

EMMP



REEN



DER



CON IMPACTO



Buenos Aires Ciudad



Vamos Buenos Aires



Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Subsecretario de Trabajo, Industria y Comercio

Ezequiel Jarvis

Director General de Emprendedores

Santiago Sena

Gerente Operativo de Emprededorismo e Innovación Social

Brenda Sciepura

Equipo del Laboratorio de Innovación Social

María Ailén Cabaleiro

Gloria Leveratto

Stephanie Speranza

Espacios Negocios Inclusivos - Universidad Torcuato Di Tella

Directora Espacio Negocios Inclusivos

Jaqueline Pels

Dirección Proyecto y Autora

Gabriela Soria

Asistencia, Casos y Edición final

Sabrina Faur



AGRADECIMIENTOS:

Constanza P. Connolly – Abogada Senior. Estudio Beccar Varela.

María Laura Tinelli –Co fundadora y Directora. Acrux Partners



PROTAGONISTAS DE UN CAMBIO HISTÓRICO

La manera de hacer negocios está cambiando. Y eso sucede porque las emisiones mundiales de dióxido de carbono aumentaron casi un 50% en los últimos 15 años, porque se pierden 23 hectáreas por minuto como consecuencia de la sequía y la desertificación y porque la desigualdad se profundiza.

Sucede porque la pobreza provoca que uno de cada cuatro chicos de menos de cinco años no tenga la altura adecuada para su edad, porque más de 800 millones de personas viven en barrios vulnerables y porque a la Tierra le lleva 1.6 años regenerar los recursos renovables que usamos en solo un año.

La manera de hacer negocios está cambiando y la definición de éxito, también. Con paso lento, pero firme, cada vez son más los proyectos con modelos de negocio que buscan integrar la rentabilidad al impacto social y ambiental. Que aplican e impulsan una gestión sustentable. Que ayudan a crear una nueva economía.

Ésas son las empresas del futuro. Aquellas que aplican una mirada que prioriza el desarrollo sostenible que la sociedad -y el mundo- demanda cada vez con más énfasis.

Desde la Ciudad, buscamos apoyar a los emprendedores sociales que combinan la realización personal con la creación de valor económico y social y que, además, producen un impacto social y medioambiental positivo. Y, para eso, ofrecemos herramientas para que puedan crecer y escalar. Para que puedan ser (o seguir siendo) los protagonistas de este cambio.



Andy Freire

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





Jaqueline Pels, PhD

Directora del Espacio de Negocios Inclusivos
Escuela de Negocios
Universidad Torcuato Di Tella



Agradecemos al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la confianza depositada en el Espacio de Negocios Inclusivos de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella (ENI Di Tella) al invitarnos a escribir, en forma conjunta, el Manual EMPRENDER CON IMPACTO.

EMPRENDER CON IMPACTO, brinda herramientas para pensar y llevar a la práctica soluciones innovadoras a lo largo de toda la cadena de producción de bienes y servicios, conjugando las tres dimensiones del impacto (social, ambiental y económico) con el fin de generar un diferencial de valor agregado y crear emprendimientos alineados con el nuevo paradigma de economías inclusivas.

Este Manual se encuentra en sintonía con otros proyectos llevados a cabo por el ENI Di Tella orientados al mundo del Impacto Social. En primer lugar con el “Primer Relevamiento de Actores de los Negocios Inclusivos en Argentina, primera parte: Emprendimientos y PyMES” (2012-2013). Asimismo, el relevamiento dio cuenta que los emprendedores de impacto carecían de información de calidad sobre aspectos legales y jurídicos para la conformación de sus negocios, dando origen a la “Guía Legal para Emprendimientos Sociales en Argentina (2016)”. En segundo lugar con la segunda parte del relevamiento: “Programas Con Impacto Social de las Grandes Empresas” (2014-2016) donde se aborda el cambio de paradigma por el sector empresarial.

Celebramos que gobiernos e instituciones académicas trabajen en conjunto para generar conocimiento que facilite el surgimiento de proyectos de triple impacto. Esperamos que este Manual sea de utilidad para crear ideas, facilitar y escalar este tipo de emprendimientos que crecen poco a poco en las nuevas economías.

6

“Estoy impulsando a los jóvenes para que sean empresarios de **empresas sociales** y contribuyan al mundo, en lugar de solamente hacer dinero.
➤ Hacer dinero no es divertido, contribuir a cambiar el mundo es mucho más divertido”

Muhammad Yunus,
Premio Nobel de la Paz 2006
~~~~~



Te gustaría...

¿Considerar oportunidades de negocios en las llamadas nuevas economías, economías circulares y colaborativas?

¿Enfrentar y resolver desafíos ambientales y/o sociales a través de la creación de tu propio negocio?

¿Crear un modelo de negocio que responda a otra lógica, que genere **valor social y/o ambiental**, atendiendo necesidades del mercado?

Si ya estás en este camino responsable, ¿te interesaría llevar tu emprendimiento al próximo nivel?

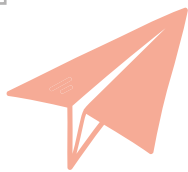
Si las respuestas son afirmativas, este Manual te acompañará a emprender tu negocio.

“La manera en que **subís la montaña** es más importante que llegar a la cima”

Yvon Chouinard, Patagonia

# CONTENIDO

INTRO-  
DUC-  
CIÓN



12

LA  
IDEA



20

## ¿QUÉ SIGNIFICA SER UN EMPRENDEDOR DE IMPACTO PARA ESTE MANUAL?

DISTINTOS ABORDAJES  
CONCEPTOS FUNDAMENTALES:

Comunicar el valor agregado  
Empresa sustentable

Innovación en cada paso del recorrido emprendedor

Articulación Público - Privado -Tercer Sector

Políticas Públicas de Apoyo

Etapas del Manual:

- IDEA
- DISEÑO
- TESTEO
- IMPLEMENTACIÓN
- FINANCIAMIENTO
- MEDICIÓN Y MEJORA.

## 1.1 CONTEXTO Y MOTIVACIONES DEL EMPRENDEDOR DE IMPACTO

### 1.2 ALCANCE

### 1.3 OBJETIVOS

### 1.4 MISIÓN Y VISIÓN

## CASO LA ESCOMBRERA





## 2.1 SEGMENTOS DE CLIENTES O CONSUMIDORES

- 2.1.1 Identificar y caracterizar el perfil de los potenciales clientes
- 2.1.2 Conocer al consumidor a través de un análisis de mercado

## 2.2 LA PROPUESTA DE VALOR

- 2.2.1 Criterios
- 2.2.2 Estudio de mercado de Propuesta de Valor
- 2.2.3 Rubros a evaluar en los Emprendimientos de Impacto
  - 2.2.3.1 Evaluación Ambiental
    - a) Materiales
    - b) Producción
    - c) Packaging
    - d) Distribución y logística
    - e) Uso y mantenimiento
    - f) Final del ciclo de vida
  - g) Responsabilidad de vender y comunicar
  - h) Infraestructura eficiente i) Servicios

### 2.2.3.2 EVALUACIÓN SOCIAL

- a) Diseño
- b) Obtención
- c) Fabricación
- d) Distribución

## 2.3 GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS

- Actores y socios claves
- 2.3.1 Cualidades de un buen Emprendedor de Impacto
- 2.3.2 Alianzas Estratégicas

## 2.4 COMERCIALIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y RELACIÓN CON EL CLIENTE

- 2.4.1 Comercialización
  - 2.4.1.1 Canales de Distribución
  - 2.4.2 Comunicación
    - 2.4.2.1 Canales de Comunicación
  - 2.4.3 Relación con el cliente
  - 2.4.4 Certificaciones y etiquetas

## 2.5 ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVES

- 2.5.1 Actividades claves: de la propuesta de valor a la acción
- 2.5.2 Recursos claves

## 2.6 ESTRUCTURA DE COSTOS

- 2.6.1 Costos Fijos vs. Costos variables
- 2.6.2 Manejo sustentable y eficiente

## 2.7 FUENTES DE INGRESOS

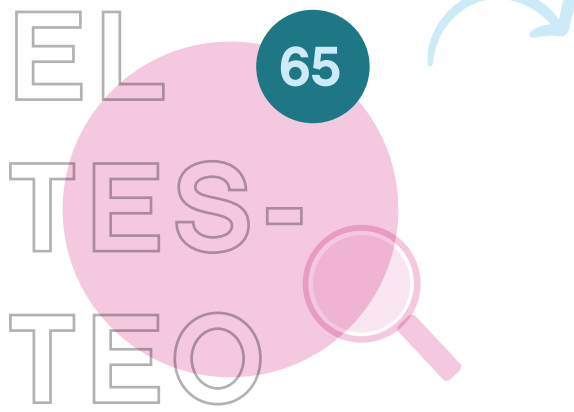
- 2.7.1 Definición de precios



---

**CASO DIBAGO**

---



### 3.1 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

- 3.1.1 Necesidades o problemas
- 3.1.2 Segmentos de consumidores
- 3.1.3 Propuesta de valor
- 3.1.4 Compromiso de los grupos de interés (stakeholders)
- 3.1.5 Modelo de negocio

### 3.2 VALIDACIÓN DE RESULTADOS Y ESCALAMIENTO

---

#### CASO XINCA

---



## PLAN DE NEGOCIOS Y ASPECTOS LEGALES

### 4.1 PLAN DE NEGOCIOS

- ¿Qué es un Plan de Negocios? ¿Por qué hacerlo?
- ¿Cómo lo hacemos?

#### 4.1.1 PROPÓSITO

Objetivos de Negocio y de Impacto

- 4.1.1.1 Nombre, misión y visión
- 4.1.1.2 Descripción del target, consumidor o cliente objetivo
- 4.1.1.3 Propuesta de valor y sus ventajas competitivas
- 4.1.1.4 Objetivos de negocio y de impacto

#### 4.1.2 ESTRUCTURA DE CONTEXTO

- Análisis externo o de entorno
- Matriz FODA

### 4.1.3 ESTRUCTURA OPERATIVA

- 4.1.3.1 Estrategia de Producto
- 4.1.3.2 Estrategia Comercial
- 4.1.3.3 Estrategia de Comunicación y Canales
- 4.1.3.4 Estrategia de Producción y Logística

### 4.1.4 ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS

### 4.1.5 ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA

- 4.1.5.1 Estado de Ganancias y Pérdidas o P&L
- 4.1.5.2 Balance
- 4.1.5.3 Flujo de Caja o Cash Flow
- 4.1.5.4 Análisis del Punto de Equilibrio

### 4.1.6 OBJETIVOS DE IMPACTO Y MÉTRICAS

## 4.2 ASPECTOS LEGALES

---

#### CASO MARIARCA

---

# FINAN- CIA- MIENTO

89

## 5.1 ¿CÓMO VENDER NUESTRO PROYECTO?

### 5.2 ¿DÓNDE CONSEGUIR FONDOS EN ARGENTINA?

5.2.1 Créditos del Gobierno

Fondo Semilla - Ministerio de Producción

5.2.2 Fondos de Inversión

5.2.2.1 Family Offices

5.2.3 Financiación Colectiva o Crowdfunding

5.2.4 Financiamiento

Ley de Emprendedores

5.2.5 Banca Ética y Sostenible

5.2.6 Bancos tradicionales con productos financieros dirigidos a la sustentabilidad

5.2.7 Cooperación Internacional a través de Embajadas

5.2.8 Fundaciones

5.2.9 Venture Capital

### 5.3 PROGRAMAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRENDEDORES

CASO OVIS 21

# GLO- SA- RIO

106

# ME- DI- CIÓN

98

## MEDICIÓN DE NEGOCIO Y DE IMPACTO CRECER Y ESCALAR EL NEGOCIO

### 6.1 MEDICIÓN DE IMPACTO

¿Por qué es importante medir el impacto? ¿Qué necesitamos para medir nuestro impacto?

6.1.1 Indicadores de Negocio, de Impacto Social y Mediambiental

6.1.1.1 Medición de la Performance de Negocio

6.1.1.2 Medición del Desempeño Social

6.1.1.3 Medición del Desempeño Medioambiental

### 6.2 CRECER Y ESCALAR EL NEGOCIO

6.2.1 Mejora continua y factores claves de éxito en los Negocios de Impacto

### CASO GUAYAKÍ



### DEFINICIONES DE NEGOCIOS CON PROPÓSITO

**O DE IMPACTO:** Negocios Inclusivos.

Sustentabilidad/Desarrollo Sostenible.

Responsabilidad Social

Empresaria. Comercio Justo. Sistema B. Innovación

Social. Economía Circular. Economía Azul.

Productos Orgánicos.

### MATERIALES CONSULTADOS PARA LA ELABORACIÓN DE ESTE MANUAL.



INTRO -

DUC -

CIÓN



## ¿QUÉ SIGNIFICA SER UN EMPRENDEDOR CON PROPÓSITO O DE IMPACTO PARA ESTE MANUAL?

Nuevas economías conscientes e inclusivas están emergiendo a nivel mundial, en busca de soluciones a problemas sociales y ambientales, creando fuentes de trabajo y cambiando los patrones de producción y de consumo de nuestra sociedad.

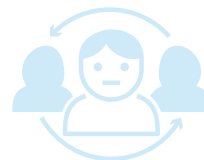
A partir de este nuevo paradigma surge una oportunidad de negocio que impacta sobre estos nuevos criterios: Los Negocios con Propósito.

Comenzamos definiendo algunos conceptos básicos sobre el Emprendedor de Impacto y destacando las grandes oportunidades de serlo.



EN ESTE MANUAL, EL PROPÓSITO SERÁ CENTRAL PARA ALCANZAR AQUELLO QUE LLAMAREMOS TRIPLE IMPACTO, ES DECIR, LA BÚSQUEDA ACTIVA DE CRECIMIENTO EQUILIBRADO EN LOS SIGUIENTES TRES PILARES:

LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE



LA INCLUSIÓN SOCIAL



EL DESARROLLO ECONÓMICO



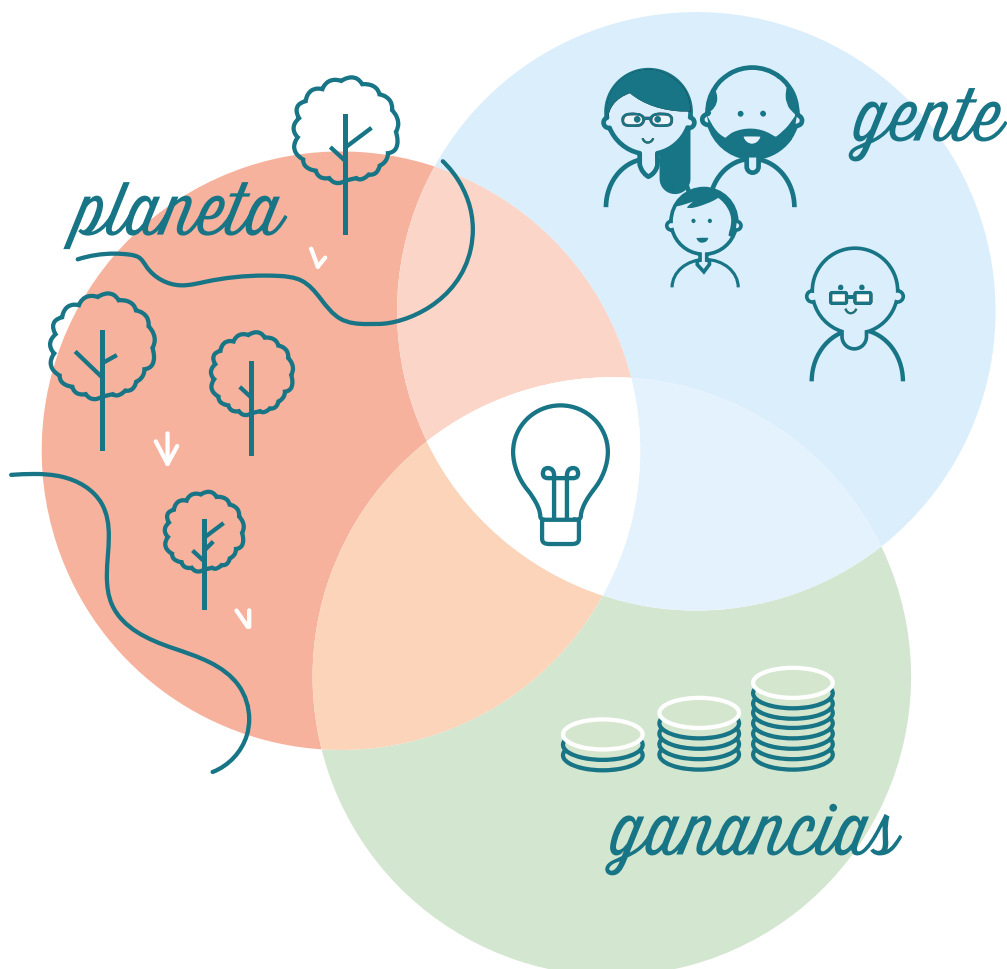

## EL PROPÓSITO ES EL MOTOR QUE MUEVE A LOS EMPRENDEDORES Y A LAS ORGANIZACIONES QUE CREAN.

Un Emprendedor de Impacto tiene en el corazón de su negocio no sólo la búsqueda de valor económico, sino la generación de un impacto positivo en problemáticas sociales y ambientales. Es decir, que este tipo de emprendimientos no persiguen únicamente el lucro, sino que proponen un modelo de negocios que cambia los patrones de producción y consumo en nuestra sociedad, porque conforman un triple valor agregado: el desarrollo medioambiental, social y económico.

Este cambio en el paradigma de consumo y de negocio, fue identificado en el estudio de Robert G. Eccles, profesor de Prácticas de Gerenciamiento en la Escuela de Negocios de Harvard, realizado en base a 180 empresas (la mitad con altas prácticas de sustentabilidad y la mitad con bajas prácticas), donde surge la siguiente conclusión:

“Proporcionamos pruebas de que las empresas de altas prácticas de sustentabilidad superan significativamente a sus contrapartes a largo plazo, tanto en términos de valor de sus acciones como de resultados”.

EN ESTE MANUAL TE BRINDAREMOS HERRAMIENTAS PARA PENSAR Y LLEVAR A LA PRÁCTICA SOLUCIONES INNOVADORAS A LO LARGO DE TODA LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, DE MODO QUE CONJUGANDO ESTAS TRES DIMENSIONES PUEDES **GENERAR UN DIFERENCIAL DE VALOR AGREGADO** LLEVAR A TU EMPRENDIMIENTO A FORMAR PARTE DEL NUEVO PARADIGMA DE **ECONOMÍAS INCLUSIVAS.**



## DISTINTOS ABORDAJES

Existe un abanico de términos asociados a Emprender con Impacto. Una buena forma de este tipo de negocios es desglosar algunas definiciones internacionalmente reconocidas que lo abordan:

### \* LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

es definida por las Naciones Unidas como el modo en que una empresa alcanza un equilibrio entre los imperativos económicos, medioambientales y sociales (“enfoque del triple resultado final”), a la vez que aborda las expectativas de los accionistas e interesados.



### \* EL COMERCIO JUSTO

según el World Fair Trade Organization, es un sistema comercial solidario y alternativo cuyo objetivo es mejorar el acceso al mercado de los productores más desfavorecidos y cambiar las injustas reglas del comercio internacional, que consolidan la pobreza y la desigualdad mundial. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores desfavorecidos.



### \* LA ECONOMÍA CIRCULAR

es un concepto económico que trata de implementar una economía reparadora y regenerativa, basada en el principio de “cerrar el ciclo de vida” de los productos, los servicios, los residuos, los materiales, etc. El sistema lineal de nuestra economía (extracción, fabricación, utilización y eliminación) ha alcanzado sus límites. Se empieza a vislumbrar, en efecto, el agotamiento de una serie de recursos naturales y de los combustibles fósiles. Por lo tanto, la economía circular propone un nuevo modelo de sociedad que utiliza y optimiza los stocks y los flujos de materiales, energía y residuos.

### \* LAS EMPRESAS B

son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Las empresas B fijan su propósito de manera vinculante, incorporando en sus estatutos intereses de largo plazo para todos sus públicos de interés. Además, cumplen con rigurosos estándares de gestión y transparencia, que van mejorando continuamente.



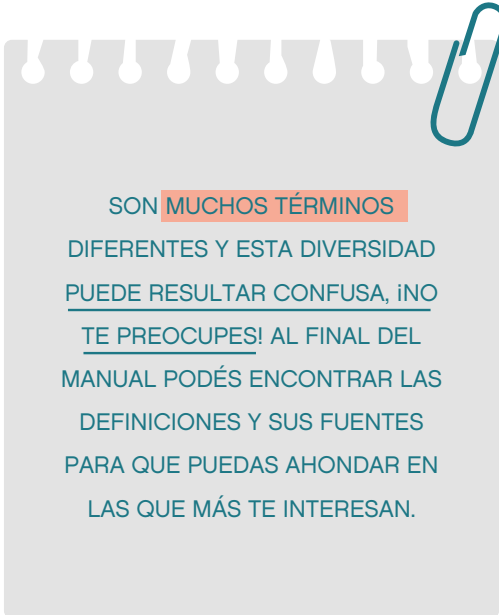
### \* EL ESPACIO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

de la Universidad Torcuato Di Tella (ENI Di Tella) define que los negocios inclusivos se pueden manifestar,

- Hacia adentro, en su vínculo con el personal
  - En la Producción, en la cadena de valor
  - Hacia el consumidor, en los productos o servicios que ofrece
  - En una combinación de estas opciones
- Esta definición del ENI del alcance de los Negocios Inclusivos es aplicable a los negocios con Propósito o de Impacto.



15



SON **MUCHOS TÉRMINOS** DIFERENTES Y ESTA DIVERSIDAD PUEDE RESULTAR CONFUSA, ¡NO TE PREOCUPES! AL FINAL DEL MANUAL PODÉS ENCONTRAR LAS DEFINICIONES Y SUS FUENTES PARA QUE PUEDES AHONRAR EN LAS QUE MÁS TE INTERESAN.



## CONCEPTOS FUNDAMENTALES QUE ESTARÁN PRESENTES A LO LARGO DE ESTE MANUAL:

### COMUNICAR EL VALOR AGREGADO:

Para que un negocio sea factible, es fundamental que considere las necesidades del mercado. El valor agregado de los Emprendimientos de Impacto es que, además de satisfacer una necesidad de mercado, al mismo tiempo enfrentan un desafío social o ambiental de forma eficiente.

Hoy en día, como parte del **nuevo paradigma de consumo consciente**, se reconocen y valoran los productos y servicios de empresas con propósito. Por lo tanto, existe una oportunidad de **posicionarse desde la comunicación, haciendo hincapié en que el producto tiene ese valor agregado** para que el consumidor lo tenga en cuenta a la hora de tomar su elección.

## Empresa sustentable un camino a la innovación

UNA GRAN PARTE DEL COSTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, Y SU CORRESPONDIENTE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL, SE DETERMINAN EN LA ETAPA DEL DISEÑO.

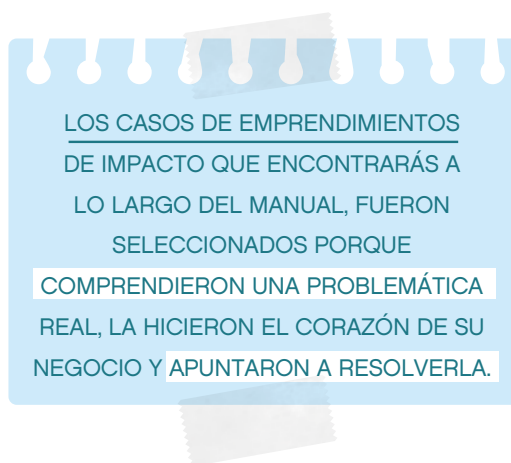
### DISEÑO SUSTENTABLE

El eco-diseño se focaliza en la minimización de impactos medioambientales en todo el ciclo de vida, considerando su eficiencia económica y es la parada obligatoria para quienes quieren arribar al próximo estadio: el diseño sustentable. Este último es un concepto más amplio, ya que incorpora al proceso de producción de bienes y servicios la dimensión social, con el fin de satisfacer necesidades reales de la sociedad.

En ambos casos podemos identificar metodologías y estrategias que permiten reducir (o evitar, en el mejor de los casos) el impacto negativo de los productos y servicios durante la mayor parte de las etapas del ciclo de vida, evaluando, midiendo y buscando mejoras continuas.

### INNOVACIÓN EN CADA PASO DEL RECORRIDO

Desde el punto de vista del negocio, la innovación le da al emprendedor una ventaja competitiva para diferenciarse a través de una propuesta de valor única.



PARA ESTE EMPRENDEDOR DE IMPACTO LA SUSTENTABILIDAD SERÍA EL FIN Y LA INNOVACIÓN EL MEDIO, LA FORMA DE ENCARAR CADA PROCESO DEL NEGOCIO.

Un emprendedor innovador incorpora nuevas formas de gestión y ejecución en toda la cadena de producción, pero no siempre se trata de propuestas radicalmente novedosas, no es necesario inventar la rueda cada vez. Para la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), lo indispensable es que los modelos innovadores tengan una relación costo – beneficio mejor que la de los tradicionales, además deben ser escalables y sostenibles.

La innovación se puede dar en todos los aspectos de un negocio:

### INNOVACIÓN EN PRODUCTO:

La innovación en el producto hace referencia a agregar valor es decir, que el producto final resuelva una problemática social y/o ambiental, o que en su consumo llegue a una población que tradicionalmente se encontraba excluida de ese mercado.

Por ejemplo, es el caso del emprendimiento Robbina, que re-diseñó los bancos de estudios de escuela para adaptarse a niños con capacidades diferentes, contribuyendo a resolver la problemática de exclusión en el aula. Estos novedosos bancos de estudio, al estar desarrollados desde las estrategias del Diseño Universal, son aptos para todas las personas, independientemente de que tengan o no alguna discapacidad.



## INNOVACIÓN EN PROCESOS:

La innovación en procesos se genera en el marco de las distintas instancias de producción de bienes y servicios, y resulta en mayor eficiencia productiva, a la vez que genera valor medioambiental y/o social, al tratarse de procesos productivos limpios, trazables y justos.

Por ejemplo, un proceso de fabricación que utilice menos agua y energía permite que el producto llegue a un menor precio al usuario.

El caso de Xinca, una empresa social de la provincia de Mendoza, desarrolló un material para la fabricación de una nueva suela de calzado más durable, en base a reciclado de PET. El proceso de producción de las zapatillas se realiza dentro de las penitenciarías de Mendoza con el fin de incluir a personas privadas de su libertad para contribuir a resolver la problemática de la inserción laboral de aquellos en situación de vulnerabilidad. Estos ejemplos muestran cómo, a través de innovaciones sociales y ambientales, también podemos generar mayor valor económico.

## INNOVACIÓN EN SISTEMAS:

La innovación en sistemas involucra cambios más profundos ya que apuntan a una lógica distinta para hacer negocios, a cambios de conductas y hábitos de consumo del consumidor. Un buen ejemplo son los negocios basados en el uso compartido de un recurso o servicio, tal como un sistema de “car sharing”. En este caso, los usuarios comparten este recurso a los fines de ahorrar los gastos propios de la manutención de un auto. Este sistema ya desarrollado en muchas ciudades del mundo tiene enormes ventajas para los usuarios, los habitantes de las grandes ciudades y el medio ambiente. En estas nuevas economías, podríamos decir que “sharing has become the new buying” algo así como “compartir es la nueva forma de consumir”.

Otra forma innovadora de hacer negocios desde una lógica inclusiva es el “uno por uno”, donde por cada persona que tiene la capacidad de compra del producto, otra persona que no puede pagarlo accede al mismo producto. Por ejemplo, FC Bola es una Empresa B que busca generar un impacto social a través del deporte fabricando pelotas de fútbol. Lo que los diferencia es que por cada pelota que venden, donan otra a alguna persona perteneciente a una comunidad desfavorecida. De esta manera, el emprendedor comparte el gasto de dos productos, y le cobra el diferencial a quien puede costearlo, pero a conciencia de que está pagando más por un sistema que es inclusivo.

## ARTICULACIÓN PÚBLICO- PRIVADO-TERCER

### SECTOR


Es una co-creación de conocimientos, para lograr mejoras en los procesos de articulación y colaboración a la vez que generan un verdadero impacto.

En estas nuevas propuestas de valor, el rol de las empresas, el estado y las organizaciones del tercer sector se resignifica. El Estado, con su capacidad de llegar a impactar a gran escala en sus proyectos, será el encargado de articular los conocimientos y experiencia territorial de las ONG´s. Todos estos actores, en conjunto con la gran capacidad de generar valor económico de las empresas privadas, pueden trabajar alineados en temas de sustentabilidad que convocan e involucran a todas estas fuerzas de cambio.



## POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOYO

El Estado cumple un rol fundamental en la promoción de un ecosistema donde este nuevo modelo de empresa pueda prosperar, a través de legislaciones acordes a los nuevos contextos con sus necesidades, y de herramientas de capacitación, financiamiento y acompañamiento en los trayectos pioneros iniciales, entre otros. En este nuevo paradigma de las economías inclusivas, el Estado tiene el objetivo y la responsabilidad de implementar sus proyectos con la mirada puesta en su valor económico, social y ambiental.

Actualmente, existen espacios públicos de incubación para emprendedores, centros de formación gratuita y mentorías, becas y financiamientos, exenciones impositivas, así como un marco legislativo, la nueva Ley de Emprendedores, que veremos más adelante.



**El recorrido  
de este Manual  
comprende  
seis etapas:**



## #1 IDEA

En la etapa inicial bocetamos la idea. Es el momento de preguntarnos para qué, cuáles son las razones o motivaciones que nos llevan a pensar esta idea, y si éstas coinciden con nuestras capacidades, deseos, pasiones y metas.



## #2 DISEÑO

En esta etapa intermedia y conceptual vamos a utilizar el CANVAS como herramienta, que nos ayudará a definir y crear la propuesta de valor y analizar qué estamos ofreciendo, para qué segmento o tipo de consumidor, los actores claves, la estrategia de comercialización, comunicación y relación con los clientes, cuáles serán las actividades y recursos claves, la estructura de costos y las fuentes de ingresos.

## #3 TESTEO +

En esta etapa exploratoria validamos y revisamos lo elaborado en la etapa anterior. En el Canvas construimos ciertas hipótesis y en la etapa de piloto o testeo debemos validarlas al contrastarlas con la realidad. Esta etapa concluirá con los ajustes necesarios para tener definido nuestro MODELO DE NEGOCIO.

## #4 IMPLEMENTACION

Una vez validado el modelo de negocio, proyectamos el negocio en un PLAN DE NEGOCIOS y definimos el mejor FORMATO LEGAL. Contar con un Plan de Negocios es muy importante en esta instancia, especialmente si necesitamos solicitar financiamiento.



## #5 FINANCIAMIENTO

A partir del Plan de Negocios, sabremos qué fondos necesitamos y veremos qué opciones reales tenemos para conseguirlos.

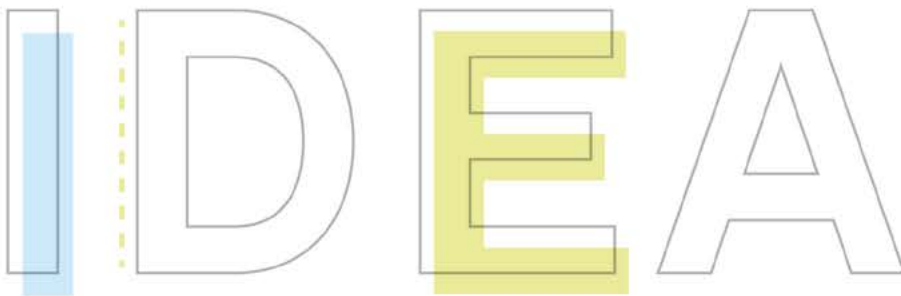
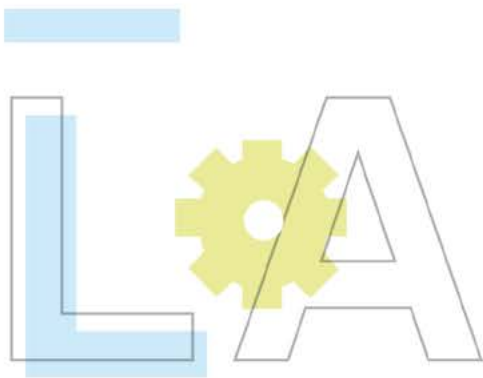
## #6 MEDICIÓN Y MEJORA +

Finalmente, para saber dónde estamos y qué tenemos que mejorar para alcanzar nuestras metas, medimos los indicadores de negocio y de impacto.



*Y, ¿Dónde se ubica tu emprendimiento?  
¿Qué grado de desarrollo tiene?*

*Aunque estés en una etapa más avanzada, repasa los conceptos desde el inicio.  
¡Este manual propone un ida y vuelta constante entre las distintas etapas!*



CAPÍTULO 1



PARA ESTE EMPRENDEDOR DE IMPACTO  
LA SUSTENTABILIDAD SERÍA EL FIN Y LA  
INNOVACIÓN EL MEDIO, LA FORMA DE  
ENCARAR CADA PROCESO DEL NEGOCIO.



“Todo lo que una persona puede **imaginar,**  
otros pueden hacerlo realidad”

Julio Verne

## 1.1 CONTEXTO Y MOTIVACIONES DEL EMPRENDEDOR DE IMPACTO

Un negocio es parte de un ecosistema. Ningún proyecto existe aislado de un determinado contexto, todo se encuentra interrelacionado y forma parte de un sistema mayor. El contexto en el cual operamos está regido por aspectos políticos, económicos, legales, tecnológicos, sociales y medioambientales que nos afectan directa e indirectamente.

Dentro de este contexto existen una serie de problemas, sociales y/o medioambientales, que queremos atender por medio de nuestro negocio.

A efectos de este Manual, identificamos como más importantes tres tipos de motivaciones que dan origen a un Emprendimiento de Impacto:

**1-** Personales y profesionales, tales como los deseos y la pasión por emprender y resolver una problemática con la que el emprendedor se siente fuertemente comprometido.

**2-** Un desafío que motiva al emprendedor a resolver un problema social y/o ambiental. En este sentido, el emprendedor deberá apoyar este reclamo (**claim**) con la mejor información fáctica (estadísticas, estudios de hechos y evidencias).

**3-** Una necesidad del mercado, que representa una oportunidad y que el emprendedor deberá poder visualizar, descubrir y pensar cómo satisfacerla. **Esta es una condición fundamental para que exista un negocio**, y en los Emprendimientos de Impacto 2 y 3 son lo mismo.

**SIN IMPORTAR DE DONDE SURJA LA MOTIVACIÓN, DEBERÁ ESTAR ALINEADA AL CONTEXTO PARA PODER GENERAR UN IMPACTO REAL Y EFICIENTE.**

## 1.2 ALCANCE

Como vimos en la Introducción, el alcance de los Emprendimientos de Impacto puede darse:

- Hacia adentro, en su vínculo con el personal
- En la producción, en la cadena de valor
- Hacia el consumidor; en los productos o servicios que ofrece
- En una combinación de estas opciones

Cuando el alcance del impacto se da en la cadena de valor o en los recursos humanos de la empresa, la necesidad o problemática social o ambiental está dentro del negocio, y hacia fuera lo que tenemos que mirar son las oportunidades de mercado.

Un ejemplo es el caso “Los Perejiles”, donde seis jóvenes con Síndrome de Down tenían muchas ganas de trabajar pero no encontraban un espacio laboral que los contenga, y encontraron una oportunidad de mercado para comenzar su pequeño emprendimiento productivo de “pizza party”, un servicio de catering de pizzas y empanadas. En este caso, el negocio es inclusivo **hacia adentro**, en el vínculo con el personal, que es una asociación entre personas con las mismas capacidades.

Otro ejemplo que desarrollamos como caso en este manual es la Yerbamate “Guayakí”. Este emprendimiento tiene su impacto **hacia la producción** ya que trabaja con las comunidades indígenas Aché Guayakí, (de allí su nombre) y con pequeños productores del área que ocupa el noreste de Paraguay, el noreste de Argentina y el Sudeste de Brasil. Esta zona es una de las regiones boscosas más amenazadas del planeta producto del corte ilegal de maderas nativas, de la ganadería extensiva y de los monocultivos de soja, trigo y maíz. El modelo de negocio de Guayakí está basado en la compra de yerba orgánica bajo los principios del comercio justo, involucrándose en profundidad con los productores y preservando los bosques nativos. Por otro lado también su impacto va **hacia el consumidor** al ofrecer un producto con cualidades orgánicas y antioxidantes.

Guayakí ve una **oportunidad de negocio en el mercado** norteamericano que estaba en búsqueda de alternativas saludables al café y logra posicionar la desconocida yerba mate como un ícono cultural, una bebida sana y energética. Comunicando también, su función social en la comunidad productora y el significado en la cultura guaraní de sus orígenes.



## Tips

- **Conocé tu pasión:** Entender las razones que mueven tu proyecto y te motivan a emprender es un requisito fundamental para definir el Propósito.

- **Conocé tus límites:** Antes de embarcarte a emprender un negocio es necesario conocer tus capacidades, talentos y posibilidades y ponerlas al servicio de lo que necesita el emprendimiento. Este autoanálisis es fundamental para evitar frustraciones y puede incluso llevarte a modificar la idea para que se ajuste a tus metas o para entender qué tipo de socio necesitas para complementarte.

- **Permitite la prueba y error:** Demás está decir que tenés que ser flexible y estar siempre abierto a cambiar tu idea inicial y ajustarla o modificarla radicalmente!



### 1.3 OBJETIVOS

Habiendo entendido el contexto en el cual nuestro negocio opera y los factores que lo motivan, ahora estamos preparados para definir los Objetivos del negocio y también su Visión y Misión.

Los objetivos se corresponden directamente con las razones descriptas anteriormente: alcanzar una determinada meta personal profesional, resolver un problema social/ambiental y satisfacer una necesidad de mercado.



### 1.4 MISIÓN Y VISIÓN

La Misión de un emprendimiento es el motivo y la razón por las cuales se crea, y se expresa en el tiempo presente.

Por otro lado, la Visión implica proyectar una imagen del emprendimiento que se visualiza a largo plazo y se expresa en tiempo futuro.

Tanto la Misión como la Visión deben definirse conjuntamente, ser coherentes entre sí, y estar guiadas por tu propósito como vimos desde el inicio.

**Un ejemplo inspiracional de misión de negocio es la empresa Patagonia:**

**“Construir el mejor producto, no causar ningún daño innecesario, utilizar el negocio para inspirar y aplicar soluciones a la crisis medioambiental”.**

Esta marca de ropa para deportes al aire libre, muestra en su misión su compromiso con la calidad, la sustentabilidad y el comercio justo.



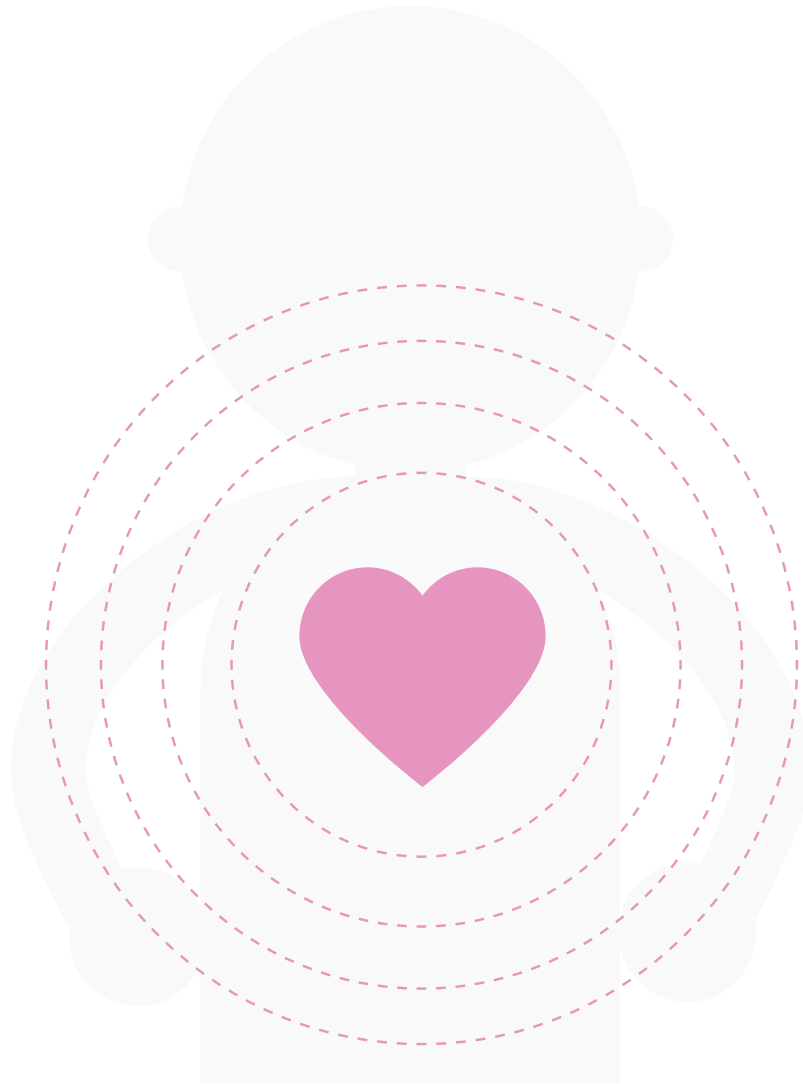
*Escribí la misión y visión de tu negocio:*

*misión:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*visión:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_







“ La **creatividad** requiere tener el valor de desprenderse de las certezas ”

 Erich Fromm

## CASO LA ESCOMBRERA

**Actividad:** Reciclado de residuos de construcción y demolición (escombros)

**Año de creación:** 2014

**Zona donde opera:** Córdoba Capital y zonas aledañas

**Emprendedor/es:** Marcos Heyd

**Certificaciones y Membresías:** Miembro del IARSE -  
Empresa B (certificación en proceso) - Productos certificados por INTI y UNC

### DESCRIPCIÓN:

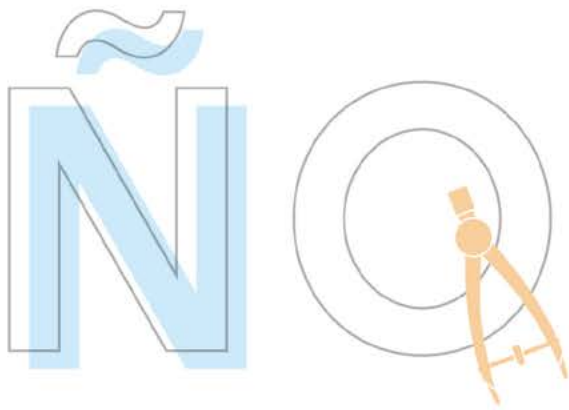
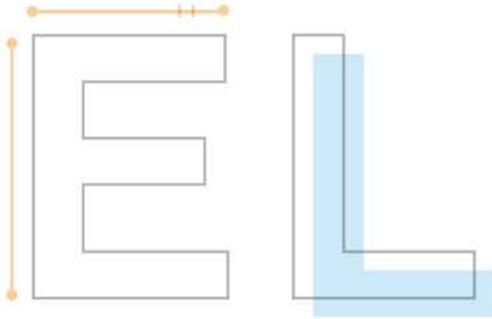
Marcos Heyd fracasó en tres proyectos antes de crear La Escombrera. Es licenciado en Comunicación Institucional y comenzó su carrera en la ONG Surcos Argentinos, que promueve la instalación de huertas orgánicas en villas de emergencia de la ciudad de Córdoba. Trabajando allí descubrió que en la periferia de los barrios más humildes había pilas enormes de escombros. Reunió a amigos ingenieros para investigar juntos alternativas de reciclaje, y a fines de 2013 nació La Escombrera, emprendimiento dedicado a triturar y clasificar residuos de construcción y demolición para crear un sustituto de la arena.

Desde sus inicios, buscaron resolver la problemática de los residuos de la construcción y demolición, la falta de separación y tratamiento de los residuos peligrosos de la misma industria y la explotación desmedida de ríos y montañas que padece América Latina.

La Escombrera realiza alianzas con empresas de contenedores y camiones volcadores para efectuar el retiro de escombros de obra o de fábrica de manera responsable, garantizando que los residuos no irán al enterramiento o a predios ilegales. Luego, le dan un tratamiento a dichos residuos obteniendo como resultado la fabricación de eco-áridos (sustitutos de los áridos naturales en un 100% y complementarios a la cal y al cemento, con lo cual ayudan a reducir su consumo en un 30%). La empresa comercializa estos eco-áridos con una certificación de compra de producto sustentable, garantizando que no provienen de una extracción de río o montaña. Asimismo, otorga un certificado de depósito responsable a aquellos clientes que destinen allí sus residuos de construcción y demolición. Todas las certificaciones que la empresa emite están publicadas en la plataforma de datos abiertos Junar.

Al reducir el impacto ambiental de los residuos de construcción y demolición, revalorizan terrenos que se encuentran colmados de estos residuos y evitan el surgimiento de próximos baldíos contaminados con escombros. Además, dan lugar a nuevos espacios verdes posibles de ser utilizados para la regeneración del ecosistema, construcción de viviendas sociales, hospitales, etc., promoviendo un entorno digno y saludable para los vecinos de estos lugares. Por otra parte, a nivel de impacto social, parte del staff de operarios de La Escombrera son personas en situación de vulnerabilidad.

En su tercer año, La Escombrera ha alcanzado el Punto de Equilibrio y proyecta duplicar la facturación del último trimestre de 2016. Para el 2017, la meta es reducir 20.000 toneladas de desechos y triplicar esa cifra en 2018. Además, quieren lograr una ley nacional de control de escombros.



CAPÍTULO 2












En este capítulo vamos a plasmar por escrito nuestro Emprendimiento de Impacto utilizando el Canvas de Negocio como herramienta.

El CANVAS<sup>2</sup> fue creado en 2010 por Alex Osterwalder (escritor, investigador y speaker, especializado en la innovación de modelos de negocio). Esta herramienta permite visualizar de forma clara, simple y en una sola hoja el modelo de negocio a través de puntos interrelacionados que cubren sus aspectos fundamentales: segmentos de clientes, propuesta de valor, actores claves, comercialización, comunicación y canales, relación con clientes, actividades y recursos claves, estructura de costos y fuentes de ingresos.

**HEMOS ADAPTADO ESTA ÚTIL HERRAMIENTA PARA PODER BOCETAR LOS EMPRENDIMIENTOS DE IMPACTO.**

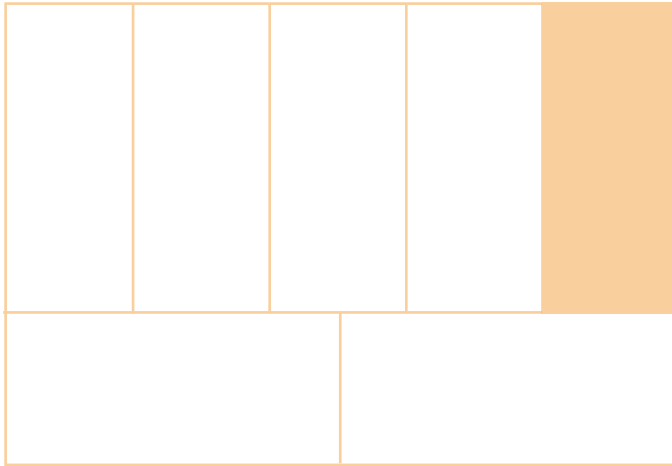


# Canvas de negocio

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Actores y socios claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quiénes son nuestros socios clave?</li> <li>¿Quiénes son nuestros suministradores clave?</li> <li>¿Qué recursos clave vamos a adquirir con nuestros socios?</li> <li>¿Qué actividades clave realizan los socios?</li> </ul> |  <p><b>Actividades y recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor / canales de distribución / relación con clientes / Fuentes de ingreso?</li> </ul>  <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor / canales de distribución / relación con clientes / Fuentes de ingreso?</li> </ul> |  <p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué valor entregamos al cliente?</li> <li>¿Cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver?</li> <li>¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?</li> <li>¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</li> </ul> |  <p><b>Comercialización, comunicación y relación con el cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente?</li> <li>¿Cuáles hemos establecido? ¿Cuánto cuestan?</li> </ul>  <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿A través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente? ¿Cómo los contactamos ahora?</li> <li>¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor?</li> </ul> |  <p><b>Segmentos de clientes o consumidores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Para quién estamos creando valor?</li> <li>¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</li> </ul> |
|  <p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo?</li> <li>¿Qué recursos clave son los más caros?</li> <li>¿Qué actividades clave son las más caras?</li> </ul>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  <p><b>Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?</li> <li>¿Para qué pagan actualmente? ¿Cómo lo están pagando?</li> <li>¿Cuánto contribuye cada Fuente de ingresos a los datos totales?</li> </ul>                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## 2.1 SEGMENTOS DE CLIENTES O CONSUMIDORES

EN ESTE MÓDULO VAMOS A DESARROLLAR PREGUNTAS Y HERRAMIENTAS QUE NOS AYUDARÁN A DEFINIR LOS SEGMENTOS DE CLIENTES O CONSUMIDORES A QUIENES NOS QUEREMOS DIRIGIR.



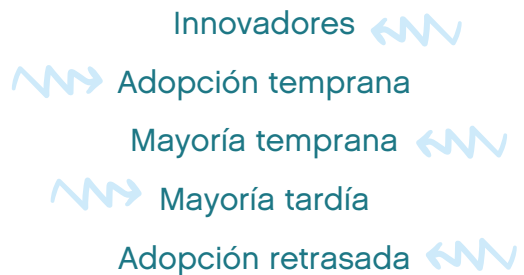
### 2.1.1 IDENTIFICAR Y CARACTERIZAR EL PERFIL DE LOS POTENCIALES CLIENTES

Una buena práctica es hacer un **perfil de cliente**, el cual se compone de dos niveles: una descripción genérica basada en aspectos **demográficos** y otra más sutil basada en aspectos **actitudinales**.

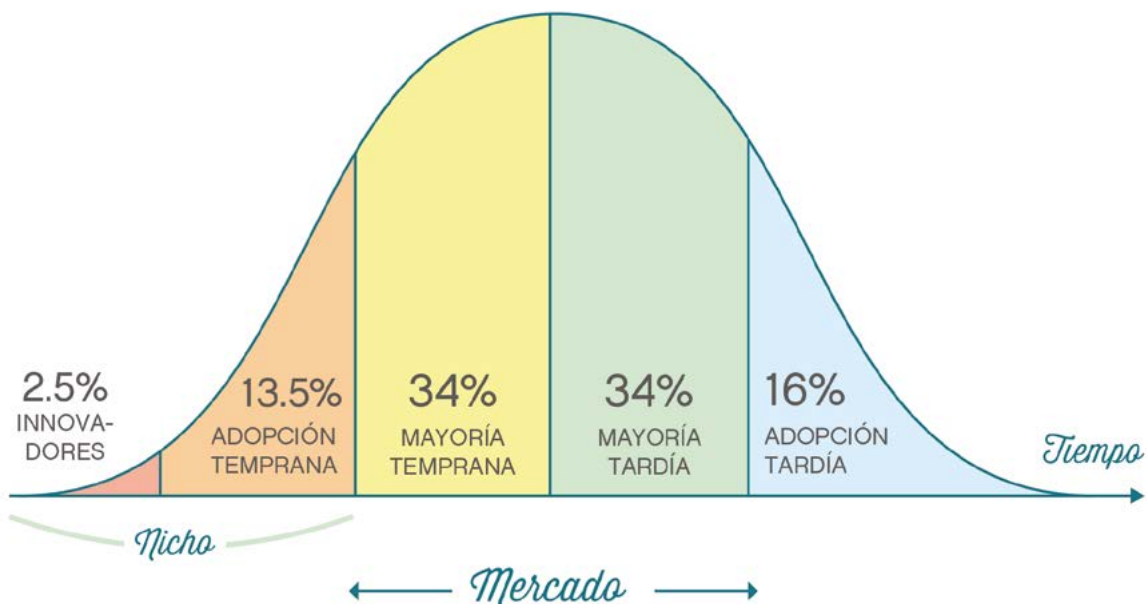
Observar el estilo de vida constituye una actividad fundamental en el proceso de entender y caracterizar a nuestro potencial cliente. Debemos, también, hacer el ejercicio de ponernos en el lugar de estos clientes para pensar, decir y sentir de la forma que ellos lo hacen. La interacción directa con nuestro cliente es fundamental. Es **a través del relacionamiento, la empatía y la co-creación que nos aseguramos de otorgar valor en nuestro producto para nuestros clientes**. ¡El emprendedor debe ser un buscador y observador incansable de tendencias! A continuación veremos diferentes herramientas y formas de caracterizar los perfiles de clientes o consumidores, que nos ayudarán a definirlo con más precisión. Este tipo de negocio orientado al cliente, asegura que la propuesta de valor esté basada en una necesidad real, e idealmente, no satisfecha.



**LA CURVA DE ADOPCIÓN** es otra herramienta de segmentación de los perfiles de clientes o usuarios que será de gran ayuda, ya que divide a los consumidores o clientes de acuerdo a cuán temprano adopten nuevas tendencias:



*Curva de adopción:*





## MAPA DE EMPATÍA:

para comprender necesidades y perfil de cliente

Una herramienta que ayuda a comprender a los usuarios es el Mapa de empatía, que busca acercarnos y reduce la auto referencia. Consiste en hacernos preguntas que ordenan y mapean el perfil de nuestro cliente o usuario:

¿Cómo es su entorno?  
¿Qué amistades posee?  
¿Qué propuestas le ofrece actualmente el mercado? ¿Qué ve?  
¿Qué dice y hace? ¿Qué oye? ¿Qué piensa y siente? ¿Qué es lo que más le importa? ¿Qué cosas le molestan?  
¿Qué cosas le preocupan?

## Mapa de Empatía:



## DISEÑO CENTRADO EN LA PERSONA

Una vez que definimos el perfil del cliente, es importante que al diseñar e implementar nuestro producto, no nos alejemos de este “cliente tipo”. Así, nos aseguraremos de satisfacer sus necesidades desde el valor agregado que damos a nuestro producto.

Una metodología muy utilizada es el **Diseño Centrado en la**

**Persona** (Human Centered Design -HCD en inglés-).

Constituye un proceso por el cual las preocupaciones, deseos, necesidades y desafíos de nuestra población objetivo se colocan en el centro, desde donde usaremos metodologías ágiles para que nuestro producto/servicio responda directamente a nuestro usuario.



### EL PROCESO HCD IMPLICA:

**ESCUCHAR:** (Hear => Human): Parte inicial del proceso que tiene como metas conversar, obtener historias y empatizar con las personas. Es importante, como resultado de este proceso de acercamiento, recolectar historias de las personas que retraten su problemática y contexto.

**CREAR:** (Creative=> Centered): Esta es la segunda parte del proceso, donde buscamos transformar la información relevada en una solución que se adecúe al contexto y necesidades de las personas a las que buscamos satisfacer con nuestro producto. En esta etapa nos centramos en dar sentido a la información, identificar patrones, co-crear soluciones y definir oportunidades. Se espera, al finalizar esta fase, tener oportunidades de desarrollo, prototipos y soluciones que se puedan probar para verificar si soluciona

**DEFINIR:** (Deliver => Design): En la parte final del proceso se analiza cómo el modelo se hace sostenible a largo plazo. Es relevante identificar las capacidades requeridas, crear un modelo financiero, ejecutar un plan piloto y medir el impacto. Es útil contar con una evaluación de factibilidad y viabilidad para contar con información a la hora de tomar decisiones.





## 2.1.2 CONOCER AL CONSUMIDOR A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DE MERCADO

EL ANÁLISIS DE NUESTROS CLIENTES O CONSUMIDORES PUEDE SER CUALITATIVO Y/O CUANTITATIVO:

El análisis cuantitativo utiliza técnicas estadísticas para comprender a nuestro segmento de clientes o consumidores. En general, se toman muestras representativas de tamaño significativo para desarrollar el análisis y obtener conclusiones válidas.

Los objetivos de investigación con este tipo de metodologías sirven para diseñar procedimientos de medición de los conceptos teóricos, para que nos den datos estadísticos y cuantificables. Se pueden dividir en dos grandes grupos: aquellos datos que recolectamos por nuestra cuenta y aquellos que surjan del análisis de datos existentes de fuentes secundarias.

Cuando generamos nuestras propias herramientas cuantitativas, el método más comúnmente utilizado es la **encuesta o cuestionario**, donde empleamos preguntas tanto abiertas como cerradas, que luego podemos convertir en datos operacionalizables. En cambio, cuando recolectamos datos existentes de fuentes secundarias, podemos acceder online a datos de población por género, edad, localidad geográfica etc.

En el caso del análisis cualitativo, el objetivo no pasa tanto por entender cuáles son los comportamientos de los consumidores, sino el por qué se comportan de una u otra forma. Se trata de una aproximación un poco más subjetiva, pero también más profunda, que busca entender las reales motivaciones detrás del comportamiento de los consumidores. Las tres metodologías cualitativas más utilizadas para entender el comportamiento social son:

### ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD:

En esta modalidad, se imita una conversación que puede surgir con una pregunta disparadora abierta, o como una charla semi-estructurada por preguntas que el entrevistador va realizando para encauzar la conversación hacia los puntos de interés. Cada entrevista, a la que a veces se suele llamar historia de vida, suele durar, como mínimo, dos horas. Es importante que el entrevistador genere un ambiente de confianza, así como también el ejercicio de la empatía para que el entrevistado se abra lo suficiente como para obtener valor de este tipo de encuentro.

### FOCUS GROUP:

Es un método en el cual se reúne a un grupo de entre 3 y 12 “usuarios objetivo” (o “target”) para generar una dinámica de aproximadamente dos horas, donde los participantes comentan sus opiniones y experiencias alrededor del tema de investigación. Para que el grupo sea efectivo, debe haber un moderador a cargo de dirigir el encuentro, haciendo pre-

guntas que encaucen la discusión, y de crear un ambiente relajado e informal, donde las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en un contexto en el cual los participantes se sienten cómodos y libres de hablar. (Sampieri et al, 2010)

### ETNOGRAFÍA:

Este método proviene de la antropología y su particularidad es que se utiliza para documentar un proceso en el cual se busca detectar patrones de comportamientos observables, que nos orienten a comprender el tema investigado. El grado de participación en la metodología es importante: en el de menor involucramiento por parte del usuario, es el caso donde únicamente se registran, por medio escrito, narrativo o audiovisual, las acciones de nuestro usuario objetivo, sin que este lo sepa (por ejemplo, seguir a una persona por su barrio). En cambio, en el caso de la Observación Partícipe, el usuario será consciente de que lo estamos investigando, y esto puede sesgar su comportamiento. La ventaja es que, con el consentimiento y conocimiento de la persona observada, podremos tener acceso a su día a día de forma más cercana (por ejemplo, nos invitará a pasar a su casa, o a su lugar de trabajo para que veamos su rutina).

En el caso de negocios inclusivos, nuestro target o consumidor puede resultar el beneficiario principal de nuestro negocio. Estas empresas atienden una problemática social y/o medioambiental, por lo cual comprender la necesidad desde un análisis en profundidad es imprescindible para llegar a una solución que se condiga con la realidad.

Resolver una necesidad para quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad es una oportunidad de mercado, en tanto la gran parte de las empresas no están apuntando a este grupo de consumidores, que justamente quedan marginados por su falta de acceso al mercado.




## Caso Danone:

Franck Riboud: “Si una empresa no es sustentable, está muerta”. Para el Chairman mundial de Danone, las empresas deben buscar un equilibrio económico y social: “Danone tiene una misión: aportar alimentación sana a la mayor parte del mundo. Esto nos obliga a tener productos accesibles para todo el mundo. Acá, por ejemplo, está el Actimel y el sachet. Tenemos que estar en las dos partes de la pirámide. Esto va a seguir porque no es marketing ni mucho menos, es nuestra identidad, nuestra misión, que va mucho más allá del negocio.”<sup>3</sup>

### Tips

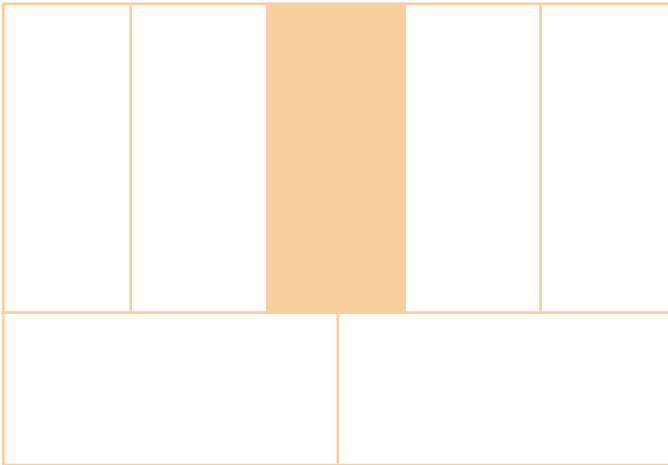
 Cuanto más precisa sea tu definición del consumidor y su contexto específico, mayor profundidad tendrán tus acciones.

 A veces, las respuestas más innovadoras se encuentran buscando en lo más cotidiano de las vidas de nuestros usuarios; por eso, cualquiera sea la metodología que utilices, la búsqueda de resolución de problemas siempre debe de tener a la persona en el centro.

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

 Albert Einstein

## 2.2 LA PROPUESTA DE VALOR



EN ESTE MÓDULO DEFINIREMOS LA PROPUESTA DE VALOR QUE CONSISTE EN DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE SON RELEVANTES PARA EL SEGMENTO DE CONSUMIDORES QUE DEFINIMOS EN EL MÓDULO ANTERIOR.

Como vimos en la Introducción, el alcance de los Emprendimientos de Impacto puede darse:

- Hacia adentro, en su vínculo con el personal
- En la producción, en la cadena de valor
- Hacia el consumidor; en los productos o servicios que ofrece
- En una combinación de estas opciones

Lograr la combinación de estos tres valores nos conduce por un camino de innovación. Un mayor valor agregado en los productos y servicios nos permitirá incrementar las probabilidades de éxito.



## 2.2.1 CRITERIOS

LA PROPUESTA DE VALOR DEBERÁ CONTENER UNA SERIE DE CRITERIOS:

### NOVEDAD:

¿Estamos cubriendo una necesidad o resolviendo un problema para el cual todavía no existe producto o servicio en el mercado? Si esta necesidad o problema existen, ¿nuestro producto o servicio mejora la oferta actual? ¿Qué diferenciación tiene respecto de la oferta existente?

### VALOR SOCIAL Y/O MEDIOAMBIENTAL:

Todo Emprendimiento de Impacto o propósito busca generar doble o triple impacto.

El crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente son los ejes de la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible, que reemplaza a los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas.

**El valor medioambiental** se genera cuando un negocio protege y preserva el medio ambiente en sus actividades y en su cadena de valor.

**El valor social** se genera cuando existe una intención concreta desde el negocio de resolver un problema social. Datos como los índices de precios, pobreza, empleo y desigualdad, entre otros, constituyen medidas cruciales para evaluar la calidad de vida de una población.

### PERSONALIZACIÓN CO-CREACIÓN:

La propuesta de valor deberá transmitir valor social y/o medioambiental. La forma más práctica de alcanzar esta propuesta es involucrando a nuestros clientes en el proceso de definición de la propuesta de valor, de manera de adaptar el producto o servicio a sus necesidades.

## 2.2.2 ESTUDIO DE MERCADO DE PROPUESTA DE VALOR

Debemos considerar qué productos y servicios se están ofreciendo en el mercado para satisfacer una necesidad similar, es decir, quiénes son los jugadores (competidores). Este análisis deberá reflejar las principales fortalezas de nuestros competidores y las áreas donde existen posibilidades de mejora, y **nos servirá para ajustar nuestra propuesta de valor, buscando oportunidades desde la oferta de productos y servicios en términos de calidad, precio, servicio y sustentabilidad.** También nos dará información clave para diseñar una estrategia de lanzamiento inteligente y **definir el mejor posicionamiento posible** de nuestra propuesta de valor.

ES FUNDAMENTAL TENER  
 UNA PROPUESTA ÚNICA Y  
 SUPERADORA QUE NOS  
 DIFERENCIE DEL GRUPO DE  
 MARCAS/NEGOCIOS QUE  
 RECONOCEMOS COMO  
**COMPETENCIA.**

## Caso Apple:

Cuando Apple lanzó el iPod al mercado, un dispositivo reproductor de audio digital y portátil, al poco tiempo visualizó que el próximo paso en el mercado era aplicar esta misma tecnología a los celulares. Actualmente, es lo más habitual para todos el escuchar música desde el celular. En aquel momento, incorporar esta función al celular implicaba dejar sin razón de ser al iPod, el producto que Apple estaba comercializando, pero para Steve Jobs era un valor estratégico el adelantarse a su competencia, incluso contra su propio producto. Así nació el iPhone.

*Te proponemos mapear a la competencia utilizando este cuadro de referencia:*

| <i>nombre</i> | <i>tipo de producto</i> | <i>precio</i> | <i>valor agregado</i> | <i>en que se diferencia de los otros</i> |
|---------------|-------------------------|---------------|-----------------------|------------------------------------------|
|               |                         |               |                       |                                          |

## 2.2.3 RUBROS A EVALUAR EN LOS EMPRENDIMIENTOS DE IMPACTO

La forma en que concebimos nuestro producto deberá ser considerada desde todas las variables a la hora de desarrollar un negocio de forma sustentable, desde los materiales hasta la infraestructura.

### 2.2.3.1 EVALUACIÓN MEDIOAMBIENTAL

Cada uno de estos nueve rubros pueden ser evaluados, medidos y mejorados. Este análisis es totalmente dinámico, nunca termina, siempre podemos hacer las cosas mejor e impulsar la innovación al servicio del diseño sustentable.

#### A) MATERIALES

Debemos identificar qué tipo de materiales (ej. materias primas) y recursos (ej. agua, electricidad) utilizaremos, y de dónde provienen.

En los materiales podemos aplicar el concepto de “economía circular”, que plantea producción económica con respeto por el medioambiente y las personas. Esta teoría de desarrollo promovida por la Agenda 2030 -que fijó Naciones Unidas para el desarrollo sustentable-, impulsa una manera de producir que no es indiferente a los efectos colaterales de utilizar materiales en la producción. Organismos como la CEPAL advierten que el crecimiento económico se dio muchas veces al costo de un deterioro de los recursos naturales y de un mayor calentamiento global. Más allá de las consecuencias en la calidad de vida, esos costos para el planeta se vuelven finalmente en contra de los propios negocios.

Todo emprendimiento con miras a un futuro sostenible debe proponerse una utilización consciente donde no se agoten los recursos. **Los tres pilares de un uso consciente de materiales para la economía circular son: reducir, reutilizar y reciclar.**

Este es el punto de partida y dependerá de nuestro ingenio y creatividad como emprendedores, identificar todas las variables que se puedan implementar en la búsqueda de eficiencia sustentable. Por ejemplo, Ondulé, empresa argentina, fabrica sus juguetes en base a cartón reciclado.



#### B) PRODUCCIÓN

Debemos identificar todas las etapas de la producción. Usualmente, un emprendedor sólo se concentrará en una parte del negocio, tercerizando el resto de la cadena de valor. Como emprendedores de impacto debemos **aspirar a una trazabilidad sustentable a lo largo de toda la cadena de producción** y hacia adentro con nuestro capital humano, siendo inclusivos y justos con los trabajadores que contratamos. En cuanto al impacto medioambiental, deberemos conservar los recursos naturales, reducir la polución y desperdicios, utilizando energías renovables en la producción o conservando la biodiversidad de la zona. Por ejemplo, la industria textil es una de las industrias con más larga cadena productiva. Sus etapas manufactureras van desde el cultivo del algodón, a una hilandería (hilo), luego a una tejeduría (tela), después a una tintorería (color y terminado) para por último ir a su corte y confección a fin de transformarse en una prenda. Lograr su trazabilidad es un desafío y una simple remera puede consumir 2.700 litros de agua<sup>4</sup> (WWF).

#### C) PACKAGING

El packaging es la presentación del producto y le podrá agregar valor, comunicando identidad de marca. Pensar en un packaging alineado con el propósito del emprendimiento de impacto es una forma de comunicar sustentabilidad. Por ejemplo, se puede utilizar material reciclable, pensar en que el mismo diseño del packaging sea reutilizable, o también comunicar en el envoltorio que se utilizó una mínima cantidad de recursos para producir ese producto.

El packaging, **además de ser atractivo en su diseño y reflejar la identidad de marca, puede ser un medio importante para comunicar el propósito y generar consumo responsable.**

Por ejemplo, las cajas de cartón en las que se envían los productos, ¿seguirán siendo igual de aburridas o se convertirán en una parte fundamental del posicionamiento de marca? Al hablar de cadena de valor en el packaging, la búsqueda de materiales mejores y reciclables se hace más urgente y los recicladores estarán más involucrados en todo el proceso.

No será extraño que veamos una colaboración estructural mediante la cual los recicladores participen en diferentes partes de la cadena de valor.

#### D) DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

En la distribución física de los productos tenemos que considerar dos factores: los medios de transporte y las distancias. A través de un sistema logístico eficiente, reducimos gran parte de los costos desde los lugares de producción a los centros de distribución, y por último al punto de venta. Además hay oportunidades de **lograr los objetivos de una empresa con propósito adecuando el proceso logístico a**

4. Fuente: <https://www.worldwildlife.org/stories/the-impact-of-a-cotton-t-shirt>

**modelos sustentables**, por ejemplo: "...el modelo empresarial de Natura es un ejemplo brillante de cómo la sustentabilidad y el espíritu emprendedor van de la mano. El trabajo de la compañía de transformar en "verdes" sus cadenas de suministro, reducir su huella de carbono y brindar apoyo a las comunidades locales no sólo demuestra un admirable compromiso con el medio ambiente, sino que es también la confirmación del potencial que tiene la economía verde e inclusiva...", dijo Achim Steiner, el Director Ejecutivo del PNUMA.<sup>5</sup>

#### E) USO Y MANTENIMIENTO

Esta fase está relacionada con la interacción del cliente o consumidor con nuestro producto, **buscando minimizar o directamente evitar el consumo post venta requerido para su uso y mantenimiento.**

De acuerdo al tipo de producto, hay unos de bajo, mediano y alto consumo; estos últimos seguirán insumiendo otros productos para su conservación, funcionamiento y mantenimiento.

Ej.: Vivimos rodeados de cables. ¿Cuántos cables y cargadores necesitamos para tener nuestro celular cargado? Bajar el consumo de los accesorios necesarios para el funcionamiento de la telefonía móvil es un ejemplo perfecto de mejora en uso de este producto.

#### F) FINAL DEL CICLO DE VIDA

Este es el fin del producto y lo que pase después dependerá muchas veces de cómo hayamos concebido su diseño. **Un buen producto es aquel cuyo diseño está orientado a su durabilidad y no uno diseñado con una obsolescencia programada.**

Incluso en la etapa final del ciclo de vida es importante el cuidado por minimizar el impacto negativo de los productos. Debemos tener en cuenta e identificar oportunidades a partir de la "re utilización" de nuestro producto. Por ejemplo, tomar en cuenta que nuestro producto ya obsoleto sea la materia prima a muy bajo costo de otra industria, o que le sirva a algún otro grupo de la población.



El caso estrella es la prestigiosa marca californiana de ropa, **Patagonia**, y sus acciones referidas a prolongar el ciclo de vida de sus productos.

Su campaña "worn wear" (usar lo usado) es una propuesta para incentivar a los usuarios a que reparen o reutilicen sus prendas usadas para mantenerlas vivas por más tiempo, reduciendo su huella de carbono, residuos y agua entre un 20 y un 30%. **¿Y qué gana Patagonia con este tipo de campaña? Definitivamente este tipo de iniciativas tienen su retorno, es el de la construcción de una marca muy aspiracional que le da un valor emocional a su ropa. La consistencia en acciones de la marca respecto de la calidad de sus productos generan una poderosa lealtad en el consumidor. Esta construcción que resulta en una alta "equidad de marca" hace que Patagonia pueda también, justificar precios Premium.**

#### G) RESPONSABILIDAD DE VENDER Y COMUNICAR

La comunicación de los productos y servicios que proveemos como empresa es el último paso. Una empresa se construye por lo que hace y no por lo que dice de sí misma. Para más información te invitamos a que visites el módulo 4 de este capítulo.

#### H) INFRAESTRUCTURA EFICIENTE

El manejo del negocio y de su infraestructura se refiere a cómo administramos nuestros activos de una forma sustentable. Se trata de crear valor a partir de una forma inteligente de manejar la estructura edilicia y sus servicios. Ejemplos en esta área pueden ser políticas eficientes de consumo de energía y agua, así como también cambios de hábitos en las formas de trabajo, (car-pooling, trabajo fuera de la oficina evitando traslados largos, etc.). Nuevamente, traemos el ejemplo de Natura, que fue declarada "empresa carbono neutro" en 2015. Este proceso de manejo eficiente fue gracias a una revisión de la innovación en la tecnología, el diseño y las fórmulas de la compañía.

#### I) SERVICIOS

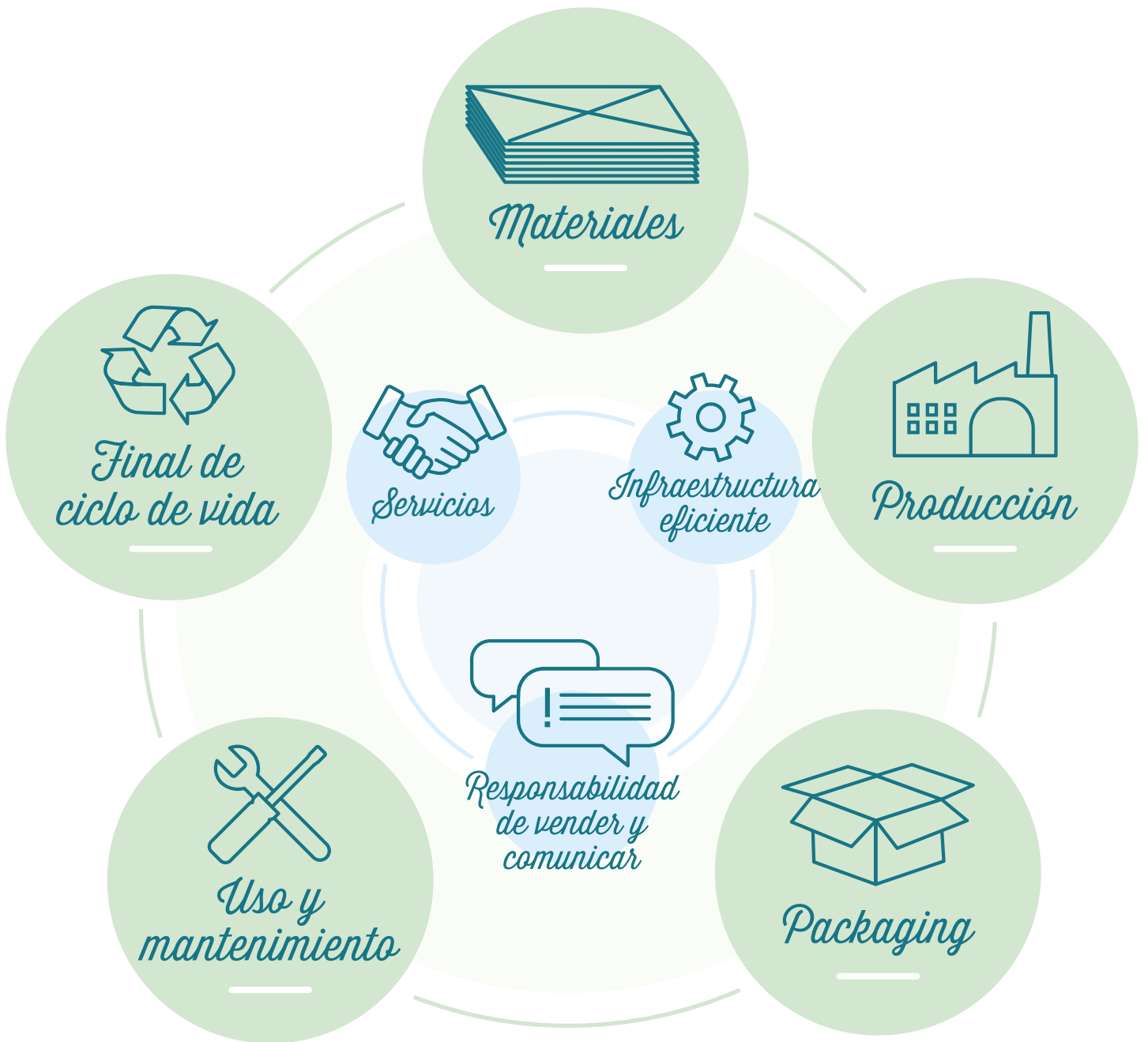
Debemos pensar también la sustentabilidad de nuestro servicio. Aunque sea más visible y tangible la sustentabilidad de un producto, podemos influenciar los comportamientos y hábitos de nuestros clientes también.

Vamos a considerar dos aspectos:

**Diseño del servicio:** El servicio se diseña de manera sustentable cuando apunta a orientar el comportamiento del usuario hacia ese fin. Por ejemplo, si queremos reducir el consumo de agua en un hotel, podemos sugerirle al cliente que ponga la toalla a secar y no a lavar, generando conciencia, pero una forma más efectiva es incentivar este comportamiento con recompensas o descuentos.

**Accesorios físicos para brindar nuestro servicio:** La mayoría de los servicios utilizan objetos físicos para realizar sus servicios. La forma que estos objetos son producidos y distribuidos tiene un impacto. Aunque nosotros no vendamos estos accesorios, ellos forman parte de nuestro negocio. Es importante que minimicemos su impacto. Un ejemplo simple es la separación de la basura en un restaurante que resulta, no sólo en reducir el impacto ambiental, mediante su reciclaje, sino que además, suma un valor social: separar aquello que puede ser de utilización para otros.





## 2.2.3.2 EVALUACIÓN SOCIAL

Para la evaluación de nuestro Emprendimiento desde lo social podríamos utilizar los siguientes criterios de negocio inclusivo identificados en el Inclusive Business Challenge del WBCSD (2009).<sup>6</sup>

### A) DISEÑO

Diseñar productos y servicios asequibles y apropiados que cubran las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos.

### B) OBTENCIÓN

Integrar a productores locales o de baja escala (casi siempre de bajos ingresos), a la cadena de suministros de una industria.

### C) FABRICACIÓN

Mitigar los impactos negativos de las operaciones en las comunidades que rodean los sitios y apoyar el acceso a servicios básicos para los empleados y comunidades. Fomentar contrataciones locales y proveer condiciones de trabajo justas y saludables.

### D) DISTRIBUCIÓN

Desarrollar redes de distribución para productos y servicios entre negocios de pequeña escala y mejorando el acceso a productos y servicios.

### Tips



Te sugerimos aplicar los principios de la economía circular. De esta actividad pueden surgir ideas de nuevos negocios!

**1. EL RESIDUO SE CONVIERTE EN RECURSO:** TODO EL MATERIAL BIODEGRADABLE VUELVE A LA NATURALEZA Y EL QUE NO ES BIODEGRADABLE SE REUTILIZA.

**2. EL SEGUNDO USO:** REINTRODUCIR EN EL CIRCUITO ECONÓMICO AQUELLOS PRODUCTOS QUE YA NO CORRESPONDEN A LAS NECESIDADES INICIALES DE LOS CONSUMIDORES.

**3. LA REUTILIZACIÓN:** REUTILIZAR CIERTOS RESIDUOS O PARTES DE CIERTOS RESIDUOS, QUE TODAVÍA PUEDEN FUNCIONAR PARA LA ELABORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS.

**4. LA REPARACIÓN:** ALARGAR LA VIDA ÚTIL DE PRODUCTOS POR MEDIO DE ARREGLOS.

**5. EL RECICLAJE:** UTILIZAR LOS MATERIALES DE LOS RESIDUOS.



# Economía lineal VS Economía circular

Economía lineal

EXTRACCIÓN DE RECURSOS

PRODUCCIÓN

DISTRIBUCIÓN

CONSUMO

RESIDUOS

Economía circular



“ Gracias por **reciclar** y por venir  
al trabajo en **bicicleta** ”

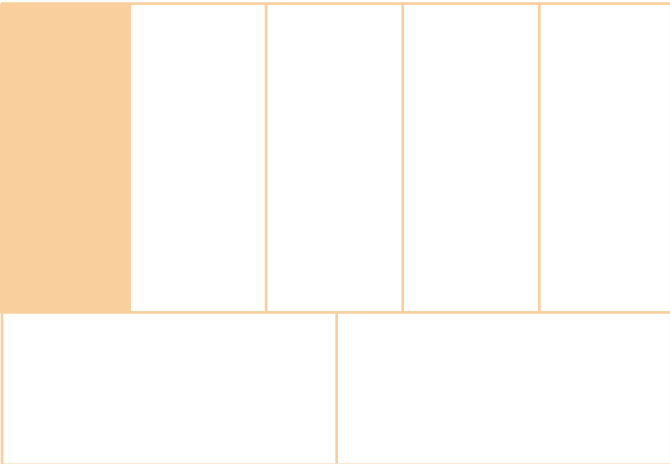
Yvon Chouinard, Patagonia

*Para comenzar a evaluar el impacto de tu Emprendimiento, listá de todos los rubros que lo componen de acuerdo a lo visto anteriormente en 2.2.3 y autocalificate de 1 a 5. También, podés anotar ideas que te ayuden a mejorar tu puntaje buscando lograr el triple impacto*

*Completá con una  de 1 a 5, donde 1 es la mas alta calificación y 5 la mas baja.*

| <i>Rubro</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|              |          |          |          |          |          |
|              |          |          |          |          |          |
|              |          |          |          |          |          |
|              |          |          |          |          |          |
|              |          |          |          |          |          |
|              |          |          |          |          |          |
|              |          |          |          |          |          |

## 2.3 GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS, ACTORES Y SOCIOS CLAVES



ES IMPORTANTE DESTACAR LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS) EN LAS NUEVAS ECONOMÍAS. EN ESTE MÓDULO DESCRIBIREMOS AQUELLOS GRUPOS DE INTERÉS CON LOS CUALES DEBEREMOS ARTICULAR INTERESES PARA QUE FUNCIONE NUESTRO NEGOCIO Y SE SOSTENGA EN EL TIEMPO.



### 2.3.1 CUALIDADES DE UN BUEN EMPRENDEDOR DE IMPACTO

El equipo de trabajo y su emprendedor es el factor número uno y clave de éxito. La mayoría de los emprendedores que fallan en sus inicios manifiestan que el error principal estuvo dado en la selección del equipo humano: porque no funcionaban bien como grupo, porque no estaban plenamente comprometidos con el proyecto o porque sus talentos no se complementaban.

A continuación, vamos a detallar qué cualidades debe tener un buen Emprendedor de Impacto:

#### FIBRA ÉTICA

- Intención de hacer bien a su comunidad
- Motivación por el compromiso y el propósito
- Búsqueda de impacto
- Honestidad y transparencia
- Capacidad para anteponer el beneficio de la mayoría al propio.

#### HABILIDADES/CAPACIDADES:

- Fuerte compromiso, constancia y perseverancia.
- Capacidad de trabajo.
- Claridad para identificar los recursos o competencias necesarias.
- Claridad para definir las metas del emprendimiento.
- Capacidad de organización y planeamiento.
- Habilidades comunicativas para transmitir ideas al grupo.
- Habilidades de negocio y de marketing.
- Creatividad para la generación de ideas y soluciones.



#### RELACIONAMIENTO Y LIDERAZGO:

- Habilidad de vender una idea o negocio.
- Habilidad para motivar y estimular al grupo.
- Capacidad para expresar reconocimiento por las contribuciones del equipo.

## 2.3.2 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

### ACTORES Y SOCIOS CLAVES

Es vital definir cuáles deberían ser las **alianzas claves para potenciar al emprendimiento**. El primer paso será identificar a aquellos actores estratégicos que jugarán un rol importante en la concreción de los objetivos, y es con ellos con quienes buscaremos construir alianzas.

En este grupo se encuentran los siguientes actores:

#### SOCIOS ESTRATÉGICOS:

Los socios son organizaciones o individuos alineados con nuestra misión, que comparten nuestros valores. Estamos transitando el cambio de paradigma desde modelos empresa-céntricos a un sistema más dinámico donde interactúan muchos actores en red complementándose y potenciándose. Generalmente, en este tipo de emprendimientos, una ONG con experiencia de trabajo en territorio (conocimiento de la población objetivo o de la zona de impacto de mi emprendimiento) siempre formará parte de este grupo de actores claves en el inicio. Son también socios estratégicos proveedores, distribuidores, otras organizaciones aliadas, ONG's etc.

#### COMUNIDAD LOCAL:

Un principio básico de la responsabilidad social empresaria resalta el desarrollo para generar capacidades, ingresos y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de manera comprometida en las comunidades donde operamos. La empresa suma empatía y prestigio a través del acercamiento enriquecedor a un **actor fundamental: su comunidad**. En este sentido, es importante preguntarnos de qué manera queremos trabajar con la comunidad en la cual operamos, y algunas respuestas pueden ser: dar trabajo a nivel local en nuestra empresa, involucrar a la población local en el desarrollo del producto, escuchando sus opiniones y experiencias, solicitar su opinión para la realización de mejoras, entre otras.

#### Tips



¡No trates de hacer todo vos!

Como en un partido de fútbol, no te comas la pelota, se puede sacar provecho de un juego en equipo. Concentrate en tus fortalezas y dejá a otros hacer lo que vos no podés o no sabés hacer. Trabajar en grupo y asignar roles claros de acuerdo a las fortalezas de sus miembros mejora los resultados drásticamente.



# Autoevalúate en las características del buen emprendedor:

FUERTE COMPROMISO, CONSTANCIA Y PERSEVERANCIA

☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️

CAPACIDAD DE TRABAJO

☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANEAMIENTO

☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️

HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA TRANSMITIR IDEAS AL GRUPO

☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️

CREATIVIDAD PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS Y SOLUCIONES

☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️

HABILIDAD DE VENDER UNA IDEA O NEGOCIO

☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️

HABILIDAD PARA MOTIVAR Y ESTIMULAR AL GRUPO

☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️

MOTIVACIÓN POR EL COMPROMISO Y EL PROPÓSITO

☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️

HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA

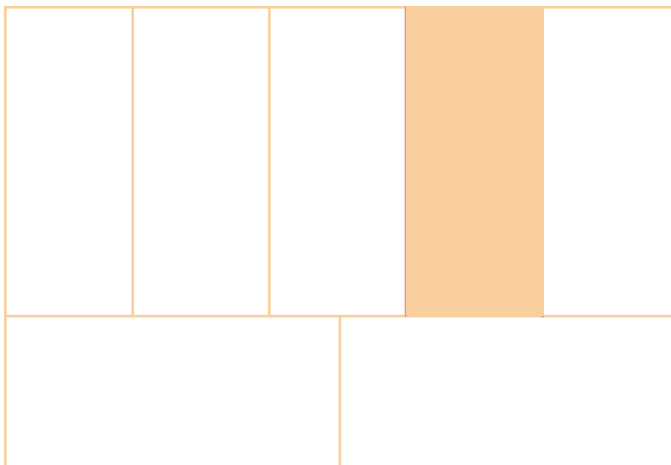
☹️ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ☺️

*Listá quiénes serán tus socios estratégicos, cual va a ser la relación que van a tener y sus roles:*

| <i>Socio</i> | <i>Relación</i> | <i>Rol</i> |
|--------------|-----------------|------------|
|              |                 |            |
|              |                 |            |
|              |                 |            |
|              |                 |            |
|              |                 |            |
|              |                 |            |
|              |                 |            |



## 2.4 COMERCIALIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y RELACIÓN CON EL CLIENTE



EN ESTE MÓDULO DESCRIBIREMOS LOS CANALES A TRAVÉS DE LOS CUALES PODEMOS LLEGAR A NUESTRO CLIENTE, ASÍ COMO TAMBIÉN ANALIZAREMOS LOS ASPECTOS CLAVES DE LA COMERCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN EN ESTE TIPO DE NEGOCIOS.

COMUNICAR Y VENDER SON DOS DE LOS COMPONENTES MÁS IMPORTANTES DE UN NEGOCIO. AUNQUE TENGAMOS LA MEJOR PROPUESTA DE VALOR, SIN UNA BUENA ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y VENTAS, NUESTRO EMPRENDIMIENTO TENDRÁ Poca PROBABILIDAD DE DIFERENCIARSE Y SER EXITOSO.

### 2.4.1 COMERCIALIZACIÓN

Una habilidad que todo emprendedor debe desarrollar es la de vender, ya sea la idea, el negocio, producto o servicio e incluso venderse a sí mismo.

Es muy común que no nos gusten las ventas o que no nos sintamos cómodos en el rol de vendedor. Sin embargo, es importante que nos animemos a desarrollar esta habilidad, o bien que nos asociemos con alguien que se destaque por sus habilidades de venta y de comunicación.

Por otra parte, es importante comprender que vender es un proceso. La mayoría de nosotros deseáramos concretar la venta al primer contacto, pero esto no siempre ocurre, y tenemos que ejercitar la paciencia de ir absorbiendo de a poco la curva de aprendizaje.



trabajo como emprendedor consistirá, en gran parte, en hacer networking, para lo cual desarrollar esta habilidad es fundamental.

## Te acercamos algunos tips:

- \* Participá de todos los eventos, incluso aquellos que sólo tocan tu temática lateralmente.
- \* Hablá con la mayor cantidad de gente posible, no importa si mantienen una breve conversación, lo fundamental es que luego puedan seguir en contacto en caso de necesitar profundizar.
- \* ¡Transmití tu pasión! No cuentes todo lo que haces, eso será para otra instancia de reunión más extendida. En un evento de networking la gente se guía por quienes más comparten su propósito y eso puede ser muy contagioso.
- \* Sé generoso, si compartís tus contactos, otros harán lo mismo por vos.
- \* Llegá temprano, te dará la posibilidad de hablar con más personas.
- \* Llevá tarjetas, ya que en eventos corporativos es muy usual que se intercambien tarjetas personales. Vale la pena invertir en una tarjeta innovadora y original (por ejemplo, impresa en papel reciclado) para que llame la atención y se distinga del resto.
- \* ¡Sonreí! Parece muy básico pero a veces es lo más importante, el poco tiempo que compartas con esas personas será el puntapié para que quieran volver a reunirse con vos.



## 2.4.1.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales implican distintos modos de distribución para llegar a nuestros clientes y entregar nuestra propuesta de valor.

### LOS DIFERENCIAMOS ENTRE:

- canales directos: cuando llegamos directamente al consumidor
- canales indirectos: cuando utilizamos intermediarios para hacer llegar nuestros productos al consumidor

### OTRA SEGMENTACIÓN ES:

- canales propios: cuando somos dueños de ese canal
- canales de terceros o socios comerciales

LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA PUEDEN SER VENTA MAYORISTA, VENTA MINORISTA (RETAIL), COMERCIO ELECTRÓNICO (E-COMMERCE), VENTA POR CATÁLOGO O VENTA DIRECTA:

- La venta mayorista es un componente de los canales de distribución, en donde el emprendedor no se relaciona directamente con sus consumidores, sino que le entrega esta tarea a un especialista.
- La venta minorista (retail) es el comercio por menor, el emprendedor autónomo vende sus productos al consumidor final. Es la última parte de la distribución, y es la que está en contacto directo con el consumidor.
- El comercio electrónico es la compra o venta de productos por medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas.
- La venta por catálogo es una opción que en la mayoría de los casos incluye la demostración y explicación personal de los productos, entrega a domicilio y amplias garantías de satisfacción. Es un canal de distribución de productos que no está disponible en las tiendas tradicionales.
- La venta directa se refiere a una instancia fuera de un establecimiento comercial, en la que el vínculo se da directamente con el consumidor. Permite comunicarse con los clientes individualmente, en grupo, por medio de ventas de catálogo, por teléfono o en el domicilio.

Lo importantes es identificar el canal o la combinación de canales de distribución más conveniente para llegar a nuestro usuario. **Nos debemos preguntar qué canales prefieren nuestros consumidores y cuáles son más rentables a fin de encontrar una combinación adecuada.**

Generalmente, los canales propios y directos son más rentables, pero no siempre resultan así. En el caso de venta en tiendas, por ejemplo, los costos de operación son muy altos, y el comercio minorista (retail) es una especialidad que requiere de altísima dedicación y manejo de muchos recursos, tanto humanos como financieros. En ese caso debemos evaluar rentabilidad versus capacidad de operar este negocio de alta dedicación y complejidad.

Un ejemplo de valor medioambiental en la distribución podrían ser las cadenas de comida rápida, de alto consumo de envases y packagings, que reciclen sus residuos en el punto de venta.

Un ejemplo de un negocio con valor social en la distribución podría ser uno que incorpore a poblaciones vulnerables en su cadena distributiva a través de microfranquicias o franquicias sociales.

La microfranquicia es una nueva tendencia de **negocio inclusivo** que nace con el objetivo de favorecer la creación de trabajo en poblaciones vulnerables y el desarrollo de microemprendedores. Es una oportunidad comercial de fácil reproducción que permite a emprendedores iniciar sus negocios mediante el modelo de la franquicia integrado por:

- Microfranquiciador: mediana, gran empresa o empresa social dueña de un modelo de negocios que ofrece a los microfranquiciados.
- Microfranquiciado: microemprendedor con escasos recursos y poco acceso a capital que es dueño y opera la microfranquicia.

El microfranquiciador sería aquí el Emprendedor de Impacto, que desarrolla un negocio simple y sistematizado basado en la microfranquicia para su distribución, generando trabajo en poblaciones vulnerables donde gente sin recursos puede asociarse y operar su negocio de franquicia.

El Emprendedor de Impacto es dueño de una marca, entrena y transfiere conocimientos a los microfranquiciados. La inversión del microemprendedor es mínima, de acceso vía microcréditos generalmente. La propuesta de valor es de productos de alta demanda ya creada.



## 2.4.2 COMUNICACIÓN

La comunicación es el último paso. **Debemos primero saber, después hacer y por último comunicar. Una empresa se construye por lo que hace y no por lo que dice de sí misma.** Si nuestra propuesta contiene valor y lo comunicamos, nuestros consumidores querrán saber más.

Por otro lado, la comunicación no es sólo al inicio del emprendimiento para darnos a conocer, sino que debe ser constante en todas las etapas del negocio. Si no la sostenemos en el tiempo, el nombre que en algún momento empezó a resonar, desaparecerá y será superado por nuestra competencia.

Por ejemplo, el marketing experiencial es uno de los aspectos que más se tienen en cuenta dentro de las estrategias de marketing. Su metodología se basa en utilizar tácticas y enfoques innovadores basados en la creación de experiencias para llegar al consumidor de forma creativa y convincente para que éstos no se limiten a escuchar o leer los mensajes publicitarios, sino que los vivan. Es una manera de establecer conexiones entre la marca y los consumidores, muy utilizado en el mundo corporativo.

Como mencionamos en la introducción, una campaña de comunicación efectiva acerca del valor agregado de sus productos o servicios -que resuelven una problemática social y ambiental-, permitirá al emprendedor incrementar el precio de sus productos o servicios, al contar con clientes fieles, dispuestos a pagar más en función de los nuevos patrones de consumo consciente.

**El Branding Sustentable se refiere al proceso de vender y comunicar un producto o servicio basado en sus beneficios sociales y/o medioambientales. Busca construir marcas comunicando responsablemente sus impactos.**

Debe buscar - además de la venta del producto - una verdadera transformación de la marca, de los consumidores y de todos los involucrados.

**Los objetivos de la comunicación suelen ser cuatro en los Emprendimientos de Impacto:**

**VISIBILIDAD:** darnos a conocer

**SENSIBILIZACIÓN:** es fundamental comunicar y explicar la problemática social y/o ambiental relacionada con nuestro negocio de manera que el público la comprenda y se sienta emocionalmente involucrado

**REPUTACIÓN:** como empresa y como marca, debemos construir una imagen que sea atractiva y confiable a nuestro consumidor y mantenerla

**VENTA:** concretar resultados económicos

50



### Tips



La campaña de comunicación de tu emprendimiento no tiene que ir dirigida exclusivamente a los productos o servicios, sino a su razón de ser, a su por qué.



“ La gente no compra lo que uno hace,  
compra el por qué uno lo hace ”

Simon Sinek

## 2.4.2.1 CANALES DE COMUNICACIÓN

Una de las decisiones clave de todo emprendedor es la elección de los canales de comunicación. Los canales de comunicación son aquellos a través de los cuales transmitimos nuestro mensaje a nuestros potenciales consumidores. Estos pueden ser online y offline, y la comunicación con los clientes puede ser a través de cartas, catálogos, e-mails, mensajes de texto, webs, newsletters, cara a cara, reuniones, etc.

Hoy en día, predominan los canales de comunicación online, principalmente porque son gratuitos y tienen un alcance global. Internet se volvió un canal muy importante para comunicarnos entre los seres humanos, y eso lo hace un canal propicio para comunicar nuestro producto. Nuestros clientes pasan horas navegando, buscando alternativas de precios, compartiendo información en sus redes, etc. Puede ser una herramienta fundamental para nuestra comunicación, pero para eso hay que aprender a usarla estratégicamente.

Entre las plataformas más conocidas para dar a conocer nuestro emprendimiento se encuentra Facebook, y para vender nuestro producto se encuentra MercadoLibre.

### ¿EN QUÉ SE DIFERENCIA CADA UNO?



**Facebook** le da gran accesibilidad a nuestro emprendimiento, ya que el uso de la página es gratuito. Permite interactuar libremente con nuestros seguidores, ya que brinda muchas herramientas tales como notas, fotos, sorteos, la creación de eventos, etc. En las páginas no existen límites a la hora

de agregar seguidores, a diferencia de los perfiles que sólo permiten cinco mil. Además, las páginas ofrecen reportes con información demográfica muy valiosa para conocer más acerca de los potenciales clientes (edad, localización, sexo, educación, acceso a las tecnologías, entre otras opciones). Saber más acerca de ellos nos permite tomar decisiones estratégicas dentro y fuera del entorno de Facebook.



**MercadoLibre** es una plataforma que nos da la posibilidad de difundir nuestro emprendimiento, de realizar ventas de artículos por internet. Los usuarios pueden vender tanto productos nuevos como usados a precio fijo. MercadoLibre también posee MercadoPago, un sistema que facilita las transacciones entre compradores y vendedores. No es necesario tener un local físico para empezar a vender, y al ser una tienda virtual está siempre abierta.

Otra herramienta para mejorar los canales de comunicación es **MailChimp**. Una plataforma de email marketing que permite alcanzar una gran cantidad de destinatarios de manera privada e individualizada. Da la posibilidad de crear y enviar campañas de correo electrónico a listas de usuarios, e-mails masivos y newsletters.





Todos buscamos online las opiniones de otros consumidores acerca de productos que nos interesan comprar. Nunca subestimes el poder de las redes y las tecnologías interactivas, especialmente cuando te dirigís a un consumidor de un amplio territorio o internacional.

## 2.4.3 RELACIÓN CON EL CLIENTE

La calidad de la relación con el cliente afecta profundamente la experiencia de compra y la percepción de la marca. La relación de la empresa con el cliente ha cambiado radicalmente con el uso de las redes sociales y las plataformas colaborativas. Un cliente que manifiesta su satisfacción es más importante que cualquier comunicación que podamos generar. Actualmente los consumidores quieren recibir rápidas respuestas ante cualquier duda durante el proceso de compra y durante la post venta.

El perfil en redes sociales debe ser activo y estar vivo, no puede ser un simple medio de emitir información sin parar, el cliente debe obtener un feedback a sus comentarios, dudas o preguntas. La rapidez en la respuesta es, tal vez y más que nunca, el eslabón más fuerte en la cadena de la atención al cliente. Las redes sociales son una herramienta más en el e-commerce, muchas marcas disponen de perfiles en Redes Sociales para potenciar sus ventas online, gigantes del retail utilizan Facebook como canal de comunicación directa con sus clientes, y lanzan promociones que invitan a la compra online.

También los consumidores se pueden ubicar en el corazón del negocio si los invitamos a participar, co-creando junto con nosotros. Para cualquier tipo de organización la **co-creación es una estrategia para alcanzar objetivos colectivos**, donde no hay una inteligencia más idónea que las otras, sino que se parte de un principio superador en el que la suma de inteligencias son la capacidad máxima de resolución posible. Cambia el paradigma del conocimiento individual iluminado, piramidal y paternal por una sinergia de múltiples conocimientos individuales que genera mayor valor agregado.

A este fenómeno se lo conoce como **nuevas economías o economías colaborativas**, y prometen tener un enorme crecimiento en nuestro país.

Los negocios colaborativos son la manera tradicional de compartir, intercambiar, prestar, alquilar y regalar, actividades redefinidas por las nuevas tecnologías y las comunidades que se crean.

Las plataformas digitales establecen un espacio abierto y dinámico, donde los usuarios pueden interactuar entre ellos y/o con la misma plataforma. Normalmente existe un sistema de evaluación entre los usuarios, y con esta evaluación la confianza necesaria para seguir interactuando. Cuanto mayor sea el número de integrantes o usuarios de la plataforma digital, más valor tendrá.

**En los consumos colaborativos las barreras de desconfianza disminuyen gracias a las valoraciones y referencias añadidas por los usuarios, lo que crea nuevas maneras de relacionarse, intercambiar bienes o servicios, cosa impensable hace unos pocos años.**



## 2.4.4 CERTIFICACIONES Y ETIQUETAS

Desde el comienzo del manual, hemos enfatizado la importancia de comunicar nuestro valor agregado como Emprendimientos de Impacto. Uno de los aspectos más importantes para generar esta confianza en los consumidores es que la empresa sea abierta, transparente y honesta.

Las certificaciones abarcan desde sellos que garantizan la sustentabilidad de los alimentos, pasando por eficiencia energética, sustentabilidad edilicia, a la ética de la cadena de valor. Se certifican productos, procesos y/o empresas. Argentina todavía tiene el beneficio de no estar saturada de etiquetas de certificaciones como el mercado europeo y el de América del Norte. A medida que los consumidores expresen más en su compra su voto por productos amigables con el medio ambiente y la sociedad, las etiquetas que otorgan la garantía externa sobre sus cualidades y calidades irán creciendo.

Se trata de una decisión voluntaria del emprendedor, aunque en algunos casos es obligatoria. Por ejemplo, para denominarse orgánicos en sus etiquetas, los productos requieren de una certificación. Lo mismo sucede con productos bajo el sello comercio justo (fair trade).

Existen diversas certificaciones, las más conocidas en Argentina son:

- **Empresa B**, es una certificación de empresa. Tienen como su foco central los negocios que se crean para combinar el lucro con la solución a problemas sociales y medioambientales. Ser B también es una certificación, y cumple con rigurosos estándares de gestión y transparencia, que van mejorando continuamente. Las Empresas B tienen cada vez más peso a nivel local y global, se distinguen por buscar ser “las mejores PARA el mundo y no las mejores DEL mundo”.

- **Orgánicas**, hay varias certificadoras en Argentina: OIA, Argencert, Food Safety que trabajan principalmente con alimentos. El concepto de orgánico es sinónimo de “natural” y “ecológico”, pero su uso está hoy supeditado a aquellos productos que tienen una certificación de buenas prácticas en la producción. La OIA tiene como misión ser un “...puente de calidad entre el productor y el consumidor. Somos líderes en certificar transparencia en los procesos y generar confianza en la calidad, valores imprescindibles para lograr el acceso a los mercados más exigentes y generar mejores oportunidades de negocio...”



Algunos mercados o países podrían requerir algún tipo de etiqueta o certificación, que avale el valor del producto, idebés estar al día con estos temas!

*Armá tu plan de comunicación. Elegí:*

*- El mensaje con el que querés salir al mercado:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*- Canal de comunicación:*

---

---

---

---

---

---

---

---



*¿De qué manera te gustaría hacer llegar tu producto al cliente? Pensá en canales de venta presencial y online.*



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

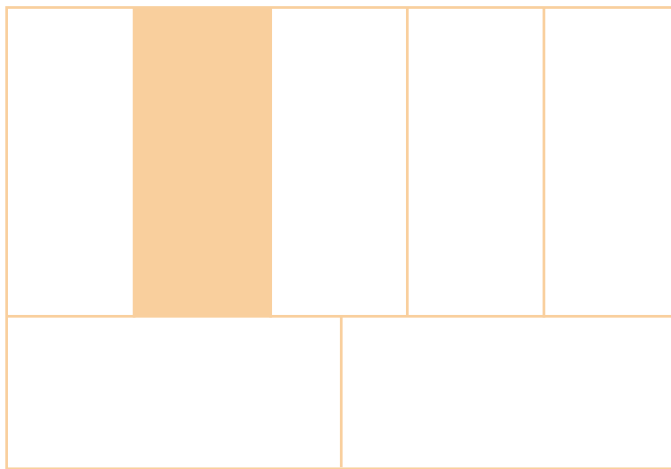
---





## 2.5 ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVES

EN ESTE MÓDULO DESCRIBIREMOS LAS ACTIVIDADES QUE NECESITAMOS IMPLEMENTAR Y LOS RECURSOS CON LOS QUE DEBEMOS CONTAR PARA QUE FUNCIONE NUESTRO EMPRENDIMIENTO DE IMPACTO.



**3. PLATAFORMA:** Se refiere a todas las actividades que necesitamos para crear una red colaborativa, que puede ser física o digital. Muchos negocios actuales se basan en el desarrollo de plataformas y los describimos en el módulo anterior como negocios y economías colaborativas.

### 2.5.2 RECURSOS CLAVES

Son todos los recursos necesarios para operar nuestro negocio. Son considerados un activo para la compañía, necesarios para sostener el emprendimiento y pueden ser humanos, físicos, intelectuales y financieros.

**RECURSOS HUMANOS:** Es el talento necesario para pensar y operar nuestro negocio y lo describimos en el módulo 3 de este capítulo.

**RECURSOS INTELECTUALES O INTANGIBLES:** Son marcas, derechos de autor (copyrights), patentes y base de datos de clientes.

**RECURSOS FÍSICOS:** Son activos físicos, maquinarias, edificios, vehículos, sistemas.

**RECURSOS FINANCIEROS:** Algunos modelos de negocios dependen fuertemente de recursos financieros y hasta de capital intensivo (por ejemplo, producciones que requieren de mucha maquinaria). En las economías modernas, existen modelos que responden a otra lógica, que requieren de bajos recursos financieros donde, por ejemplo, el negocio del emprendedor se centra en la idea, su valor marcarío y sus valores intangibles. Su operación se desarrolla bajo formatos asociativos en el que los socios claves aportan el recurso físico y financiero. Ej.: un modelo de negocio donde la producción y distribución de productos se maneja por medio de licencias y la venta se realiza por un sistema de franquicias de tiendas exclusivas de la marca. Aquí, la financiación de este modelo de negocio (inventarios de productos y puntos de venta) la realizan socios estratégicos del emprendedor.

### 2.5.1 ACTIVIDADES CLAVES: DE LA PROPUESTA DE VALOR A LA ACCIÓN

Las actividades claves definen lo que debemos hacer para ofrecer una propuesta de valor a un determinado segmento de consumidores y lograr nuestro propósito. Se darán de acuerdo al tipo de industria o negocio que emprendamos.

Se pueden caracterizar según los siguientes criterios:

**1. SENSIBILIZACIÓN:** Como Emprendedores de Impacto debemos promover e incentivar el consumo responsable. Sin dar nada por sentado, debemos explicar, comunicar e incentivar a todos nuestros grupos de interés. A cada cliente le interesará saber o lo sensibilizará algo diferente, por eso en el módulo 1 de este capítulo desarrollamos el mapa de empatía.

**2. PRODUCCIÓN/SERVICIO:** Incluye diseño, desarrollo y entrega de producto sustentable, como vimos en el módulo de Propuesta de Valor.





*Hacé una lista de tus Actividades claves:*



*¿Cuál es tu actividad principal?* EJ: VENDER SKATES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*¿Cuál es tu propuesta de valor?*

EJ: SON SKATES HECHOS POR JÓVENES EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD EN EL MARCO DE UN TALLER DE RECREACIÓN/EMPODERAMIENTO.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Hacé una lista de tus Recursos claves:

**T** TENGO    **NT** NO TENGO

*Recursos Humanos*

*Intelectual*

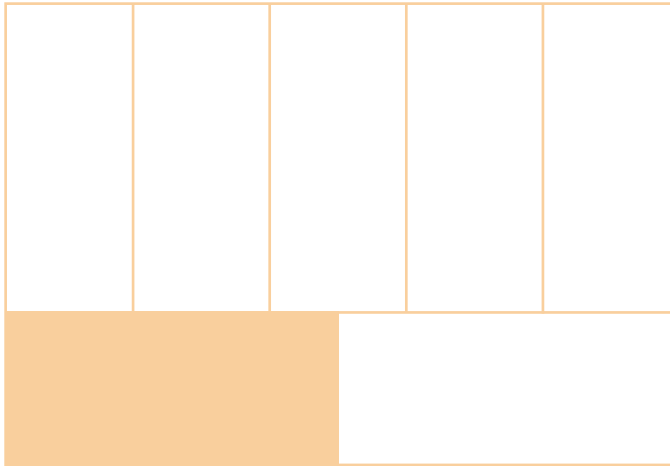
|          |           |          |           |
|----------|-----------|----------|-----------|
|          |           |          |           |
| <b>T</b> | <b>NT</b> | <b>T</b> | <b>NT</b> |
|          |           |          |           |

*Físico*

*Financiero*

## 2.6 ESTRUCTURA DE COSTOS

EN ESTE MÓDULO DESCRIBIREMOS LA ESTRUCTURA DE COSTOS. UNA ADECUADA Y DETALLADA CLASIFICACIÓN HARÁ QUE PODAMOS ANALIZAR Y HACER EFICIENTE EL COSTO DE OPERAR UN NEGOCIO.



### 2.6.1 COSTOS FIJOS VS. COSTOS VARIABLES

Todo emprendimiento tendrá su estructura de costos fijos y costos variables; ambos impactan de manera diferente en el armado de la estrategia de negocios.

Los costos variables se modifican en función del nivel de producción y ventas. Ejemplos de costos variables son: materia prima, energía para funcionamiento de maquinarias, comisiones por ventas, etc.

Los costos fijos permanecen siempre igual, más allá de cuanto el negocio produzca o venda. Ejemplos de costos fijos son: alquileres, sueldos del personal, seguros, intereses de préstamos etc.

También algunos costos pueden tener un componente fijo y otro variable en función de las ventas. Es el caso de algunas certificaciones, por ejemplo el costo de la certificación orgánica incluye una suma fija y una variable proporcional al valor del producto certificado.

Es recomendable tercerizar en esta etapa de inicio algunas funciones, por ejemplo, la distribución o la administración, y pagar por ellas por nivel de acuerdo a su volumen. Esta decisión baja los costos fijos ya que pasan a ser variables, lo que significa que el emprendimiento podrá tener rentabilidad a menores ingresos por ventas.

En el capítulo 4, Plan de Negocios, veremos la incidencia de costos en el negocio de manera práctica.



59

#### Tips



¡No creas que vos debés desarrollar cada parte del negocio! Ingeniar un modelo de negocio que tercerice ciertas partes te ahorrará tiempo y dinero. De esta forma no estarías atravesando la curva de aprendizaje en cada área. Focalizate en el inicio en aquellas actividades claves, las del corazón de tu negocio (en inglés, “core business”), que son las que te harán crecer.



## 2.6.2 MANEJO SUSTENTABLE Y EFICIENTE

Como vimos anteriormente, el manejo sustentable y eficiente de la infraestructura y recursos nos asegurará también menores costos. Ejemplos en esta área pueden ser: políticas eficientes de consumo de energía y agua, imprimir lo mínimo necesario, reciclar papel y otros insumos, cambiar de hábitos en las formas de trabajo, car-pooling, trabajar fuera de la oficina evitando traslados largos, etc.



*De esta lista de costos de tu emprendimiento debés indicar con una F si es un costo Fijo, o una V si es un costo Variable:*

- ALQUILER DEL LUGAR DE TRABAJO
- SUeldo DE TUS EMPLEADOS
- COMISIONES POR VENTAS
- ALQUILER DE COCHERA DE CAMIONETA PARA ENTREGA DE MERCADERÍA
- FLETE PARA TRANSPORTAR MERCADERÍA
- COSTO DE DISEÑO DE TU PÁGINA WEB
- CERTIFICACIÓN DE PRODUCTO ORGÁNICO
- NAFTA DE TU AUTO PARA VENTAS Y COBRANZAS
- TARJETAS PERSONALES PARA TU EQUIPO DE TRABAJO
- WI-FI EN LA OFICINA

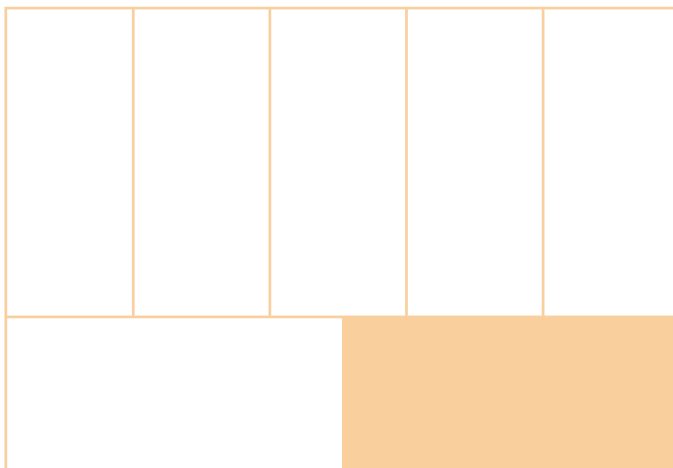
*Respuestas:*

FIJOS:  
Alquiler del lugar de trabajo  
Sueldo de tus empleados  
Alquiler de cochera de camioneta para entrega de mercadería  
Costo de diseño de tu página web  
Wi-fi en la oficina  
Tarjetas personales para tu equipo de trabajo

VARIABLES:  
Comisiones por ventas  
Certificación de producto orgánico  
Flete para transportar mercadería  
Nafta de tu auto para ventas y cobranzas

## 2.7 FUENTES DE INGRESOS

EN ESTE MÓDULO DEFINIREMOS LAS OPORTUNIDADES DE INGRESOS QUE PUEDE TENER NUESTRA PROPUESTA DE VALOR Y DESCRIBIREMOS ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA ADECUADA DEFINICIÓN DE PRECIOS.



### 2.7.1 MECANISMOS DE PRECIOS

Definir un precio adecuado es un punto crítico en cualquier negocio. Debemos prestar atención a las oportunidades que tenemos de cara a satisfacer uno o varios segmentos de consumidores, y también a competir en uno o varios segmentos de precios.

La definición del precio puede ser orientada a su costo o al mercado:

La **definición del precio orientada al costo** obedece a un mecanismo matemático donde se costea el producto con sus materiales y mano de obra, y se le asigna una parte de los costos indirectos para llegar a un costo total. Este total multiplicado por **un factor multiplicador (mark-up)** define su precio. Si bien para algunas industrias este sistema es válido, no es recomendado para productos de consumo y marcas.

La **definición del precio orientado al mercado** nos lleva a definir cómo y dónde nos queremos posicionar con respecto a nuestros competidores. Esta definición de precio menos el costo de ese producto definirá nuestra rentabilidad o **margin**.

La **definición del precio adecuado** es uno de los factores claves del éxito. Debemos definir sensiblemente el precio desde el inicio, y el conocimiento de nuestros competidores es fundamental para esta decisión. Equivocarnos por apuntar alto puede tener consecuencias irreversibles.

Por ejemplo, en negocios de venta de productos, es mejor comenzar con precios bajos o competitivos. Siempre hay tiempo para aumentar el precio cuando el producto es percibido con mayor valor y testeado con el paso del tiempo por consumidores leales.

Los siguientes consejos nos ayudarán a la hora de definir precios:

**1- Los precios definen costos y no viceversa:** La determinación del precio de venta permitirá saber qué tipo de costos podemos afrontar para vender rentablemente un producto o servicio.

**2- Los márgenes de rentabilidad son muy variados de acuerdo a cada industria. En negocios de bajo volumen necesitaremos márgenes más grandes que en los de alto volumen.**

**3- Competir solamente por precios es una batalla complicada y altamente desalentada.** Debemos enfocarnos en ventajas competitivas más difíciles de imitar que el precio, tales como innovación, calidad, impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, etc.

**4- No hay recetas de precios, sí hay metodologías que podremos aplicar. El precio es una variable multidimensional que requiere de un enfoque integrador que considere cuatro factores fundamentales: competidores, clientes, canales y costos.** Estas variables deberán considerarse de manera simultánea y equilibrada al momento de definir precios.

**5- Debemos ser autocríticos para saber cuándo somos creíbles para liderar y comandar un precio y cuándo debemos competir y definir un precio por debajo del líder.** Nuevamente, aquí es muy importante contar con un análisis de mercado que identifique nuestros competidores y los del líder de mercado.

**6- En los negocios inclusivos, donde los consumidores son poblaciones en situación de vulnerabilidad, el precio es una variable de alta sensibilidad.** Siempre deberá estar ligeramente por debajo de aquel producto con el cual compite o sustituye para ofrecer un producto a menor costo y de ser posible, mejor. Por ejemplo, el precio de un producto de

energía renovable que compite con la garrafa de gas deberá ser menor al de su sustituto. Al mismo tiempo, la propuesta deberá ser mejor, ya que aparte del precio podría tener otras ventajas competitivas: energía limpia, venta por delivery (en vez de cargar la garrafa de 10 kilos). También podría dar empleo a vecinos y empoderarlos para que sepan instalar paneles solares, y esto les amortice el costo de instalación, etc.



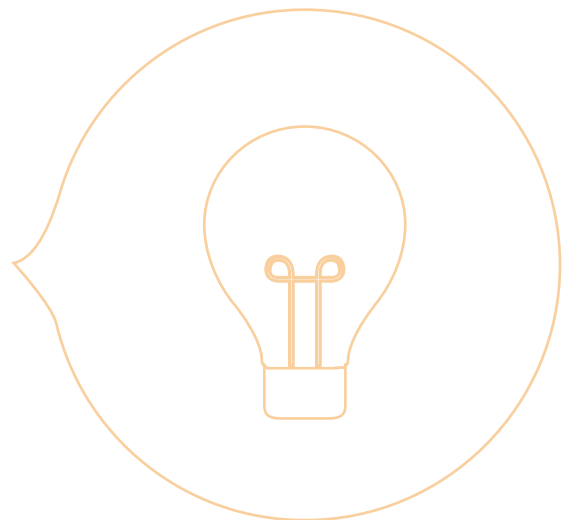
**7- Sería interesante poder elaborar la definición del precio adecuado interactuando con nuestros clientes.** Para esto, podemos usar la metodología de diseño centrado en la persona como herramienta para determinar el precio.

### Tips

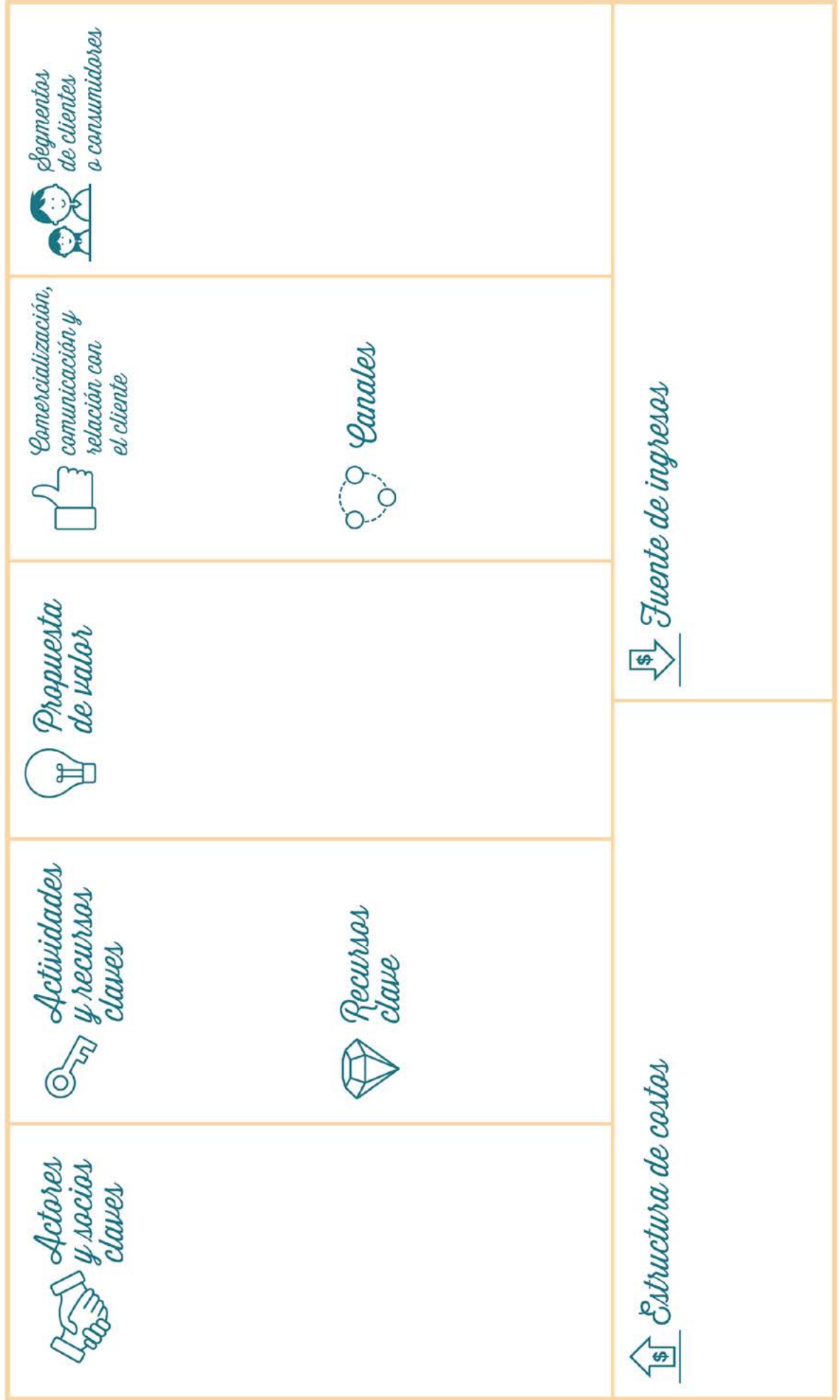


¡Definí todas las oportunidades de generación de ingresos que puede tener tu propuesta de valor y maximizalas desde cada variable! La buena definición de precio es un factor clave de éxito.

AQUÍ FINALIZAMOS LA  
UTILIZACIÓN DEL CANVAS.  
UNA VEZ QUE HAYAMOS  
COMPLETADO ESTOS SIETE  
MÓDULOS TENDREMOS UNA  
IDEA CLARA DE NUESTRO  
NEGOCIO PARA EXPLICÁRSELA  
A NUESTROS CLIENTES,  
PROVEEDORES Y DEMÁS  
GRUPOS DE INTERÉS.



*En cada sección estuviste contestando preguntas.  
Ahora ¡manos a la obra! ¡a escribir tu Canvas!*





## CASO DIBAGO

**Actividad:** Diseño e implementación de programas y emprendimientos de desarrollo comunitario con impacto social y ambiental.

**Año de creación:** 2013.

**Zona donde opera:** Argentina.

**Emprendedor/es:** Josefina Goñi Bacigalupi y Sofía Piqué.

**Certificaciones y Membresías:** Empresa B certificada.

## DESCRIPCIÓN:

Dibago surgió en agosto de 2013 como un movimiento/espacio de reflexión artístico-cultural impulsado por dos amigas. Con el correr del tiempo, fueron desarrollando proyectos sociales relacionados con actividades e intereses propios alineados a una filosofía de vida que pone foco en la gente, en la recuperación de recursos materiales, y en una economía de tipo colaborativa e inclusiva.

En la actualidad desarrollan y comercializan, por un lado, programas y talleres de desarrollo comunitario, buscando generar oportunidades laborales en edad adulta y de estímulo en edades tempranas a gobiernos (locales, regionales, y nacionales), organizaciones de la sociedad civil, fondos de promoción, empresas y organismos nacionales – regionales, entre otros.

Por otra parte, comercializan productos propios desarrollados por emprendimientos con impacto social y ambiental. Uno de los programas más reconocidos de Dibago es Deslizate, una marca de skates con diseños únicos realizados a mano en madera lenga recuperada de Tierra del Fuego. Con un porcentaje de las ganancias por las ventas, fortalecen los talleres en los que niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad aprenden a construir y reparar su propio skate, montarlo, y hasta a armar rampas.

Otro de los programas es YEAH!, una marca de ropa y productos textiles que construye oportunidades laborales, apostando a mejorar las condiciones generando valor agregado a la industria textil argentina.

Por cada programa, taller y emprendimiento que implementan, miden el impacto social y ambiental basado en las métricas del modelo B Corp, que tiene en cuenta cuántas personas son impactadas por su trabajo (proveedores, familias, personas) y cuánto material se recupera con cada proyecto.



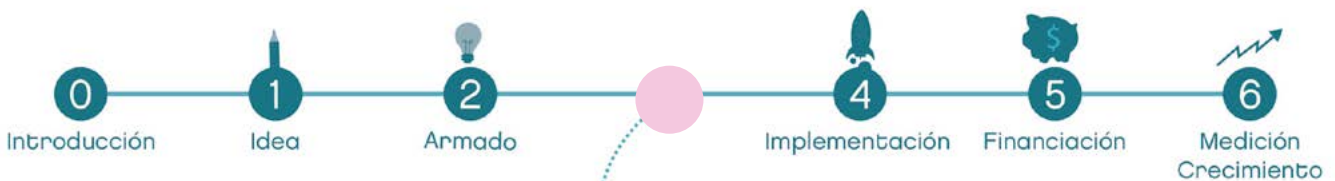
EEL

TES-

TEO

CAPÍTULO 3

En esta etapa estamos listos para validar lo elaborado en el capítulo anterior y realizar los ajustes necesarios, que nos ayudarán a definir nuestro modelo de negocio para la etapa inicial.



“ Un hombre con una **nueva idea**  
es un loco hasta que triunfa ”

Mark Twain

Nada reemplaza el principio de la realidad. Es momento de testear nuestro modelo, validar los resultados y, de a poco, ir escalando el emprendimiento para acercarnos a un tamaño de mercado real, a una escala que permita su sostenibilidad económica.

En el capítulo anterior construimos un modelo con la herramienta Canvas basado en determinadas hipótesis. Ahora debemos **validarlo haciendo un piloto o testeo**.

## 3.1 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

### 3.1.1 NECESIDADES O PROBLEMAS

Como ya vimos en la introducción y en el desarrollo del capítulo anterior, es fundamental asegurarse de que nuestra propuesta atienda una necesidad real del mercado y descartar aquella que nadie necesita o desea. Una forma simple de validar nuestra hipótesis es testearla en entrevistas con un grupo de potenciales clientes.

### 3.1.2 SEGMENTOS DE CONSUMIDORES

Para validar hábitos de consumo y otras características del segmento de consumidor al que nos queremos dirigir, **debemos conocerlo para saber de primera mano sus necesidades, problemas y aspiraciones**, como vimos en el módulo 1 del capítulo anterior. Charlas, encuestas, focus groups o estudios etnográficos son canales válidos para obtener esta información cualitativa y cuantitativa, que es fundamental para ajustar nuestra propuesta de valor. En algunos casos, como por ejemplo en los negocios socialmente inclusivos donde nuestros consumidores son personas en situación de vulnerabilidad, a veces debemos inferir la información. En ese caso, la mejor forma de validar nuestras hipótesis, es

utilizar una metodología cualitativa a través de un estudio etnográfico o una observación de los usuarios en su entorno habitual. También se puede usar una metodología cuantitativa, como un cuestionario simple con pocas preguntas en una pequeña muestra de consumidores, que bastará para validar nuestras hipótesis y para entender otras cuestiones que no podemos asumir de antemano.

### 3.1.3 PROPUESTA DE VALOR

Debemos aquí medir la percepción de los grupos de interés y de los consumidores acerca de nuestra propuesta de valor con algo que sea lo más cercano a nuestro producto en escala. **Debemos testear que este prototipo responda a lo que nuestro consumidor aspira**.

Una metodología a utilizar en esta etapa es el Producto Mínimo Viable o MVP (de sus siglas en inglés “Minimum Viable Product”). Es un producto moldeable e inacabado con el que salimos al mercado a testear todas las hipótesis que hemos enumerado anteriormente. No es una versión definitiva, sino que el MVP se utiliza en un start-up para medir y aprender antes de lanzar el producto final. Las métricas en esta etapa también están relacionadas con la reacción a nuestro prototipo, tales como grado de curiosidad, opiniones y experiencias.

### 3.1.4 COMPROMISO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)

Deberemos validar con el mayor alcance de actores (socios estratégicos, proveedores, ONG aliada, etc), si su potencial participación está alineada con sus propias misiones y planes. En este sentido, una forma de validarlo es trabajar en conjunto para definir el intercambio en esta relación, ne-

gociando que sea justa y balanceada, con beneficios para las dos partes. Reuniones, workshops y otro tipo de eventos son el marco donde estos acuerdos se establecen y son una buena herramienta para entender el grado de compromiso e interés de los diversos grupos de interés. **En esta búsqueda de alianzas tenemos que identificar aquellas que demuestren el mayor nivel de interés y compromiso, para focalizarnos en ellas.**

### 3.1.5 MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio es la **forma de funcionar de un emprendimiento para generar ingresos a cambio de aportar un producto o servicio de valor para un cliente específico.** El testeo del modelo de negocio ocurrirá una vez que el negocio comience a funcionar, es decir, la forma de testear el modelo es por medio de un piloto. Y en este piloto validaremos costos, servicio, diseño, eficiencia, precio, etc.

## 3.2 VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS Y ESCALAMIENTO

Luego del ejercicio de validación de hipótesis tenemos dos situaciones:

1. Si las hipótesis no son correctas, debemos ajustar el modelo y reconsiderar socios, producto, precio, etc.
2. Si acertamos las hipótesis, es momento de consolidar el modelo para escalarlo y crecer.

**Cuando todas las hipótesis fueron evaluadas, validadas y ajustadas, estamos en condiciones de pasar al próximo estadio, que consiste en aumentar el nivel de prueba para acercarnos lo más posible a la práctica de competir en un determinado mercado.**



#### Tips



Recordá que la iteración es parte del camino. Analizar las lecciones aprendidas en cada paso es fundamental.

“ No he fracasado. He encontrado 10 mil formas que no funcionan ”

Thomas Edison

## CASO XINCA

**Actividad:** Elaboración de calzado a partir de materiales reciclados, producidos por personas excluidas del sistema.

**Año de creación:** 2013.

**Zona donde opera:** Mendoza, Argentina.

**Emprendedor/es:** Alejandro Malgor, Nazareno El Hom y Ezequiel Gatti.

**Certificaciones y Membresías:** Empresa B certificada.

### DESCRIPCIÓN:

Alejandro, Nazareno y Ezequiel se conocieron como rivales jugando al rugby en la ciudad de Mendoza y se hicieron amigos. Un día se dieron cuenta de que compartían la preocupación por lo ambiental y lo social en forma aislada y decidieron dejar de ser espectadores. A través del estudio de problemáticas ambientales descubrieron que en Argentina se generan más de 120.000 toneladas de residuos de la industria del neumático por año, y que esto representa una gran amenaza en varios frentes: en términos de contaminación, ya que una vez en desuso los neumáticos son enterrados, ocupando mucho volumen en los rellenos sanitarios y con un tiempo de degradación de 600 años. Además, la disposición inadecuada en espacios públicos genera un hábitat propicio para la proliferación de roedores y mosquitos; y, a nivel de seguridad vial, el uso indebido de los neumáticos al final de su vida útil en medios de transporte aumenta exponencialmente la probabilidad de padecer accidentes de tránsito; entre otros.

Se sorprendieron al darse cuenta de que los neumáticos en desuso eran muy fáciles de conseguir e hicieron un acuerdo con una planta de reciclado para que les entreguen la goma triturada, que podrían llevar luego a una fábrica donde les harían las bases (suelas). Para la parte superior, (capellada) reutilizan telas de diferentes orígenes: ropa de trabajo, mamelucos, retazos de telas de fábricas de ropa, jeans viejos, etc.

A los dos meses de haber hecho las primeras zapatillas se presentaron en un programa de TV para emprendedores y ganaron el primer premio. El dinero y la repercusión les dieron el empuje inicial para lanzar formalmente Xinca.

El primer desafío que tuvieron que atravesar fue demostrar que con la basura se podía hacer un producto de calidad y generar una oportunidad de trabajo a personas en situación de vulnerabilidad, ya que en la producción intervienen diferentes talleres inclusivos. Uno de los lugares de trabajo de la marca es el penal San Felipe en Mendoza, donde capacitan a 32 internos de entre 25 y 50 años para fabricar el calzado. Allí, aprenden el oficio y la importancia de contar con un trabajo que les permite tener una mejor estadía durante su condena, y la posibilidad a futuro de continuar trabajando en la empresa al recuperar su libertad.


Desde que empezaron en 2013 reciclaron 13.200 kg de residuos de neumáticos, 1.700 kg de blader (un desecho que se produce durante la elaboración de aquéllos), 1.500 kg de la industria textil, 400 lonas publicitarias y 2.200 bolsas de arpilleras. Llevan producidas 19.000 pares de zapatillas.

En 2017 lanzaron una línea de zapatos e indumentaria de trabajo. Se proponen elaborar 1.500 pares por mes, sumar más talleres inclusivos y probar nuevos materiales "ecofriendly" para el desarrollo de nuevos productos.



IMPLE-

MENTA-

CION  N

**Plan de Negocios y Aspectos Legales**

**CAPÍTULO 4**



UNA VEZ VALIDADO EL MODELO Y SUS PARTES, PODEMOS PASAR A LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS Y A DEFINIR LOS ASPECTOS LEGALES DEL EMPRENDIMIENTO.



“ La creatividad requiere tener el valor de desprenderse de las certezas ”

Erich Fromm

## 4.1 PLAN DE NEGOCIOS

Al llegar a este capítulo te preguntará cuál es la diferencia entre las herramientas que veníamos trabajando (Canvas) y lo que veremos a continuación, el Plan de Negocios.

El Canvas nos sirvió para definir la idea de nuestro emprendimiento en todos los aspectos que tiene un negocio, y así lograr que cada parte sea coherente con nuestro propósito. También nos ayudó a plantear todas nuestras hipótesis de una forma fácil y rápida. Si bien no reemplaza al Plan de Negocios, nos sirve para tener los aspectos fundamentales bien analizados a la hora de escribirlo.

### ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

**El Plan de Negocios es un documento escrito que incluye los objetivos del negocio y su propósito, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional y el monto de inversión que necesitamos en nuestros primeros pasos.**

Asimismo, describe brevemente cómo el emprendedor percibe el futuro para un lapso de tiempo determinado, que suele ser un año. Incluirá suposiciones justificadas (hipótesis) sobre lo que posiblemente suceda y servirá como manual para operar el negocio. Mediante una planificación detallada con información relevante de nuestro Emprendimiento de Impacto, podremos disminuir los riesgos futuros y, si estamos buscando financiamiento externo, un buen Plan de Negocios es una herramienta fundamental para obtenerlo.

### ¿POR QUÉ HACERLO?

Es importante desarrollar nuestro Plan de Negocios, porque:

1. Permite saber dónde estamos, hacia dónde vamos y qué necesitamos para llegar.
2. Nos aporta información para tomar decisiones estratégicas.
3. Ciertos agentes inversores sólo financiarán nuestros proyectos si tenemos un Plan de Negocios bien estructurado.

### ¿CÓMO LO HACEMOS?

Desarrollar un Plan de Negocios resulta menos complicado de lo que parece. Si bien cada proyecto es diferente, la estructura puede ser la misma.

Vamos a desarrollar el nuestro en base a 6 secciones:

- PROPÓSITO. OBJETIVOS DE NEGOCIO Y DE IMPACTO
- ANÁLISIS DEL CONTEXTO O ENTORNO
- ESTRUCTURA OPERATIVA
- ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS
- ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA
- OBJETIVOS DE IMPACTO Y MÉTRICAS

## 4.1.1 PROPÓSITO OBJETIVOS DE NEGOCIO Y DE IMPACTO

**En esta sección desarrollaremos con mayor profundidad algunos aspectos vistos en la introducción y en los capítulos 1 y 2. Aquí describimos nuestra idea de negocio y objetivos que buscamos alcanzar. Dado que esta será nuestra presentación, es fundamental que nos esmeremos para redactarla bien, ya que nos servirá como insumo para referirnos a nuestro proyecto ante potenciales colaboradores y fuentes de financiamiento.**

### 4.1.1.1 NOMBRE, MISIÓN Y VISIÓN

**NOMBRE DE LA EMPRESA Y MARCA/MARCAS:** Idealmente deben ser cortos, de fácil pronunciación y recordación. Existen buscadores en internet para acceder a la disponibilidad de marcas para evitar similitudes con alternativas existentes. No debemos olvidarnos de buscar también nom-





bres parecidos y aquellos utilizados por la competencia para asegurarnos una buena elección. Una vez que nos hayamos decidido, es fundamental registrar la marca en el Registro de Marcas para Argentina. (<http://www.inpi.gov.ar/>). Es igualmente prioritario registrar inmediatamente los dominios tanto en Argentina (.com.ar) como a nivel internacional (.com). Estas dos registraciones -marca y dominio- debemos hacerlas conjuntamente, ya que la falta de disponibilidad de dominio nos puede llevar a modificar nuestra elección.

**MISIÓN Y VISIÓN:** Como ya vimos en el capítulo 1, la Misión implica describir en palabras el motivo y la razón de ser, el propósito del emprendimiento y se expresa en tiempo presente.

Por otro lado, la Visión implica proyectar una imagen que se piensa a largo plazo y se expresa en tiempo futuro. Su función es inspirar a los grupos de interés y a los inversionistas mostrándoles hasta dónde queremos llevar nuestro negocio.

Ambas deben pensarse y definirse conjuntamente y ser coherentes entre sí. También, deberán ser realistas, viables, claras y fáciles de comunicar.

### 4.1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL TARGET, CONSUMIDOR O CLIENTE OBJETIVO

Cómo vimos en el capítulo 2 y validamos en el capítulo 3, aquí describimos con precisión a quién queremos dirigir nuestra propuesta de valor. Recordemos que podemos hacerlo en función de valores sociodemográficos, y también en base a sus comportamientos, hábitos, preferencias, preocupaciones y miedos.

### 4.1.1.3 PROPUESTA DE VALOR Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS

**En la propuesta de valor debemos:**

A) Reflejar los motivos por los cuales nuestros productos o servicios tendrán éxito en el mercado, es decir, de qué manera este producto o servicio resuelve una necesidad y por qué los potenciales consumidores tomarían la decisión de adquirirlo.

B) Destacar nuestro valor agregado como emprendedores, nuestras habilidades y expertise. En el capítulo 2 repasamos las cualidades que deberá tener un buen Emprendedor de Impacto. Con estas cualidades fundamentales, debemos redactar un par de párrafos acerca de nosotros, una sinopsis que nos describa como Emprendedores de Impacto. Este texto nos será de mucha utilidad para presentarnos de ahora en más.

## 4.1.1.4 OBJETIVOS DE NEGOCIO Y DE IMPACTO

Como vimos en el capítulo 1, los objetivos se corresponden directamente con las razones que dan origen al emprendimiento: resolver un problema social/medioambiental y satisfacer una necesidad de un grupo de consumidores. Estos objetivos deben estar expresados también con métricas.

**En un emprendimiento de impacto debemos plantear metas de tipo social y/o ambiental que deben ser medidas para poder entender, evaluar, comunicar y gestionar el impacto de nuestro negocio.**

**EJ. OBJETIVOS DE UN EMPRENDIMIENTO DE IMPACTO DE TEXTILES ARTESANALES:**

Preservar las poblaciones rurales y sus tradiciones de tejidos, evitando migración a las ciudades.

Desarrollar un negocio en base a los principios del comercio justo, poniendo en valor el trabajo de maestras tejedoras.

Proveer en el segundo año trabajo continuo (no exclusivo) a un grupo de 50 mujeres.

Alcanzar el punto de equilibrio con una facturación de \$3.500.000.

Posicionar los productos como moda sustentable, con alto valor social y cultural.





Recordá que es importante mostrar tu pasión por la temática que estás abordando, así como también los motivos por los cuales estás comprometido. Más importante que contar qué querés hacer o cómo lo querés hacer, es enamorar a las personas contando por qué lo querés hacer.



REPASÁ EL

**CAPÍTULO 2.**

LOS MÓDULOS 1, 2,  
3 Y 4 TE AYUDARÁN

A ESCRIBIR ESTA  
SECCIÓN.

## 4.1.2 ESTRUCTURA DE CONTEXTO: ANÁLISIS EXTERNO O DE ENTORNO



Esta sección se fundamenta en un análisis de fortalezas y debilidades del negocio, así como del contexto en el cual operamos, es decir, tendencias de mercado, competidores, consumidores y clientes potenciales.

El análisis externo es una foto de la industria en la cual operamos o vamos a operar nuestro negocio (competencia) y el segmento de mercado al cual nos dirigimos (consumidores).

Debemos hacer un análisis serio con datos concretos del sector en el último año y su evolución en el tiempo, por ejemplo:

- últimos años de ventas de la industria y su crecimiento
- qué productos y servicios demanda la gente
- con qué frecuencia se compra nuestro producto o servicio
- tamaño de mercado dado por la cantidad de unidades o \$ que
- la categoría de productos o servicios nuestro vende por año

Esta sección requiere de datos fácticos de fuentes confiables a las que podremos acceder a través de:

- búsquedas on-line
- conversaciones con actores del ecosistema y de la industria
- informes de ciertas industrias (opción a la que se accede pagando una suscripción)

Ahora, es momento de confeccionar un análisis utilizando una **MATRIZ FODA** donde podamos conocer por un lado las Fortalezas y Debilidades de nuestro negocio (lo interno, lo que podemos controlar); y, por el otro, las Oportunidades y Amenazas marcadas por el entorno (externas y, a veces, más impredecibles).

### FORTALEZAS:

Detallamos las características intrínsecas a nuestro negocio que nos diferencian, nuestras ventajas competitivas, nuestras capacidades de operación (recursos humanos, productivos y financieros).

### OPORTUNIDADES:

Detectamos situaciones que estén ocurriendo externamente a nuestro negocio, son exógenas o fuera de nuestro control inmediato. Por ejemplo, cambios de hábitos de consumo que

### DEBILIDADES:

Registramos nuestros puntos débiles, para ello debemos ser muy autocríticos, tanto con nuestra propuesta, como con nuestra organización. El registrarlos nos ayudará a encontrar una solución para compensarlos y hasta resolverlos.

### AMENAZAS:

Descubrimos aquellos factores externos fuera de nuestro control que pueden perjudicar a nuestro negocio. No se trata sólo de un producto de la competencia, sino también de la legislación desfavorable, aumento de precios de insumos, decisiones de nuestros competidores, factores climáticos, etc.



Atención en no confundir algunas

Amenazas con Oportunidades:

por ejemplo, en determinadas

industrias nuevas no debemos ver

a la competencia como un rival.

Para que el consumidor conozca

un producto o servicio nuevo

que implique cambios de hábitos

necesitamos construir una categoría

y hacerlo solos es muy caro. Muchas

veces nos conviene ser más para

comenzar un negocio innovador,

romper los estereotipos vigentes

y atraer a los consumidores hacia

nuevos caminos.

Repasá los módulos 2 y 3 del capítulo 2 que te ayudarán a redactar esta sección

Te invitamos a que completes la matriz  
de tu Emprendimiento

FODA

*fortalezas*

*oportunidades*

*debilidades*

*amenazas*

## 4.1.3 ESTRUCTURA OPERATIVA CÓMO VAMOS A MANEJAR NUESTRO NEGOCIO

En el Canvas definimos las actividades y recursos claves. En esta sección describiremos los objetivos de las distintas áreas, las estrategias para alcanzarlos y los tiempos. Es importante que pensemos cómo se expresa el propósito en cada área del negocio.

### 4.1.3.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

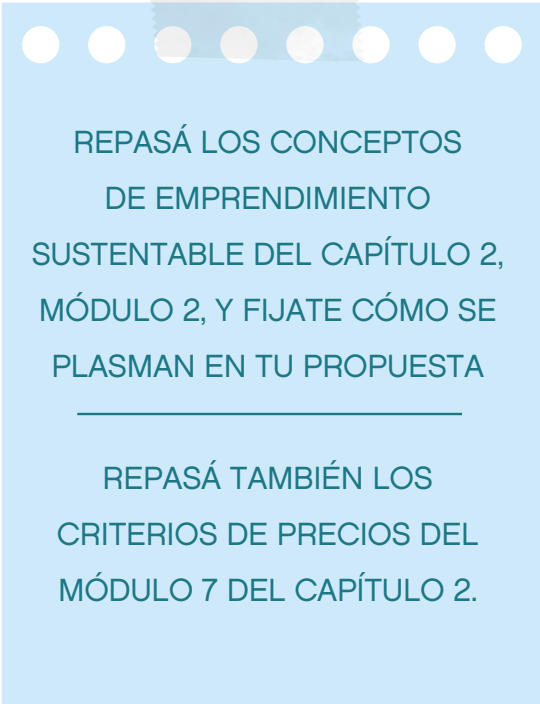
Describiremos todo lo relacionado con nuestro producto o servicio desde su diseño, precio y calidad.

**DISEÑO:** debemos ser creativos en buscar oportunidades de agregar valor en cada etapa que podamos. El diseño de nuestro producto debe ser sustentable e inclusivo. Por ejemplo, Greca es un empresa de diseño sustentable que diseña objetos y accesorios a partir de los desechos de una fábrica de botones. Cada pieza que realizan es única y artesanal. Su objetivo es concientizar sobre el problema ambiental y demostrar el valor de lo que estamos acostumbrados a tirar. El comercio justo y el consumo responsable son ejes fundamentales de su proyecto.

**PRECIO:** es fundamental que sepamos los rangos de precios de nuestros competidores y que estén expresados en nuestro plan de una forma clara para poder ver cómo nos posicionamos con respecto al mercado. Como ya vimos en el módulo 6 del capítulo 2, es fundamental tener los costos bien controlados para poder definir precios adecuados al mercado y rentables para nuestro negocio.

**CALIDAD:** es de igual importancia destacar los aspectos cualitativos de nuestro producto o servicio, ya que se verán reflejados en una sensación de bienestar en nuestros clientes o consumidores. La calidad se puede distinguir en intrínseca, cuando hace referencia a la durabilidad del producto; por otro lado, existe el concepto de calidad percibida que hace referencia al atractivo del producto, a cómo se percibe su calidad (si es suave, si es cómoda, si se ve bien hecho, etc). Es importante que los aspectos de calidad de nuestra propuesta de valor estén estandarizados para poder garantizarla de forma pareja.

Esta información deberá estar plasmada de una forma clara, ya que es crítica para entender un negocio. La ecuación precio, margen, volumen y sustentabilidad es el corazón de un Plan de Negocios.



REPASÁ LOS CONCEPTOS DE EMPRENDIMIENTO SUSTENTABLE DEL CAPÍTULO 2, MÓDULO 2, Y FIJATE CÓMO SE PLASMAN EN TU PROPUESTA

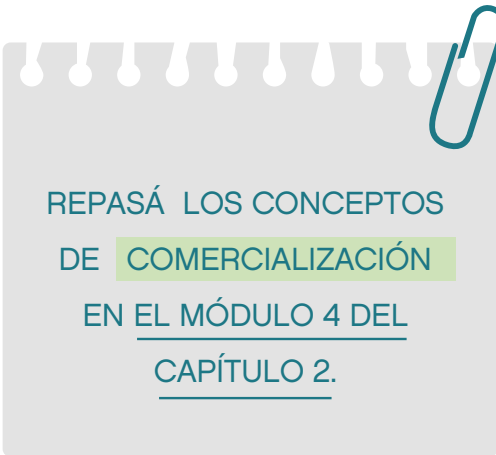
REPASÁ TAMBIÉN LOS CRITERIOS DE PRECIOS DEL MÓDULO 7 DEL CAPÍTULO 2.

### 4.1.3.2 ESTRATEGIA COMERCIAL CÓMO HAREMOS PARA VENDER

En esta sección desarrollaremos cómo pensamos abordar el mercado y definiremos:

**LA FUERZA DE VENTAS:** qué tipo de estructura necesitamos para poner nuestra propuesta en el mercado, si es propia o tercerizada. Qué costo tiene y cuáles son sus esquemas de compensación, fijos o variables.

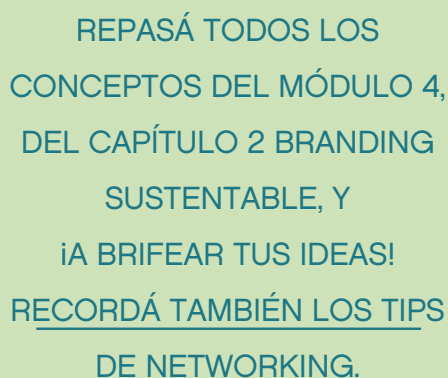
**TÉRMINOS Y CONDICIONES DE VENTA:** en qué condiciones (plazo, cuotas, etc.) vendemos nuestro producto al consumidor final y, si hubiera intermediarios, cuáles serán los márgenes de esa intermediación. Debemos detallar los márgenes de rentabilidad que necesita cada uno de los canales, sean propios o de terceros para hacer el negocio viable para toda la cadena de valor.



REPASÁ LOS CONCEPTOS DE **COMERCIALIZACIÓN** EN EL MÓDULO 4 DEL CAPÍTULO 2.

### 4.1.3.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y CANALES

En esta sección definiremos cuál será nuestra estrategia de comunicación: de qué forma, por qué medios y qué tipo de mensaje comunicaremos para llegar a nuestros clientes o consumidores.



REPASÁ TODOS LOS  
CONCEPTOS DEL MÓDULO 4,  
DEL CAPÍTULO 2 BRANDING  
SUSTENTABLE, Y  
¡A BRIFEAR TUS IDEAS!  
RECORDÁ TAMBIÉN LOS TIPS  
DE NETWORKING.

### 4.1.3.4 ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA

**Este es un capítulo crítico para los Emprendimientos de Impacto. Aunque nuestro propósito no esté vinculado a estas áreas específicamente, la forma en que producimos y distribuimos nuestros productos tiene un enorme impacto social y ambiental.**

Debemos explicar la forma en que diseñamos y producimos nuestros productos, como así también aspectos de eficiencia productiva, seguridad de abastecimiento y datos fácticos de costo del producto o servicio para maximizar las ganancias e incluir a los actores locales, comunidades y poblaciones de bajos ingresos en el proceso de producción y logística.

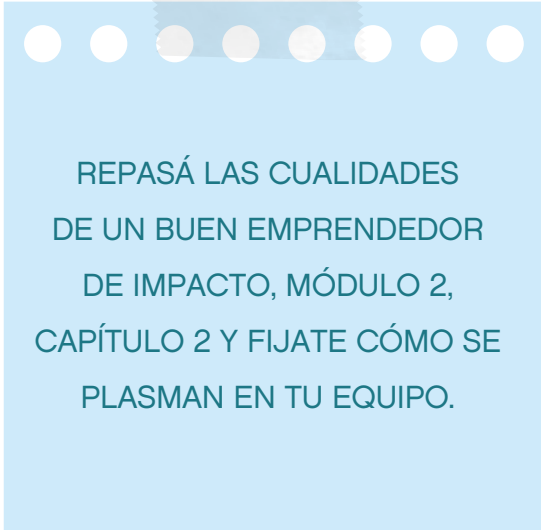
REPASÁ TODOS LOS CONCEPTOS  
DEL MÓDULO 2, CAPÍTULO 2,  
PROPUESTA DE VALOR.

### 4.14 ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS

Como vimos en el capítulo 2, el equipo de trabajo y su emprendedor es el factor número 1 y clave de éxito. La motivación es el motor de todo equipo compenetrado con el proyecto y con el propósito.

#### **NUEVAS ESTRUCTURAS EN RED:**

Aunque estemos solos porque hayamos decidido que tercerizar funciones es la mejor forma de empezar, debemos definir las áreas de la empresa en un organigrama que delimite las funciones y responsabilidades. Hoy en día es muy habitual encontrarnos en las nuevas empresas con organigramas horizontales y con equipos más ágiles y autónomos. La autogestión y el empoderamiento de cada líder de proyecto es parte de esta estructura en red, más dinámica que la tradicional. Para su buen funcionamiento, debe existir comunicación y confianza, además de la capacidad para adaptarse rápidamente a la diversidad de tareas, sin pisarse con las responsabilidades del otro. Para eso, es importante tener un organigrama que delimite las funciones y responsabilidades.



REPASÁ LAS CUALIDADES  
DE UN BUEN EMPRENDEDOR  
DE IMPACTO, MÓDULO 2,  
CAPÍTULO 2 Y FIJATE CÓMO SE  
PLASMAN EN TU EQUIPO.

## 4.1.5 ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA

Esta sección nunca puede faltar en un Plan de Negocios. Es la proyección de un escenario o varios en términos de ventas, costos, gastos y rentabilidad.

Para determinar la viabilidad de un negocio, proyectamos un año y desarrollamos los siguientes reportes:

### 4.1.5.1 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS O P&L (PROFIT AND LOSS)

Mide la actividad económica de una empresa a lo largo de un período, que suele ser mensual, trimestral o anual.

Su fórmula básica es: **Ingresos - Gastos: Ganancia Neta** y suele tener el siguiente formato:

**INGRESOS:** Es el dinero que ingresa por cobranzas de la venta de productos o servicios.

**COSTO DE MERCADERÍA VENDIDA:** Se necesita para sacar el cálculo de cuánta plata quedará luego como Margen Bruto para ser reinvertida en la empresa.

**UTILIDAD O MARGEN BRUTO:** Indica el porcentaje de los fondos que quedan después de la eliminación del costo de los productos vendidos a partir de las cifras de ingresos. Cuanto mayor sea el margen de utilidad bruta, mayor cantidad de fondos estarán disponibles para reinvertir, guardar o pagar los gastos. El margen de utilidad bruta es simplemente el ingreso menos el costo de mercadería vendida.

**GASTOS DE OPERACIÓN:** Son gastos de la operación. Como mencionamos en el módulo de costos del capítulo 2, es conveniente que éstos sean en su gran mayoría variables, es decir, que fluctúen en base a ventas o producción. Los gastos fijos que irán acá son los alquileres de oficinas, por ejemplo.

**INGRESOS OPERATIVOS:** Todos los ingresos de una empresa se dividen entre su principal actividad económica y otras formas que pueden (o no) tener de obtener ingresos. Los ingresos operativos son producto de la actividad económica principal de la empresa.

**OTROS INGRESOS Y GASTOS NO OPERATIVOS:** Se distinguen porque son aquellos que no están originados por la principal actividad económica, sino que están más relacionados con el financiamiento del negocio, por ejemplo, intereses por créditos.

**INGRESOS ANTES DE IMPUESTOS, EBITDA:** Es el resultado antes de pagar impuestos.

**IMPUESTOS A LA RENTA:** Los impuestos que correspondan a la industria de acuerdo al nivel de Rentabilidad Bruta.

**INGRESOS NETOS:** El resultado posterior a la deducción de los impuestos.

| P&L 1. AÑO 3.                           | \$         | %      |
|-----------------------------------------|------------|--------|
| INGRESOS: 100.000 UN X \$50.-           | 5,000,000  |        |
| COSTO DE MERCADERÍA VENDIDA             | -3,000,000 |        |
| UTILIDAD O MARGEN BRUTO                 | 2,000,000  | 40.00% |
| GASTOS DE OPERACIÓN                     | -1,600,000 |        |
| INGRESOS OPERATIVOS                     | 400,000    |        |
| OTROS INGRESOS Y GASTOS (NO OPERATIVOS) | -50,000    |        |
| INGRESOS ANTES DE IMPUESTOS. EBITDA     | 350,000    | 7.00%  |
| IMPUESTOS A LA RENTA                    | -122,500   |        |
| INGRESOS NETOS                          | 227,500    | 4.55%  |

## 4.1.5.2 BALANCE

Se trata de un documento que provee información de lo que tiene la empresa (activos), lo que debe (pasivo) y la participación de los propietarios en la empresa (patrimonio neto).

**ACTIVO:** es lo que tenemos. El activo corriente es de fácil realización, lo que se espera consumir en el corto plazo como el dinero en el banco, las facturas a cobrar y la mercadería. El activo no corriente son bienes que permanecen en la empresa a lo largo de varios años, como muebles, autos, máquinas, etc.

**PASIVO:** es lo que debemos y también se divide en corriente y no corriente. El corriente son obligaciones de la empresa a menos de un año. El no corriente son deudas a más de un año.

**PATRIMONIO NETO:** es lo que tenemos, los recursos propios de la empresa. Por ejemplo, el capital aportado por los socios y las utilidades o ganancias no distribuidas.

Siempre,

$ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO NETO$

### BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE

| ACTIVO                      |           | PASIVO                     |           |
|-----------------------------|-----------|----------------------------|-----------|
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>     |           | <b>PASIVO CORRIENTE</b>    |           |
| BANCOS                      | 500,000   | PROVEEDORES                | 750,000   |
| CLIENTES (CUENTAS A COBRAR) | 1,500,000 | CUENTAS A PAGAR            | 50,000    |
| MERCADERÍA                  | 1,000,000 | TOTAL PASIVO CORRIENTE     | 800,000   |
| TOTAL ACTIVO CIRCULANTE     | 3,000,000 | <b>PASIVO NO CORRIENTE</b> |           |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>  |           | CREDITO                    | 1,700,000 |
| EDIFICIOS                   | 1,000,000 | TOTAL PASIVO               | 2,500,000 |
| TRANSPORTE DE REPARTO       | 250,000   | <b>PATRIMONIO NETO</b>     |           |
| MUEBLES Y EQUIPAM OFICINA   | 150,000   | CAPITAL PAGADO             | 1,000,000 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE   | 1,400,000 | UTILIDAD                   | 900,000   |
| TOTAL ACTIVO                | 4,400,000 | TOTAL CAPITAL              | 1,900,000 |
|                             |           | TOTAL PASIVO MAS PAT NETO  | 4,400,000 |

#### Tips



No te preocupes en entender todas estas cuestiones técnicas en el primer intento. Siempre necesitaremos un contador para manejarlas, pero es bueno entender los conceptos básicos para la toma de decisiones estratégicas.





### 4.1.5.3 FLUJO DE CAJA O CASH FLOW

Esta herramienta clave proyecta los ingresos y egresos de un negocio para cualquier rango temporal: semanal, mensual, anual; en el momento que estos efectivamente se pagarán y cobrarán. Es un concepto financiero y muestra la erogación real de dinero. A diferencia del P&L que refleja un análisis económico, es decir, cuándo se vende y cuándo se compra, independientemente de cuándo se cobre o pague.

En otras palabras, cuando hablamos de análisis financiero nos referimos al momento que cobramos y pagamos; y cuando hablamos de análisis económico nos referimos al momento en que vendemos y compramos. Estos dos generalmente son distintos salvo que compremos y vendamos en efectivo. Por esta razón, constituye una herramienta clave para manejar el dinero de un negocio, cualquiera sea su tamaño.

A diferencia del Balance y P&L, el Cash flow es muy fácil de armar. Sólo requiere de un simple Excel donde registramos el dinero que entrará y el dinero que saldrá en un determinado período de tiempo, tal cual lo hacemos con nuestra propia economía.

EL CASH FLOW ES UNA HERRAMIENTA CLAVE QUE PROYECTA LOS INGRESOS Y EGRESOS DE UN NEGOCIO PARA CUALQUIER RANGO TEMPORAL.

| FLUJO DE CAJA          |                |                |                |                |                |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                        | ENE            | FEB            | MAR            | ABR            | MAY            |
| INGESOS POR VENTAS     | 250,000        | 350,000        | 300,000        | 300,000        | 300,000        |
| COBROS VENCIDOS        | 5,000          | 120,000        | 120,000        | 200,000        | 150,000        |
| OTROS INGRESOS         | 10,000         | 20,000         | 10,000         | 10,000         | 10,000         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>  | <b>265,000</b> | <b>490,000</b> | <b>430,000</b> | <b>510,000</b> | <b>460,000</b> |
| LUZ, GAS Y AGUA        | 6,000          | 7,000          | 6,000          | 7,000          | 7,000          |
| TEL + INTERNET         | 5,000          | 5,000          | 5,000          | 5,000          | 5,000          |
| ALQUILERES             | 35,000         | 35,000         | 35,000         | 35,000         | 35,000         |
| SUELDOS                | 150,000        | 150,000        | 150,000        | 150,000        | 150,000        |
| COMPRAS                | 50,000         | 50,000         | 50,000         | 50,000         | 50,000         |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>   | <b>246,000</b> | <b>247,000</b> | <b>246,000</b> | <b>247,000</b> | <b>247,000</b> |
| <b>SALDO NETO</b>      | <b>19,000</b>  | <b>243,000</b> | <b>184,000</b> | <b>263,000</b> | <b>213,000</b> |
| <b>SALDO ACUMULADO</b> | <b>19,000</b>  | <b>262,000</b> | <b>446,000</b> | <b>709,000</b> | <b>922,000</b> |

## 4.1.5.4 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

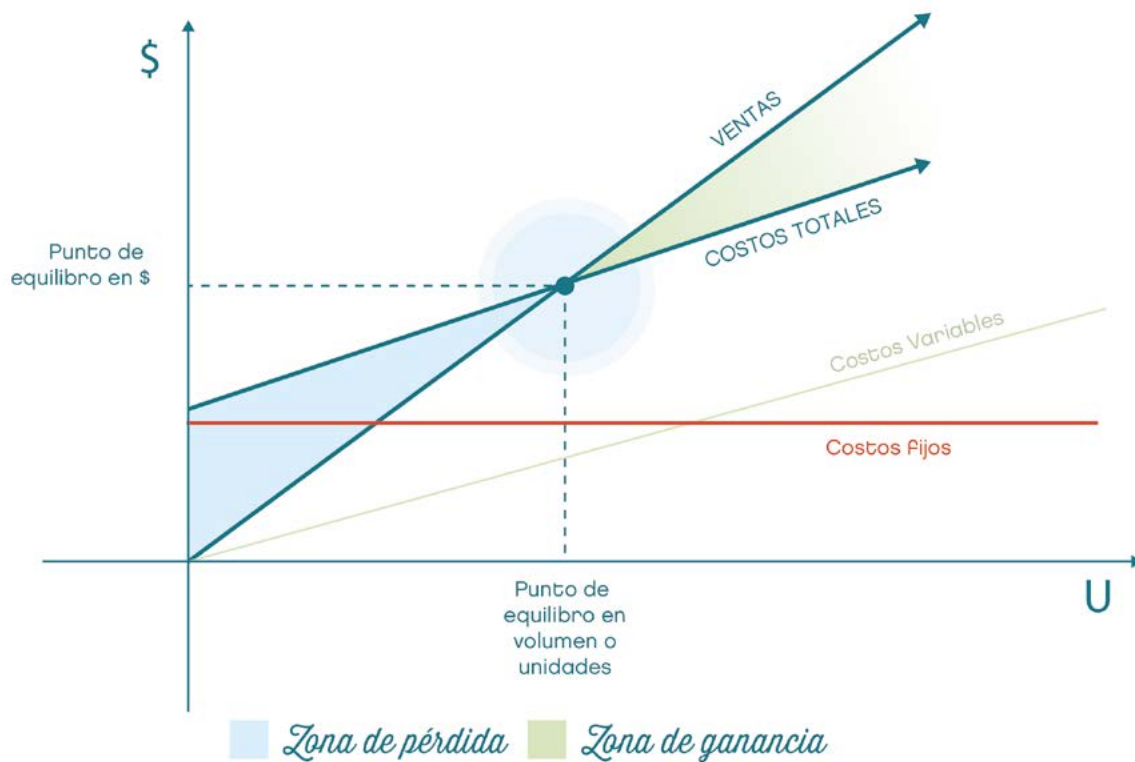
El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual nuestro negocio no pierde ni gana dinero. Indica las unidades que una empresa debe vender, o el dinero que debe facturar para cubrir los costos fijos derivados de esa operación. **Es crítico determinar el punto de equilibrio de un negocio para dimensionar en qué momento y con qué volumen de ventas comenzaremos a tener utilidades.**

Se calcula mediante una simple fórmula:

$P.E.\$ = \text{Costos Fijos} / \text{Margen de Contribución Unitaria}$   
Margen de Contribución Unitaria = Precio de Venta unitario - Costo de Venta Unitario en %.

📌 Si los Costos Fijos son \$600.000, nuestro precio unitario \$50 y nuestro margen un 40%, las ventas de equilibrio serán 1.500.000 \$ ó 30.000 unidades.  
 $\$600.000 / 0.40 = \$ 1.500.000.$

EL PUNTO DE EQUILIBRIO INDICA LAS UNIDADES QUE UNA EMPRESA DEBE VENDER, O EL DINERO QUE DEBE FACTURAR PARA CUBRIR LOS COSTOS FIJOS DERIVADOS DE ESA OPERACIÓN.





**TODOS ESTOS REPORTES DEBEREMOS PENSARLOS EN UN ESCENARIO REALISTA, PERO TAMBIÉN ES ACONSEJABLE PROYECTAR UN ESCENARIO OPTIMISTA Y OTRO PESIMISTA PARA DETERMINAR CUÁLES SON NUESTRAS OPORTUNIDADES, Y CUÁLES SON NUESTROS RIESGOS.**

🔗. Nuestro plan realista se construye en base a un volumen de 100.000 unidades con el cual en el tercer año, tendremos una Utilidad Neta de un 4.5% sobre las ventas, según se detalle en el P&L 1. Existe una oportunidad de llegar a un volumen de 130.000 en el tercer año, con lo cual llegaríamos a una Utilidad Neta del 7%. Por otro lado existe también un riesgo identificado en producción, y poder vender sólo 70.000 unidades con lo cual, en el tercer año estaríamos en un 1%, casi en punto de equilibrio.

LAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS EN EL PLAN OPTIMISTA MUESTRAN UN RESULTADO UN POCO MEJOR (7%) QUE EL ESCENARIO REALISTA (4.5%), MIENTRAS QUE EL RIESGO IDENTIFICADO EN EL ESCENARIO PESIMISTA MUESTRA UN RESULTADO DE POCA UTILIDAD (1%), CASI EN PUNTO DE EQUILIBRIO.

ES IMPORTANTE QUE NUESTRO PLAN REALISTA SE VEA EN UNA SITUACIÓN EN EL MEDIO ENTRE EL OPTIMISTA Y EL PESIMISTA COMO LO GRAFICAMOS EN ESTA SECCIÓN. DE LO CONTRARIO, TENDREMOS UN OBJETIVO CON RIESGOS Y OPORTUNIDADES DESBALANCEADAS.

| P&L 2                                   | OPTIMISTA |            |        | PESIMISTA  |        |
|-----------------------------------------|-----------|------------|--------|------------|--------|
|                                         | AÑO 3     | \$         |        | %          | \$     |
| INGRESOS                                |           | 6,500,000  |        | 3,500,000  |        |
| COSTO DE MERCADERÍA VENDIDA             |           | -3,900,000 |        | -2,100,000 |        |
| UTILIDAD O MARGEN BRUTO                 |           | 2,600,000  | 40.00% | 1,400,000  | 40.00% |
| GASTOS DE OPERACIÓN                     |           | -1,840,000 |        | -1,344,000 |        |
| INGRESOS OPERATIVOS                     |           | 760,000    |        | 56,000     |        |
| OTROS INGRESOS Y GASTOS (NO OPERATIVOS) |           | -53,000    |        | -50,000    |        |
| INGRESOS ANTES DE IMPUESTOS. EBITDA     |           | 707,000    | 10.88% | 62,000     | 1.77%  |
| IMPUESTOS                               |           | -247,450   |        | -21,700    |        |
| INGRESOS NETOS                          |           | 459,550    | 7.07%  | 40,300     | 1.15%  |



## 4.1.6 OBJETIVOS DE IMPACTO Y MÉTRICAS

El Plan deberá finalizar con los objetivos traducidos en indicadores de impacto buscado. Habiendo detallado los objetivos económico-financieros, de esta forma habríamos concretado nuestro plan de triple impacto. Veremos en detalle cómo medir el Impacto en el capítulo 6.

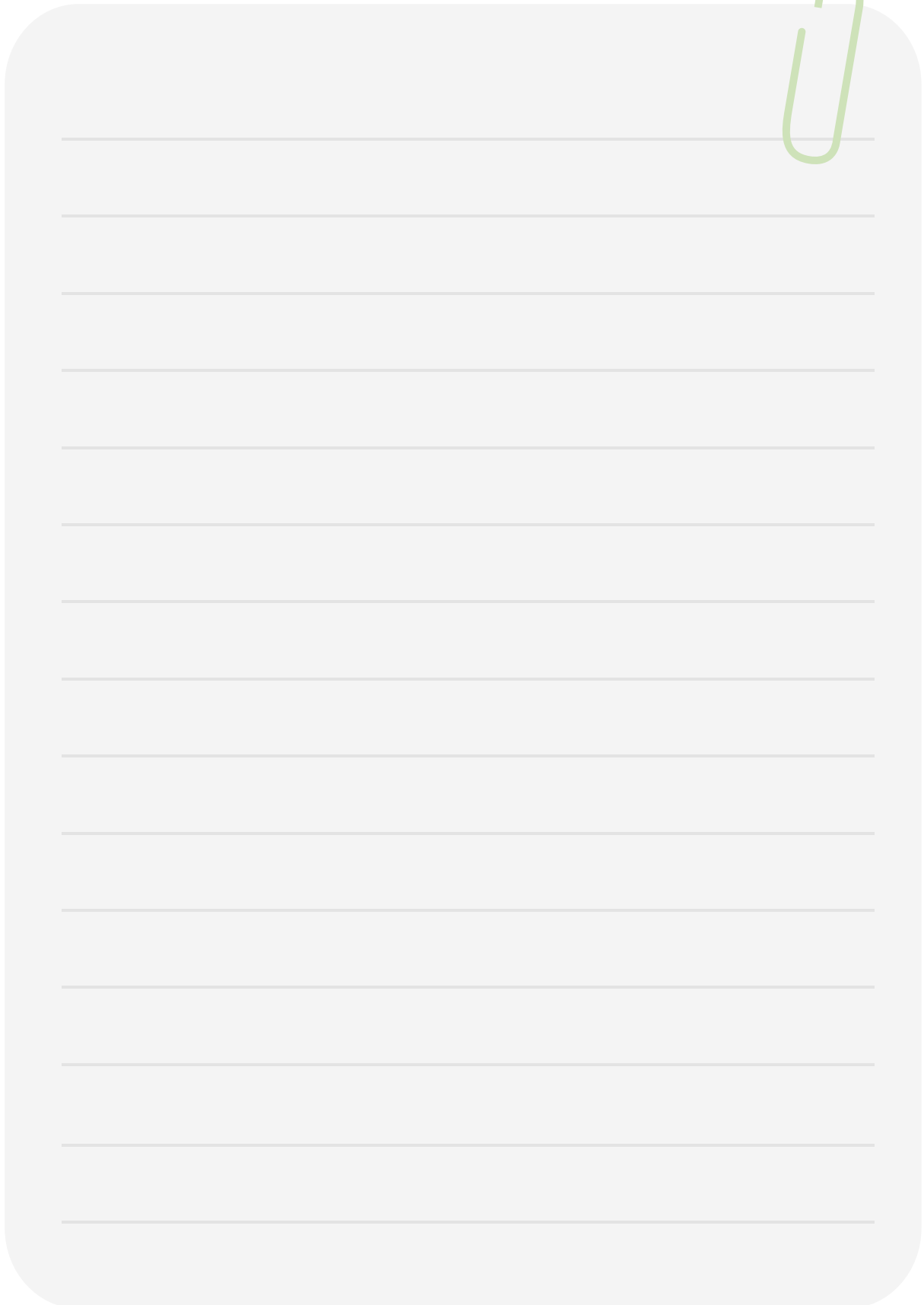
### *Tips para escribir un Plan de Negocios:*

- Cada organismo de financiamiento puede requerir formatos distintos para la presentación de un Plan de Negocios. Averigua esto antes de redactarlo.
- El Plan deberá ser una herramienta de ventas, así que hazlo atractivo y didáctico!
- Pedile a algún experto en la industria que lo lea y te dé su opinión.
- Deberá ser realista. No proyectes ventas futuras muy optimistas, ni subestimes gastos que serán necesarios. Tampoco ignores ni minimices las debilidades.
- Tené en cuenta quién será la audiencia, el plan deberá ser directo y concreto.
- Sé responsable con tus objetivos y métricas de impacto.
- Pensá en grande, pero ponete objetivos razonables y alcanzables!

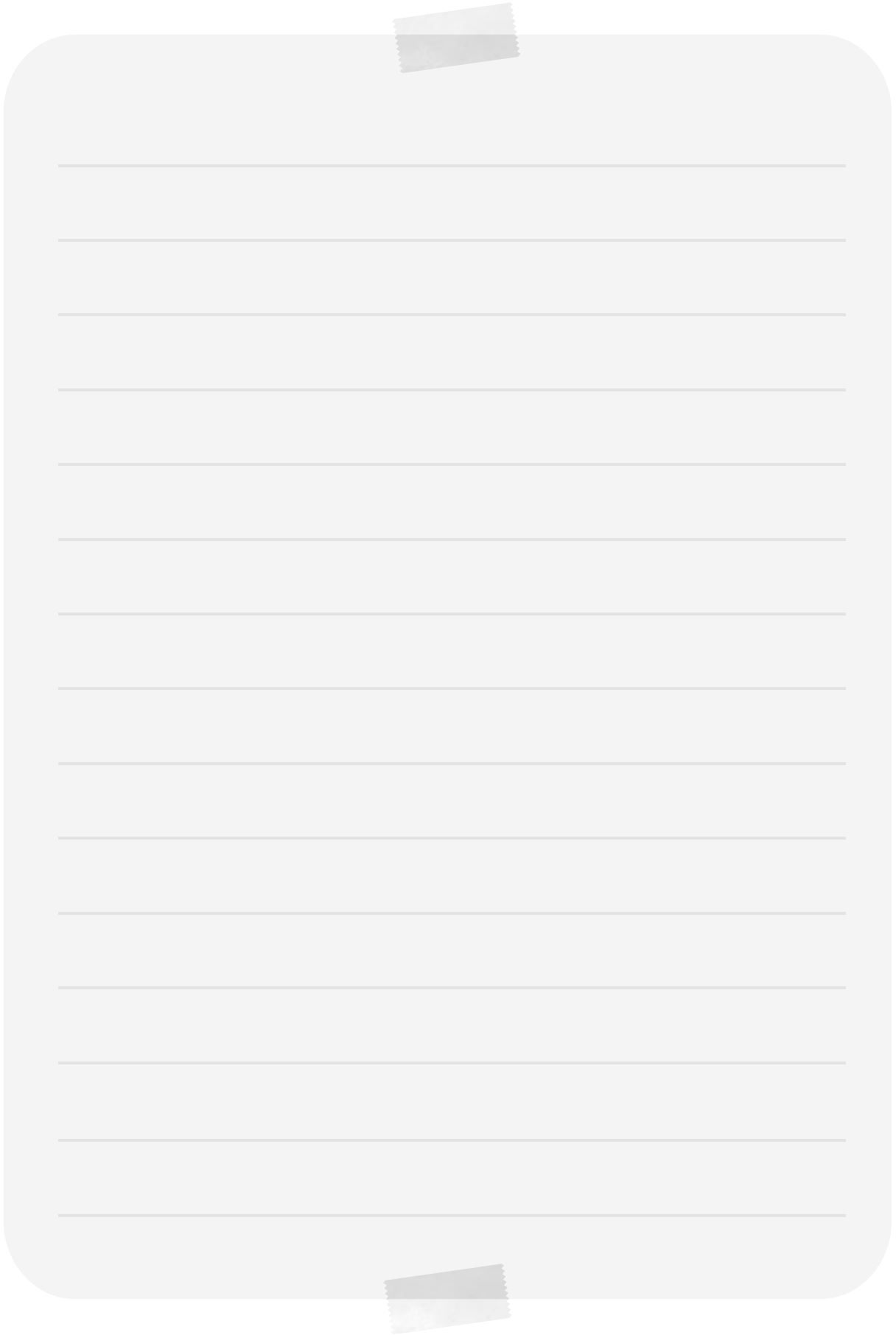
“ Cuando se innova, se corre el riesgo de cometer errores. Es mejor admitirlo rápidamente y continuar con otra innovación ”

Steve Jobs

*En cada sección del Plan estuviste contestando preguntas y repasando conceptos. Ahora manos a la obra, ¡a escribir tu Plan!*



A large, light gray rounded rectangle with horizontal lines, serving as a writing area. A green paperclip is attached to the top right corner.



## 4.2 ASPECTOS LEGALES



Existen una serie de regulaciones y requisitos legales para cada emprendimiento, como aquellos relacionados al formato legal necesario para comenzar a operar un negocio. Además, debemos anticiparnos a otros temas legales como permisos, habilitaciones y autorizaciones, registros de marcas, derechos de autor, patentes, contratos, etc.

Algunas veces los start-ups pueden adoptar un modelo progresivo comenzando por el formato más simple y económico en el que todavía no eligen una figura jurídica sino que actúan como emprendedores individuales (Monotributo, IVA inscripto) o a través de organizaciones que son “paraguas” de estos emprendimientos. Luego, cuando el negocio crece y llega a un determinado nivel de facturación, podremos adoptar una figura jurídica acorde al negocio con escala y separado de la responsabilidad personal del emprendedor.

**La normativa argentina actual no prevé una figura jurídica exclusiva para emprendimientos de doble o triple impacto.**

**La Guía Legal para Emprendimientos Sociales en Argentina, realizada por el Estudio Beccar Varela y coordinado y difundido por El Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella (ENI Di Tella, 2016),** explica en detalle las figuras jurídicas existentes para la realización de Emprendimientos de Impacto con sus características generales.

También suele suceder que pueda emprenderse a través de dos figuras jurídicas: una figura con fin de lucro y otra sin fin de lucro, dependiendo el negocio que se llevará a cabo.

Hoy en Argentina se necesitan en promedio 30 días para abrir una sociedad con fines de lucro y los costos son altos. Lo mismo ocurre con la asociación civil bajo forma de sociedad comercial. Las figuras sin fines de lucro demoran aproximadamente 9 meses.

Afortunadamente, en el año 2017 se aprobó la Ley 27.349 conocida como **LEY DE EMPRENDEDORES**. Esta Ley, comienza por definir “emprendimiento” como cualquier actividad con o sin fines de lucro desarrollada en la República Argentina por una persona jurídica nueva o cuya fecha de constitución no exceda los 7 años; y “emprendedor” como toda aquella persona que dé inicio a nuevos proyectos productivos en la República Argentina, o desarrolle y lleve a cabo un emprendimiento en los términos de la Ley.

La Ley de Emprendedores establece un nuevo marco regulatorio para emprendedores para facilitar los trámites, minimizando burocracia y disminuyendo costos. Si bien a la fecha está pendiente su reglamentación, esta Ley establece que una empresa podrá registrarse y comenzar a operar desde una computadora en un día, creando una nueva forma jurídica: **la Sociedad Anónima Simplificada (SAS), que tendrá acceso a los siguientes beneficios:**

- Constituir la SAS en 24 hs. y luego solicitar un CUIT en 24 hs.
- Abrir una cuenta bancaria de una forma más fácil y rápida
- Abrir una sociedad con un capital mínimo de dos salarios básicos
- Constituir una sociedad de un único socio o más
- Utilizar firma, libros y poderes digitales
- Poder declarar un objeto amplio de negocio, evitando trámites de actualización si se decide ampliar servicios

Cabe resaltar que la Ley de Emprendedores prevé la Financiación colectiva o Crowdfunding, supervisada por la Comisión Nacional de Valores y el apoyo al capital emprendedor otorgando beneficios impositivos en relación a los inversores, etc. Veremos opciones de financiamiento en el próximo capítulo.

Adicionalmente, existe otro proyecto de ley que fue ingresado al Congreso que reconoce a las sociedades comprometidas en resolver problemáticas sociales y/o ambientales, a través de la Ley de Beneficio e Interés Colectivo “BIC”.

### ¡VAMOS EN BUEN CAMINO!

Te recomendamos leer la Guía Legal para Emprendimientos Sociales en Argentina, realizada por el Estudio Beccar Varela.

[www.utdt.edu/listado\\_contenidos.php?id\\_item\\_menu=21408](http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=21408)

Te recomendamos ver la Ley de Emprendedores y el proyecto de ley BIC.

[www.produccion.gob.ar/todo-sobre-la-ley-de-emprendedores/](http://www.produccion.gob.ar/todo-sobre-la-ley-de-emprendedores/)

[www.produccion.gob.ar/el-ministerio-de-produccion-envio-al-congreso-el-paquete-emprendedor-para-dar-impulso-a-la-actividad-emprendedora/](http://www.produccion.gob.ar/el-ministerio-de-produccion-envio-al-congreso-el-paquete-emprendedor-para-dar-impulso-a-la-actividad-emprendedora/)





## CASO MATRIARCA

**Actividad:** Distribuidora de productos y servicios de base cultural de áreas rurales.

**Año de creación:** 2014.

**Zona donde opera:** Norte Argentino, con miras a América Latina.

**Emprendedor/es:** Paula Marra, Gwyneth Ketterer y Marina Gomez.

**Certificaciones y Membresías:** Integran la Red "El futuro está en el Monte"

### DESCRIPCIÓN:

Paula Marra es ingeniera agrónoma y trabajó toda su vida en desarrollo rural, contribuyendo con propuestas en varios países. Fue convocada por organizaciones del territorio frente a la limitación de generar una red de producción y consumo sustentable de diversos colectivos en áreas rurales, lo que originó su participación en el armado de la red "El Futuro está en el Monte" en el año 2012. En 2014 fundó Matriarca, una distribuidora de productos y servicios de base cultural, que integra una red extensa junto con ONG's y Organismos Públicos y Privados que exploran de manera conjunta estrategias de intervención en esos territorios, de manera de hacer fluir en forma coordinada y eficiente todo tipo de recursos para lograr el progreso de los habitantes de esas zonas.

La red, creó una metodología de intervención que está basada en la participación de colectivos y líderes que se comprometen en el diseño de las propuestas para la transformación de sus realidades y la ejecución de los proyectos que surgen.

Matriarca brinda servicios de diseño, presentación, producción, marketing y comunicación, logística, almacenaje y comercialización de productos que son realizados en forma conjunta por habitantes del espacio rural y diseñadores urbanos. Cada comunidad desarrolla un arte distinto, basado en materias primas genuinas de su territorio.

En la actualidad participan más de 4 mil artesanas del Gran Chaco que forman parte de las comunidades Wichi, Qom, Qomle'ec y Pilagá, comercializan productos de la comunidad Warmi de La Puna jujeña (además de asociarse con ellas en la Primer Hilandería y tejeduría de la Puna), y trabajan con otros grupos como la comunidad CUM (grupo de mujeres criollas de Salta) y una comunidad de Campesinas de las Yungas (también en Salta).

Periódicamente desarrollan nuevos productos (objetos, textiles y muebles de pequeño formato, regalos empresariales), con diseño, innovadores y sustentables, que se adaptan a las necesidades de los consumidores urbanos. Comercializan los productos en locales minoristas y aeropuertos, en un local propio y a través de la página web.

#### MATRIARCA MIDE EL IMPACTO A TRAVÉS DE DIFERENTES INDICADORES:

- Cantidad de comunidades, asociaciones y artesanas alcanzadas.
- Seguimiento y crecimiento del volumen y valor de las ventas.
- Capacidades que se fueron generando a través de la articulación con diferentes actores de la red.
- Aprovechamiento y uso de recursos naturales de su territorio.
- Participación de talleres de innovación.
- Capacitación en diferentes capítulos sobre mejora de calidad y construcción de precios.



FINAN-

CIA-

MIEN-

T 

CAPÍTULO 5



YA DEFINIDO EL PLAN DE NEGOCIOS SABREMOS QUÉ RECURSOS NECESITAREMOS PARA EJECUTAR NUESTRO PLAN. EN ESTE CAPÍTULO VEREMOS QUÉ OPCIONES TENEMOS PARA CONSEGUIR FONDOS.



“ Emprender no es una ciencia ni un arte.  
Es una práctica ”

Peter Drucker

## 5.1 ¿CÓMO VENDER NUESTRO PROYECTO?

DURANTE EL PITCH NO  
OLVIDES SER CLARO Y  
DIRECTO, DARTE A CONOCER  
COMO EMPRENDEDOR Y  
LA IMPORTANCIA DE TU  
EMPRESARIADO. ¡SIEMPRE  
ES MEJOR IR CON TU  
DISCURSO PREPARADO!

EL PITCH ES FUNDAMENTAL  
PARA CONSEGUIR  
RECURSOS CLAVES DE  
FINANCIAMIENTO.

A la hora de conseguir financiación, el networking y los contactos son recursos claves, y por lo tanto, un pitch es fundamental, y ya tenemos toda la información para hacerlo.

**Un pitch es una breve presentación de 3 a 7 minutos con un objetivo claro: convencer a nuestro interlocutor de la importancia de nuestro proyecto para el desafío que busca resolver, y en el caso de un Emprendedor de Impacto, debemos poder contar también el diferencial de la innovación que supone el emprendimiento a nivel social y medioambiental.**

Nuestro mensaje debe ser claro y bien estructurado los puntos más importantes son:

- Darnos a conocer como emprendedores
- Ofrecer una idea clara de nuestro negocio
- Describir nuestro propósito
- Describir el producto en términos de su innovación social y medioambiental, así como en función de sus ventajas competitivas.

A lo largo de nuestro discurso, debemos ser claros y directos. En esta instancia, es mejor estar preparados que ser espontáneos. Para eso ayuda mucho practicar y repetirlo hasta estar seguros de qué queremos decir y cómo lo queremos decir. Tenemos muy pocos minutos para convencer a nuestro interlocutor de que vale la pena apostar en nuestro proyecto.

El círculo de oro, es una herramienta para ordenar las ideas mentales, desde lo más importante (el centro) hasta lo menos relevante (círculo exterior). ¡Puede ser de gran ayuda para organizar tu pitch!

En el centro encontraremos el por qué, que lo podemos conectar a nuestro propósito y a la misión de nuestro emprendimiento, es decir, qué problemática social o medioambiental hemos elegido abordar y por qué es importante atenderla.

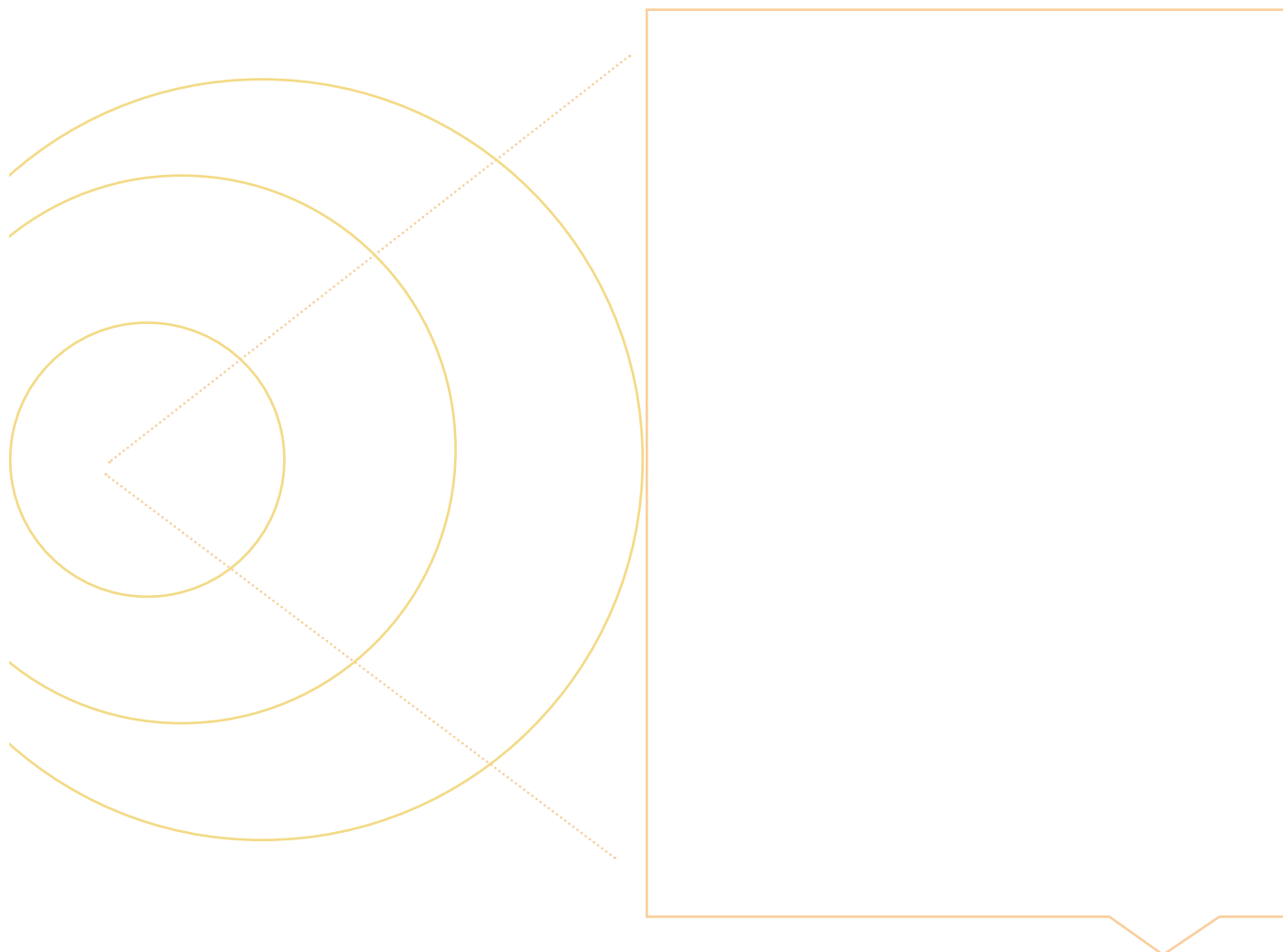
Luego va el cómo. Aquí podemos explicar aquello que hemos detectado como oportunidad de negocio y cuál es nuestro plan de acción para lograrlo.

Por último va el qué, es decir, qué harás concretamente: cuáles serán las herramientas con las cuales resolverás la problemática y cuáles son los resultados que estimas lograr.





*Completá tu propio Círculo de Oro y armá tu pitch*

*Intentá practicando varias veces hasta reducirlo a 5 minutos.*



### Tips

 Por último, a la hora de pensar tu pitch, te recomendamos que seas auténtico y transparente. Dejá en claro quiénes sos y qué impacto querés lograr. Ensayalo bien. Tu historia debe provocar inspiración! No cuentes todo, dejálos con ganas de saber más.

 Te recomendamos mirar a otros para aprender e inspirarte: TedX es una de las organizaciones más conocidas por su calidad de oradores en diferentes temas. El lema es difundir ideas, aquí está el link a TedX con emprendedores argentinos: [www.tedxriodelaplata.org](http://www.tedxriodelaplata.org)

## 5.2 ¿DÓNDE CONSEGUIR FONDOS EN ARGENTINA?

Llegó el momento de salir a vender nuestro proyecto con el fin de conseguir financiamiento que nos permita iniciarlo o expandirlo. Es importante conocer qué opciones tenemos de conseguir fondos hoy en Argentina.

### 5.2.1. FINANCIAMIENTO PÚBLICO

Existen programas que se implementan a través de distintos organismos públicos, tanto de la Ciudad de Buenos Aires como a nivel nacional, que impulsan proyectos de emprendedorismo con impacto social y/o ambiental. Mencionamos a la Secretaría de Emprendedores, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción de Nación, así como a la Dirección General de Emprendedores de la Subsecretaría de Trabajo, Industria y Comercio del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

#### 5.2.1.1 FONDO SEMILLA DEL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN DE NACIÓN

El Ministerio de Producción de Nación promueve el surgimiento, desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos que se destaquen por ser especialmente innovadores para la región y ofrece créditos a tasa 0% para comenzar un emprendimiento.

[www.produccion.gob.ar/quieroemprender/#creditos](http://www.produccion.gob.ar/quieroemprender/#creditos)

#### 5.2.1.2. PROGRAMAS DE CAPITAL DIRECCIÓN DE EMPRENDEDORES

(Subsecretaría de Trabajo, Industria y Comercio del Ministerio de Modernización Innovación y Tecnología)  
**QUE OTORGA CAPITAL SEMILLA**

**INCUBATE:** es el programa de incubación del Gobierno de la Ciudad que a través de la transferencia de conocimientos, creación de vinculaciones y puesta en común de buenas prácticas, promueve el crecimiento y consolidación de emprendimientos innovadores

**VOS LO HACÉS #VLH:** es un concurso para curiosos que quieren hacer realidad sus proyectos y empezar a transitar el camino emprendedor. Buscan potenciar y premiar ideas innovadoras para que crezcan y se conviertan en emprendimientos sustentables.

## 5.2.2 FONDOS DE INVERSIÓN

Junto con las empresas de impacto, surge un nuevo inversionista, el inversionista de impacto, que busca crear un impacto positivo además de retorno financiero. **Son inversiones que agrupan fondos de distintos inversores con la intención de generar un impacto social y/o ambiental, además de una rentabilidad financiera.** Estos inversores que no pretenden donar o perder dinero, y quieren que su dinero sirva para financiar este tipo de proyectos, se conocen como inversores de impacto.

Los fondos brindan capital y apoyo a empresas buscando escalar en sectores que generen dinamismo económico y servicios para comunidades en situación de vulnerabilidad, en áreas como educación, servicios financieros, energía, salud, reciclado y agronegocios, entre otros. Se valora significativamente a la hora de elegir qué empresas lo integran, cómo se presentan los objetivos de impacto del emprendimiento en términos de su aspiración, medición y cuantificación.

Ej.: Fondo Fomin + Acrux Partners.  
[www.acruxpartners.com](http://www.acruxpartners.com)

FIS (Fondo de Inversión Social en Chile)  
[www.fondoinversionsocial.cl](http://www.fondoinversionsocial.cl)

### 5.2.2.1 FAMILY OFFICES

Son empresas privadas que se ocupan de manejar el patrimonio de una o varias familias que están comenzando a actuar como fondos y a redirigir sus donaciones filantrópicas a inversiones de impacto.

### 5.2.3 FINANCIACIÓN COLECTIVA O CROWDFUNDING

**Es un sistema de cooperación muy simple que permite a cualquier emprendedor o creador de proyectos, reunir una suma de dinero entre muchas personas para apoyar una iniciativa.** Esta puede ser en forma de donación o de inversión (compra de acciones).

Se publica el proyecto en la plataforma de crowdfunding a través de un "video pitch" y se indica la cantidad de dinero necesaria para financiar el proyecto. Un ejemplo es Ideame, una plataforma de financiamiento colectivo para proyectos creativos de América Latina.

[www.idea.me](http://www.idea.me)

Las campañas de financiamiento colectivo permiten validar las ideas y también dar visibilidad al emprendedor.

Existen plataformas de crowdfunding, especialmente enfocadas a temas sociales y/o ambientales. Por ejemplo, en Latinoamérica, Donar Online es una herramienta gratuita para que ONG's puedan recibir fondos de manera fácil y segura.

[www.donaronline.org](http://www.donaronline.org)

Todavía no se ha desarrollado en nuestro país, pero existen plataformas de crowdfunding, especialmente enfocadas en emprendimientos de doble o triple Impacto. En Reino Unido, por ejemplo, [Abundance Investment](http://www.abundanceinvestment.com) permite donaciones, a partir de cinco libras por persona, a proyectos sociales o medioambientales.

[WWW.ABUNDANCEINVESTMENT.COM](http://WWW.ABUNDANCEINVESTMENT.COM)

Cabe resaltar que la recientemente aprobada [Ley de Emprendedores](#) mencionada en el capítulo anterior prevé la Financiación colectiva o crowdfunding, supervisada por la Comisión Nacional de Valores y el apoyo al capital emprendedor, otorgando beneficios impositivos en relación a los inversores, etc.

## 5.2.4 FINANCIAMIENTO

### LEY DE EMPRENDEDORES

La Ley establece un Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor (Fondce), cuyo Consejo estará integrado por representantes de todas las provincias y de las principales instituciones de apoyo al emprendedorismo. Tendrá a cargo el desarrollo de programas de financiamiento para emprendedores de todo el país, como el Fondo Semilla, Aceleradoras, Incubadoras y Fondos de Inversión de Capital Emprendedor para proyectos con fines de lucro y para proyectos de doble o triple impacto.

## 5.2.5 BANCA ÉTICA Y SOSTENIBLE

Existe una nueva filosofía bancaria basada en la transparencia, es decir, que apunta a que el prestamista sepa exactamente adónde va su dinero, y que esta variable cobre peso a la hora de elegir en qué banco desea invertir su dinero. Fundada en los Países Bajos en 1980, [Triodos](http://www.triodos.es) es un buen ejemplo de banca que aplica el triple impacto. Su misión se refleja en su nombre “tri hodos” del griego, significa 3 caminos: personas, planeta y beneficio.

[WWW.TRIODOS.ES](http://WWW.TRIODOS.ES)

## 5.2.6 BANCOS TRADICIONALES CON PRODUCTOS FINANCIEROS DIRIGIDOS A LA SUSTENTABILIDAD

Los bancos locales están comenzando a ofrecer productos para apoyo de proyectos con probada intención de impacto social y/o ambiental a personas físicas, jurídicas y a organizaciones de la sociedad civil. Estos tienen mejores condiciones en términos de accesibilidad que los créditos tradicionales. Por ejemplo, Banco Galicia tiene líneas de mezzofinanzas. Busca apoyar a emprendimientos y proyectos sustentables e innovadores, que quieran solucionar problemas sociales o

ambientales con abordaje de mercado. Pueden tomarlo tanto personas físicas como jurídicas con un monto máximo de financiación por proyecto y puede ser para inversión productiva y para capital de trabajo.

## 5.2.7 COOPERACIÓN INTERNACIONAL A TRAVÉS DE EMBAJADAS

También existen créditos para Emprendimientos de Impacto a través de las Embajadas.

Por ejemplo: La Embajada de Israel desde el 2016 tomó una iniciativa en colaboración con la Dirección Nacional de Cooperación e Integración Institucional del Ministerio de Ciencia, que financia a emprendedores innovadores que reflejen procesos, servicios o productos aún no disponibles en el mercado.

## 5.2.8 VENTURE CAPITAL

Se traduce como capital de riesgo y es un tipo de operación financiera en la que se aporta capital a start-ups y empresas con alto potencial de crecimiento a cambio de un porcentaje de la empresa. En esta opción el impacto social y/o ambiental del emprendimiento no es relevante. Te recomendamos enfocarte estrictamente en lo financiero y no recurrir a esta opción salvo que tengas un proyecto muy fuerte desde lo financiero.

Por ejemplo, Nxtp Labs es un fondo de inversión con programa de aceleración, que además de ubicar capital, dota a los equipos emprendedores de infraestructura, capacitación, mentoría y servicios de apoyo con el fin de hacer que las empresas invertidas validen sus modelos de negocios.

PLANIFICÁ MUY BIEN TUS REUNIONES PARA CONSEGUIR FINANCIAMIENTO. EN CINCO MINUTOS DEBERÍAS PODER EXPLICAR CLARAMENTE CUÁL ES TU PROPUESTA DE VALOR, TUS CLIENTES, TU EQUIPO Y LA ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD DE TU NEGOCIO. LA CONFIANZA Y CREDIBILIDAD QUE ESTABLEZCAS SERÁN LA CLAVE PARA CONSEGUIR EL FINANCIAMIENTO.

## 5.3 PROGRAMAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRENDEDORES

La Dirección General de Emprendedores perteneciente a la Subsecretaría de Trabajo, Industria y Comercio del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires tiene como objetivo fomentar el talento emprendedor e innovador como motor de desarrollo económico con impacto social y en las políticas públicas que estimulen, ayuden y sostengan estas iniciativas dentro de un ecosistema vibrante y dinámico. Para lograrlo, cuenta con varios programas:

**INCUBATE:** el programa de incubación del Gobierno de la Ciudad que a través de la transferencia de conocimientos, creación de vinculaciones y puesta en común de buenas prácticas, promueve el crecimiento y consolidación de emprendimientos innovadores.

¿Qué beneficios ofrece el programa?

- Mentorías y consultorías específicas - Acompañamiento de expertos en forma personalizada.
- Asistencia Financiera - Aporte No Reembolsable - De 150.000 pesos en adelante.
- Participación en actividades de networking - Vinculaciones entre los incubados y actores del ecosistema.
- Posibilidad de acceder a un espacio de trabajo.

¿A quienes se dirige el programa?

Incubate está dirigido a emprendedores comercial, productivo, social, tecnológico y/o de alto impacto que buscan asesoramiento y mentoría y/o asistencia financiera y/o incubación física, para iniciar sus proyectos o potenciar emprendimientos vigentes, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con una antigüedad no mayor de 4 años.

Todo aquel que quiera inscribirse lo puede hacer como persona física (contempla a los extranjeros), jurídica o sociedad simplificada.

**ACADEMIA:** programa de capacitaciones creadas para desarrollar habilidades emprendedoras y resolver problemas de una manera innovadora, creativa y eficiente, a través de metodologías ágiles.

**PIE (PROGRAMA DE INTEGRACIÓN EMPRENDEDORA):** Tiene como objetivo la inclusión de los sectores menos favorecidos a través del desarrollo de emprendimientos productivos, comerciales y de servicios. El programa busca incentivar la profesionalización de los emprendimientos, así como su inserción en el mercado.

**FINANCIAMIENTO:** Existe un programa específico que asiste a emprendedores e inversores ángeles, generando oportunidades de financiamiento y adquisición de nuevos conocimientos.

### TALLERES:

- Financiamiento para emprendedores
- Inversiones Ángeles
- Rondas de Inversión

### CONCURSOS:

**#VosLoHacés:** Concurso de innovación que te invita a proponer tus ideas y te ayuda a ponerlas en marcha.

Áreas disponibles:

- Impacto Social
- Impacto Ambiental
- Turismo y Gastronomía
- Educación
- Diseño

**ImpacTEC:** Es un concurso que busca encontrar a los emprendedores más innovadores y creativos para resolver los principales problemas sociales del país. Las ideas presentadas en el concurso deben aprovechar la tecnología como un medio para resolver el problema identificado y tener el potencial de impactar un millón de personas. El ganador obtendrá una beca para viajar a Singularity University y asistir al Global Solutions Program (GSP), un programa que empodera a sus participantes con las herramientas, conocimiento y habilidades para impactar positivamente en miles de personas.

**EJ.: [WWW.BUENOSAIRES.GOB.AR/EMPRENDEDORES](http://WWW.BUENOSAIRES.GOB.AR/EMPRENDEDORES)**

95

## 5.4 CRECER Y ESCALAR EL NEGOCIO

Expandir un negocio de chico (hasta 25 personas) a mediano (entre 25 y 150 personas) es un desafío importante. Es complejo, también, porque a diferencia de la etapa anterior, probablemente no estemos en pleno control de todas las variables y aparecen riesgos o incertidumbres a encarar, cuyo desenlace no siempre depende de nuestro comportamiento.

Muy probablemente necesitemos dinero para invertir en infraestructura y recursos humanos, a veces incluso antes de saber exactamente si lo podremos recuperar. Usar indicadores de performance para reportar y monitorear logros no sólo nos ayudará a mejorar nuestro negocio sino también a ganar la confianza de futuros inversores.

Las formas de expansión pueden ser:

- **CRECIMIENTO ORGÁNICO:** Crecer orgánicamente significa que aumentamos progresivamente nuestra facturación. Esta forma tiene la ventaja de tener nuestro control y voluntad de seguir creciendo. Podemos tomar la decisión de no crecer demasiado, de tener un negocio chico, rentable, y con impacto probado, al cual podamos dedicar atención y detalle. La desventaja del crecimiento orgánico es que suele ser lento.

● **REPLICACIÓN O FRANQUICIA:** Esta es una forma rápida de crecer, pero no aplica a todo tipo de negocios. Por ejemplo, negocios de operaciones complejas no estandarizables, de know-how difícil de transmitir, o de márgenes de rentabilidad chicos, no son aptos para franquiciar. Franquiciar ayuda a crecer rápido y compartir riesgos con socios estratégicos o franquiciados.

● **FUSIÓN O ADQUISICIÓN:** Que el emprendimiento pase a ser parte de una organización mayor ayuda a crecer rápido, aunque puede existir resistencia a ser comprados.

“**Tenemos que entender que lo que es bueno para la comunidad es realmente bueno para los negocios**”

**Michael Porter,**

 profesor de Harvard Business School



## CASO OVIS 21



**Actividad:** Ganadería Regenerativa

**Año de creación:** 2003.

**Zona donde opera:** Desde Paraguay hasta Tierra del Fuego, con base en Patagonia.

**Emprendedor/es:** Pablo Borrelli y Ricardo Fenton

**Certificaciones y Membresías:** Nodo Argentino del Savory Institute  
Empresa B certificada

### DESCRIPCIÓN:

Pablo Borrelli y Ricardo Fenton dieron inicio a OVIS 21 en el año 2003. Ricardo, descendiente de una familia de primeros pobladores en la Patagonia Austral con amplia trayectoria en producción ganadera, había regresado de un viaje a Australia trayendo consigo una importante innovación productiva en el manejo de ganado ovino. Pablo contaba con una trayectoria en investigación agropecuaria, especialmente en pastizales y lucha contra la desertificación. Ricardo invita a Pablo a generar una organización que fuera capaz de introducir esa innovación en escala regional. Gracias a la experiencia de ambos, crearon la red de productores OVIS 21, buscando resolver de manera innovadora los problemas económicos, sociales y medioambientales de la producción ganadera.

El foco está puesto en la problemática ambiental: la degradación de pastizales que tienen el potencial de absorber y almacenar carbono al igual que los bosques, contribuyendo a la lucha contra el cambio climático, y la desertificación a gran escala. En el caso de la Patagonia, la degradación es severa en más de un 80%, con pérdida de biodiversidad y desertificación. La compañía considera que este es uno de los temas más urgentes, no sólo por su importancia medioambiental sino también por las familias, comunidades y economías que dependen de estos pastizales.

El modelo de negocios ataca estas problemáticas a través de cuatro enfoques de negocios que se retroalimentan:

- **ESCUELA DE REGENERACIÓN:** Promueven una "Cultura de Custodia de la Tierra", a través de distintos programas de educación, capacitación y entrenamiento en Manejo Holístico. En la actualidad están brindando cursos en España, Paraguay, Uruguay, Chile, Bolivia y Argentina.
- **MEJORAMIENTO PRODUCTIVO:** Brindan genética de punta y asesoramiento técnico para mejorar los índices productivos de los productores.
- **GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS REGENERATIVOS:** Basados en la compra o administración de campos degradados para ponerlos en valor a través de un manejo regenerativo para su posterior venta.
- **CERTIFICACIÓN:** OVIS 21 creó el estándar GRASS (Grasslands Regeneration and Sustainability Standard) para unificar criterios de medición y comparación entre diferentes productores como parte del aprendizaje. Este estándar es único a nivel mundial y certifica predios y productos permitiendo a productores acceder a mercados que reconocen la contribución medioambiental. Hacia adentro, la compañía aplica este mismo estándar, que le permite medir el impacto ambiental en cada predio. El estándar permite aumentar el forraje y por ende la producción, que impacta a nivel económico con un mayor margen para el productor e incremento en la actividad de los frigoríficos y laneras. Además impacta también en la cantidad de empleo ofrecido en los pueblos cuyo pasar depende directamente de la actividad ganadera.

En la actualidad, la red de colaboración que maneja OVIS 21 es de más de 160 productores, con 54 predios (1,3 millones de hectáreas) y 63 técnicos entrenados y acreditados certificando pastoreo sustentable. La red se nuclea alrededor de innovaciones con un esquema de aprendizaje y colaboración que implica el entrenamiento de técnicos y productores que se comprometen voluntariamente a cumplir una serie de protocolos y estándares de calidad.

OVIS 21 es el Hub en Argentina del Savory Institute, una organización que coordina una red mundial que promueve la regeneración a gran escala de los pastizales del mundo mediante un enfoque de manejo holístico: técnica de producción ganadera que permite duplicar la rentabilidad de un predio y recuperar el ecosistema a partir de la regeneración de pastizales, logrando impactos sociales, de calidad de vida, económicos y ambientales.



ME-

DI-

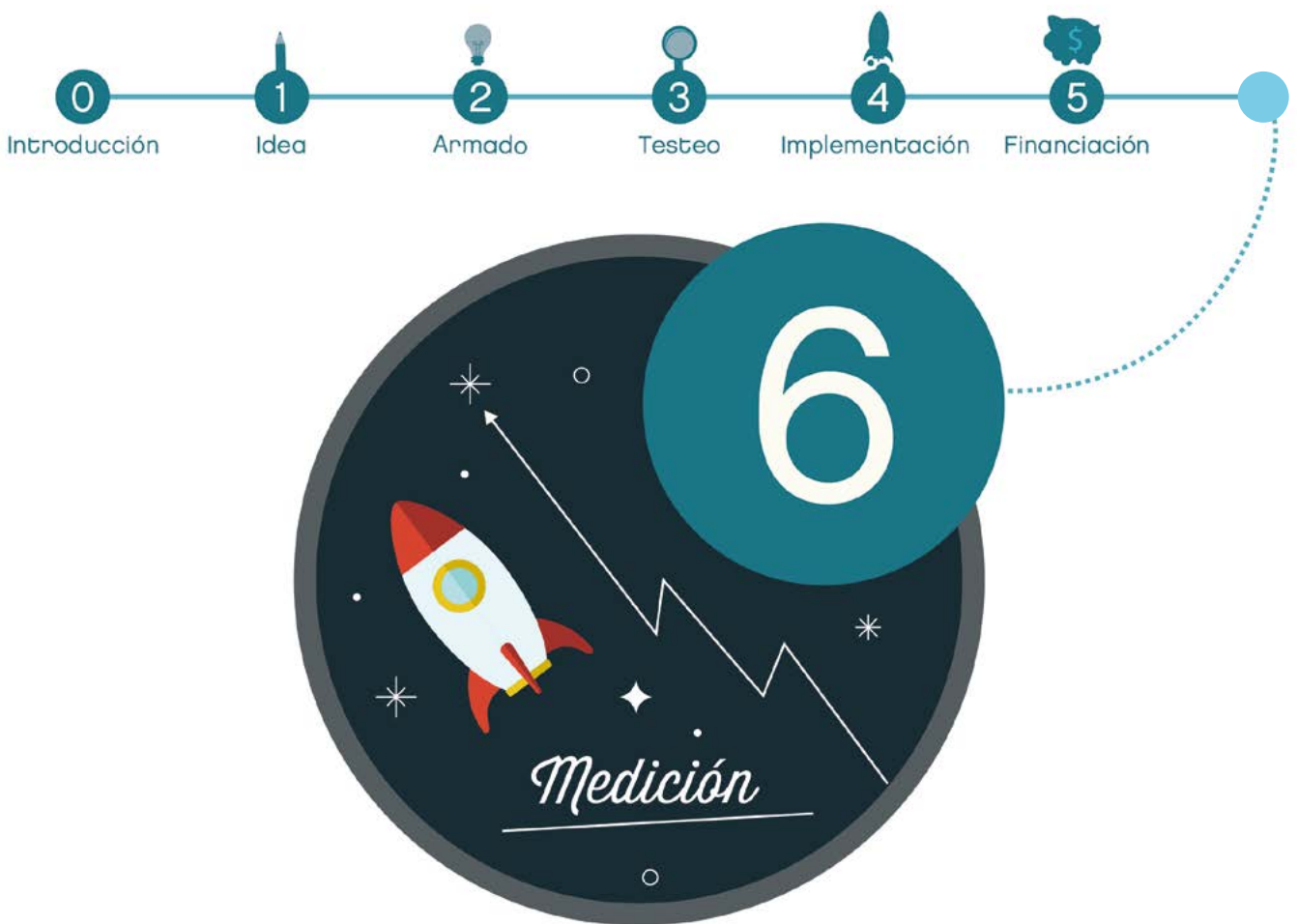
CIÓN N

de Negocio y de Impacto

CAPÍTULO 6



LA MEDICIÓN ES ESENCIAL EN EL MARCO DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE IMPACTO PARA SABER SI LOGRARON EL EFECTO DESEADO A NIVEL ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL. CONSTITUYE UN DESAFÍO PARA ESTAS EMPRESAS PLANTEARSE OBJETIVOS DE IMPACTO CUANTIFICABLES Y MEDIBLES EN EL TIEMPO.



## 6.1 MEDICIÓN DE IMPACTO

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE MEDIR EL IMPACTO?

Las evaluaciones de impacto son fundamentales a la hora de comprender el éxito de las Emprendimientos de Impacto, porque **cuantifican los efectos en términos económicos, medioambientales y sociales**. Nos permiten entender qué estrategias funcionan y cuáles no para mejorar los procesos integrales de nuestro proyecto.

Toda inversión en este tipo de emprendimientos debe tener definida previamente indicadores claves de negocio y de impacto. La medición de los resultados nos permitirá entender si se están cumpliendo los objetivos, evaluar posibles cambios o mejoras, y atraer financiación y alianzas al emprendimiento. Esto **ayuda a fortalecer la confianza** con todas las partes involucradas -por ejemplo, beneficiarios o financiadores- y a validar el cumplimiento de la misión. En el caso en que nuestro emprendimiento se proponga resolver una problemática social, es importante medir cuánto hemos mejorado la calidad de vida de nuestros usuarios o clientes.

“Las evaluaciones son valoraciones periódicas y objetivas de un proyecto, programa o política planificada, en curso o terminada (...) se utilizan para responder a preguntas específicas, a menudo relacionadas con el diseño, la implementación y/o los resultados”.

Dadas las limitaciones de recursos financieros y de tiempo, los emprendimientos nuevos o start-ups y los pequeños emprendimientos necesitan métricas efectivas que sean fáciles de medir. Incluso si estamos midiendo pobreza, empoderamiento u otros factores donde generamos un impacto que parece intangible, este también se puede cuantificar y medir si lo operacionalizamos en variables concretas.

### ¿QUÉ NECESITAMOS PARA MEDIR NUESTRO IMPACTO?

Necesitamos definir los objetivos a lograr (el impacto deseado) planteados de manera concreta (indicador) y medible. Las métricas o indicadores pueden ser cuantitativas y/o cualitativas, y son específicos para cada negocio.

El objetivo o propósito del emprendimiento de textiles artesanales mencionado como ejemplo en el capítulo 4 es “preservar las poblaciones rurales y mantener las tradiciones culturales de las comunidades productoras.” Para medir nuestro impacto debemos llevarlo a parámetros medibles, por ejemplo:

- Número de beneficiarios directos: tejedoras a las cuales compramos sus productos a un precio acordado entre ambas partes, siguiendo los principios del comercio justo.
- Número de beneficiarios indirectos: beneficiarios directos multiplicados por la cantidad promedio de su grupo familiar.

- Incremento de los ingresos de esta población: por ejemplo, en base anual como efecto de nuestro emprendimiento.

- Otros aspectos cualitativos que definamos: como por ejemplo, mejora en la calidad de los productos a través de capacitaciones que ofreceremos en alianza con algún diseñador con compromiso social. Este es importante ya que parte de nuestro objetivo es dejar capacidad instalada en estas comunidades, que se podrán ver beneficiadas por otros emprendimientos también.

- Conjuntamente con estas métricas o indicadores directamente relacionadas con nuestra propuesta de valor, un ejercicio necesario en todo Emprendimiento de Impacto es el de autoevaluar nuestro negocio siguiendo los pasos explicados en el Capítulo 2, módulo 2. Debemos saber, primero, **cómo impactamos en cada etapa del ciclo de vida de nuestro producto**, para luego seguir su evolución con el fin de ir buscando una mejora continua en los 360 grados de nuestro emprendimiento.

Podemos definir indicadores medioambientales usando una serie de simples indicadores semi-cuantitativos en las áreas principales de impacto de nuestro negocio.

En el ejemplo de emprendimiento de textiles artesanales los indicadores podrían ser:

- Minimizar el packaging, tanto en la venta de los productos como en su transporte. Utilizar reciclados y biodegradables.
- Usar tintes naturales, siguiendo las tradiciones de las tejedoras y evitando el uso de químicos para dar color.
- Utilizar una logística compartida y sustentable (menos transporte = menos costo).



### ¿DEBEN LOS EMPRENDIMIENTOS DE IMPACTO PONER IGUAL ÉNFASIS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS SOCIALES Y/O MEDIOAMBIENTALES, QUE EN ALCANZAR UNA RENTABILIDAD O SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA?

Depende totalmente del tipo de emprendimiento de que se trate. Existen emprendimientos en los cuales ambas variables tienen igual peso, y hay otros en los que un aspecto es más importante que el otro. La clave es tener clara la importancia de los objetivos sociales, medioambientales y financieros, y su comunicación a todos los grupos de interés.

Una de las teorías de este nuevo paradigma macroeconómico es el de la Economía Azul (o Blue Economy) creada por el emprendedor belga Gunter Pauli, quien nos respondería que no alcanza con minimizar el impacto negativo, sino radicalmente evitarlo.

Introdujimos desde el comienzo del manual el concepto de Triple Impacto, refiriéndonos a aquellos emprendimientos que logran satisfacer tanto su objetivo social como medioambiental de forma equilibrada. Hemos brindado herramientas para que puedas complementar los tres objetivos: inclusión social, mejoras medioambientales y rentabilidad económica.

El fin último es alinear un propósito que beneficie el interés colectivo con un modelo de negocio que sea sustentable en la práctica para que su desarrollo a largo plazo sea sostenible.

## 6.1.1 INDICADORES DE NEGOCIO, DE IMPACTO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

En búsqueda de logros, debemos poner indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, para cada uno de nuestros objetivos.

Las métricas o indicadores son la brújula de nuestro negocio; de hecho, al conjunto de métricas lo llamamos barómetro.

Podemos usar los indicadores de negocio como barómetro para medir el progreso que vamos logrando a medida que nuestro negocio crece y se desarrolla en el tiempo.

Por medio de la evaluación de nuestro negocio desde las variables económicas, sociales, y medioambientales podemos establecer un ciclo de mejora continua.

### 6.1.1.1 MEDICIÓN DE LA PERFORMANCE DE NEGOCIO

Se trata de medir la viabilidad económica y financiera del emprendimiento.

**INDICADOR 1:** Tener un Plan de Negocio actualizado que demuestre que nuestro emprendimiento está estableciendo objetivos realistas; pronosticando ingresos, las necesidades de financiación y las estrategias de comercialización para alcanzar esos objetivos; así como también delinear los roles y responsabilidades de los involucrados en la empresa. Todos estos elementos son esenciales para mejorar la viabilidad económica y financiera del emprendimiento.

**INDICADOR 2:** Tener una red de marketing incluyendo la base de clientes establecida y nuevas oportunidades evaluadas.

**INDICADOR 3:** Emprendimiento como sustento económico para el emprendedor/operador del negocio. Este indicador clave en los Emprendimientos de Impacto sugiere que una primera medida de estabilidad se ha alcanzado y que permitirá el crecimiento del emprendimiento. De lo contrario el emprendimiento necesitará de subsidios y donaciones que inicialmente son habituales pero, después de un par de años,

deberá ser capaz de demostrar que puede sustentarse.

### Categorías clásicas de Indicadores de Negocios:

Por otro lado, cada industria tiene establecidas sus propias métricas de negocio, aceptadas por los competidores, proveedores y demás actores y forman parte del lenguaje diario de un negocio.

### Todo negocio tendrá:

**MÉTRICAS FINANCIERAS:** relacionadas con utilidades, crecimiento e inversión.

**MÉTRICAS DE VENTAS:** por unidad de tiempo, por tipos de clientes, por canales, por zonas, etc.

**MÉTRICAS DE OPERACIONES:** medidas relacionadas a la eficiencia interna de nuestro negocio; por ejemplo, cantidad de producción en un determinado tiempo, calidad de atención, etc.

**MÉTRICAS DE MARCA:** se puede medir la salud y equidad de una marca, medimos el aspiracional de nuestra marca a través de indicadores que nos podrán decir si la gente nos ve de la forma que nosotros queremos ser vistos.

Como emprendedores debemos conocer también cuáles son aquellos indicadores críticos que nos ayudan a tomar las mejores decisiones.

### 6.1.1.2 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL

Se trata de proveer ingresos o empleo a las comunidades beneficiarias y la contribución a la mejora de vida y bienestar de la comunidad donde operamos;

**INDICADOR 1:** Provisión de ingresos

**INDICADOR 2:** Capacitación, educación

**INDICADOR 3:** Fomento de una organización comunitaria más fuerte

Además de proporcionar empleo, debemos contribuir al desarrollo social a través de la educación y capacitación de nuevas habilidades que ayudan a mantener y diversificar las actividades económicas dentro de una comunidad. Las mejoras en la salud y el bienestar de la comunidad que resultan de mayores ingresos, de nuevas habilidades y una organización comunitaria más fuerte pueden ser medidas, por ejemplo, por la mayor cantidad de niños que asisten a la escuela ó el mejor acceso a la atención de la salud. La observación y documentación de estos cambios de forma anual ayudará a asegurarnos de que los beneficios sean concretamente alcanzados para las comunidades beneficiarias.

## 6.1.1.3 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

### MEDIOAMBIENTAL

**SE TRATA DE CONTRIBUIR A LA CONSERVACIÓN Y GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS EN LA ZONA DONDE OPERAMOS.**

**INDICADOR 1:** Evaluación del impacto ambiental de la empresa.

**INDICADOR 2:** Sensibilización de conciencia medioambiental, capacitación y educación.

**INDICADOR 3:** Cambios positivos en las acciones de la comunidad.

Con el fin de determinar los beneficios medioambientales, es necesario establecer parámetros de referencia que permitan comparar los cambios medioambientales (positivos o potencialmente perjudiciales). Las observaciones de cambio deben ser validadas para asegurar que las mejoras medioambientales están efectivamente ocurriendo, y en qué escala. La participación de la comunidad a través de la difusión y la concientización, logrando cambios en sus acciones, son señales adicionales de que se están logrando metas medioambientales.

- \* Participá a los grupos de interés y actores claves en la definición de métricas. Sé transparente, mostrá la forma de medición y análisis de los indicadores que reportes.
- \* No sobreestimes, sólo comunicá los valores de lo que efectivamente sos responsable de haber creado.
- \* ¡Validá los resultados!
- \* Si querés profundizar en herramientas para la medición de impacto, te recomendamos ver los siguientes enlaces

- Según el tipo de industria, Big Society Capital propone herramientas para ayudar a inversores sociales y medioambientales a definir sus resultados y medir sus impactos.

[www.thinknpc.org/publications/mapping-outcomes-for-social-investment/](http://www.thinknpc.org/publications/mapping-outcomes-for-social-investment/)

- También podés consultar el portal de Evaluación de Impacto del Banco Interamericano de Desarrollo para aprender más en profundidad cómo generar indicadores, desde su Diseño hasta su análisis y difusión. Esta online en su página web, gratuito y didáctico:

[www.iadb.org/es/temas/efectividad-en-el-desarrollo/evaluation-hub/bienvenido-al-portal-de-evaluacion-de-impacto,17863.html](http://www.iadb.org/es/temas/efectividad-en-el-desarrollo/evaluation-hub/bienvenido-al-portal-de-evaluacion-de-impacto,17863.html)

- Esta otra iniciativa propone un lenguaje común que permita la comparación y la comunicación a través de múltiples organizaciones en búsqueda de impacto social y o medioambiental (Normas sobre la inversión de impacto Iris).

[www.iris.thegiin.org/](http://www.iris.thegiin.org/)

- Giirs, un proyecto de B Lab, es una plataforma de ratings comparable y transparente del desempeño social y medioambiental de empresas y fondos. Todas las empresas y fondos que busquen inversiones de impacto pueden usar esta herramienta como parte de su proceso de aumento de capital.

[www.b-analytics.net/giirs-funds](http://www.b-analytics.net/giirs-funds)

## 6.2.1 MEJORA CONTINUA Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LOS NEGOCIOS DE IMPACTO

El estudio SEED<sup>10</sup> define 8 factores claves de éxito en este tipo de emprendimientos, desarrollados a lo largo de este Manual. Los factores claves de éxito, son nuestro foco, y es allí donde deberemos buscar una mejora continua:

### 1 – LIDERAZGO:

El compromiso y perseverancia de uno o dos individuos de liderar y coordinar el emprendimiento es esencial.

### 2 – ASOCIACIONES Y ALIANZAS:

La habilidad de negociar y mantener un grupo de relaciones claves para el emprendimiento que aseguren beneficios equitativos.

### 3 – PRUEBA Y CLARIDAD DE INNOVACIÓN:

No sólo es necesario el poder explicar la idea del emprendimiento claramente. Testearla y validarla externamente es esencial para probar que una nueva idea tiene potencial de mercado.

### 4 – PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO Y MARKETING:

Es crítico que el líder tenga capacidades de negocio y de marketing o, de lo contrario, acceso a esa capacidad a través de socios claves.

### 5 – PLANIFICACIÓN DE TRIPLE RESULTADO:

La adecuada planificación de resultados económicos, balanceados con beneficios sociales y medioambientales, es la clave para alcanzar el desarrollo sustentable.

### 6 – MANEJO DEL CORTO Y LARGO PLAZO:

El emprendimiento no sólo debe demostrar cómo planea alcanzar beneficios para los grupos de interés en el largo plazo, sino también en el corto plazo, para mantener a los grupos de interés comprometidos con el emprendimiento.

### 7 – COMPROMISO CON LA COMUNIDAD:

El éxito del largo plazo y la sustentabilidad del emprendimiento está directamente relacionado con el compromiso con los grupos de interés locales y beneficiarios.

### 8 – MANEJO DE RIESGO:

La adecuada planificación para mitigar los riesgos y demás externalidades ayudan a asegurar el funcionamiento de la empresa en el largo plazo.

**Si estos 8 factores se dan adecuadamente, un emprendimiento es más probable que atraiga el financiamiento necesario para funcionar.**

“ Todo parece imposible hasta que se hace ”

 Nelson Mandela





## CASO GUAYAKI

**Actividad:** Producción de Yerba Mate y derivados.

**Año de creación:** 1996.

**Zona donde opera:** Producción: Paraguay, Argentina, Brasil. Comercialización: Norte América.

**Emprendedor/es:** Alex Pryor y David Karr

**Certificaciones y Membresías:** Sistema B, B certified. Fair Trade certified IMO, Comercio Justo. USDA Organic, Orgánico. CCOFKSA, Kosher Fair Trade Federation. Demeter, Biodinámica.

### DESCRIPCIÓN:

Guayakí nació como un proyecto universitario en California en 1996, cuando el Argentino Alex Pryor y su socio fundador californiano David Karr, decidieron emprender un nuevo modelo de negocio a partir de la cultura argentina del mate. Si bien el medio era económico, el fin era social y medioambiental ya que, tenía como objetivo la recuperación de ecosistemas y el sentido comunitario en la región donde se produce la yerba mate.

La compañía se propuso generar un cambio a través de los productos de consumo, atendiendo a la demanda del mercado norteamericano que, por ese entonces, estaba descubriendo alternativas saludables al café y buscaba una bebida que también fuese energética.

Fue así que la necesidad del mercado y la visión se convirtieron en un desafío empresarial: el negocio se centraría en llevar el tradicional mate de América del Sur a Norte América apostando a sus cualidades orgánicas y antioxidantes, demostrando que pueden existir empresas que van más allá de las ganancias y que logran generar cambios sociales y medioambientales trascendentes.

Guayakí trabaja con la comunidad indígena Aché Guayakí (de allí su nombre) y con pequeños y medianos productores ubicados en la Mata Atlántica. El área que ocupa el noreste de Paraguay, el noreste de Argentina y el Sudeste de Brasil es una de las eco-regiones boscosas más amenazadas del planeta, ya que sólo queda el 7% de su tierra original, producto del corte ilegal de maderas nativas, de la ganadería extensiva y de los monocultivos de soja, trigo y maíz.

Guayakí comenzó analizando alternativas económicas prácticas para los actores sociales que viven en esta eco-región y desarrolló un modelo de negocio que promueve la "restauración impulsada por el mercado" basada en la compra de yerba orgánica bajo los principios del comercio justo, involucrándose en profundidad con los productores y preservando los bosques nativos.

El destino de la comercialización de la yerba mate Guayakí es Estados Unidos y Canadá. Inicialmente, se vendía en los mercados latinos y las universidades, por ser el público joven quien tiene mayor conciencia. Hoy la empresa tiene una amplia distribución en supermercados que abarcan ambas costas de Norte América.

Guayakí logró posicionar la desconocida yerba mate como un ícono cultural, una bebida sana y energética, comunicando también su función social en la comunidad productora y el significado en la cultura guaraní de sus orígenes. La propuesta de valor resalta los beneficios de la yerba mate, y Guayakí se consolida como La bebida estimulante en el sector de bebidas sanas.

En la actualidad más de 50 familias y 5000 hectáreas de Mata Atlántica están bajo un programa de manejo sostenible elaborado por Guayakí y monitoreado por certificadoras orgánicas.

Para medir el éxito del negocio toman en cuenta tres pilares: la viabilidad económica, la justicia social y el manejo medioambiental. Para minimizar el impacto medioambiental invierten en bonos de carbono, compran créditos de energía renovable en paneles solares de Green Mountain Energy, para compensar dos años de emisiones de CO2 de sus fábricas por uso de electricidad, gas etc.

Para 2020, Guayakí se propone regenerar más de 80.000 hectáreas de selva Mata Atlántica y crear más de 1.000 puestos de trabajo con salario digno.



# ¡FELICITACIONES!

¡Llegaste al final del recorrido del **Manual para el Emprendedor de Impacto!** A lo largo de este camino repasamos algunos conceptos y establecimos los pasos para ayudarte a generar un negocio innovador, consciente e inclusivo.

Este manual se enmarca en un nuevo paradigma en donde lo social y lo económico no están dissociados, sino que se juntan para crear valor; esperamos que sea una herramienta de trabajo, inspiración y crecimiento para tu emprendimiento. Cada vez somos más los emprendedores que, a través de la creatividad, propósito y compromiso, promovemos el surgimiento de negocios de alto impacto social.

\* \* \*

# Definiciones de

## Negocios con

## Propósito o de

## Impacto:

106



## NEGOCIOS INCLUSIVOS

El concepto de Negocios Inclusivos implica integrar a poblaciones en situación de carencia o vulnerabilidad como aliado estratégico de la empresa en el desarrollo del negocio. En este sentido, esta población puede adoptar diferentes roles en la actividad empresarial (como proveedor, distribuidor, empleado o cliente).

### Banco Interamericano de Desarrollo (BID):

Negocios Inclusivos: Se trata de iniciativas empresariales que además de generar beneficios empresariales crean valor social y económico al integrar a personas de bajos ingresos en sus actividades productivas. Los Negocios Inclusivos contribuyen a que las personas de bajos ingresos, o en situaciones de vulnerabilidad, se conviertan en socios, ya sea como proveedores de bienes y servicios, distribuidores o cualquier tipo de relación comercial que beneficie a ambas partes.

[www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/vi-conferencia-interamericana-de-rse](http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/vi-conferencia-interamericana-de-rse)

### Espacio de Negocios Inclusivos, Universidad Torcuato Di Tella (ENI Di Tella):

“Los Negocios Inclusivos son iniciativas que tienen el objetivo (la intencionalidad) de generar un impacto social positivo a un determinado colectivo, con sostenibilidad económica genuina.

- Pueden involucrar a toda la organización, a determinadas áreas, divisiones o a líneas de productos.
- Pueden manifestarse en el vínculo con su personal (a través de la promoción y práctica de políticas proactivas de inclusión), la Cadena de Valor (mediante la promoción y desarrollo de Compras Inclusivas o Cadenas de Distribución Inclusivas), el desarrollo y/o acceso a propuestas de valor (producto/servicios), o prestando servicios de desarrollo de conocimiento y aptitudes a determinados colectivos.”



## SUSTENTABILIDAD/ DESARROLLO SOSTENIBLE

La definición de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, que aparece en el Informe Brundtland publicado en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, aún se mantiene vigente y prevalece sobre otras definiciones del mismo concepto.

Incluso varias organizaciones nacionales, regionales e internacionales adoptan esta definición al referirse al desarrollo sostenible.

## Naciones Unidas:

Se define “el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. (Informe titulado “Nuestro futuro común” de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo).

Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

## Banco Interamericano de Desarrollo (BID):

En el BID se entiende por sostenibilidad la promoción del crecimiento económico y la reducción de la pobreza merced a intervenciones que aseguren beneficios medioambientales, sociales y económicos perdurables.



# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Respecto a la definición de RSE, cabe destacar que en 2010 se publicó la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000. En realidad, esta norma es aplicable a todo tipo de organizaciones, es decir, no está solamente dirigida a empresas. Por tal motivo, hace referencia a la responsabilidad social y no específicamente a la RSE.

Anteriormente, existía una gran confusión debido a las múltiples herramientas e instrumentos que hacían referencia a la responsabilidad social, o sea, no había uniformidad en este concepto. La ISO 26000 viene a dar respuesta a la necesidad de contar con una herramienta que permita la unificación del concepto y lleve a un entendimiento común sobre qué es la responsabilidad social y cuáles son sus principios. Esta norma establece que la responsabilidad social está estrechamente ligada al desarrollo sostenible. De hecho, destaca que el objetivo principal de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible. En este sentido, se entiende al desarrollo sostenible como un concepto totalizante y a la responsabilidad social como la contribución de las organizaciones a los objetivos del desarrollo sostenible.

## International Organization for Standardization (ISO):

La característica esencial de la responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sosteni-

ble, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas.

Fuente: “ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social” (2010).

## Banco Interamericano de Desarrollo (BID):

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede entenderse como un modelo de gestión empresarial que trata de conciliar la generación de beneficios con la aplicación de principios éticos, de buen gobierno y de aspectos ambientales y sociales. Las organizaciones operan con responsabilidad social y ambiental prestando atención al impacto que generan en sus grupos de interés (accionistas, clientes, empleados, proveedores, medio ambiente y comunidad) además tienen en cuenta las expectativas de estos grupos de interés en los procesos de toma de decisiones y de gestión.

## Naciones Unidas:

La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto de gestión según el cual las empresas integran cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades de negocio y las interacciones con sus clientes. La Responsabilidad Social Empresarial se entiende generalmente como el modo en que una empresa alcanza un equilibrio entre los imperativos económicos, medioambientales y sociales (“enfoque del triple resultado final”), a la vez que aborda las expectativas de los accionistas e interesados.



# COMERCIO JUSTO

## OXFAM:

El comercio justo es un sistema comercial solidario y alternativo cuyo objetivo es mejorar el acceso al mercado de los productores más desfavorecidos y cambiar las injustas reglas del comercio internacional, que consolidan la pobreza y la desigualdad mundial. Es, además, un movimiento internacional formado por organizaciones de todo el mundo.

[www.oxfamintermon.org/es/que-hacemos/comercio-justo](http://www.oxfamintermon.org/es/que-hacemos/comercio-justo)

## WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION:

El Comercio Justo hace referencia a un movimiento social global que promueve otro tipo de comercio basado en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños produc-

tores y trabajadores desfavorecidos, especialmente del Sur. Las organizaciones de Comercio Justo están comprometidas en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional.

[www.wfto-la.org/comercio-justo/que-es/](http://www.wfto-la.org/comercio-justo/que-es/)



## SISTEMA B

Las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y medioambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socio-medioambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia.

Las Empresas B redefinen su propósito de manera vinculante, incorporando en sus estatutos intereses de largo plazo para todos sus públicos de interés. Además cumplen con rigurosos estándares de gestión y transparencia, que van mejorando continuamente.

[www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b](http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b)

108

Certificación Sistema B: Esta tendencia a una economía más sustentable se refleja en el movimiento de las B-Corporations o empresas B, que llegó a la Argentina y América latina de la mano de Pedro Tarak y un grupo de emprendedores sociales de Chile, Colombia y Brasil. Juntos crearon Sistema B, a fines de 2012, para impulsar en la región la creación o transformación de empresas que cumplan altos estándares sociales, medioambientales y de transparencia. “Las empresas B utilizan los mecanismos de mercado para solucionar problemas medioambientales y sociales”, dice Virginia Pittaro, de Sistema B Argentina. Estos emprendimientos consideran el rendimiento financiero como una herramienta y no como un fin en sí mismo, maximizando el valor para todos sus públicos de interés (empleados, comunidad, proveedores) y no sólo sus accionistas. “Hoy, hay muchas compañías que se piensan desde el primer día con esta lógica, pero para ser una empresa B hay que tener más de seis meses de facturación y acceder a una certificación”, explica Pittaro. El proceso comienza con un autoanálisis a partir de un cuestionario online, y el costo de la certificación varía según el tamaño y facturación de la empresa. A nivel global hay casi 1000 empresas B en 60 industrias diferentes en 30 países, con una facturación global del orden de los US\$ 8000 millones. En Sudamérica ya son 95 en cuatro países y casi 800 están utilizando la herramienta de auto-evaluación B. En la Argentina, donde aún no existe un encuadramiento legal para este tipo de organizaciones a medio camino entre una empresa y una fundación (aunque se

está trabajando en ello), hay 22 compañías certificadas como B y otras 45 están en proceso de certificar.

[www.utdt.edu/ver\\_nota\\_prensa.php?id\\_nota\\_prensa=10091&id\\_item\\_menu=6](http://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=10091&id_item_menu=6)



## INNOVACIÓN SOCIAL

Comisión económica para América Latina y el Caribe:

La CEPAL define la innovación social como nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región. Un factor clave en el surgimiento de innovaciones sociales ha sido, sin duda, la activa participación de la comunidad desde la definición del problema que desean solucionar, la identificación de posibles alternativas de solución, la ejecución de las mismas así como su seguimiento. Es indispensable que los modelos innovadores tengan una relación costo – beneficio mejor que la de los tradicionales, además deben ser escalables, sostenibles y posibles de ser convertidas en programas y políticas públicas que puedan afectar a grupos amplios de la población.

<http://www.cepal.org/es/acerca-de-innovacion-social>



## ECONOMÍA CIRCULAR

La economía circular es un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad, y cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales y los recursos (agua, energía) se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, y que se reduzca al mínimo la generación de residuos. Se trata de implementar una economía circular, no lineal, basada en principio de “cerrar el ciclo de vida” de los productos, los servicios, los residuos, los materiales,

El sistema lineal de nuestra economía (extracción, fabricación, utilización y eliminación) ha alcanzado sus límites. Se empieza a vislumbrar, en efecto, el agotamiento de una serie de recursos naturales y de los combustibles fósiles. Por lo tanto, la economía circular propone un nuevo modelo de sociedad que utiliza y optimiza los stocks y los flujos de materiales, energía y residuos.

[www.economiacircular.org/wp/?page\\_id=62](http://www.economiacircular.org/wp/?page_id=62)





## ECONOMÍA AZUL O BLUE ECONOMY. GUNTER PAULI

La economía azul es un concepto macroeconómico y de negocios, creado por el emprendedor belga, Gunter Pauli, orientado a responder las necesidades básicas de todos con los recursos localmente disponibles.

Siempre se generan múltiples beneficios, generación de empleos y aumentos de ingresos mientras que el medio ambiente, no se daña. A diferencia de la economía verde, esta no cree en minimizar el impacto en el medio ambiente sino radicalmente evitarlo.

[www.cooperantes.net/2017/la-economia-azul-una-puerta-al-desarrollo-sostenible/](http://www.cooperantes.net/2017/la-economia-azul-una-puerta-al-desarrollo-sostenible/)



## PRODUCTOS ORGÁNICOS

FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:

Los productos orgánicos certificados son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos “orgánicos” corre a cargo de un organismo especializado. Una vez que una entidad de este tipo ha verificado el cumplimiento de las normas que rigen el ámbito de los productos orgánicos, se concede una etiqueta al producto. Esta etiqueta variará de acuerdo con el organismo de certificación que la expida, pero puede tomarse como garantía de cumplimiento de los requisitos fundamentales de un producto “orgánico” desde la finca hasta el mercado. Es importante señalar que la etiqueta de calidad orgánica se aplica al proceso de producción, y garantiza que el producto se ha creado y elaborado en forma que no perjudique al medio ambiente. Esta etiqueta respalda, pues, un proceso de producción, a diferencia de la certificación de calidad.

[www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/es/](http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/es/)



## MATERIALES CONSULTADOS PARA LA ELABORACIÓN DE ESTE MANUAL:



“Generación de modelos de negocio”, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010.  
[www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf](http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf)



“Create your green business”. The handbook for green entrepreneurs in the Mediterranean. Switchmed, 2015.  
[www.switchmed.eu/en](http://www.switchmed.eu/en)



“Start your social enterprise”. Social Enterprise UK, 2012.  
[www.socialenterprise.org.uk](http://www.socialenterprise.org.uk)



“Guía Legal para Emprendimientos Sociales en Argentina”, Estudio Beccar Varela, Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella (ENI Di Tella), 2016.  
[www.ebv.com.ar/images/publicaciones/guialegalparaemprendimientosocialesenargentina.pdf](http://www.ebv.com.ar/images/publicaciones/guialegalparaemprendimientosocialesenargentina.pdf)



International Institute for Sustainable Development IISD. Report for SEED Initiative Research Programme. “Critical Success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises”, 2008.  
[www.iisd.org](http://www.iisd.org)  
[www.iisd.org/pdf/2008/seed\\_factors\\_startup.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2008/seed_factors_startup.pdf)



“Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group”. Social Impact Investment Task Force. UK. Septiembre 2014.  
[www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf](http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf)



FUNDACIÓN ECONOMÍA CIRCULAR.  
[www.economiacircular.org](http://www.economiacircular.org)





Este manual fue realizado en colaboración con el equipo académico del Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Di Tella.







**Vamos Buenos Aires**