Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo de Investigación Final

"Las empresas con impacto social como agentes de cambio: empresas incubadas en el CMD"

Autores

- Blanco Florencia, LU 1028274
- Ruiz Analia, LU 125936
- Verri Alan, LU 1027580

Tutores

Mónica De Arteche

Federico Sosa

Año 2017

PARTE I: INTRODUCCION

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro Metropolitano de Diseño (CMD) ha trabajado intensamente en lograr introducir el concepto de triple impacto (económico, social y medioambiental) al ámbito empresarial como un modelo de **negocio** viable, dejando de lado la mera filantropía. A través de programas y cursos que brinda a emprendedores, PYMES y toda persona que desea innovar en emprendimientos de impacto social, ha logrado sentar bases en un pilar fundamental: ser **Agente de Cambio**. Es aquí donde consideramos la importancia del emprendedor contemporáneo para resolver problemas sociales a gran escala para el desarrollo económico y sustentable.

El presente trabajo tuvo por objetivo describir los desafíos que enfrentan los **emprendedores sociales** e identificar cómo influye el aporte del CMD en el éxito de las empresas de impacto social. Para dicho análisis se describió el escenario internacional y regional del emprendedurismo social, analizando el surgimiento de los emprendedores y las tendencias de mercado. Para el presente se efectuó una investigación exploratoria, utilizando diferentes recursos: estudio del caso sobre empresas incubadas en el CMD, entrevista con representantes del CMD, participación en conferencia acerca de emprendedores en el mundo, y finalmente entrevistas a expertos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Como conclusión, se puede decir que las empresas sociales hacen foco en el **impacto** social en mayor medida, y que en segundo lugar buscan implementar dentro de su cadena de valor impacto medioambiental. Además, se puede concluir que la existencia de problemáticas sociales es el disparador para el surgimiento de emprendedores de triple impacto. Paralelamente se observó que uno de los principales desafíos que enfrentan los emprendedores es el acceso a fuentes de financiación, y que dicho factor es condicionante para la sostenibilidad del negocio. Finalmente se concluye que aunque en Argentina el dialogo sobre emprendimientos de triple impacto está activo, la valoración del alcance e importancia de los emprendimientos sociales con fin de lucro aún no ha llegado a su madurez. Razón por la cual actividades de incubación y difusión del modelo de negocio social llevada a cabo por el CMD tiene un rol fundamental, pensando en la economía del futuro y las necesidades proyectadas a nivel nacional e internacional.

Palabras Clave: Emprendedores sociales – Impacto - Agente de Cambio – Negocio

ABSTRACT

The Metropolitan Design Center (CMD) has worked hard to achieve the introduction of the concept of triple impact (economic, social and environmental) to the business environment as a viable business model, leaving aside the mere philanthropy. Through programs and courses offered to entrepreneurs, SMEs and anyone who wants to innovate in social impact ventures, it has managed to lay in a fundamental pillar: be an agent of change. It is here where we consider the importance of the contemporary entrepreneur to solve social problems on a large scale for economic and sustainable development.

The present work aims to describe the challenges faced by social entrepreneurs and identify how the contribution of the CMD influences them in the success of the companies of social impact. For this analysis, we described the international and regional scenario of social entrepreneurship, analysing the emergence of entrepreneurs and market trends. For the present exploratory research carried out, we applied different resources: a case study about enterprises incubated in the CMD, interview with representatives of the CMD, participation in conference about entrepreneurs in the world, and finally interviews with experts from the Government of the City of Buenos Aires.

In conclusion, we can say that social enterprises focus on the social impact and secondly they seek to implement environmental impact within its value chain. In addition, it can be concluded that the existence of social problems are the trigger for the emergence of triple impact entrepreneurs. At the same time it was noted that one of the main challenges faced by entrepreneurs is access to financial sources, and that this factor is a condition for the sustainability of the business. Finally, it is concluded that although in Argentina the dialog on triple impact entrepreneurship is active, the assessment of the scope and importance of social entrepreneurship including social and profit objectives has not yet reached its maturity. For this reason, the incubation activities and dissemination of the model of social business carried out by the CMD has a fundamental role in the economy, thinking of the future and the projected needs at national and international level.

Keywords: Social Entrepreneurs - Impact - Change Agent - Business

1. JUSTIFICACION

La elección de este tema se debió principalmente a la necesidad de analizar una nueva tendencia en el mercado: el surgimiento de emprendedores sociales como agentes de cambio en el mundo y la generación de un nuevo modelo de negocio de triple impacto a nivel global.

El surgimiento de dichos emprendedores sociales a través de empresas denominadas de "triple impacto" se da como proceso evolutivo del clásico modelo de negocios capitalista, y tiene como objetivo brindar soluciones alternativas a carencias y deficiencias económicas, sociales y medioambientales que han sido detectadas tanto en países desarrollados, como así también en países en vías de desarrollo. Podemos hacer mención al surgimiento de este nuevo modelo de negocios en Estados Unidos, de hecho es Estados Unidos el primer país en legislar este tipo de razón social "Benefit Corporations" en el año 2010 en el estado de Maryland, propagándose paulatinamente hacia nuevos estados.

Dado que las empresas sociales son un nuevo paradigma en la forma de hacer negocios, surge la certificadora fundación B-Lab, institución que tiene presencia mundial y tiene sede en Buenos Aires. Brevemente en esta introducción mencionaremos que la certificación es una revisión detallada de todos los procesos de una empresa que busca identificar posibles áreas de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio. En todo el mundo hay 1195 empresas certificadas; 128 de ellas están en América del Sur.

Los emprendedores sociales han tomado el rol de agentes de cambio dentro de la comunidad donde están inmersos. Hoy en día las empresas de triple impacto continúan creciendo y avanzando, formando así un nuevo modelo de negocios, donde el impacto social dejo de ser un objetivo relegado, para pasa a ser el eje central de la misión. Es por ello que se afirma que cada emprendedor social toma este desafío de cambio y extiende el concepto de RSE (responsabilidad social empresarial) que hasta el momento conocíamos, y lo amplía a nuevas esferas de impacto. Claramente estos emprendimientos proyectan su visión hacia el futuro y dan foco al concepto de sustentabilidad, entendiendo dicho concepto más allá de las teorías hasta la fecha desarrolladas.

Como base del pensamiento del emprendedor social podemos indicar que se entiende la empresa de triple impacto como un modelo de negocio que tiene como hilo conductor el

negocio sustentable. Para dar marco al negocio sustentable podemos tomar la definición de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas que indica: “El desarrollo sostenible sucede cuando el desarrollo satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Contiene dentro de ella conceptos clave: el concepto de necesidades, en particular las necesidades básicas de la pobreza en el mundo, a la cual debe darse máxima prioridad; y la idea de las limitaciones impuestas por el nivel de la tecnología y la organización social en la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras”.

Adentrándonos en el análisis de la problemática y el sustento que dio surgimiento a las empresas sociales, debemos destacar el reporte de la consultora McKinsey del año 2010 “Revolución de recursos: Descubriendo las necesidades mundiales de energía, materiales, comida y agua”, donde se estima que la clase media consumidora de dichos recursos crecerá en tres billones de personas para el año 2030; y las mejoras actuales en la productividad de los mismos solo permitirá satisfacer un 30% de esa demanda (Dobbs, et al 2011). Es por esta afirmación crítica de proyección de consumo y recursos para abastecer la misma, que dimos prioridad al estudio de los emprendedores sociales y comprendemos la importancia en la difusión de este nuevo paradigma que nos hace repensar el concepto de “empresa”.

En Argentina existen incubadoras que estimulan y colaboran al surgimiento de emprendedores, es reflejo de este modelo el Centro Metropolitano de Diseño, fundado en el año 2001 por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, como respuesta a una situación de crisis local. El CMD tiene como objetivo principal potenciar a los emprendedores a través de diferentes programas. En esta investigación haremos foco en el programa INCUBA Social, un programa diseñado exclusivamente para incubar durante 12 meses a emprendimientos de negocios sustentables, basados en la venta de bienes y/o servicios con impacto social. El objetivo del programa es ayudar a los emprendimientos a desarrollar un modelo de negocio que contribuya a resolver en forma innovadora una problemática social.

Basándonos en lo previamente desarrollado, en esta investigación identificamos los desafíos que enfrentan los emprendimientos con impacto social. Es importante tener en

cuenta que dichos desafíos abarcan aspectos externos e internos que durante el desarrollo de la tesis exploramos. Paralelamente brindamos detalle de las herramientas que hemos detectado que brinda el Centro Metropolitano de Diseño para el desarrollo del nuevo modelo de negocio, la empresa con impacto social en el ámbito de CABA y GBA, a través de su programa IncuBA Social.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas sociales incubadas en el CMD?
- Qué herramientas brinda el CMD a los emprendedores sociales?.

3. OBJETIVOS

- Describir los desafíos que deben afrontar los emprendedores sociales argentinos.
- Identificar cómo influye el aporte del CMD en el éxito de las empresas de impacto social.
- Analizar el impacto social generado por las empresas estudiadas y su sustentabilidad.
- Reflexionar cómo el modelo de negocio implica una mejora en la sociedad.

4. ALCANCE

Para el desarrollo de esta investigación entendemos que es importante tener pleno conocimiento sobre Políticas Publicas de Desarrollo de Negocios, y como su aplicación en la sociedad generan oportunidades de negocio y crecimiento. Paralelamente el marco legal actual de las sociedades en Argentina se encuentra en pleno proceso de implementación, en base a la nueva Ley de Emprendedores y existen leyes aun sin aprobación como la ley Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Sin embargo consideramos que estos temas no son objeto de esta investigación y solo nos limitaremos a mencionar algunos de estos aspectos ya que el estudio en profundidad de estos temas demandaría una investigación mucho más compleja.

Índice de Contenido

PARTE I: INTRODUCCION **2**

RESUMEN EJECUTIVO 2
ABSTRACT 3
1. JUSTIFICACION 4
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 6
3. OBJETIVOS 6
4. ALCANCE 6

PARTE II: MARCO TEÓRICO **9**

CAPÍTULO 1: ESCENARIO INTERNACIONAL Y REGIONAL DEL EMPRENDEDURISMO SOCIAL 9
1.1. Marco global demográfico proyectado *9*
1.2. Situación internacional y regional donde surgen los emprendedores sociales *11*
1.3. Tendencias de mercado del emprendedurismo *18*
CAPÍTULO 2: PRINCIPALES DESAFÍOS DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES 24
2.1. Análisis de las áreas de desafío del emprendedor social *25*
2.2 Oportunidades detectadas en el mercado por los emprendedores sociales *33*
CAPÍTULO 3: HERRAMIENTAS BRINDADAS POR EL CMD PARA EL DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES 35
3.1 Programa Incuba Social *36*
3.2 Fuentes de formación académica brindada en el CMD *37*
3.3 Asesoramiento legal y comercial de los emprendedores *38*

PARTE III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION **40**

3.1 PARADIGMA Y FUNDAMENTO 40
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN 40
3.3 TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA 42

PARTE IV: TRABAJO DE CAMPO **44**

4.1 CUADRO MARCO TEÓRICO 44
4.2 ENTREVISTA A REPRESENTANTES CMD 45
4.2.1 Cuadro de Entrevistas a Representantes del CMD *45*
4.2.2 Análisis de las Entrevistas a Representantes del CMD *46*
4.3 ENTREVISTA A CASOS DE ESTUDIO (INCUBADOS) EN CMD 50
4.3.1 Cuadro de Entrevistas a Casos de Estudio (Incubados) en CMD *50*
4.3.2 Análisis de las Entrevistas Casos de Estudio (Incubados) en CMD *51*
4.4 ENTREVISTA A EXPERTOS – GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BA (GCBA) 57
4.4.1 Cuadro de Entrevistas a Expertos – Santiago Sena y Andy Freire *57*
4.4.2 Análisis de las Entrevistas a Expertos – Santiago Sena y Andy Freire *58*
4.5 ESCALA OSGOOD 60
4.5.1 Generación de Impacto Social vs Percepción de Valor agregado *60*
4.5.2 Problemática social vs Cultura emprendedora *62*
4.5.3 Acceso a Financiación vs Sostenibilidad del negocio *64*
4.6 ANÁLISIS DE CHARLAS Y CONFERENCIA INNOVATIBA 66
5 CONCLUSIONES 68
6 IMPLICANCIAS 71
7 ANEXOS 72
7.1 Testimonio Nº 1 y 2 – Representantes CMD *72*
7.2 Testimonio Nº 3 – ALMACEN NATURAL *82*

7.3 Testimonio Nº 4 – ROBBINA *88*
7.4 Testimonio Nº 5 – BIOTERRAZAS *91*
7.5 Testimonio Nº 6 – INMIGRANTES DIGITALES *94*
7.6 Testimonio Nº 7 – TU VIDEOCV *100*
7.7 Testimonio Nº 8 – Experto: SANTIAGO SENA *104*
7.8 Testimonio Nº 9 – Experto: ANDY FREIRE *113*
7.9 Imágenes *117*
8 BIBLIOGRAFÍA 130

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 – REVISIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE LA POBLACIÓN MUNDIAL 9
ILUSTRACIÓN 2 - ESTADO MUNDIAL DE LA ACTIVIDAD DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL POR FASE DE ACTIVIDAD Y REGIÓN EN 2015 16
ILUSTRACIÓN 3 - TASA DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN ARGENTINA Y PAÍSES REFERENTES 17
ILUSTRACIÓN 4 - EVOLUCIÓN DE LA TEA DE ARGENTINA 18
ILUSTRACIÓN 5 – CANVAS DE MODELOS DE NEGOCIO SOCIAL 20
ILUSTRACIÓN 6 – EL CAMBIO DE RSE A LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO 22
ILUSTRACIÓN 7 - ETAPAS DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL. ELABORACIÓN PROPIA. 26
ILUSTRACIÓN 8 - FUENTES DE INVERSIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS. ELABORACIÓN PROPIA. 28
ILUSTRACIÓN 9 - SOLUCIONES EMPRESARIALES A PROBLEMAS SIN SOLUCIÓN 29

PARTE II: MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: Escenario internacional y regional del emprendedurismo social

1.1. Marco global demográfico proyectado

En base al último informe de la ONU 'Revisión de las Perspectivas de Población Mundial' (2015) la organización advirtió que en las próximas décadas se disparará la población mundial por encima de los 10.000 millones. El planeta Tierra, que actualmente cuenta con unos 7.300 millones de habitantes, alcanzará los 8.500 millones en 2030 y los 9.700 millones en 2050, según los cálculos de la organización mundial. Para el año 2100, la población mundial será de 11.200 millones de personas, debido principalmente al crecimiento demográfico en los países en vías de desarrollo, especialmente en África y Asia.

	Population (millions)			
Major area	*2015*	*2030*	*2050*	*2100*
World	7 349	8 501	9 725	11 213
Africa	1 186	1 679	2 478	4 387
Asia	4 393	4 923	5 267	4 889
Europe	738	734	707	646
Latin America and the Caribbean	634	721	784	721
Northern America	358	396	433	500
Oceania	39	47	57	71

Ilustración 1 – Revisión de las Perspectivas de la Población Mundial

Fuente: Naciones Unidas, "Perspectivas de la Población Mundial" (2015)

Este crecimiento exacerbado anuncia problemas importantes para la humanidad, según el director de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU, John Wilmoth (2013): "La concentración del crecimiento de la población en los países más pobres presenta su propio conjunto de desafíos, haciendo más difícil erradicar la pobreza

y la desigualdad, combatir el hambre y la malnutrición y ampliar el acceso a la educación y los sistemas de salud", explicó en la presentación del informe.

El documental lanzado en el año 2015 por Stephen Emmott que ha alcanzado una gran repercusión con respecto a estas proyecciones demográficas y escases de recursos se titula "10.000 millones". El mismo detalla cuáles son las amenazas que se ciernen sobre el Planeta. El autor de esta película es el británico Stephen Emmott, uno de los científicos con mayor reputación del mundo, catedrático universitario y director de computación científica en Microsoft Research. La tesis que ha desarrollado Emmott indica que nos encontramos ante "una emergencia planetaria sin precedentes" y ve como vía de salida a esta situación agravada por los índices de fertilidad y aumento de la expectativa de vida de la humanidad un concepto básico: cambiar en forma radical la forma en la que consumimos y producimos.

Paralelamente el mapa interactivo elaborado por WorldPopulationHistory.org, muestra la extraordinaria expansión de la humanidad durante los últimos 2.000 años, y muy especialmente en las últimas décadas. Se puede observar en el mismo como la revolución industrial y la medicina moderna son el origen de diferentes estallidos. De 1800 a 2015, la población mundial creció desde los 910 millones de habitantes a los más de 7.300 millones.

En base a la información brindada por la ONU, todo el futuro crecimiento de la población tendrá lugar en las ciudades, casi en su totalidad en África, Asia y América Latina. Al contrario que en el pasado, en la mayoría de los países el papel de la migración será menor que el crecimiento natural. Esto denota que habrá un cambio decisivo del crecimiento rural al urbano, y que se modificará el equilibrio milenario entre las zonas rurales y las urbanas. La población de las zonas urbanas crece actualmente a un ritmo de casi 1,3 millones de personas a la semana, es decir, el equivalente a una ciudad del tamaño de Munich u Orlando.

Casi todo el crecimiento urbano del mundo en los dos próximos decenios —el 92%— será absorbido por las ciudades del mundo en desarrollo, que están peor preparadas para afrontar una rápida urbanización. Este proceso será particularmente intenso en África y Asia, donde la población urbana se duplicará entre los años 2000 y 2030, y constituirá el

81% del crecimiento urbano durante el período, lo cual tendrá consecuencias perjudiciales si los gobiernos no se preparan ahora para hacer frente a ese crecimiento.

Es por ello que la clave para conseguir un mejor desarrollo urbano es que las personas excluidas tengan mayor acceso a los bienes, servicios y oportunidades básicos. Lamentablemente hoy en día el alto ritmo de crecimiento de la pobreza en zonas urbanas es alarmante, junto con la saturación de infraestructura y deterioro urbano, paralelamente a estos factores críticos que afectan a la sociedad podemos adicionar el alto costo incremental de alimentos en zonas urbanas y la necesidad de acceso a educación formal, para la obtención de puestos de trabajo calificado.

Por lo mencionado previamente, hicimos foco durante esta investigación en la importancia de los emprendedores sociales (negocios sociales), quienes tendrán una visión macro de las problemáticas sociales y medioambientales proyectadas; y cuyas acciones de cambio generaran impacto en la sociedad.

1.2. Situación internacional y regional donde surgen los emprendedores sociales

Existen diversas formas de definir y entender el término emprendedor; cuenta con múltiples significados que dependerá del contexto en que se le emplee. Los más variados autores coinciden en que tal vocablo se deriva de la palabra entrepreneur, que a su vez se origina del verbo francés entreprendre, que significa “encargarse de”, tal como lo señala Jennings (1994) en su libro Multiple perspectives of entrepreneurship.

En el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro; Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una actividad de negocios; Say (1800) -citado por Drucker (1989)- lo clasifica como un "buen administrador". En cambio, para el académico, emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos.

Asimismo, Shefsky (1997) y Baumol (1993) -citado este último por Ibañez (2001)- señalan

que el término describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Dichos individuos se caracterizan por su capacidad para crear e innovar; es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente. Esta forma de visualizar al emprendedor la comparten Steinhoff, Burgess (1993), Siropolis (1990) y Drucker (1989), quienes se refieren al emprendedor como la persona que "hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado".

Otros le confieren la capacidad para dar un uso adecuado a los recursos disponibles. Tanto Hebert como Link (1989) y Hatten (1997) lo definen como el especialista en asumir la responsabilidad por las decisiones propias de la localización y el uso de bienes, recursos e instituciones; es decir, un "ágil captador y aprovechador de información y recursos" con la facultad para detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas.

Morris y Kuratko (2002) dicen que, además de hacer uso óptimo de los recursos disponibles y utilizarlos en combinaciones que maximizan sus resultados factibles, "agrega valor" a cualquier proceso o actividad en la que interviene. Otros autores señalan que el emprendedor es capaz de concentrar su mente en ciertos aspectos del medio que le rodea e ignorar otros, esto le permite aplicar su tiempo y esfuerzo en la búsqueda y materialización de oportunidades. Agregan que es un alquimista peculiar que toma un sueño propio y lo transforma en algo espléndido y real, por lo cual tiene "dinamismo creativo".

Harper (1991) lo identifica como una persona capaz de revelar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio; esto es, tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su alcance, gracias a su autoconfianza.

Joseph Schumpeter (1934) —citado por Jennings (1994)— afirma que la innovación se genera a partir de la capacidad para emprender; es decir, no es propia de los capitalistas, administradores o inventores, ya que los emprendedores son personas capaces de combinar los factores de producción existentes y obtener los mejores resultados, es decir,

innovar con ellos.

Un país con potencial emprendedor es aquel en el que es posible que los individuos inicien un negocio propio, o donde los propietarios de negocios busquen nuevos mercados y oportunidades. Actualmente las naciones viven épocas de grandes transformaciones, lo cual reclama mayor desarrollo de las capacidades y habilidades de los individuos para afrontar con éxito estos cambios; se requieren de personas con características que los diferencien y les permitan agregar valor a los procesos sociales y organizacionales, y con competencias que les ayuden a desempeñarse exitosamente en el medio socioeconómico que les ha tocado vivir.

A continuación daremos marco al emprendedor social, que se identifica más con los valores de su comunidad y no tiene como único objetivo el rédito económico, sino que su meta se basa en el desarrollo de diversas actividades que siempre tienen como premisa la utilización responsable de los recursos naturales.

Como define David Bornstein "Se trata de personas que resuelven problemas sociales a gran escala. Tienen nuevas ideas para mejorar la vida de las personas y las han puesto en marcha en ciudades, países y, en algunos casos, en todo el mundo". Bornstein indica que los emprendedores sociales representan para el cambio social lo que los emprendedores de negocios para la economía. Asumen riesgos, se comprometen y no temen fallar ni empezar de nuevo. Para Ashoka, un emprendedor social es una persona que busca resolver los problemas sociales más apremiantes, de una manera innovadora y con un enfoque de alto impacto.

Los emprendedores sociales se caracterizan por ser personas con visión, creatividad, con ideas innovadoras y positivas con un compromiso fuerte abriendo caminos con nuevas propuestas; piensan en la sociedad actual y en las futuras generaciones, lo que los lleva a desarrollar modelos sustentables y sostenibles en el tiempo; buscan una mejor calidad de vida, siendo conscientes sobre la explotación de los recursos naturales; creen que es posible construir una sociedad más justa y equitativa trabajando motivados por un deseo de cambio; piensan globalmente las necesidades sociales, aunque actúen de manera local.

Uno de los pioneros del emprendedurismo social, J. Gregory Dees, subraya que el emprendedor social es diferente del empresarial ya que 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 de éxito para un emprendedor social no es cuántas ganancias hizo, sino cuánto valor social creó.

Podemos mencionar como reflejo de capacidad de adaptación y cambio el trabajo llevado a cabo por Muhammad Yunus en Bangladesh, donde desarrolló diferentes compañías para afrontar necesidades inminentes sociales de la zona. Muhammad Yunus desarrollo un Hospital para el cuidado de los ojos autosustentable, donde se llevan adelante 20.000 operaciones de cataratas por año y paralelamente logrando la reducción en el costo de cada intervención a USD30.- No conforme con esta iniciativa decidió encarar una solución a la problemática de desnutrición en su país, asociándose con Danone para crear la empresa Grameen-Danone, donde se produce un yogur especialmente desarrollado a bajo costo, permitiendo en 9 meses volver a un niño desnutrido en un niño sano. Paralelamente a fin de brindar acceso a agua potable, Muhammad Yunus se unió con la empresa de aguas francesa Veolia, con quien hoy en día brindan a aldeas de Bangladesh este recurso fundamental a fin de reducir enfermedades y mejorar la calidad de vida de una población. Actualmente Muhammad esta en tratativas con Adidas para desarrollar una calzado especial con un costo menor a USD1 a fin de evitar enfermedades producidas por parásitos en la zona. Además junto con BASF está diseñando unas redes mosquiteras químicamente tratadas y de bajo costo para reducir la malaria.

La empresa “Tomorrow Shoes” (TOMS), es un emprendimiento que comenzó cuando el estadounidense Blake Mycoskie viajó a nuestro país en el año 2006 y se cruzó con Alejo Nitti en un evento de Polo; fue ahí donde se hicieron amigos y socios. Mycoskie en su estadía en Argentina observó muchos niños en la calle sin calzado y con los pies lastimados, lo que lo llevó a reflexionar y pensar qué podría hacer para mejorar dicha situación. Nitti siempre busco la posibilidad de ayudar a la gente más necesitada y juntos vieron la oportunidad. Idearon un negocio con fines de lucro vendiendo y diseñando calzados con el aspecto de una alpargata pero con la calidad de una zapatilla, es decir, alpargatas mejoradas. Su objetivo fue que por cada par de zapatos que se venda, se

entregaría uno igual a un niño en situación de pobreza en Argentina y en países africanos. Al día de hoy, ya entregaron millones de alpargatas a distintos comedores con gente necesitada de diferentes rincones del mundo. También explicaron que no gastan dinero en publicidad ni marketing y es por eso que pueden costear un par extra de calzado para cada chico y a la vez tener una ganancia. De ésta manera ayuda a los niños de bajos recursos y también genera un impacto positivo en el negocio.

La empresa XINCA, fundada por tres amigos en Mendoza (Argentina). La firma inició su actividad en diciembre de 2012 buscando generar oportunidades a partir del reciclado de cubiertas de automotores y telas en desuso, en su mayoría de jean, con un fin social, económico y ambiental. Piden a las empresas textiles que les donen los retazos de tela que van a parar a la basura, y con esos materiales construyen la capellada del calzado; con el caucho que aporta una planta recicladora de Buenos Aires, confeccionan la base del calzado que se vende por unos 800 pesos en Argentina, Uruguay y Chile, desde donde planean expandirse a Centroamérica. Durante 2016, XINCA elaboró un promedio de 1.000 zapatillas al mes y 12.000 al año y para el 2017 se propuso duplicar el número o llegar a los 1.500 calzados mensuales. La empresa logró el reconocimiento del presidente de la Nación Mauricio Macri porque en la confección del calzado participan 32 internos del penal San Felipe de la ciudad de Mendoza. Para la preparación de los internos, se encargaron de comprar máquinas para mejorar la capacidad y calidad; además se comprometieron con la penitenciaria en llevarles bicicletas fijas, para ayudar en el bienestar físico, mental y espiritual de los internos. Malgor, El Hom y Gatti señalaron que su objetivo es transformar residuos de basura en zapatillas y con ello ayudar al medio ambiente. Paralelamente generan oportunidades de trabajo para aquellos que tuvieron un mal comienzo en su vida, quedando marginados de la sociedad a través de su programa de inclusión.

También podemos mencionar en Argentina a “Conciencia” que es una marca de agua mineral lanzada a fines del 2013 por Julian Weich, conductor televisivo y embajador de Unicef quien es la cara visible del emprendimiento “Toma Conciencia”. Su misión es que por cada botella de agua Conciencia que se vende, se dona el 50% de las ganancias a distintas ONG y la otra mitad se destina a la creación de más botellas para mantener este mismo circuito. Este proyecto no busca competir en el mercado sino que apunta a generar una toma de Conciencia a través del aporte que se puede hacer con un simple

gesto cotidiano como el de comprar una botella de agua. Tienen como premisa no realizar publicidad para donar la mayor cantidad de dinero posible.

Ejemplos como el de Muhammad, Tom´s, XINCA y Conciencia de emprendedores sociales se reproducen continuamente en el mundo; estos son ejemplos de personas que representan agentes de cambio sociales; junto con el desarrollo de nuevos conceptos y estilos de negocios. Todos los esfuerzos aunados en un bien común, cuyos beneficios alcancen poblaciones relegadas y una débil capacidad gubernamental de cambio.

Adentrándonos en el **análisis mundial** de los emprendimientos podemos destacar los nuevos resultados del informe "Observatorio Emprendedor" que elabora el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), una institución con presencia mundial líder en el seguimiento de emprendimientos y ente capaz de generar reportes segmentados focalizando por tipo de emprendimiento.

Estado mundial de la actividad de emprendimiento social por fase de actividad y región en 2015

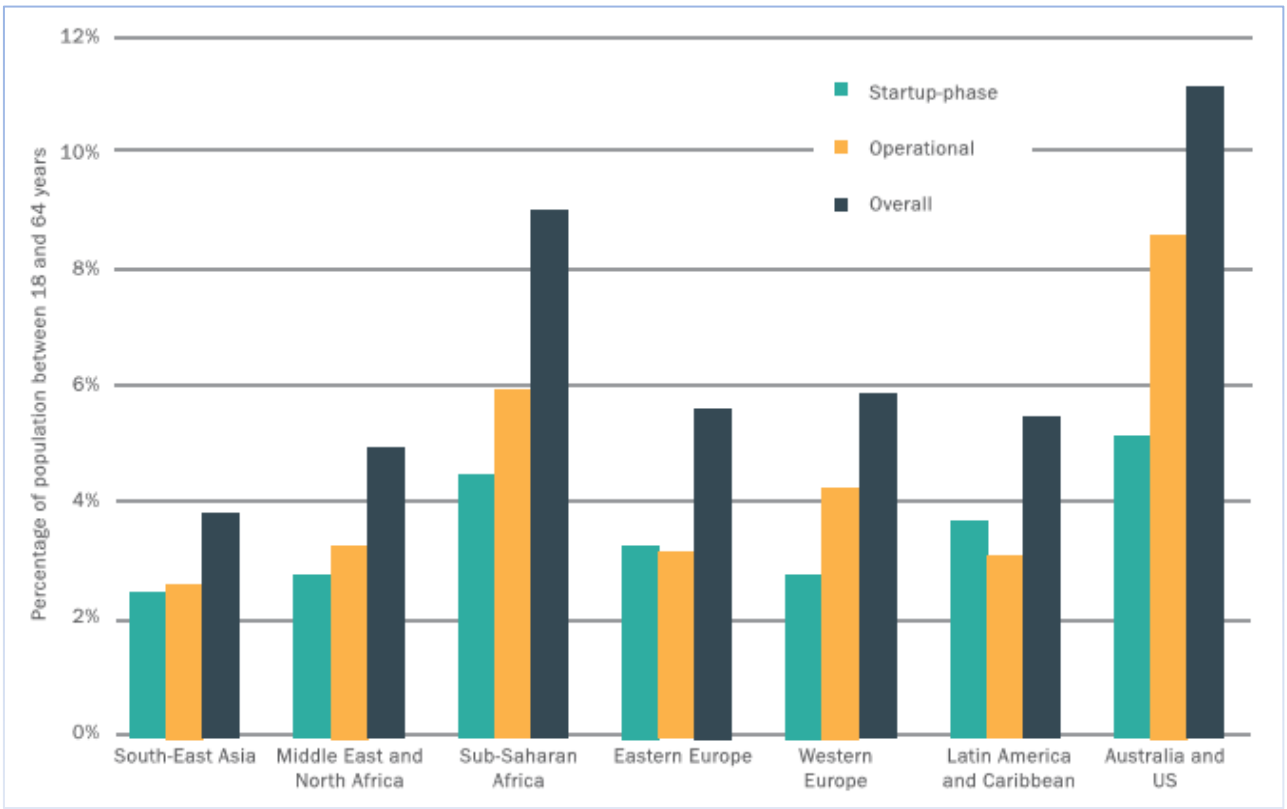


Ilustración 2 - Estado mundial de la actividad de emprendimiento social por fase de actividad y región en 2015

Fuente: GEM (2015)

Podemos observar a través la Ilustración 2 que la región de Latinoamérica y Caribe se encuentra en la **tercera posición mundial** (2015) al analizar las empresas con impacto social en la fase Startup, demostrando que en nuestra región la tendencia de negocios sociales es una realidad en pleno auge y crecimiento.

Según el indicador del GEM (2014), al comparar Argentina con 20 países referentes, se puede apreciar que el nivel de actividad emprendedora es elevado, ubicándose el país entre las 20 naciones más emprendedoras, en base a la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA). Cabe destacar que Argentina es el **séptimo** país en el ranking mundial de medición de dicha tasa evaluado por el instituto GEM, como puede observarse en la Ilustración 3. La TEA mide el porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años involucrados en empresas nacientes (0 a 3 meses de vida) o nuevos negocios (3 a 42 meses de vida).

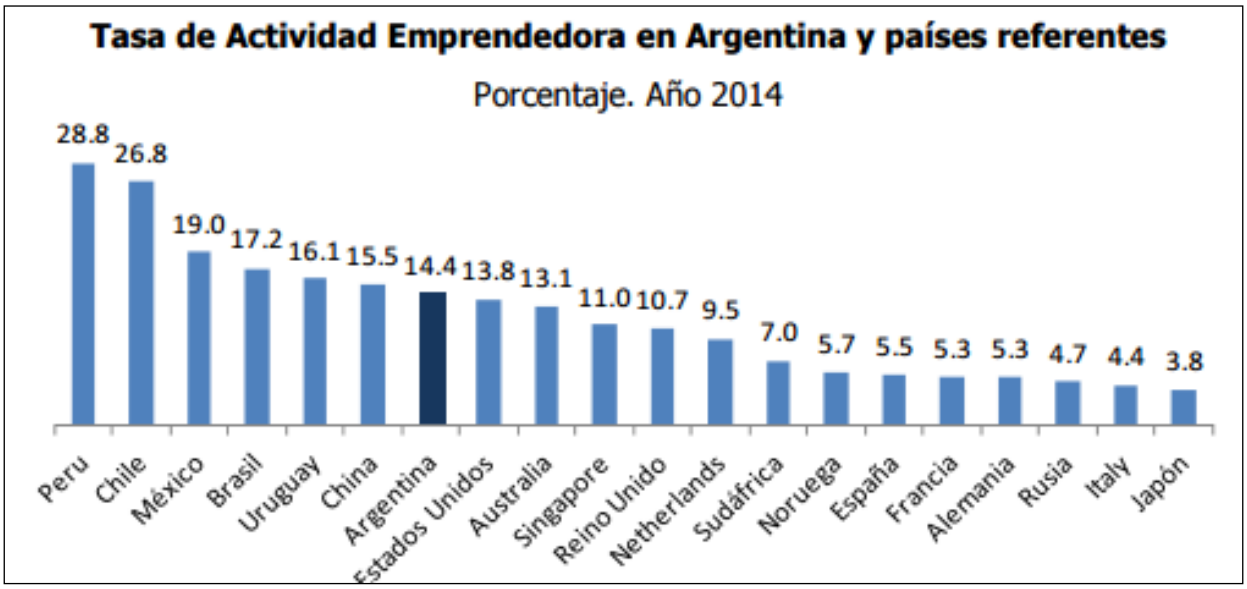


Ilustración 3 - Tasa de Actividad Emprendedora en Argentina y países referentes

Fuente IERAL sobre la base de GEM (2014)

A fin de analizar la TEA en Argentina en detalle, sigue el siguiente evolutivo de la misma relevada por el GEM (2015)

Evolución de la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de Argentina desde el 2001 al 2015

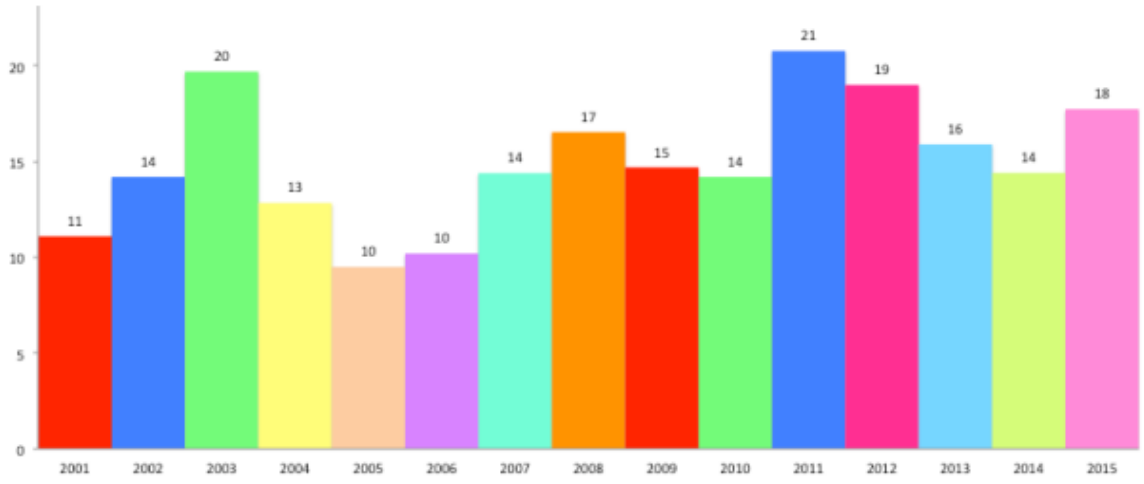


Ilustración 4 - Evolución de la TEA de Argentina

Fuente GEM (2015)

En base a la Ilustración 4 podemos observar que la tasa de actividad emprendedora en Argentina aumentó cuatro puntos porcentuales entre el 2014 y 2015 (de 14% a 18%), según surge de un estudio sobre cuatro mil casos aplicando el método internacional del GEM.

1.3. Tendencias de mercado del emprendedurismo

1.3.1. Desarrollo del triple bottom line

En los últimos años, se ha estado produciendo un cambio trascendental en la forma de desarrollar nuevos negocios: la creación de riqueza o la "creación de valor para los accionistas", el eje central de la actuación de la empresa tradicional hasta hace unos años, se ve reemplazado por la necesidad de buscar un "desarrollo sostenible", es decir, un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente, sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras. John Elkington (1994) con el concepto de **triple bottom line** (o triple resultado), busca redefinir los criterios y valores utilizados para medir el éxito y sustentabilidad de una organización

incorporando a la visión tradicional la sustentabilidad social y medioambiental. Esto tiene un creciente impacto en la forma en la que los mercados evalúan a las empresas.

Según economista Alejandro Villalobos Ayala (2014), el desempeño social es un tanto más difícil de definir y medir que el financiero; de acuerdo con el triple bottom line, el criterio adoptado para medirlo debe tomar en cuenta el impacto social que una empresa tiene tanto de manera interna (en sus empleados) como de manera externa (en la comunidad).

Aquellas empresas que cuidan el enfoque del triple bottom line se comportan de forma que benefician a la sociedad y cuidan que sus colaboradores no sean puestos en peligro o sean explotados mientras realizan sus tareas. En otras palabras, los factores considerados son la contribución que la empresa realiza a la calidad de vida de la comunidad en donde opera, cantidad y calidad de su mano de obra y las condiciones de trabajo y niveles de compensación de sus empleados.

Respecto al desempeño medioambiental, las empresas que cuidan el enfoque del triple bottom line buscan mejorar el estado del medio ambiente o, por lo menos, reducir y limitar el impacto negativo que sus operaciones tienen en su zona de influencia. En concreto, los factores considerados son el grado en que la empresa minimiza el deterioro causado por su operación en la calidad del medio ambiente (agua y aire principalmente) y la eficiencia con la que la empresa utiliza los recursos.

1.3.2 Del Business Model Canvas al Social Lean Canvas

Lo primero que solicita un potencial socio o un inversionista a cualquier empresa en etapa temprana es su modelo de negocio. Alex Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Business Model Canvas” (2010), traducido al español como Generación de Modelos de Negocio, desarrollan el Business Model Canvas (BMC), el cual está pensado para empresas tradicionales en estado de crecimiento, enfocadas en generar flujos de efectivo y con necesidad de plasmar sus estrategias de negocio, sin embargo este modelo no refleja el impacto social esperado de una organización. Para empresas sociales, Rowan Yeumon, Dave Moskovotiz y Akina Foundation (2014) desarrollan el Social Lean Canvas (SLC), un lienzo para negocios sociales (ver ilustración 5). El SLC busca ayudar a los emprendedores sociales a aplicar la fórmula del Lean Startup a una empresa que tenga objetivos sociales o ambientales, yendo más allá de la lógica de las empresas

tradicionales.

Eric Ries (2011), basado en el concepto de la manufactura esbelta, propone el método de desarrollo de negocios **Lean Startup**. De acuerdo a esta metodología, el startup se enfoca en el producto y busca prototipar rápido, medir el éxito y planear siguientes pasos sin desperdiciar recursos.

A continuación en la Ilustración 5 se puede observar el evaluar el modelo de negocios de una empresa como se adiciona en la propuesta de valor, que la misma no solo sea dirigida hacia los clientes, sino también a lo social. Esto nos permite observar como algo tan clásico como el modelo de negocios, sufre alteraciones para adentrarse en un negocio social, que permitirá a los emprendedores alcanzar el objetivo de cambio e impacto en la comunidad. Y se incorpora el casillero de “Impacto”, en el cual se incluirán las métricas que permitirán conocer los resultados del impacto social y medioambiental del negocio.

Ilustración 5 – Canvas de Modelos de Negocio Social

Fuente: Movimiento Idun

1.3.3 Creación de valor social

Porter y Kramer (2011) introducen el concepto de valor compartido. Este involucra crear valor económico de una manera que también se cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social, ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico.

El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. El valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios.

Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Porter y Kramer (2011) nos indican que hay tres formas diferentes de hacerlo:

- **Re concebir los productos y mercados**

  En las economías avanzadas, la demanda por productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad crece rápidamente. Las empresas de alimentos que tradicionalmente se concentraron en el sabor y la cantidad para impulsar más y más consumo se están reenfocando en la necesidad fundamental de una mejor nutrición.

  Los beneficios para la sociedad son aún mayores porque, en general, las empresas son mucho más eficaces que los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro en hacer el marketing que motive a los clientes a optar por productos y servicios que creen beneficios para la sociedad, como alimentos más sanos o productos más amigables con el medioambiente.

- **Redefinir la productividad en la cadena de valor**

  La cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta, y es afectada, por diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo. Las oportunidades de crear valor compartido surgen porque los problemas de la sociedad pueden crear costos económicos en la cadena de valor de una firma.

Muchas de las llamadas externalidades sí le generan costos internos a la firma, incluso cuando no hay regulación o impuestos por uso de un recurso. De la sinergia entre las empresas sociales y los nichos sociales con necesidades surge la llamada creación de valor, fortaleciendo el concepto de agente de cambio de los emprendedores sociales.

- **Construir clúster de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa**

  Un aspecto clave de la construcción de un clúster es la formación de mercados abiertos y trasparentes. Esto puede hacer posible que la empresa se asegure un suministro confiable y se den a los proveedores mejores incentivos para la calidad y la eficiencia, a la vez que también pueden mejorar sustancialmente sus ingresos y el poder de compra de los ciudadanos locales. El resultado es un ciclo positivo de desarrollo económico y social.

1.3.4 El cambio de Responsabilidad Social empresaria (RSE) a la Creación de Valor Compartido

Ilustración 6 – El cambio de RSE a la Creación de Valor Compartido

Fuente: Harvard Business Review (2011)

Como podemos observar en la Ilustración 4, extraída de HBR redactada por Porter y Kramer (2011), las empresas están evolucionando en el capitalismo hacia nuevos horizontes y extendiendo el concepto básico de RSE. Hoy en día el crear valor para una empresa se encuentra en su ADN y comprende que para que esto se pueda dar en una empresa social es necesario que el impacto social sea visto como un objetivo de todos los sectores que componen a la empresa. Además estará presente en forma integral en el presupuesto, en la agenda de la empresa. El objetivo dejo de ser "hacer el bien" para pasar a ser el "crear beneficio económico y social" a través de la actividad empresarial.

Capítulo 2: Principales desafíos de los emprendedores sociales

A fin de adentrarnos en el análisis de los desafíos que enfrentan los emprendedores sociales a nivel externo e interno, se procedió a efectuar un análisis FODA que nos permita detallar el estado de situación de las empresas de triple impacto en Argentina.

Para ello se procedió a analizar los principales factores que afectan su desarrollo bajo las regulaciones actuales y se elaboró el detalle que a continuación se observa, para tener una visión macro de la situación.

F **FORTALEZAS** **INTERNO**	**O** **OPORTUNIDADES** **EXTERNO**	**D** **DEBILIDADES** **INTERNO**	**A** **AMENAZAS** **EXTERNO**
Creación de productos/ servicios diferenciales con **Valor Compartido**	Existencia de Inversores Ángeles que aportan $ en la etapas iniciales (semilla o startup)	Planes de marketing y comunicación de productos/ servicios diferenciales débiles o escasos.	Sobrevivencia financiera a mediano plazo dado el valle de la muerte (inicio del proyecto semilla/ startup) – Dificultad en obtener significativa financiación en el mercado
Dada la estructura organizativa, los emprendedores sociales se adaptan en forma veloz a los cambios del entorno visualizando en forma permanente al mercado y sus necesidades.	Acceso a fuentes de financiación para efecto push (lanzamiento solamente) a través de concursos y programas que hacen foco en el desarrollo de empresas sociales (triple impacto)	La falta de profesionalización de los emprendedores/ colaboradores genera un perjuicio interno y falta de eficiencia en los procesos.	Falta de encuadre legal que permita un crecimiento sostenible de la organización y contemple deducciones/ beneficios para emprendimientos de impacto social.
Capacidad de crear e innovar en forma permanente, dado el espíritu emprendedor (eje rector de los emprendimientos sociales)	Nicho de Mercado que valora productos fair trade (precio justo) y sellos de garantía de sustentabilidad	Procesos administrativos y financieros de la empresa son vistos como marginales, perdiendo visión de la situación empresarial del emprendimiento.	Escasa disponibilidad de RR.HH en el mercado que se enfoquen en ser parte de un emprendimiento social como empleo fijo y principal.
El impacto social profundo generado por parte de estos emprendimientos, permite la generación de una comunidad con sentido de pertenencia, que fortalece vínculos dentro del trabajo.	Acceso a cursos gratuitos de capacitación en diferentes entes públicos, para profesionalizar los procedimientos de los emprendimientos.	Débil trasmisión de los valores y políticas sociales rectores de los emprendimientos con impacto.	

Tabla 1 - FODA Emprendimientos Sociales. Elaboración Propia

2.1. Análisis de las áreas de desafío del emprendedor social

2.1.1 Acceso a financiación

La economista Cecilia Bentolila (2014), ex directora general de planificación estratégica del Ministerio de Comunicación y Desarrollo Estratégico del Gobierno de la Provincia de Córdoba, plantea que uno de los desafíos más difíciles de afrontar, y que más preocupan a quienes están con la intención de concretar una idea es conseguir la financiación requerida para llevar adelante su proyecto.

Luciano Crisafulli (2014), economista y especialista en políticas públicas para el desarrollo económico, indica que hay dos formas de conseguir financiación al momento de iniciar o desarrollar su negocio. La primera es en base a capital propio o fondos propios y la segunda es mediante fondos de terceros, es decir endeudarse mediante préstamos bancarios o inversores externos.

Generalmente un emprendimiento que recién comienza no cuenta con los avales necesarios para acceder al crédito bancario ni al mercado de capitales. Por esta razón en la etapa de inicio del proyecto (semilla / startup) los que suelen aportar fondos, además del capital propio, son la familia, los amigos y los “tontos”, o las llamadas “tres efes del financiamiento” por sus siglas en inglés (Family, Friends and Fools*)*. Estos fondos suelen ser insuficientes; y muchos de estos proyectos suelen volverse inestables ante la carencia de fondos adicionales para superar las necesidades propias del inicio. Este lapso, que va desde que un emprendedor inicia su proyecto y empieza a realizar gastos, hasta que la empresa alcanza su equilibrio, es decir, hasta que consigue mínimamente tener ingresos que compensen sus gastos, se lo conoce como “**valle de la muerte**”, debido a que en esta fase gran parte de los emprendimientos fracasan (ver Ilustración 7).

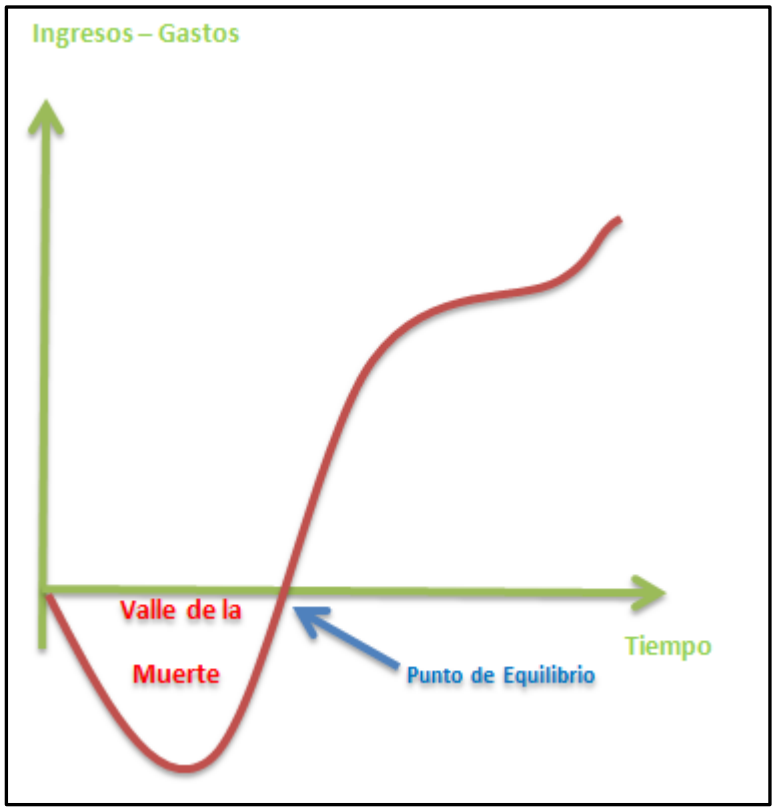


Ilustración 7 - Etapas del Crecimiento Empresarial. Elaboración propia.

David Mir (2014), director de desarrollo emprendedor de la Provincia de Córdoba, comenta en su libro "Emprendiendo, herramientas para emprendedores en formación" que como solución a estos problemas surgen los Inversores Ángeles (IA) y los Fondos de Capital de Riesgo (VC), que están dispuestos a intervenir en esta fase del emprendimiento, que incluye la elaboración de un estudio de mercado y la correspondiente inversión para el lanzamiento (Ilustración 8). Los IA y los VC invierten dinero a cambio de una participación accionaria minoritaria del emprendimiento. Entre ellos se presentan ciertas diferencias que son importantes a la hora de elegir cuál es el más conveniente para el financiamiento de nuestro proyecto. Entre ellas se pueden mencionar:

- **Origen de los fondos**: En el caso de los inversores ángeles los fondos con los que cuentan son propios, es decir los fondos que componen el patrimonio son del inversor, en cambio en los VC se maneja dinero de distintas personas de los que generalmente no se conocen sus nombres a través de un gerente. Esta diferencia que a simple vista podría no parecer tan importante ya que ambos quieren ganar

dinero con las inversiones, hace que la toma de decisiones de inversión sea diferente en uno u otro caso.

- **Montos de inversión**: Los IA pueden llegar a ofrecer hasta U$S 500.000, mientras que los VC ofrecen este monto como mínimo. Es decir, los VC están destinados a proyectos con grandes necesidades de inversión.

- **Madurez de la empresa**: Los IA invierten en las etapas nacientes (estado semilla/ startup) de un emprendimiento. Esta información es fundamental dado que los emprendimientos sociales tienen acceso a fuentes de financiación limitadas, dado que el objetivo económico y social en conjunto (valor compartido) difícilmente es apreciado por los inversores en Argentina. En cambio un VC invertirá generalmente en una empresa joven pero que demuestre que ha pasado esa primera etapa del valle de la muerte, demostrando que es viable y con posibilidades de ser exitosa.

- **Tiempo para tomar la decisión/ nivel de involucramiento**: un inversor ángel toma las decisiones de manera más rápida y tiene un alto nivel de involucramiento en los emprendimientos. Es por ello que generalmente seleccionan proyectos donde poseen experiencia, y pueden brindar coaching en diversas áreas, a fin de alinear al mercado los emprendedores sociales. El capital invertido por los IA es de fuente propia, por lo cual pueden afrontar el riesgo sin perjudicar a terceros. En cambio, el administrador de un fondo de capital de riesgo (*General Partner*) debe responder a sus inversores, reportando la evolución del emprendimiento financiado. Su nivel de involucramiento es menor debido a que se ocupan de ayudar a completar el equipo y brindar apoyo. El tiempo de toma de decisiones en los VC es mayor debido a la burocracia que implica.

Por otra parte, para Juan del Cerro (2015), director ejecutivo de Socialab México, el reto no está solo en conseguir el dinero para empezar, puesto que para esto ya existen una enorme cantidad de concursos, premios y fondos, sino en lograr dejar de depender de tales fondos. El inconveniente que surge es que muchos emprendedores sociales se acostumbran a vivir de concurso en concurso, y nunca aprenden a funcionar como un negocio sustentable.

Alejandro Souza (2015) opina que además es indispensable que todo emprendedor tenga

claro exactamente de dónde proviene su financiamiento. Se debe tener siempre que quien aporte el dinero para financiar un negocio muy probablemente esperará tener voz y voto, influyendo en las decisiones de la organización.

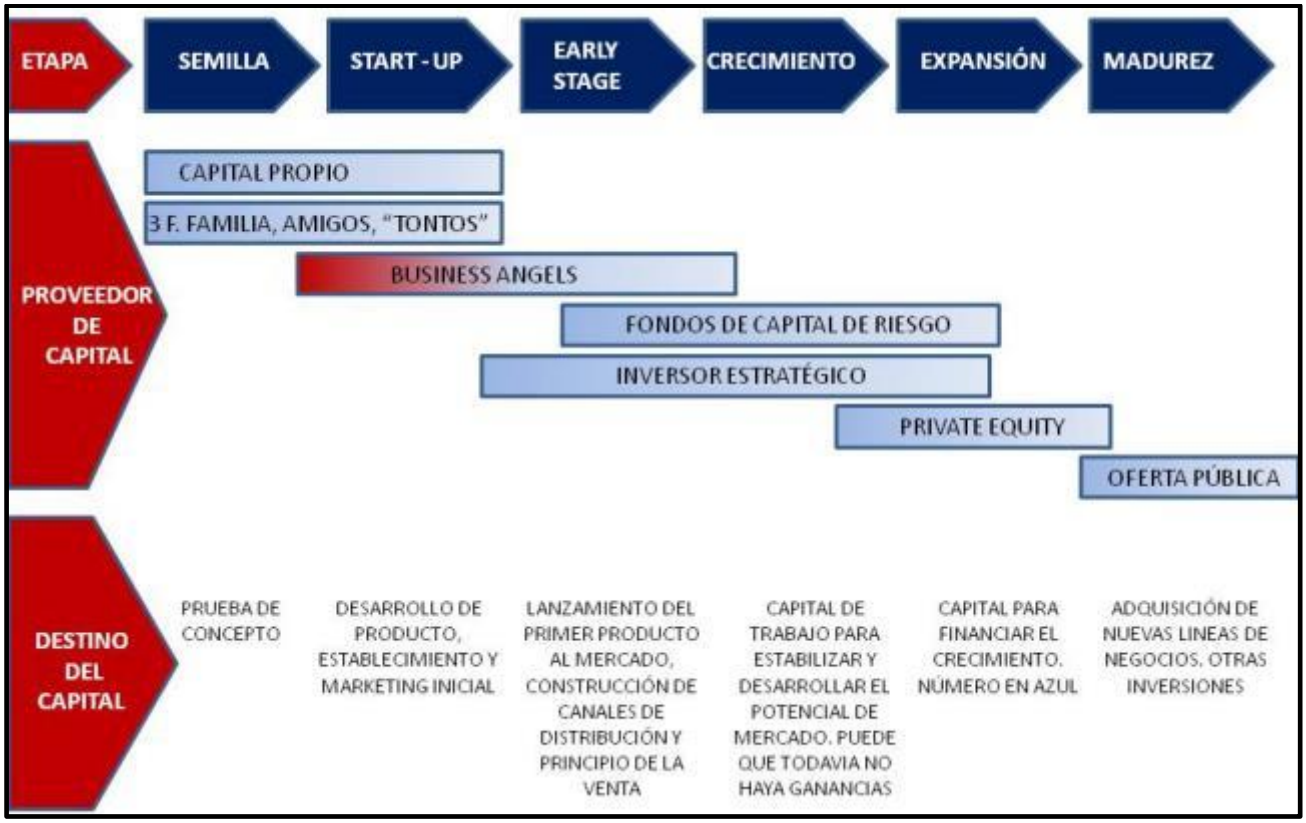


Ilustración 8 - Fuentes de Inversión para Emprendimientos. Elaboración propia.

Podemos afirmar que el acceso al capital es el principal obstáculo con el que los emprendedores sociales deben lidiar. Sin embargo, no es el único.

En la ilustración 9 pueden visualizarse otras barreras que encuentran los emprendedores sociales, según la informe “Soluciones Empresariales a Problemas sin Solución” realizada por la Fundación Skoll y SustainAbility (2012)

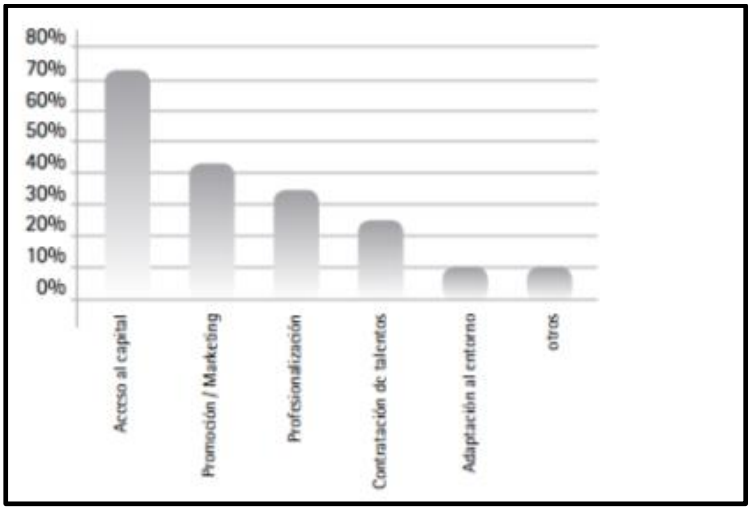


Ilustración 9 - Soluciones Empresariales a Problemas sin Solución

Fuente: Fundación Skoll y SustainAbility (2012)

2.1.2 Marco legal de los emprendimientos sociales

En cuanto a la adaptación al entorno, las empresas sociales tienen la dificultad de que deben operar en un marco legal difuso. Según Juan del Cerro (2015), hoy en día no existe una distinción legal para las empresas que generan ganancias, pero cuyo objetivo principal es hacer una transformación social. Las empresas sociales tienen que trabajar como empresas normales; deben pagar los mismos impuestos, cuando no tienen los mismos índices de retornos, poseen estructuras de costos más grandes y dependen de diferentes tipos de financiamiento. Por ello es un reto que no exista una legislación específica que proporcione a los emprendedores sociales ciertos beneficios.

En la actualidad, empresas de triple impacto como Xinca, mencionada previamente, tienen limitaciones derivadas de la normativa aplicable, ya que buscan resolver problemas sociales y ambientales presentes con una lógica de autofinanciamiento y sustentabilidad pero no cuentan con una forma de organización empresarial que las reconozca legalmente. Los tipos societarios actuales no permiten reflejar adecuadamente el espíritu del propósito y accionar de este tipo de organizaciones. Por esta razón, el Gobierno

Nacional ha presentado en el Congreso de la Nación la **Ley Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo** (BIC) con el objetivo de reconocer legalmente a estas organizaciones de impacto social.

La Ley BIC, tiene como objetivo a largo plazo promover el desarrollo de empresas y emprendedores sustentables que tengan entre sus fines el cuidado y preservación del ambiente así como el diseño de soluciones para problemas sociales. Cabe destacar que el proyecto no implica exenciones impositivas, ni beneficios especiales, pero sí permite darle a este tipo de empresas protección y entidad legal. Según Francisco Murray (2017), Director Ejecutivo de Sistema B Argentina, en caso de avanzar el proyecto, la Argentina sería pionera en la región y el tercer país en el planeta (luego de Estados Unidos e Italia) en incorporar esta nueva forma de organización empresarial.

Por otra parte, podemos mencionar que nuestro país ha avanzado en el campo del emprendedurismo con la reciente aprobación de la **Ley 27.349 de Emprendedores** el 29 de Marzo de 2017 que establece la creación de **Sociedades por Acciones Simplificadas** (SAS) vía internet en un plazo de 24 hs. Paralelamente se crea el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor y un Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor (FONDCE), donde el ámbito público y privado aunaran inversiones a fin de brindar financiamiento a emprendimientos. A nivel impositivo, se brindara un desgravamen del 10% en ganancias anuales a fin de incentivar a los nuevos emprendedores. Se hará foco a través de aceleradoras en empresas de impacto social, tecnológico y de base científica, comprendiendo que dichos campos del emprendimiento corresponden a los verdaderos agentes de cambio proyectados a futuro. Por último se sumará el crowfunding público, abriendo la puerta así al incentivo a ciudadanos dentro del círculo emprendedor, al cual la política publica hoy está haciendo foco.

2.1.3 Necesidad de institucionalizar

Otros desafíos que enfrentan los emprendimientos sociales se presentan en los problemas de gestión administrativa, desarrollo organizacional y a la falta de definir de una estrategia a corto, mediano y largo plazo. Larry E. Greiner (1998) considera que esta problemática está relacionada con problemas de institucionalización. Esta es una práctica cada día más relevante debido el entorno cambiante y altamente competitivo, donde la empresa que

pretenda subsistir deberá necesariamente volverse eficiente, innovadora y generadora de valor. Este objetivo no será posible, sino a través de un sistema debidamente estructurado y a una estrategia definida.

El emprendedor social deberá entonces, para alcanzar la institucionalización de su negocio, desarrollar una estructura, procedimientos formales y estandarizados, y sistemas para hacerlos parte de su estrategia e incorporarlos al funcionamiento normal de la organización.

Hugo Sánchez Casanova (2016), indica que una buena institucionalización beneficia la administración y el control de la empresa, ya que promueve la conducta transparente, un eficiente manejo de la información y el establecimiento de reglas de responsabilidad, impulsando a su vez, el crecimiento económico de las organizaciones y garantizando su sustentabilidad.

2.1.4 Disponibilidad de RRHH y cultura organizacional

Según la encuesta realizada por la Fundación Skoll y SustainAbility (2012), la empresa social, a la hora de seleccionar a su personal, le es también difícil encontrar el correcto equilibrio entre el personal que debe ser creativo y emprendedor y aquel que debe actuar de soporte a la actividad emprendedora, con un enfoque más profesional, como pueden ser abogados o contables.

Es por esto que el sector de Recursos Humanos enfrenta una problemática y debe seleccionar de manera convencional a aquellas personas que trabajen en la empresa.

Esta área es la gran responsable de lo que ocurra en el futuro con los objetivos de impacto social de la empresa y su desarrollo ya que son ellos los que se encargan de reclutar y seleccionar a aquellos individuos que finalmente serán los que den el rumbo a la empresa y se puedan comprometer con los ideales de ésta para accionar de modo que realmente se demuestre como una empresa social.

Miguel Bernal, gerente del área de Recursos Humanos para la Región Andina de Bayer (2011) sostiene que, además de las competencias personales requeridas para cada cargo, se toma en consideración que la persona sea realmente sensible, que esté conectada con

un tema fundamental de la organización como es la sostenibilidad, tanto de la empresa como del ecosistema del planeta.

Es muy importante, casi imprescindible que los emprendedores sociales cuenten con un buen equipo de colaboradores calificado, para capitalizar su sabiduría, encontrar gente que los apoye y generar sinergias estratégicas para llevar a cabo los emprendimientos sociales.

Así mismo, es fundamental para el trabajador que se desenvuelve en empresas sociales la sensación de pertenencia, generalmente esto surge a partir de compartir los valores de la organización a la cual se pertenece. Cuando el individuo observa que la empresa realiza acciones sociales y éstas generan un bien para la comunidad, ello motiva y logra compromiso. De ésta manera, se logra que los trabajadores se reconozcan como **agentes de cambio**, con impacto real en la sociedad, para construir una cultura de negocios sociales, convencido de los ideales que promulga la empresa para sentirse de este modo, capaz de generar un impacto social.

2.1.5 Marketing en emprendimientos sociales

Los emprendedores sociales declaran que les resulta más dificultoso que a los emprendedores convencionales dar a conocer su producto a la sociedad y a los inversores, lo que trae como consecuencia que se retrase la captación de fondos y de socios. Esta problemática se presenta debido a que los emprendedores sociales no le dan al marketing la relevancia necesaria.

Según Alejandro Wald (2013), en su libro “El pequeño libro rojo de marketing y ventas para los emprendedores”, los emprendimientos que logran sobrevivir y triunfar están dirigidos por emprendedores que cuentan con un perfil orientado al marketing, puesto que más allá del conocimiento técnico y la habilidad administrativa que pueda tener el emprendedor, la clave de su éxito será su capacidad para conseguir y mantener clientes.

Juan Sebastián Franco (2014), en su artículo “Emprender para vender”, agrega que de nada servirá contar con un modelo de negocio innovador, compuesto por un equipo de trabajo altamente calificado si las ventas no se toman en cuenta como parte esencial del negocio. Indica que será a través de las ventas, y no de los concursos, que las empresas

sociales lograrán crecer de manera sostenida. Una buena estrategia de venta le permitirá al emprendedor escuchar al mercado, adaptarse y evolucionar; y es esa adaptación con enfoque al cliente la mejor estrategia para innovar generando valor compartido.

Alejandro Schnarch (2016) comenta en su libro “El marketing como estrategia de emprendimiento” que existe una gran cantidad de negocios que fracasan por falta de una buena estrategia de marketing y no por falta de un buen producto. Indica que es el marketing la herramienta que deberán utilizar los emprendedores, para comunicar su propuesta de valor compartido y alcanzar así a su mercado meta.

Es entonces el marketing, como define la financista Elaine Miranda (2014), una inversión necesaria y no un gasto.

2.2 Oportunidades detectadas en el mercado por los emprendedores sociales

Marta Curto Grau (2012), en su libro “Los emprendedores sociales: Innovación al servicio del cambio social”, indica que donde la mayoría de las personas ve un problema, los emprendedores sociales ven una oportunidad para contribuir a la mejora de la sociedad.

Uno de los principales problemas que debe afrontar la sociedad es la pobreza. Amartya Sen (1999), Premio Nobel de Economía, en su libro “El Desarrollo como Libertad” define a la pobreza como una “no libertad”, y corre el enfoque del desarrollo de una visión más estrecha basada en índices meramente económicos, a una concepción en la cual se mide la libertad y capacidad efectiva que las personas tienen de participar en la vida social, política y económica de una comunidad.

Esta visión plantea una oportunidad para los emprendedores sociales, la de promover que las personas sean artífices de su propia vida y participen en la sociedad activamente. Por otra parte, se presentan también oportunidades en sectores tales como educación y en la construcción de un ambiente sustentable.

Por otra parte, como hemos mencionado en el punto 2.1.1 referido al acceso a financiación, si bien obtener apoyo económico es la principal dificultad que deben afrontar los emprendedores, en la actualidad, la oferta de concursos es muy amplia, lo que representa una oportunidad para los emprendedores sociales.

Dentro de estos concursos, pueden encontrarse premios como financiación para los proyectos ganadores, con montos que van desde $20.000 hasta $100.000. Son muchas las instituciones bancarias que organizan este tipo de actividades como, por ejemplo, el Premio Jóvenes Emprendedores del Banco Santander o el concurso Open Talent de BBVA.

Del mismo modo, hay distintos concursos que si bien no ofrecen fondos como premio, brindan difusión a los proyectos y generan networking entre los emprendedores y los inversores. Para estos casos, pueden mencionarse concursos como Naves del IAE o el premio Joven Empresario Argentino de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

El economista Luciano Crisafulli (2014), co-autor del libro “Emprendiendo”, observa que además de estos concursos que brindan financiamiento, pueden encontrarse también instituciones que contribuyen al espíritu emprendedor con una amplia oferta de charlas, capacitaciones, tutorías, así como programas de incubación y aceleramiento.

Las incubadoras de empresas sociales brindan servicios de asistencia profesional, acceso a un espacio físico, exposición e interacción con redes de negocios y consultoría técnica en áreas como contabilidad, legislación, marketing y diseño. Un ejemplo de estas instituciones es la Fundación Endeavor, que tiene como objetivo impulsar el crecimiento de emprendedores talentosos, innovadores y con potencial de crecimiento a través de capacitación, acceso de una red exclusiva de networking local e internacional y mentoreo de alto nivel.

Otra oportunidad para los emprendedores sociales es contar con la existencia de inversores ángeles quienes estarían dispuestos a aportar dinero en las etapas iniciales del proyecto si el mismo el viable. En la actualidad, los IA tienden a agruparse en clubes de tal forma de compartir información, conocimientos, diluir los costos de análisis de proyectos y lograr mayor diversificación para sus inversiones.

Es muy oportuno destacar también entre las oportunidades, la existencia de un nicho del mercado que valora los productos Fair Trade, esto representa el sello internacional de comercio justo que nos permite identificar y saber si un producto es sustentable.

Según la Organización Mundial de Comercio Justo (WFTO por sus siglas en inglés), entidad referente al sector: “El Comercio Justo es una asociación de comercio, basada en

el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados".

De esta manera, se ofrece a los consumidores, un instrumento eficaz para combatir la pobreza y promover el cambio social mediante sus compras diarias, intentando que los consumidores sean cada vez más conscientes y demandantes acerca del impacto ambiental y social de los artículos que adquieren.

Capítulo 3: Herramientas brindadas por el CMD para el desarrollo de emprendimientos sociales

El objetivo de este capítulo es brindar un detalle macro de las facilidades y herramientas que brinda el Centro Metropolitano de Diseño a través del programa Incuba Social a los emprendedores de triple impacto. Paralelamente daremos a conocer la finalidad del CMD en el mercado local; actuando como usina de incubación de emprendedores de diferentes ramas a través de sus programas, a fin de profesionalizar la capacitación de los agentes de cambio y brindar acceso al mercado con un producto o servicio diferencial y adaptado al mercado.

En la actualidad los emprendedores independientes se enfrentan a diferentes dificultades a la hora de la puesta en práctica y materialización de sus proyectos como hemos desarrollado en el Capítulo 2. El emprendedor debe encarar en forma independiente la búsqueda de nuevos conceptos o nuevas formas de generar valor compartido, teniendo en cuenta el mercado argentino y las características de sus consumidores. Posteriormente encarará nuevos desafíos al momento de desarrollar la estructura necesaria para generar su producto, contemplando métodos de financiación de recursos. Paralelamente se debe generar un ambiente propicio para la difusión de su proyecto, permitiendo así la cercanía entre el consumidor y el producto final.

En base a lo previamente expuesto el CMD es una entidad pública ubicada en Barracas dependiente de la Dirección General de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires, que actúa dentro del ámbito de la Subsecretaría de Desarrollo Económico.

Tiene como visión ser el principal promotor público de la importancia económica, social y cultural de los emprendedores en relación a las diferentes industrias que abarcan, dado que son agentes de cambio que funcionan como motor para la creación de trabajo y el bienestar para los personas.

El CMD busca a través de cuatro ejes estratégicos de trabajo acompañar a emprendedores locales que quieran desarrollar empresas con participación social

- Emprendedorismo
- Diseño en empresas
- Internacionalización
- Investigación y Difusión

3.1 Programa Incuba Social

IncuBA Social tiene como objetivo ayudar a los emprendimientos con negocios sustentables basados en la venta de bienes y/o servicios con impacto social con un modelo de negocio que contribuya a resolver de manera innovadora una problemática social.

Los proyectos seleccionados para participar del programa gozan de oficinas gratuitas, capacitación y tutorías de expertos, actividades de networking, y contacto con empresas de sus sectores por un período de 12 meses, como parte del programa de incubación de emprendimientos con base social, acompañando a los emprendedores en su desarrollo y construyendo el futuro de la ciudad a través de cada emprendimiento.

El programa fue concebido pensando en el impacto social como una herramienta que agrega valor, empleo y productividad a la industria, y que aporta soluciones concretas a problemáticas sociales. El análisis se basó en empresas incubadas en el CMD y cabe destacar que esta investigación fue exploratoria, dado que es la primera edición de empresas incubadas bajo este programa.

El impacto social se articula en conjunto con la dimensión económica y medioambiental (triple impacto). La correcta articulación de estas áreas, contemplando la totalidad del emprendimiento, impacta positivamente en

- performance generando innovación
- mejoras en la facturación
- disminución en los costos
- reducción del impacto ambiental
- aumento de la productividad
- aumento de la participación en el mercado interno
- apertura de nuevos mercados
- mejoras en la comunicación y organización interna
- mejoras en la calidad
- mejoras en la percepción de marca
- mayor satisfacción de los clientes

3.2 Fuentes de formación académica brindada en el CMD

El programa ofrece 36 horas de consultoría a cargo de un equipo de especialistas armado especialmente para cada caso. La consultoría a empresas es un servicio de asesoramiento profesional que tiene por objetivo la detección de problemas empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento y la puesta en práctica de cambios en base al diagnóstico efectuado del emprendimiento.

La metodología de consultoría tiene como base las herramientas desarrolladas por el CMD. Este proceso empieza con un macro diagnóstico de la situación actual de la empresa y un brief de expectativas. Se continúa con el análisis de la empresa, del sector y de las tendencias a nivel nacional e internacional desde una óptica de la sustentabilidad. Estas herramientas a su vez permiten detectar nuevas oportunidades de negocios.

Para realizar las recomendaciones estratégicas se utilizan matrices proyectuales. La empresa recibe todas estas herramientas completas en el Informe Final. Una vez entregado el Informe Final con las recomendaciones, el CMD facilitará y acompañará a la

empresa en la etapa de implementación de las mismas mediante la vinculación con otras entidades de asistencia.

Desde su creación, el objetivo primordial del programa IncuBA es acompañar a los participantes en su "proceso emprendedor" como facilitador y orientador durante la etapa inicial de la formación de la empresa. Luego de la selección a partir de un concurso, se trabaja en conjunto con entidades con demostrada capacidad en el asesoramiento técnico a emprendedores en el desarrollo de planes de negocio y en la consolidación de proyectos empresarios.

Tales entidades, en sinergia con los profesionales del Centro Metropolitano de Diseño, tienen a cargo la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica calificada en gestión empresarial y diseño a los proyectos que se seleccionen para ser incubados en la sede del CMD.

3.3 Asesoramiento legal y comercial de los emprendedores

Los emprendimientos sociales hasta la fecha no tienen un encuadre legal específico, como hemos desarrollado en el capítulo 2 del presente trabajo de investigación. Existe el pensamiento generalizado que una empresa que tiene como núcleo objetivos sociales, generalmente se adapta al modelo de ONG sin fin de lucro en Argentina. En el presente trabajo exhibimos que es posible aunar en el núcleo de las empresas objetivos económicos y sociales, bajo un nuevo modelo de negocios: las empresas de triple impacto o Benefit Corporations, como se conoce en el exterior a este tipo de emprendimientos. Es por ello que podemos hablar de empresas que buscan obtener ganancias y paralelamente lo equilibran con impactos en la sociedad y medioambiente, generando **valor compartido** que puede observarse en el CANVAS de modelo de negocio social (ver capítulo 1, Ilustración 5).

En base al diagnóstico efectuado del emprendimiento y la proyección del modelo de negocio, se asesora al emprendedor sobre el encuadre legal que resulta efectivo, basándose en la normativa vigente. Se acerca al emprendedor a los diferentes entes que le permiten conocer en profundidad los beneficios del modelo seleccionado de compañía. Como hemos mencionado previamente dada la nueva ley de emprendedores sancionada

el 29 de Marzo del 2017 que se encuentra en proceso de reglamentación, los emprendedores gozarán con facilidades ya desarrolladas, aunque en particular los emprendimientos sociales en Argentina aguardan la sanción de una ley particular, que contemple su actividad de impacto.

Con respecto al asesoramiento comercial, en base al diagnóstico efectuado por el CMD, se brinda una guía sobre opciones de comercialización y foco en canales/ nichos de mercado potenciales. Es importante destacar que el proceso se basa en un método de iteración con el mercado, donde el aprendizaje es permanente y se busca que el valor diferencial de los productos y servicios sea visto y valorado por el cliente. Dentro del CMD existe el departamento de comercio exterior, que permite también evaluar la viabilidad de exportación en base al potencial de cada emprendimiento. Esto permite a los emprendedores ser asesorados sobre las posibilidades tanto a nivel nacional, como internacional, a nivel comercial y la correspondiente regulación legal para efectuar exportaciones, dado que para muchos de los emprendedores sociales este es un canal no explorado en profundidad.

PARTE III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

Esta sección se refiere a la descripción de los procedimientos y herramientas que se utilizan en las diferentes etapas para la investigación y el análisis del presente trabajo. Estudiando los modelos que más se adecuan al análisis cualitativo y cuantitativo que aportan características relevantes a los objetivos planteados.

3.1 Paradigma y fundamento

Los investigadores cuantitativos traducen en números y mediciones sus observaciones. En la perspectiva cualitativa (etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc.) el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos. [...] Por ello es que en la presente investigación se llevó a cabo un paradigma cualitativo, debido a que se deseaba conocer hechos que luego de una observación se pueda concluir en ciertos parámetros. Algunos fenómenos relevantes a conocer son: los desafíos que enfrentan los emprendedores sociales, las herramientas que brinda el CMD para que los incubados sean emprendimientos exitosos, los beneficios de ser una empresa incubada en el CMD, la percepción del ecosistema del emprendedurismo social a través de las diferentes miradas (incubados, expertos y coordinadores CMD), el impacto que generan los emprendedores de triple impacto en la sociedad, y la motivación que guía a los emprendedores sociales en ser parte de un modelo de negocio diferencial.

3.2 Tipo de Investigación

El método de investigación que utilizamos fue el **exploratorio** para analizar los desafíos que enfrentan los emprendedores sociales, las herramientas que brinda el Centro Metropolitano de Diseño (CMD), el valor agregado que aporta a los emprendedores, además de los resultados del uso de dichas herramientas en los diferentes usuarios.

Utilizamos este método para examinar el tema, teniendo en cuenta que abordamos una investigación sin registros de estudios preliminares con el objetivo de recoger e identificar antecedentes generales, sabemos que los emprendimientos sociales de triple impacto es una tendencia que viene sucediendo hace algunos años pero no es practicado en forma masiva. Cabe destacar que los incubados que empleamos en el marco de casos de estudio, son los primeros incubados bajo el programa Incuba Social, lanzado en el año 2017.

De acuerdo con Sellriz (1980) las investigaciones pueden ser:

(…) Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación , dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio , resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación (…)

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

Con esta investigación, se buscó comprender el motivo por el cual diversas empresas se han volcado al triple impacto (económico, social y medioambiental) e incorporan en su ADN el valor social como centro y guía de sus actividades y decisiones, teniendo como visión solucionar problemas sociales y ambientales. Además, se dio conocer la evolución de esta tendencia en Argentina, y su impacto en el futuro.

3.3 Triangulación metodológica

Con el fin de permitir el contraste de datos e informaciones, y posibilitar el debate y la reflexión colectiva, el presente trabajo llevo a cabo el proceso de triangulación, combinando atributos de ambos paradigmas para atender mejor las exigencias de nuestra investigación.

Para cumplir los objetivos propuestos, se emplearon los siguientes instrumentos:

- **Entrevista a coordinadoras CMD (Innovación Social e IncuBA Social)**
- **Análisis de Casos de Estudio (emprendimientos incubados en el CMD)**
- **Entrevista con Expertos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**
- **Asistencia y análisis de la conferencia InnovatiBA (2017)**

La triangulación en investigación es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular (Denzin, 1970).

Se define como la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investí. (Cowman, 1993).

La triangulación metodológica como el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo, para direccionar el mismo problema de investigación. Cuando un método singular de investigación es inadecuado, la triangulación se usa para asegurar que se toma una aproximación más comprensiva en la solución del problema de investigación. (Morse, 1991).

Triangulación metodológica

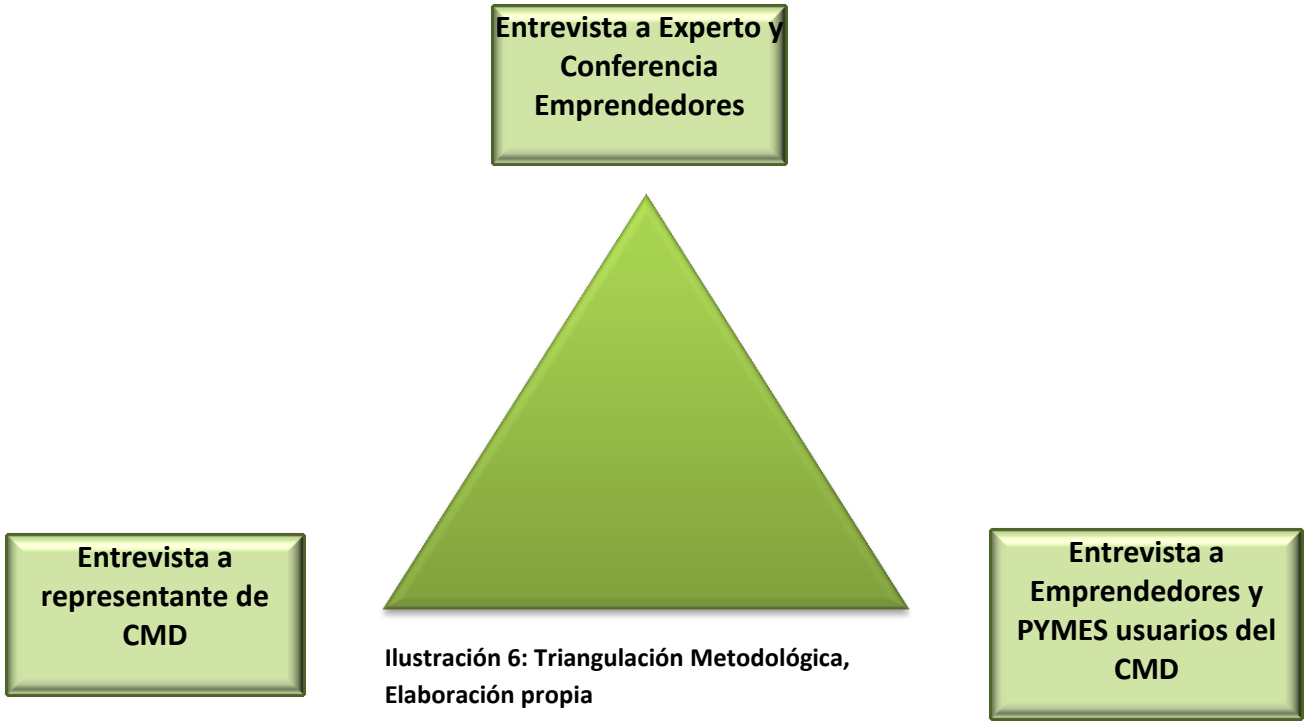


Ilustración 6: Triangulación Metodológica, Elaboración propia

PARTE IV: TRABAJO DE CAMPO

4.1 Cuadro Marco Teórico

Objeto	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	Ítem de Preguntas
Analizar las herramientas ofrecidas por el CMD a emprendedores sociales	**Capacitación brindada a los emprendedores**	Listado de cursos de mentoreo ofrecidos por profesionales dentro del CMD	Estudio de Casos	3
			Entrevista CMD	1, 3, 4, 6
			Entrevista Expertos	2
	Recursos físicos y financieros facilitados	Desglose de facilidades disponibles	Estudio de Casos	4
			Entrevista CMD	4, 5
			Entrevista Expertos	2, 3
	Evolución de Programas de Impacto Social	Cantidad de Participantes inscriptos en los programas y evolución en el conocimiento del triple impacto	Entrevista CMD	1, 8
			Entrevista Expertos	2, 9
Evaluar los desafíos que enfrentan los emprendedores sociales	**Dificultades financieras**	Opciones de financiamiento en el mercado	Estudio de Casos	5, 6
			Entrevista CMD	5, 6
			Entrevista Expertos	2, 3, 7
	Encuadre Legal	Segmentación de tipos societarios	Estudio de Casos	6
			Entrevista CMD	6
			Entrevista Expertos	1, 4
	Cambios Estructurales y en la Toma de decisiones	Listado de Cambios organizacionales y evaluación de Resultados	Estudio de Casos	4, 5
			Entrevista CMD	6, 10
			Entrevista Expertos	1, 7
Reflexionar como el modelo de negocio implica una mejora en la sociedad	**Impacto social**	Evaluación del triple impacto aplicado	Estudio de Casos	7, 8
			Entrevista CMD	3, 8, 9, 10
			Entrevista Expertos	5, 6, 8
	Viabilidad del negocio	Evolución económica de los emprendimientos sociales	Estudio de Casos	8, 9
			Entrevista CMD	10
			Entrevista Expertos	6, 7, 10

Tabla 2- Cuadro Marco Teórico, Elaboración Propia

4.2 Entrevista a Representantes CMD

4.2.1 Cuadro de Entrevistas a Representantes del CMD

	Preguntas / Entrevistados	Líder de Proyectos en Innovación Social GCBA Testimonio 1 - Stephanie Speranza	Coordinadora IncuBA Social GCBA Testimonio 2 - Bruna Aristizabal
1	**¿Qué aspectos busca incentivar el CMD en las empresas/PYMES/emprendedores? ¿Cómo fue la recepción del nuevo programa Incuba Social?** **Ref. Capacitación, Evolución Programas**	Brindar a los emprendedores en situación de vulnerabilidad herramientas y capacitación, fortaleciendo el impacto social e inclusivo junto con el impacto medioambiental	Fortalecer los emprendimientos con pacto social, acelerando su crecimiento sustentable y sostenible.
2	**¿Cuáles piensa que son los principales desafíos que enfrentan las empresas de triple impacto?**	Cambio de paradigma, saber comunicar al cliente su impacto, demostrar su valor diferencial, y entender quiénes son los verdaderos expertos	
3	**¿Cómo logra el CMD incorporar políticas sustentables y de impacto social en las empresas/PYMES/emprendedores?** **Ref. Capacitación, Impacto Social.**	Se hace foco en la cadena de valor completa y se ven oportunidades de para el impacto social y medioambiental	A través del mentoreo durante 12 meses se vuelcan contenidos que aseguren emprendimientos que sepan su propuesta de valor y la mantengan con el paso del tiempo.
4	**¿Qué beneficios implica para los emprendedores instalarse físicamente dentro del CMD (instalaciones)?** **Ref. Capacitación, Recursos facilitados.**	Los emprendedores vulnerables acceden a cursos, capacitaciones y concursos que les abren caminos, contactos y herramientas para maximizar su impacto y garantizar el éxito sostenible.	Durante 12 meses disponen de oficinas con todos los servicios incluidos (telefonía, mail, internet) en forma gratuita. Acceso a maquinaria, talleres y un mentor especialmente designado para el emprendimiento, en base al perfil del proyecto, networking entre emprendedores y con expertos, acceso a capacitación y asesoramiento integral.
5	**¿Cómo ayuda financieramente el CMD a los emprendedores?** **Ref. Recursos facilitados, Dificultades financieras.**	Acceso a capital semilla ($150.000.- #Voslohaces e IncuBA Social), becas y capacitación financiera. Rondas de inversión y empresas privadas con presupuesto RSE.	
6	**¿En qué áreas temáticas se capacita al emprendedor a través del mentoreo?** **Ref. Capacitación, Dificultades financieras, Encuadre legal, Cambios estructurales.**	Se adapta la capacitación a las necesidades particulares (temáticas: Design Thinking, CANVAS y propuesta de valor, análisis de mercado, marketing y comunicación, legal y financiero e impacto social/ medioambiental)	
7	**¿Cómo logran efectuar un diagnóstico de las empresas y sus necesidades?**	Se evalúa a través de los programas #Voslohaces, Impactec y Lab Joven cada emprendimiento, su nivel de impacto y su potencialidad, para guiarlos a través de cursos pre-armados que incentivan habilidades multidisciplinarias.	Previo al ingreso al programa IncuBA Social, se releva el nivel de avance del emprendimiento, el foco en Pacto Social, el equipo de trabajo a través de la presentación de formularios y un video explicativo. Luego de ello y entrevistas se logra efectuar un diagnostico
8	**Durante los últimos 5 años, ¿han notado un crecimiento en la promoción de emprendimientos sociales a nivel nacional e internacional? ¿A nivel local que acciones que enfoquen a emprendimientos sociales llamaron su atención?** **Ref. Evolución programa, Impacto social.**	Se nota un crecimiento en el conocimiento de los emprendedores de triple impacto y a nivel nacional se destaca el trabajo de la cooperativa "La Juanita" (usina de fuentes de trabajo y empoderamiento)	Se destaca el impacto del emprendimiento TuvideoCV en áreas vulnerables de BA, rompiendo barreras de ingreso a empresas y permitiendo una evolución en la vinculación persona-empresa, saber la historia de la persona detrás de un CV.
9	**¿De qué forma considera que el modelo de negocio de triple impacto genera cambios sostenibles en la sociedad?** **Ref. Impacto social.**	Genera inclusión (impacto social), reutilización de materiales nobles y descartes, acceso a educación y generación de nuevas fuentes de trabajo, sinergia creativa y emprendedora (empowerment)	

10	**¿Cómo efectúan seguimiento y medición del impacto de los emprendedores, a fin de asegurar el éxito del programa Incuba Social?** **Ref. Cambios estructurales, Impacto social, Viabilidad del negocio.**	Se considera exitoso un proyecto que logra ser reconocido por gobierno, empresas y consumidores, clave de esto es la comunicación eficiente. El impacto es real cuando se conoce quien es el usuario y se diseña desde su necesidad real.	En forma semanal los mentores tienen contacto con los emprendedores incubados, además se hacer reportes mensuales donde se informan datos que permiten saber el grado de avance en el proyecto (ventas, costos, pto. De equilibrio, propuesta de valor, encuadre legal de la sociedad, CANVAS, etc.)

Tabla 3 - Entrevista a Representantes CMD - Elaboración Propia

4.2.2 Análisis de las Entrevistas a Representantes del CMD

Dentro del Centro Metropolitano de Diseño, efectuamos entrevistas a dos representantes que hoy en día lideran equipos de trabajo y capacitación a emprendedores sociales. Bruna Aristizabal, Coordinadora IncuBA Social GCBA, y Stephanie Speranza, Líder de Proyectos en Innovación Social GCBA, compartieron su experiencia en el campo del emprendedurismo en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. Si bien ambas entrevistadas pertenecen a diferentes gerencias dentro del CMD, podemos afirmar que buscan a través de su trabajo incentivar a emprendedores en situación de vulnerabilidad y emprendedores que posees un pacto social, brindando capacitación y herramientas a través del mentoreo.

4.2.2.1 Análisis de las Entrevista a Stephanie Speranza, Innovación Social GCBA

Durante la entrevista Stephanie Speranza nos informó que su departamento hace foco en los emprendedores en situación de vulnerabilidad o los llamados emprendedores de supervivencia, brindándoles herramientas y facilidades, fortaleciendo proyectos de impacto social y medioambiental.

Al evaluar los desafíos que enfrentan los emprendedores (pregunta 2) Stephanie afirmo que el gran desafío se centra en poder identificar y trasmitir el valor diferencial del producto/ servicio al mercado, destaco que es fundamental que los emprendedores se diferencien y principalmente que el consumidor pueda visualizar al emprendimiento del resto de los competidores (ver marco teórico 2.1.5). Por ello para la entrevistada un emprendimiento puede ser considerado exitoso cuando logra reconocimiento del mercado (pregunta 10). Nos informó que en los últimos 5 años se nota un crecimiento en el conocimiento de emprendedores de triple impacto en Argentina (pregunta 8) (ver marco teórico, punto 1.2), destacando el rol de la cooperadora “La Juanita” ubicada en La

Matanza. Nos mencionó dicho emprendimiento como caso modelo, considerándolo una usina de trabajo y empoderamiento en una zona vulnerable gestionada por un equipo de trabajo de personas que habían sido piqueteros, donde los niños del barrio puede asistir al jardín y colegio primario, y los adultos pueden acceder al taller de costura facilitado por el reconocido diseñador Martin Churba con quien efectuaron producciones de consumo local e internacional, como así también a cursos de gastronomía y computación.

Con respecto a los desafíos financieros (ver marco teórico 2.1.1), relato que existen diferentes fuentes de financiación en el mercado nacional, a través del acceso a capital semilla ($150.000), becas, concursos y además un fuerte trabajo en capacitación en rondas de inversión privada. Cada fuente mencionada previamente cuenta con requisitos y estándares que los emprendedores deben alcanzar, pero Stephanie destaco que el principal factor evaluado es el impacto que el emprendimiento genera en su entorno. De hecho los emprendedores de triple impacto a través de su capacitación, logran visualizar a través de diferentes herramientas y mentoreo las áreas actuales de impacto, su cadena de valor en forma completa a través del CANVAS Social (ver marco teórico 1.3.2) y nuevas oportunidades de impacto (pregunta 3, 6 y 7). Stephanie nos mencionó que existen diferentes programas llevados a cabo por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, permitiendo que cada emprendimiento encuentre un programa que se adecue a su nivel de avance y zona de impacto, algunos de los programas son: Vos lo haces, Impactec y Lab Joven. Como cierre de la entrevista Stephanie destaca que es fundamental vencer ciertos vicios de los emprendedores, como ser el trabajar en forma aislada y comprender que el éxito se basa en el trabajo en equipo centrados siempre en el modelo Design Thinking, que se nutre en diseñar soluciones pensando siempre en las necesidades reales del usuario.

4.2.2.2 Análisis de las Entrevista a Bruna Aristizabal, Coordinadora IncuBA Social GCBA

Bruna Aristizabal es la persona responsable por la gestión del programa IncuBA Social que se desarrolla dentro del Centro Metropolitano de Diseño ubicado en Barracas. Nos informó durante nuestra entrevista que los emprendimientos de triple impacto eran un tema en agenda del gobierno y por este motivo a inicios del 2017 se lanzó la primer edición de este programa. Nos indicó que el primer paso es la postulación de los diferentes emprendimientos que pertenecen a diferentes ramas de innovación social a través de la presentación del modelo de negocio, un video explicativo y además la

presentación del equipo que gestiona dicho proyecto (pregunta 7). Informa que los proyectos seleccionados tendrán durante 12 (doce) meses acceso a oficinas exclusivas con todas las facilidades requeridas (telefonía, internet, mail), paralelamente los seleccionados reciben hacia la finalización de la incubación un capital semilla de $150.000.- Además Bruna relato que los incubados están en diferentes estadios de desarrollo y por dicho motivo reciben capacitación boutique (ver marco teórico 3.2), ya que se adapta exclusivamente al emprendimiento, en función a sus necesidades (pregunta 4 y 5). Dentro del CMD los emprendedores tienen acceso a maquinarias, eventos de networking, rondas de inversión, y un mentor dedicado en forma exclusiva al emprendimiento. Nos destacó que los mentores son emprendedores exitosos en diferentes rubros, y se los asocia con proyectos en áreas en las que tengan experiencia para brindar un mayor valor agregado al incubado.

A fin de dar seguimiento a los emprendimientos y medir su impacto (pregunta 10), los emprendedores y los mentores tienen contacto en forma semanal, y en forma mensual el incubado emite reportes parametrizados que permiten evaluar la evolución durante el trabajo en equipo (evolución ventas, costos, punto de equilibrio, cadena de valor, encuadre legal, etc.). Haciendo referencia al encuadre legal, Bruna informo que dado el cambio en el marco legal en curso (ver marco teórico 2.1.2) existe un departamento que asesora a los emprendedores para lograr el mayor beneficio de las modificaciones que tienden a mejorar la situación de los emprendedores. Con respecto al desafío de financiación (pregunta 2), Bruna destaco que hoy en día no solo hay que educar al emprendedor para que sepa comunicar su valor agregado a los inversores, sino que también es necesario educar y fomentar a los inversores privados (ver marco teórico 2.1.1) para que inviertan no solo en empresas tecnológicas, sino también en empresas sociales. Este factor es fundamental para lograr la supervivencia durante las etapas tempranas de los emprendimientos, superando así la primer etapa que hemos desarrollado en el marco teórico llamada “valle de la muerte”.

Por ultimo Bruna destaca uno de los emprendimientos sociales (pregunta 8), llamado Tu Video CV, que hace foco en el Pacto Social que IncuBA promueve, dado que dicho emprendimiento rompe la barrera de los prejuicios generados en un cv impreso y permite que las personas relaten en un video su vida, sus fortalezas y objetivos. Dichos video son acercados a grandes empresas como Farmacity, Día y otras donde en forma permanente requieren personal para sus nuevas sucursales. El emprendimiento busca destacar a las

personas y sus valores, por sobre su zona de residencia y formalidades que enmarca un CV impreso (ver marco teórico 3.1).

4.3 Entrevista a Casos de Estudio (Incubados) en CMD

4.3.1 Cuadro de Entrevistas a Casos de Estudio (Incubados) en CMD

	Preguntas / Entrevistados	Testimonio N° 3	Testimonio Nº4	Testimonio Nº5	Testimonio Nº6	Testimonio Nº7
		Almacén Natural	Robbina	Bioterrazas	Inmigrantes Digitales	Tu Video CV
1	**Describa su emprendimiento social y como nació el espíritu emprendedor en ustedes. ¿Buscabas la creación de un negocio social?**	Venta de mieles, aceites, aderezos utilizando ingredientes y métodos naturales y artesanales para su producción. El negocio social fue encontrado de forma casual.	Mesa inclusiva que permite a las personas con discapacidad motora, desenvolverse con autonomía. Nació a partir de una necesidad detectada en las Escuelas de Educación Especial	Sistema modular de techos verdes sustentables de fácil y rápida instalación. La idea surgió a partir de un problema que tenía uno de los integrantes del equipo.	Generación de trabajo para mujeres con discapacidad motriz, que capacitan sobre tecnología a adultos +45 años. Objetivo hace 30 años de Beatriz Pellizari.	Es una plataforma audiovisual de selección de personal y ofertas laborales. La idea surgió a partir de una experiencia personal.
2	**¿Cómo se produjo el contacto con el CMD? ¿Cómo lo conocieron?**	A través de un mail	A través de la página web del CMD, anteriormente participaron de algunas capacitaciones	A través de BAemprende.	Anteriormente organizaron varios eventos en CMD	Participaron en el programa "Vos lo haces" en el 2014 y ganaron, fue así como se abrieron las puertas en el CMD.
3	**¿Qué datos brindaron para el diagnóstico inicial? Una vez definido el diagnostico, ¿en qué áreas hicieron foco a través del mentoreo? Ref. Capacitación.**	La historia del inicio del proyecto, el plan a futuro y las ventas.	En qué contexto surgió el proyecto y en que instancia se encontraban. Incluyendo modelo de negocios y propuesta de valor, análisis de los usuarios del producto y el mercado.	El Estado del emprendimiento en todas las áreas. Hicieron foco en la misión, visión y en el desarrollo de un nuevo producto.	Detallaron el tiempo que llevan en el mercado, estrategia de negocio, equipo y cifras estimativas.	Explicaron que Tu Video CV nace de un problema social detectado y otros aspectos del proyecto.
4	**¿Cuáles fueron las modificaciones/ cambios a nivel inmediato que observaron cómo positivas? ¿Cuáles son los beneficios percibidos que brinda el CMD? Ref. Recursos facilitados, Cambios estructurales.**	Todo lo que es costos, el presupuesto futuro, trabajar los precios con los proveedores	Espacio físico, servicios necesarios, mentor y entorno colaborativo	Están diversificando los productos para crear + espacios inutilizado en un espacios verdes. Reciben capacitaciones y reuniones multidisciplinarias con emprendedores	Aprendieron a mirarse como venta de servicio y cómo hacer para contarlo. CMD les da lugar, y mentores que ayudan y guían	Estar en contacto permanente con el ecosistema emprendedor, vincularse con posibles inversores, capacitaciones, mentorías.
5	**¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan actualmente como emprendimientos sociales? Ref. Dificultades financieras, Cambios estructurales.**	Costos y conocimiento del punto de equilibrio.	Alcanzar el equilibrio para ser sostenibles económicamente, manteniendo el compromiso social y ambiental.	Realizar la producción de los módulos y nuevos productos en cooperativas de trabajo	Accesibilidad física del recinto CMD (solo escaleras), financiación	Conseguir inversión o el interés de un inversionista para apostar a un emprendimiento social.
6	**¿Qué cambios considera necesarios en el marco financiero y legal de los emprendimientos sociales? Ref. Dificultades financieras, Encuadre legal.**	Como uno no tiene un sueldo cuando está emprendiendo tiene que tener otro trabajo en paralelo.	No se enfrentan aun con dificultades de tipo financiero o legal	Habría que crear formas simplificadas para formalizar el trabajo en blanco	Es necesario dar una Ley particular para los negocios de triple impacto.	Hacer más foco en la difusión, motivación y capacitación a los inversores para que se interesen en startup de impacto social.

7	**¿De qué forma busca su emprendimiento efectuar un impacto social/ medioambiental? ¿Cómo efectúan mediciones y seguimiento? Ref. Impacto social.**	No usan químicos, eligen ingredientes y métodos naturales para la elaboración. Presentan informes mensuales y trimestrales donde están las ventas, y la cantidad de productos a su tutor.	Generando una conciencia inclusiva a través del diseño de productos	Tiene un impacto directo sobre el medio ambiente y su producción en zonas vulnerables tiene un impacto positivo creando fuentes de trabajo.	Buscan crear e impulsar trabajo sustentable protagonizado por personas que viven en situación de discapacidad. Completan informes, tienen reuniones y presentaciones	Levan su tecnología a los sectores más desfavorecidos para que más personas puedan conectarse con oportunidades
8	**¿Considera que sus clientes perciben el valor agregado de ser una empresa con impacto social? Ref. Impacto Social, Viabilidad del negocio.**	Hay más conciencia en los consumidores, sobre los alimentos y las formas de producción.	Aun no tienen clientes ni productos establecidos en el mercado, están prototipando y con pruebas de uso.	Si se muestra que la cadena de valor del emprendimiento y producto final generan beneficios a la sociedad, el cliente lo percibe	Claramente sí	Si, tanto para las personas que buscan empleo, como para las empresas que seleccionan personal a través de la plataforma de Tu Video CV
9	**¿Considera que los emprendimientos sociales pueden un negocio rentable y sostenible en Argentina? ¿De qué forma ve proyectado a su emprendimiento dentro de 5 años? Ref. Viabilidad del negocio.**	Sí, es un camino que beneficia a todos. De acá a 5 años quieren crecer en la producción ecológica y ser un actor fundamental para los productores	Siempre y cuando la propuesta de valor está bien definida y acompañada de una correcta administración de recursos. Se proyecta una línea de productos y servicios con diseño universal.	Consideran que son rentables y que dentro de 5 años estarán consolidados con nuevos productos	Los consideran rentables, pero apuestas a recibir mayor acompañamiento. En 5 años proyectan que el líder sea una persona con discapacidad, además ser partner políticos/ de alguna empresa importante.	Siempre y cuando haya más inversores y también más empresas que se interesen en emprendimientos o en startup de impacto social. Plan a menos de 5 años, estar impactando en otros países de Latinoamérica.
10	**¿Volvería a repetir la experiencia vivida a través del CMD? ¿Propondría algún cambio? ¿Porque lo recomendaría?**	Si, ya que tienen mentorias, y todo lo que necesitaron lo tuvieron.	Lo recomendarían porque es un espacio que da todas las herramientas para que hacer crecer el proyecto y aprender permanentemente.	La experiencia en el CMD es excelente, a pesar de la burocracia. Lo recomendarían porque tiene todas herramientas necesarias para potenciar los emprendimientos.	Si ya que fue un ordenador. Un cambio que propondrían es que el capital semilla se brinde al inicio del proyecto.	Volverían a repetir la experiencia, ya que dan posibilidades, herramientas, capacitaciones, vinculación con potenciales clientes

Tabla 4 - Entrevista a Casos de Estudio (Incubados) en CMD, Elaboración Propia

4.3.2 Análisis de las Entrevistas Casos de Estudio (Incubados) en CMD

Pregunta 1: Describa su emprendimiento social y como nació el espíritu emprendedor en ustedes. ¿Buscabas la creación de un negocio social?

Por medio de esta pregunta buscamos conocer cada emprendimiento, cómo transitó su etapa inicial y cuál fue su disparador.

Encontramos emprendimientos muy diferentes entre sí dentro del programa IncuBA Social. Cada uno de estos apunta a problemáticas sociales y/o ambientales diferentes, y lo

hacen también desde distintos enfoques. Cabe destacar que los proyectos actualmente incubados se encuentran en distintas fases de desarrollo generando así que la comparación transversal de los mismos no pueda ser equitativa.

En cuanto al despertar de su espíritu emprendedor, los cinco casos de estudio manifestaron haber detectado alguna deficiencia económica, social y/o medioambiental. En función de esto, actuaron activamente en el desarrollo de un proyecto que brinde una solución innovadora y sustentable (ver marco teórico punto 1.2).

Pregunta 2: ¿Cómo se produjo el contacto con el CMD? ¿Cómo lo conocieron?

Los cinco proyectos entrevistados llegaron al CMD por distintos medios. Los testimonios 5 y 7 ya habían participado de programas organizados por el GCBA y formaban parte del ecosistema emprendedor. Los testimonios 4 y 6, ya conocían las instalaciones del CMD por haber participado de capacitaciones, seminarios y eventos. Por último, el testimonio 3 conoció la propuesta de IncuBA Social a través de una convocatoria por mail (ver marco teórico punto 3.3).

Pregunta 3: ¿Qué datos brindaron para el diagnóstico inicial? Una vez definido el diagnostico, ¿En qué áreas hicieron foco a través del mentoreo?

Todos los entrevistados en primera instancia fueron evaluados por un ente patrocinador, que efectúa el primer contacto y diagnóstico. Por lo que observamos a todos los entrevistados se les ha solicitado información similar, como ser: historia y desarrollo del concepto del producto / servicio, madurez de la empresa, descripción del equipo de trabajo, declaración de ventas y costos, proyecciones, definición de la imagen de marca, formas de comercialización (en caso de efectuar ventas), CANVAS.

Varios de los entrevistados declararon no haber definido nunca tan claramente estos aspectos y mencionan que desde ya el hecho de pasar por este proceso les permitió aclarar formalmente las expectativas que tenían sobre sus emprendimientos.

Las áreas en las que hicieron foco a través del mentoreo fueron aquellas que tenían

menos desarrolladas o que desconocían totalmente. Algunos casos necesitaron soporte para definir un modelo de negocios y la propuesta de valor del proyecto. Otros se enfocaron en comprender el mercado a través de consultorías de marketing (ver marco teórico punto 1.3.2).

Pregunta 4: ¿Cuáles fueron las modificaciones/ cambios a nivel inmediato que observaron cómo positivas? ¿Cuáles son los beneficios percibidos que brinda el CMD?

Las primeras modificaciones que lograron efectuar los emprendedores fueron las que se relacionan directamente con la rentabilidad de los proyectos, como lo son el cálculo de costos, el presupuesto futuro y la definición de precios.

Dentro de los beneficios percibidos, se pueden destacar el espacio físico (uso de instalaciones) y las mentorias que los acompañan a lo largo del programa. Cada proyecto cuenta con un mentor exclusivo de vasta trayectoria en la industria en la cual se encuentran inmersos. También valoran mucho el plan de capacitación, el cual es 100% adaptado a las necesidades del emprendimiento. Por último, destacan la vinculación con potenciales inversores (ver marco teórico punto 2.1.1).

Pregunta 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan actualmente como emprendimientos sociales?

Para todos los emprendedores el principal desafío es el acceso a financiación para lograr sostenibilidad en el tiempo (ver marco teórico punto 2.1.1). Esto va de la mano con alcanzar un equilibrio económico manteniendo el compromiso social y ambiental. Como menciona Santiago Sena, Director General de Emprendedores del GCBA, “La armonización de objetivos (económicos, sociales y ambientales) es el desafío especifico de este tipo de empresas”.

Pregunta 6: ¿Qué cambios considera necesarios en el marco financiero y legal de los emprendimientos sociales?

Los emprendedores entrevistados que se encuentran en una fase más avanzada comienzan a percibir estas limitaciones en el marco financiero y legal. Los testimonios 6 y 7 manifiestan la necesidad de contar con un marco jurídico que respalde su actividad, de forma tal que este tipo de iniciativas se promuevan y se potencien (ver marco teórico punto 2.1.2). Si bien consideran que la Ley de emprendedores es un gran avance, aún resta regular al emprendedor de impacto. El resto de los entrevistados, al encontrarse en una etapa inicial, aún no se han enfrentado con este tipo de dificultades.

Pregunta 7: ¿De qué forma busca su emprendimiento efectuar un impacto social/ medioambiental? ¿Cómo efectúan mediciones y seguimiento?

Cada emprendimiento tiene sus particularidades. En el caso del testimonio 3 (Almacén Natural), su producción orgánica protege el medioambiente al no utilizar químicos dañinos para la tierra, y de esta manera también mejoran la vida de quienes consumen estos productos y de quienes los producen. Esto último hace referencia a que sus proveedores son pequeños productores del interior del país sin recursos para llegar a las grandes ciudades.

El testimonio 4 (Robbina) busca generar impacto generando conciencia inclusiva a través del diseño de productos. El emprendimiento de Bioterrazas, testimonio 5, provocan un impacto directo sobre el medio ambiente con la instalación de sus techos verdes, y provocan un impacto social con la producción de los mismos generando fuentes de trabajo. El testimonio 6 (Inmigrantes digitales), busca crear e impulsar el trabajo sustentable protagonizado por personas que vivan en situación de discapacidad. Por último, el testimonio 6 “Tu Video CV” conecta a personas en situación de marginalidad con el mercado laboral.

Para realizar mediciones, a todos los incubados se les solicitan informes mensuales y trimestrales que reflejen las ventas, la cantidad de clientes y la cantidad de productos. Para realizar un seguimiento, los incubados deben participar de reuniones y presentaciones.

Pregunta 8: ¿Considera que sus clientes perciben el valor agregado de ser una empresa con impacto social?

Los entrevistados consideran que de a poco va creciendo la conciencia social y ambiental en la comunidad. Sin embargo el proceso es más lento en los países menos desarrollados, todavía queda por delante un gran trabajo de concientización (ver marco teórico punto 2.1.5).

Los casos de estudio que identificaron que sus clientes percibían el valor agregado de su impacto social-ambiental (ver marco teórico punto 2.2), fueron aquellos que contaban con empresas como clientes, y que contratan sus servicios bajo el marco de un programa de RSE. Este es el caso de los testimonios 6 y 7.

Pregunta 9: ¿Considera que los emprendimientos sociales pueden ser un negocio rentable y sostenible en Argentina? ¿De qué forma ve proyectado a su emprendimiento dentro de 5 años?

Con respecto a la rentabilidad, todos los emprendedores coinciden en que es un mercado que va en crecimiento y que, en función de esto, lograran la sostenibilidad siempre y cuando la propuesta de valor este bien definida y acompañada de una correcta administración de recursos.

Dentro de 5 años, todos esperan están consolidados y con nuevos productos, ya que la capacitación boutique por la que han trascurrido ha permitido que visualicen nichos de mercado y nuevas necesidades, las cuales se adaptan a su modelo de negocio. Como se ha desarrollado en el marco teórico, (ver marco teórico punto 1.2) la Argentina cuenta una alta tasa de emprendedores en diferentes industrias, y los emprendedores sociales vienen ganando terreno dentro de los emprendimientos tradicionales que se reconvierten en sociales; o aquellas empresas que surgen desde la base de su ADN en emprendedores de triple impacto.

Pregunta 10: ¿Volvería a repetir la experiencia vivida a través del CMD? ¿Propondría algún cambio? ¿Por qué lo recomendaría?

Todos los entrevistados repetirían la experiencia que a la fecha continúan viviendo en el programa IncuBA Social, pero donde buscamos hacer foco es en las mejoras que los incubados proponen para mejorar las actividades en el CMD.

Una propuesta sugerida por el testimonio 6, es que el aporte no reembolsable o “capital semilla” esté a disposición de los emprendedores desde el comienzo del programa y no al final. Por otra parte, el testimonio 5 manifiesta que el programa en ocasiones se torna un poco burocrático debido a la cantidad de reportes que les solicitan.

De todas formas, como el programa lleva apenas dos meses y medio, el resto de los emprendedores posiblemente vayan detectando con el correr del tiempo otras oportunidades de mejora, este es un constante proceso de aprendizaje tanto para los emprendedores como para el Gobierno.

Todos los incubados afirman que recomendarían el CMD ya que les permite generar sinergia con otros emprendedores, vincularse con potenciales clientes y con mentores. Además del espacio físico que pone a su disposición el CMD, reciben herramientas y capacitaciones.

4.4 Entrevista a Expertos – Gobierno de la Ciudad de BA (GCBA)

4.4.1 Cuadro de Entrevistas a Expertos – Santiago Sena y Andy Freire

	Preguntas / Entrevistados	Director General de Emprendedores del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires Testimonio 8 - Santiago Sena	Ministro de Modernización, Innovación y Tecnología at Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires Testimonio 9 - Andy Freire
1	**¿Cuáles piensa que son los principales desafíos que enfrentan las empresas de triple impacto?**	El acceso a financiamiento, el desconocimiento del concepto de empresa social por parte de la sociedad, la falta de un marco institucional propicio para el desarrollo de las empresas sociales y lograr una armonización de objetivos (social, ambiental y económico).	Generar alternativas al modelo de desarrollo actual, que enfrenta una crisis.
2	**¿De qué forma busca el GCBA incentivar a los emprendedores sociales?**	A través de programas de formación (Academia BA Emprende), concursos (Voslohaces) y programas de incubación (IncuBA).	A través de concursos (Voslohaces e ImpacTec), programas de incubación (IncuBA) y espacios de coworking y networking (Ciudad Emprendedora).
3	**¿Cómo ayuda financieramente el GCBA a los emprendedores?**	Organizando concursos y programas que brinden a sus ganadores un capital semilla, y a través de capacitaciones de financiamiento.	N/C
4	**En el marco legal, ¿Qué cambios considera necesarios para los emprendedores sociales?**	Es necesaria la aprobación de la Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) para darle un marco legal a este tipo de empresas.	Acelerar la implementación de la Ley de Emprendedores, que apunta a facilitar la constitución, promoción y el crecimiento de pequeñas empresa.
5	**Evaluando las acciones en curso que apuntan al desarrollo de los emprendedores, ¿Considera que han obtenido los resultados esperados?**	Como estas políticas públicas son nuevas, aún no hay resultados que puedan garantizar que las mismas fueron efectivas. Los resultados podrán observarse en 3 o 4 años.	Hemos alcanzado la convocatoria esperada para los distintos programas y concursos, esperamos los resultados al medio plazo.
6	**¿Qué indicadores tendría en cuenta para considerar exitoso un emprendimiento social?**	La cantidad de clientes, el nivel de facturación ajustado por la inflación y el impacto social/ambiental generado.	Lo más importante es que logren llegar a fin de mes, pagar los sueldos, el alquiler y los gastos.
7	**¿Cómo pueden abordar las empresas sociales el reto de la sostenibilidad sin perder su base de valores?**	Internalizando el impacto social/ambiental al core business de la organización y contando con inversores y empleados alineados con los objetivos y valores de la empresa.	N/C
8	**¿Considera que el mercado percibe el valor agregado en productos/ servicios de las empresas con impacto social?**	Es un sector pequeño el que hoy valora el origen de sus productos, pero va creciendo año a año.	El consumidor valora los esfuerzos de los emprendedores que buscan un cambio positivo.
9	**Durante los últimos 5 años, ¿ha notado un crecimiento en la promoción de emprendimientos sociales a nivel nacional e internacional? ¿A nivel local qué acciones que enfoquen a emprendimientos sociales llamaron su atención?**	En los últimos años los emprendimientos sociales han ganado mayor terreno. A nivel local, existe un grupo de organizaciones sociales que trabajan un espacio de coworking.	Los emprendimientos en general han tomado mayor relevancia los últimos años, la ley de emprendedores es una prueba de esto, y generará un impacto muy positivo en los emprendimientos sociales.
10	**¿A qué atribuye el despertar de los emprendimientos sociales?**	A que la sociedad está tomando conciencia de que el modelo actual no es sustentable y buscan generar un cambio.	A una mayor conciencia respecto del contexto actual, y a la responsabilidad del ciudadano tanto con el medioambiente como con el prójimo.

Tabla 5 - Entrevista a Expertos – Gobierno de la Ciudad de Bs. As., Elaboración Propia

4.4.2 Análisis de las Entrevistas a Expertos – Santiago Sena y Andy Freire

Para nuestra investigación hemos entrevistado a dos importantes referentes del mundo emprendedor: **Santiago Sena**, Director General de emprendedores del GCBA, y **Andrés "Andy" Freire**, Ministro de Modernización, Innovación y Tecnología del GCBA.

Ambos comenzaron dialogando sobre los principales desafíos que deben enfrentar los emprendedores de triple impacto, quienes deben generar alternativas al modelo de desarrollo actual, que se ve inmerso en una crisis. Los desafíos mencionados fueron el acceso a financiamiento, el desconocimiento del concepto de empresa social por parte de la sociedad, la falta de un marco institucional propicio para el desarrollo de las empresas sociales y el lograr una correcta armonización de objetivos sociales, ambientales y económicos, tal como lo desarrollamos en nuestra marco teórico.

Explicaron cómo el gobierno toma un rol activo en la difusión y promoción del emprendedurismo social, a través de programas de formación, concursos, espacios de coworking y networking, y de programas de incubación como IncuBAte (ver marco teórico capitulo 3). Por otra parte, también se realizan capacitaciones de financiamiento para emprendedores y talleres de inversión para futuros inversores ángeles (ver marco teórico punto 2.1.1). El producto final de estas actividades es un encuentro entre los distintos participantes. En este punto, vale destacar otro gran desafío que deben enfrentar los emprendedores sociales y que se explica en nuestro marco teórico, es el desafío del alineamiento de todos los actores involucrados con los valores de la empresa. Santiago Sena en su testimonio, menciona: “El inversor ángel es ángel, pero el demonio también es un ángel… este inversor también se puede convertir en tu peor pesadilla…” destacando la importancia de que los inversores estén necesariamente alineados con la búsqueda de generar impacto social y ambiental.

Respecto al marco legal, Andy Freire afirma que es importante acelerar la implementación de la Ley de Emprendedores para facilitar la constitución, promoción y el crecimiento de pequeñas empresas (ver marco teórico punto 2.1.2). A esto mismo, Santiago Sena agrega que también es necesaria la aprobación de la Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) para darle un marco jurídico a este tipo de empresas.

Las empresas de triple impacto deben ser rentables y sostenibles, esto es algo que se

afirma a lo largo del presente trabajo. Una de las fórmulas para alcanzar el desafío de la rentabilidad y la sostenibilidad es, según Sena, lograr internalizar el impacto social/ambiental en el core business de la organización, y contando, como mencionamos anteriormente, con inversores y empleados alineados a los objetivos y valores de la empresa (ver marco teorico punto 2.1.4). Un claro ejemplo, citado en nuestro marco teórico y mencionado por los expertos, es el de Xinca. La empresa genera impacto ambiental porque reutiliza caucho en la producción de calzado, y genera impacto social porque emplea presidiarios. Si ellos producen más, generan más impacto social-ambiental y si producen menos, generan menos impacto social-ambiental. El core business está completamente alineado con el impacto.

Debido a que la sociedad está tomando conciencia de que el modelo actual no es sustentable, ya hay pequeño segmento de consumidores que valora el origen de sus productos, es decir el valor agregado que les otorga el impacto social/ambiental, y esto va tomando fuerza año a año. Si bien la Argentina se encuentra entre los países en vía de desarrollo que todavía valoran más el precio del producto que la misión de una organización, ambos expertos confían en el futuro de este tipo de empresas que jugaran un rol fundamental como agentes de cambio.

4.5 Escala Osgood

4.5.1 Generación de Impacto Social vs Percepción de Valor agregado

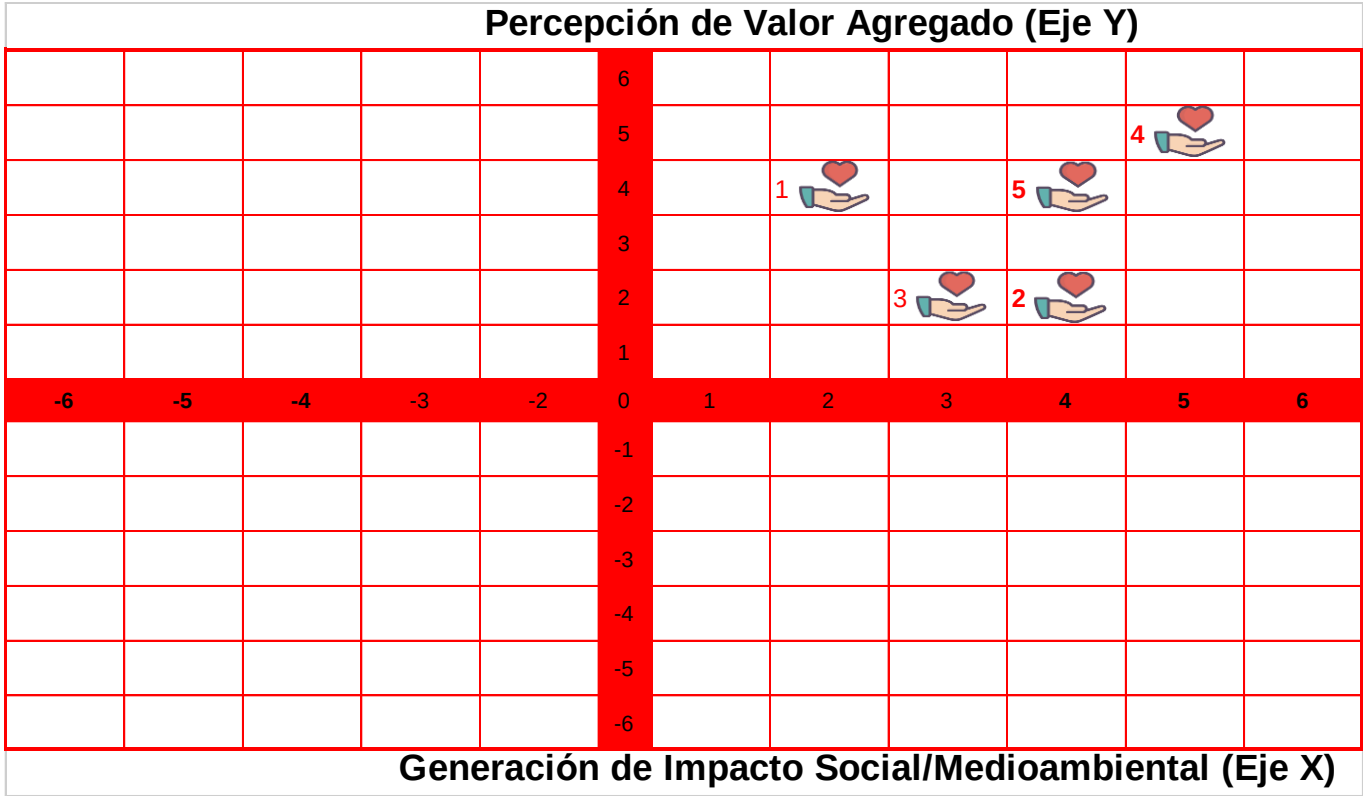


Tabla 6 - Generación de Impacto Social vs Percepción de Valor agregado, Elaboración propia

1) **Testimonio N° 3 Almacén Natural**
2) **Testimonio Nº4 Robbina**
3) **Testimonio Nº5 Bioterrazas**
4) **Testimonio Nº6 Inmigrantes Digitales**
5) **Testimonio Nº7 Tu Video CV**

A partir de los resultados obtenidos podemos observar, un alto grado de concordancia entre los entrevistados en relación a la percepción de valor agregado que produce la generación de impacto social o medioambiental a través de los emprendimientos. Cabe destacar que el entrevistado 4 (**Inmigrantes Digitales**) es el emprendimiento que lidera el impacto social, esto se debe a que dicho proyecto tiene por objetivo la capacitación sobre el uso de herramientas digitales promoviendo el empoderamiento de personas que presentan dificultad de acceso a la tecnología por brecha digital etaria (+45 años), junto con la inclusión como capacitadores de mujeres discapacitadas, generando un doble

impacto social. Es decir que dicho proyecto empodera como capacitadoras digitales a mujeres discapacitadas que serán mentoras y romperán la barrera de brecha digital que afecta a personas de +45 años.

Siguiendo esta línea de fuerte impacto social lo acompaña el entrevistado 5 (**Tu video CV**), es un proyecto que genero una plataforma audiovisual de selección de personal y búsqueda laboral con una aplicación que graba y edita video CVs y videofertas; conectando así el talento con oportunidades de una forma personalizada e innovadora destacando las cualidades personales del individuo y favoreciendo la inserción laboral.

Cabe destacar que los emprendimientos que brindan un mayor impacto son aquellos que se centran en el Design Thinking, es decir que centran la solución que brindan en el usuario final alineando así su propuesta de valor al sector de impacto. Paralelamente notamos en el grafico que la percepción de valor agregado de cada proyecto está íntimamente relacionada con el nivel de impacto que genera el emprendimiento. Como se ha desarrollado en esta tesis para generar impacto es necesario volver al concepto de valor compartido, donde las empresas generan valor social, económico y medioambiental; permitiéndoles la sostenibilidad a largo plazo. Aquellos que no se alineen con el equilibrio de los tres factores (económico, social y medioambiental) no solo generaran un impacto menor a su potencial; sino que además pondrán en riesgo su supervivencia.

Por último los proyectos 4 (**Robbina**) que apunta al desarrollo de mesas inclusivas que permitan su uso adaptable a personas que posean algún tipo de discapacidad y 5 (**Bioterrazas**) un emprendimiento que busca generar techos verdes sustentables de fácil y rápida instalación apuntan a segmentos acotados, generando que su impacto se vea reducido por el volumen del nicho al cual apuntan.

Por último el testimonio 3 (**Almacén Natural**) brinda productos sustentables de elaboración artesanal a un precio justo para que el productor pueda trabajar con métodos naturales, estimulando así la producción de excelente calidad y mejorar la vida de quien los consume. Este emprendimiento si bien pertenece a un rubro alimenticio (orgánico/ sustentable) altamente valorado en el mercado, afecta a algunos productores rurales de zonas específicas.

4.5.2 Problemática social vs Cultura emprendedora

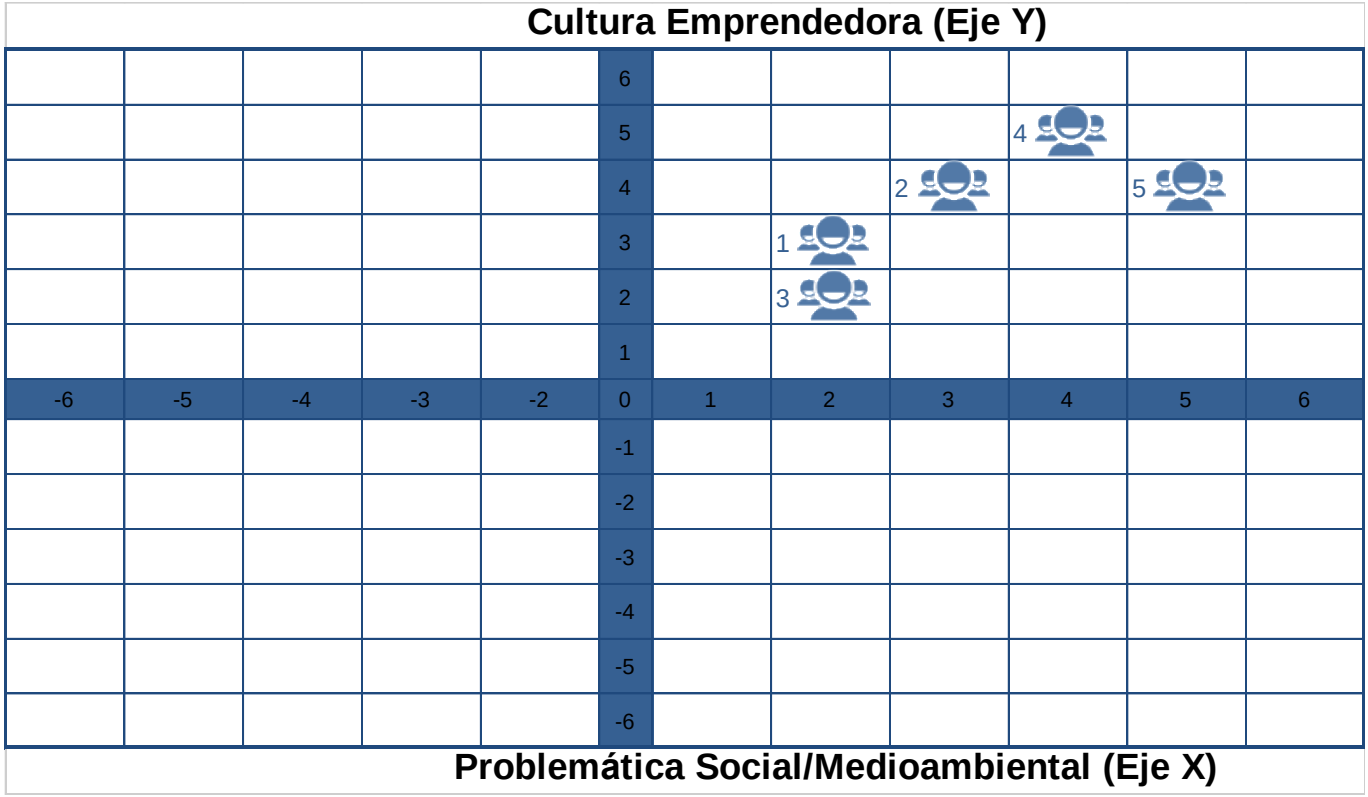


Tabla 7 - Problemática social vs Cultura emprendedora, Elaboración propia

1) **Testimonio N° 3 Almacén Natural**
2) **Testimonio Nº4 Robbina**
3) **Testimonio Nº5 Bioterrazas**
4) **Testimonio Nº6 Inmigrantes Digitales**
5) **Testimonio Nº7 Tu Video CV**

Todos los entrevistados coincidieron que la problemática social y medioambiental que los rodeaba se transformó en un disparador para el desarrollo de su espíritu emprendedor. Algunos de los entrevistados de hecho afirmaron que se encontraron emprendiendo sin tomar real magnitud del impacto que iban a generar en su microambiente y el nivel de escalabilidad que su emprendimiento tenía. Por este motivo podemos afirmar que los entrevistados que mayor nivel de cultura emprendedora demostraron son los testimonios 4, 5 y 2. Los tres proyectos coinciden en enfocarse hacia el impacto social, atendiendo a las necesidades de segmentos de ciudadanos en situación de vulnerabilidad como así también a ciudadanos que necesitan dadas sus discapacidades tener herramientas que

les permita acceder a espacios de inclusión, ejemplo de ello es el proyecto de mesa inclusiva; un proyecto que permitirá a discapacitados contar con una herramienta de trabajo adaptable a los largo de tiempo y perdurable.

Como hemos mencionado en previos ejemplos en el marco teórico, en las sociedades donde se detecta un alto nivel de problemática social existen ejemplos de emprendedurismo social que rompen el molde del emprendedor habitual conocido. Ejemplo de ello fue Muhammad Yunus en Bangladesh, y a nivel nacional Argentina cuenta con un alto nivel de emprendedurismo en curso, reflejo de ello es que un 17,74% (tasa de actividad emprendedora en etapa temprana) de la población entre 18 y 64 años está involucrada en algún tipo de actividad emprendedora en etapa temprana; en base al estudio emitido por el IAE a través del Centro de Emprendedores en el año 2015.

Los testimonios 1 y 3 hacen foco principalmente en dos áreas, que son la producción de alimentos consiente y respetando no solo la pureza son también la salud de los potenciales consumidores de alimentos; y además el área medioambiental a través de la generación de espacios verdes. La problemática que buscan asistir en comparación con los previos testimonios detallados tiene menor escala.

4.5.3 Acceso a Financiación vs Sostenibilidad del negocio

Sostenibilidad del Negocio (Eje Y)											
					6						
					5				5		
					4			4			
					3		1				
					2		2 3				
					1						
-6	-5	-4	-3	-2	0	1	2	3	4	5	6
					-1						
					-2						
					-3						
					-4						
					-5						
					-6						
Acceso a Financiación (Eje X)											

Tabla 8 - Acceso a Financiación vs Sostenibilidad del negocio, Elaboración propia

1) **Testimonio N° 3 Almacén Natural**
2) **Testimonio Nº4 Robbina**
3) **Testimonio Nº5 Bioterrazas**
4) **Testimonio Nº6 Inmigrantes Digitales**
5) **Testimonio Nº7 Tu Video CV**

Si bien todos los emprendimientos detectaron que uno de los principales desafíos que tienen los emprendedores de triple impacto es el acceso a la financiación, debemos destacar que todos los proyectos que están siendo incubados a través del programa IncuBA Social tienen un capital semilla asignado de $ 150.000 que será depositado hacia Noviembre del 2017. Este capital semilla será asignado a diferentes necesidades acorde al diagnóstico bajo el cual los emprendedores están encuadrados. De esta forma el CMD permitirá al emprendedor recorrer un camino de conocimiento interno y externo, a fin de maximizar el rendimiento del uso del capital semilla, el objetivo del mismo es poder brindar escalabilidad a los emprendedores sociales.

Paralelamente los emprendedores reciben diferentes cursos y talleres sobre financiación,

a fin de poder ser capaz de obtener capital de diferentes fuentes, como ser inversores ángeles y entes privados. Como hemos mencionado en el marco teórico, son los inversores ángeles aquellos que permiten en las etapas tempranas a los emprendedores obtener no solo financiación, sino también asesoramiento y contactos clave para el desarrollo del proyecto. Generalmente los inversores ángel invierten en compañías de industrias en las que hayan tenido experiencia, como reflejo de este proceso de dialogo con inversores tentativos tanto las representantes del CMD como los incubados coincidieron que han sido positivos los entrenamientos hasta ahora desarrollados.

Dado que los emprendimientos incubados se encuentran en diferentes estadios, algunos ya cuentan con clientes y están en plena expansión y otros se encuentran en el proceso de prueba de mínimos productos viables Por esto motivo notamos que el acceso a fuentes de financiación varía en función al nivel de desarrollo del emprendimiento y situación de desarrollo comercial. Cabe destacar que los emprendedores han sido incubados solamente hasta el momento durante tres meses y que a futuro su capacitación se desea planificar en forma trasversal, implicando así que se pondrá como base de selección que los proyectos se encuentren en un estadio de desarrollo similar.

Es clave para la sostenibilidad del negocio dos aspectos como coinciden todos los emprendedores, por un lado el desarrollo comercial que generen sabiendo comunicar el valor diferencial del producto ofrecido; y paralelamente el acceso a financiación para continuar con el proceso de crecimiento. Por este motivo hemos detectado que los testimonios 5 y 4 demuestran mayor desarrollo comercial a la fecha, brindándoles mayor nivel de alcance de financiamiento y por lo tanto una proyección de sostenibilidad mayor.

Será tarea de los testimonios 1, 2 y 3 el crecimiento comercial para poder mejorar sus posibilidades de acceso a financiamiento y por lo tanto mejorar sus probabilidades de crecimiento sostenible.

4.6 Análisis de charlas y conferencia InnovatiBA

Participamos como asistentes de la conferencia que se llevó a cabo en la Usina del Arte InnovatiBA en el mes de Junio de 2017. Este evento que se caracteriza por ser exclusivo para emprendedores de diferentes áreas, es la cuarta edición del evento sobre innovación, tecnología y emprendedurismo de la Ciudad. Cabe destacar que en este evento se brindaron charlas en dos salas a paralelo, donde se reflexionó sobre la innovación y el futuro contando con oradores nacionales e internacionales, investigadores y referentes globales.

La apertura del encuentro fue hecha por el Ministro de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Andy Freire, con quien tuvimos la oportunidad de efectuar una entrevista en el desarrollo de la presente tesis. Andy reflexionó sobre la vorágine tecnológica, en cómo impacta la tecnología en nuestras vidas. Indico que el desafío es darse cuenta lo difícil que es entender el futuro. Coincidimos con esta visión, ya que comprendemos que los emprendimientos sociales son los negocios del presente y mañana, bajo el nuevo paradigma donde la sociedad toma el rol de agente de cambio como propio y actúa en consecuencia en forma activa.

Es importante destacar que muchos oradores provenían de la Singularity University, universidad de la NASA que hoy lidera las investigaciones de impacto social y medioambiental a nivel mundial. Dentro de la universidad se llevan a cabo diferentes programas, que buscan impacto a nivel global. Como hemos mencionado precisamente en el trabajo de campo, muchos de los programas que hoy lleva a cabo el Gobierno de la Ciudad toman como base fundamentos de esta universidad y existen programas vigentes que como premio a emprendedores argentinos, brinda la posibilidad de viajar a Estados Unidos para ser parte durante cierto periodo de la Singularity University, asistiendo al entrenamiento forma y siendo parte de equipos de trabajo colaborativo que trabajan en proyectos globales.

De las diversas charlas a las cuales asistimos consideramos que una de las expositoras con mayor impacto en su presentación fue **Natalia Martínez-Kalinina**, directora de la sede en Miami del Cambridge Innovation Center y fundadora de la Fundación Awesom, quien dialogo sobre **“El Futuro de los Ecosistemas Emprendedores”** y destacó la importancia de la cercanía física de los emprendedores. Durante su charla destaco que la innovación no es meramente la generación de algo nuevo, sino indico que la innovación es una

traducción de otra cosa que puede suceder en otro lugar, bajo diferentes condiciones; pero dicha traducción en sí misma es una innovación en el lugar que suceda. Otro momento destacable fue una frase de Tim Rowe, donde se indica que para suceda una verdadera innovación, la idea debe ser usada por la sociedad a gran escala; alineado con nuestra investigación cuanto mayor sea el impacto social, más nos acercaremos a este concepto.

Natalia indica que los ecosistemas de emprendedores que trabajan en equipo permite resolver problemas de la humanidad y además fomentan el crecimiento de la economía. Además indico que en el último año en Estados Unidos las nuevas empresas generadas por emprendedores (empresas < 5 años) lograron generar 3.000.000 de nuevos puestos de trabajo. Como contrapartida las grandes compañías (multinacionales) durante el último año redujeron 1.0000.000 de puestos de trabajo. Esto representa el efecto positivo sobre la economía y sociedad de la cultura emprendedora, ya que representar el verdadero fuerte de empleo en el mundo y relega el viejo concepto de creación de trabajo basado en forma primaria por grandes empresas. Cerro su charla indicando que se necesitan tres elementos básicos para innovar: Talento + Ideas + Dinero.

La segunda charla que destacamos es la brindada por **Santiago Bilinkis**, graduado y ex embajador de Singularity University en Argentina, y diserto sobre “El Futuro del Empleo” a nivel nacional e internacional. Destaco que la evolución de los trabajos está en pleno auge y relato casos concretos de empleos que a futuro no serán necesarios, siento este un factor clave para las economías futuras y sociedades del mañana Relato la situación de la gran empresa china tecnológica “Foxconn”, que produce la mayor parte de los productos electrónicos de alta gama. Hoy en día la empresa emplea a 1,3 millones de empleados en China y provee a empresas como Apple, Dell o Sony. Dicha empresa tiene como objetivo el reemplazo de la mano de obra manual por robótica, debido a problemas que ha sufrido de huelgas, reclamos y hasta suicidios. En el año 2016 compraron 60.000 robots, generando un gran debate y continuará con esta política, generando un fuerte impacto social en China por despidos masivos. El alerta que informa Santiago es que Argentina lidera el reporte Digital Dividends, emitido por el Banco Mundial, donde se informa que nuestro país es el líder mundial en puestos de trabajo a ser eliminados por robots. De esta forma concientiza sobre la importancia de los emprendedores independientes, que serán los verdaderos generados de fuentes de trabajo y agentes de cambio para la sociedad. Hoy en día la Inteligencia Artificial es una realidad que abarca diferentes campos,

generando grandes beneficios y avances; pero paralelamente produciendo la reducción de puestos de trabajo. Dada esta realidad nos invitó a reflexionar sobre nuestra visión de nuestro futuro trabajo y las habilidades que serán necesarias para sobrevivir, uniendo los conceptos hombre-máquina.

5 Conclusiones

La finalidad de este trabajo fue analizar la situación actual de las empresas sociales como agentes de cambio en Buenos Aires y el describir el rol del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través del CMD y del programa IncuBA Social; poniendo de manifiesto a través de la evaluación de los emprendedores incubados las sensaciones y resultados logrados a través del mentoreo y de las herramientas brindadas por el CMD.

De esta forma buscamos desarrollar un análisis profundo desde la perspectiva del CMD y sus objetivos con respecto al emprendedurismo social, como así también obtener el feedback de 5 (cinco) entrevistados, con proyectos en curso de incubación en el CMD. Así logramos obtener una amplia visión tanto del presente como de aquellas sugerencias de mejora a futuro a ser aplicada en el programa IncuBA Social, sustentado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Paralelamente el trabajo buscó otorgar una herramienta de análisis del mercado que pueda servir para estudiar el impacto generado por la inclusión de aspectos sociales y medioambientales en la cadena de valor y ADN de los emprendimientos, haciendo foco en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Comenzamos el trabajo planteándonos dos preguntas:

1) **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas sociales incubadas en el CMD?**
2) **¿Qué herramientas brinda el CMD a los emprendedores sociales?**

Para responder dichas preguntas establecimos cuatro objetivos

A. **Describir los desafíos que deben afrontar los emprendedores sociales argentinos.**
B. **Identificar como influye el aporte del CMD en el éxito de las empresas de impacto social.**

C. **Analizar el impacto social generado por las empresas estudiadas y su sustentabilidad.**
D. **Reflexionar como el modelo de negocio implica una mejora en la sociedad.**

Con respecto a la primera pregunta, podemos mencionar que los emprendedores sociales enfrentan los mismos desafíos que los emprendedores convencionales a nivel macro; pero paralelamente enfrentan otras problemáticas particulares de este tipo de organizaciones en su constitución, desarrollo y crecimiento.

En base a la entrevista efectuada con las Coordinadoras del CMD, Bruna Aristizabal y Stephanie Speranza, (Parte IV, Entrevista a representantes del CMD, Pregunta 2) podemos afirmar que dentro de los principales desafíos que enfrentan los emprendedores sociales se encuentran los relacionados al conocimiento por parte del mercado de los negocios de triple impacto. Como afirman las entrevistadas, es necesario saber comunicarle al consumidor el impacto social y medioambiental que generan estas organizaciones; para lograr demostrar su valor diferencial frente a su competencia. Siguiendo la afirmación de Stephanie Speranza, Líder de Proyectos en Innovación Social GCBA, indica que la comunicación tiene un rol vital y afirma en su entrevista: "¿Cómo hago para elegirte a vos en vez de a otro?".

Por otra parte, los emprendedores incubados en el CMD bajo el programa de IncuBA Social (Parte IV, Entrevistas a Casos de Estudios, Pregunta 5; Escala de Osgood 4.5.3) dieron testimonio de los desafíos que enfrentan como startups en el día a día, siendo el principal de ellos el acceso a financiación. Este aspecto se ve reflejado en el análisis de Oswood desarrollado, donde puede apreciarse que aquellos emprendimientos en curso con mayor grado de evolución, cuentan en el mercado con el beneficio de acceder a diferentes fuentes de financiación. A largo plazo pensando en las etapas del crecimiento empresarial (Parte II, Acceso a financiación 2.1.1, Ilustración 7) la posibilidad de acceder a fuentes de financiación será el aspecto clave para superar el llamado "valle de la muerte" y lograr alcanzar el punto de equilibrio, destacado por parte de los incubados en las entrevistas efectuadas. Del análisis que efectuamos podemos indicar que el segundo desafío para los emprendimientos sociales es alcanzar dicho punto de equilibrio, cuyos pilares son la evolución comercial y el balance costo-beneficio de cada emprendimiento.

Mediante las entrevistas realizadas a los expertos Andy Freire, Ministro de Modernización, Innovación y Tecnología del GCBA, y Santiago Sena, Director General de emprendedores

del GCBA, (Parte IV, Entrevistas a Expertos, Pregunta 1 y 4) logramos reafirmar los desafíos ya mencionados, e incorporar el desafío de no contar con un marco legal específico para los emprendimientos con impacto, que les provea incentivos económicos, fiscales y laborales. Como afirma Santiago Sena, los emprendimientos medidos a través del retorno económico desde la mirada del inversionista generan desconfianza, ya que los inversores deben comprender que dicho retorno está dividido con el retorno social y ambiental; y como resultado los plazos de recupero son mayores. Como oportunidad los expertos destacan a los emprendimientos sociales como multiplicadores exponenciales del capital invertido por inversionistas al comparar la eficiencia del uso del capital versus el uso del mismo capital dentro de una ONG. Dado que los emprendimientos sociales se enfocan también en alcanzar objetivos económicos, los inversores solo deberán efectuar un desembolso el primer año y a partir de allí los emprendedores serán independientes.

En referencia a la segunda pregunta de la investigación que apunta a describir las herramientas que brinda el CMD, podemos afirmar que el organismo a través de su programa IncuBA Social, brinda diferentes facilidades durante los 12 (doce) meses de incubación: infraestructura (oficina, telefonía, talleres de trabajo con maquinaria), capacitación (legal, contable, financiera, estratégica), networking con socios estratégicos, mentoria y talleres de financiación en base a la entrevista efectuada a la Coordinadora del CMD (Parte IV, Entrevista CMD, Preguntas 4, 5 y 6). A su vez, en base a la triangulación plateada, contrastamos con los proyectos incubados, las necesidades que podrían ser tenidas en cuenta a futuro por el CMD (Parte IV, Entrevistas a Casos de Estudios, Pregunta 10). De esta forma pudimos plasmar las diferentes sugerencias relevadas, donde los incubados solicitaban la reducción de burocracia, el acompañamiento para la aprobación de una ley que hiciera foco en los emprendimientos de impacto, poder adelantar el premio brindado en capital semilla de $150.000 para gestionar su inversión acompañados por el asesoramiento del CMD.

Para brindar profundidad en la investigación de datos cualitativos relevados con los incubados (Parte IV, Entrevistas a Casos de Estudios, Pregunta 8) pudimos evaluar a través de la escala de Osgood la correlación positiva entre el valor agregado percibido por el cliente en función a nivel de impacto social y medioambiental (Parte IV, Escala de Osgood 4.5.1). Los emprendimientos incubados describieron su campo de impacto en la sociedad, teniendo como problemáticas objetivo la inclusión por discapacidad y brechas tecnológicas, la alimentación consiente y el diseño con impacto medioambiental. Sobre

este aspecto los expertos Andy Freire y Santiago Sena (Parte IV, Entrevistas a Expertos, Pregunta 8 y 10) indicaron que el mercado de los consumidores que valoran el origen e impacto de los productos y servicios crece año a año, y será fundamental continuar evolucionando como sociedad en la conciencia del origen de nuestro consumo. Dependerá de la mirada crítica y participativa de la sociedad, junto con las políticas públicas tendientes a estimular el crecimiento sostenido, consiente e inclusivo la evolución de Argentina en la forma de consumo.

Logramos demostrar la correlación positiva entre el surgimiento de la cultura emprendedora (Parte IV, Escala de Osgood 4.5.2) en función de la detección de problemáticas sociales y medioambientales. Todos los entrevistados coincidieron que la problemática social y medioambiental que los rodeaba se transformó en un disparador para el desarrollo de su espíritu emprendedor (Parte IV, Entrevistas a Casos de Estudios, Pregunta 1).

A lo largo del desarrollo de la investigación hemos sido testigos de los cambios positivos, que fuimos desarrollando en el análisis de las entrevistas efectuadas a los cinco emprendimientos (Parte IV, Entrevistas a Casos de Estudios, Pregunta 4 y 7). Finalmente, todos han coincidido en que repetirían la experiencia, ya que el CMD ha empoderando sus proyectos y una mirada crítica de su cadena de valor,

Por lo que podemos concluir a través de esta extensa investigación que el proyecto IncuBA Social logra que se formen emprendimientos exitosos con claros lineamientos y objetivos que permitirán un desarrollo a futuro aún mayor.

Luego de un año los emprendimientos culminan la capacitación, pero los vínculos logrados, los contactos entre colegas y expertos, la visión global de comercialización y la proyección a futuro simplemente dependerá al fin de cada equipo de trabajo.

6 Implicancias

Tomando en cuenta que los emprendimientos en el mundo representan un fuente de cambio para la sociedad en la que están inmersos a través de la generación de trabajo impactando en múltiples aspectos (sociales, inclusión, medioambiente, economía, sustentabilidad, capacitación), es fundamental que los entes públicos y privados apoyen el

crecimiento sostenible de los mismos. Luego de haber analizado los diferentes desafíos que enfrentan los emprendedores, particularmente los emprendedores sociales, podemos afirmar que es vital continuar con una política pública que incentive la cultura emprendedora. Hemos aprendido de casos en el mundo que la base de crecimiento en este modelo de negocio de triple impacto debe tener como centro, la semilla de la educación consiente y estimuladora de nuevos emprendedores desde temprana edad.

Paralelamente nivel mundial diferentes organismos internacionales deben implementar programas inclusivos de desarrollo de emprendedores sociales, como es el caso en Singularuty University, donde se trabaja sobre la capacitación y el trabajo en equipo para la resolución de problemas con impacto global.

Por último es importante destacar que es fundamental el diseño y aprobación de un marco legal que contemple beneficios y un plan de estimulación a emprendedores que generan impacto en la sociedad, a fin de lograr un ecosistema de emprendedores modelo.

7 Anexos

7.1 Testimonio Nº 1 y 2 – Representantes CMD

Testimonio 1: Stephanie Speranza (SS), Líder de Proyectos en Innovación Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA)

Testimonio 2: Bruna Aristizabal (BA), Coordinadora IncuBA Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA)

Pregunta 1: ¿Qué aspectos busca incentivar el CMD en las empresas/PYMES/emprendedores? ¿Cómo fue la recepción del nuevo programa Incuba Social?

SS: La Dirección General de Emprendedores que se enmarca dentro de la Subsecretaria de Trabajo, Empleo e Industria (GCBA) tiene dos gerencias. Una que se aboca al apoyo emprendedor, donde se encuentra el programa Incuba, como Academia y el proyecto “Vos

lo haces” de la unidad Proyectos Especiales; y que son tradicionalmente de apoyo al emprendedor de clase media en adelante, que es la figura del emprendedor que se conoce usualmente. Algunos de estos emprendimientos se enfocan hacia lo social, generando no solo inclusión sino también triple impacto.

En la gerencia de Innovación Social y Emprendedurismo donde pertenezco liderada por Brenda Sepura, nos enfocamos en emprendedores de una situación de vulnerabilidad, en general entendidos como micro emprendedores. Son emprendedores de subsistencia es decir que son personas que tienen distintos grados de vulnerabilidad. El trabajo innovador es acercar las mismas herramientas que tiene la otra gerencia pero completamente adaptadas a las situaciones que habitan estas personas. Hay un foco más fuerte en la inclusión social que medioambiental. En el laboratorio de innovación social que coordino trabajamos con temas de sustentabilidad en forma más amplio, por ejemplo a través del concurso Impactec y LabJoven. En el Lab definimos innovación como la sustentabilidad de la innovación en el sentido de la inclusión social, tanto como el impacto medioambiental como en la forma de hacer negocios. No es innovación únicamente generar una plataforma tecnológica, sino fomentar agentes de cambio que contemplen de formas nuevas, para que las cosas sean mejores. Buscamos darles herramientas a estas personas, acercándoles los conocimientos de valor social en la cadena de valor o como generar productos que generen inclusión. Esto puede abarcar ciclos de vida de los productos, pensando un negocio inclusivo o de triple impacto.

Considero que el despertar de los emprendimientos sociales no es algo nuevo, sino que viene sucediendo hace tiempo, pero hoy en día es más visible y hay mayor demanda por parte del gobierno, empresas y consumidores, Como mencionamos previamente hay mayor conciencia de lo que se consume, el cliente está mucho más entrenado y tiene sus exigencias y a medida que pasa el tiempo comprende más el impacto de su consumo. Es por ello que el devenir el Greenwashing está en la agenda diaria de las empresas y claramente los emprendedores de triple impacto son las figuras difíciles de conseguir, en un mercado que se abre a empresas con propósitos claros y de impacto.

BA: En esta primera primera edición de IncuBA Social tenemos a siete emprendimientos incubados, son 7 emprendimientos en diferentes estadios. Dado que es la primera edición hay muchas cosas que estamos probando, así como con el filtro de quienes hoy son incubados. Tenemos algunos emprendimientos en búsqueda de financiamiento y otros apenas terminando su mínimo producto viable o validando su prototipo. La incubación que

damos durante este año es un proceso muy boutique y vamos al detalle de cada emprendimiento, en función del mismo los asesoramos. Se priorizo a aquellos emprendimientos con pacto social y ahora estamos generando el acompañamiento boutique. La idea es que el próximo año podamos tener a emprendimientos es un estadio trasversal, para brindar una asesoría paralela. Es parte de la exploración en la que estamos, dado que es un tema en agenda, y estamos tomando conciencia en que podemos emprender generando impacto. Yo creo que la mayoría de los emprendimientos puede generar algún impacto social.

El programa se ha venido pensando hace un tiempo, cuando se dio el cambio de nuestro director con Santiago Sena, el empezó a proponer esta idea de que se generen diferentes verticales para que tengamos no solo emprendedores de diseño; sino todas las verticales que son social, diseño y tecnológico.

Pregunta 2: ¿Cuáles piensa que son los principales desafíos que enfrentan las empresas de triple impacto?

SS: El emprendedor social enfrenta un proceso de cambio de paradigma, donde no es parte de una ONG ni una organización solamente de lucro. Por lo tanto el emprendedor social hoy en día es un oxímoron. Este cambio que hoy está sucediendo no es tan reciente y es una realidad donde las empresas ya están transformando sus áreas de RSE. El cambio en si es un empuje, tanto las empresas como los gobiernos buscan a estos emprendedores en forma desesperada para incluirlos en su programa, en sus cadenas de valor como si fueran los nuevos expertos. Ya va cayendo la época de la filantropía y se reconoce que generar un lucro propio en pos de generar impacto social y medioambiental es la nueva forma de ver los negocios. Si no la tenes hay una especie de falla o descompromiso.

Creo que los emprendedores tiene el desafío por un lado de comunicar que están haciendo foco en un propósito con impacto social y medioambiental, logrando llegar al cliente o consumidor para lograr un diferencia. De esta forma mostrar el valor agregado de su trabajo y producto. Si no lo hacen, fallaran en poder vivir de su emprendimiento social porque la parte de la comunicación es imprescindible, la pregunta es ¿Cómo hago para elegirte a vos en vez de a otro? Innovación recordemos que no es solo hacer algo nuevo, sino es hacer las cosas en forma sustentable, es generar una propuesta de valor

diferencial. Y ese diferencial hay que comunicarlo. Hoy el día el terreno esta alisado para arrancar y al ser pocos locos es un momento de entrar al mercado donde tu diferencial te permite generar algo distinto. Hay que saber entrar al mercado temprano y es un buen momento para ser emprendedor social. Espero que estos emprendedores también sepan incluir el impacto medioambiental para lograr ser emprendedores de triple impacto, ya sea en su producto o packaging; y esto les dará el álbum completo que están buscando las empresas.

El desafío también es entender quien realmente es experto y quien es solamente hace Greenwashing, aunque lo importante es entender que sea cual sea el enfoque el cambio ya está sucediendo; independientemente del grado de compromiso. Una empresa que entra en contacto con un emprendedor social está cambiando. Por eso considero que no es un momento de blancos o negros, considero que es un momento de grises; donde estamos aprendiendo.

Pregunta 3: ¿Cómo logra el CMD incorporar políticas sustentables y de impacto social en las empresas/PYMES/emprendedores?

SS: A través del acercamiento a emprendedores en situación de vulnerabilidad, brindamos recursos como ser cursos, espacio físico, capacitación a aquellos emprendedores sociales, que muchas veces emprenden por supervivencia. Es en estos emprendedores en los que hacemos foco y buscamos que comprendan la cadena de valor completa, y el aporte que pueden hacer ellos dentro de la cadena de valor ya sea propia o de terceros.

BA: A través del mentoreo, con personas que ya son emprendedores y tienen experiencia, buscamos brindar a los nuevos emprendedores sociales que son incubados una visión amplia sobre el modelo de negocios y habilitar un espacio de introspección sobre la propuesta de valor que cada emprendimiento tienen en su ADN. De esta forma logramos que revean quienes son sus proveedores, quienes serán sus empleados y la posibilidad de inclusión que tienen en dicha área como así también que impacto brindara su producto o servicio en la sociedad donde está inmerso.

Pregunta 4:¿Qué beneficios implica para los emprendedores instalarse físicamente dentro del CMD (instalaciones)?

SS: Para los emprendedores en situación de vulnerabilidad más allá de los beneficios previamente detallados, brindamos la posibilidad de ampliar su networking y buscamos que tengan acceso a nuevas oportunidades de mercado. Pensemos que estos emprendedores se encuentran en zonas de necesidad y muchas veces se convierten en emprendedores sociales sin buscarlo intencionalmente; sino que sucede como mecanismo de supervivencia. Cuando recibimos a los emprendedores los guiamos en forma personalizada y reciben diferentes herramientas en el CMD, principalmente estar en contacto con otros emprendedores y ser capacitados en forma gratuita para que sus emprendimientos sean sostenibles.

BA: Dentro del CMD los emprendedores incubados cuentan con diferentes talleres, herramientas, cursos y capacitaciones no solo individuales sino también grupales, ya que ser emprendedor significa saber trabajar en equipo y poder empoderarse mutuamente. Es por este motivo que los incubados deben cumplir con mensualmente con ciertas horas de presencia en el CMD y principalmente estar en contacto con el mentor que fue designado especialmente a dicho emprendimiento. Aquí durante los 12 meses de incubación reciben la base para su crecimiento a futuro y dado que los incubados están en diferentes etapas de evolución, los acompañamos en el camino que a veces difiere al de sus compañeros y otras veces tiene muchos aspectos en común.

Pregunta 5: ¿Cómo ayuda financieramente el GCBA a los emprendedores?

SS: Se brinda ayuda a través de diferentes programas, con capital semilla o a través de becas y capacitaciones gratuitas de los emprendedores seleccionados, que en el mercado tienen alto costo a nivel nacional e internacional. Los entrenamientos toman herramientas locales e internacionales y se ponen a disposición de los emprendedores para facilitar su crecimiento, viabilidad y garantizar el impacto.

A través por ejemplo del programa “Vos lo haces” brindamos capital semilla a los ganadores, y el gobierno es muy generoso en este sentido, brindándolo a tasa cero. El área de financiamiento facilita la ronda de inversión y talleres de financiamiento. Muchas veces esto se dirige a proyectos vinculados con tecnología, ya que los inversores ángeles

en este país buscan a los unicornios a las startups vinculadas a la tecnología, que es un área donde somos líderes latinoamericanos.

Hay que introducir poco a poco a las financieras al lugar de que inviertan en empresas sociales. Por ahora hay dos actores principales, por un lado esta gobierno que trabaja con ONG`s, fundaciones y sociedades civiles que tienen territorio y llevan adelante sus programas y ellos se podrían llamar emprendedores sociales. También las áreas de RSE en general tienen un presupuesto destinado a este tipo de acciones, y dependiendo de la compatibilidad del ADN con el emprendimiento social pueden generarse cadenas de valor inclusivas.

BA: Se les brinda un espacio físico durante 12 (doce) meses con servicios incluidos, se les da acompañamiento y contención. Se les facilitan mentores idóneos en función de cada proyecto, previamente se analiza el proyecto y el estadio y en función de esto se buscan mentores acordes. Existe un mentor por proyecto que los acompaña y guía de principio a fin, viendo semanalmente la evolución. El contacto es muy directo, y debe hacer buena comunicación por eso es importante la compatibilidad del emprendedor y del mentor. Durante el mes se ven de 6 a 8 hs en forma presencial y además se usan otros medios tecnológicos (Skype, Mail etc.) para seguir en contacto. Además se facilitan consultores expertos especialistas en diferentes áreas como ser legal, marketing, design thinking, dependiendo siempre de que necesita cada emprendedor. Cabe destacar que también existe la figura del mentor de mentores, para que cada persona tenga apoyo. El mentor como requisito debe tener experiencia y ya debe ser un emprendedor para que pueda trasmitir su experiencia y visión de la dificultad que es ser emprendedor. Principalmente nuestros mentores tienen la vocación de querer ayudar a otros, para que otras personas se animen a emprender. Además brindamos talleres de financiamiento y de asuntos legales, y generamos vinculaciones que son clave en el mundo emprendedor a través del networking.

Se busca generar conciencia en los inversionistas de involucrarse en proyectos sociales, no solo tecnológicos, por lo que este proceso está empezando y hay luz en el camino. Dado que es un cambio de paradigma para los inversionistas, un cambio cultural para que la gente invierta en estos emprendimientos pero sabemos que hoy en día estamos colocando las semillas de este proceso.

Pregunta 6:¿En qué áreas temáticas se capacita al emprendedor a través del coaching?

SS: Fomentamos los proyectos de triple impacto a través de diferentes programas. Uno es Lab Joven que comenzó en el año 2016, donde se forman 50 chicos para ser innovadores sociales donde se los guía hacia el emprededurismo, demostrando que el autoempleo es una alternativa viable. La capacitación se la completa con habilidades del siglo XXI como son el picheo, oratoria, liderazgo y trabajo en equipo. Se los enfoca para poder trabajar sobre proyectos que puedan tener un impacto social o medioambiental. Los alineamos a los objetivos de las Naciones Unidas (ODS), que son una de las muchas guías a las que cualquier emprendedor que quiera trabajar estos temas así como las áreas de sustentabilidad o RSE de las empresas, son grandes guías de buenas prácticas o de temáticas a las cuales alinearse. También puede alinearse a las ISO 26.000, si están trabajando como empresas. Todas son guías de temas que permiten saber qué hacer, el estadio de la empresa y como alinearse para evolucionar. A veces son muy ambiciosas y la dificultad ahí es encausar y encontrar como resolver una problemática concreta.

Otro programa que desarrollamos es Impactec que es un concurso muy popular porque el ganador se va becado a Singularity University, la universidad de la NASA ubicada en Silicon Valley, California. Es la universidad innovadora por excelencia, vinculada a tecnologías exponenciales. Tiene un programa que se llama “Global Solutions Problem”, que dura tres meses donde representantes de diferentes países aprenden sobre diferentes tecnologías, para solucionar problemas del mundo vinculadas a grandes temáticas (calentamiento global, pobreza extrema, etc.). El GCBA hace más de cinco años que hace el concurso Impactec en asociación con SocialLab y Singularity University, donde se ofrece una beca. Los 25/30 mejores concursantes que se presentan y son seleccionados a través de la plataforma de un formulario extenso de la Singularity University son capacitados durante un mes, y afortunadamente se arma un ecosistema de personas que trabajan en conjunto sobre diferentes problemáticas simulando lo que sucede en Singularity. Usamos diferentes herramientas como Canvas B, de Sistema B, una certificadora internacional de emprendimientos sociales, donde a través del propósito que está en el centro identificar la problemática concreta que resuelve el emprendimiento y estructurar todo el negocio. Podemos decir que es el corazón del Canvas, donde a partir de la identificación del problema donde van a trabajar y el propósito; vas a entender quién es tu cliente, que canales son los adecuados, quienes son los accionistas, cual es el

precio adecuado, es decir el modelo de negocios integral. Creemos que es importante ver la problemática en el campo, para analizar la factibilidad de la propuesta sugerida, a través del Design Thinking. Es fundamental centrarse en la persona para evaluar cada emprendimiento y las posibles soluciones a la problemática.

Con respecto a la capacitación del marco legal cabe destacar la nueva ley de emprendedores hizo que las reglas de juego se modifiquen, hoy en día estamos formándonos y asesorándonos sobre las novedades. Hace poco Mariano Mayer, Director de Pymes y Emprendedores del Gobierno de la Nación decía que ellos iban a decir las reglas de juego pero nosotros como actores éramos los que debíamos jugar en la cancha. Empoderando así el lugar de los emprendedores y creo que nosotros tenemos que hacer lo mismo con la parte legal contando sobre lo que está pasando. Cada emprendedor decide el modelo legal al cual se adaptara, y desde nuestro lado lo que brindamos es asesoramiento, no hay ninguna bajada ni exigencia.

Muchas veces las fundaciones se asocian con ONG`s y las ONG`s se asocian con sociedades anónimas porque Google puede dar una beca a una ONG o tal puede solo facturar una sociedad anónima, entonces se hacen asociaciones. Es un país donde hay mucha flexibilidad para acomodarse y la gente busca aquel formato donde obtenga mayor redito. La gente no se casa con si soy fundación no puedo hacer esto por ética, sino que buscan es acomodar pagando los impuestos justos, asegurarse la forma en la que puedan facturar y cobrar a sus clientes. Por eso es difícil asesorar y lo que hacemos en mentorearlos en que les sirve más a ellos.

BA: Los emprendedores sociales son capacitados en base a la necesidad puntual de cada emprendimiento, por eso como indicamos previamente es un proceso boutique. Dependiendo de las necesidades diagramamos un plan de capacitación en conjunto con el mentor. Muchas veces les brindamos herramientas teóricas, sobre diferentes temáticas, capacitaciones duras como ser finanzas y contabilidad y en otros casos se trabaja sobre el modelo de negocio, para que comprendan y sepan comunicar su propuesta de valor diferencial al mercado. También es importante que comprendan su segmento de mercado y con quien están dialogando, ya que deben hacer foco en justamente brindar valor a ellos y que el mismo sea percibido. Además con respecto a la temática del marco legal teniendo en cuenta la nueva ley de emprendedores, cada emprendimiento incubado en función a su estadio selecciona el marco legal que se adapte a su modelo de negocio, desde el CMD no generamos ningún tipo de bajada de línea, dado que la decisión es tomada por el

emprendedor pero si los acompañamos en el camino para que comprender los beneficios de cada encuadre.

Pregunta 7: ¿Cómo logran efectuar un diagnóstico de las empresas y sus necesidades?

BA: Los emprendedores nos envían información sobre la empresa en base a un cuestionario de selección estandarizado junto con un video explicativo del proyecto y del equipo detrás del emprendimiento. En base a diferentes instancias de selección se llega a conocer en detalle el nivel de avance de cada emprendimientos, algunos con mayor y otros con menor evolución. Pero lo importante para nosotros es el impacto que están generando o tienen el potencial de generar, ya sea en la sociedad como en el medioambiente, o en ambos aspectos. Se analizan factores cualitativos (propuesta de valor, comunicación, misión) como así también aspectos cuantitativos (volumen de facturación, clientes, mercado). En base a todo ello logramos llegar al ADN de cada emprendimiento social y gestionamos un programa adecuado a sus necesidades, para que puedan obtener un crecimiento sustentable y sostenible a través del tiempo.

Pregunta 8: Durante los últimos 5 años, ¿ha notado un crecimiento en la promoción de emprendimientos sociales a nivel nacional e internacional? ¿A nivel local que acciones que enfoquen a emprendimientos sociales llamaron su atención?

SS: Particularmente participamos de diferentes eventos, charlas y solemos ser bastante duras y críticas de lo que observamos en el emprendedurismo. Muchas veces hay mucha diplomacia y todo el mundo dice lo mismo y que queremos un mundo distinto; pero quien realmente está haciendo algo revolucionario y distinto es difícil. Considero que hay muchos programas que están acompañando este cambio. Tiendo a orientarme a los proyectos de cambio social y medioambiental que se dan en lugares de vulnerabilidad, donde se reconocen como tal y considero que eso es revolucionario y fresco; considero que son cambios de abajo para adelante. En línea con esto el caso de la Juanita (La Matanza) que es una cooperativa que viene de un movimiento de piqueteros y se transformó en una usina de generación de empleos y de empoderamiento.

BA: Debo destacar el rol de nuestro incubado TuvideoCV, donde a través de una

plataforma digital ayudan a personas en zonas de vulnerabilidad que no tienen CV puedan filmarse contando su historia y saltando el filtro de los prejuicios, permitiendo que las empresas conozcan a cada persona en forma directa y logren vincularse con ellos. Lograron asociarse con grandes marcas, como Arcos Dorados, Farmacity y Día. Hoy en día están en búsqueda de financiamiento e inversores, han generado un gran impacto en los medios de comunicación, de hecho salieron en la revista Apertura hace poco tiempo. También fueron entrevistados por La Nación, y ya están generando un fuerte impacto y lo vemos como un caso modelo.

Pregunta 9: ¿De qué forma considera que el modelo de negocio de triple impacto genera cambios sostenibles en la sociedad?

SS: Considero que las empresas que están por el camino de hacer las cosas bien, independientemente de con quien se asocien, seguirán siendo empresas de impacto y lo importante es aprovechar el momento de demanda de emprendedores que son agentes de cambio. Es importante que las empresas tengan en cuenta como ellos a través de su propósito afectan a la sociedad en forma positiva y esto sea sostenido a través del tiempo, independientemente de los vaivenes de cualquier emprendimiento. Saber comunicar su diferencial de impacto es clave para la sostenibilidad. Son actores con la capacidad de generar cambio en diversas áreas, solo lleva tiempo y ejercicio y te aseguro que esto se puede trasladar a la producción de cualquier producto, como ser una lapicera que use mano de obra inclusiva, materiales sustentables y conciencia en sostener sus valores a los largo de la duración del emprendimiento.

Hoy en día existe el concepto de Greenwashing, donde se lava la imagen hacia lo verde. Eso refleja que el cliente tiene más con conciencia, que elige a las marcas con propósito. Según un estudio de Harvard de indica que si hoy desaparecieran las empresas del mundo solo recordaríamos a las empresas con las cuales tenemos un vínculo, y ese vínculo emocional tiene que ver con el propósito explicitado de la empresa y ese propósito principal se vincula con un impacto social o medioambiental. Hoy en día los gobiernos, las empresas y los consumidores están buscando a aquellas empresas que sepan comunicar su diferencial de impacto.

Pregunta 10: ¿Cómo efectúan seguimiento y medición del impacto de los emprendedores, a fin de asegurar el éxito del programa Incuba Social?

SS: Considerar que un emprendimiento es exitoso podríamos decir que sucede cuando son reconocidos por el gobierno, empresas y consumidores como emprendimientos con impacto social, es decir lograr una comunicación eficiente donde se demuestre el triple impacto de la empresa. El emprendedor social debe saber buscar soluciones a través del diseño centrado en las personas, que es pensar cualquier propuesta de valor desde el lugar del usuario. Por ello es importante que el emprendedor social o medioambiental identifique quien es su usuario, cuál es su propósito y desde que lugar le va a comunicar. Aquí a veces peca el emprendedor que piensa en forma individual, y desde el CMD buscamos que se conecte con otras personas a fin de abrir su visión. Esto lo hacemos para que el emprendedor reconozca sus falencias, este en contacto con expertos, trabaje en red horizontalmente sobre todo en el trabajo social y medioambiental.

Tener un mejor conocimiento de tus actores a través de las diferentes herramientas que brindamos garantiza obtener un lucro dado el modelo de negocio adecuado, ya que los canales de venta serán los apropiados, la comunicación será la indicada, el precio estará evaluado, y esto garantiza el éxito del emprendedor.

BA: Estamos efectuando un seguimiento mensual basado en un plan de negocio estandarizado de cada emprendimiento donde se evalúa la evolución del modelo de negocio, que incluye evaluación de costos, ventas, definición de punto de equilibrio, ajustes legales, etc. Dado que solo lleva algunos meses el programa IncuBA estamos todavía en proceso de evaluación y mentoreo, siempre adaptado en forma boutique al emprendimiento y su nivel de estadio.

7.2 Testimonio Nº 3 – ALMACEN NATURAL

Tres emprendedoras, venta de mieles, aceites, aderezos utilizando ingredientes y métodos naturales y artesanales para su producción.

Pregunta 1: Describa su emprendimiento social y cómo nació el espíritu emprendedor en ustedes. ¿Buscabas la creación de un negocio social?

Ofrecemos productos de calidad, que cuidan y estimulan nuestra salud, a un precio justo para el productor que decide trabajar con métodos naturales ya que creemos que se pueden ir abriendo caminos a sociedades más equilibradas y saludables.
Vendemos a través de nuestra página Web almacennatural.com.ar productos como: Aceites de oliva extra virgen, mieles uniflorales, mermeladas agroecológicas, chocolates naturales, pastas integrales entre otros.
Somos tres trabajando en el proyecto, dos hermanas y Pau que es mi mejor amiga de toda la vida que también somos casi como familia entre las tres.

Fue algo que surgió de un productor que nosotros conocíamos de San Marcos Sierras de Córdoba, es un productor al que nosotros le comprábamos aceite de oliva siempre, y un día que le fui a comprar me empezó a contar de que estaba muy mal porque no estaba vendiendo bien, él no se sabía manejar, vendía aceites literalmente debajo de un puente de San Marcos, no le estaba alcanzando las ventas para como poder subsistir y mantener el campo, entonces me comentó que quería vender el campo a un productor de soja, y le dijimos que íbamos a ver cómo lo podíamos ayudar y vender sus productos en Bs As. Ese día compramos ocho aceites, los llevamos a Bs As y los empezamos a vender con Pau, entonces ahí también mandamos a analizar el aceite y arrancamos. Después cambiamos las etiquetas, la presentación un poco y los empezamos a vender, después se sumaron más alimentos de allá, de San Marcos, algunas mieles, ahí se sumo Candi al equipo (mi hermana), empezamos a hacer entregas a domicilio, se empezaron a sumar otros productores, Pau empezó a contactar productores más chiquitos, y así fuimos creciendo. Es decir, el negocio nos encontró a nosotros más que nosotros al negocio, vimos la oportunidad y comenzamos el desarrollo. somos tres trabajando en el proyecto, dos hermanas y Pau que es mi mejor amiga de toda la vida que también somos casi como familia entre las tres.

Pregunta 2: ¿Cómo se produjo el contacto con el CMD? ¿Cómo lo conocieron?

Estábamos buscando como presentarnos a incubadoras, programas, para empezar a meternos en ese mundo y me llego un mail sobre la convocatoria IncuBA Social, nos pusimos a ver y justo como que cumplía bastante con los requisitos y así fue

Pregunta 3: ¿Qué datos brindaron para el diagnóstico inicial? Una vez definido el diagnóstico, ¿en qué áreas hicieron foco a través del coaching?

Brindamos la historia del inicio del proyecto, las ventas que estábamos teniendo hasta el momento y nuestro plan a futuro.

Pregunta 4: ¿Cuáles fueron las modificaciones/cambios a nivel inmediato que observaron cómo positivas? ¿Cuáles son los beneficios percibidos que brinda el CMD?

En realidad, no hace tanto que arrancamos, en Abril arrancamos acá y fue más para Mayo que le empezamos a dedicar más tiempo, empezamos a ver mucho la parte de costos, también la parte contable de la AFIP y todo ese tipo de cuestiones. Después, el tema fue trabajar con los proveedores los precios; nosotras no les peleábamos nada, y acá en el CMD nos dijeron que vayamos a pelear los precios así fue que empezamos a pelearlos y pedir rebajas. Comenzamos a desglosar todos los costos, la nafta, cosas que no teníamos en cuenta, entonces separar todo eso fue y es un tema. El presupuesto futuro, eso también lo estamos trabajando, pensando en un buen sueldo, y cuánto querríamos ganar, eso es muy difícil porque nosotras reinvertimos todo, o sea, ganamos y reinvertimos, ganamos y reinvertimos, entonces nunca vemos nada y eso también nos lo plantearon.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan actualmente como emprendimientos sociales?

Es un problema para nosotras y lo vemos como algo muy marcado, y algo a trabajar, el gran problema de la alimentación en la Argentina, la industria de alimentos, y sobre todo la información que el consumidor tiene a la hora de elegir que no está concientizado de lo que está consumiendo. Para nosotras es un desafío muy importante, que nos gustaría ser como un granito de arena, un aporte a esa solución y creemos que trabajando con productores que hacen las cosas de manera correcta y pudiendo contar la importancia de este tipo de productos, de este tipo de producción, podemos llegar a hacer una diferencia.

Este mes estamos viendo el tema del marketing, estamos en la etapa de saber bien, cuántos son nuestros costos incluyendo los sueldos con el presupuesto futuro para saber cuánto tenemos que vender, cual es nuestro punto de equilibrio que no lo sabemos.

El primer error que estábamos teniendo, que nos marcaron las mentoras y que nosotras no nos dimos cuenta, era que estábamos vendiendo muy barato, porque es un tema ¿no? Uno quiere ayudar a una causa y está ahí como que quiere vender y nosotros decíamos "estamos vendiendo un montón los últimos meses, re bien"; y claro, nos dimos cuenta que de precio estábamos re bien porque estábamos ganando nada; entonces vendíamos, vendíamos, vendíamos, pero la ganancia era nada, era literalmente, nada. Con algunos productos estábamos perdiendo plata, por ende, este mes, tuvimos que modificar todos los precios radicalmente, o sea con un aumento hasta del 30 % inclusive, y ahí entonces sí, toda la parte de números fue un tema importante y un desafío; empezar a pasar en números todas las cosas que no teníamos en cuenta.

Yo estudie gestión de medios en UADE, entonces, tengo un poco de gestión, pero, tanto así como tema costos y todo eso no. Mi hermana estudió algo que nada que ver, terapia ocupacional y Pau es Ingeniera en alimentos, tenemos carreras súper diferentes así que esto es todo un desafío para nosotras.

Nosotros tenemos una tienda on line como ya nombré antes y todavía estamos trabajando mucho el tema de la venta a domicilio, toda esa logística, justo este mes es como un tema a tratar. Nos manejamos con mailing, con whatsapp, todavía no invertimos en marketing digital, también estamos explorando la venta mayorista como nuevos canales de venta, probando la venta en kioscos de unos amigos, en centros de yoga, estamos viendo cómo podemos ir abriendo nuevos caminos, sumando canales.

Por otro lado, estamos trabajando mucho para contactar a productores, tratando de abrir una red, también buscamos productos que vemos quizás en un mercado que nos interesa contactarlos, es decir, el networking, el conocimiento de red a través de la propia red que está inmersa es algo fundamental para nosotras y es algo que queremos trabajar mucho, especialmente queremos llegar a los productores que no pueden llegar acá todavía y eso no lo podemos encontrar en los mercados.

Pregunta 6: ¿Qué cambios considera necesarios en el marco financiero y legal de los emprendimientos sociales?

Mira, financieramente nosotras empezamos con 8 aceites y ahí la bola siguió girando, invertimos muy poquita plata, nosotros tenemos esto que reinvertimos todo el tiempo, entonces como que la caja, de a poquito, se va agrandando. Acá en IncuBA, hay un capital semilla de $150000 y además hoy nos mandaron un mail, para unos créditos con

tasa bastante baja del Banco Galicia, y todo el tiempo nos ofrecen este tipo de cosas. Nosotros todavía no tenemos en claro en qué queremos invertir ese dinero pero si ya estamos viendo que nos estamos quedando cortas con la caja que tenemos para los pedidos que queremos hacer a futuro, entonces estaría bueno como que ya poder contar con un poco de eso.
Con el tema de la facturación, somos monotributistas, y por ahora estamos marcadas en eso; sí, nos tenemos que cambiar de categoría, eso ya lo vimos. Y otro tema que yo agregaría a las dificultades es esto que te contaba de los sueldos, como uno no tiene un sueldo cuando está emprendiendo tiene que tener otro trabajo en paralelo, eso es un tema la verdad, como manejar los tiempos, uno le quiere dedicar 100% pero no puede porque bueno tiene una vida, entonces bueno es un tema de desafío.

Pregunta 7: ¿De qué forma busca su emprendimiento efectuar un impacto social/medioambiental? ¿Cómo efectúan mediciones y seguimiento?

Bueno, como te dije antes, nosotras estamos convencidas que otra forma de consumo es posible. Una forma en la que la calidad del producto y el vínculo con su productor sean las verdaderas protagonistas. Trabajamos con productos que en su proceso y en su funcionalidad fueron pensados para mejorar la vida de quien lo consume. No usamos químicos dañinos para la tierra, elegimos ingredientes y métodos naturales y artesanales para la elaboración de los productos.

Para efectuar las mediciones, nosotros tenemos una mentora puntual; con ella vamos teniendo reuniones semanales o quincenales para seguir avanzando en todo, y ella después le hace un informe a Bruna (coordinadora de IncuBA Social), también tenemos que presentar informes mensuales y trimestrales donde están las ventas, y la cantidad de productos , las mentorias que hacemos, y además tenemos que cumplir al menos 90 horas mensuales de oficina, firmamos una planilla donde está la hora de ingreso y de egreso y todo esto ellos luego lo analizan.

Pregunta 8: ¿Considera que sus clientes perciben el valor agregado de ser una empresa con impacto social?

Si, generalmente a mí me pasa mucho que los clientes en su mayoría son personas

conocidas y ya saben mi camino, de cuando iba al ataque contra Monsanto, y este tipo de cosas.

Me parece que últimamente hay una conciencia con el tema de la alimentación, la gente está más atenta, hacen preguntas, tal vez no saben qué es algo ecológico u orgánico, entonces nosotros también lo que intentamos hacer es averiguar y tener en claro bien las cosas para poder explicar, y observamos que la gente ahí entiende en lo que estamos trabajando. Me parece que ahora se está moviendo mucho todo este tema del cuidarse, de saber qué consumimos, qué es lo que hace bien, a qué afecta, la forma de producción, etc.

Pregunta 9: ¿Considera que los emprendimientos sociales pueden ser un negocio rentable y sostenible en Argentina? ¿De qué forma ve proyectado a su emprendimiento dentro de 5 años?

Sí, me parece que la vuelta es verlos rentables, porque es cómo que de alguna manera el paso de una ONG, o emprendimientos que no deberían generar ganancia a transformarlo en algo sustentable y que sea económicamente rentable, es un camino que nos beneficia a todos y está bueno afrontarlo. Para mí, el capitalismo por el momento no va a caer, no vamos a vivir en un mundo sin dinero, y es fundamental que el dinero se obtenga de manera que nos beneficie a todos, que beneficie a todas las personas que participan de la cadena, que beneficie al medioambiente, y bueno, por lo menos yo me di cuenta que si queremos cambiar, es muy importante cambiar las empresas, la forma en la que generamos dinero

Estamos haciendo tantas cosas que todavía ni sabemos cómo nos veremos de aquí a dentro de un tiempo. Nos interesa cambiarle la perspectiva a los productores, porque ganan muy poco, vender en supermercados no les sirve, entonces buscamos generar lugares donde ellos puedan vender, que sea un comercio justo también para ellos, sobre todo que crezca la producción ecológica en nuestro país y ser un actor para ellos.

Pregunta 10. Volvería a repetir la experiencia vivida a través del CMD? ¿Propondría algún cambio? ¿Por qué lo recomendaría?

La verdad es que nosotras por ahora estamos súper bien, agradecidas y cómodas. A nosotras nos sorprendió mucho quedar, o sea, nosotras era la primera vez que nos presentábamos a un proyecto de este estilo, entonces dijimos bueno, vamos a probar.

Empezamos a atravesar etapas y en la última nos fue muy bien, la verdad que ahí pensamos, ésto tiene viabilidad, y está bueno porque también es el reconocimiento de un laburo que venimos haciendo hace 2 años; nos dimos cuenta de que estábamos haciendo algo que estaba muy bueno. La verdad que por ahora nosotros, tenemos mentorias, todo lo que necesitamos lo pedimos y nos lo dan, así que no tenemos ninguna queja del CMD y por estos motivos lo recomendaría.

7.3 Testimonio Nº 4 – ROBBINA

Mesa inclusiva, producto dinámico y funcional con un diseño amigable que se adapta de forma fácil y rápida a las diferentes necesidades de las personas y requerimientos al momento de su uso. Al estar desarrollada con las estrategias del Diseño Universal es apto para todas las personas, independientemente que tengan o no discapacidad.

Pregunta 1: Describa su emprendimiento social y cómo nació el espíritu emprendedor en ustedes. ¿Buscabas la creación de un negocio social?

El emprendimiento "Robbina" está en una fase reciente de incubación. Nació a partir de una necesidad detectada en las Escuelas de Educación Especial, en el marco de un trabajo final de la Universidad. Robbina es una mesa inclusiva que permite a las personas con discapacidad motora, desenvolverse con autonomía en sus actividades diarias.
El equipo emprendedor, está formado por dos hermanas: Melisa B. Pavicich (Lic. En Administración – UBA) y Marianela Pavicich (Lic. En Diseño Industrial - UNLa). Anteriormente, ya habíamos realizado algunos trabajos juntas, pero este proyecto, tiene el compromiso social y la generación de un impacto positivo, que nos motiva a desarrollarlo.

Pregunta 2: ¿Cómo se produjo el contacto con el CMD? ¿Cómo lo conocieron?

Al estar involucrada en la temática de diseño, era de nuestro conocimiento el espacio y ya habíamos participado en algunos seminarios y capacitaciones que se dictaron anteriormente. En el caso puntual de la convocatoria, nos enteramos por la página web del CMD y no dudados en inscribirnos.

Pregunta 3: ¿Qué datos brindaron para el diagnóstico inicial? Una vez definido el diagnóstico, ¿en qué áreas hicieron foco a través del coaching?

Para el diagnóstico inicial, explicamos un poco en contexto surgió el proyecto y en que instancia nos encontrábamos. Básicamente, teníamos un producto desarrollado, contacto con diferentes usuarios y varias pruebas y prototipos realizados de Robbina.
A partir de esta situación, se hizo foco en definir un modelo de negocios, y la propuesta de valor de nuestro proyecto, para ello trabajamos mucho con el modelo CANVAS. También se hizo foco en profundizar el análisis de los usuarios del producto, comprender el mercado, los alcances del desarrollo y el sistema productivo, considerando nuestro compromiso social, no sólo en el producto que ofrecemos, sino en todas las fases de la fabricación y desarrollo.

Pregunta 4: ¿Cuáles fueron las modificaciones/cambios a nivel inmediato que observaron cómo positivas? ¿Cuáles son los beneficios percibidos que brinda el CMD?

Desde un primer momento, resultan innumerables los beneficios recibidos. En principio, el hecho de tener un espacio físico, los servicios necesarios y un entorno colaborativo para trabajar a diario. La oportunidad de trabajar con un mentor que acompaña puntualmente nuestro desarrollo, guiando y colaborando en todo el proceso. La posibilidad compartir con otros proyectos y emprendedores, es un aprendizaje contante.

Hay un gran equipo de profesionales que trabajan de forma interdisciplinaria y que están comprometidos para sumar en nuestros emprendimientos. Se dictan charlas para profundizar en diferentes temas, según la instancia en la que nos encontramos, y de las cuales se saca mucho provecho. Además, se realizan encuentros con los diferentes emprendimientos incubados (social, diseño, tecnológico) y mentores, que permiten ampliar las redes de contacto y generar sinergias que aportan a cada proyecto.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan actualmente como emprendimientos sociales?

Creemos que el principal desafío de los emprendimientos sociales, es lograr la sustentabilidad en el tiempo, alcanzar el equilibrio para ser sostenibles económicamente, a la vez de dar respuesta a las necesidades para las que fue desarrollado el proyecto, manteniendo el compromiso social y ambiental.

Pregunta 6: ¿Qué cambios considera necesarios en el marco financiero y legal de los emprendimientos sociales?

Al estar en una primera etapa del desarrollo del emprendimiento, no nos enfrentamos aun con dificultades de tipo financiero o legal para continuar el desarrollo. Quizás, más adelante nos surjan comentarios en estos aspectos.

Pregunta 7: ¿De qué forma busca su emprendimiento efectuar un impacto social/medioambiental? ¿Cómo efectúan mediciones y seguimiento?

Robbina plantea como propuesta fundamental, la aplicación del Diseño Universal para derribar las barreras con las que se enfrentan las personas con discapacidad a diario. Nuestro impacto social está enfocado en generar una conciencia inclusiva a través del diseño de productos que acepten la diversidad de las personas y que no segreguen ni marquen diferencias por la situación (discapacidad o no discapacidad) en la que se encuentren las personas.

Pregunta 8: ¿Considera que sus clientes perciben el valor agregado de ser una empresa con impacto social?

Aun no tenemos clientes ni productos establecidos en el mercado, ya que estamos en la fase de prototipado y pruebas de uso. Pretendemos lograr comunicar desde la raíz, el compromiso social con el cual nació el proyecto y así transmitir nuestro enfoque en la inclusión. La estrategia para comunicar el valor agregado de Robbina, será mostrar nuestra conciencia inclusiva en el proceso productivo, y en el producto final.

Pregunta 9: ¿Considera que los emprendimientos sociales pueden ser un negocio rentable y sostenible en Argentina? ¿De qué forma ve proyectado a su emprendimiento dentro de 5 años?

Consideramos que si la propuesta de valor está bien definida y acompañada de una correcta administración de recursos, el emprendimiento puede ser rentable y sostenible.

Hoy en día, nuestro único producto es una mesa con diseño universal, que brinda las

condiciones necesarias para que las personas con discapacidad motora se desarrollen de forma confortable y autónoma. En unos años, proyectamos tener nuestra línea de productos y servicios con diseño universal y queremos que “Robbina” remita al concepto de inclusión, tanto en objeto final, como en toda la cadena de producción y servicios dados.

Pregunta 10. Volvería a repetir la experiencia vivida a través del CMD? ¿Propondría algún cambio? ¿Por qué lo recomendaría?

La experiencia CMD comenzó hace casi tres meses y no dejamos de sorprendernos y de aprender día a día. Las situaciones que uno personalmente viviría de forma esporádica, se transforman en un hábito, donde es común que se generen sinergias con otros emprendedores, mentores, capacitadores, equipo de incuba. Lo recomendaríamos porque es un espacio que te da todas las herramientas para que hacer crecer el proyecto y donde inevitablemente se aprende todo el tiempo.

7.4 Testimonio Nº 5 – BIOTERRAZAS

Emprendedores que implementaron un sistema modular de cubiertas verdes sustentables de bajo mantenimiento aplicable de forma rápida y efectiva

Pregunta 1: Describa su emprendimiento social y cómo nació el espíritu emprendedor en ustedes. ¿Buscabas la creación de un negocio social?

Desarrollamos un sistema modular de techos verdes sustentables de fácil y rápida instalación. Este tipo de cubierta genera beneficios en el medio ambiente que impacta a todos los habitantes de las grandes ciudades.

La idea surgió a partir de un problema que tenía uno de los integrantes del equipo, vivía en un departamento ubicado en la terraza de un edificio y no había manera de enfriarlo por la constante radiación solar. Entonces surgió la idea de implementar un techo verde pero no había alternativas en el mercado que se pudieran aplicar y diseñamos este sistema modular.

Al empezar la producción de los primeros m2 vimos que la mayoría de las materias primas

provenían de zonas vulnerables aledañas a viveros industriales (General Rodriguez). Todo esto nos hizo ver que teníamos muchas cosas positivas para seguir avanzando.

Pregunta 2: ¿Cómo se produjo el contacto con el CMD? ¿Cómo lo conocieron?

Conocimos el programa de incuBA Social a través de otro programa para emprendedores BAemprende.

Pregunta 3: ¿Qué datos brindaron para el diagnóstico inicial? Una vez definido el diagnóstico, ¿en qué áreas hicieron foco a través del coaching?

En el diagnóstico inicial se evalúa el estado del emprendimiento en todas las áreas que tienen que estar funcionando para que el emprendimiento tenga posibilidades de éxito.
En nuestro caso empezamos a trabajar en la misión y visión de nuestro proyecto. También en el desarrollo de un nuevo producto.

Pregunta 4: ¿Cuáles fueron las modificaciones/cambios a nivel inmediato que observaron cómo positivas? ¿Cuáles son los beneficios percibidos que brinda el CMD?

Al inició solo hacíamos los módulos de techos verdes y ahora estamos diversificando nuestros productos para convertir cualquier espacio inutilizado de la ciudad en un espacio verde.
Durante los meses que estamos en CMD recibimos capacitaciones en diferentes áreas y lo mejor fueron las reuniones multidisciplinarias con emprendedores. En estas reuniones se generan feedback de otros emprendedores que pueden ser fundamentales para el éxito del emprendimiento.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan actualmente como emprendimientos sociales?

En nuestro caso queremos realizar la producción de los módulos y nuevos productos en cooperativas de trabajo y tenemos que ver como lo vamos a hacer.

Pregunta 6: ¿Qué cambios considera necesarios en el marco financiero y legal de los emprendimientos sociales?

Creo que en general habría que crear formas simplificadas para formalizar el trabajo en blanco. Sería algo similar como la contratación del personal doméstico, pero para los emprendimientos sociales.

Pregunta 7: ¿De qué forma busca su emprendimiento efectuar un impacto social/medioambiental? ¿Cómo efectúan mediciones y seguimiento?

La instalación de techos verdes tiene un impacto directo sobre el medio ambiente y la sociedad. También su producción en zonas vulnerables tiene un impacto positivo creando fuentes de trabajo.

En nuestro caso por cada m2 que se instale podemos saber la cantidad de energía que se ahorra en calefacción, cantidad de aire que se purifica, agua de lluvia que se retiene.

Pregunta 8: ¿Considera que sus clientes perciben el valor agregado de ser una empresa con impacto social?

Creo que si uno puede mostrar que la cadena de valor del emprendimiento y producto final generan beneficios a la sociedad el cliente lo percibe y es una tendencia que se está volviendo cada vez más exigente.

Pregunta 9: ¿Considera que los emprendimientos sociales pueden ser un negocio rentable y sostenible en Argentina? ¿De qué forma ve proyectado a su emprendimiento dentro de 5 años?

Creemos que sí. Estamos en los primeros pasos y es fundamental simplificar la gestión de los pilares para que un emprendimiento pueda funcionar. Creemos que dentro de un año vamos a encontrar el punto de equilibrio y dentro de 5 años vamos a estar consolidados con nuevos productos, sabemos que no va a ser fácil.

Pregunta 10. Volvería a repetir la experiencia vivida a través del CMD? ¿Propondría algún cambio? ¿Por qué lo recomendaría?

La experiencia en el CMD es excelente tiene todas las herramientas necesarias para potenciar los emprendimientos. En algunas oportunidades se vuelve muy burocrático, dado el volumen de trámites. Lo recomendaría porque es un lugar donde están todas las herramientas disponibles si las buscas un poco las encontras.

7.5 Testimonio Nº 6 – INMIGRANTES DIGITALES

Servicios de capacitaciones sobre el uso de herramientas digitales promoviendo el empoderamiento de personas que presentan dificultad de acceso a la tecnología por brecha digital o vulnerabilidad social.

Pregunta 1: Describa su emprendimiento social y cómo nació el espíritu emprendedor en ustedes. ¿Buscabas la creación de un negocio social?

LIBERTATE es un sueño de Beatriz Pellizari, ella es referente acá en Argentina de temática de discapacidad, es una persona que hace 30 años viene trabajando en esto. Ha creado anteriormente una empresa denominada "La Usina" que trabaja mucho en el cambio de la mirada a partir de las personas con discapacidad. Fundadora en 2008 de la empresa social Red ACTIVOS, dedicada a comercializar y distribuir productos y servicios elaborados por trabajadores con discapacidad, lo que permite a éstas poblaciones aumentar sus oportunidades laborales y su independencia económica.
Actualmente, Bea dejó la dirección de La Usina y está liderando su nuevo proyecto LIBERTATE: empresa social de inclusión que impulsa y crea trabajo sustentable, protagonizado por personas que viven en situación de discapacidad.
Aquí estamos incubando uno de los ejes que es el de "**Inmigrantes Digitales**". Libertate lo que hace es brindar información tanto en desarrollo de trabajo directo para mujeres con discapacidad a través del dictado de discursos presenciales de inclusión digital que eso es lo que estamos haciendo acá en IncuBA. También tenemos otro eje "Dínamo", que trabaja con los emprendimientos de personas con discapacidad intelectual como los famosos talleres protegidos; hay distintos emprendimientos que son grupales, se les da información, se los acompaña para que puedan ser emprendimientos productivos y que puedan ser sustentables. Y otro eje es "Evolución inclusiva" tiene que ver con acompañar tanto a gobiernos como empresas en conocer más lo que tiene que ver sobre discapacidad e inclusión de la temática, ya sea, o a partir de la incorporación de

trabajadores o de productos dentro de sus cadenas productivas o voluntariado en organizaciones.

Específicamente hablando de “Inmigrantes Digitales”, Celeste es la coordinadora de las instructoras, nosotros damos actualmente dos talleres; uno es búsqueda laboral online que está dirigido para jóvenes que están terminando 5º y 6º año; las instructoras tienen discapacidad motriz y lo que hacen es acompañar todo lo que es la búsqueda laboral online en el mundo digital y el tema de la brecha digital, todo esto se lo hacemos llegar a jóvenes que están en colegios públicos de la zona de Flores, y para eso hicimos un convenio con la Universidad de Flores para el dictado de talleres. Ese taller, por ejemplo, ha sido financiado con algunas empresas en donde tienen dentro de sus políticas acompañar la creación de trabajo de jóvenes en situación de vulnerabilidad social y bueno nos convocan a nosotros como otras organizaciones para contribuir. Otro de los talleres que dictamos es Home Banking, nos contratan los bancos para capacitar a sus propios clientes para el uso de las herramientas, tanto en las aplicaciones como todo lo que tiene que ver con internet

Pregunta 2: ¿Cómo se produjo el contacto con el CMD? ¿Cómo lo conocieron?

Nosotras veníamos conociendo el CMD como lugar, yo vengo del ámbito de la discapacidad, de hecho, mi hijo es discapacitado, tiene Síndrome de Down. He organizado varios eventos acá y Bea también; al estar dentro del ámbito, esto era un lugar interesante. Mi desafío era hacer que “Inmigrantes Digitales” pueda despegar de lo que tiene que ver con la lógica del asistencialismo, o sea, todo lo que tiene que ver con políticas de RSE, sino que yo voy a tener un producto, de hecho, los resultados que estoy teniendo son muy buenos a nivel de la apropiación de conocimiento por parte de alumnos que no quieren lo digital, que están acostumbrados a todo lo que sea presencial y bueno quiero hacer crecer este emprendimiento de por sí. También tiene mucho de brecha digital; es como que lo nuestro tiene un triple impacto, es un emprendimiento raro, tiene como dos puntas sociales: por un lado la del trabajo y por el otro contribuir a la digitalización de la ciudadanía

Pregunta 3: ¿Qué datos brindaron para el diagnóstico inicial? Una vez definido el diagnóstico, ¿en qué áreas hicieron foco a través del coaching?

Tuvimos que detallar el tiempo que llevamos en el mercado, describir nuestra estrategia de negocio, también nuestro equipo, y hablar de cifras estimativas.

Pregunta 4: ¿Cuáles fueron las modificaciones/cambios a nivel inmediato que observaron cómo positivas? ¿Cuáles son los beneficios percibidos que brinda el CMD?

El CMD nos da éste lugar, no estamos pagando oficina asique nos viene bárbaro, también tenemos mentores que nos ayudan y guían. No hace mucho que empezamos, hace dos meses y medio, por ende, recién estamos arrancando. Si bien veníamos dictando talleres, hoy en día estamos aprendiendo a mirarnos como venta de un servicio y cómo hacer para contarlo. Somos muy metidas de puertas para dentro pero no para la comercialización, lo que tiene que ver con marketing, es en eso lo que nos están acompañando y también en cuanto a la capacitación del equipo, todos los lunes tenemos capacitación con las instructoras.

Acá entre todos los incubados nos ayudamos, vamos hacer un evento con “Tu Video CV” (otro incubado). El estar acá nos da mucho de eso, a diferencia de diseño, creo que es más colaborativo el trabajo, es decir, hay muchas cosas que suceden estando acá, por otro conocimiento, por otra temática, por complementario, porque el perfil del emprendedor social es así, no pensando como un tema competitivo de que yo te voy a ganar, como que todos podemos llegar juntos a mejorar nuestro emprendimiento.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan actualmente como emprendimientos sociales?

Si bien nosotros llegamos como cualquier otro a un prototipo, un producto, como cualquiera de los emprendedores que están siendo incubados acá, tenemos que cuidar nuestro impacto. A mí no me sirve vender millones de talleres si no incorporo más personas con discapacidad dentro del ámbito laboral y la verdad es que eso también me enfrenta con algunas otras realidades. Los cursos de capacitación son más complejos y mis comienzos son por ahí más lentos en cuanto a otros que por ahí tienen un perfil más sencillo de conseguir el mercado, más sencillos de capacitar.

Otro desafío es la accesibilidad de los lugares, de hecho acá no hay ascensor, entonces, yo estoy buscando un asistente y se me está complicando por el hecho de la accesibilidad física del lugar. Mi misión es esa, yo sé que a quien incorpore tiene que tener discapacidad y para ello es esencial la accesibilidad física del lugar.

La financiación es otro reto que debemos enfrentar. Cuando nosotros vinimos acá, sabíamos que éste concurso venía con un premio económico, nosotros lo habíamos pensado para comprar un aula digital móvil ya que nos da mucha libertad, estamos perdiendo clientes a veces porque ellos necesitan tener un lugar equipado, pero, esa plata recién nos la van a dar en Noviembre y a veces nos piden resultados complejos entonces esto es un desafío.

Pregunta 6: ¿Qué cambios considera necesarios en el marco financiero y legal de los emprendimientos sociales?

Cuando decidí el formato de LIBERTATE dije bueno, yo no quiero ni una empresa tradicional (porque mi intención no es acumular ganancia) ni tampoco quiero una ONG, quería otro modelo.

Es necesario a los negocios de triple impacto darle una Ley para poder darle una identidad, porque a partir de la identificación y el reconocimiento el Estado va a poder promoverlos e inclusive potenciarlos. Salió hace poco la Ley de Emprendedores y nos falta la parte del emprendedor social, entonces, dos de cada 10 emprendedores emprenden con impacto y es importante que estos emprendedores con impacto tengan un marco jurídico.

Nosotros necesitamos muchas cuestiones que tienen mucho que ver con la Ley de Emprendedores, necesitamos IVA pos datado y como trabajamos con la propia población en la que le damos servicios, necesitamos condiciones más blandas que nos permitan llegar al punto de equilibrio. El punto de equilibrio de cualquier emprendimiento está en el mes veintidós, veinticuatro asique necesitamos un marco un poquito más flexible para poner a punto la empresa social y que después funcione sola y para eso se tiene que lograr identificarlas. Es muy importante darle ese marco jurídico al emprendedor de impacto.

Yo creo que el primer paso ganado es la Ley de Emprendedores y luego tener ésta Ley

de Empresas BIC y atrás venir con la Ley de Empresas sociales que es otra forma de encarar la solución de un problema a través de la generación económica auto sostenible. Es decir, creemos que falta la segunda parte que es regular al emprendedor de impacto.

Falta el marco legal, es un tema de tiempos y de maduración del mundo parlamentario.

Pregunta 7: ¿De qué forma busca su emprendimiento efectuar un impacto social/medioambiental? ¿Cómo efectúan mediciones y seguimiento?

Como te dije antes, nosotros buscamos crear e impulsar trabajo sustentable protagonizado por personas que viven en situación de discapacidad. El 15% de la población mundial, vive al menos con una discapacidad. En Argentina se trata de 5,1 millones. De los cuales 2.2 millones de ellos están en edad de trabajar.

Con respecto a las mediciones y seguimiento, nos dan muchos informes para completar donde nos piden ventas y varias cosas más, por ahora lo que estamos reportando es lo que estamos haciendo mes por mes. Tenemos reuniones, presentaciones, propuestas. En el caso nuestro, el de “Inmigrantes Digitales”, es más complejo porque Inmigrantes forma parte de un tercio de nuestra actividad, entonces por ejemplo el tema de costeo es lo que más nos está costando ver. Tenemos una idea de cómo son los costos, de cómo es el precio que es lo que nosotros venimos a buscar acá, si bien dentro del equipo tenemos un economista y un financista igualmente es muy complejo ya que es la venta de un servicio.

Pregunta 8: ¿Considera que sus clientes perciben el valor agregado de ser una empresa con impacto social?

Claramente sí, porque como te mencioné antes, nosotros buscamos crear e impulsar trabajo sustentable liderado por personas que viven en situación de discapacidad y quiénes más que ellos no percibirían este valor.

Pregunta 9: ¿Considera que los emprendimientos sociales pueden ser un negocio rentable y sostenible en Argentina? ¿De qué forma ve proyectado a su emprendimiento dentro de 5 años?

Yo entiendo que si los emprendimientos sociales pueden ser rentables y sostenibles en

Argentina y es para lo que apostamos. Es raro el tránsito, nosotros venimos del mundo de las ONGs pero sentimos que no es el lugar la ONG en donde hoy podamos mostrarnos. La ONG tiene que ver con una organización que hace un bien público, o sea, como que se queda más que nada en el asistencialismo. Pensar en una empresa social, en un emprendimiento social, lo que nos lleva es pensarlo como una lógica más de empresa. Sentimos que sí, pero también es cierto que tenemos que ir pasando algunos temas en donde, por ejemplo, en el Startup debería de haber como un acompañamiento, por esto que te comento; yo ahora tengo que entrenar a 30 instructoras, por ejemplo, si no, no puedo salir a vender; es decir, yo ya tengo el mercado, tengo el producto, tengo todo y sin embargo me falta esa formación que requiere un tiempo de reclutamiento, sino voy a tener que ir a fondeo y no es la lógica que una empresa social tenga que pedir como si fuera una ONG.

Nosotros tenemos que poder ser vistos en el mercado como un producto cualquiera, que mi producto tiene la misma calidad o mejor en cuanto a resultados, eso es lo que me diferencia positivamente, pero sí, yo siento que debería haber algún acompañamiento financiero inicial, de hecho una de las personas que nos asesora nos decía que con el tipo de emprendimiento nuestro durante el primer año deberíamos tener un 70% de un fondo para acompañar y un 30% de venta de servicio cosa que se debería revertir a partir del segundo año.

En base a eso siento que se podría llegar a pensar el tema de la ONG; para mí es complejo por la falta de seguimiento y de auditoría, es como que se pierde un poco la calidad de lo que se produce, en cambio la empresa necesita si o si estar actualizada, necesita como una mirada al mercado.

Y de acá a 5 años yo me tengo que ir porque no soy una persona con discapacidad y tiene que estar liderado con alguien con discapacidad. Tiene que ver con nuestro sueño. Si bien entiendo la temática y demás, en 5 años sería feliz si esto pudiera haber crecido y directamente el emprendimiento tome forma de por sí, directamente liderado por ellos, eso sería lo mejor. Y también sería como el ideal, verlo expandido en todo el país, lo vemos funcionando no solamente acá en la ciudad de Buenos Aires, sino siendo socios de algún partner político o de alguna empresa importante que entienda que el tema de la brecha digital hoy en día es una temática muy compleja, que es mucho más compleja que pobreza y brecha digital juntos porque esto hace que cada vez vaya a haber más personas excluidas y uno como Estado tiene la obligación de incorporar a todos los

ciudadanos como ciudadanos, entonces sentimos que tenemos una gran oportunidad ahí. Nosotros siempre decimos cuando empezamos con “Inmigrantes digitales”, de hecho el speach acá decía cuál es el cambio de paradigma de “cómo una persona invisible para la sociedad se convierta en deudora de conocimiento”, ver a una persona con discapacidad en un aula diciéndote algo que vos no podes aprender por vos mismo, es realmente valioso. Estamos convencidos de que esto va a ser así, padeciendo el startup que es lo más complejo.

Pregunta 10. Volvería a repetir la experiencia vivida a través del CMD? ¿Propondría algún cambio? ¿Por qué lo recomendaría?

Si, totalmente, para mi es ordenador. Un cambio que propondría es que el importe no reembolsable tiene que estar al inicio del proyecto porque la verdad que nos obliga a reacomodar totalmente, a volvernos locos en pedir créditos para algo que teóricamente ya debería haber sido adjudicado antes de iniciar la actividad y no cuando la misma ya está terminando en donde ya perdí tantos meses de capacitar y de algunas oportunidades. Para mí, eso sí debería cambiarse. En otras cosas supongo que se irá viendo.

Nosotros vinimos acá a crecer, justamente de pegar ese salto de tener dos o tres instructoras a tener 30, eso si ya es una empresa.

7.6 Testimonio Nº 7 – TU VIDEOCV

Es una plataforma audiovisual de selección de personal y búsqueda laboral con su app que graba y edita videoCVs y videofertas que conecta el talento con oportunidades de una forma personalizada e innovadora destacando las cualidades personales del individuo y favoreciendo la inserción laboral.

Pregunta 1: Describa su emprendimiento social y cómo nació el espíritu emprendedor en ustedes. ¿Buscabas la creación de un social?

Tu Video CV es una plataforma audiovisual de selección de personal y ofertas laborales, que permite que cualquier persona que no tenga conocimiento de realización de video pueda desde su teléfono celular o desde una computadora grabar y editar un completo video curriculum para conectarse con oportunidades de empleo que están dentro del ecosistema de Tu Video CV. Un día estábamos editando y tocaron el timbre, era un chico

de 20 años pidiendo ropa. Le juntamos algunas prendas y él nos dejó su cv impreso en papel. Entonces surgió la idea de grabar a este chico mentoreandolo pero sin que perdiera su identidad. Lo editamos y los subimos twitter y el Facebook de Paredones. A los 5 días Eric consiguió un trabajo. Teníamos un formato y le pusimos SOS Paredones Tu video CV. Así es como nació este proyecto.

Más que nada buscábamos la solución de un problema social, y a partir de ese problema que pudimos resolver, encontramos un negocio sustentable, tanto para las personas que buscan empleo, como para las empresas que seleccionan personal a través de la plataforma de Tu Video CV.

Pregunta 2: ¿Cómo se produjo el contacto con el CMD? ¿Cómo lo conocieron?

Nosotros participamos en el programa “Vos lo haces” en el 2014 y ganamos fue así como se nos abrieron las puertas en el CMD.

Pregunta 3: ¿Qué datos brindaron para el diagnóstico inicial? Una vez definido el diagnóstico, ¿en qué áreas hicieron foco a través del coaching?

Para el diagnóstico inicial explicamos que Tu Video CV nace de un problema social, muchas veces las personas que viven en villas o en barrios de emergencia, a la hora de hacer un curriculum tradicional, se ven obligadas a mentir con su dirección, porque cuando ponen su dirección real, muchas veces son discriminadas y no pueden llegar a conseguir esa primer entrevista. El video curriculum o el video cv lo que permite es prevalecer las habilidades blandas de las personas y que del otro lado el selector pueda conocer a ese verdadero talento que, por ahí, en un curriculum tradicional se estaba perdiendo por pre juzgar el lugar en el que le toco vivir.

Pregunta 4: ¿Cuáles fueron las modificaciones/cambios a nivel inmediato que observaron cómo positivas? ¿Cuáles son los beneficios percibidos que brinda el CMD?

No sé si tanto el CMD, sino si el programa IncuBA en el que nosotros estamos y formamos

parte que es IncuBA Social. U no de los beneficios que nos da IncuBA es estar en contacto permanente con el ecosistema emprendedor, vincularnos con posibles inversores para que el emprendimiento pueda aun seguir escalando y que aun sea más grande, capacitaciones, mentorías con distintos referentes del mundo emprendedor y empresario. Básicamente IncuBA es una gran herramienta para los emprendedores porque es una capacitación constante para que cada uno pueda ir creciendo con su start up

Pregunta 5: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan actualmente como emprendimientos sociales?

Bueno, uno de los principales desafíos que enfrenta un emprendedor social es el tema de la financiación, es decir, todavía no está súper instalado en el ecosistema. Yo creo que en el ecosistema de Venture Capital el invertir en un emprendimiento social, es como que se relaciona el emprendimiento social con una ONG, o se relaciona el emprendimiento social con poca facturación y bueno, entonces por ahí es un poco complicado hoy enfrentar o vender tu emprendimiento frente a un inversor hablando desde el emprendedurismo social. Cuesta, hoy es un gran desafío poder instalar al emprendedor social como alguien que puede generar un empresa que puede facturar millones, y que puede ser global; ese es uno de los grandes desafíos que hoy por ahí está viviendo un emprendedor social o en nuestro caso este es un desafío, el conseguir inversión o el interés de un inversionista para apostar a un emprendimiento social.

Pregunta 6: ¿Qué cambios considera necesarios en el marco financiero y legal de los emprendimientos sociales?

Más que nada los cambios que considero necesarios en el marco legal y financiero es un poco esto, me parece que estamos atravesando un cambio, pero, creo que uno de los principales cambios es hacer más foco en capacitar y motivar al inversionista a tener interés y prestarle atención a los emprendimientos sociales, a las empresas de triple impacto, y no relacionarlas con emprendedurismo social a una empresa que no va a ser sustentable o redituable. Yo creo que los cambios que considero necesarios más que nada, es en la difusión y la capacitación a los inversores para que se interesen en start up de impacto social.

Pregunta 7: ¿De qué forma busca su emprendimiento efectuar un impacto social/medioambiental? ¿Cómo efectúan mediciones y seguimiento?

Nosotros con Tu Video CV buscamos efectuar el impacto social, justamente es llevando nuestra tecnología a los sectores más desfavorecidos en el cual ya venimos trabajando hace un año para que más personas que están fuera de un sistema de búsqueda de empleo puedan conectarse con oportunidades y, lo más importante a la hora de conectarse con oportunidades, es que no tengan que ocultar el lugar donde viven y sobre todas las cosas que puedan tener una posibilidad de generar esa primer entrevista y conseguir un empleo. En cuanto a mediciones y seguimiento, bueno, en números son ya un 30% del total de usuarios que tenemos que ya están insertados, que han pasado por entrevistas de empleo o que ya están trabajando, es un total de un 30 % de cantidad de usuarios que ya están insertados dentro de un sistema de búsqueda de empleo y de empleo en blanco.

Pregunta 8: ¿Considera que sus clientes perciben el valor agregado de ser una empresa con impacto social?

Si, ya que más que nada buscábamos la solución de un problema social, y a partir de ese problema que pudimos resolver, encontramos un negocio sustentable, tanto para las personas que buscan empleo, como para las empresas que seleccionan personal a través de la plataforma de Tu Video CV.

Pregunta 9: ¿Considera que los emprendimientos sociales pueden ser un negocio rentable y sostenible en Argentina? ¿De qué forma ve proyectado a su emprendimiento dentro de 5 años?

Yo creo que sí, que los emprendimientos sociales pueden ser un negocio rentable y sostenible en Argentina, de hecho, nosotros lo estamos siendo y hay muchas empresas que lo están siendo, pero, insisto con lo mismo, me parece que va a ser aún más grande la cantidad de empresas sociales que existan siempre y cuando haya más inversores y también más empresas que se interesen en emprendimientos o en start up de impacto

social.

En 5 años creemos que con Tu Video CV ya vamos a estar insertados no solo en el mercado argentino sino también abriendo puertas en lo que es Latinoamérica, Chile, México, Brasil, Uruguay. Ese es un poco el plan que tenemos a menos de 5 años, estar impactando otros países de Latinoamérica.

Pregunta 10. Volvería a repetir la experiencia vivida a través del CMD? ¿Propondría algún cambio? ¿Por qué lo recomendaría?

Si, obvio, por supuesto que volvería a repetir la experiencia vivida a través del CMD.

La verdad que en este momento no se me viene a la mente ningún cambio. Entiendo que es el primer año que IncuBA Social se está realizando, y la verdad que por ser la primer gestión, la primer camada de emprendedores sociales de IncuBA Social, veo que hay muchas ganas, mucha pasión por apoyar a los emprendedores sociales, asique eso es un gran paso y seguramente durante el correr del tiempo también vayamos viendo algunas cosas que haya que mejorar, pero por el momento viene todo muy bueno y muy positivo.

Se lo recomendaría el CMD o los programas que hay para emprendedores, tanto concursos y demás a todos los emprendedores, no solo a un emprendedor social sino al emprendedor en sí y lo recomendaría porque te dan posibilidades, porque te dan herramientas, capacitaciones, te vinculan con potenciales clientes, asique sí, es por eso que lo recomendaría.

7.7 Testimonio Nº 8 – Experto: SANTIAGO SENA

Director General de Emprendedores en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Pregunta 1: ¿Cuáles piensa que son los principales desafíos que enfrentan las empresas de triple impacto?

Emprender en general es difícil. Los emprendedores cuentan con varios desafíos. Podemos mencionar primero el desafío del financiamiento. En segundo lugar, está el desafío del marco institucional, el cual implica incentivos económicos, fiscales y laborales

que se necesitan para generar una empresa en Argentina. Más allá de que ahora, con la nueva ley de emprendedores a nivel nacional, se bajó mucho la barrera de entrada para la formalización de los trámites administrativos para la constitución de una sociedad por acciones simplificadas (SAS), sigue siendo difícil armar una empresa porque hay todavía mucho desincentivo al generarla. Todos estos temas tocan a las empresas sociales porque son empresas.

En particular, algo idiosincrático de las empresas de triple impacto, es la armonización de objetivos entre lo social, lo ambiental y lo económico. Se plantea en más de un oportunidad "dónde" poner el foco, porque a veces pareciera que para maximizar el impacto económico o generar escala en alguno de los periodos de crecimiento más intensivo de la empresa que requieren una mayor inversión, es necesario sacrificar impacto social o ambiental. La armonización de objetivos es el desafío específico de este tipo de empresas.

Otro desafío de los emprendedores sociales, es que no los conoce nadie, este sigue siendo todavía un fenómeno muy marginal. Explicar que, como emprendedor, generas impacto social mientras generas dinero es raro todavía. Hay ámbitos donde estos se reciben muy bien, pero hay otros donde se recibe muy mal, o no se entiende que es un negocio y a la gente le genera desconfianza. Como desafía el modelo de asistencia, tanto del estado como de la sociedad civil, es una especie de hibrido que no todo el mundo termina de comprender, no quiere decir que sea moralmente ni bueno ni malo, ni que a nivel social la aceptación sea mejor o peor, simplemente no se termina de entender. En inversión, no termina de cerrar tanto porque el retorno económico al estar dividido con el retorno social y ambiental, internalizando los costos que generan el impacto social y ambiental, hace que los retornos sean a mayor plazo. Esto en lógica de inversión no siempre es bueno, porque se asume mucho riesgo por menos retorno, por lo tanto es más difícil el incentivo para el financiamiento.

Por otra parte, para el donante de ONG, es una lógica de inversión muy persuasiva. Supongamos que somos donantes de TECHO, y en la colecta anual aportamos U$D 10.000. TECHO nos va a solicitar a lo largo de una década U$D 100.000. Luego, al año once, me volverá a pedir otros U$D 10.000. En este escenario, yo solo estaría tirando dinero en un agujero negro. Obviamente, esto generaría impacto social pero, en términos de eficiencia de uso de recursos, es mucho más eficiente colocar los U$D10.000 en un

emprendedor social. ¿Por qué? Porque ese emprendedor, me va a solicitar el capital solo el primer año, y a partir de ese momento va a continuar solo. Además, el impacto social generado, a diferencia de TECHO, al término de 10 años se va a multiplicar de forma exponencial. Por lo tanto, para la lógica del donante, es mucho más atractivo financiar un emprendedor social que una ONG, ya que esta última se vuelve cara desde la eficiencia de los recursos. Esto último, más que un desafío, se vuelve una gran oportunidad de crecimiento para este tipo de empresas.

Pregunta 2: ¿De qué forma busca el GCBA incentivar a los emprendedores sociales? ¿Cómo ayuda financieramente el GCBA a los emprendedores?

Generando conciencia primero, en Academia Buenos Aires Emprende Virtual contamos con todo un vertical que habla sobre triple impacto. Este año empezamos con menos visitas, pero el año pasado terminamos con 73.000 visitas. Este año vamos por las 28.000, pero porque nos encontramos haciendo una adecuación de contenidos, ya que lo importante no es que el usuario venga, sino que vuelva. Buscamos generar novedad de forma constante para que la gente siga participando y, como estamos en proceso de producción, no están los contenidos cargados. Hay mucha gente que visita ese sitio, nos parece importante que este tema pueda ser visible.

En segundo lugar, está el programa de incubación IncuBA, el cual es un programa que da espacio de oficina, un mentor personal para cada emprendimiento, capacitación, networking, y un capital semilla. En este programa hay una sección específica para emprendedores sociales o ambientales. Como generar triple impacto es muy difícil, con que cuenten con al menos una lógica de doble impacto es suficiente para que puedan participar. Nos parece que es una industria estratégica y que hay que colaborar con su desarrollo.

A nivel institucional, nosotros creamos una gerencia de innovación social y emprendedurimos social. Lo que se hace acá es un trabajo en territorio, donde buscamos el fortalecimiento de los emprendedores en los barrios más humildes. Esta es también una forma de emprendedurimos social, todas las personas que emprenden en los barrios también emprenden socialmente.

Por último, está el programa #Voslohaces, el cual es un programa que ayuda a pasar de la idea al proyecto. El output es un proyecto que puedas empezar. En cambio, IncuBA es un programa que lleva del proyecto a la acción. #Voslohaces tiene 5 categorías de las cuales una es Impacto social. Los premios de este programa son capital semilla y becas para seguir capacitándose en emprendedurismo.

Pregunta 3: ¿Cómo ayuda financieramente el GCBA a los emprendedores?

Lo realizamos a través de concursos, para evitar desvíos oscuros de los fondos públicos. Organizamos concursos y programas en forma de política pública donde hay jurados independientes que son los que asignan el "capital semilla", para el mundo emprendedor, o "ANR" (aportes no reembolsables) en el mundo de lo público, para que los emprendedores sociales desarrollen sus emprendimientos. Es así como ayudamos a los emprendedores sociales, a través de Vosloshaces, de Incuba, y de talleres de financiamiento. En los talleres de financiamiento se les informa de toda la oferta de financiación que existe en el mercado, tanto pública como privada, se les enseña como acercarse a inversores ángeles, qué es un inversor ángel, dónde están nucleados y se les trasmiten todas las buenas prácticas. También se capacita a los inversores ángeles, para luego realizar rondas cerradas de inversión con quienes hicieron el taller de financiamiento. Esta sería una forma indirecta de financiamiento.

Estamos por lanzar el Programa de Gestión Emprendedora, que depende de la gerencia de innovación, donde se asignarán 4 millones de pesos en forma de ANR (subsidios) para lo productivo a nivel barrial. Por ejemplo, nosotros detectamos que en comedores barriales en lugar de hornos utilizan microondas, y en términos de emprendimiento notamos que están muy limitados por la capacidad instalada que tienen a nivel productivo. Entonces, creemos que si a esa persona la ayudamos para que pueda comprarse un horno más grande probablemente podrá aumentar su producción, abaratar costos y ganar tiempo. Por lo tanto vender más en menos tiempo genera más riqueza. Este tipo de ANR, subsidio o capital semilla calculamos estará disponible a partir de octubre.

Pregunta 4: En el marco legal, ¿Qué cambios considera necesarios para los emprendedores sociales?

Había un capítulo de la Ley de Emprendedores que hablaba de las BIC, las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo. Ese capítulo quedó fuera de la ley, pero es importante que se incorpore ya que le da un marco legal a este tipo de organizaciones. ¿Para qué sirve este marco legal? Para darles seguridad jurídica, para bajar riesgos y bajar los costos de financiamiento. Cuando más seguro estás desde tu figura legal, es más fácil que la gente entienda que sos, y por lo tanto es más fácil conseguir financiamiento. Además, podrían tener una estructura de incentivos fiscales distinta, ya que generar un emprendimiento social es más caro que generar uno convencional.

Pregunta 5: Evaluando las acciones en curso que apuntan al desarrollo de los emprendedores, ¿Considera que han obtenido los resultados esperados?

Todas estas políticas que yo comento son nuevas. Por ejemplo, Santi Figueroa de "TuVideo CV", Santi y Agus, ganaron Voslohaces en el 2014, entonces ahí hay un caso muy concreto de una política pública, que esta es la cuarta edición, y que ya tiene resultados tangibles, en un emprendedor por lo menos, o un emprendimiento podemos decir, que trabaja con multinacionales y que genera empleo de forma bastante intensiva en sectores populares. Entonces yo ahí puedo decirte que hay un caso de éxito, pero no podes tomar como medida de éxito de una política pública solo un caso de éxito. No, eso sería una ridiculez o una generalización apresurada, es una falacia, entonces lo que sí puedo decir es que en el grueso de la política pública vamos a poder ver los resultados en 3 o 4 años. ¿Por qué? Porque hoy en IncuBA, recién estamos convocando empresas para que empiecen a incubar el año que viene. Actualmente tenemos este piloto acá, vamos a ver qué pasa ¿Cuándo vamos a saber si les fue bien o les fue mal? Y, la realidad es que en 3 años. O sea, hay que ver cuántas quedan en pie, cuánto facturan, cuántos clientes tienen, qué impacto social generan; hoy me parece un poco pronto. Obviamente nosotros sobre la marcha, es iterativo el proceso, vamos viendo que hay cosas para mejorar en el programa, vamos aprendiendo de los errores, etcétera, pero me parece pronto hablar de resultados porque todavía están en su etapa inicial, ellos empezaron a trabajar en IncuBA en Abril de este año, pasaron solo 2 meses y medio, la realidad es que falta mucho todavía. Cuando termine el proceso veremos cómo continuamos, podremos evaluar bien en función del output.

Los incubados pueden estar en el CMD 12 meses, me gustaría que pudieran permanecer otros 6 meses más, pero como lanzamos IncuBA año a año, deseo que sean otros

también los que tengan la posibilidad de incubar en Abril del año próximo.

Pregunta 6: ¿Qué indicadores tendría en cuenta para considerar exitoso un emprendimiento social? ¿Cómo pueden abordar las empresas sociales el reto de la sostenibilidad sin perder su base de valores?

Fundamentalmente los mismos que un emprendimiento no social, comercial o tradicional, sumado a una forma objetiva de medición de impacto social que, obviamente, tiene que ser por así decir superavitaria. O sea, tiene que demostrar impacto social positivo o una externabilidad social positiva de forma mensurable, y con respecto a lo que esperamos de las tradicionales, como mencionábamos antes, su potencial de escala, su potencial de crecimiento exponencial, el impacto económico en relación al retorno, y las variables más habituales: la cantidad de clientes, el nivel de facturación ajustado por la inflación, básicamente todo lo que uno tiene en cuenta en cualquier deck de emprendimiento para evaluar una inversión.

Pregunta 7: ¿Cómo pueden abordar las empresas sociales el reto de la sostenibilidad sin perder su base de valores?

Eso parte de uno de los desafíos que mencionaba. ¿Cómo lo pueden hacer? La fórmula más fácil es la que aplican las empresas que a mí más me gustan, son las empresas sociales que internalizan el impacto social en su core business. Por ejemplo, utilicemos el caso de Xinca que es más evidente, porque en este caso se presenta un triple impacto, donde comienzan a hacer zapatillas, y luego botas de trabajo. Xinca, genera impacto ambiental porque reutiliza caucho, y genera impacto social porque emplea una población en un alto nivel de vulnerabilidad social y que probablemente nunca encuentre trabajo en el mercado formal, los presidiarios. Si ellos producen más, generan más impacto social-ambiental y si producen menos, generan menos impacto social-ambiental, está muy alineado. Está tan alineado que una cosa necesita determinantemente de la otra. El problema les surgiría si ellos dijeran " Es muy caro producir en estas condiciones” o “No podemos escalar tanto en nuestra producción en la cárcel porque el pabellón tiene sus limitaciones, armemos una fábrica afuera y empleemos a cualquiera y más barato, empleemos en negro”. En ese caso el impacto social empezaría a desdibujarse. Con una práctica que, en la industria del calzado, es la norma y no la excepción pagar en negro. ¿Cómo hacen para no perder eso? Y, en el fondo tiene que ver con haber internalizado esa misión en el core business. Yo creo que está muy bueno que puedan explicitar esa

misión en la misión empresarial o en los objetivos de la empresa. Está bueno y me parece hasta necesario también, que los inversores, ya sean ángeles o amigos, estén alineados también con el impacto social-ambiental, porque eso puede llegar a generar conflictos de intereses.

El inversor ángel es ángel, pero el demonio también es un ángel. O sea, este inversor también se puede convertir en tu peor pesadilla. Es una persona que puede estar entrometiéndose constantemente, llamándote por teléfono, presionándote. Al final puede resultar un dolor de cabeza. Una persona así en una empresa social te puede desalinear rápido porque si necesita plata, necesita escala o necesita que vos muestres algo para que en la próxima ronda parezca que vos dinero o tenes más activos, te obliga a dibujar un poco la contabilidad para hacerte ver más valioso, una persona así te puede generar mucho ruido, entonces me parece muy importante también que los inversores estén alineados. En el fondo va a depender mucho de que los founders de la empresa puedan transmitir la misión al conjunto de empleados o miembros de la organización, al equipo, en términos simpáticos. Es importante que el equipo también este alineado, porque al final la empresa te la hace la gente. Por ejemplo, si incorporas un CFO que te va a empezar a hablar todo el tiempo solo de números, posiblemente te va a desalinear. Es necesario, que todo el equipo para que esté involucrado con los valores de la organización.

Pregunta 8: ¿Considera que el mercado percibe el valor agregado en productos/ servicios de las empresas con impacto social?

De a poco va creciendo y en algunas empresas más que las otras. Pero no considero aún que las empresas puedan compensar a través del marketing la diferencia de costos que tienen por tener impacto social. Y con respecto al consumidor argentino, el latinoamericano en general, suele favorecer mucho más precio que misión. En Europa, en cambio, o en países donde la gente en promedio tiene más poder adquisitivo es diferente. Pero en este mercado, todavía no hay tanta sofisticación, y es por eso que existen lugares como “La Salada” donde la gente busca precio y no se preocupa por las condiciones en las cuales fueron producidos eso productos. Solo les importa encontrar precios como los que hay en Miami, pero en la Salada. En Miami la lógica es muy parecida. En cambio, en Europa o en otros lugares de Estados Unidos se valora un poco más el origen. No les

preocupa que sea un poquito más caro el producto, esto les permite consumir con mayor tranquilidad, sabiendo que no están arruinando el mundo.

Yo creo que sí, que cada vez hay mayor conciencia pero que aún falta mucho, y hay empresas que comunican y promueven esta conciencia mejor que otras. Volviendo al ejemplo de Xinca, que me parece un ejemplo muy concreto porque es una empresa que ya tiene un par de años y se puede presentar desde otro lugar. Ellas también tienen hasta campañas de marketing que explicitan muy fuertemente la misión y el triple impacto que generan. Por ejemplo, su eslogan es "Nuestras zapatillas son basura y estamos orgullosos". A la gente esto le llama mucho la atención, eso porque comúnmente uno espera que las empresas hagan ver a sus productos como una necesidad, algo que está bueno, que lo necesitas un montón ¿Por qué me estás diciendo que es una basura? Si basura suena a que está mal. Y, porque en el fondo es literal, es basura, la reutilizan y así conoces la historia, sin esa campaña quizás no los habríamos conocido, más allá que ellos ganaron el programa del emprendedor del millón. Se mueven bien en términos de marketing, posicionan muy bien eso y se percibe positivamente a nivel social.

Pregunta 9: Durante los últimos 5 años, ¿ha notado un crecimiento en la promoción de emprendimientos sociales a nivel nacional e internacional? ¿A nivel local que acciones que enfoquen a emprendimientos sociales llamaron su atención?

Si, claramente. Yo estoy haciendo un doctorado en dirección de empresas en el IAE y mi tema es “social entrepreneurship“. Cuando empecé, yo tenía que explicar todo el tiempo lo que era social entrepreneurship, nadie sabía, porque era algo que solo se hablaba en papers. Siempre la academia va un par de años adelante que la prensa. Entonces, si vos queres saber que va a pasar tenes que leer papers. Porque siempre ahí están los últimos avances publicados que ya tienen cierta validez científica y te están contando lo que va a pasar. Se escribe sobre social entrepreneurship desde hace ya 20 años muy marginalmente en papers que eran más propagandísticos que científicos, recién desde hace 10 años con relativo rigor científico, y cuando empecé hace 5 años a estudiar acá en la Argentina, nadie tenía idea de lo que era un emprendedor social. Hoy me parece que ya no hay que explicar tanto, incluso se pueden citar ejemplos. Hoy te puedo hablar por ejemplo de Arbusta, que está acá abajo. Hoy te puedo hablar de Njambre también, que es una aceleradora de emprendimientos comerciales de Rosario. Hoy también podemos hablar de empresas B y la gente escuchó algo de B Corps. De la ignorancia absoluta que

yo encontraba hace 5 años a hoy cambió mucho. Yo siempre que digo que el concepto de "empresas sociales" parece un oxímoron. Un oxímoron es un recurso literario en el cual unís dos palabras que parecen contradictorias. Por ejemplo, San Juan de la Cruz hablaba de la "música callada" cuando se refería a la meditación.

A nivel local, tenes un grupo de organizaciones sociales que trabajan un espacio de coworking en Colegiales, bajo el nombre de Munay. Fue fundado por Socialab, Ashoka, Sistema B y Njambre y llevan adelante la bandera de la colaboración como motor de cambio. Ellos son los actores locales de promoción de los emprendimientos sociales y lo hacen muy bien. Njambre es una buena aceleradora de emprendimientos sociales, Socialab hace un trabajo de concientización bastante importante, Sistema B trabaja con grandes empresas, también con startups y Pymes para ayudarlos a certificar B. Todos ellos están trabajando en la implementación de la Ley Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC).

Pregunta 10: ¿A qué atribuye el despertar de los emprendimientos sociales?

Se lo atribuyo a un modelo que está agotado, estamos consumiendo 7 mundos y medio hoy. Además, hay una generación millenial que es más consciente de que está agotado. Por eso la gente hoy, por ejemplo, no está de acuerdo con que Donald Trump salga del acuerdo de París. Que él salga del acuerdo de climático provoca que uno reaccione, nos molesta a todos. Antes posiblemente no nos hubiera importado.

Es este cambio de conciencia lo que hace que se generen cambios en los patrones de consumo, lo que a las empresas les llama la atención. Eso provoca que algunas organizaciones busquen satisfacer esas necesidades incipientes de forma más eficiente. Esto se da por una genuina conciencia social o por el simple hecho de capturar una oportunidad. El despertar se debe fundamentalmente a un modelo que se agota, y a la conciencia de esto que está sucediendo, lo que genera la demanda de los productos y servicios que pueden ofrecer los emprendedores sociales. Mismo sucede que, esta conciencia provoca el despertar de nuevos emprendedores que se ven lo suficientemente motivados como para generar un cambio. Este conjunto de factores hacen que este tipo de empresas hoy tengan mucha mayor vigencia que antes.

Este fenómeno, de todas formas, no es tan revolucionario, ya que hace muchos años que existen los hospitales privados, que son empresas sociales. También están las universidades privadas, que generan beneficios sociales. Este es un fenómeno que ya

existía pero que hoy tiene un nuevo marketing. Hoy se metió en industrias donde antes era totalmente desconocido, en este sentido si podemos afirmar que hay un despertar.

7.8 Testimonio Nº 9 – Experto: ANDY FREIRE

Ministro de Modernización, Innovación y Tecnología del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Pregunta 1:¿Cuáles piensa que son los principales desafíos que enfrentan las empresas de triple impacto?

Creo que el desafío es generar nuevos modelos de empresas donde estén integrados la ganancia económica y el impacto social y ambiental. Generar alternativas al modelo de desarrollo actual, que enfrenta una crisis. Creo que cada vez más personas se dan cuenta de que las empresas tienen que estar al servicio del hombre y del planeta, y no al revés.

Pregunta 2: ¿De qué forma busca el GCBA incentivar a los emprendedores sociales? ¿Cómo ayuda financieramente el GCBA a los emprendedores?

Varios de los programas que llevamos adelante desde la Dirección General de Emprendedores incentivan el trabajo de los emprendedores sociales:

#VosLoHacés: El año pasado recibimos 2259 ideas para mejorar la Ciudad. Una de las categorías del programa es impacto social. El eje de este año estará puesto en los barrios vulnerables de la Ciudad y queremos llegar a 3.000 nuevas ideas. Los ganadores reciben financiación del proyecto.

ImpacTec: El concurso de la Ciudad que se enfoca en encontrar a los emprendedores más innovadores y creativos para resolver los principales problemas sociales del país, premió a Amit Wior y a Fredi Vivas de entre más de 350 participantes. Ambos podrán asistir a Singularity University (SU), la universidad más innovadora del mundo ubicada en el campus de la NASA en Silicon Valley.

Ciudad Emprendedora: es un programa que apunta a desarrollar y potenciar el ecosistema emprendedor con el objetivo que funcione de manera integral y así convertir a la Ciudad en la Usina Emprendedora de Latinoamérica. Esto lo logramos a través de

vinculación, coworking y networking.

Incuba Social: es un programa de incubación física para emprendimientos con negocios sustentables basados en la venta de bienes y/o servicios con impacto social durante 12 meses en el CMD (Centro Metropolitano de Diseño).

Pregunta 3:¿Cómo ayuda financieramente el GCBA a los emprendedores?
NC

Pregunta 4: En el marco legal, ¿Qué cambios considera necesarios para los emprendedores sociales?
Creemos que es clave fomentar las herramientas para que cualquiera pueda desarrollar un modelo de negocio que contribuya a resolver una problemática social de manera innovadora. En este sentido, recientemente se aprobó la Ley de Emprendedores, que apunta a facilitar la constitución, promoción y el crecimiento de pequeñas empresas, mediante la creación de una figura jurídica, las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS). Estas sociedades permitirán la apertura vía internet de una empresa en un plazo no mayor a las 24 horas, incluida la apertura de una cuenta bancaria en el acto y el CUIT. En la actualidad el trámite lleva entre 6 meses y 1 año más los costos asociados.

Pregunta 5: Evaluando las acciones en curso que apuntan al desarrollo de los emprendedores, ¿Considera que han obtenido los resultados esperados?
Creemos en el talento emprendedor e innovador como motor del desarrollo económico, por eso este año queremos llegar con actividades concretas a 35.000 personas, un 40% más que lo logrado el año pasado. Durante 2017 ya participaron 28.189 personas de la Academia BA Emprende, la capacitación gratuita en emprendedorismo que se dicta de forma virtual y presencial. En esta primera mitad del año, además, impulsamos otras iniciativas concretas, como el ciclo de Talleres de Financiamiento para Emprendedores; la tercera edición de Pacto Emprendedor, el programa que conecta a emprendedores de barrios vulnerables con mentores con experiencia; e ImpacTec el concurso que potencia el talento innovador argentino con un viaje a Singularity University. Además, en junio lanzamos #VosLoHacés, el concurso de innovación social que recibió 2259 ideas para mejorar la Ciudad durante 2016, e IncuBAte, que potencia a emprendimientos con

capacitaciones, mentorías y espacios de vinculación durante 12 meses.

Pregunta 6: ¿Qué indicadores tendría en cuenta para considerar exitoso un emprendimiento social? ¿Cómo pueden abordar las empresas sociales el reto de la sostenibilidad sin perder su base de valores?

Que cumplan las expectativas y el impacto que se plantearon al momento de iniciar la empresa. Hoy en día, es posible analizar los indicadores cualitativos y cuantitativos para saber si el impacto fue el planeado. El contexto económico no deja de ser muy importante para estas iniciativas. Al igual que cualquier empresa, existe la preocupación de llegar a fin de mes, y de pagar los sueldos, el alquiler, los gastos. Hay que mantener el equilibrio, y no perder de vista tanto la sostenibilidad de la empresa como los valores y el impacto que pregona.

Pregunta 7: ¿Cómo pueden abordar las empresas sociales el reto de la sostenibilidad sin perder su base de valores?

NC

Pregunta 8: ¿Considera que el mercado percibe el valor agregado en productos/ servicios de las empresas con impacto social?

Creo que, al igual que las empresas entienden que es necesario impactar de forma positiva en la sociedad y en el medioambiente, el consumidor valora los esfuerzos de los emprendedores que buscan un cambio positivo.

Pregunta 9: Durante los últimos 5 años, ¿ha notado un crecimiento en la promoción de emprendimientos sociales a nivel nacional e internacional? ¿A nivel local que acciones que enfoquen a emprendimientos sociales llamaron su atención?

Creo que la ley de emprendedores es una acción clave para el desarrollo, y va a tener un impacto muy positivo en los emprendimientos sociales. La ley despliega herramientas muy importantes:

Financiamiento: Se crea un Registro de Instituciones de Capital Emprendedor y un Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor (FONDCE), con el cual se pueden financiar emprendimientos de forma conjunta con el sector privado. Por primera vez, el Estado destinará fondos públicos para coinvertir con privados e impulsar el

desarrollo de proyectos para ello se crearán 10 fondos de coinversión, con un aporte público del 40% y un capital mínimo conjunto de 30 millones de dólares.

Crowfunding : La nueva ley habilita el "crowdfunding" público. Se trata del aporte colectivo de dinero a través de Internet para un proyecto, supervisado por la Comisión Nacional de Valores. Las plataformas de crowdfunding que se registren podrán tomar emprendedores que quieran colocar sus acciones online al público inversor en general.

Aceleradoras: El Estado seleccionará 13 aceleradoras: 10 van a dedicarse a emprendimientos tecnológicos y sociales, y 3 a emprendimientos de base científica.

Créditos: Se promoverán préstamos a tasa 0 para ayudar a crecer a quienes estén comenzando con su emprendimiento.

Pregunta 10: ¿A qué atribuye el despertar de los emprendimientos sociales?

Creo que existe una mayor conciencia respecto del contexto en el que vivimos, y la responsabilidad que tenemos tanto con el medioambiente como con el prójimo. Y por el lado de las empresas, se entiende que existen metas mucho más importantes que la rentabilidad.

7.9 Imágenes

A continuación anexaremos fotos de las personas entrevistadas durante el trabajo de campo llevado a cabo en la investigación. Paralelamente se mostraran imágenes de los emprendimientos incubados y además brindaremos un panorama de la estructura física del Centro Metropolitano de Diseño, en base a las fotos efectuadas durante la visita concretada. Al final se muestras imágenes recolectadas en la conferencia exclusiva InnovatiBA, del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Entrevista a Bruna Aristizabal y Stephanie Speranza (Coordinadoras CMD)

Entrevista a Santiago Sena (Director de Emprendedores GCBA)

Encuentro con Andy Freire (Ministro de Modernización)

Emprendedores IncuBA Social – Equipo Completo

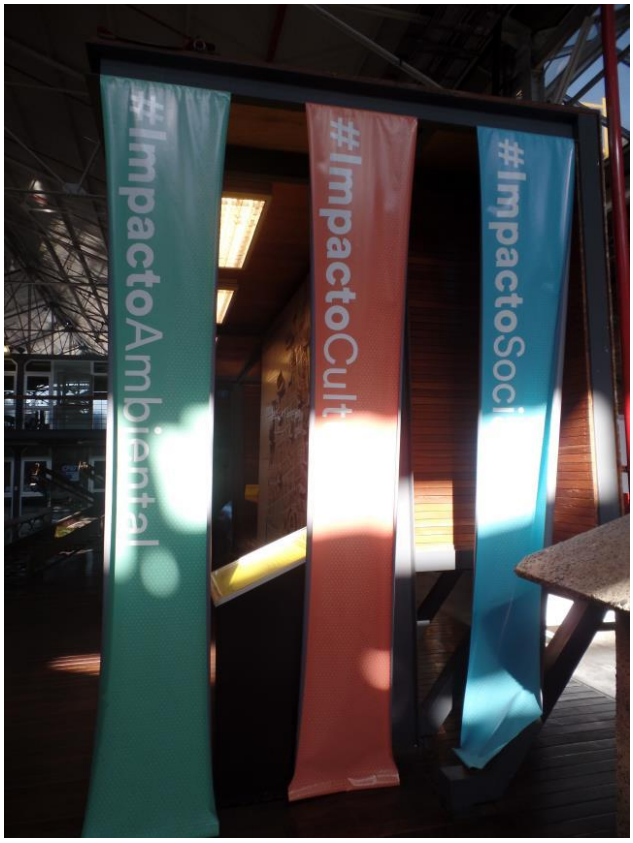
Incubado: Tu video CV

Incubado: Almacén Natural

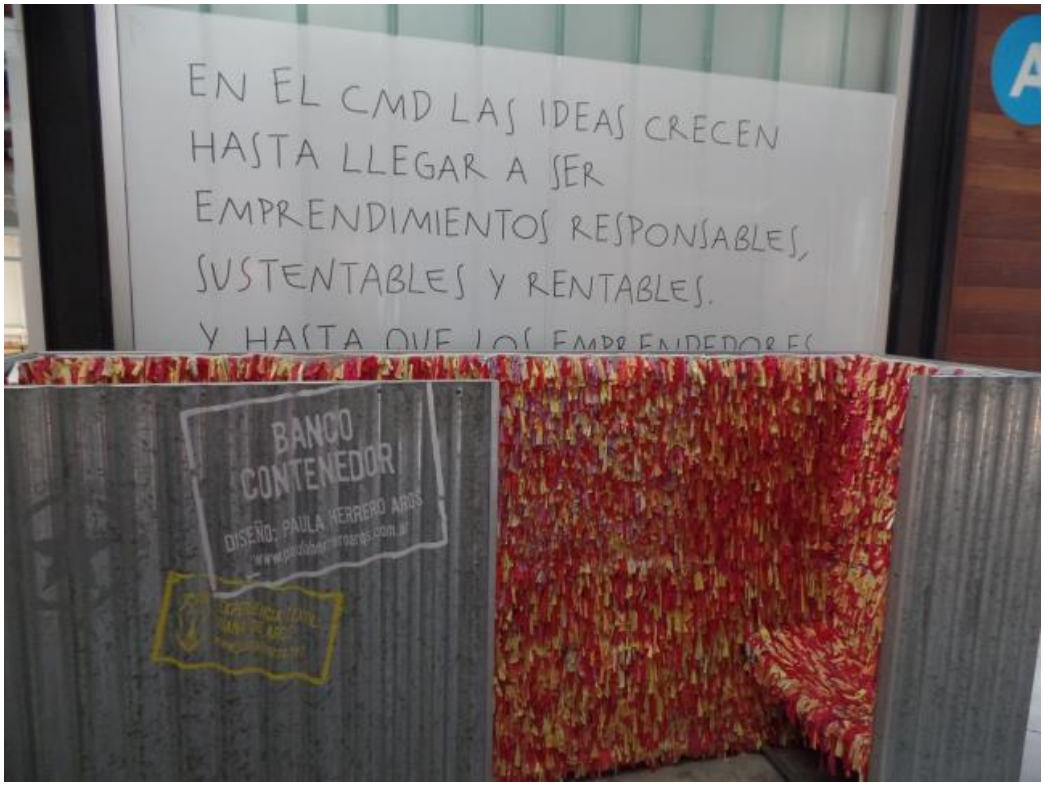
Incubado: Robbina

Incubado: Bioterrazas

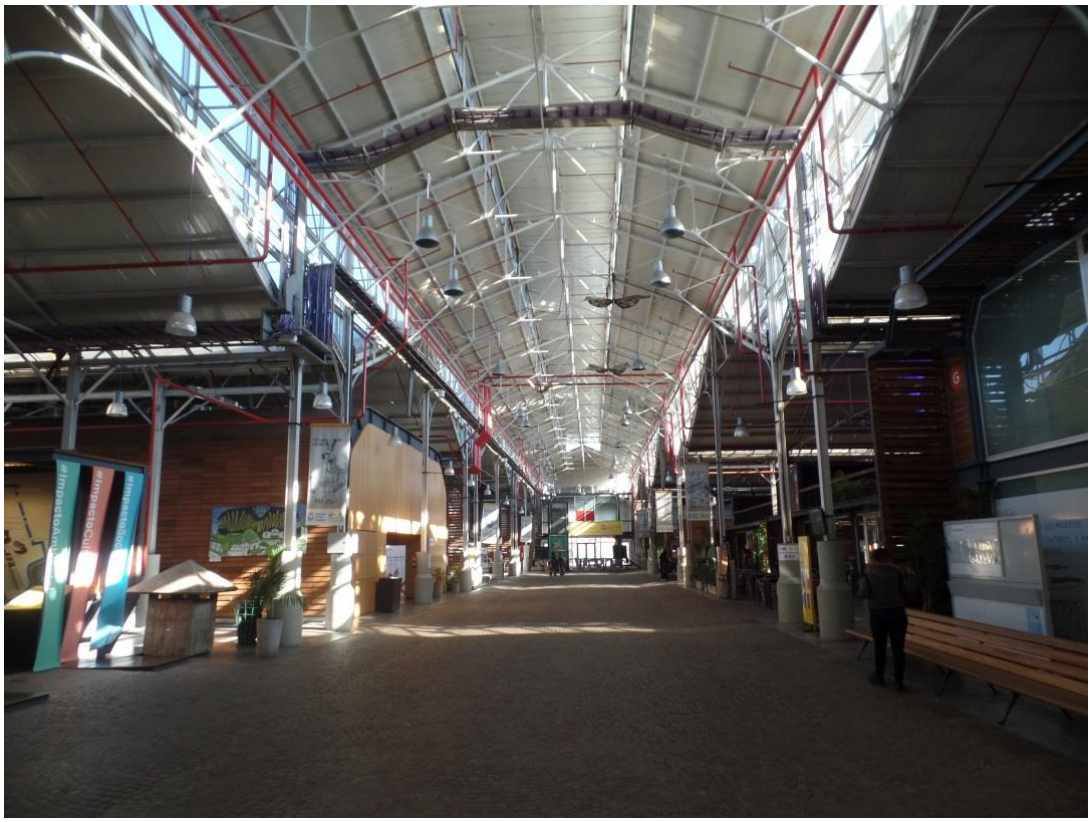
Incubado: Inmigrantes Digitales



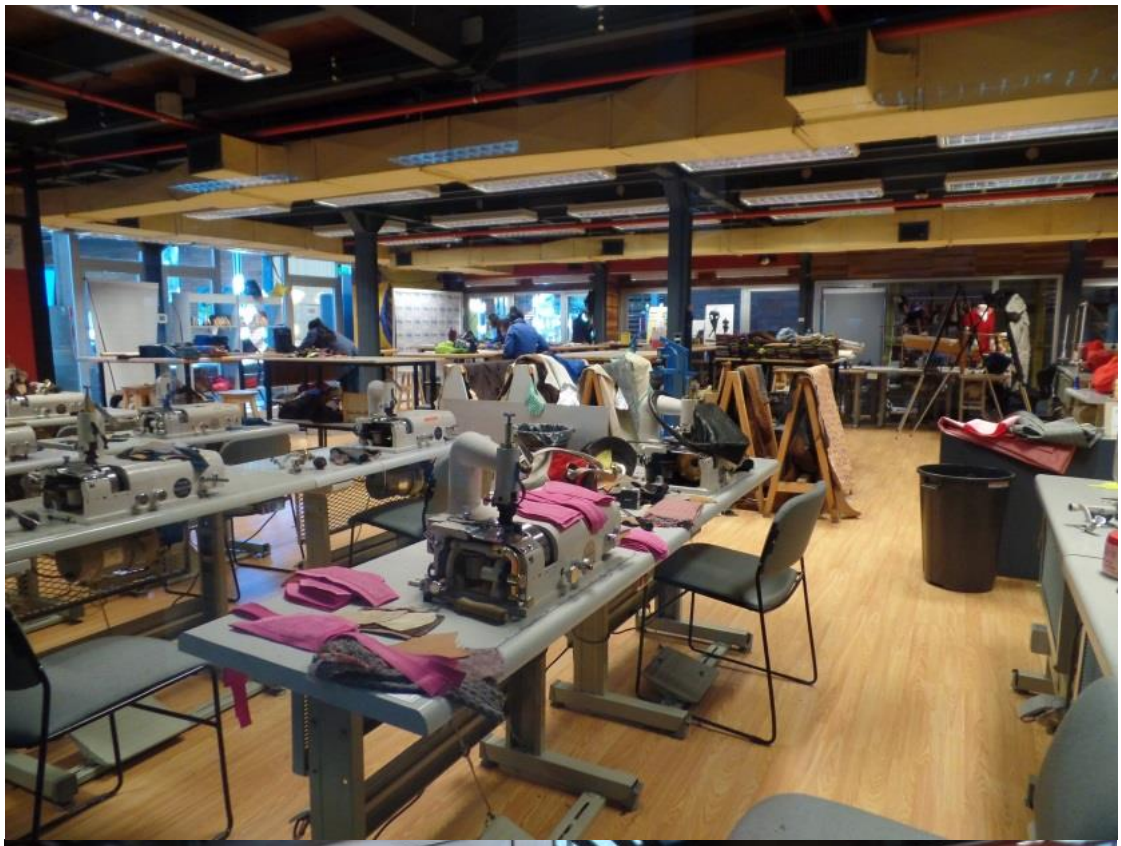
Instalaciones Centro Metropolitano de Diseño – Foco: Sustentabilidad y Rentabilidad

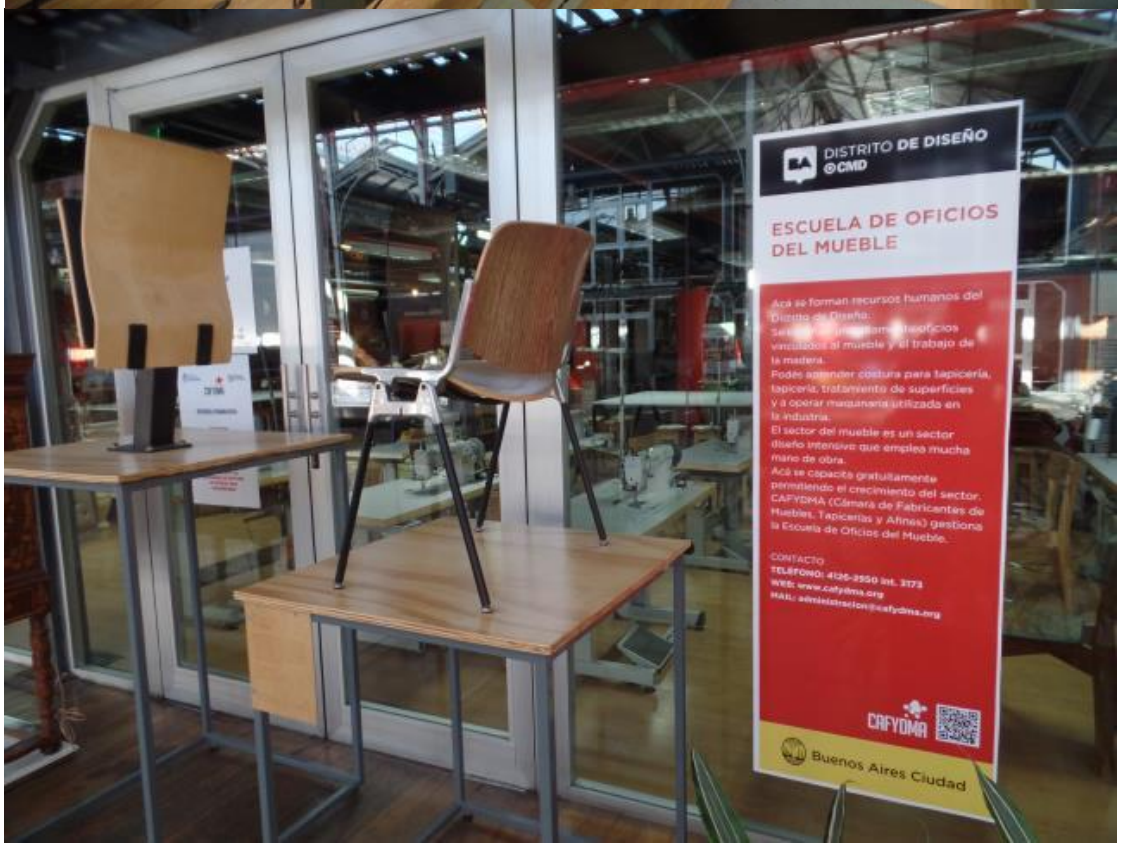


Hall Central CMD



Trabajo Social de Capacitación – Cociendo Redes y Diseño Muebles



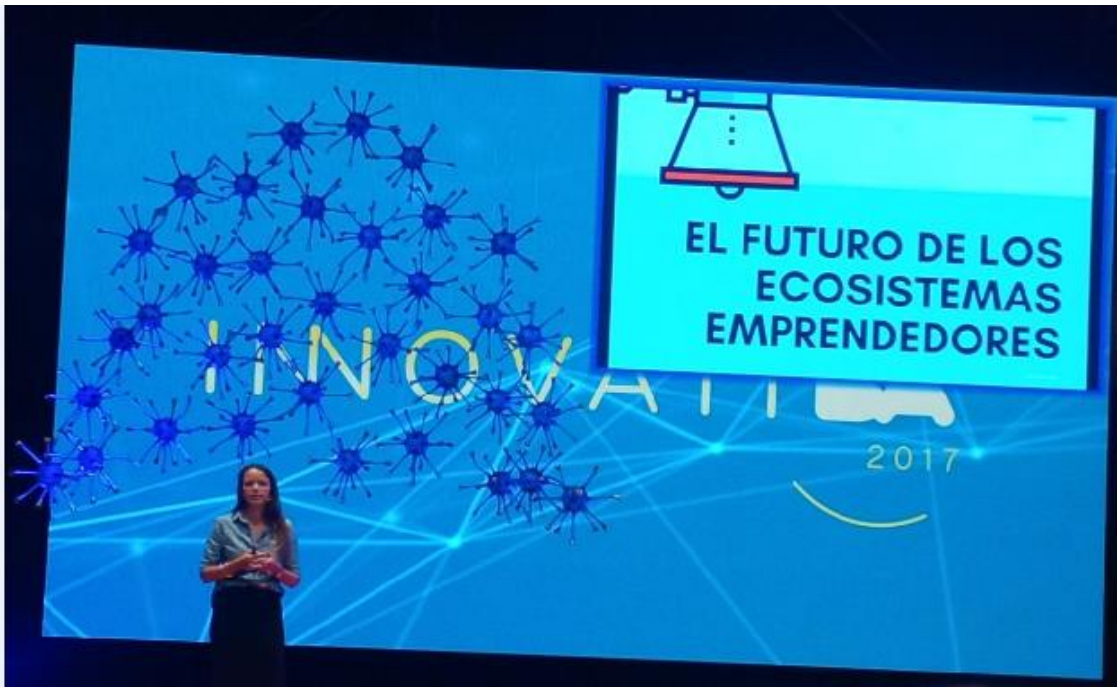

DISTRITO DE DISEÑO
CMD
ESCUELA DE OFICIOS
DEL MUEBLE
Acá se forman recursos humanos del Distrito de Diseño.
vinculados al mueble y al trabajo de la madera.
Podés aprender costura para tapicería, tapicería, tratamiento de superficies y a operar maquinaria utilizada en la industria.
El sector del mueble es un sector diseño intensivo que emplea mucha mano de obra.
Acá se capacita gratuitamente permitiendo el crecimiento del sector.
CAFYDMA (Cámara de Fabricantes de Muebles, Tapicerías y Afines) gestiona la Escuela de Oficios del Mueble.
CONTACTO
TELÉFONO: 4126-2550 int. 3173
WEB: www.cafydma.org
MAIL: administracion@cafydma.org
CAFYDMA
Buenos Aires Ciudad

Trabajo Social de Capacitación – Programación y Coworking

Talleres de Innovación – Impresión 3D y Maquinaria

Conferencia InnovatiBA 2017

Charla: "El futuro de los Ecosistemas Emprendedores" Brindada por Natalia Martínez-Kalinina (Directora del Cambridge Innovation Center de la sede en Miami)



Charla: “El futuro del Empleo” Brindada por Santiago Bilinkis (Emprendedor y Tecnólogo)

8 Bibliografía

- Alvord, S.H., Brown, L.D. y C.W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study [s.n]
- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). El Emprendedor de Éxito (4a. ed.) México: Mc Graw Hill.
- Ashoka Argentina. (s.f.). Recuperado de http://argentina.ashoka.org/
- Bentolila, C., Crisafulli, L., Bentolila, C., Mir, D y Rabacedas, H. (2014). “Emprendiendo”. Herramientas para Emprendedores en Formación (1a. ed.). Córdoba: [s.n]
- Bernal, M. (2011). ¿Cómo se relacionan Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial?. Recuperado en http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/como-se-relacionan-recursos-humanos-y-responsabilidad-social-empresarial
- Business for Social Impact Forum(2014). Recuperado en http://www.hbs.edu/socialenterprise/Documents/BUSIForum2014Summary.pdf
- Cohen Arazi, M y Alonso, A (2016) La actividad emprendedora en Argentina. Recuperado de http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3298-La%20actividad%20emprendedora%20en%20Argentina.pdf
- Curto Grau, M (2012). Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social. (1ª. ed.). Barcelona: [s.n]
- Dees, J.G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship [s.n]
- Dees, J.G., Anderson, B.B. y J. Wei-Skillern. (2004). Scaling Social Impact [s.n]
- Del Cerro, J. (2015). Los 6 retos del emprendimiento social. Recuperado en https://www.entrepreneur.com/article/269174
- Elkington, J. (1994). Enter the Triple Bottom Line. Recuperado en http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf
- Franco, J. S. (2014). Emprender para vender: sin ventas no hay paraiso.

Recuperado en https://www.larepublica.co/alta-gerencia/emprender-para-vender-sin-ventas-no-hay-paraiso-2145576

- Freire, A. (2015). Argentina Emprendedora. Argentina [s.n]
- GEM Social Entrepreneurship Monitor (2015). Recuperado en http://gemconsortium.org/report
- Greiner, L. E. (1998). La evolución y revolución en el crecimiento de las organizaciones. Recuperado en http://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/sites/3/2014/10/Evoluci%C3%B3n-y-Revoluci%C3%B3n-del-Crecimiento-de-las-Organizaciones.-Lary-Greiner.pdf
- Iglesias, E (2017). El 44,3% de los argentinos ve la oportunidad de emprender, pero el 34% teme fracasar. Recuperado de http://www.apertura.com/emprendedores/El-443-de-los-argentinosve-la-oportunidad-de-emprender-pero-el-34-teme-fracasar-20170407-0004.html
- Jennings. (1994). Multiple perspectives of entrepreneurship [s.n]
- Kliksberg, B. (2012). ¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? . Página 12, p. A2
- Miranda, E. (2014). Y el Marketing, ¿es un gasto o una inversión?. Recuperado en http://plataconplatica.com/y-el-marketing-es-un-gasto-o-una-inversion/
- Observatorio Emprendedor GEM (2015). Recuperado en https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoEImpacto/Centros/Entrepreneurship/Documents/GEM_Resumen_Ejecutivo_ARG_2015.pdf
- Osterwalder A. Y Moskovotiz. D. (2010). Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Chichester : John Wiley and Sons Ltd
- Peredo, A.M. y M. McLean. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept [s.n]
- Pomerantz, G.M. (2003). The Business of Social Entrepreneurship in a “Down Economy” [s.n]

- Porter, M. and Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review; Jan/Feb2011, Vol. 89
- Revisión de las Perspectivas de Población Mundial (2015). ONU. (s.f.). Recuperado de http://www.un.org/es/index.html
- Ries E. (2011).The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Nueva York : Crown Publishing Group
- Sanchez Casanova,H.(2016). ¿Institucionalizar o profesionalizar la empresa familiar?. Recuperado en http://semanaeconomica.com/familiasac/2016/03/31/institucionalizar-o-profesionalizar-la-empresa-familiar/
- Santibañez, P (2015). Los 6 retos del emprendimiento social. Recuperado de https://www.entrepreneur.com/article/269174
- Schnarch, A.(2016).El marketing como estrategia de emprendimiento .Colombia: Ediciones de la U
- Schumpeter, J (1934). The Theory of Economic Development. [s.n]
- SEN, A. K. (1999). Desarrollo y libertad. Bogotá: Editorial Planeta
- Sharir, M. and M. Lerner. (2006). Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs [s.n]
- Souza, A. (2015). Los 6 retos del emprendimiento social. Recuperado en https://www.entrepreneur.com/article/269174
- Tan, W-L., Williams, J. y T-M. Tan. (2005). Defining the “Social” in “Social Entrepreneurship” [s.n]
- Terjesen, S. y otros. (2010). GEM Report on Social Entrepreneurship - Executive Summary [s.n]
- Villalobos Ayala, A. (2014). Triple bottom line, otra forma de medir el éxito empresarial. Recuperado en

- Wald, A. (2013). El pequeño libro rojo de marketing y ventas para los emprendedores. Córdoba: [s.n]
- Wilmoth, J. (2013). La población mundial crecerá en mil millones en la próxima década. Recuperado en http://www.un.org/spanish/News/story.asp?newsID=26703#.WVvFK9OGNhA
- Yeumon, R. y Moskovotiz, D (2014).Social Lean Canvas. Recuperado en http://socialleancanvas.com/