



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing de Hacela Rodar

Autora: Juliana Fuchs

DNI: 32537303

Mentora de Tesis: Mariana Lomé

Victoria, Buenos Aires, Marzo de 2019



Universidad de
SanAndrés

Trabajo de graduación
MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN
PLAN DE MARKETING DE HACELA RODAR

Alumna:

Juliana Fuchs

Tutora:

Mariana Lomé

Victoria, Provincia de Buenos Aires, marzo 2019.

Índice

1. Resumen ejecutivo.	4
2. Por qué este tema.	5
3. Introducción: Sobre Hacela Rodar.	7
3.1 El origen y los valores detrás de la organización.	7
3.2 Estado actual y estructura.	8
4. Estableciendo un marco de referencia.	11
4.1 Ampliación de la conceptualización del marketing.	11
4.2 Marketing en organizaciones no lucrativas.	12
4.3 Marketing de servicios.	13
5. Las aceleradoras de empresas de impacto.	
5.1 Aceleradoras e incubadoras: distinciones clave.	15
5.2 Características generales de los programas de aceleración de proyectos sociales en América Latina.	16
5.2.3 La influencia de los ODS de Naciones Unidas.	18
6. Análisis del mercado de las aceleradoras. Contextualización.	20
6.1 Tendencias del ecosistema emprendedor de impacto.	20
6.2 Diferentes tipos de actores del ecosistema emprendedor.	23
6.3 Inversiones de impacto en la Argentina.	24
6.3.1 Aspectos regulatorios: Ley BIC.	27
6.4 Análisis del segmento de clientes.	28
6.5 Análisis del entorno Competitivo.	30
6.5.1 Organizaciones de la sociedad civil con programas de acompañamiento a emprendedores.	30
6.5.2 Programas gubernamentales de emprendedurismo	33
7. Análisis de la organización: Principales características.	35
8. El plan de marketing.	37

8.1 Análisis FODA.	37
8.2 Target.	39
8.3 Estrategia de Posicionamiento.	40
8.4 Estrategia de crecimiento	42
8.5 Factores Clave del Éxito.	44
8.6 Objetivos y Metas.	45
8.7 Plan de Acción.	45
8.7.1 Producto: Programa de aceleración de emprendimientos de impacto para el desarrollo sostenible 2019.	45
8.7.2 Precio.	49
8.7.3 Plaza.	51
8.7.4 Promoción.	52
8.7.5 Personas, Procesos, Experiencia del consumidor.	58
8.7.6 Cronograma de acciones.	62
8.8 Presupuesto.	62
8.9 Resultados Esperados.	64
8.10 Implementación y Control.	65
9. Conclusiones finales.	67
10. Referencia bibliográfica.	68
11. Anexos.	70

1. Resumen ejecutivo.

Hacela Rodar (en adelante HR) es una aceleradora de proyectos de impacto que surge a partir de una vocación filantrópica. La idea fue concebida en el año 2017 a partir del área de sustentabilidad de un *family office*,¹ y motivada por profundizar e instalar una cultura del dar.

Las aceleradoras son un tipo de agente que ha surgido en los últimos años, originado en el contexto del emprendimiento digital. Según un estudio realizado por el IESE Business School y comisionado por el FOMIN sobre modelos de aceleración para emprendimientos sociales en América Latina y el Caribe, (Roure, De San José y Segurado, 2016: p.4) una aceleradora es “una organización que tiene como objetivo impulsar el desarrollo y el crecimiento de empresas de reciente creación para que alcancen determinados hitos de desarrollo empresarial”, habitualmente prueba de concepto, producto mínimo viable, lanzamiento al mercado o entrada de inversores, por ejemplo. Este apoyo se despliega a través de un programa definido y acotado en el tiempo, compuesto por actividades de formación, servicios y consultoría individual con la ayuda de mentores. Puntualmente, HR trabaja con proyectos cuya principal motivación está dada por resolver un desafío social o ambiental a través del desarrollo de un proyecto de gran impacto y escala. Esta es la condición indispensable que le otorga el carácter de impacto positivo en el centro y corazón de su misión.

En este marco, HR busca entrar y posicionarse en el ecosistema emprendedor de impacto de Argentina, con el objetivo de convertirse en un jugador clave en la cadena de valor de acompañamiento a emprendimientos con propósito. Cabe destacar, que se busca entrar al mercado de manera diferenciada, es decir, con el desarrollo de un producto específico, pero con la convicción de insertarse mediante un esquema colaborativo con las otras organizaciones sin fines de lucro, empresas sociales y agencias que lo conforman. El momento es oportuno,

¹El family Office se dedica a gestionar de manera integral el patrimonio del grupo familiar. En este caso, el family office fue creado en el año 2008 y trabaja con un amplio abanico de industrias sobre las que se invierte a partir de distintas estrategias. Entre ellas, se incluye las inversiones en empresas que buscan resolver problemáticas sociales y/o ambientales.

ya que HR se encuentra lanzando su “Programa de aceleración de emprendimientos de impacto para el desarrollo sostenible 2019”, por lo que el presente plan buscará posicionar a la aceleradora a partir de su programa para este año.

A fin de posicionarse en el ecosistema emprendedor y lograr verdadero impacto social, es que se requiere de la realización de un Plan de Marketing que conjugue un análisis de mercado, tanto de organizaciones sociales como aceleradoras, incubadoras y fondos de inversión. Este plan debe permitir que se difunda el Programa 2019 de manera masiva entre los emprendedores del país. Por lo tanto, el objetivo del presente plan es posicionar a la organización y su programa 2019 en el ecosistema emprendedor de impacto como una propuesta de calidad, que permita a los emprendedores sociales escalar sus proyectos. Para llevar a cabo estas acciones se realizó un análisis interno de la empresa, del mercado en el que opera y las tendencias de las empresas sociales y las inversiones de impacto en el país.

A partir de dicho análisis, se llegó a la conclusión de que interpelando correctamente al target a través de un plan de marketing que se conecte directamente con sus necesidades, se puede comunicar más claramente el mensaje diferencial de la organización: calidad y customización. Así, Hacela Rodar logrará crear su comunidad de emprendedores de impacto y, a partir de su rol como intermediario y facilitador para su crecimiento y podrá potenciar el impacto social de manera indirecta, a través de los emprendimientos que acelera.

2. Por qué este tema.

Recientemente me acerqué al concepto de sincronicidad de Carl Jung, que comúnmente se entiende como la “simultaneidad de dos sucesos vinculados por el sentido, pero no de manera causal” (Jung, 2004). Estudié Ciencias Políticas por una motivación social, por el “Bien Común”, como mis profesores de la UCA enfatizaban constantemente, desde una visión clásica de la política. Pero la práctica política a nivel gubernamental me presentó otra cara, una que chocaba frecuentemente con eso aprendido, por lo que decidí hacer un cambio de carrera y realizar la Maestría en Marketing en San Andrés. A partir de mi intercambio en ESCP Paris y la cátedra “*Marketing of Innovations*”, conocí conceptos y herramientas vinculados a la innovación y el emprendedurismo y decidí que quería dedicarme a ello, sin saber cómo exactamente. Al regreso de mi viaje por Europa fui contactada a través de un *family office* para crear y dirigir su nuevo proyecto, una aceleradora de impacto. Ya sea por casualidad o sincronicidad, hoy me encuentro trabajando en una organización que tiene como principal objetivo crear valor a partir de proyectos de impacto social, y que lo hace a través de la innovación en negocios. Yo pensaba que los estudios en política y marketing (fuera del marketing político) eran cosas distintas, hoy me doy cuenta de que ambas contribuyeron a mi formación, creando una buena sinergia para la tarea que me encuentro desarrollando actualmente y que incluye la realización del presente Plan de Marketing de HR.

3. Introducción: Sobre Hacela Rodar.

3.1 El origen y los valores detrás de la organización.

Hacela Rodar es una organización filantrópica de origen familiar que comienza a existir a partir de la idea de generar un proyecto en común que vincule a distintas generaciones de la familia. Esta familia cuenta con una amplia trayectoria en negocios en la Argentina y el exterior. Además de la cartera de empresas que dirigen, parte de la familia está representada en un *family office* desde donde manejan una cartera amplia de inversiones entre capital privado, de riesgo, inversión social y recientemente, inversión de impacto.

Desde hace 10 años, el *family office* ha trabajado en temas vinculados a la sustentabilidad y las inversiones, pasando a ocupar un rol protagónico en la mesa estratégica del Grupo de inversión de impacto de la Argentina². Se trata de una manera nueva de concebir las inversiones, donde se incorpora el análisis del impacto social y ambiental de las empresas en las que se invierte, además del impacto económico.

A partir de su área de sustentabilidad, se comenzó a trabajar en un proyecto denominado “la cultura de dar”. El objetivo detrás de esto era afianzar los vínculos entre las diferentes generaciones y ramas de la familia, a través de un proyecto común que busque educar a las futuras generaciones en el trabajo en familia y el compromiso social. Así fue que comenzó un proceso gestionado por especialistas, para descubrir la manera de acercarse a la filantropía y encontrar valores compartidos, unificando un propósito en base a un proyecto común de unidad familiar.

El resultado de esto fue la creación de una asociación filantrópica independiente³ y operativa,⁴ que financia acciones para cubrir necesidades sociales vinculadas al emprendedurismo de impacto en el país, y cuyo manifiesto estipula lo siguiente:

² Se trata de un grupo de distintas organizaciones y empresas que se conforma con el objeto de contribuir a consolidar el ecosistema de inversión de impacto en el país.

³ Al ser independiente, HR no responde a los intereses de ninguna de las empresas vinculadas a la familia.

⁴ Refiere a que se manejan mayormente programas propios y no así de terceros.

“Queremos una sociedad argentina donde la familia y la cultura del trabajo sean el centro del desarrollo humano y el marco donde las personas puedan crecer autónomamente en un ambiente de cuidado, respeto y con oportunidades de acceso. Y con esta visión nos involucramos desde el hacer buscando potenciar, transformar y optimizar los conocimientos y recursos existentes.

Creemos en las juventudes como vector de transformación familiar y social, de nuevos liderazgos y de construcción de nuevas capacidades, por eso canalizamos esta vocación desarrollando una plataforma que nos permita impulsar diferentes iniciativas que ayuden a los jóvenes a ayudarse a sí mismos”⁵.

A partir de ello es que, a mediados de 2017, ocho miembros de la familia decidieron conformar una organización que responda a esta vocación social y crearon la aceleradora, estructurándola bajo los siguientes objetivos⁶:

1. Promover valores: Sembrar nuestro compromiso con la integridad de las personas y el respeto hacia terceros a partir del trabajo responsable y la búsqueda de igualdad de oportunidades.
2. Achicar brechas: generar más y mejores oportunidades de acceso a redes y recursos para los jóvenes con vocación emprendedora que quieren transformar el mundo en un lugar más comprensivo.
3. Crear valor: Aportar al desarrollo y empoderamiento de jóvenes con el fin de generar impacto social positivo.
4. Ser agentes de cambio: Innovar en la manera en que los jóvenes protagonizan el desarrollo de sus proyectos, uniendo dos mundos que suelen considerarse incompatibles: la conciencia social y la rentabilidad.

3.2 Estado actual y estructura.

La organización realizó durante su primer año un proceso de identificación de las necesidades del ecosistema, y también de la estructuración propia de la

⁵Información obtenida de documentación interna de la organización. Comunicación personal.

⁶Información obtenida de documentación interna de la organización. Comunicación personal.

organización, para entender cuál es el lugar desde el que se puede generar mayor valor para los emprendedores de impacto.

En términos de estructura jurídica, la aceleradora ha sido conformada como una Simple Asociación Civil compuesta por 8 miembros, todos los cuales participan de manera activa en la dirección de la organización. Cuenta con un equipo de trabajo integrado por una directora de proyecto y una asistente. Respecto a este punto, cabe aclarar que, en la Argentina, a diferencia de otros países, “no existe un marco legal o tributario que identifique específicamente a las fundaciones filantrópicas. El Código Civil y Comercial argentino considera que fundación y asociación civil son las figuras jurídicas dentro de las cuales se encuadran las entidades no lucrativas” (Berger y Roitter, 2018: p.7).

Durante el año 2018, se desarrolló el primer programa de aceleración, que sirvió, a su vez, para analizar la metodología de trabajo a partir de las necesidades específicas de los emprendedores. Esto se realizó a partir de la participación en distintos eventos organizados por otras organizaciones afines referentes en el tema, y a partir de las reflexiones y comentarios de referentes con muchos años de trayectoria.

Durante este primer año de vida, se ejecutaron dos programas semestrales. En la primera mitad del año, se apoyó y acompañó a un emprendimiento de impacto llamado Sumatoria. Se trataba originalmente de una plataforma de *crowdfunding* que unía integrantes de la economía social con personas que quisieran colaborar a través de una pequeña donación o préstamo. El emprendimiento se encontraba con ciertas dificultades para continuar su crecimiento y lograr mayor escala y, a partir de su participación en HR, se trabajó en la redefinición de algunos puntos de su plan de negocios para lograr darle sustentabilidad y escalabilidad. Así, se encontró una estrategia de negocios diferente a la que se había llegado desde las reflexiones iniciales de los fundadores de Sumatoria. Dicha alternativa implicaba brindar servicios financieros inclusivos de forma digital y directa, transformando a Sumatoria en la primera empresa social que resuelve digitalmente el acceso a servicios financieros inclusivos y formar capacidades para empoderar a las personas⁷. A comienzos del año 2019,

⁷ www.sumatoria.org (Consultado 10/1/19)

Sumatoria lanzó su nueva plataforma pasando a posicionarse como la primera plataforma digital de inversión de impacto del país.

Durante el segundo semestre del 2018, se trabajó con otros dos proyectos a partir de los cuales se fueron redefiniendo las características del programa, su alcance, las categorías de impacto de mayor relevancia, entre otras cuestiones estratégicas. Se evaluó la manera de darle el mejor servicio a los emprendedores y se sistematizaron esas ideas y conclusiones. Adicionalmente, se realizaron entrevistas y encuentros con distintos referentes del ecosistema emprendedor de impacto, y se recabó información respecto al servicio y calidad de todas las otras competencias y concursos disponibles, para encontrar la mejor manera de posicionar a la aceleradora frente a su segundo año en el mercado.



Universidad de
San Andrés

4. Estableciendo un marco de referencia.

4.1 Ampliación de la conceptualización del marketing.

Si bien tradicionalmente el marketing estuvo circunscripto al ámbito empresarial en el marco de transacciones económicas, a partir de los años sesenta se comenzó a aplicar también organizaciones de distintas categorías, como las entidades públicas, la política y las instituciones no lucrativas. Así, comienzan a surgir distintas teorías como las expuestas por Kotler y Zaltman (1971), que amplían esta conceptualización del marketing.

Así, el marketing no empresarial es definido por Santesmases (1991) como “un conjunto de actividades de intercambio, básicamente de servicios e ideas, que son llevadas a cabo fundamentalmente por instituciones sin ánimo de lucro, bien sean públicas o privadas”. El mismo autor lo encuadra en distintas categorías (Santesmases, 1991):

- Marketing social: También denominado marketing de ideas, marketing de las causas sociales o marketing de las cuestiones públicas, tiene como objetivo desarrollar programas para incentivar o desincentivar la aceptación de ideas o comportamientos sociales.
- Marketing político: Realiza acciones de marketing cuya finalidad es satisfacer las preferencias de los electores para poder convertirlo luego en votos.
- Marketing público: Hace referencia específicamente a los servicios prestados por el Estado, servicios que buscan el interés general y cuentan con un régimen jurídico especial.
- Marketing de instituciones no lucrativas: Refiere a las actividades de intercambio realizadas por las organizaciones sin fines de lucro, es decir, que no tienen como principal objetivo la rentabilidad económica sino más bien una finalidad social.

Vistas estas distinciones, el plan a desarrollar encuadra dentro del marketing de organizaciones no lucrativas, ya que Hacela Rodar no tiene como objetivo generar rentabilidad, sino colaborar en la construcción de proyectos que generen impacto social o ambiental. De esta manera, la aceleradora tiene completa desvinculación con las diferentes empresas de la familia que dio origen al

proyecto y, por lo tanto, no forma parte de la estrategia de marketing social corporativo que la familia pudiera tener.

4.2 Marketing en organizaciones no lucrativas.

Como se mencionó anteriormente, la diferencia más significativa entre una organización lucrativa y una no lucrativa es que el objetivo principal de la primera es generar rentabilidad y beneficios para sus accionistas, mientras que la segunda tiene como finalidad un bien social y actúa sin ánimo de lucro (es decir que en caso de que sus proyectos generen ganancias, las mismas se reinvierten en la misión organizacional).

Roitter (2004) logra identificar claramente las características de las organizaciones no lucrativas que comúnmente se encuadran dentro del llamado Tercer Sector, y define que:

“Los atributos específicos de las organizaciones que componen el llamado Tercer Sector no estarían en su sustancia sino en las similitudes y diferencias con respecto a los otros dos sectores. Así, comparten con las empresas su condición de organizaciones privadas y con el Estado el interés por temáticas que encuentran alguna referencia directa o indirecta, y a veces casi imperceptible, con lo público. Complementariamente, la condición de no gubernamental las distancia del Estado y la no lucratividad de las empresas. Son estas características comunes, identificadas a partir de las luces y las sombras que proyectan los otros dos sectores, las que justificarían considerar a estas organizaciones como un conjunto bajo una misma denominación.” (Roitter, 2004:17).

El Tercer Sector tiene un importante reconocimiento social, reforzado por la imagen de ser apartidario, y por brindar ayuda a los más necesitados, de manera desinteresada. Se trata de organizaciones con gran heterogeneidad y, por lo tanto, con distintas funciones y alcances. Existen aquellas con estructuras complejas y altamente profesionalizadas y otras más informales solo basadas en un grupo de voluntarios. Suelen contar con fuentes de ingresos diversificadas y con características dispares. Además, para concretar sus fines se involucran con distintos grupos, atendiendo así no solo las necesidades del “cliente” o

usuario del servicio (que puede ser gratuito o con algún tipo de contraprestación) sino también las de los aportantes de fondos y recursos, como pueden ser otras instituciones (incluyendo al Estado), donantes o inversores ángeles (como es el caso de las aceleradoras). Pese a esta heterogeneidad, las organizaciones del tercer sector encuentran su marco común en su autonomía, sus fines solidarios y la búsqueda de objetivos colectivos y, por lo tanto, éste es el punto de encuentro y el eje crucial en el desarrollo y creación de las estrategias de marketing dentro de este tipo de organizaciones.

4.3 Marketing de servicios.

El proyecto que nos ocupa, requiere no solo del marketing para organizaciones sin fines de lucro, sino que debe tener en cuenta los preceptos del marketing de servicios, que suele diferenciarse del de bienes a partir de las siguientes características (Hoffman y Bateson, 2005:48),

- Intangibilidad: los servicios carecen de sustancia material y, por lo tanto, tienen implicancias distintas frente a los bienes.
- Inseparabilidad: refiere a la interrelación que existe entre los prestadores de servicios y sus clientes. A diferencia de los productores de bienes, los prestadores de servicios interactúan frente a frente con sus clientes, generándose una relación directa entre ambas partes.
- Heterogeneidad: Cada prestación del servicio puede darse con variantes, esto genera un desafío en términos de regularidad, estandarización y control de calidad.
- Carácter perecedero: no es posible “almacenar” los servicios, una vez que transcurren, mutan y dejan de existir.

Esta característica de los servicios frente a las empresas de bienes puros hace que las partes menos visibles de la organización como el personal o el espacio de trabajo, tomen mayor protagonismo y hagan más compleja la relación con los potenciales clientes.

Tomando como punto de partida estas consideraciones, es que para la realización del presente plan se tendrá en cuenta el llamado triángulo del

marketing de servicios (Pérez González y Molina Morejón, 2007) que da cuenta de las relaciones entre la empresa-cliente, empresa-empleado y empleado-cliente. En un proceso de aceleración, es importante esquematizar la relación entre la aceleradora y los emprendedores para brindar una clara comunicación respecto a los beneficios y a qué expectativas podrá responder del servicio que se brindará. A su vez, los empleados o, en este caso también los mentores y capacitadores del programa, cumplen un rol fundamental ya que son los encargados de satisfacer dichas expectativas. Es por eso que deben contar con todas las herramientas necesarias para su buen desempeño, incluyendo la propia satisfacción dentro de la estructura. Finalmente, son el equipo de mentores, los capacitadores y el coordinador de programa quienes se encargan de realizar el acompañamiento diario con el equipo emprendedor. Aquí es justamente donde deben materializarse las promesas realizadas por la organización al inicio del proceso de aceleración. Estas tres relaciones son fundamentales para la satisfacción final del cliente que, en este caso, son los emprendedores de impacto.

También será tomado en cuenta el análisis del autor Ildelfonso Grande (2015), quien considera que cuando se trata de servicios, deben incluirse 3 “P” adicionales, haciendo referencia a las clásicas 5 de Porter. Estas son: las personas, los procesos y la presencia física. La cualidad de inseparabilidad de los servicios tiene a las personas como un factor fundamental, ya que incluso pueden llegar a convertirse en el factor clave de diferenciación del servicio. Los procesos también pasan a ocupar un rol de relevancia, ya que la metodología y los procedimientos utilizados impactan de manera directa en el resultado final, como es el caso, por ejemplo, del procedimiento de capacitación y de mentoreo que se realice durante la aceleración. Finalmente, el acompañamiento al emprendedor durante y luego de finalizado el proceso de aceleración, es elemental tanto para el buen desarrollo del proyecto en cuestión, como para el posicionamiento de la aceleradora dentro del ecosistema emprendedor de impacto. Sobre este punto, debe tenerse en cuenta que la referencia mediante el boca en boca entre emprendedores es un elemento crucial para construir la confianza en la organización.

5. Las aceleradoras de empresas de impacto.

5.1 Aceleradoras e incubadoras: Distinciones clave.

Para analizar el posicionamiento de Hacela Rodar, es preciso distinguir las diferencias principales entre incubadoras y aceleradoras, que pueden ser confundidas por los potenciales destinatarios. Existen matices entre las distintas conceptualizaciones de ambos modelos. Por eso, a continuación, se mencionan las que serán tenidas en cuenta en el presente plan.

Tanto las incubadoras como las aceleradoras ayudan a emprendimientos en etapa temprana, esto es, que intervienen en la etapa inicial de desarrollo de los mismos. Buscan acompañarlos para que estén listos para crecer en el mercado, trabajando en las diferentes aristas de su modelo de negocios. Sin embargo, las incubadoras intervienen en la primera etapa de desarrollo del emprendimiento, incluso desde la pre-incubación, que suele vincularse con la ideación del proyecto, para trabajar en los pasos iniciales del modelo de negocios. Una vez que el emprendimiento ya fue lanzado es cuando intervienen las aceleradoras, con el propósito fundamental de colaborar en el crecimiento y la escala del negocio. En cuanto a la duración, usualmente el proceso de incubación es más prolongado mientras que la aceleración suele darse dentro de un marco más limitado, en general dentro del año.

Entre las características principales que identifican a las incubadoras, se puede mencionar que ayudan a iniciar la empresa desde el primer momento, que buscan ideas de negocio con buen potencial, que brindan apoyo a través de mentores y buscan integrarlo con las necesidades del mercado, ayudando al emprendedor a cerrar sus primeras rondas de inversión. En términos generales, las incubadoras no brindan capital a los emprendedores, aunque algunas si lo hacen con financiamiento reducido. En estos casos, se financian a través del gobierno u otras organizaciones de desarrollo, pero no tienen ningún tipo de participación accionaria dentro de los proyectos que apoyan. Las aceleradoras, en cambio, proveen de financiamiento a los emprendimientos que acompañan, usualmente, a cambio de un porcentaje de participación. Podría inferirse a partir de esto, que las aceleradoras tienen una mayor vinculación con los emprendimientos en su proyección de negocio.

Así, las aceleradoras comienzan a ayudar a los emprendimientos en su fase de crecimiento, ya con un modelo y un equipo testeado con anterioridad, donde pueden estar incluso facturando a sus primeros clientes. Aquí la ayuda brindada pasa por mejorar las áreas en las que se encuentran más débiles para así lograr traccionar y escalar el negocio.

Luego de analizar los modelos teóricos, tanto de incubadoras como de aceleradoras, se puede definir a Hacela Rodar como una aceleradora de emprendimientos de impacto. Debe tenerse en cuenta que estas son definiciones puras y que, en la realidad, las diferencias suelen no ser tan tajantes y no siempre incluyen todos los elementos mencionados. Así, si bien HR busca acompañar emprendimientos en instancia de aceleración, también podrá incluir entre sus proyectos a aquellos que se encuentren en una instancia de pre-aceleración. Esto último hace referencia a aquellos proyectos que ya tienen su estructura armada y comenzaron sus operaciones, pero por alguna cuestión aún no están en condiciones de escalar. Puntualmente en la Argentina, el ecosistema de emprendimientos sociales y/o de impacto se encuentra en una etapa de desarrollo muy inicial, haciendo que, para atender las necesidades de este nicho, sea necesario considerar un abordaje más flexible que se adapte a las necesidades específicas de cada emprendimiento.

5.2 Características generales de los programas de aceleración de proyectos sociales en América Latina.

En términos generales, el principal objetivo de los programas de aceleración es “ayudar a una empresa a alcanzar más rápidamente hitos clave de su desarrollo, el testeo del modelo de negocio o la entrada de los primeros inversores enfocándose claramente en ellos. Algunos de estos hitos son la puesta en el mercado de un mínimo producto viable, la identificación y la llegada a los segmentos de cliente objetivo.” (Roure et. al, 2016:4). No todas las aceleradoras son iguales, pero comparten el objetivo de desarrollar las capacidades emprendedoras, ya que el equipo que lleva adelante el proyecto es considerado más importante incluso que el proyecto mismo. Este acompañamiento se hace principalmente a través de sesiones de mentoreo y *coaching* tanto individuales

como grupales, además de incluir en la mayoría de los casos algún tipo de financiamiento. Al tratarse de un servicio que impacta de manera tan directa en los proyectos participantes, la experiencia y el conocimiento de los mentores y asesores pasa a ser uno de los factores clave de éxito.

Originariamente, las aceleradoras nacen de la industria asociada a la innovación tecnológica en Estados Unidos a mediados de los 2000, pero rápidamente comienzan a diversificarse en el mundo adoptando distintas características. A partir de esa diversificación es que surgen en los últimos años las aceleradoras de impacto, que son aquellas que tienen el propósito específico de acompañar a emprendedores que busquen resolver una problemática social o ambiental.

Tomando en cuenta el estudio previamente mencionado, sobre aceleradoras focalizadas en proyectos sociales en América Latina (Roure, De San José y Segurado, 2016), se pueden destacar las siguientes características de referencia:

- **Programas de aceleración:** El acompañamiento a los emprendedores se hace a partir de un programa de aceleración en el que, a lo largo de un curso de tiempo que puede ser desde 4 meses hasta incluso 3-5 años, se van dando las sesiones de mentoreo, talleres, seminarios y diferentes metodologías de orientación al emprendedor. Así, se va apoyando al proyecto en el desarrollo del plan de negocios, en la búsqueda de inversores, en investigación de mercado, factibilidad de producto, etc.,
- **Acceso a financiamiento:** Usualmente el paso de un proyecto a través del proceso de aceleración finaliza con un “*demo day*”, es decir, una instancia con formato de evento donde los emprendedores pueden presentar sus proyectos frente a potenciales inversores. Sin embargo, esto suele darse en mayor medida con emprendimientos comerciales tradicionales, ya que resulta más complejo concretar inversiones sobre proyectos de impacto social y/o ambiental sobre todo en una región como América Latina, donde aún el ecosistema está en un estadio inicial.
- **Desarrollo del capital social:** La mentoría es uno de los servicios principales de un programa de aceleración, pero en algunos casos las aceleradoras se encargan también de fomentar el emprendimiento social y la articulación del ecosistema emprendedor. Buscan de esta manera, desarrollar su capital social

y para eso se vinculan con otros actores, generando un círculo colaborativo entre las distintas esferas de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, universidades e incluso otras incubadoras o aceleradoras.

- Esquema de fondeo: En América Latina, las aceleradoras no son mayormente auto sostenibles a partir del acompañamiento que hacen a los emprendedores, sino que deben recurrir a otro tipo de modalidades de fondeo como ser patrocinios, captación de fondos públicos o ingresos por consultoría.
- Post aceleración: Luego de finalizado el programa correspondiente, las aceleradoras siguen en contacto y apoyando indirectamente a los emprendedores en su camino de crecimiento, ya sea a través de asesoría específica o mediante la organización de eventos y capacitaciones para toda su comunidad.

5.2.3 La influencia de los ODS de Naciones Unidas.

En sintonía con el concepto de impacto, se encuentra el de desarrollo sostenible. Si bien se ha hablado mucho de este concepto, una manera de establecer un marco común de referencia es a partir de las definiciones tomadas por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, donde se lo denomina como “el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”⁸.

En el año 2015, en la ciudad de Nueva York se realizó la Cumbre del Desarrollo Sostenible, evento en el cual se aprobaron los 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS),⁹ los cuales tienen como objetivo transformar el mundo a través de un futuro más sostenible para todas las personas.

Hacela Rodar decide, a partir de estos objetivos, desarrollar sus propias categorías de impacto que se desprenden de los mismos, y los toma como referencia universal al momento de dimensionar sus propias metas. Así, dentro del marco de los 17 ODS, Hacela Rodar alinea sus acciones con los siguientes

⁸ La agenda de desarrollo sostenible. Recuperado el 14 de octubre de 2018 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

⁹ . Recuperado el 14 de octubre de 2018 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

ODS en forma específica: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, agua limpia y saneamiento, reducción de desigualdades, producción y consumos responsables, y paz, justicia e instituciones sólidas.



Universidad de
San Andrés

6. Análisis del mercado de las aceleradoras. Contextualización.

6.1 Tendencias del ecosistema emprendedor de impacto.

La unidad de análisis principal del ecosistema emprendedor de impacto es la empresa de impacto, la cual se puede conceptualizar como aquella empresa que cuenta con un modelo de negocio que tiene como propuesta principal el desarrollo de un negocio sustentable. Aquí, entendemos como negocio sustentable lo definido por la Comisión Mundial de Medioambiente y Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas que especifica que “El desarrollo sostenible sucede cuando el desarrollo satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Contiene dentro de ella conceptos clave: el concepto de necesidades, en particular las necesidades básicas de la pobreza en el mundo, a la cual debe darse máxima prioridad; y la idea de las limitaciones impuestas por el nivel de la tecnología y la organización social en la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras” (WCED, 1987).

De esta manera, un emprendedor de impacto ambiental o social¹⁰ se identifica con los valores de su comunidad, siendo ese impacto el eje central de su proyecto. También considera relevante la sustentabilidad económica de su modelo, ya sea que busque o no adicionalmente un rédito económico. Según la definición de Ashoka, un emprendedor social es “una persona que busca resolver los problemas sociales más apremiantes, de una manera innovadora y con un enfoque de alto impacto”¹¹.

El lugar que ocupa el objetivo de impacto dentro de este tipo de emprendedores es el eje central de su proyecto, y es muy importante comprender las implicancias de esto y no caer en la simplificación de compararlo con el perfil de un emprendedor tradicional. En esta línea de pensamiento, J. Gregory Dees (1998), sostiene que el emprendedor social es diferente del empresarial ya que la misión social es explícita en la mente de los emprendedores sociales, haciendo que su principal objetivo sea convertir al mundo en un mejor lugar. Esta concepción

¹⁰ A los fines del presente trabajo, los términos de emprendedor de impacto y emprendedor social serán tomados como sinónimos. Lo mismo aplica a emprendimientos social o emprendimiento de impacto.

¹¹ Recuperado el 10 de enero de www.ashoka.org

impacta de manera directa en cómo se mide el éxito del proyecto, y en base a qué principios y cosmovisión estructuran sus organizaciones. Así, lo importante no es el rédito del negocio (si bien es preciso que el mismo sea sustentable), sino el impacto social o ambiental generado.

Para referenciarlos en el dimensionamiento y las características principales de este ecosistema, consideraremos el estudio del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)¹² que busca medir principalmente la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA)¹³ en etapa temprana. En términos generales de emprendedurismo, la Argentina se encuentra dentro de las 30 naciones más emprendedoras considerando su TEA.

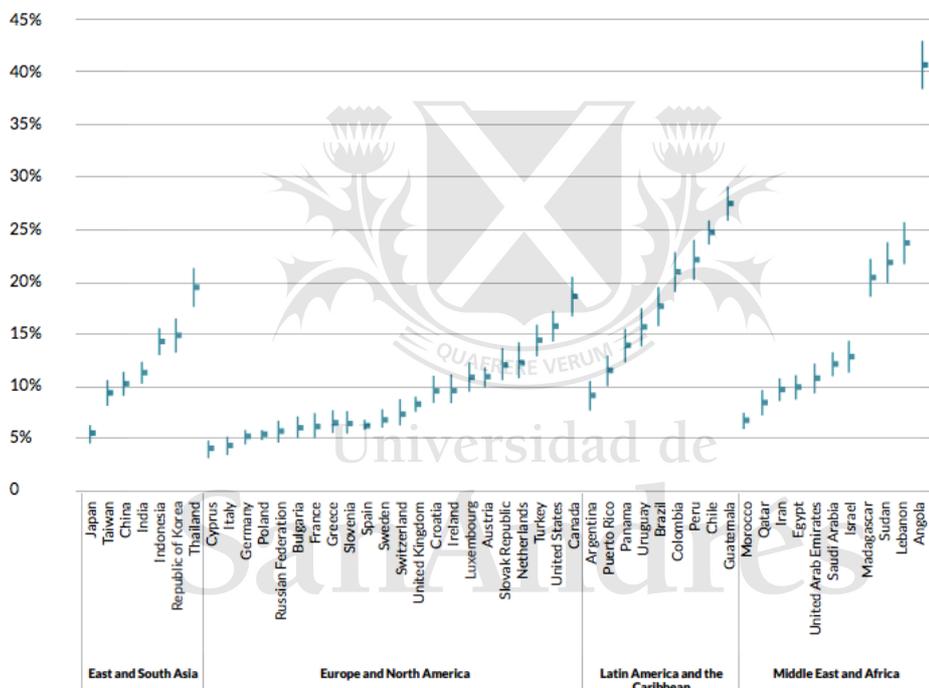


Ilustración 1 - Tasa de Actividad Emprendedora en 49 economías, según región geográfica (GEM 2018).

Según la medición del 2017, el 44,3% de los argentinos ve buenas oportunidades para comenzar un nuevo negocio en los próximos seis meses. Sin embargo,

¹² Los distintos reportes utilizados han sido recuperados el 15 de febrero de 2019 de <https://www.gemconsortium.org/report>

¹³La TEA mide el porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años involucrados en empresas nacientes (0 a 3 meses de vida) o nuevos negocios (3 a 42 meses de vida).

como analiza la Directora del Centro de Emprendedores del IAE Silvia Torres Carbonell, “ese número se encuentra dos puntos porcentuales por debajo del mismo valor de 2015, aunque 10 puntos por encima del de 2014, que llegó al 32%”¹⁴.

Ya en el estudio realizado en el año 2015, se ubica a la región Latinoamericana y del Caribe en la tercera posición mundial al analizar los negocios sociales en fase inicial, con lo que la región cuenta con una tendencia de negocios sociales en auge. Si bien el ecosistema emprendedor de impacto es mucho menor respecto al ecosistema emprendedor tradicional, las tendencias de mercado demuestran que el primero se encuentra en un claro estado de crecimiento.

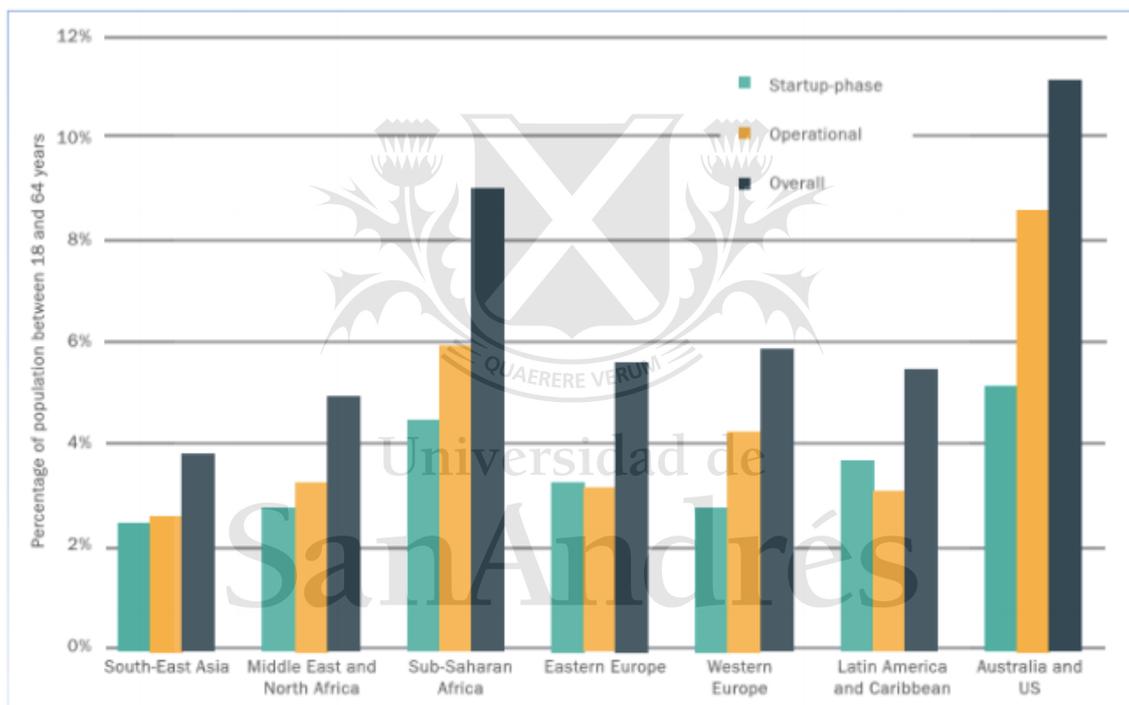


Ilustración 2 - Estado mundial de la actividad de emprendimiento social por fase de actividad y región en 2015. Fuente: GEM (2015).

Los denominados negocios de triple impacto (o “Triple Bottom Line”, tal su denominación en inglés), refieren a una nueva visión sobre los negocios que se estructura sobre la base de crear valor a través del desarrollo sostenible. Así, se busca redefinir la manera en la que se mide el éxito y la sustentabilidad de las

¹⁴Iglesias, Eugenia. El 44% de los argentinos ve la oportunidad de emprender pero el 34% teme fracasar. Revista Apertura. Recuperado el 7 de abril de 2017 de <https://www.apertura.com/emprendedores/El-443-de-los-argentinosve-la-oportunidad-de-emprender-pero-el-34-teme-fracasar-20170407-0004.html>

organizaciones, incorporando de manera central a la sustentabilidad social y ambiental. Para definirlo en términos de Elkington (1994), se considera la contribución realizada por la empresa a la calidad de vida de la comunidad en la que interactúa y también se busca contribuir a la reducción del impacto negativo de sus operaciones.

Las metodologías de trabajo en proyectos de etapa temprana también se han ajustado para satisfacer las necesidades de los proyectos de impacto. Un claro ejemplo de esto es el recurso del *Business Model Canvas* que desarrollan Osterwalder y Pigneur (2010), que si bien fue pensado para que las empresas tradicionales puedan modelizar sus estrategias de negocios. Rowan Yeumon, Dave Moskovotiz y Akina Foundation (2014) desarrollan el *Social Lean Canvas* (SLC)¹⁵ que tiene como objetivo que los emprendedores sociales también puedan aplicar el método del *Lean Startup* (Ries, 2014) a una empresa que tenga objetivos sociales o ambientales.

6.2 Diferentes tipos de actores del ecosistema emprendedor.

Dentro del ecosistema emprendedor, existe un universo de organizaciones de distintas características que interactúan y promueven emprendimientos a lo largo de su trayecto de vida, ayudándolos en diferentes etapas de su crecimiento o validando su modelo de negocios y aportando fondos para su financiamiento. Al tratarse de un mercado de gran colaboración entre instituciones, es preciso identificar a los actores principales a fin elaborar estrategias conjuntas que promuevan a los negocios de impacto en la Argentina. Ya se ha mencionado la distinción entre dos de estos actores, las incubadoras y aceleradoras. A continuación, se mencionarán algunas tipologías de actores que actúan también como intermediarios, pero desde otra perspectiva:

- *Companybuilder*: Son empresas iniciadas usualmente por emprendedores que ya han recorrido un largo camino y cuentan con experiencia para crear empresas basadas en modelos pre existentes, incorporando algún elemento de innovación en alguna de las esferas del mismo. A diferencia de las

¹⁵ Se puede ver un ejemplo de la herramienta en <https://socialleancanvas.com/>

aceleradoras o incubadoras, las ideas o proyectos no son traídas de afuera de la organización, sino que son producto de la misma institución que sale a buscar un equipo que pueda llevar adelante esa idea o proyecto, pasando a ser socio principal e impulsándolo.

- **Inversores ángeles:** Se trata de personas que suelen tener un patrimonio de cierta relevancia, el cual están dispuestos a usar para buscar oportunidades de inversión. En general, estos inversores si bien actúan por motivación propia, suelen formar redes o asociaciones a partir de intereses comunes que facilitan su acceso a los emprendedores. Si bien los objetivos de estos inversores es tener una retribución monetaria, existen inversores ángeles que buscan invertir en proyectos de triple impacto, es decir, que aspiran a un impacto económico, pero también social y/o ambiental. Estas personas, suelen brindar consejos y asesoramiento a partir de su propia experiencia. Contar con una red de inversores ángeles puede ser un gran aporte de una aceleradora para colaborar con el financiamiento de los proyectos que acompaña.
- **Fondos de capital de riesgo:** Están gestionados por sociedades anónimas que invierten sus propios recursos de manera temporal en pymes innovadoras para luego vender su participación y sacar una ganancia. Cuando se trata de emprendimientos en sus etapas iniciales, se suele denominar capital semilla a estos aportes. Existen fondos que se dedican exclusivamente a inversiones de impacto, lo cual será analizado con mayor detalle a continuación.

6.3 Inversiones de impacto en la Argentina.

Uno de los principales desafíos para un emprendedor, y más desafiante aún para un emprendedor de impacto, es el acceso a financiamiento en etapa temprana. En términos generales, hay dos formas principales para poder financiarse, el capital propio o fondos de terceros, que suelen implicar endeudamiento. Sin embargo, los emprendimientos que recién comienzan no cuentan con las condiciones necesarias para acceder al crédito tradicional, por eso es que en esta primera etapa suelen recurrir a fondos provenientes de lo que se suele denominar “las 3 F” referenciando a la familia, los amigos y los “tontos” (*family, friends and fools* por su referencia en inglés). Estos fondos no siempre están

disponibles y no siempre cubren el total de las necesidades, lo que genera gran inestabilidad en los proyectos. Usualmente, a este momento inicial de un proyecto se lo denomina “valle de la muerte”, debido al alto porcentaje de proyectos que fracasan en esta etapa. Es aquí donde el apoyo a los emprendedores resulta crucial. En el caso de los emprendedores sociales, este riesgo de fracaso es incluso mayor debido a la presunta menor atracción del proyecto como inversión, lo que a su vez está relacionado con el estado inicial de la medición de impacto de los proyectos.

Sin embargo, existe un creciente interés de apoyo por parte de gobiernos e inversores privados, que entienden la necesidad del desarrollo de negocios inclusivos en el país y están dispuestos a financiar proyectos de impacto. En la Argentina, las inversiones de impacto se encuentran dando sus primeros pasos, y ya se pueden identificar actores que se encuentran trabajando en el desarrollo de este mercado. Puntualmente, se ha creado en marzo de 2016 el grupo de trabajo de inversión de impacto del conosur (GdTA)¹⁶, que tiene por objetivo contribuir en la consolidación del ecosistema de inversión de impacto en la Argentina, Uruguay y Paraguay con el objetivo de impulsar un cambio social, económico y estructural en el país. Se encuentra conformado por varias organizaciones, como ser Mercado Libre, Natura, Acrux Partners, Njambre, Banco Galicia, BID/FOMIN, ENI Di Tella, IAE Austral, Organización Román, Centro de Innovación Social Universidad de San Andrés, Dirección Nacional de Innovación Social SEPYME, Gobierno de la Ciudad de Bs As Innovación Social y Emprendedores, Sistema B, Social Lab, Fundación AVINA, Nxtplabs y Grupo Pegasus, entre otros. Según el GdTA, existen grandes oportunidades en el mercado de la región, debido a una serie de factores, como ser: los crecientes casos de éxito de empresas de impacto que están surgiendo, la alineación y trabajo conjunto de distintos actores del ecosistema, el aumento de empresas B¹⁷ en la Argentina, el aumento de actores con perfil filantrópico que buscan invertir en este tipo de proyectos y el involucramiento creciente del gobierno.

¹⁶ Se puede encontrar más información del grupo en <http://inversiondeimpacto.net/>

¹⁷ Las empresas B en Argentina son aquellas que están registradas bajo el sello de Sistema B, un movimiento global que busca incentivar una economía que pueda crear valor integral, promoviendo formas de organización económicas que puedan ser medidas a partir de su contribución al bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra. Actualmente existen más de 350 empresas B en la región que facturan más de 5.000 millones de dólares anuales. Recuperado el 17 de enero de 2019 de www.sistemab.org

Si bien existen oportunidades en el país, el desarrollo de las inversiones de impacto aún es muy incipiente, razón por la cual los emprendedores cuentan con un gran desafío al momento de lograr sacar adelante su proyecto. Según el Grupo de Inversión de Impacto, los principales desafíos son los siguientes: el marco fiscal y regulatorio, el mercado de capital emprendedor, las limitadas inversiones internacionales en la Argentina. Además, hay que considerar que la mayoría de los emprendimientos de impacto no están listos para recibir inversiones ya que, si bien generalmente tienen un proyecto armado, se encuentran en un estadio de incubación. Otra situación que se presenta habitualmente, es que los emprendedores participan de gran cantidad de concursos y premios, y terminan por depender de ellos, sin lograr aprender a mantenerse como un negocio sustentable¹⁸. Teniendo en cuenta este escenario, HR puede ocupar un rol de relevancia en el ecosistema, acompañando a los emprendedores para prepararlos para estar en condiciones de presentar un proyecto de inversión robusto.

En este aspecto, se debe mencionar el reciente hito ocurrido a comienzos del 2019,¹⁹ donde se lanzó el primer bono de impacto social en Buenos Aires a través de la asociación entre el Estado, inversores sociales y sector privado. Puntualmente, este primer bono apuntó a trabajar en revertir las actuales estadísticas desfavorables para el empleo juvenil en la Ciudad de Buenos Aires. A nivel gubernamental, existen varias iniciativas que están colaborando con financiamiento, creando un incentivo para los emprendedores de impacto. Entre ellos, se puede mencionar el Programa de Emprendedores para el Desarrollo Sustentable (PROESUS)²⁰, dependiente de la Secretaria de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable; el fondo de capital semilla del programa del Gobierno de la Ciudad de Bs. As denominado Incuba Social;²¹ y también el

¹⁸Del Cerro, Juan. (12 de mayo de 2016) ¿Deben los emprendedores participar de concursos? Revista entrepreneur. Recuperado el 12 de octubre de 2018 de <https://www.entrepreneur.com/article/275706>

¹⁹Londra, Rosa. (17 de enero de 2019) Los bonos de impacto social llegan a la Argentina. El Cronista. Recuperado el 25 de enero de 2019 de <https://www.cronista.com/responsabilidad/Los-bonos-de-impacto-social-llegan-a-la-Argentina-20190117-0002.html> Copyright ©

²⁰Recuperado el <https://proesus.ambiente.gob.ar>

²¹Se puede encontrar más información sobre los detalles de este programa en

<http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprendedores/capacitacion-e-incubadoras/incubate/social>

Fondo de Fondos propuesto por el Ministerio de Producción bajo la Ley de Emprendedores²² del FONDECE (aprobada en marzo del 2017).

6.3.1 Aspectos regulatorios: Ley BIC.

Si bien se ha avanzado a partir de la Ley 27.349 de emprendedores sancionada en marzo del 2017, la cual establece la creación de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), así como también el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor y el FONDECE previamente mencionado, aún no ha sido regulado el marco en el que operan las empresas sociales.

Actualmente, las empresas sociales operan en un marco legal difuso, ya que no existe una distinción legal para las empresas que tienen como objetivo principal realizar un cambio social, más allá de la generación de ganancias. Esto hace que las empresas de triple impacto tengan ciertas limitantes, sobre todo considerando que necesitan financiarse y ser sustentables como cualquier emprendimiento, pero es normal que no cuenten con los mismos retornos o estructura de costos.

En este marco, es que se ha presentado en el Congreso la Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), con el objetivo de que las empresas de impacto social puedan ser reconocidas legalmente²³. La sanción de esta ley resultaría beneficiosa para la promoción y desarrollo de empresas de impacto sustentables. De todas maneras, hay que tener presente que la ley no contempla exenciones impositivas ya que este no es su foco, sino que lo que logra es darle entidad legal a estas empresas. La importancia de esto radica en que el surgimiento y crecimiento de este tipo de empresas resulta de vital importancia para lograr en la Argentina una economía más sustentable e inclusiva, y de ser sancionada, la Argentina sería uno de los países pioneros. El hecho de que la Ley BIC esté dentro de la agenda política en el mediano o corto plazo, representa una gran ventaja para el futuro de los emprendedores de impacto, y la posibilidad

²²Se puede encontrar más información sobre los detalles de este programa en <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2016/11/leydeemprendedoresLeyEmprendedores.pdf>

²³Ley BIC: El Congreso Argentino podrá reconocer legalmente y potenciar a las empresas de triple impacto. Sistema B. Recuperado el 12 de octubre de 2019 de <https://sistemab.org/ley-bic-el-congreso-argentino-podra-reconocer-legalmente-y-potenciar-a-las-empresas-de-triple-impacto/>

de dar un paso más en el camino por desarrollar y afianzar el ecosistema en torno a los negocios de impacto en el país.

En el mes de diciembre de 2018 el proyecto de ley obtuvo media sanción en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación y está a la espera de su tratamiento en el Senado para lograr finalmente la aprobación²⁴.

6.4 Análisis del segmento de clientes.

Al hablar del nicho de emprendedores sociales en Argentina, lo primero que hay que resaltar es que se trata de uno muy reducido. Si bien el universo emprendedor es más amplio y ha crecido mucho en los últimos años a partir de distintas iniciativas de difusión, el emprendedor social tiene características distintivas que lo diferencian del anterior grupo. Como es evidente, su motivación principal está dada por resolver desafíos sociales que se presentan en su entorno, siendo esta condición la que los impulsa a crear una empresa y no el interés económico. Esta característica marca una gran diferencia en el tipo de lógica con la que se mueve este emprendedor, y debe ser analizada y tenida en cuenta a fin de comunicarse de manera genuina con ellos.

Dentro del segmento emprendedor social, pueden distinguirse a aquellos que se encuentran liderando un emprendimiento sin fines de lucro, es decir, que no reparten dividendos a partir de las ganancias del mismo; de aquellos que si bien tiene el impacto como centro y fin de su emprendimiento, buscan, además de resolver un desafío social y/o ambiental, generar una ganancia económica. Sin embargo, a los fines del presente plan serán considerados igual, ya que siguen siendo emprendedores sociales, pero trabajan con distintos modelos de negocio para poder cumplir con sus objetivos de impacto.

Otro perfil de emprendedor es aquel que trabaja en un proyecto que no busca resolver problemáticas sociales, pero a partir del ejercicio de su negocio, impacta positivamente en algún aspecto social o ambiental. En este caso, no es considerado emprendedor social para Hacela Rodar, ya que no es lo mismo

²⁴ Empresas B: Se aprobó en diputados la ley de sociedades de beneficio e interés colectivo (6 de diciembre de 2018). Diario La Nación. Recuperado el 10 de enero de 2019 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-b-se-aprobo-diputados-ley-sociedades-nid2199948>

contar con externalidades positivas en un negocio que tener el impacto como principio y fin del mismo. Este tipo de emprendedor no forma parte del segmento de clientes de la aceleradora.

En cuanto a las características del emprendedor social, según el informe GEM²⁵, la mayoría de las empresas sociales están lideradas por hombres. Sin embargo, esta proporción entre hombres y mujeres no es tan acentuada como en las empresas comerciales tradicionales. De esto, podemos inferir que el target objetivo debe dirigirse de igual manera a hombres y mujeres. El mismo informe también indica que existe una inclinación a encontrar más emprendedores sociales en el rango de edad que va de los 25 a los 44 años, siendo, por lo tanto, más frecuentes las iniciativas de un público joven. Por otro lado, se identifica al emprendedor social mayormente con personas con cierto nivel de educación adquirido, siendo los de mayor nivel educativo los que más se involucran. Respecto a la ubicación geográfica, según informes provenientes de Sistema B²⁶, el 70% de las Empresas B se encuentran ubicadas dentro de la ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

En cuanto al tipo de desafíos que buscan resolver, según el informe GEM los mismos son muy variados y de distinta índole. Sin embargo, encuentran que en las economías menos industrializadas el interés o motivación principal se vincula a cuestiones relacionadas con la sanidad, el acceso al agua y el apoyo a actividades agrícolas, mientras que en las más desarrolladas hay una inclinación hacia las temáticas de discapacidad, la cultura, el tratamiento de los residuos y el cuidado ambiental.

A partir de entrevistas realizadas a emprendedores sociales que participaron del primer año de programa de aceleración de Hacela Rodar²⁷, uno de los principales desafíos de los emprendedores de impacto en Argentina es lograr crear modelos de negocios que puedan transformarse en organizaciones o empresas sostenibles en el largo plazo, y que puedan resultar atractivas para el inversor. De esto, y por su inquietud de resolver problemáticas de su entorno, se

²⁵Véase más arriba

²⁶Sistema B es una Organización sin fines de lucro que tiene como misión construir ecosistemas favorables para un mercado que resuelva problemas sociales y ambientales, fortaleciendo las Empresas B.

²⁷Conversaciones privadas mantenidas durante el evento de Banca Ética dirigido por Joan Melé, en Buenos Aires, diciembre 2018.

deriva la dificultad de muchos de ellos para lograr negocios que sean de escala considerable. Se podría decir que los emprendedores sociales son individuos que requieren de capacitación y fortalecimiento para sus negocios, así como de una comunidad que los nuclea para poder desarrollar su potencial, y lograr la escalabilidad a partir del acceso a inversores de impacto. Por otro lado, según el estudio realizado por el ENI Di Tella²⁸, el 82% de los emprendimientos encuestados no cuentan con inversión externa y el 97% de los encuestados tienen que financiar gran parte de sus operaciones diarias con recursos propios. Teniendo en cuenta estas consideraciones, se puede hacer una aproximación al segmento de emprendedores sociales en Argentina a través de las siguientes características: jóvenes, tanto hombres como mujeres, con cierto nivel de educación alcanzado, mayormente provenientes de la Ciudad o Provincia de Buenos Aires, con una motivación por resolver desafíos sociales y/o ambientales de distinta índole; y con necesidades vinculadas al fortalecimiento de sus capacidades de negocios y a la participación dentro de redes que les permitan generar acceso a inversión para poder escalar su proyecto.

6.5. Análisis del entorno Competitivo.

6.5.1 Organizaciones de la sociedad civil con programas de acompañamiento a emprendedores.

Para el análisis de la competencia, se contemplará tanto la directa, es decir, aquel universo vinculado a los emprendimientos de impacto, como la indirecta, que es el ecosistema emprendedor en su conjunto. Si bien es más relevante el universo específico de impacto, en un contexto de bajo desarrollo del ecosistema es preciso también considerar todo el entorno. La visión de HR como aceleradora no es trabajar solo con los proyectos que ya están vinculados a lo social, sino también poder difundir dentro del universo emprendedor en general, estrategias de negocios de mayor impacto. A partir de estas consideraciones es que se ha realizado un *benchmark* para identificar a los principales agentes.

²⁸Primer relevamiento de actores de los negocios inclusivos en Argentina. Primera parte: Emprendimientos y pequeñas empresas. Espacio de Negocios Inclusivos Di Tella, 2013. Recuperado de https://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=26052

Al hablar del entorno competitivo es preciso mencionar que se lo considera fuera de la definición tradicional de competencia, como es por ejemplo el caso del mercado masivo de productos, donde la competencia es muy alta y el hecho de compartir información o trabajar de manera colaborativa podría considerarse contrario al sentido común. De manera opuesta, dentro del ecosistema emprendedor de impacto se trabaja bajo el precepto de colaboración y construcción conjunta. Si bien existen cuestiones reservadas, al tratarse de organizaciones que buscan fines sociales, el escenario es mucho más propicio para construir las fortalezas de cada organización a partir de los aprendizajes de otras organizaciones afines. Es por eso que a continuación se analizan algunas de las características principales de los actores considerados más relevantes del ecosistema. Se toman organizaciones de distinta categoría (companybuilders, incubadoras, aceleradoras) para tener una visión más abarcativa del ecosistema como tal, identificando sus objetivos y servicios principales:

- Ashoka²⁹: se trata de una organización internacional que promueve la cultura emprendedora buscando a emprendedores en etapa temprana con buenas ideas para mejorar las condiciones de vida de las personas de la base de la pirámide, generando de esta manera una red. Apuntan específicamente a apoyar en la construcción de empresas sociales sin fines de lucro. Brinda apoyo financiero, logístico y de conocimiento que plasman a través de distintos programas donde identifican potenciales emprendedores, brindan soporte a través de sus redes de contactos y realizan campañas para fomentar el emprendedurismo.
- Endeavor³⁰: también tiene como objetivo promover la cultura emprendedora, pero acompaña a jóvenes que buscan fundar empresas con fines de lucro de gran escala. Si bien a partir de ello logran impactar socialmente debido a los puestos de trabajo generados, no se especifican puntualmente en negocios de impacto social. Entre los servicios que brindan, se puede mencionar: el apoyo en los planes de negocios, mentorías, consultorías y el acceso a financiamiento

²⁹ Recuperado el 20 de octubre de 2018 de <https://www.ashoka.org>

³⁰ Recuperado el 20 de octubre de 2018 de <https://www.endeavor.org.ar/>

de inversores externos, participando en algunos casos ellos mismos como inversores.

- Socialab³¹: se identifican como “la red de solucionadores de problemas más grande del mundo”, y trabajan con distintos tipos de organizaciones públicas y privadas generando distintos tipos de proyectos y programas que se alineen con estrategias de sostenibilidad e innovación. Algunos de estos programas incluyen a emprendedores, pero no de manera exclusiva. Cabe mencionar el programa “Comprometidos” que se trata de un programa intensivo de capacitación para jóvenes emprendedores.
- Sistema B³²: se trata de una organización que promueve a las empresas a convertirse en “Empresas B” a través de un certificado que asegura la intención de triple impacto de la empresa. Así, evalúa las prácticas, políticas y modelo de negocio de las empresas para luego llegar a ser empresas B. Es un actor clave del ecosistema emprendedor de impacto de Argentina, ya que cuenta con una amplia red de empresas que promueven el desarrollo de empresas sociales.
- Njambre³³: se trata de una *companybuilder* con impacto social que toma tanto ideas de negocios como proyectos en funcionamiento para apoyarlos en su crecimiento. Además, brinda servicios a aceleradoras, incubadoras, empresas, gobierno e inversores de impacto y fuera de los servicios tradicionales de un *companybuilder*, brindan charlas, cursos y *workshops*.
- Mayma³⁴: es una aceleradora e incubadora de proyectos que presenten un fin social o ambiental, con una mirada amplia en lo que respecta al estadio en el que se encuentren los emprendimientos. Cuenta con servicios como mentoría, capacitaciones, espacio de *coworking*. De la misma manera que son amplios respecto al estadio, también cuentan con cierta apertura en su proceso de selección de proyectos donde el elemento principal es su fin y cuentan con proyectos de gran escala y otros con alcance mas local y mercado reducido.

³¹ Recuperado el 20 de octubre de 2018 de <http://ar.socialab.com/>

³² Recuperado el 20 de octubre de 2018 de <https://sistemab.org/>

³³ Recuperado el 20 de octubre de 2018 de <http://www.njambre.org/>

³⁴ Recuperado el 20 de octubre de 2018 de <http://mayma.org.ar/>

- Fundación Avina³⁵: trabaja identificando problemáticas y también acelerando proyectos pero su programa está destinado principalmente al apoyo económico a causas con impacto social. Buscan implementar procesos de colaboración y generar alianzas entre distintos actores para poder impactar positivamente dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Inicia³⁶: es una asociación de emprendedores que promueve negocios responsables con impacto ambiental y/o social. Los emprendedores teniendo acceso a cursos, programas online y libros online, Asesoramiento y coaching, cursos intensivos, espacios de *coworking* y descuentos en trámites de marca, y financiamiento.

6.5.2 Programas gubernamentales de emprendedurismo.

En los últimos años, han ido apareciendo variadas iniciativas gubernamentales para dar apoyo a los emprendedores de la Argentina, tanto en su nivel nacional como provincial, y recientemente también a nivel municipal. Algunas provincias, como es el caso de Santa Fe, Córdoba y Mendoza, tienen creados algunos de los ecosistemas más desarrollados en el país, a partir de la interacción entre organizaciones públicas y privadas. Otras provincias, como es el caso de Neuquén y Río Negro, vienen trabajando fuertemente en el último tiempo para tejer redes en este mercado. A menor escala, se puede destacar el incipiente centro innovador en Bahía Blanca, como así también algunos municipios del Gran Buenos Aires, como es Vicente López.

No se pretende abarcar el conjunto de estas iniciativas, sino solo mencionar y analizar brevemente las características de algunas de ellas para entender el formato con el que han sido conformadas. Puntualmente, se analiza aquí el caso del Concurso Nacional PROESUS y del programa del gobierno de la ciudad de Buenos Aires, Academia BA emprende.

Por un lado, el Concurso PROESUS es una iniciativa de la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, que busca apoyar

³⁵ Recuperado el 20 de octubre de 2018 de <http://www.avina.net/avina/listado-paises/argentina/>

³⁶ Recuperado el 20 de octubre de 2018 de <http://inicia.org.ar/>

a emprendedores con proyectos vinculados al Desarrollo Sustentable y lo hace mediante articulación con otros ministerios, como ser Producción, Modernización, Obras Públicas y Vivienda, además de vincularse también con otras organizaciones de la sociedad civil referentes³⁷. Mediante el mismo brindan un programa de acompañamiento a emprendedores, difusión de los proyectos, acceso a financiamiento además de entregar el “sello PROESUS” que brinda la posibilidad de acceder a una beca en la competencia NAVES.³⁸

Por otro lado, la Ciudad de Buenos Aires cuenta con varios programas de apoyo a emprendedores, como son Academia BA Emprende o IncuBAte. En todos los casos, son programas que buscan fomentar el espíritu emprendedor facilitando cursos y herramientas para potenciar a las personas que quieran comenzar a emprender. Algunos cuentan con una mentoría limitada, que brinda también un espacio de trabajo desde donde poder idear el proyecto. En el caso de IncuBAte, el concurso brinda la posibilidad de acceso a un Aporte no reembolsable (ANR) brindando así la posibilidad de asistencia financiera.



³⁷ Recuperado el 20 de octubre de 2019 de <https://www.argentina.gob.ar/proesus>

³⁸ Naves es una competencia de emprendedores del IAE (Universidad Austral).

7. Análisis de la organización: principales características.

Hacela Rodar es una organización filantrópica de origen familiar, que busca apoyar a equipos de jóvenes emprendedores con proyectos innovadores, sustentables y escalables. Tiene como visión poder contribuir al fortalecimiento de las personas, para que puedan crecer autónomamente en un ambiente de respeto y con oportunidades de acceso.

Tiene como objetivo acelerar proyectos de alto impacto, ofreciendo programas de acompañamiento y apoyo a emprendedores para potenciar y escalar sus proyectos de impacto social o ambiental. Busca contribuir a lograr una comunidad de agentes de cambio, impulsando una red de jóvenes emprendedores para lograr un impacto positivo.

Entre los servicios principales ofrecidos, se encuentran:

- **Asesoramiento y mentoreo:** Se cuenta con una comunidad de mentores que se va ampliando con el tiempo y que brindan apoyo a los emprendedores que ingresan al programa a través de una metodología de trabajo específica. El servicio de mentores es intensivo y personalizado para cada equipo emprendedor. Todos los mentores cuentan con las siguientes características: profesionales con amplia experiencia en la creación y crecimiento de empresas, con vocación por lo social y habilidades en el desarrollo de equipos de trabajo. También se cuenta con asesores especializados en distintos temas vinculados al emprendedurismo en etapa temprana.
- **Networking:** la red de contactos con la que cuenta la organización es una de sus características más distintivas. Debido a las cualidades y trayectoria de sus fundadores, HR cuenta con acceso directo a diferentes grupos empresarios, inversores y personas vinculadas a la innovación social, que pueden potenciar ampliamente el crecimiento de los emprendimientos que se acompañan. Esto es un factor fundamental para los emprendedores, a la hora de afianzarse en un mercado tan cambiante como el argentino.
- **Coworking:** la aceleradora ofrece un espacio de oficinas para que sean compartidas por emprendedores sociales, para trabajar en las primeras etapas

de su negocio. Este es un servicio muy requerido para los emprendedores que acaban de iniciar sus actividades, ya que el afianzamiento del equipo emprendedor a través del trabajo diario en un espacio común es una característica elemental para su buen desarrollo. A su vez, es un espacio donde interactuar con otros emprendedores que se encuentran transitando una experiencia similar, generando así un espacio para compartir aprendizajes y contactos.

- **Financiamiento:** La organización brinda financiamiento propio para acompañar a los emprendedores en su etapa de redefinición y ajuste del modelo de negocios. Les permite así, poder destinar sus recursos en la planificación de su negocio, para realizar validaciones y mejorar en su modelo. Además, habilita su red de inversores para aquellos emprendimientos en estadio de expansión.



Universidad de
San Andrés

8. El plan de marketing.

8.1 Análisis FODA.

A partir de la experiencia del primer año de vida de la organización y del desarrollo de sus dos primeros programas de aceleración, se realizó un análisis de situación con el fin de profundizar en los factores que permiten tomar decisiones estratégicas que mejoren el funcionamiento y los servicios prestados por la aceleradora. Con este objetivo en mente, se estudiaron los aspectos del entorno que pueden representar tanto oportunidades como amenazas para los objetivos de la aceleradora, así como también el análisis del perfil interno, detectando aquellas fortalezas con las cuales potenciar las oportunidades y mitigar las amenazas, y las debilidades que pueden atentar contra el éxito del programa. Para realizar este análisis, el cual se presenta a continuación a través de la herramienta FODA, se realizaron entrevistas con referentes del sector, así como también entrevistas internas entre los mentores del programa 2018 y de sus respectivos equipos emprendedores. A partir de esto se busca conformar un cuadro de situación para contar con un diagnóstico preciso que nos oriente en la formulación de las estrategias de la organización. A continuación, los resultados:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Amplio conocimiento y experiencia de los fundadores y mentores en creación y crecimiento de negocios.	Aumento del universo de emprendedores buscando resolver desafíos sociales y /o ambientales.
Disponibilidad de recursos a ser destinados a la inversión en proyectos de impacto.	Mayor oportunidad de acceso a inversores con interés en proyectos de impacto.
Programa de acompañamiento a emprendedores integral: mentoreo, capacitaciones y talleres, respaldada por referentes internacionales en la materia (Impact Hub)	Consolidación de organizaciones de la sociedad civil que difunden el desarrollo de empresas sociales

Accesibilidad económica: programa sin costo monetario asociado.	Mayor conectividad entre aceleradoras e incubadoras de distintas partes del mundo con presencia creciente en Argentina en los últimos años.
Accesibilidad de recursos: espacio de coworking sin costo para los emprendedores que participen del programa.	Participación creciente de la comunidad emprendedora en redes sociales.
Customización de la propuesta: dos mentores seleccionados en función de los requerimientos del emprendimiento.	Interés creciente del público general en cuestiones de impacto social y/o ambiental.
Red de contactos accesible de referentes pertenecientes al ecosistema emprendedor de impacto. (Gobierno, OSC, fondos de inversión, etc.)	Emprendimientos sociales con mayor necesidad de apoyo técnico, financiero y de negocios.

DEBILIDADES	AMENAZAS
--------------------	-----------------

Corta trayectoria de la organización con escasos casos de éxitos registrados hasta el momento.	Contexto macroeconómico inestable.
Bajo nivel de conocimiento de la aceleradora y su propuesta de valor dentro del ecosistema, derivado, entre otros factores, de la poca presencia en redes sociales.	Alto índice de fracasos de emprendimientos de impacto en etapa temprana.
Bajo perfil de exposición de los miembros fundadores de la organización.	Bajo nivel de conocimiento sobre modelos de negocio con foco en impacto social y /o ambiental
Estructura de recursos humanos reducida.	Bajo nivel de compromiso de mentores en programas de incubación o aceleración.
Escasa utilización hasta el momento de los recursos disponibles en términos de networking.	

8.2 Target.

En función de lo expuesto anteriormente, el target de Hacela Rodar contempla a los emprendedores con proyectos de impacto que cuenten con las siguientes características:

- Jóvenes emprendedores agentes de cambio residentes en Argentina, mayores de 18 años, que conformen un equipo de trabajo a partir de un proyecto de impacto, donde por lo menos alguno de sus miembros cuente con dedicación completa en el proyecto.
- Proyecto Innovador, sustentable y escalable: que tengan una ventaja competitiva sostenible en alguno de los elementos de su plan de negocios, con un modelo que admita la sustentabilidad en el tiempo y que pueda ser replicable en otros mercados contando así con un gran potencial de impacto social. Puede tratarse tanto de proyectos sin fines de lucro como proyectos que busquen también un rédito económico.
- Estadio, validación y fase de crecimiento: no se admiten ideas sino proyectos con cierto grado de validación que ya se encuentren en fase de implementación.
- Proyecto con impacto social o ambiental que se encuentre alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas dentro de las siguientes categorías: salud y bienestar, educación de calidad, agua, energía sostenible, inclusión social, inclusión laboral, industrias e infraestructuras sostenibles, participación ciudadana, ciudades inteligentes, movilidad y transporte, consumo responsable, cambio climático, tratamiento de desechos, agricultura, igualdad de género, medio ambiente, justicia y fortalecimiento de las instituciones, economías colaborativas, cultura y sociedad.

8.3 Estrategia de Posicionamiento.

HR busca posicionarse con un modelo de aceleración bien específico en términos de impacto y de potencial de escala de los proyectos. En el mercado actual, existe gran cantidad de aceleradoras de base tecnológica, pero no con objetivos sociales. Por otro lado, existen organizaciones que apoyan a emprendedores de impacto, pero solo de alcance local (sin posibilidades de escala). Existen distintos programas para empresas sociales, sin embargo, suelen ser programas cortos apuntados a estadios más iniciales de desarrollo de los proyectos, incluso en la instancia de ideación, con estructuras predefinidas que no siempre se amoldan a las necesidades del emprendedor, además de que no le dan un abordaje integral en términos de preparación técnica, mentores y *coaching* de equipos. Generalmente, toman proyectos de escala más reducida, es decir, que cuentan con impacto pero que no logran conformar modelos de negocios o equipos de trabajo que puedan llevar adelante un crecimiento sustentable de la empresa para lograr ampliar el impacto a más mercados.

Esta caracterización del mercado fue validada por miembros del grupo de inversión de impacto en la Argentina en entrevistas personales, quienes manifestaron que existen varios emprendimientos sociales que se quedan en estadios muy iniciales y no toman el nivel de envergadura que se requiere para ser considerado un proyecto de inversión.

Por esta razón es que se ha analizado algunos de los programas hoy existentes en base a dos variables. Por un lado, la especialización en temas de impacto social y/o ambiental y, por el otro, la propuesta de los programas que se ofrecen en términos de estadio de los proyectos que admiten y potencial de escala.

De esta manera, y dentro de los alcances de la investigación realizada para el presente trabajo, se puede afirmar que Hacela Rodar es la primera aceleradora dirigida exclusivamente a emprendedores sociales de la Argentina.



Este cuadro ilustra parte de los programas existentes a cargo de empresas u organizaciones de la sociedad civil. Recientemente, el BID ha lanzado un programa de incubación y pre aceleración muy completo y global que se alinea muy bien con el programa de HR. Desde esta perspectiva, HR busca posicionarse estratégicamente dentro del universo, hoy reducido, de programas dirigidos exclusivamente a emprendimientos de impacto, pero apuntando exclusivamente a su aceleración, enfocado en un estadio avanzado con gran potencial de escala, y más aún, busca posicionarse como el programa más integral para este nicho específico de emprendedores.

Otro de los pilares en los que se basa la diferenciación de la propuesta, es en la customización. A diferencia de otros programas de acompañamiento emprendedor, en HR se selecciona a un grupo muy reducido de emprendedores para su programa. Cada equipo emprendedor cuenta con un equipo de mentores dedicado exclusivamente a su proyecto.

Adicionalmente, el programa se diferencia por su propuesta de calidad, definida en términos de las metodologías empleadas, las cuales están respaldadas por

una organización de impacto referente del ecosistema en más de 100 países, como es Impact Hub.³⁹

8.4 Estrategia de crecimiento.

En un mercado de nicho tan vinculado a la innovación, es preciso crecer para cualquier empresa, a fin de no quedar desactualizada. Sin embargo, el objetivo de crecimiento para Hacela Rodar va más allá de las características del mercado, ya que apunta a sus objetivos mismos de creación: poder impactar positivamente en la vida de más personas. De la misma manera en que Hacela Rodar busca que los emprendimientos acelerados sean de escala, por lógica directa, el proyecto mismo de la organización debe estar vinculado a su propio crecimiento, ya que, para lograr mayor impacto, precisa mayor escala. Ahora bien, dicho crecimiento busca planificarse de manera orgánica y gradual para no perder el foco específico de la organización, ampliándolo de manera controlada. A partir de esto, parte esencial de la estrategia de crecimiento a corto plazo, es convertirse en uno de los referentes del ecosistema colaborativo en el que se encuentra inmerso. Esto traerá aparejado no solo un mayor conocimiento (*awareness*, según su traducción al inglés) de la organización y una facilidad para identificar y seleccionar emprendedores de impacto, sino también una oportunidad para crear una comunidad más sólida que a partir del trabajo mancomunado genere sinergias que potencien el impacto social para el desarrollo sostenible de la comunidad.

Tomando como referencia a Kotler (Kotler, P. y Kotler, M. 2014), existen distintas estrategias para potenciar el crecimiento de una organización. A partir de su categorización, se han identificado aquellas estrategias más propicias para ampliar el universo de emprendedores de impacto de Hacela Rodar, muchas de las cuales serán ya utilizadas para promocionar el Programa 2019:

1) Mejora continua de los procesos: al tratarse de un servicio que impacta de manera directa en la vida y decisiones de las personas detrás de los

³⁹ Más información disponible sobre la organización en www.impacthub.org

emprendimientos mentoreados, mantener un alto nivel en los procesos de acompañamiento y apoyo resulta elemental para contar con el mejor programa posible de aceleración de impacto. Es por eso que se prevé analizar de manera continuada las fortalezas y debilidad del mismo a fin de seguir trabajando en su innovación y actualización constante. Para eso, se realizarán reuniones de evaluación mensuales entre el equipo de mentores, donde se darán detalles de los avances de las sesiones de mentores y se mejorarán las metodologías de trabajo. Adicionalmente, al cierre del programa de aceleración, los emprendedores participantes deberán completar una encuesta abierta de satisfacción, donde se evalúe el diseño del programa, la calidad de los profesionales y la calidad de los cursos de capacitación brindados.

2) Generar comunidad a través de la fidelización de los emprendedores: una organización de estas características se forma no solo a partir de los profesionales que la promueven sino en gran medida a partir de los equipos de emprendedores que se van sumando y le aportan un valor agregado. Para lograrlo, es necesario tener un claro conocimiento de las motivaciones y valores de cada uno de ellos. La estrategia pasa por hacerlos parte de la organización a través de su compromiso de seguir vinculados a las distintas actividades organizadas por Hacela Rodar, invitándolos a los encuentros de capacitación e incluso, con la posibilidad de pasar a ser parte del equipo de mentores, y así poder multiplicar su impacto en la comunidad, pero ahora como embajadores de Hacela Rodar.

3) Innovación dentro de la organización: el programa de aceleración 2019 es el primero de los proyectos creados por Hacela Rodar, sin embargo, la estrategia de la organización no acaba allí. Fomentar la creatividad dentro de la misma aceleradora y crear instancias de reflexión sobre desafíos sociales y/o ambientales para luego idear nuevos proyectos y llevarlos a la realidad, es parte de la estrategia de crecimiento. Se cuenta con un gran potencial en términos de capacidad técnica, recursos monetarios y humanos entre el entorno cercano de los miembros de la organización, lo que presenta un escenario muy favorable para la creación de nuevos proyectos vinculados a otras necesidades sociales.

A estos fines, se estipula la realización de encuentros de innovación trimestrales, con la participación de todos los miembros fundadores de la organización.

4) Crecer a través de la expansión internacional: en el mediano plazo está prevista la concreción de alianzas con otras organizaciones de alcance regional que permitan facilitar el acceso a nuevos mercados para los emprendedores argentinos, como así también para mejorar prácticas y generar instancias de innovación social de mayor alcance. Estas alianzas podrán ser realizadas a través de hubs de impacto, tales como Impact Hub o Ashoka.

8.5 Factores Clave del Éxito.

Existe un factor de éxito que es indirecto y es el principal: el impacto positivo generado en la comunidad. Sin embargo, Hacela Rodar como actor intermediario de la cadena de valor, no puede medir de manera directa dicho impacto, sino que debe hacerlo a partir del impacto generado por los emprendimientos que acompaña. En este sentido, se han dispuesto condiciones para los emprendedores que hayan participado del programa, entre ellos, el deber de generar métricas de impacto propias y compartir dicha información con la organización siempre que esta lo requiera. Así, el factor más importante es externo y va a estar determinado por el accionar de los proyectos acelerados.

Por otro lado, existen una serie de factores de éxito directos vinculados al posicionamiento, entre los que se puede mencionar:

- Nivel de conciencia de marca de Hacela Rodar.
- Cantidad de proyectos que se inscriban en la convocatoria al programa.
- Nivel de involucramiento de los Media Partners y apoyos institucionales recibidos para la difusión del programa.
- Nivel de desarrollo de la “comunidad Rodar”, crecimiento de mentores capacitados y emprendedores que pasan a formar parte de las actividades diarias.

- Respuestas positivas brindadas a través de las encuestas de calidad realizadas.
- Respuestas críticas que señalen el nivel de confianza e involucramiento del emprendimiento con HR, que ofrezcan oportunidades de mejora en el servicio brindado.

8.6 Objetivos y Metas.

El presente plan tiene como objetivo lograr el posicionamiento de Hacela Rodar conforme se ha explicado anteriormente, como un programa de aceleración dirigido exclusivamente a emprendimientos de impacto y enfocado en un estadio avanzado con gran potencial de escala, y más aún, busca posicionarse como el programa más integral y customizado para este nicho específico de emprendedores. Para lograr esto, se busca alcanzar una serie de metas:

- Entrar con un posicionamiento claro, coherente y consistente en el target que genere conocimiento de la existencia de la aceleradora y de su programa y sus características como un programa integral y de calidad.
- Posicionarse como un actor de referencia en el ecosistema emprendedor de impacto de Argentina, alineado a la estrategia con los otros actores.
- Posicionarse frente a eventuales inversores ángeles y fondos de inversión de impacto como una organización que valide la viabilidad de sustentabilidad y escala de los proyectos con miras a recibir inversión.
- Generar acuerdos de apoyo y colaboración conjunta con otros referentes.
- Lograr la fidelización de los emprendedores a través de la creación de una comunidad de impacto que los convoque e interpele.

8.7 Plan de Acción.

8.7.1 Producto: Programa de aceleración de emprendimientos de impacto para el desarrollo sostenible 2019.

Para la realización de este programa es preciso resaltar que fueron consultadas distintas instituciones, incubadoras y académicos, a fin de que el mismo esté inscripto dentro de las necesidades que ya han sido identificadas por todos los actores del ecosistema, como así también los puntos elementales a tener en cuenta.

A partir de ello es que se realizó una alianza con Impact Hub, institución dedicada principalmente a construir comunidades para lograr mayor impacto, y que cuenta con una de las mayores redes mundiales de impacto a nivel mundial con participación activa en más de 100 países, especializados en programas de impacto para emprendimientos en etapa temprana.

El “Programa de aceleración de emprendimientos de impacto para el desarrollo sostenible 2019” esta creado para desarrollar, complementar, empoderar y apoyar a emprendimientos de impacto de la región, para que lleguen a sus objetivos y proyecciones.

Este programa no tiene ningún tipo de arancel para los emprendedores ni tampoco involucra porcentaje de participación de los emprendimientos. El programa consta de dos etapas, dentro de las cuales se busca, por un lado, nivelar y desarrollar las capacidades emprendedoras y, por el otro, apoyar a través de una red de mentores exclusiva, los objetivos y lineamientos de los emprendimientos. Durante el transcurso del programa, los emprendedores seleccionados contarán con un espacio de trabajo en las oficinas de Hacela Rodar para poder desarrollar su proyecto.

HR busca, a partir de este programa, ser un intermediario en la cadena de valor que posibilite el desarrollo de empresas sociales en la Argentina. Se espera que los proyectos logren ampliar el impacto que generan de forma sostenible y medible, mejorando la realidad social y la calidad de vida de las personas.

Etapa 1: Modelo de Negocios.

Esta etapa, busca el empoderamiento de los emprendedores en aptitudes emprendedoras específicas, el relacionamiento con el ecosistema de impacto, y el involucramiento con mentores para evaluaciones de estadio y detección de problemáticas y oportunidades. Se realizará durante 12 semanas dentro de las cuales se contempla:

- 9 horas de *workshops* grupales, divididas en 3 sesiones.
- horas de *workshops* personalizados (por emprendimiento) en dos sesiones.
- 12 horas de mentoreo especializado, por equipo.
- 12 horas de charlas colaborativas entre emprendedores.

Al finalizar la etapa, los emprendedores deberán realizar una presentación general del plan de negocios, con el fin de evaluar la evolución y compromiso de los participantes. A partir de ello, se realizará una devolución por parte del equipo de Hacela Rodar, para luego seleccionar a aquellos proyectos que pasen a la segunda etapa de Consolidación.

Etapa 2: Consolidación.

Esta etapa, busca complementar los requerimientos específicos de los proyectos y potenciar la evolución de las diversas actividades y proyección de los emprendimientos con el objetivo final de lograr un mayor impacto para el desarrollo sostenible. Se realizará durante 24 semanas dentro de las cuales se contempla:

- 24 horas de encuentros grupales, con sesiones de entrenamiento y coaching especializado de negocios.
- 26 horas de mentoreo especializados con el equipo de mentores de Hacela Rodar.
- Participación e involucramiento en eventos del ecosistema emprendedor (hasta 10 actividades en el año), entre los que se puede mencionar: los eventos en el marco del día del emprendedor porteño, el Concurso Nacional de Innovación (INNOVAR), el concurso de emprendimientos Innovadores del Banco Nación, Final Nacional Mayma, Sustainable Brands, participación en el Foro Argentino de Inversiones, Concurso Nacional “Emprendedor del año” (Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación), el día B (organizado por SistemaB), entre otros.

El programa está dirigido a emprendedores sociales de impacto. HR considera que son las personas las que tienen el potencial de transformar la sociedad, por

eso el foco está puesto en equipos de emprendedores sociales, con al menos uno de sus integrantes con dedicación total. Esto debe estar acompañado de un proyecto innovador, sustentable y escalable, que considere:

- Impacto social o ambiental como centro de su propuesta de valor.
- Soluciones simples e innovadoras con un mercado amplio y gran potencial de escala.
- Proyectos con o sin renta que se encuentren en fase de validación o crecimiento.

Al programa ingresarán solo 5 proyectos, los cuales serán seleccionados a partir de una convocatoria que comprende 3 pasos iniciales:

- 1) Formulario de inscripción⁴⁰: los emprendedores que deseen ingresar al programa deben anotarse a través de un link que será comunicado a partir de distintas plataformas de marketing tanto online como *offline*, donde los emprendedores deberán detallar aspectos vinculados al equipo emprendedor, a los inicios y objetivos detrás del proyecto, como también una serie de preguntas vinculadas a la sustentabilidad y escalabilidad del proyecto. Además, deberán aclarar cuál es la vertical de impacto a partir de la cual buscan resolver un desafío social y/o ambiental. Dicha categorización ha sido conformada siguiendo la guía de los ODS.
- 2) Pre selección: luego de un proceso de evaluación en el cual intervendrán tanto los mentores y miembros de la aceleradora como las organizaciones y referentes que dan apoyo al programa, se pre seleccionarán hasta 15 emprendimientos, con los que se realizarán entrevistas presenciales focalizadas principalmente en conocer en profundidad al equipo y su proyecto. Luego, se organizará una jornada de día completo con talleres para preparar a los emprendedores con las distintas herramientas para poder realizar su presentación efectiva en el día de la evaluación final.

⁴⁰Ver anexo 1.

3) Presentación (*pitch*): se realizará un día de presentación (*pitch*) a los jurados seleccionados por Hacela Rodar, donde se seleccionará hasta 5 proyectos para que inicien el programa 2019 “Programa de aceleración de emprendimientos de impacto para el desarrollo sostenible 2019”. El *pitch* hace referencia a una práctica muy común en el mundo emprendedor. Se trata de instancia de evaluación donde el equipo emprendedor tiene que presentar en pocos minutos (usualmente entre 3 y 5 minutos) su propuesta de negocios ante un jurado convocado al efecto quien, a partir de una breve instancia de preguntas y respuestas, votará para elegir a los proyectos que estén en mejores condiciones para ingresar al programa. Aquellos proyectos que no sean seleccionados, se les dará una devolución sobre su emprendimiento en términos de impacto, viabilidad y potencial de escala, y podrán volver a presentarse el año siguiente.

8.7.2 Precio.

Como se ha mencionado anteriormente, este programa no tiene ningún tipo de arancel para los emprendedores ni tampoco involucra porcentaje de participación de los emprendimientos, siendo muy atractivo para todos aquellos que estén en el arduo camino de la innovación social.

Sin embargo, si bien no hay un precio en términos monetarios, si hay un precio intangible en términos de creación de valor. HR, al haber sido conformada a partir de la filosofía del dar, no tiene como objetivo de su programa quedarse con acciones de la compañía que busque acelerar, sino que su objetivo es el de crear a través de las mismas un valor. De esta manera, el precio es reemplazado por la creación de valor a la que se compromete el emprendedor, puede ser considerada de distintas maneras:

- Desde la perspectiva del impacto social y/o ambiental del producto/servicio - transparencia e información: los emprendimientos deben comprometerse a continuar trabajando en el desarrollo y crecimiento de su emprendimiento, buscando ampliar su escala para poder impactar positivamente en la vida de más personas a través del producto o servicio que generen. Además, deben

rendir cuenta a través de métricas previamente establecidas, del impacto que generan en la comunidad, y continuar informando a la aceleradora de las mismas una vez finalizado su participación en el programa.

- Desde la perspectiva de la retroalimentación del ecosistema de impacto en la Argentina - tiempo y difusión: Se incita a los participantes del programa a seguir vinculados a la comunidad de HR para continuar compartiendo su experiencia y aprendizajes en los distintos eventos que se fueran a organizar a futuro y que estén vinculados con promover la cultura emprendedora y la innovación social, buscando así que sus conocimientos puedan ser compartidos con otros que están transitando un camino similar, para lograr una sinergia y potenciar el impacto generado.

Por otro lado, los emprendedores deben comprometerse a asistir a todas las instancias de formación que el programa ofrece, pudiendo ser excluidos del programa si no cumplieran con este requisito. En algunas instancias de formación, como ser los *workshops* específicos sobre temas vinculados al modelo de negocios, basta con que asista alguno de los miembros del equipo emprendedor. Sin embargo, para las sesiones de mentoreo deberán estar presentes, salvo por causa de fuerza mayor, todos los miembros del equipo, ya que durante las sesiones se analizará a su vez el funcionamiento y la dinámica del equipo emprendedor. Cada sesión de mentoreo culminará con una puesta en común de los principales temas tratados y se le asignará al equipo emprendedor una serie de tareas a ser cumplidas para el próximo encuentro. De no ser realizadas en tiempo y forma, el proyecto podrá ser excluido del programa.

Profundizando aún más estas cuestiones, se puede considerar también el ahorro al que el emprendedor accede por el hecho de capacitarse, contar con un equipo de mentores a disposición y disponer de un espacio de trabajo. Estimativamente, todos estos servicios agregados tomando referencias generales del mercado y considerando los 9 meses del programa para un equipo emprendedor promedio de 3 personas, equivale a aproximadamente a \$150.000.-

En caso de que alguno o varios de los emprendimientos participantes del programa estén en una instancia de búsqueda de inversores con un plan de inversión consolidado, se podrán abrir instancias de conversación con inversores vinculados a la aceleradora para abordar la necesidad del equipo emprendedor

a partir de la inversión en su proyecto. Sin embargo, la instancia de inversión es adicional al programa de aceleración, y la participación en el mismo no implica bajo ningún concepto la obligación a participar de rondas de inversión. Si el emprendedor así lo quisiera, debe primero completar la primera etapa del programa, tras la cual podrá presentar su plan de inversión. El mismo será analizado y, de resultar de interés para el grupo inversor, se definirán las condiciones de la inversión y se realizarán las negociaciones correspondientes.

A fin de atender esta necesidad, los miembros fundadores de Hacela Rodar han acordado la creación un fondo de inversión para emprendimientos de impacto de hasta USD 180.000. La inversión a través de este fondo implicará participación accionaria en los emprendimientos financiados en torno al 20%. Se pretende seguir incrementando el valor de este fondo a lo largo de los años, a partir de la entrada de nuevos inversores.

8.7.3 Plaza.

La aceleradora cuenta con un espacio de trabajo compartido, llamado usualmente espacio de *coworking*, del cual los emprendedores sociales que participan del programa pueden disponer para el desarrollo y ejercicio de sus negocios. Sin embargo, en el caso de HR ese espacio no tiene costo para los emprendedores. Siguiendo la lógica de ahorro previamente planteada y estimando un equipo de 3 personas a lo largo de 9 meses, el precio será equivalente a \$54.000.-

Si bien tradicionalmente la plaza está asociada al canal de distribución, para los fines del presente plan, se considerará la oficina donde se desarrollan todas las actividades, como la plaza.

En las etapas iniciales de los proyectos, es usual que el equipo emprendedor no tenga una oficina acorde a sus necesidades donde trabajar, debido a que aún no cuentan con grandes ingresos generados a partir de sus actividades lo que hace difícil asumir todo tipo de estructura que implique un costo fijo. Si bien

existen más de 120 espacios de *coworking*⁴¹ en la Argentina en gran medida radicados en la Ciudad de Buenos Aires, y que suelen brindar un lugar de trabajo a bajo costo, hay pocos de ellos que apunten al nicho de impacto, dando por resultado mucho lugar para la mejora de este servicio.

HR pone a disposición de los emprendedores que ingresen al programa de aceleración 2019 un espacio de 100 mts² con muy buena ubicación en el barrio de Palermo, con escritorios para albergar a 12 emprendedores en simultáneo, además de una oficina para la realización de reuniones y pequeños eventos. Se brinda también servicios asociados cafetería, refrescos y artículos de oficina.

Dentro de estas oficinas es donde se desarrollarán las distintas actividades vinculadas tanto a la promoción, convocatoria, inscripción y selección de los proyectos, como también el desarrollo del programa de aceleración con sus respectivos encuentros de mentoría, consultoría, charlas grupales, capacitaciones. Es importante para el universo emprendedor, que se nutre de experiencias compartidas y para la creación de la comunidad de emprendedores de HR, la realización de actividades y encuentros desde un espacio que convoque a todos los emprendedores sociales, ya sea que estén dentro del programa, o hayan participado anteriormente. De esta manera, se pretende generar un mayor conocimiento de HR y lograr un mejor posicionamiento, a la vez que fomenta uno de sus objetivos principales, el de fortalecer la comunidad de impacto de la Argentina.

8.7.4 Promoción.

Para el caso en estudio, al momento de hablar de promoción es importante distinguir entre la promoción directa al target y todos los medios por los cuales se llega de manera indirecta al mismo.

Así, la promoción directa estará destinada a los emprendedores sociales, buscando una mayor tasa de conversión en términos de inscripción al programa

⁴¹Catalano, Sebastian. (7 febrero de 2018) Crece el coworking, la moda de las oficinas cool compartidas: ¿Boom de) inmobiliario o próximo parripollo? Diario Infobae. Recuperado el 18 de noviembre de 2018 de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/02/27/crece-el-coworking-la-moda-de-las-oficinas-cool-compartidas-boom-inmobiliario-o-proximo-parripollo/>

de aceleración. Para el caso de la comunicación indirecta, si bien el target es el mismo, se lo abordará a través de los referentes del ecosistema de impacto y también del público en general. El objetivo de utilizar a los referentes del ecosistema como medio, se fundamenta en su poder de difusión y en la influencia que tienen sobre el mundo emprendedor. Mientras que el objetivo de utilizar al público general, es generar mayor *awareness* sobre el mundo emprendedor y sobre la viabilidad de los proyectos de impacto, ampliando las posibilidades de convertirse finalmente en inscripciones a programas futuros.

En cuanto al marketing directo, la comunicación es más específica y direccionada al target. Para dirigirse al emprendedor social, los mensajes deben considerar los valores vinculados a cuestiones ambientales y sociales, y también conceptos del mundo del emprendedurismo. Debe cuidarse particularmente el tono del mensaje, buscando interpelarlo en su mismo idioma. Los canales de comunicación para este fin serán los siguientes:

- Creación de redes sociales: creación de los perfiles oficiales de la aceleradora en Instagram y Facebook, a partir de las cuales se realizará una campaña de publicaciones orgánicas y con pauta publicitaria. Se trabajará con piezas de comunicación articuladas en 3 niveles (institucional, promocional y de interés general), para lograr no solo la promoción del programa 2019, sino generar un vínculo con los seguidores, por ejemplo, incluyendo publicaciones de convoquen a interactuar con los emprendedores.

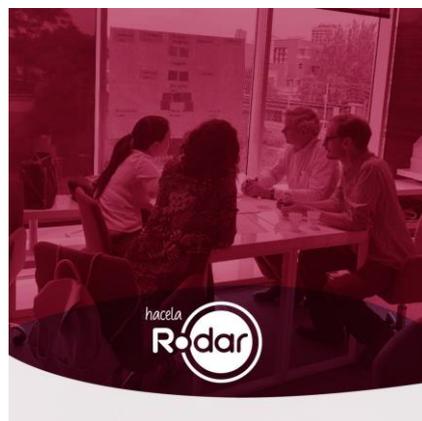


Ilustración 3: Las piezas de comunicación institucional serán siempre de color azul mientras que las de promoción de la campaña serán de base magenta.

Se ha planificado un cronograma de publicaciones con su respectivo contenido, el cual se detalla a continuación en el cronograma de acciones. Se realizarán dos campañas en Facebook de 30 días de ejecución, segmentada por ubicación: una para Ciudad y Provincia de Buenos Aires, y otra para Córdoba, Mendoza y Santa Fe. La campaña será focalizada en hombres y mujeres de entre 18 y 40 años, interesados en temáticas de sustentabilidad (estimada en 1.900.000 perfiles en todo el país) y emprendedurismo (estimado en 2.300.000 perfiles). Se espera lograr un alcance aproximado de 25.000 usuarios y de 30.000 impresiones. El presupuesto de inversión para esta campaña será de \$.20.000.- Adicionalmente, se realizarán 3 publicaciones en cada uno de los 30 grupos de Facebook de emprendedores identificados. También se realizarán 10 posteos en LinkedIn a partir de la red ya consolidada del Impact Hub, con un alcance de más de 45.000 usuarios. Todas las publicaciones serán comunicadas a través de los perfiles propios de la aceleradora.⁴²

- Actualización de página web: la comunicación principal de la web (www.hacelarodar.org) pasará a ser referida al programa 2019, buscando la conversión de visitas en inscripciones. Se incluirán las bases y condiciones de participación, los servicios vinculados al programa y un acceso directo a la plataforma de inscripción. La web se programará para poder analizar cuántas visitas se realizaron a partir de la comunicación oficial de la convocatoria. Además, se incorporarán las redes sociales y se incluirá en el menú principal una sección de novedades para comunicar la evolución de la convocatoria y el programa.

⁴²Se pueden ver más ejemplos en el usuario de Instagram: @hacelarodar y usuario de Facebook: Hacula Rodar – Aceleradora.

Programa de Aceleración 2019



Programa de Aceleración 2019

Desde Hacela Rodar apoyamos, acompañamos y aceleramos emprendimientos de impacto, poniendo foco en emprendedores jóvenes con ideas innovadoras, sustentables y escalables.

Nuestro programa incluye un acompañamiento personalizado e intensivo con sesiones de asesoramiento y mentoreo, adaptándose a las necesidades específicas del proyecto y el equipo emprendedor.

[Más info Programa 2019](#)

contacto@hacelarodar.org

Ilustración 4: Sección sobre el programa 2019 que se incorporará a la web.

- **Email Marketing:** se trabajará sobre una base de datos curada, y obtenida a partir de la relación con los distintos actores del ecosistema que ya han trabajado el emailing con el segmento de emprendedores sociales. El objetivo específico será la promoción de la convocatoria al programa 2019. Se enviarán más de 63.000 mails totales, a más de 9.000 contactos. Al respecto, se planificó un cronograma de emisión de correos con distintas comunicaciones pertinentes, lo suficientemente distantes para no generar un efecto de rechazo en el público objetivo. Las comunicaciones por email serán basadas en 3 ejes: apertura de inscripción al programa al inicio de la convocatoria, cierre de inscripción, extensión de convocatoria por una semana más y cierre final de convocatoria.
- **Creación de perfil dentro de la plataforma de convocatoria Gust:** se trata de una plataforma estadounidense utilizada por aceleradoras, incubadoras y fondos de inversión para nuclear todo el proceso de aplicación y selección de emprendimientos para sus respectivos programas. A través de esta plataforma, se crea el usuario de Hacela Rodar para coordinar todo el proceso de inscripción, evaluación y selección de proyectos⁴³. La plataforma a su vez, actúa como amplificador de promoción del programa HR, ya que cuenta con miles de usuarios emprendedores en el mundo, y se encarga de mandarle una comunicación a cada uno de ellos promocionando los programas que utilicen

⁴³ Se puede ingresar a la plataforma para ver el perfil creado a través de <https://gust.com/programs/programa-de-aceleracion-de-emprendimientos-de-impacto-para-el-desarrollo-sostenible-2019>

la plataforma. De esta manera, se busca generar conocimiento de HR en la región (principalmente Brasil, Colombia, Chile y Uruguay), teniendo en cuenta la importancia que tiene generar una red regional para poder escalar los proyectos.



Ilustración 5: Perfil de Hacela Rodar en la plataforma Gust.

- **Evento de lanzamiento:** realización de un evento de lanzamiento en la oficina de HR, dirigido exclusivamente a un grupo reducido de 50 emprendedores referentes del ecosistema de impacto, con un formato de charlas y presentación de casos de estudio vinculados al desarrollo sostenible, acompañado de un *cocktail*. También se realizará un evento al cierre de la convocatoria de proyectos, y un *cocktail* para los emprendedores que hayan sido finalmente seleccionados para ingresar al programa.
- **PR:** los meses de septiembre a diciembre son los más activos en términos de eventos relacionados al ecosistema emprendedor. Los distintos programas de gobierno y de otras organizaciones referentes, organizan encuentros de gran convocatoria que nuclean a los emprendedores del país. A partir de la participación en estos eventos durante en cierre del año 2018, se ha logrado establecer una base de datos sólida para dar sustento a los otros ejes de promoción: el evento de lanzamiento, el *emailing* y los seguidores en redes sociales.

Por otro lado, para la comunicación indirecta con referentes del ecosistema, se ha realizado un listado de los principales actores y sus organizaciones. Se buscará realizar en este grupo de personas, un abordaje institucional a través de un tono más formal. El foco no estará puesto exclusivamente en el programa, sino que también tiene como objetivo la presentación institucional de la organización. De esta manera, la promoción busca apalancarse en las redes ya creadas anteriormente por otros programas y organizaciones, para así poder multiplicar el nivel de conocimiento dentro del ecosistema de manera masiva. Esto se realizará a partir de los siguientes canales:

- **Contacto personalizado:** se realizará una pieza de comunicación institucional, con información referida a la historia de HR, su motivación, valores, objetivos, y características principales del formato de aceleración; y se presentará formalmente ante los directivos de las distintas organizaciones del ecosistema, como por ejemplo, Ashoka, Socialab, Endeavor, Wayra, Eklos, Enjambre, BID, Fundación Avina, etc.; ante los representantes del departamento emprendedor de las principales universidades del país, como ser, San Andrés, Di Tella, IAE, UBA, etc.; y ante los representantes gubernamentales que impulsan programas de emprendimiento, como IncuBAte, Emprende Conciencia, Proesus, etc.⁴⁴. A partir de la comunicación formal, se solicitará cita personal con cada referente para profundizar sobre la organización y el programa, y analizar posibilidades de sinergia entre las organizaciones. Finalmente, se los invitará a sumarse como *Media Partners* para promocionar entre sus redes de contactos el programa de HR, a cambio de la presencia de su logo en las comunicaciones de la campaña. El objetivo es lograr la comunicación del programa de Hacela Rodar en un mínimo de 10 organizaciones del ecosistema. Además, muchos de los referentes tienen tracción propia a través de sus usuarios personales en redes sociales. También se los invitará a compartir en sus redes las comunicaciones respectivas. Se parte de la base de que la colaboración entre pares del ecosistema está muy bien considerada,

⁴⁴Ver anexo 2.

y con el apoyo de Impact Hub y su red de referentes, esto se convierte en una posibilidad muy tangible.

- Sponsoreo de eventos: se realizarán acuerdos con tres organizaciones del ecosistema (dos OSC y una universidad privada) para sponsorear sus eventos de emprendedurismo, con el objetivo de generar un mayor conocimiento de marca en el target específico. Se colocarán *banners* y piezas de comunicación *online/offline* contando con presencia institucional durante los eventos.

Finalmente, se realizarán acciones de posicionamiento, con el objetivo de fomentar actitudes emprendedoras entre el público interesado en la sustentabilidad y el desarrollo sostenible, a través de dos canales principales:

- Redes sociales: parte de la comunicación estará dirigida a incentivar actitudes emprendedoras entre el creciente público que se interesa cada día más por cuestiones vinculadas a la sostenibilidad ambiental y social, y que quieren tener una participación activa en la comunidad. Para llegar a ellos, se realizarán publicaciones dentro de los grupos de Facebook relacionados con la temática, para aumentar el número de seguidores de las redes sociales de HR.
- Publicaciones en revistas del sector: se prevé realizar a lo largo del año, publicaciones en revistas especializadas en sustentabilidad, como por ejemplo en la revista Ecomania⁴⁵, para comunicar sobre tendencias del ecosistema y oportunidades de acompañamiento que existen para emprendedores de impacto, definiendo su alcance y el potencial de impacto que este segmento puede tener en la comunidad.

8.7.5 Personas, Procesos, Experiencia del consumidor.

Los programas de aceleración son servicios y como tal, las personas que participen del mismo y los respectivos procesos involucrados son factores

⁴⁵ Se puede conocer más sobre el perfil de publicaciones de esta revista en www.revistaecomania.org

fundamentales a la hora de evaluar la calidad y solvencia del mismo, más aún en un segmento de nicho como es el caso.

Como se mencionó anteriormente, Impact Hub estará brindado soporte al programa de Hacela Rodar en términos de diseño. De esta manera, el programa que se ofrecerá, contará con la validación del Hub y su contenido será curado, con el objetivo de posicionarse como el mejor programa de aceleración de emprendimientos exclusivamente de impacto, del país. Este programa, abarcará cuestiones “duras” del modelo y la estrategia de negocios, pero pondrá su foco en la interacción entre el equipo emprendedor, ya que se estima que la mayor parte de los fracasos de los emprendimientos se debe el relacionamiento de sus integrantes más que en el negocio en sí mismo. En esta tarea, el rol de las personas que representen a la organización, será fundamental. Se debe tener en cuenta el esfuerzo que implica para un emprendedor la tarea de emprender, sobre todo con objetivos de impacto, y lo importante que es el cuidado y trato de las personas en este ambiente.

Desde el lado de la organización, se prevé un programa de capacitación y *coaching* para mentores, ya que se considera a los mismos como el factor fundamental para el éxito del programa de aceleración. Por esta razón, se los instruirá mediante la realización de 2 jornadas anuales de capacitación para mentores, en lo relativo a las habilidades necesarias para mejorar sus condiciones como mentores. Por otro lado, se realizarán encuentros periódicos entre mentores para que todos los equipos de trabajo compartan su experiencia durante la ejecución del programa, bajo la premisa del acompañamiento y la mejora continua.

A partir de entrevistas realizadas a emprendedores durante el primer año de existencia de la organización, un denominador común que se presenta es la baja calidad de algunos de los programas de mentoría que existe en el mercado. Puntualmente, se ha manifestado circunstancias de bajo compromiso constatado en incumplimientos por parte de los mentores. Por eso para HR, es fundamental contar con un equipo de mentores que, además de comprometerse al cumplimiento de sus funciones, cuenten con las características necesarias para poder guiar a un equipo hacia la concreción de determinados objetivos. Hay que tener en cuenta que la mentoría no es un asesoramiento a partir de la cual

se instruye o se brinda respuestas al emprendedor, sino que busca orientar a los emprendedores en las áreas que ellos mismos definan para que puedan liberar a partir de sus propios medios, su potencial transformador. Esto significa que el mentor debe saber encontrar un equilibrio entre la transmisión de sus conocimientos y brindar el espacio para que sea el emprendedor el que logre liberar su potencial y desarrollarse. Por esta razón es que, en cada sesión de mentoreo, será el emprendedor el responsable de sacar las conclusiones y definir las tareas a realizar para avanzar en el programa.

La elección de los mentores será realizada por los miembros de HR de manera directa. Al tratarse de un programa de calidad con un acompañamiento muy personalizado, la elección de los mentores es un factor fundamental para el buen desempeño de la aceleración. Es por esto que el equipo de mentores estará conformado por miembros de la organización y por profesionales invitados que cuentan con un vínculo muy estrecho con la familia. Así, su compromiso con la tarea no está dado por una remuneración económica, sino por un lazo más estrecho de compromiso con los miembros de la organización. De buena fe, darán testimonio de cumplimiento de las horas requeridas para la sesiones de mentoreo que requiera el programa. Además del lazo directo con la familia fundadora de la organización, la selección de los mentores está basada en una serie de atributos indispensables para ser admitido en la aceleradora:

- Compromiso, liderazgo y empatía social.
- Experiencia en haber liderado proyectos y sus desafíos en las fases de nacimiento, crecimiento y/o consolidación.
- Habilidades para comunicar y transmitir su experiencia, vivencias y visiones.
- Disponer de suficiente tiempo para ejercer el rol de mentor.
- Capacidad para formar equipos.

Los mentores trabajarán como equipo, asignando dos mentores para cada uno de los cinco emprendimientos que ingresen al programa. De esta manera, el programa 2019 contará con un equipo de 10 mentores para cubrir todas las sesiones de mentoreo que se ofrecen. Los co-mentores participarán juntos y se requerirá la presencia de ambos en cada encuentro. Todos los mentores contarán con una guía y un encuadre de trabajo, con el objetivo de lograr una

uniformidad y un control sobre cada equipo. Dicho encuadre ha sido creado con el apoyo de especialistas en la temática.

Cada uno de los procesos estará siendo evaluado bajo la premisa de mejora continua, es decir, que se estarán realizando acciones de análisis y control de los mismos para asegurar su calidad. También se realizarán evaluaciones para medir la calidad del programa a partir de las personas que lo componen.

En cuanto a los *workshops* grupales e individuales, serán contratados los mejores profesionales en las distintas temáticas que se aborden. El objetivo de esto es lograr un posicionamiento claro en el mercado como el mejor programa de aceleración para emprendedores de impacto.

En base a lo expuesto, cada uno de los equipos de emprendedores que ingresen al programa tendrán un tratamiento customizado a sus necesidades, no solo por contar con mentores exclusivos y *workshops* individuales relacionados con los desafíos de su emprendimiento, sino porque podrán localizarse durante el transcurso del programa en las oficinas de HR. Tendrán a disposición personas capacitadas para acompañarlos ya sea que quieran realizar consultas, generar vínculos de *networking* o recibir información para asistir a eventos del ecosistema que les sirvan a sus objetivos puntuales.

Universidad de
San Andrés

8.7.6 Cronograma de acciones.

	2018												2019													
	Dic	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
PR (participación en eventos del ecosistema)																										
Actualización web																										
Sponsoreo de eventos																										
Creación de redes sociales																										
Diseño de piezas de comunicación.																										
Preparación de plataforma de inscripción Gust																										
Lanzamiento oficial de la convocatoria por todos los canales online																										
Evento de lanzamiento para emprendedores referentes																										
Lanzamiento privado (contacto directo & startup hunting)																										
Posteo en grupos de facebook																										
Contactos personales																										
Refuerzo Convocatoria (Redes Sociales) - (Emailing)																										
Extensión de convocatoria (redes y emalling)																										
Publicación en revistas especializadas																										
Cierre de convocatoria: Comunicación emalling y redes																										
Cierre de Convocatoria: Actividad de cierre																										
Primera entrevista de proyectos seleccionados y workshop pitch																										
Pitch de selección de emprendedores																										
Evento de Presentación de Startups Seleccionados																										
Primer etapa del programa: Plan de negocios - jornadas de mentoreo, capacitación y encuentro entre emprendedores.																										
Comunicación en web, email y redes sociales con las novedades del programa																										
Segunda etapa del programa: Consolidación - jornadas de mentoreo, capacitación y encuentro entre emprendedores.																										
Participación junto a emprendedores de Hacela Rodar en los eventos del ecosistema de impacto.																										

8.8 Presupuesto.

La mayor parte del presupuesto estará asignada a la consultora especializada en impacto que estará brindando la principal asistencia en todas las actividades del plan. Luego, una proporción significativa del presupuesto ha sido asignada a los elementos que involucran la organización de eventos, que formarán parte del proceso de identificación y selección de proyectos para el programa 2019. Otros eventos buscarán el posicionamiento dentro del ecosistema y colaborarán en la

formación de la comunidad. Finalmente, se asigna un presupuesto a las distintas acciones vinculadas la comunicación.

PRESUPUESTO ANUAL 2019 (en '000 ARS)													
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL 2019
Actualización Página Web (fee por actualización)	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 43
Sponsoreo de eventos (fee por presencia de HR)	\$ 70								\$ 90	\$ 90			\$ 250
Creación, actualización y posteos en redes sociales (Community Manager)	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 71
Diseño de piezas graficas para Lanzamiento, Refuerzo, Extensión Y Cierre de Convocatoria (Diseño Gráfico)	\$ 10		\$ 10										\$ 20
Mailing para Lanzamiento, Refuerzo, Extensión y Cierre de Convocatoria (e-mail marketing specialist)		\$ 2	\$ 2										\$ 4
Publicaciones en Revistas y Suplementos			\$ 8			\$ 8							\$ 16
Preparación y soporte de plataforma de inscripción Gust	\$ 5	\$ 2	\$ 2	\$ 2									\$ 11
Eventos (Presentación a Mentores, Cierre de Convocatoria, Presentación de Start Up's Seleccionados)			\$ 10	\$ 15									\$ 25
Primera entrevista de proyectos seleccionados y Workshop Pitch				\$ 3									\$ 3
Fee Consultora Impact Hub	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 48	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 53	\$ 571
Contratación Capacitadores				\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 141
Gastos en Encuentros entre Emprendedores (Coworking)				\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 30
TOTAL	\$ 133	\$ 52	\$ 80	\$ 96	\$ 76	\$ 76	\$ 84	\$ 76	\$ 173	\$ 173	\$ 84	\$ 84	\$ 1.186

El presupuesto correspondiente al período enero - abril, estará destinado mayormente a la promoción del programa de aceleración 2019. El repago de este gasto, se medirá en función de la cantidad de proyectos que se inscriban a la convocatoria, la cantidad de organizaciones del ecosistema que apoyen el programa, la cantidad de seguidores nuevos en las redes sociales y la cantidad de visitas efectuadas en la web. En cuanto al presupuesto asignado al período mayo - diciembre vinculado al ejercicio del programa, parte del repago estará dado por la fidelización de los emprendedores y el posicionamiento del programa con su diferenciación de customización y calidad. La ejecución de este presupuesto, más allá de los indicadores que se señalan a continuación para poder medir la efectividad de las acciones previstas, tendrá un resultado intangible en términos de un repago tradicional, que se podrá ver en el impacto social que generen los emprendedores participantes del programa. Adicionalmente, debe considerarse el aporte en especies que Hacela Rodar dona a los emprendedores, como ser el espacio de trabajo a disposición en una zona privilegiada de Palermo, y las horas de mentoría de los dos mentores personalizados. Teniendo en cuenta estas donaciones en especie, más los otros ítems incluidos en el presupuesto, se estima que cada equipo emprendedor que ingrese al programa significará una inversión aproximada de Hacela Rodar de

\$400.000.- Por último, si se consideran también los gastos propios de mantenimiento de estructura de la organización, la inversión total por parte de los miembros de Hacela Rodar para el mantenimiento de todas las operaciones, incluyendo el presente plan, es de \$4.000.000.-

8.9 Resultados Esperados.

Mediante la implementación del presente plan, que no cuenta con objetivos financieros sino de impacto, se espera generar un claro posicionamiento de marca dentro del ecosistema, identificando a Hacela Rodar con el programa más integral, custodiado y de calidad, dirigido específicamente a escalar emprendimientos de impacto.

Adicionalmente, se busca recibir el apoyo institucional de las principales organizaciones públicas y privadas para la promoción del programa 2019, reforzando así también el posicionamiento antes mencionado. La métrica establecida a estos efectos es la de cantidad de apoyos recibidos, considerando 10 apoyos institucionales como un caso de éxito.

En términos más específicos, se espera que se inscriban a la convocatoria más de 50 proyectos de impacto que apliquen a las condiciones del programa, generando de esta manera un flujo de proyectos significativo del cual poder seleccionar a 5 proyectos con gran potencial de escala. Así, a partir de su participación en el programa de aceleración 2019, se espera que los emprendimientos estén en condiciones de presentar un plan de inversión y recibir financiamiento para poder escalar su proyecto e impactar positivamente en la vida de las personas.

En cuanto al posicionamiento digital, se espera lograr una comunidad robusta de emprendedores, inversores, organizaciones y referentes del ecosistema que interactúan habitualmente con la organización a través de sus perfiles en Facebook e Instagram para convertirlos en canales de gran difusión para los emprendimientos acelerados. Entre las métricas que se van a utilizar para medir este resultado, se encuentran el número de visitas a la web institucional, la cantidad y calidad de nuevos seguidores en redes sociales y las consultas recibidas a través de estos canales. Puntualmente, se espera generar una

comunidad digital final de más de 600 seguidores al cierre de año y haber recibido más de 50 consultas por redes sociales y 200 visitas a la web durante los 30 días de convocatoria activa.

8.10 Implementación y Control.

Para el desarrollo de los materiales de comunicación se trabaja de manera integrada con el equipo de diseño, para lograr que las piezas consideren las características y motivaciones propias del target. Previo al lanzamiento de la convocatoria, se debe actualizar la web institucional a partir de los nuevos objetivos estratégicos. Una vez lanzada la convocatoria y su correspondiente pauta digital en Facebook e Instagram, se medirá a través de la misma plataforma las visitas a las páginas, los alcances de las publicaciones, las recomendaciones e interacciones con la misma. Al cierre de la convocatoria, se realizará un informe de medición para evaluar los resultados de la misma.

En cuanto al seguimiento de proyectos inscriptos, se realizará a través de la plataforma de inscripción GUST⁴⁶ que cuenta con métricas para poder identificar las características de los emprendimientos inscriptos y sus equipos, como ser, categorías de impacto, tipo de proyecto, conformación del equipo emprendedor, etc. A partir de esto, se solicitarán informes periódicos para poder monitorear el estado de la convocatoria en vistas al cumplimiento de los objetivos.

⁴⁶ Se puede ingresar al perfil creado por Hacela Rodar en www.gust.com/accelerators/hacela-rodar

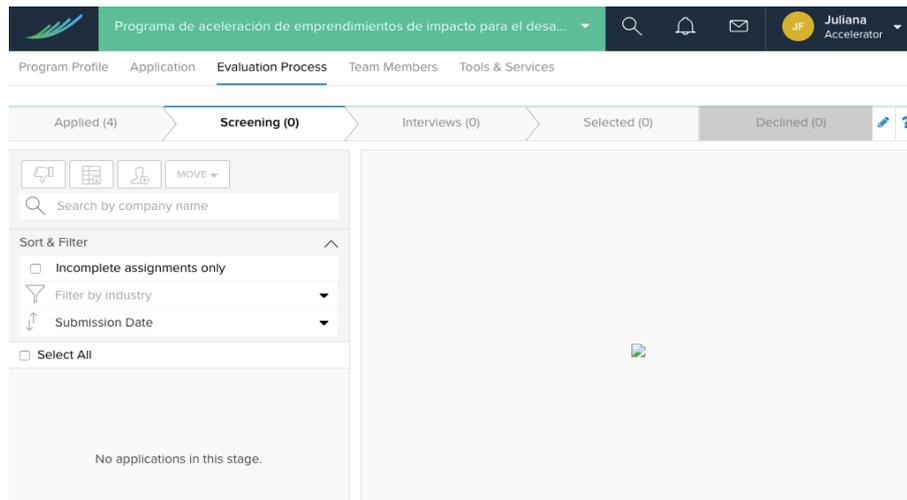


Ilustración correspondiente al proceso de evaluación y selección de proyectos dentro de la plataforma Gust

Durante el transcurso del programa, se irán realizando controles y evaluaciones periódicas de los equipos de emprendedores, de las capacitaciones y de las charlas colaborativas. También se evaluará la funcionalidad del espacio de *coworking* a través de encuestas a los emprendedores. En cuanto a la implementación, toda la coordinación de eventos y actividades del programa será realizada a partir de una plataforma de autogestión, donde cada equipo emprendedor podrá reservar, a partir de una agenda de disponibilidad, las fechas y horarios para realizar las distintas instancias de formación. A su vez, cada actividad quedará registrada en un formato acorde a la misma, por ejemplo, cada sesión de mentoreo será consolidada en un documento con formato de minuta.

Una vez que los emprendedores finalicen el programa de aceleración 2019, se realizarán encuestas para medir el nivel de satisfacción del mismo y sus distintos niveles. Además, se establecerá un sistema de seguimiento de los emprendimientos a largo plazo para poder medir el impacto que estén generando. Para ello, se realizarán reuniones de monitoreo anuales durante un período de 5 años, posterior a la participación en el programa.

9. Conclusiones finales.

Durante el primer año de ejercicio de HR, la organización se focalizó en desarrollar su estrategia de negocios, conocer sus fortalezas y debilidades y, sobre todo, entender cuál era el posicionamiento específico que debía ocupar para cubrir las necesidades de los emprendedores de impacto. Esta primera etapa estuvo marcada por una fuerte vocación filantrópica de origen familiar, que busca contribuir a un desarrollo sostenible más responsable con el entorno y con el resto de las personas.

Habiendo definido su estrategia, en este segundo año, la aceleradora busca posicionarse como un referente del ecosistema. La manera de hacerlo es a partir de su producto principal que es el programa de aceleración 2019 y que se diferencia por el nicho específico al que apunta, y por la calidad y customización de su propuesta. Para poder ocupar un rol tan distintivo se hacía necesario planificar una estrategia de marketing que agregara al compromiso filantrópico de los socios fundadores, la consolidación profesional de la propuesta. Al tratarse de una organización de servicios y sin fines de lucro, se tuvieron que incorporar algunos elementos de análisis específicos para este tipo de organización, como son los procesos y, sobre todo, la atención a las personas.

Se espera que a partir de su implementación y control a lo largo del año, se pueda medir en el corto plazo la creación de valor para la iniciativa, principalmente a partir del crecimiento de su comunidad. Si bien el crecimiento del número de emprendedores y otros actores del ecosistema vinculados a la organización marcará un factor de éxito, el principal logro estará dado por mantener un programa que cumpla con su promesa y que logre, a partir de eso, multiplicar el impacto para el desarrollo sostenible con una propuesta basada tanto en valores y compromisos como en herramientas profesionales.

10. Referencia bibliográfica.

Berger, Gabriel y Roitter, Mario (2018) “Fundaciones Filantrópicas en la Argentina: perfil y prácticas institucionales”. Estudio. Colección de documentos del Centro de Innovación Social CIS-22. Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

Dees, J.G. (1998) “The Meaning of “Social Entrepreneurship”. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Elkington, J. (1994) “Enter the Triple Bottom Line”. Recuperado en <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

Grande, Esteban Ildefonso, (2015) “Marketing de Servicios”. Cuarta Edición, Madrid.

Hoffman Douglas y Bateson John, (2005) “Fundamentos de Marketing de Servicio”. México: Thomson Editores S.A.

Jung, Carl Gustav (2004) “La dinámica de lo inconsciente. Sincronicidad como principio de conexiones a causales”. Madrid: Editorial Trotta.

Kotler, Philip y Zaltman, Gerald (1971) “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”. Journal of Marketing, 35, págs. 3-12.

Kotler Philip, Bloom Paul y Hayes Thomas (2004) “El marketing de Servicios Profesionales”. España: EditorialPaidós Ibérica, S.A.

Kotler, Philip y Kotler, Milton (2014) “8 Maneras de crecer. Estrategias de marketing para desarrollar tu negocio”. Publicado por LID.

Pérez González, Pedro, Molina Morejón, Víctor (2017) “Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios”. En: ACIMED vol.16 No.3 (Septiembre, 2007).

Roitter, Mario (2004) “El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil”. En Daniel Mato (coord.), Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, pp. 17-32.

Roure Juan, De San José Amparo y Segurado Juan Luis (2016) “Aceleradoras para emprendimientos social. Modelos de aceleración y ecosistemas de apoyo en América Latina y el Caribe”. IESE Business School.

Santesmases Mestre, M.A. (1991) “Marketing conceptos y estrategias”. Ed. Pirámide, Madrid.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010) “Generación de modelos de negocio”. Deusto.

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): Our Common Future (Brundtland Report), United Nations.

11. Anexos.

Anexo 1: Formulario de inscripción al programa 2019.

- 1 – Nombre y apellido:
- 2- Mail:
- 3- Ciudad /provincia:
- 4- Teléfono:
- 5- LinkedIn:
- 6- Nombre del proyecto:
- 7- web:
- 8- ¿Qué te motivó a hacer o trabajar en este proyecto?
- 9- ¿Qué problema social o ambiental busca solucionar?
- 10- Breve descripción del proyecto.
- 11- ¿Cuál es su innovación y qué es lo que lo diferencia de la competencia?
- 11- ¿Cuándo inició el proyecto?
- 12- ¿Cuál es su alcance actual y que ha conseguido hasta ahora?
- 13- Cómo se conforma el equipo de trabajo (cantidad de integrantes, a qué se dedican y si cuentan con dedicación Full time)
- 14- Marco regulatorio: ¿Está la sociedad constituida? ¿Cuál es la forma jurídica?
- 15- ¿Cuáles son los principales desafíos de la iniciativa?
- 16 - ¿Cómo crees que te podemos ayudar?
- 17 - ¿Cómo te enteraste de la convocatoria?
- 18 – Otros comentarios:

Universidad de
San Andrés

Anexo 2: Listado de referentes del ecosistema emprendedor de interés potencial para contactar personalmente, dada su llegada a emprendedores y emprendedores sociales en Argentina.

1. Patricio Gigli (Ministerio de Producción de la Nación)
2. Prem Salzman (Secretaria de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación)
3. María Luisa Fernández (Cámara Argentina de Comercio)
4. Florencia Salvi (Amcham)
5. Rodrigo Rodríguez (ONU)
6. Pancho Murray (Sistema B)
7. Erika Molina (BID)
8. Victor Moschkovsky (Espacio Abasto Córdoba)
9. Juan Ignacio Corica (Dirección de Emprendedores GCBA)
10. Fabiana Renault (Universidad Siglo XXI)
11. Daniel Tricarico (ASEA)
12. María Laura Sluga (ICC)
13. Fernando Cuit (Pegasus)
14. Débora de Iraola (Municipalidad Tigre)
15. Ignacio Plaza (Cignus Capital)
16. Javier G Pedraza (Inicia)
17. Karen Mirkin (Wayra)
18. Juan Martín Rodríguez (Naves)
19. Nadia Zardia (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva de la Nación)
20. Agustina Verni (Women Techmakers)
21. Santiago Fossatti (Kaszek Ventures)
22. Gabriel Berger/ Alejandro Mashad (San Andrés)
23. Delfina López (Invest Argentina)
24. Horacio Cuervo (IBM)
25. Javier Lujan (Municipalidad de Bahía Blanca)
26. Ezequiel Jáuregui (Argenta Capitals)
27. Juan Betancout (Eklos)
28. Diego González Bravo (Cignus)
29. Germán Theler (CITES)
30. Lucía Arguedas (ITBA)
31. Julia Fossati (Funda. Gutenberg)
32. Lucas Fonseca (ph Impact Investments)