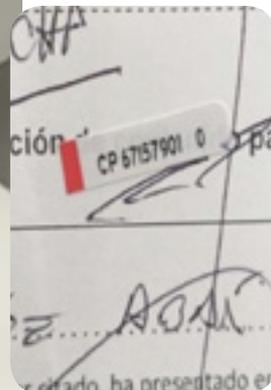




kunzaartepopandino 2h  
∞ Boomerang from instagram

Buen día. Recién despachamos.  
En el sticker está el número de  
seguimiento para ver en el sitio  
de Correo Argentino.  
Cualquier duda avisanos!.



Gracias! Les aviso cuando llega!

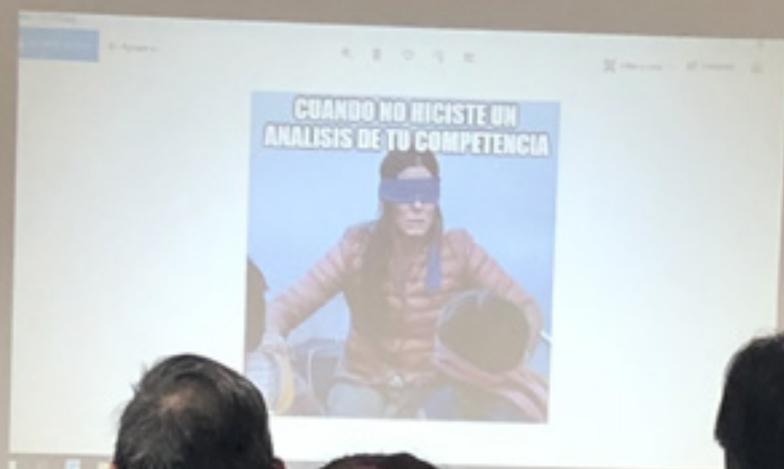
# #ImpulsáTuEmpresaConFacebook

ANÁLISIS DE IMPACTO

Diciembre 2019

fieldwôrk

RSIDAD  
NAL  
TR  
N TECNOLÓGICA



Municipio Bahía Blanca



INNOVACIÓN TECNOLÓGICA  
Y DESARROLLO CREATIVO

### Formas de enseñar

Capacitador repasa los contenidos de la clase anterior con memes. Bahía Blanca, Agosto 2019.  
Foto: María Belén Arce



*“Relacionarse con personas que tienen otra forma de aprender y hacer, implica la transformación de uno mismo” (Wendy Gunn, 2012)*

## Sing Up

¿Qué puedes hacer en 980 minutos? Quizás estés entre las personas que pueden mirar 16 capítulos de su serie preferida. Puede ser el tiempo que te quede para preparar un informe. Para otros, eso equivale a lo que tardan en ir y volver del trabajo en una semana. Es también lo que tarda Vivi en Santiago del Estero en hacer una agenda de cuero grabada y, algunas vainas para cuchillos. Para el equipo de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), esos 980 minutos equivalían a la oportunidad para disparar un cambio con el programa de Impulsá tu empresa con Facebook (ITE). Era la oportunidad para que los participantes se unan a la economía digital.<sup>1</sup> Para que Vero en Mar del Plata, pudiera llegar a otras madres cuyos hijos con autismo se podían beneficiar de jugar con sus masas aromáticas. La oportunidad para crecer con el “boca en boca digital” de la mano de Facebook.

Ahora, ¿en qué medida Impulsá tu empresa con Facebook logró que los emprendedores participen en la economía digital? Este documento resume los principales hallazgos que responden a esta pregunta a través de un proceso de construcción colectivo de conocimiento.<sup>2</sup> Conocimiento que equivale a vivencias, saberes, preguntas, reflexiones, cambios y acciones de quienes participaron de las distintas etapas de ITE coordinando la implementación del programa, preparando el material y brindando apoyo (consultores), convocando a los emprendedores

1 El programa se estructuró en seis módulos y una consultoría de veinte minutos. Los seis módulos, diseñados por especialistas en temas de estrategia digital y seleccionados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, se organizaron en cuatro clases semanales. Si el emprendedor asistía los cuatro encuentros, entonces se reunía durante veinte minutos con un consultor para analizar juntos puntos clave en los cuales trabajar en su emprendimiento y, así poder desarrollar una estrategia digital. El análisis de la tercera fase del programa, una consultoría especializada para 40 emprendimientos seleccionados, no se incluye en este documento.

2 Este documento se basa en el informe de análisis cualitativo del programa Impulsá tu Empresa “#ImpulsaTuEmpresaconFacebook: Análisis de Impacto” realizado por fieldwòrk. El trabajo de campo estuvo a cargo de Milagros Fonrouge, Belén Arce Terceros, Cynthia Almansi, Guillermina Fonrouge e Ivana García.

### **Espacio de consultorías**

*Árbol bajo el cual se dieron las consultorías express. Posadas, Misiones. Septiembre 2019.  
Foto: Milagros Fonrouge*

(tutores), dictando las clases (capacitadores) y, finalmente, yendo a cada uno de los encuentros (emprendedores).

El análisis realizado muestra que, para desarrollar una estrategia digital, los emprendedores se mueven entre dos mundos interconectados: el offline y el online. La sinergia entre ambos planos depende de su ecosistema, su modelo mental y sus habilidades. El **ecosistema** contempla cuál es la realidad y el contexto de cada emprendedor, cuáles son las redes con las que interactúa. El **modelo mental** hace referencia al marco de interpretación formado a partir de factores como los valores culturales compartidos, la historia, la información de la que dispone una persona. Factores que, entre otros, que influyen al momento de tomar decisiones. Finalmente, la dimensión **habilidades**, incluye los aprendizajes y herramientas que los emprendedores ponen en práctica para desarrollar sus estrategias. **Encontramos que ITE logró impactar en estas tres áreas, principalmente entre los emprendedores, pero también entre quienes fueron parte del diseño e implementación del programa.**

### Análisis centrado en las personas

El análisis de impacto cualitativo se planteó de forma tal que los participantes, especialmente los emprendedores, sintieran propio el proceso y entendieran la importancia de su participación en esta etapa. Se puso énfasis en el factor humano para generar un vínculo con los emprendedores y entender en profundidad si el programa había tenido un impacto en sus emprendimientos y en su día a día, de qué forma y por qué. El trabajo de campo se realizó desde el mes de Agosto a Noviembre 2019. Durante este periodo se visitaron 17 localidades distribuidas en 8 provincias de Argentina con el fin de conocer las experiencias de los actores que participaron del programa.<sup>3</sup>

Este análisis fue realizado por fieldwòrk, un espacio experimental, en el cual sus miembros trabajan desde la antropología del diseño y otras disciplinas, para investigar y diseñar intervenciones en forma colaborativa.

3 Provincia de Buenos Aires (Bahía Blanca, Florencio Varela, Ituzaingó, Lanús, Mar del Plata, San Miguel, Quilmes), Misiones (Posadas y Garupá), Jujuy (San Salvador de Jujuy), Salta (Salta y Vaqueros), Córdoba (Córdoba y Río Cuarto), Mendoza (Mendoza), Río Negro (El Bolsón), Santiago del Estero (Santiago del Estero).



### Triple Impacto

Impulsá tu empresa con Facebook tuvo un claro impacto en las siguientes tres dimensiones: el ecosistema, el modelo mental y las habilidades. Dicho impacto no fue el mismo para todos los participantes ya que intervinieron factores externos y propios del proceso de diseño e implementación del programa. En esta sección nos enfocamos en las áreas de impacto.

#### Ecosistema

**ITE se volvió una oportunidad de conexión y crecimiento, en especial para los emprendedores en condición de vulnerabilidad.** Este grupo de emprendedores enfrenta varias barreras para sumarse a la economía digital, entre ellas, la falta de acceso a programas de este tipo. Por un lado, la oferta de cursos en el tema es limitada dentro de su red de contactos. Por otra parte, la mayoría de las veces el curso tiene un costo y, dado que los ingresos se destinan a cubrir necesidades básicas o costos asociados a la producción y prestación de servicios; los emprendedores no pueden pagarlo. ITE rompió con esta lógica al ofrecer en forma gratuita no solo las clases sino la posibilidad de consultar temas específicos a un especialista. El programa los conectó con el mundo digital.

**ITE es alternativa, posibilidad.** Los participantes perciben que de acuerdo al lugar del país donde



### Observación



*Taller de una Cooperativa textil. La presidente nos muestra su Instagram y publicaciones. Vaqueros, Salta. Octubre 2019. Foto: Milagros Fonrouge*

viven, tienen más o menos posibilidades de acceder a este tipo de programas. Tienen más o menos posibilidad de mostrar lo propio al resto del país. Para quienes habitan fuera de la Ciudad de Buenos Aires, acceder a estos programas no era tan fácil. En localidades como Santiago del Estero, San Salvador de Jujuy, Garupá (Misiones), El Bolsón (Río Negro), los emprendedores se emocionaron al ser parte de un programa en estrategia digital de alcance nacional. Significó reconocer su valor como empresarios de un mismo país.

**ITE además promovió la conexión entre emprendedores con perfiles muy distintos.** Como la CACE coordinó la convocatoria con organizaciones tales como fundaciones y clubes de emprendedores, que trabajaban con públicos de emprendedores diferentes, los participantes tenían prácticas y realidades diversas. Esto contribuyó no solo al inter-

cambio de experiencias sino a conectar actores de un mismo ecosistema emprendedor que usualmente no suelen encontrarse en otros espacios.

**ITE transformó la rutina de las emprendedoras y promovió la creación de espacios claves para el desarrollo de una estrategia digital.** Al contar sobre sus rutinas, y a diferencia de los hombres, la gran mayoría de las mujeres incluían tareas como “ordenar la casa”, “limpiar la casa” y trabajar en sus proyectos. La modalidad presencial y el hecho de ser ITE gratis contribuyó a que estas mujeres pudieran sumarse al programa, encontrar en el mundo digital una oportunidad de crecimiento, de participar en otros espacios y, conocer nuevas perspectivas. “*El curso te abre la mente. Como una siempre está entre cuatro paredes...*”, nos decía Blanca en Misiones. ¿Por qué tuvo un impacto notorio en las mujeres? Porque en gran parte de los emprendimientos son las mujeres quienes se ocupan de lo digital. En

aquellos emprendimientos donde había un hombre y una mujer, se resolvió que fuera la emprendedora quien asistiera a ITE.

**ITE contribuyó a generar mayor confianza en cuanto al uso de las redes sociales.** Confianza en dos sentidos. El primero se refiere a un tema de seguridad de información. Algunos emprendedores no confiaban en Facebook o en encuestas donde tuvieran que brindar la información de sus emprendimientos. Sin embargo, conocer cara a cara a los capacitadores, consultores y otros emprendedores que tuvieron el mismo sentimiento en algún momento y contar con información confiable, contribuyó a superar esos miedos. El segundo sentido es el de confianza en cuanto a publicar y equivocarse. La reputación es un bien preciado por cada emprendedor, y por ello algunos temen arruinarla al cometer un error por no saber manejar las herramientas. ITE no eliminó esta sensación en todos los casos, pero abrió el espacio para que entre los emprendedores hablaran al respecto y se animaran a usar las redes.

### Modelo Mental: superando prejuicios y falsos supuestos

**ITE contribuyó a que los participantes redefinieran conceptos como “empresa”, “emprendedor”, “estrategia digital” y “segmentación”, superando prejuicios y falsos supuestos.** Esto les permitió sumarse a la economía digital o mejorar su performance en el plano digital.

Sabrina vive en Misiones. Trabaja como empleada doméstica medio día y cuando termina su turno, corre al taller para trabajar en lo que le apasiona: prendas de vestir. A veces las hace por pedido, a veces vende en ferias. Se sumó a ITE para mejorar su estrategia y vender más por Instagram donde ya tiene su perfil. ¿Sabrina es emprendedora? Algunas personas no creen que lo sea. Los llaman “sobrevivientes”, “feriantes” pero no creen que sus negocios tengan potencial. Los emprendedores deben luchar con esta imagen continuamente para ganar su espacio en programas, por ejemplo, y también para que su trabajo sea valorado. ITE creó el espacio para que los participantes reflexionaran sobre estos conceptos y se identificaran también, como empresa.

Tomemos por ejemplo el caso de los participantes de cooperativas en las distintas provincias quienes plantearon el desafío diario de mostrar el valor de su trabajo. Contaban que no se las suele considerar como empresas, que existe la idea de que su trabajo

debe ser gratis o tiene poco valor (Salta, Misiones) y por eso se empeñan en que “su trabajo no sea tomado como choripanero” (Río Cuarto, Córdoba). ITE rompió con esta dinámica al identificarlos como público capaz y con la necesidad de desarrollar una estrategia digital, al incluirlos como empresas e incluirlo en el nombre del Programa: “Está bueno que le hayamos importado como empresa. Somos una cooperativa pero somos una empresa” (Cooperativa, Mar del Plata).

Por otra parte, a partir de los ejemplos en el programa y de la interacción entre los alumnos, se comenzó a construir una nueva imagen del emprendedor y de cómo puede tener una estrategia digital. El emprendedor no es solamente quien vende un producto sino también quien ofrece un servicio y ambos, pueden desarrollarse en el plano digital. “Me llamó la atención un emprendedor por las ganas que tenía. Un tatuador (...) Uno siempre se encasilla en que el emprendedor es alguien que ofrece productos, una artesanía.” (Renata, Quilmes)

**ITE contribuyó a redefinir lo que significa una estrategia digital.** Cuando se habló de lo digital, la asociación inmediata eran las publicaciones en Facebook o la venta por Mercado Libre. Sin embargo, a lo largo de la formación, los emprendedores fueron profundizando otros elementos claves que también son parte de una estrategia. Desde algo que puede parecer tan simple como estar registrados en un ente regulador, pero que significan un gran esfuerzo para personas en condición de vulnerabilidad, hasta elementos como el posicionamiento de marca o la segmentación de los clientes.

**ITE ayudó a que los emprendedores replantearan la forma de entender la “segmentación de clientes”.** Los emprendedores que tenían una fuerte conexión con la realidad del barrio y un fuerte compromiso con contribuir al bienestar de su comunidad, enfrentaban mayores desafíos al momento de segmentar a sus clientes. Esto es porque entendían que al segmentar podrían excluir. Segmentar para ellos implicaba elegir un tipo de cliente que difería de la persona para quienes estaban produciendo (un vecino con un ingreso bajo o medio, por ejemplo). El intercambio en clase y con los especialistas sobre el significado de segmentar sembró la posibilidad de que esos clientes para los que alguna vez habían desarrollado un producto específico (como alpargatas con ribete y costura), puedan ser otro tipo de cliente al cual apuntar. Un segmento de mercado adicional. Un cliente al cual llegar con otro producto y con otro precio (más alto), sin que esto significara dejar



Figura 1. Esta ilustración describe las condiciones de los emprendedores que participaron de ITE. De la condición de vulnerabilidad, destacamos la variable de “educación digital” porque es una de la que más dificulta la integración de los emprendedores en la economía digital. Está relacionada con otra variable que afecta a los más vulnerables: el acceso a la tecnología. Las flechas violetas representan los movimientos que se generaron entre puertas digitales a partir de ITE. Los asteriscos representan a los emprendedores que permanecían (al momento de este análisis) en las puertas señaladas (quienes no completaron el programa, no fueron a la consultoría o tienen otras prioridades).

de vender para otros clientes. Elvira, en Misiones, comprendió que podía producir alpargatas para el vecino que tiene muchos hijos y no puede pagar un precio alto y, también para otros clientes.

### Habilidades: puerta digital

Esta dimensión es donde mayor impacto tuvo ITE por estar relacionada con la información, con la adopción de herramientas para dar forma a una estrategia digital. Para los emprendedores, ITE fue como una puerta que los ayudó a organizarse para trabajar de una nueva forma y conectarse a sus clientes.

El análisis cualitativo permitió identificar cinco grupos de emprendedores, más el grupo control. Cada uno puede encontrarse detrás de una “puerta digital”. Estas puertas no están cerradas. Es decir, no son dadas ni fijas. No son límites que definen el lugar al que pertenece un emprendedor. Al contrario, están siendo redefinidas y renegociadas constante-

mente, así como la pertenencia de los emprendedores a una u otra. **ITE hizo que esa permeabilidad o acceso a lo largo de las puertas hasta el desarrollo de una estrategia digital, sea posible.**

**Puerta 0 o inicial.** En esta puerta se encuentran los emprendedores que no participaron de ITE. Al no tener acceso a capacitaciones, toman decisiones basándose en supuestos erróneos tales como no tener una página en Facebook de su emprendimiento por no contar con un negocio a la calle. También suponer que si hacen determinada cantidad de publicaciones al día, se tendrían mayores ventas. Otros emprendedores no se animan a experimentar en el plano digital o, no saben que pueden hacer crecer su emprendimiento de esta forma.

Varios de los emprendedores que hoy están en las puertas 1 y 2, se encontraban en este grupo antes de formar parte del programa.

**Puerta 1. Impacto.** Este grupo incorporó la idea de que un emprendimiento puede existir en el plano digital. Antes solo identificaban el “boca en boca” para llegar a sus clientes y ahora saben que hay otra posibilidad. Incorporaron la idea de usar WhatsApp para comunicarse con sus clientes (y planean sumarse a Facebook). ¿Están trabajando en una estrategia digital? Aún no. Sin embargo, ITE les abrió una puerta para que puedan llegar a otros clientes. Tuvieron la oportunidad de entender el alcance que podrían tener desde una plataforma digital como Facebook, cuando antes solo consideraban el uso de contactos personales, salir a la calle, ir a ferias, la radio o el diario local para hacer conocer sus productos y servicios. *ITE los ayudó a ver que hay otra forma de emprender, la digital.*

**ITE abrió la puerta para romper una dinámica que existe entre centro-periferia.** Aquellos emprendedores con mayores recursos pueden tener sus locales en el centro de la ciudad y quienes viven y producen en la periferia encuentran una barrera para llegar a los clientes del centro. Una estrategia digital les permitiría superar dicha barrera. Eso los incentivó a comenzar a pensar en digital.

Finalmente, **ITE creó los incentivos para que se acercaran a otros programas que los ayuden a incorporar herramientas para el desarrollo de una estrategia digital.** Este es el caso de Elvira en Misiones, por ejemplo. Ella se anotó junto a su hijo en un curso de computación. Intentó también sumar a su esposo que tienen otro negocio de mecánica, pero no tuvo éxito. No obstante, ella y su hijo que fueron parte de ITE, decidieron invertir tiempo para aprender a usar la PC.

**Puerta 2. Impacto.** A pesar de las limitaciones técnicas y del contexto que estos emprendedores enfrentan, **ITE los incentivó a hacer pequeños experimentos en distintos puntos del camino hacia la estrategia digital.** Profundizaron sus conocimientos sobre plataformas digitales y superaron supuestos sobre el funcionamiento de algunas de ellas como Facebook: *“Me gustaron las clases y desconocía lo de Facebook. Pensé que era para chat”* (Alicia, Jujuy). Desde el programa los invitaron a probar con alguna de las plataformas. Como se introdujeron varias opciones, esto permitió que quienes aún tienen “miedo de las redes” pudieran empezar por aquella plataforma que les era más amigable (WhatsApp).

Quienes no tenían su marca porque los reconocían por el producto que vendían o, usaban sus nombres para referir a su emprendimiento, crearon su identidad y empezaron a trabajar en sus logos.

**Puerta 3. Impacto.** Los emprendedores entendieron que el posicionamiento de marca era un eje fundamental de la estrategia digital. Por ello rediseñaron sus logos y cambiaron el nombre del emprendimiento cuando fue necesario. Se centraron en que la imagen y el nombre estuviera relacionado con aquello que estaban ofreciendo. Incluso, en los casos que no contaban con la ayuda de algún familiar o amigo, contrataron diseñadores.

**ITE contribuyó a que haya un mayor uso de las redes entre los participantes ya sea porque abrieron nuevas cuentas o porque incentivaron la reactivación de algunas ya existentes.** Algunos emprendedores no estaban usando sus redes salvo para fechas específicas como, por ejemplo, el día de la madre o Navidad. Durante el programa volvieron a darle vida a estas cuentas. Además, pidieron ayuda para superar problemas técnicos como haberse olvidado la clave, no tener cuentas de Facebook e Instagram sincronizadas, etc.

**El programa impulsó a que los emprendedores repensaran sus acciones en lo digital.** La estrategia de este grupo era “bombardear” a los clientes con información por WhatsApp en mensajes privados, por publicaciones duplicadas en el Facebook personal y en la fan page (si es que tenían) pero esto cambió después de ITE. Se detuvieron a pensar qué le interesaría ver a sus clientes y por qué. Pensar cómo se sentirían recibiendo mensajes de WhatsApp uno tras otro. La conclusión fue que había que probar otras estrategias que repasaron en ITE como recurrir a las recomendaciones de los clientes, usar las listas de difusión, usar el estado de WhatsApp. No cansar a las personas con publicaciones y aprovechar las redes para conocer a los clientes. También ayudó a que los participantes curaran el contenido de sus publicaciones. Aprendieron que no era necesario escribir mucho en cada publicación y se enfocaron en incluir descripciones detalladas de sus productos y servicios.

**Puerta 4. Impacto.** Los participantes pudieron ver cómo las redes se convertían en canales de ventas. Cómo podían llegar con Facebook a donde quisieran y empezar a identificar los distintos clientes y sus necesidades. Aprendieron que una estrategia digital no solo significaba abrir una cuenta en Facebook o Mercado Libre sino que había que considerar otros factores. Los emprendedores reflexionaron sobre la importancia de registrar su marca y organizarse para armar una estrategia. Incorporaron nuevas técnicas para organizar la información clave de sus emprendimientos. Lucía y Miriam de San Miguel expresaron que fue a partir de ITE que por primera vez pensaron en invertir sus ingresos

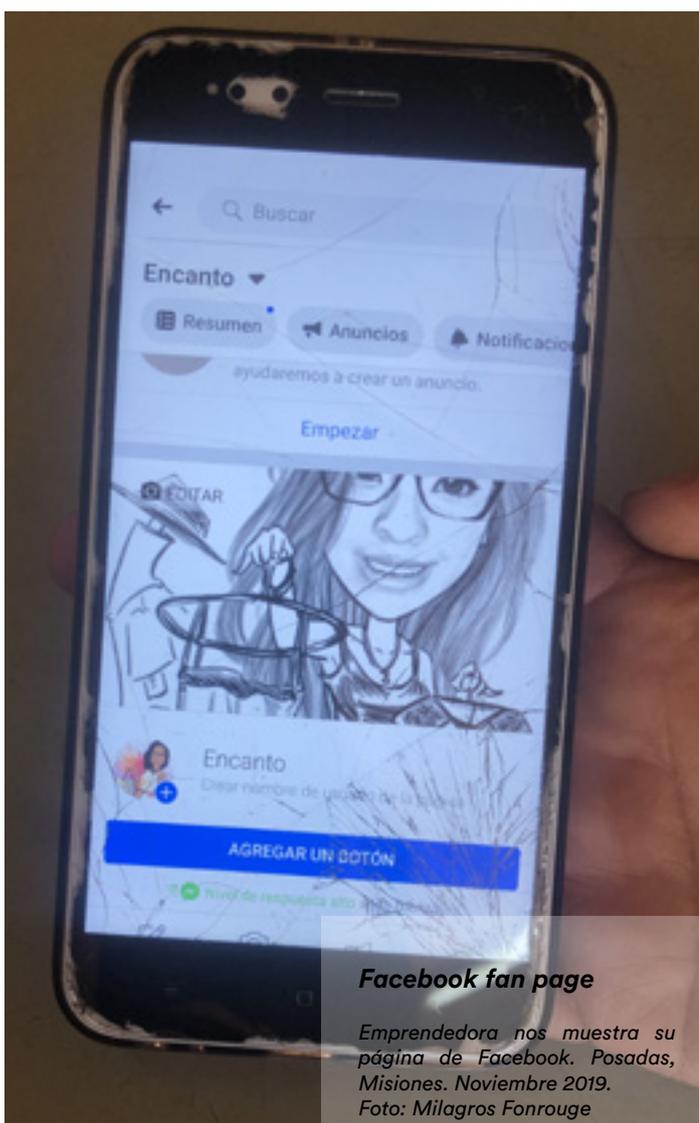
para obtener una computadora y así pasar todas las cuentas y listas de clientes que hoy tienen dispersas entre varios cuadernos de papel.

**A partir del programa, incorporaron en sus rutinas diarias el uso de plataformas digitales.** Si bien la mayoría de los participantes dice que la redes “llevan tiempo”, los emprendedores encontraron el momento en sus días para dedicarse a las redes.

**ITE los ayudó a rediseñar el contenido para generar un intercambio con sus clientes y comunicar efectivamente el valor de sus productos y servicios.** Una cooperativa de Florencio Varela, está dando sus primeros pasos en este sentido, ya que antes buscaban “subir fotos y ahora armamos flyers, subimos tips”. Otros emprendedores comenzaron a generar conversación a partir de publicaciones donde muestran el proceso de producción y buscan despertar curiosidad en sus clientes (Santiago del Estero, San Miguel, Buenos Aires). Otros cambiaron el contenido con el cual venían trabajando. Clara y Juan de Río Cuarto, siguieron el consejo del con-

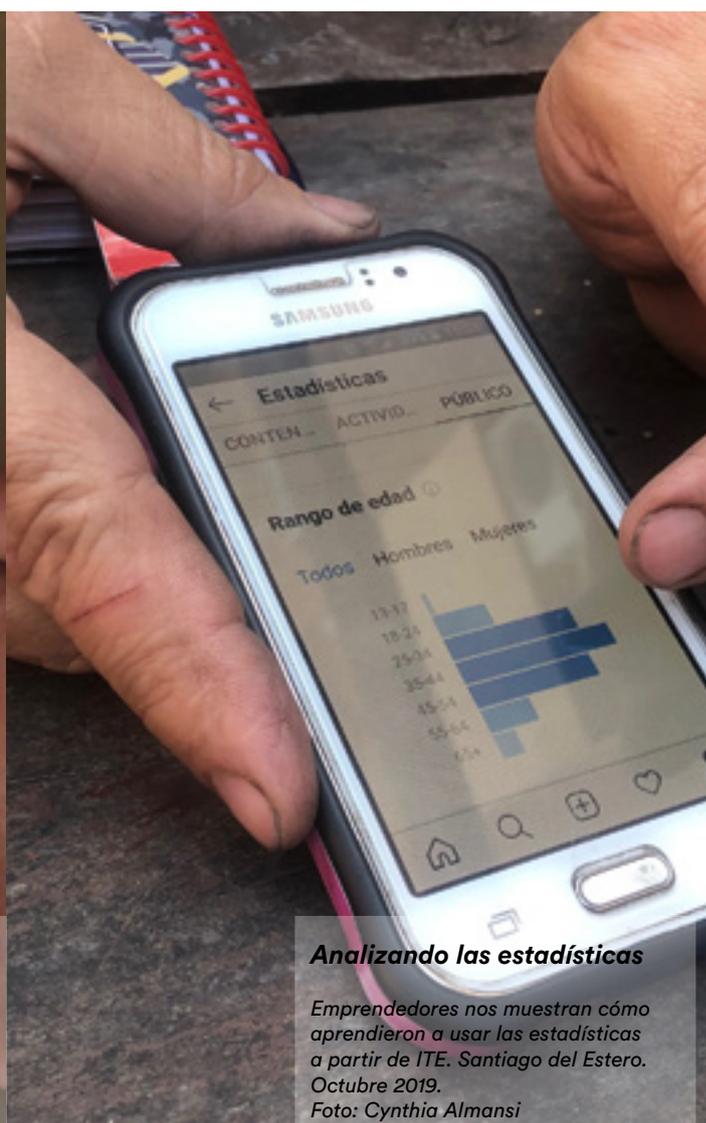
sultor quien les recomendó no politizar el contenido en su página de Facebook y definir sus actividades: “Antes nos politizábamos mucho. Ahora ya no. Compartimos reflexiones. Nos interesa retroalimentarnos con el público”.

**Puerta 5. Impacto. ITE contribuyó a que identificaran los puntos clave de su estrategia digital y comenzaron a trabajar en ellos.** Estos emprendedores ya “estaban en las redes” pero no tenían una estrategia. Al igual que en las otras puertas digitales, los emprendedores tuvieron que pulir sus contenidos y resolvieron enfocarse en la “experiencia del usuario”. A diferencia de otros grupos, durante los ejercicios de prototipado, los emprendedores tuvieron que pulir sus contenidos y resolvieron enfocarse en la “experiencia del usuario”. Destacaron trabajar en el vínculo con el cliente focalizándose en la “compra como experiencia”. En “humanizar” todo el proceso de compra desde que el cliente los conoce digitalmente hasta después de entregar el producto o el servicio. Pasaron a tener una visión más integral de lo que significa una estrategia.



**Facebook fan page**

Emprendedora nos muestra su página de Facebook. Posadas, Misiones. Noviembre 2019. Foto: Milagros Fonrouge



**Analizando las estadísticas**

Emprendedores nos muestran cómo aprendieron a usar las estadísticas a partir de ITE. Santiago del Estero. Octubre 2019. Foto: Cynthia Almansi



**Ekeko**

*Pieza de cerámica. El ekeko suele ser el protagonista de los stories que suben a Instagram. Jujuy. Octubre, 2019. Foto: Cynthia Almansi*



**Taller de cerámica**

*Jujuy, Octubre 2019. Foto: Cynthia Almansi*

## Paula y Luis: “si hacemos esto es el conejo”

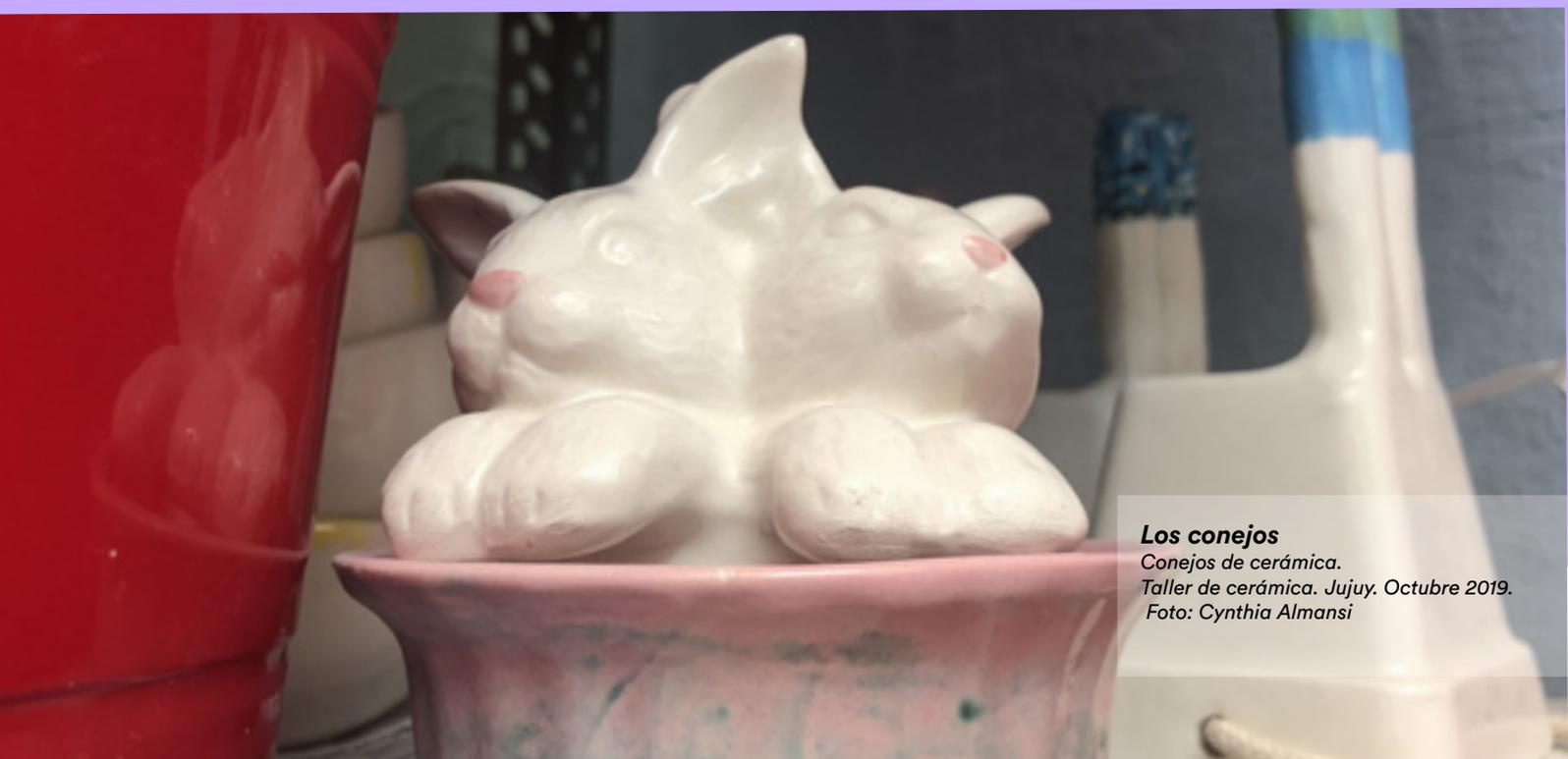
Paula y Luis son pareja, viven en San Salvador de Jujuy junto a sus dos hijos, y tienen un emprendimiento de objetos decorativos de cerámica que ellos llaman arte pop andino”. El emprendimiento surgió años después de que Paula se recibió de ceramista en 2016, luego de trabajar en el taller de dos amigas en la ciudad de Buenos Aires. Abrieron su propio taller en González Catán, en la casa de la hermana de Paula. Como Luis tenía otro trabajo, era Paula, ya embarazada, la que viajaba durante cuatro horas desde su casa en Almagro para hornear las piezas. “Veíamos que en Buenos Aires no se iba a poder. El departamento y las expensas eran una locura”, cuenta. Motivados también por la inseguridad en capital, decidieron mudarse a Jujuy, donde también había menos competencia.

El taller está en el garage y el patio interno de la casa de los padres de Luis; tiene varios espacios para las diferentes partes del proceso de producción, y está rociado de los juguetes de sus hijos, a quienes llaman sus “ayudantes” por el tiempo que pasan en el taller. De 9am a 12pm la pareja trabaja de lleno en el negocio, pero por la tarde están con sus hijos, por lo que el tiempo de trabajo es más limitado.

Venden sus productos en dos tiendas en Jujuy, y apuntan a vender en tiendas de Palermo, Buenos Aires. “Queremos hacernos conocidos en Jujuy, Salta y Tucumán,” cuentan, y agregan que también hacen ventas minoristas porque les ayudan a tener plata para los gastos diarios. Sus clientes son personas a las que les gusta el diseño, también turistas que visitan la zona; principalmente, mujeres de entre 25-55 años. “Fuimos viendo estadísticas en redes y de los que se acercan, 90% son chicas.” Ahora, están tratando de apuntar a mayoristas para ahorrar el tiempo que invierten en realizar envíos, por lo que abrieron una cuenta de LinkedIn.

Utilizan Facebook desde que comenzaron en Buenos Aires. Al llegar a Jujuy cambiaron su logo por uno que les gusta más, y abrieron una cuenta en Instagram. La utilizan de forma activa: en stories comparten su día a día, mostrando por ejemplo a sus hijos en el taller. “No sé si quisiéramos un community manager porque la gente dice que los stories están bien”, cuentan. Experimentaron con pauta en las redes pero no están seguros de haberlo hecho bien porque no vieron buenos resultados. Explican que para entender más sobre cómo usar las redes, participan en grupos de Whatsapp de emprendedores donde se intercambia información. También fueron parte del programa, y destacan la experiencia de la consultoría.

Arrancar con su emprendimiento significó avanzar a una etapa más profesional: “para mí fue producir a otra escala, cuidar materiales. Ver qué le gusta al cliente y no lo que me gustaba a mí”, cuenta Paula. Inspirados por el entorno norteamericano, los productos tienen llamas, cardones o telas andinas – una línea definida que sienten que tienen que seguir. Un día, Paula hizo unos conejos para las macetas que no estaban alineados con lo que venían produciendo. No funcionó, pero el aprendizaje y la anécdota quedaron; si se están por mandar algo que no está alineado con lo que hacen, dicen: “si hacemos esto es el conejo”. Cuando compartieron esta experiencia con el consultor, él les ayudó a entender que era algo que tenían que probar para darse cuenta cual era la línea de su producto, les ayudó a cambiar la forma de pensar ese “error.”



### **Los conejos**

Conejos de cerámica.

Taller de cerámica. Jujuy. Octubre 2019.

Foto: Cynthia Almansi

**¿Por qué el impacto fue diferente entre los participantes?** El análisis identificó diversos factores que influyeron sobre cuál fue el impacto entre los participantes y los agrupamos en tres categorías: contexto socio-económico, aprendizaje y proceso de diseño e implementación.

## Contexto socio-económico

**El contexto socioeconómico en cual los participantes están inmersos y su grado de conexión dentro del ecosistema emprendedor, explica por qué el impacto fue diferente en cada uno.** La vida detrás de cada puerta digital, es muy distinta. Mientras para algunos un cambio en el precio del dólar, por ejemplo, significa buscar nuevos proveedores y cambiar de estrategia comercial, para otros significa parar la producción. Significa no tener el dinero para cubrir necesidades básicas. Implica tener que elegir dónde y cómo invertir recursos, sin casi tener margen de error.

Por otra parte, los emprendedores en condición de vulnerabilidad, quienes se concentraban en las primeras tres puertas, tienen poco o ningún grado de educación digital. No cuentan con herramientas como computadoras o celulares que les permitan sacar fotos o simplemente bajar aplicaciones de las que se habló durante el programa. La falta de conexión a internet en el hogar o la imposibilidad de con-

tar con un plan de datos para el móvil, también fueron variables que influyeron en el impacto de ITE.

## Aprendizaje

**Las distintas formas de aprender, influyeron en el impacto de ITE. Los participantes de ITE entienden que aprender es hacer. Y hay distintos entendimientos de lo que “hacer” significa.** Ahora, un mismo emprendedor puede tener y aplicar distintas formas de aprender.

**“Hacer” es experimentar, ser parte.** Experimentando los emprendedores logran perder el miedo e incorporar nuevos conocimientos. Así como algunas personas toman nota en los cursos, estos emprendedores tienen memoria corporal. Es decir, que una vez que realizan una actividad, internalizan cómo y por qué se hace. Puede ser una actividad como aprender a cocinar, coser o, también, construir una base de clientes en Excel, diseñar un logo y, hasta abrir una página en Facebook. Se trata de “experimentar la tecnología”.

**Hacer es explorar conceptos y analizar ejemplos.** Silvia, Eugenia, Víctor y muchos otros emprendedores terminaron su tecnicatura, terciario o cursaron sus primeros años en la universidad hace ya algunos años. Crearon sus emprendimientos haciendo cursos cortos en forma online y presencial. Se sumaron a clubes de emprendedores o se acercaron a actores o plataformas de los cuales aprender nuevas tendencias y conceptos. Son autodidactas. Lo que



**Taller de tapizado para motos**

Bahía Blanca, Septiembre 2019.  
Foto: Belén Arce

no entienden, lo buscan. Google es su socio. Ya sea ellos o sus contactos, tienen experiencia en temas de administración o poseen cierto grado de conocimiento profesional en lo digital.

**Hacer es compartir experiencias e historias.** Este tipo de hacer es común a todos los emprendedores que participaron del programa. Aprendieron uno de otros. En los espacios que pudieron intercambiar experiencias, poner su día a día como ejemplo, contar cómo se equivocaron al hacer una publicación, los problemas para sincronizar sus cuentas; los emprendedores potenciaron sus conocimientos sobre economía digital.

## Proceso de Diseño e Implementación

**El rol que jugaron los distintos actores a lo largo del proceso de diseño e investigación, determinaron el impacto entre los participantes.**

### Tutores y capacitadores

Los tutores son uno de los actores más importantes. Por lo tanto, la coordinación y comunicación con estos actores es clave a lo largo de todo el proceso. En ITE jugaron un doble rol: convocando a los emprendedores pero también actuaron como traductores culturales. Cada uno implementó una forma de convocar a los participantes. La manera en cómo cada uno comunicó de qué se trataba el programa y las condiciones de participación, tuvo un impacto en la creación de expectativas de los participantes y, por lo tanto, en su experiencia en ITE. Por otra parte, su participación articulando el contenido del programa con ejemplos relacionados a la realidad local fue fundamental para que los emprendedores pudieran pasar de una puerta digital a otra.

El rol adoptado por los capacitadores varió de sede a sede. Aquellos que tenían experiencia previa trabajando con los emprendedores, que tenían conocimientos de comercialización, marketing o que buscaron profundizar sus conocimientos más allá de lo aprendido durante la semana de capacitación en Facebook, lograron transmitir con más precisión los conocimientos. Por otra parte, hubo mayor impacto en la dimensión “habilidades” cuando los capacitadores complementaron el material de las diapositivas y usaron otros ejemplos ligados a la realidad local o compartieron información adicional sobre las aplicaciones introducidas en ITE.

### Consultores

La capacidad de cada consultor para ponerse en el lugar de los emprendedores (empatía) y de adaptar

la dinámica de la consultoría a la realidad de cada uno de ellos, marcó una gran diferencia en el proceso y en los resultados de ITE. Los consultores inicialmente creían que su participación se enfocaría en responder inquietudes o brindar consejos sobre temas de la economía digital, estratégicos. Sin embargo, tuvieron que repensar su participación en el programa y reformular su rol como consultor ajustándose a la realidad de cada emprendedor. Mauricio desde Tucumán, resumió su estrategia al decir que para generar un impacto en ITE, tenés que “*Posnerte al lado de emprendedor. No del otro lado*”.

### La CACE

El equipo de coordinación ITE de la CACE jugó un rol clave al crear espacios de intercambio, algunos estipulados desde el diseño del programa y otros que se sumaron durante la fase de implementación. La semana de capacitación en Facebook al inicio del proceso, fue uno de estos espacios clave. Por una parte, los tutores y capacitadores que no tenían experiencia previa en temas de “economía digital”, pudieron incorporar las bases para dictar las clases. La dinámica y el contenido de la capacitación sorprendió positivamente a los participantes aunque los tutores expresaron sus dudas sobre el contenido, teniendo en cuenta los públicos en sus ciudades o municipios. Por otra parte, conocieron a los miembros del resto del equipo e intercambiaron sus contactos creando grupos de WhatsApp que se mantuvieron activos a lo largo del proceso.

Durante la implementación, el equipo de CACE pudo identificar necesidades entre la red de actores que participaban de ITE. Por ello, por ejemplo, se respondió a una necesidad de los consultores. “Hubo una reunión formal entre todos los consultores que me fue super útil (...) por videollamada”, explicaba quién formó parte de las consultorías express. Este tipo de iniciativa contribuyó para que los consultores pudieran conversar sobre los desafíos y estrategias al momento de apoyar a los emprendedores.

Finalmente, el equipo coordinador sumó a algunos de los participantes de ITE en distintas actividades programadas de la CACE. Por ejemplo, invitó a algunos de los emprendedores a recibir su certificado durante el E-Commerce Day. Más allá de la visibilidad que esto pueda otorgarle al programa, esto significó también unir distintos públicos de empresarios y hacer parte del proceso institucional de ITE a los mismos participantes. Del mismo modo, la invitación de CACE a la tutora de ITE a “Posadas Digital 19” realizado en Misiones, refleja el esfuerzo por fortalecer los vínculos y generar espacios de co-

laboración. La relación con estos actores y, con los capacitadores y consultores, determinó el grado de impacto de ITE.

Además de crear espacios de colaboración, el equipo de coordinación de CACE influyó sobre el impacto de ITE al actuar rápidamente y solucionar desafíos operativos durante la fase de implementación. El equipo identificó que existían distintos perfiles de tutores y capacitadores. Por ello, su participación en la primera clase de diferentes sedes sirvió para realizar ajustes a tiempo. En aquellos casos donde el capacitador no lograba transmitir el contenido del programa, Evangelina y Florencia de la CACE, intervinieron reforzando los ejemplos y explicaciones durante la clase. Los emprendedores recuerdan sus intervenciones y reconocen que los cambios introducidos, como sucedió en Jujuy y Salta al cambiar el capacitador luego de la primera clase, mejoraron notablemente su experiencia como participantes. Algunos emprendedores también refirieron a las características personales del equipo de CACE con quienes se sintieron escuchados y contenidos.

## Log out

El análisis cualitativo muestra que el programa Impulsá tu empresa con Facebook logró que los emprendedores den sus primeros pasos en economía digital. El **Impacto** no fue el mismo entre los participantes sino que dependió en gran medida del: contexto socio-económico, las percepciones com-

partidas, las formas de aprender, características del proceso de diseño e implementación y, las acciones de los diferentes actores involucrados.

La coordinación entre los diferentes actores que participaron contribuyó a superar los desafíos que surgieron durante la implementación. En futuras intervenciones, se recomienda involucrar en la fase de diseño a las organizaciones que trabajan directamente con los emprendedores. Su conocimiento sobre las dinámicas locales, prácticas y necesidades pueden contribuir al diseño o ajuste de otras iniciativas. En este sentido, la CACE cuenta con una ventaja comparativa en el rol de coordinador. Por un lado, conoce a los actores del ecosistema emprendedor en temas de economía digital y, por otra parte, ya aprendió cómo colaborar con actores que comparten un mismo interés pero tienen distintas formas de trabajo y operan en diferentes contextos.

A lo largo de nuestro trabajo de campo, los emprendedores nos preguntaban “¿Cómo seguimos?”. Estaban interesados en continuar de alguna forma aprendiendo sobre estrategia digital. Y, de este análisis resulta que ¿por qué además de aprender no pueden enseñar? Cada una de las historias, consejos que compartieron con el equipo de fieldwork y con otros emprendedores demostró su voluntad de participar. De compartir. Esto es una oportunidad para impulsar nuevas iniciativas diseñar CON los emprendedores (no PARA), que se ajusten a sus necesidades y formas de aprender. Entonces, ¿cómo seguimos?



**Ejercicio de prototipado**  
Emprendedor trabaja sobre los ejes de su estrategia digital.  
Córdoba. Noviembre 2019.  
Foto: Ivana García