

PRIMER RELEVAMIENTO DE ACTORES DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN ARGENTINA



Primera Parte:
Emprendimientos y Pequeñas Empresas
2012-2013

Primer Relevamiento de Actores de los Negocios Inclusivos en Argentina
Primera parte: Emprendimientos y pequeñas empresas (2012-2013)

Directora ENI Di Tella

Jaqueline Pels

Equipo de Trabajo

Dirección y Coordinación

María José Sucarrat

Trabajo de campo

Yuliana Álvarez Giraldo

Francisca Gómez Cisterna

Natalia Gimena Martínez

Pablo Scuticchio

Edición

Francisca Gómez Cisterna

Tomás Kidd

Natalia Gimena Martínez

María José Sucarrat

La publicación se encuentra en: <http://utdt.edu/eni>

© 2013 ENI Di Tella (Espacio de Negocios Inclusivos Di Tella)

Todos los derechos reservados.

PRIMER RELEVAMIENTO DE ACTORES DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN ARGENTINA

Primera Parte

ÍNDICE

Agradecimientos	3
Resumen ejecutivo	4
Listado de Negocios Inclusivos	8
Mapa virtual de Negocios Inclusivos	10
I. Introducción	11
1. ¿Por qué un relevamiento?	11
2. Comparación con estudios anteriores	12
II. Conceptos y terminología	16
1. Negocios Inclusivos y destinatarios del impacto social	16
2. (Eco)sistema de los Negocios Inclusivos	16
3. Criterios de selección de los Negocios Inclusivos	17
4. Conceptos vinculados a los Negocios Inclusivos y su aplicación en este estudio	18
III. Metodología	21
1. Metodología del estudio	21
2. Ficha técnica del estudio de identificación de perfiles	22
IV. Negocios Inclusivos	23
Sección I: Características de los Negocios Inclusivos	23
1. Impacto	23
2. Mecanismo de impacto	26
3. Operaciones	34
4. Perfil de las organizaciones	37
5. Aspectos financieros	41

6. Perfil del fundador	45
7. Recursos humanos	46
8. Éxitos y fracasos	49
9. Conclusiones I: Factores comunes de los Negocios Inclusivos	50
Sección II: Cruzando características de los Negocios Inclusivos	51
1. Mecanismo de impacto	51
2. Alcance de personas impactadas	52
3. Aspectos financieros	53
4. Conclusiones II: Cuatro perfiles de Negocios Inclusivos	54
V. (Eco)sistema	57
1. Desarrolladores	57
2. Inversores	63
3. Actores de apoyo	68
4. Conclusiones III: Estadio del (eco)sistema	72
VI. Reflexiones generales	74
VII. Apéndice I	76

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los Negocios Inclusivos y los actores de apoyo encuestados por brindarnos su tiempo y buena predisposición al compartir información valiosa que hizo posible este estudio.

A la Fundación Avina Argentina por su aporte que financió parcialmente la investigación.

A IBM en la persona de Alejandro Andrés Toscano, Gerente de Ciudadanía Corporativa, quien en el marco del Programa de Desarrollo Local de Comunidades en Argentina contribuyó a la realización de este estudio.

A Fundación Avina, Potencia Ventures y Polo ANDE, quienes nos facilitaron la metodología y los instrumentos de la investigación.

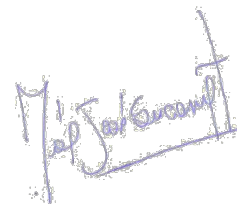
A iLab Latinoamerica de InSTEDD, en particular a Georgina Sticco, que nos ayudó a utilizar su plataforma gratuita de Resource Map para poder geolocalizar los Negocios Inclusivos relevados en este estudio.

Agradezco especialmente a Paula Cardenau, Margarita Carlés, Ana Estenssoro y Vivianne Naigeborin por mantener diálogos con el equipo de trabajo sobre diferentes aspectos de los Negocios Inclusivos que enriquecieron este estudio.

A Alejandro Göttig por su colaboración como revisor externo y a Tomás Kidd por su trabajo en la edición del informe.

A los miembros del Board del ENI Di Tella, Matías Kelly, Gabriel Lanfranchi y Gonzalo Roqué por su confianza a lo largo del proyecto. Agradezco muy especialmente a Jaqueline Pels, Directora del ENI Di Tella, por su guía académica y apoyo permanente.

Quiero agradecer con mucho cariño al equipo de trabajo de este estudio, a Yuliana Álvarez Giraldo, Francisca Gómez Cisterna, Natalia Martínez y Pablo Scuticchio, porque ha demostrado gran profesionalismo, constante dedicación y compromiso; y por otro lado, ha sido un placer trabajar con este increíble grupo de jóvenes con grandes valores y convicciones.



Lic. María José Sucarrat
Dirección y Coordinación del Relevamiento

RESUMEN EJECUTIVO

PRIMER RELEVAMIENTO DE ACTORES

DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS EN ARGENTINA

INTRODUCCIÓN

El **objetivo** del informe es identificar los Negocios Inclusivos y los actores de apoyo, en otras palabras, entender el (eco)sistema de los Negocios Inclusivos en Argentina. Esta iniciativa nace ante la ausencia de un estudio que haya realizado un relevamiento, a nivel nacional, de los Negocios Inclusivos. Por ende, el **valor del estudio** radica en el mayor alcance de sus resultados. Por la magnitud del proyecto, éste se divide en dos etapas: a) Primera Parte (2012-2013), con foco en emprendimientos y pequeñas empresas, y b) Segunda Parte (2013-2014), con foco en empresas medianas y grandes. En este resumen, presentamos únicamente los resultados de la Primera Parte.

Frente a las múltiples apreciaciones del término, la investigación define Negocio Inclusivo (NI) como:

“Aquel emprendimiento empresarial sustentable que tiene como misión generar impacto social (por medio de la oferta de productos y servicios y/o generando inclusión en la cadena de valor) en personas en situación de vulnerabilidad. Éstos pueden también generar un impacto ambiental pero no son excluyentes al estudio”.

Esta definición fue utilizada como criterio de selección de los emprendimientos y de los actores de apoyo vinculados a los Negocios Inclusivos (por ejemplo, desarrolladores, inversores, universidades, etc.).

La **metodología** para identificar los diversos actores fue un *snowball* de 650 contactos, de los cuales se contactaron telefónicamente a 350 actores. Ésto permitió identificar la *existencia de 76 Negocios Inclusivos, 2 Desarrolladores, 3 Inversores y 5 Universidades en Argentina*. A través de una metodología cuali-cuantitativa, la investigación recolectó datos de 72 actores.

El resumen ejecutivo se divide en dos secciones, que presentan las principales conclusiones vinculadas al estudio: conclusiones del relevamiento de los 67 Negocios Inclusivos, y conclusiones del relevamiento de los actores de apoyo.

1. CONCLUSIONES DEL RELEVAMIENTO DE 67 NEGOCIOS INCLUSIVOS

La información recolectada permitió realizar una caracterización de los Negocios Inclusivos e identificar un conjunto de 9 factores comunes. Asimismo, el análisis de la información permitió identificar 4 perfiles de los Negocios Inclusivos.

Caracterización de los Negocios Inclusivos

1. **Misión/Destinatarios.** En cuanto a la *misión*, se pudieron identificar dos grandes ejes (no excluyentes): el primero referido a la calidad de vida (67%) y el segundo eje relacionado con el trabajo (60%). Entre los *destinatarios* del impacto apuntados por los emprendimientos están (no excluyentes): grupos excluidos¹ (69%), mujeres (31%) y las personas con discapacidad (21%). Más de la mitad de las personas destinatarias tienen ingresos por debajo de \$2.000.
2. **Mecanismo/Alcance del impacto.** El *mecanismo de impacto* más utilizado es el de la incorporación de las personas en situación de vulnerabilidad en la cadena de valor (76%). Sólo el 13% de los emprendimientos impactan a través de la oferta de productos y/o servicios (microcréditos, alimentos, tecnología, entre otros). A la hora de analizar el *alcance del impacto*, 47% de los emprendimientos impactan en menos de 100 personas mientras que 20% impactan en más de 1.000. Se estima que los 67 emprendimientos impactan, en modo directo, en 120.000 personas.
3. **Alcance geográfico/Sector.** El *alcance* geográfico de las operaciones de los Negocios Inclusivos son mayormente a nivel local (75%). El 57% de los Negocios Inclusivos operan en el área Metropolitana. En cuanto al *sector*, la mayor parte de los emprendimientos son del sector textil (18 emprendimientos). Luego, el sector de medio ambiente (14 emprendimientos), el de agricultura y ganadería (9 emprendimientos) y el de artesanías (9 emprendimientos).
4. **Figuras jurídicas.** Entre las más comunes están las cooperativas (43%), empresas privadas (27%), asociaciones civiles (19%) y fundaciones (8%). Se pudo observar, que cuando el mecanismo de impacto se basa en el desarrollo de productos y/o servicios, la figura legal adoptada es la empresa privada (44%) o la fundación (44%); mientras que en los emprendimientos que incorporan a personas en situación de vulnerabilidad en la cadena de valor la figura legal es la cooperativa (47%).
5. **Aspectos financieros.** El 89% de los emprendimientos tienen una *facturación* anual menor a \$5 millones, ubicándolos dentro de la categoría de microempresa. Al ser consultados sobre sus proyecciones de *crecimiento*, muchos emprendimientos tuvieron dificultades en contestar la pregunta y resaltaron el nivel de incertidumbre existente. El 82% no cuenta con ningún tipo de *inversor externo* y el 97% de los emprendimientos encuestados financia la mayor parte de sus *operaciones del día a día* con recursos propios.
6. **Perfil del fundador.** En el 61% de los casos relevados, el Negocio Inclusivo representa el *primer emprendimiento* del fundador. El nivel de *educación* es muy heterogéneo: un 27% tiene primaria, un 17% secundaria, un 34% estudios superiores y un 22% estudios de posgrado.
7. **Recursos humanos.** El 65% del total de los Negocios Inclusivos trabaja exclusivamente con *colaboradores* remunerados. Existe un alto grado de *co-creación* dentro de los Negocios

¹ Grupos excluidos: personas de bajos recursos económicos, minorías, inmigrantes, ex convictos, etc.

Inclusivos (64%). Es importante el rol de la **consultoría externa** (66%), principalmente de universidades, agencias gubernamentales, ONGs, entre otras.

8. **Éxitos y fracasos.** Se identifica que los temas del **área comercial** están presentes tanto en los éxitos (23%) como en los fracasos (18%). Entre los **éxitos** más significativos se mencionaron los temas vinculados a recursos humanos/equipo (14%) y la difusión y cambio de hábitos (11%). Entre las **dificultades** más grandes se mencionaron el apoyo gubernamental, temas legales y fiscales (18%) y temas ligados a la inversión/financiamiento (16%).

Factores comunes

En síntesis, si se utiliza el valor de corte del 60%, el relevamiento permite identificar **factores comunes**: financian la mayor parte de sus operaciones del día a día con recursos propios (97%), son microempresas con una facturación anual menor a \$5 millones (89%), sin inversores externos (82%), que adoptan el mecanismo de impacto de cadena de valor (76%). Su alcance geográfico es mayormente local (75%), se apoyan en la consultoría externa (66%), trabajan exclusivamente con colaboradores remunerados (65%), tienen alto grado de co-creación (64%) y constituye el primer emprendimiento del grupo emprendedor (61%).

Perfiles de Negocios Inclusivos

Utilizando una serie de cruce de datos, el estudio identifica 4 perfiles de Negocios Inclusivos en la Argentina:

Tipo 1: El primer grupo de emprendimientos utiliza el mecanismo de impacto de cadena de valor, tiene facturación de hasta \$300.000 anuales y no llega aún al punto de equilibrio. Generalmente, se trata de organizaciones de productores independientes o cooperativas de trabajo. Los fundadores de este grupo tienen la primaria completa y hay un alto grado de co-creación en los equipos de trabajo. El impacto social que genera es hasta 100 personas.

Tipo 2: Estos emprendimientos son similares al de Tipo 1, pero superan el punto de equilibrio y se diferencian en el tipo de figura jurídica (empresas privadas) y en la formación del fundador (estudios secundarios completos).

Tipo 3: El tercer grupo de emprendimientos también utiliza el mecanismo de cadena de valor, pero factura entre \$1 y \$5 millones anuales y superó el punto de equilibrio. Generalmente, son cooperativas. En cuanto a los fundadores, la mayoría tiene primaria o educación superior completa y el emprendimiento tiene alto grado de co-creación entre sus miembros. Típicamente impactan entre 100-999 personas.

Tipo 4: El último grupo está compuesto por emprendimientos que utilizan el mecanismo de oferta de productos y/o servicios a personas en situación de vulnerabilidad. Este tipo de emprendimiento tiene una facturación anual entre \$1 y \$5 millones y alcanzó/superó el punto de equilibrio. La forma jurídica de la organización es la empresa privada o la fundación y su fundador tiene un nivel

de educación superior (universitario o posgrado). A diferencia de los grupos anteriores, tiene poca co-creación. Los emprendimientos de este grupo impactan en más de 1.000 personas.

2. CONCLUSIONES DEL RELEVAMIENTO DE LOS ACTORES DE APOYO

El estudio permitió identificar 2 desarrolladores (Njambre y NeSst) y 3 inversores (Equitas, Fraternal y Fondo Aveti).

Njambre opera en Rosario, Buenos Aires y Mendoza, mientras que NeSst actúa en todo el país. Ambos prestan un conjunto amplio de servicios de apoyo, tanto al emprendedor como al emprendimiento, y sus inversiones son en el rango de \$500.000 hasta \$1 millón.

Equitas Ventures es un fondo estructurado como un fideicomiso privado de inversión, que tiene el fin de potenciar y financiar empresas argentinas con impacto en el desarrollo sustentable. Fraternal es un programa que surge de la alianza entre Fundación Dinero Social e Impacto+, constituye una comunidad de inversión social y sustentable, que funciona bajo el esquema de club de inversores. Fondo Aveti es un fideicomiso de administración que busca innovar en un sector amplio que es economía social y solidaria.

Los actores de apoyo como universidades, concursos, organizaciones de la sociedad civil, organismos de gobierno, organizaciones de segundo grado, mentores/consultores, instituciones financieras y organismos internacionales brindan activamente ayuda a los emprendimientos en sus diversas necesidades.

Se puede concluir que el desarrollo del campo de los Negocios Inclusivos es aún incipiente en nuestro país, pero es alentador ver que empieza a surgir un (eco)sistema que involucra desarrolladores, inversores y otros actores de apoyo (universidades, concursos, y otros actores) con foco específico en los Negocios Inclusivos.

El estudio revela que los 76 Negocios Inclusivos relevados no “están solos” y que forman parte de una red de actores que hacen a un (eco)sistema pequeño, pero en crecimiento.

LISTADO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

Emprendimientos y Pequeñas empresas

A continuación, se listan los 76 Negocios Inclusivos que se identificaron en el territorio nacional. El listado es por orden alfabético. Los Negocios Inclusivos marcados con un (*) no forman parte de la muestra de los 67 casos entrevistados.

1. **8 Estaciones*** | GBA
2. **Animaná - Ethical Chic from Patagonia and the Andes** | CABA
3. **ARAR Artesanías Argentinas** | CABA
4. **Asociación Civil Mercado de la Estepa** | Río Negro
5. **Asociación Civil Promoción Indígena - Arte y Esperanza*** | CABA
6. **Asociación Civil Recicladores Bariloche** | Río Negro
7. **Asociación Civil San Pedro Nolasco – “Coquena” - Criadero de vicuñas** | Salta
8. **Asociación Comunitaria de Ayuda Recíproca Elina - Vivero Agroecológico de Rosario*** | Santa Fe
9. **Asociación de Artesanos de Bariloche** | Río Negro
10. **Asociación Mutual El Colmenar** | GBA
11. **Asociación Warmi Sayajsunqo** | Jujuy y Salta
12. **Cauqueva Limitada - Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles** | Jujuy
13. **Chuchú - Tramas de Creación Colectiva** | Mendoza
14. **Chunchino - Eco Bebé** | CABA
15. **Cooperativa Agropecuaria Agroecológica del Litoral** | Chaco
16. **Cooperativa de Productores Vitivinícolas Cafayate** | Salta
17. **Cooperativa de Provisión de Servicios Educativos, Asistenciales y Comunitarios Barrio La Juanita Limitada** | GBA
18. **Cooperativa de Recicladores de Córdoba Limitada** | Córdoba
19. **Cooperativa de Servicios Reciclando Sueños Limitada** | GBA
20. **Cooperativa de Todo Servicio para Recicladores La Toma del Sur Limitada** | GBA
21. **Cooperativa de Trabajo Construyendo Futuro** | GBA
22. **Cooperativa de Trabajo COOPSOL Limitada** | Santiago del Estero
23. **Cooperativa de Trabajo Curtidores de Mendoza Limitada** | Mendoza
24. **Cooperativa de Trabajo Empresa Social de Salud Mental El Bolsón** | Río Negro
25. **Cooperativa de Trabajo En Buenas Manos** | CABA
26. **Cooperativa de Trabajo La Cacerola** | CABA
27. **Cooperativa de Trabajo La Rañatela Limitada** | Mendoza
28. **Cooperativa de Trabajo Luci Vid** | Córdoba
29. **Cooperativa de Trabajo Pampa de Olaen** | Córdoba
30. **Cooperativa de Trabajo Textiles Pigüé Limitada** | Pcia. de Buenos Aires
31. **Cooperativa del Oeste** | CABA
32. **Cooperativa Eco Mayo** | GBA
33. **Cooperativa El Álamo** | CABA
34. **Cooperativa Integral de Recuperadores Urbanos Juana Azurduy** | GBA
35. **Cooperativa Junín Salud** | Córdoba
36. **Cooperativa Püporé - Villa Devoto** | GBA

37. Cordial Microfinanzas | CABA
38. Creaciones RB | GBA
39. Cúbreme | CABA
40. Discapanch | CABA
41. El Arca "Productores + Consumidores" | Mendoza
42. El Ceibo* | CABA
43. El Galpón, Proveduría Mutual Sentimiento | CABA
44. Elementos Argentinos | CABA
45. Empresa/FIS Empresa Social S.A. | CABA
46. Emprendimientos Tecnologías para la Vida S.A. | Río Negro
47. Escuela Panadería y Heladería Panipan* | GBA
48. FIE Gran Poder S.A. | GBA
49. Fundación Los Naranjos | GBA
50. Fundación Pro Mujer | Salta
51. Fundación Protagonizar | GBA
52. Fundación Silataj* | CABA
53. Granja Andar | GBA
54. Guayaki | GBA
55. Hecho en Buenos Aires/Empresa Social | CABA
56. Hecho en Moreno Gastronomía | GBA
57. Hecho en Moreno Indumentaria | GBA
58. Interrupción S.A. | CABA
59. Jepe'a - Compromiso Social* | CABA
60. La Costurera* Moda Cool & Conscious | CABA
61. La Luciérnaga* | Córdoba
62. La Tierra Sabe Asociación Civil | GBA
63. MAFIA Bags | CABA
64. Más Ambiente S.A. | Mendoza
65. Mercado Artesanal Fiske Menuco | Río Negro
66. Mundo Alameda, Cooperativa 20 de diciembre | CABA
67. Muspay | Salta
68. Prosol Coop. Limitada (Varias regiones argentinas) | Jujuy
69. Proyecto De Luz Sociedad Civil | Mendoza
70. Red Activos para la Autonomía Social de Personas con Discapacidad Asociación Civil | CABA
71. Rehue | GBA
72. Sistema SER | Jujuy
73. Sume Materiales, Fundación Sagrada Familia | GBA
74. Teknycampo S.R.L. | Santa Fe
75. Viró S.R.L. | Córdoba
76. Yeeeu S.A. | CABA

MAPA VIRTUAL DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

En el link se puede ver la localización geográfica de los 76 Negocios Inclusivos relevados y haciendo “click” en la flecha se puede acceder a la ficha técnica de cada uno:

http://resourcemap.instedd.org/collections?collection_id=464&lat=-32.356402&lng=-64.88451900000001&z=4

Export this result in [RSS](#), [JSON](#) or [CSV](#) 76 sites

Negocios Inclusivos (ENI Di Tella)

- 8 Estaciones
- ARAR Artesanías Argentinas
- Animana - Ethical Chic from Pataç
- Asociación Civil Mercado de la Es
- Asociación Civil Promoción Indíge
- Asociación Civil Recicladores Bar
- Asociación Civil San Pedro Nolas
- Asociación Comunitaria de Ayuda
- Asociación Mutual El Colmenar
- Asociación Warmi Sayajsunqo
- Asociación de Artesanos de Barili
- Cauqueva Ltda. - Cooperativa Aq
- Chuchú - Tramas de Creación Cc
- Chunchino - Eco Bebé
- Cooperativa Agropecuaria Agroei
- Cooperativa Eco Mayo
- Cooperativa El Alamo

Map labels: Chile, Argentina, Paraguay, Uruguay, Buenos Aires, Montevideo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Curitiba, Mato Grosso do Sul, Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro.

Scale: 500 km / 500 mi

I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se detalla el motivo por el cual se realizó un *relevamiento de los actores de los Negocios Inclusivos (NI) en Argentina*. Adicionalmente, se presenta una revisión de los estudios realizados por otras instituciones sobre la temática. Esta comparación hace posible la identificación del aporte de este trabajo.

1. ¿POR QUÉ UN RELEVAMIENTO?

Desde la creación del Espacio de Negocios Inclusivos (ENI Di Tella), se consideró que era importante realizar un relevamiento para poder obtener una comprensión profunda de los Negocios Inclusivos en Argentina. En particular de sus características y los actores presentes en el (eco)sistema².

En la actualidad existen publicaciones sobre casos destacados y algunos informes parciales. El análisis del material existente pone en evidencia la ausencia de un estudio que realice un relevamiento integral, a nivel nacional, de los Negocios Inclusivos. Es decir, que estudie el impacto, el mecanismo de impacto, las operaciones, el perfil de las organizaciones, los aspectos financieros, el perfil del fundador, los recursos humanos, los éxitos y fracasos de los Negocios Inclusivos, y los actores de apoyo del (eco)sistema en pos de identificar factores comunes y perfiles de los Negocios Inclusivos en Argentina.

Nace así este estudio, el Primer Relevamiento de Negocios Inclusivos en Argentina. Por la magnitud del proyecto, éste se divide en dos etapas: a) Primera Parte (2012-2013), donde se estudian emprendimientos y pequeñas empresas, y b) Segunda Parte (2013-2014), donde se estudian iniciativas de Negocios Inclusivos en empresas medianas y grandes. En este informe, presentamos el resultado de la Primera Parte.

Es nuestro deseo que, a partir de la identificación de las características de los Negocios Inclusivos, sea posible generar herramientas que ayuden a apalancar a estos emprendimientos, logrando influenciar positivamente en las decisiones de los actores del (eco)sistema de los Negocios Inclusivos.

² Se utiliza (eco)sistema para respetar el término ya instalado en el campo de los Negocios Inclusivos, pero sería pertinente hablar de sistema en vez de ecosistema, que es un término tomado de las ciencias biológicas. Por tal motivo, “eco” a lo largo del estudio figura entre paréntesis.

2. COMPARACIÓN CON ESTUDIOS ANTERIORES

i) “Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica”

Márquez, Patricia; Reficco, Ezequiel; Berger, Gabriel (editores). *Desarrollado por la Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales (SEKN - Social Enterprise Knowledge Network)*, 2010.

Objetivo general

El objetivo general del estudio consiste en ampliar el debate en curso sobre los negocios en la base de la pirámide en Iberoamérica.

Objetivo específico

Estudiar en profundidad 33 Negocios Inclusivos a fin de determinar qué se necesita para armar nuevas cadenas de valor que ayuden a la gente a salir de la pobreza. Estos casos no pretenden abarcar la totalidad de Negocios Inclusivos en Iberoamérica.

Metodología

Se llevó adelante una muestra de iniciativas de mercado que abarcó 20 compañías (desde corporaciones multinacionales hasta PYMES) y 13 empresas sociales, que incluyen cooperativas y organizaciones de la sociedad civil (OSC) de distinto tamaño.

La recolección de información cuantitativa y cualitativa se basó en tres temáticas:

- Los modelos de negocios.
- Análisis del contexto del Negocio Inclusivo.
- Evaluación del valor económico y social creado por la iniciativa.

Conclusiones

Las conclusiones del estudio se refieren a los siguientes temas:

- Las formas organizacionales, los modelos de negocios y las capacidades que resultan más efectivas para integrar a los pobres.
- Las barreras que impiden esa integración y las estrategias que sirven para derribarlas.
- Las relaciones de colaboración que sustentan y posibilitan estas iniciativas.

ii) “Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina”

Desarrollado por SNV América Latina (Netherlands Development Organisation - Latin America) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD - World Business Council for Sustainable Development), 2010.

Objetivo general

Dar a conocer casos de Negocios Inclusivos, en diferentes países latinoamericanos, que hayan generado resultados significativos tanto para las empresas (en términos de aumento de ventas,

mejoras en la calidad y cantidad de materia prima, y la disminución de riesgos) como para las comunidades de bajos ingresos involucradas.

Objetivo específico

Estudiar 11 casos de Negocios Inclusivos exitosos en América Latina.

Metodología

Se utilizó una metodología cualitativa basada en el estudio de casos.

Conclusiones

Las conclusiones del reporte se refieren a los factores de éxito y fracaso de los Negocios Inclusivos estudiados:

Factores de éxito:

- En relación a la empresa: las fuentes de co-financiamiento, el rol de la empresa ancla, la presencia de un interlocutor, el respaldo de la gerencia de la empresa, las innovaciones tecnológicas.
- En relación a las comunidades de bajos ingresos: la definición de roles y expectativas, un buen entendimiento de la realidad.
- En relación al entorno: las alianzas interinstitucionales, la creación de incentivos y de condiciones legales e institucionales adecuadas.

Factores de fracaso:

- En relación a la empresa: el acceso a fuentes de financiamiento o capital de riesgo, las exigencias del mercado.
- En relación a las comunidades de bajos ingresos: la dispersión geográfica y los bajos niveles de asociatividad, contar con metodologías e instrumentos adaptados a la realidad cultural y social de los proveedores a pequeña escala.
- En relación al entorno: el marco regulador convencional.

iii) “Negocios Inclusivos - Casos de buenas prácticas nacionales”

Desarrollado por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) y la Fundación Avina, 2010.

Objetivo general

Inspira a un número mayor de organizaciones, en particular a las del sector empresario, a involucrarse en esta manera de hacer negocios.

Objetivo específico

Mostrar algunos casos de actividades conjuntas entre empresas, OSC y los propios grupos vulnerables en pos de aliviar la pobreza y la exclusión en Argentina.

Metodología

Se utilizó una metodología cualitativa basada en el estudio de casos. Se seleccionaron 14 casos de Negocios Inclusivos.

Conclusiones

Las conclusiones del trabajo se refieren a:

- Las principales dificultades encontradas para desarrollar los Negocios Inclusivos.
- Los principales aprendizajes de los casos y posibles soluciones a las dificultades.
- Las posibilidades de generar escala y réplica.

iv) Diferencias y áreas de superposición entre los estudios

Reporte	ENI Di Tella	SEKN	SNV - WBCSD	IARSE - Avina
Objetivo general	Comprender el (eco)sistema de los NI	Ampliar el debate sobre los negocios en la base de la pirámide	Dar a conocer casos exitosos de NI	Inspira con algunas experiencias de NI
Marco temporal del estudio	2013	2010	2010	2010
Metodología	Cuali-cuantitativa	Cuali-cuantitativa basada en el estudio de casos	Cualitativa basada en el estudio de casos	Cualitativa basada en el estudio de casos
Alcance geográfico	Argentina	11 países de Iberoamérica, incluido Argentina	8 países de América Latina, incluido Argentina	Argentina
Alcance Total (Nº de casos)	67 NI 2 Desarrollad. 3 Inversores 5 Universidades	33 NI	11 NI	14 NI
Perfil de las organizaciones bajo estudio	Emprendimientos, empresas pequeñas, desarrolladores e inversores	Compañías grandes y multinacionales, PYMES, cooperativas y OSC	Mayormente grandes empresas	Empresas grandes, medianas y PYMES
Destinatarios del impacto social	Personas en situación de vulnerabilidad	Sectores de bajos ingresos	Poblaciones de bajos ingresos	Personas de bajos ingresos

v) ¿Qué valor tiene este trabajo?

Analizando la tabla comparativa se puede ver que la importancia de este estudio proviene de un objetivo general más ambicioso: *la comprensión del (eco)sistema de los Negocios Inclusivos en Argentina*. En este sentido, resalta como diferencia de valor fundamental, el mayor alcance en cuanto a cantidad de casos abordados respecto de los otros estudios comparados (67 casos de NI, 2 desarrolladores, 3 inversores y 5 universidades).

II. CONCEPTOS Y TERMINOLOGÍA

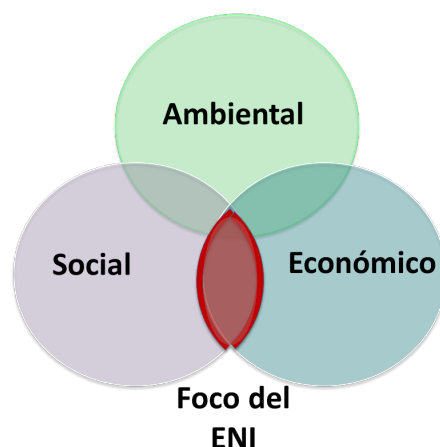
Este capítulo trae al lector los conceptos y nociones básicas de *Negocios Inclusivos* y de (eco)sistema aplicados a este estudio. Asimismo, se detallan los criterios de selección utilizados en el marco de la investigación. Por último, se definen los términos que se utilizan a lo largo del informe y su vínculo con los criterios de selección.

1. NEGOCIOS INCLUSIVOS Y DESTINATARIOS DEL IMPACTO SOCIAL

El concepto de **Negocio Inclusivo** está aún en construcción. Las organizaciones que actúan en el campo de los Negocios Inclusivos, tanto a nivel local como internacional, trabajan en línea con las siguientes premisas:

- Son emprendimientos con base en una actividad empresarial
- Tienen como misión generar impacto social y/o ambiental
- Son económicamente sustentables

El ENI Di Tella hace foco en los emprendimientos de doble objetivo: social y económico, alguno de los cuales también pueden generar algún impacto ambiental.



En cuanto a los **destinatarios** del impacto social, este estudio adopta el concepto de *personas en situación de vulnerabilidad*, que contempla tanto personas de bajos recursos económicos así como personas en situación desfavorecida.

2. (ECO)SISTEMA DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

El concepto de **(eco)sistema** de los Negocios Inclusivos hace referencia a las relaciones del emprendimiento con la red de actores cuya interacción facilita y/o acompaña el desarrollo de los

Negocios Inclusivos (incubadoras, aceleradoras, desarrolladores integrales, universidades, gobiernos, OSC, etc.).

Por **incubadora** se entiende aquella organización que se ocupa de apoyar, a través de diferentes servicios y recursos, a emprendimientos que se encuentran en su primera etapa, en otras palabras, que acompaña a los emprendedores en la creación de nuevas organizaciones.

Por **aceleradora** se entiende aquella organización que apoya a emprendimientos que ya están en funcionamiento, impulsando y potenciando su crecimiento.

El **desarrollador integral** puede abarcar todo el ciclo de vida de un emprendimiento, desde la incubación de la idea hasta el financiamiento y el escalamiento.

Los **actores de apoyo** incluyen a aquellas organizaciones que brindan apoyo a los emprendimientos: universidades, concursos, organizaciones de la sociedad civil, organismos de gobierno, organizaciones de segundo grado, mentores/consultores, instituciones financieras y organismos internacionales.

3. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

Los criterios que se utilizaron para determinar y seleccionar los Negocios Inclusivos del relevamiento están relacionados con: la misión, el vínculo entre los Negocios Inclusivos y las personas en situación de vulnerabilidad, y los aspectos financieros.

La misión:

- Deben ser emprendimientos que tengan una misión social definida, escrita o tácita. La importancia de explicitar la misión social radica en que impide que los objetivos de rentabilidad dejen sin efecto el fin social.
- Respecto de emprendimientos que tienen el objetivo de generar empleo o trabajo:
 - No se contemplan aquellos emprendimientos cuyo objetivo final sólo sea la generación de empleo o trabajo. Deben tener un objetivo de impacto que la trascienda. De este modo, este criterio filtra negocios por el único hecho de dar empleo o trabajo a personas de bajos recursos económicos. Se realiza una salvedad en aquellos casos en los que la generación de empleo o trabajo está enfocada en abordar la problemática social desde la participación de la persona en una actividad remunerada.
 - En el caso de los emprendimientos cuyo objetivo es la autogeneración de empleo o trabajo, como lo es el caso de las cooperativas y empresas recuperadas, sólo se toman en cuenta aquellos que tienen un claro objetivo de impacto social que trasciende la generación de empleo o trabajo.
- En el caso de aquellos emprendimientos cuyo objeto sea la inclusión social de una comunidad vulnerable, específicamente, personas con alguna discapacidad mental que

requieran el uso de tratamientos terapéuticos³, fueron seleccionados aquellos casos que son un emprendimiento comercial con poca dependencia de subsidios estatales.

El vínculo entre los Negocios Inclusivos y las personas en situación de vulnerabilidad:

- Emprendimientos que desarrollan un vínculo directo con las personas en situación de vulnerabilidad, sea a través de:
 - La oferta de productos y/o servicios (P&S); y/o
 - La inclusión en su cadena de valor (CV).

Los aspectos financieros:

- Son emprendimientos económicamente autosustentables. Pueden estar en fase de *start-up*, pero generando ingresos y tienen un horizonte de corto-mediano plazo para llegar al punto de equilibrio.
- Pueden haber recibido aportes no reembolsables, considerados como parte de la inversión inicial, pero deben ser autosustentables en sus operaciones del día a día.
- Son emprendimientos que tienen una estructura dedicada a la operación del negocio y están generando ingresos. En caso de ser parte o haber sido fruto del proyecto de una organización no gubernamental (ONG), la división de tareas, *staff* y gastos de estructura están sustentados por el negocio en sí y no por la ONG. Asimismo, se incluyen casos donde el emprendimiento puede sustentar una ONG.
- En el caso de ser emprendimientos con un subsidio estatal, éste no puede ser superior al 30%.

4. CONCEPTOS VINCULADOS A LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS Y SU APLICACIÓN EN ESTE ESTUDIO

En esta sección, se definen otros conceptos empleados en este estudio (por ejemplo, cooperativas, microcréditos, etc.). Asimismo, se provee una serie de aclaraciones que permiten comprender los criterios que se adoptaron para considerar los emprendimientos como Negocios Inclusivos.

Según el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), una **cooperativa** es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada⁴.

³ Emprendimientos encuadrados en las leyes de salud mental N° 26.657 y 448.

⁴ Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). *¿Qué es una cooperativa?* [en línea] Dirección URL: <http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=39> [Consulta: 22 de mayo de 2013]

Las **empresas recuperadas** son asociaciones entre los trabajadores de firmas quebradas que se negaron a abandonar sus fuentes de trabajo, y las recuperaron productivamente. Los trabajadores de las empresas recuperadas se han conformado como cooperativas de trabajo⁵.

Las **cooperativas de recicladores** tienen el objetivo de recolectar, acopiar y vender residuos recuperables (cartón, vidrio, papel, plásticos, etc.) con la intención de eliminar a los intermediarios que actúan en el mercado de la disposición final de residuos, actuando directamente con las empresas compradoras de material de post-desecho⁶.

Las cooperativas, las empresas recuperadas y las cooperativas de recicladores urbanos se incluyen en el estudio si éstas, además de generar autoempleo, cumplen con los criterios de selección mencionados anteriormente.

El **comercio justo** es una forma alternativa de comercio que promueve una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores. Entre sus objetivos se destacan garantizar un salario justo, mejorar las condiciones de seguridad e higiene del lugar de trabajo, promover igualdad de oportunidades para las mujeres, proteger los derechos de los niños, salvaguardar las minorías étnicas y preservar el medio ambiente⁷. No se incluyen necesariamente en este estudio a todos los negocios que están certificados con sellos de comercio justo. Deben también cumplir con los criterios de selección que antes se han especificado.

Los programas de **microcréditos** otorgan préstamos pequeños a personas de bajos recursos económicos para micro-emprendimientos. Éstos son proyectos generadores de ingreso y de autoempleo. Algunos programas también otorgan préstamos personales para ayudar a mejorar las condiciones de vida de las personas en otros aspectos relacionados con el desarrollo (préstamos para educación y vivienda, cuentas de ahorro, seguros de vida, etc.)⁸.

Si bien los microcréditos son cuestionados porque generan el endeudamiento de las personas de bajos recursos económicos, este instrumento es valorado como una herramienta que permite el acceso a bienes y servicios que tradicionalmente se han otorgado al sector formal. En este estudio, se incluyen a los negocios que otorgan microcréditos, en la medida que éstos sean auto-

⁵ Dicapua, M. de los Ángeles, et al., *Empresas recuperadas: cooperación y conflictividad*. Revista OSERA, Buenos Aires, Instituto de Investigaciones Gino Germani, 2011, N° 5. [en línea] Dirección URL: http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/Dipacua-%20CIET3.pdf

[Consulta: 22 de mayo de 2013]

⁶ Paiva, Verónica, *Las cooperativas de recuperadores y la gestión de residuos sólidos urbanos en el área metropolitana de Buenos Aires*. Revista Theomai, Universidad Nacional de Quilmes, Argentina, 2004. [en línea] Dirección URL: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd48/paiva.pdf>

[Consulta: 23 de mayo de 2013]

⁷ Directorio Verde, *Comercio Justo*. [en línea] Dirección URL: <http://directorio-verde.com/comercio-justo>

[Consulta: 20 de mayo de 2013]

⁸ Virreira Centellas, Rolando, *Introducción a las microfinanzas*. Centro Internacional de Apoyo a las Innovaciones Financieras (AFIN), Octubre de 2010. [en línea] Dirección URL: http://www.abappra.com/pdf_microfinanzas/presentacion_virreira_centellas_introduccion_microf.pdf

[Consulta: 27 de mayo de 2013]

sustentables. Es decir, que económicamente superen el punto de equilibrio, o estén por superarlo en el corto-mediano plazo, y no requieran de otras fuentes de ingreso no reembolsable para sostener su operación.

Los **emprendimientos con impacto social** son aquellos que tienen una misión social declarada, pero a diferencia de los Negocios Inclusivos pueden no estar estructurados como negocios y no ser autosustentables.

El Proyecto de Monitoreo Mundial de Emprendedurismo (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) define al **emprendedurismo** como cualquier intento de hacer un nuevo negocio, como puede ser mediante el auto-empleo, una nueva organización de negocio o la expansión de un negocio existente, por parte de un individuo, un equipo de individuos o un negocio establecido⁹. En este estudio, se consideraron los emprendimientos siempre y cuando éstos también cumplan con los criterios de selección mencionados anteriormente.

⁹ Vázquez, Lidia, *Emprendedurismo: Efectos de factores agregados*. Agosto de 2012. [en línea] Dirección URL: http://www.academia.edu/2647337/Emprendedurismo_Efectos_de_Factores_Agregados
[Consulta: 27 de mayo de 2013]

III. METODOLOGÍA

En este capítulo, se explica la metodología utilizada en esta investigación. Se trabajó en tres etapas. En primer lugar, se realizó un filtro de los actores del (eco)sistema de los Negocios Inclusivos. En segundo lugar, se recolectó información sobre los actores a través de las encuestas en profundidad (Negocios Inclusivos, Desarrolladores e Inversores). En tercer lugar, se analizó la información y se llegó a una serie de conclusiones.

1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Primera etapa: filtro

La primera etapa consistió en desarrollar un mapeo para determinar el tamaño y el alcance de los 3 tipos de actores dentro del (eco)sistema de los Negocios Inclusivos (Negocios Inclusivos, Desarrolladores e Inversores). Para esto se realizó un *snowball* de 650 contactos a través de técnicas de *desk* e *internet research*. En este proceso se contactaron telefónicamente a 350 actores, sistematizando la información por medio de la aplicación de cuestionarios acorde al tipo de actor. Cada tipo de cuestionario comprendía 16 preguntas que permitieron identificar si la organización concordaba con alguno de los perfiles de actores buscados en este relevamiento.

Una vez que el mapeo se completó, se detectaron 76 Negocios Inclusivos, 2 Desarrolladores, 3 Inversores, y 5 Universidades.

Segunda etapa: recolección de información

La segunda etapa consistió en una investigación cuali-cuantitativa, donde se tomaron tres muestras de cada perfil de actor. El análisis cuantitativo surge de entrevistas telefónicas (40 minutos) sobre: el impacto, el mecanismo de impacto, las operaciones, el perfil de las organizaciones, los aspectos financieros, el perfil del fundador, los recursos humanos, los éxitos y fracasos de los Negocios Inclusivos. El análisis cualitativo surge de preguntas abiertas y de las historias que narraban los entrevistados, por ejemplo qué los impulsaba a fundar sus emprendimientos.

Tercera etapa: análisis y conclusiones

La tercera etapa consistió en la sistematización de la información recabada de los datos cuali-cuantitativos obtenidos sobre los actores del (eco)sistema de los Negocios Inclusivos, el análisis y la generación de conocimiento.

2. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DE PERFILES

Perfil de los Negocios Inclusivos

Cobertura: Nacional

Universo: Empresas pequeñas o emprendimientos con visión comercial, con cierta sustentabilidad y con una misión social declarada.

Tamaño de la muestra: 67

Técnicas de recolección: Dos cuestionarios estructuradas con preguntas abiertas, semi-abiertas y cerradas. Ambos instrumentos fueron cedidos por Fundación Avina, Potencia Ventures y Polo ANDE y se emplearon los criterios de clasificación del Impact Reporting and Investment Standards (IRIS).

Fecha de campo: Octubre 2012 – Febrero 2013

Perfiles de los desarrolladores e inversores

Cobertura: Nacional

Universo:

- a) Dentro del grupo de desarrolladores, se contemplaron incubadoras, aceleradoras y desarrolladores integrales que apuntan a potenciar la actividad de emprendimientos con impacto social.
- b) Dentro del grupo de inversores, se contemplaron a personas físicas, clubes de inversores o fondos de inversión que hayan invertido en emprendimientos con impacto social.
- c) Dentro del grupo de actores de apoyo, se contemplaron universidades, concursos, organizaciones de la sociedad civil, organismos de gobierno, organizaciones de segundo grado, mentores/consultores, instituciones financieras y organismos internacionales que se vincularon con los Negocios Inclusivos relevados.

Tamaño del universo

- a) Desarrolladores: 2
- b) Inversores: 3
- c) Actores de apoyo: 5 universidades y otros actores vinculados

Técnicas de recolección: Dos cuestionarios estructurados para cada perfil con preguntas abiertas, semi-abiertas y cerradas. Ambos instrumentos fueron cedidos por Fundación Avina, Potencia Ventures y Polo ANDE y se emplearon los criterios de clasificación del Impact Reporting and Investment Standards (IRIS).

Fecha de campo: Noviembre 2012 – Febrero 2013

IV. NEGOCIOS INCLUSIVOS

En este capítulo, el lector podrá encontrar toda la información analizada sobre los Negocios Inclusivos. En una primera sección, se caracterizan los Negocios Inclusivos teniendo en cuenta el tipo de impacto buscado (misión/objetivos), el mecanismo de impacto, las operaciones, el perfil de las organizaciones, los aspectos financieros, el perfil del fundador, los recursos humanos, y los éxitos y fracasos de los Negocios Inclusivos. Esta caracterización se realiza en pos de identificar unas *primeras conclusiones: los factores comunes de los Negocios Inclusivos*.

En la segunda sección, se cruzan una serie de variables referidas al mecanismo de impacto, el alcance de las personas impactadas, los aspectos financieros y la sustentabilidad económica (punto de equilibrio). Este cruce de variables se realiza con el fin de llegar a una tipificación y a unas *segundas conclusiones: cuatro perfiles de Negocios Inclusivos*.

SECCIÓN I: Características de los Negocios Inclusivos

1. IMPACTO

La misión actual de los emprendimientos

Misión de los Negocios Inclusivos	
Misiones relacionadas con la calidad de vida	67%
Mejorar la calidad de vida	28%
Desarrollo comunitario	12%
Favorecer el medio ambiente	10%
Dar acceso a bienes y servicios a bajo costo	9%
Promoción de la cultura	5%
Fomentar el cambio de hábito	3%
Misiones relacionadas con el trabajo	60%
Generación de empleo o trabajo	37%
Mejorar las condiciones de comercio y producción	7%
Mejorar las condiciones de trabajo	6%
Capacitación	5%
Incidir en políticas públicas	3%
Dignificar el trabajo	2%

n = 67

Rta. múltiple

Índice de multiplicidad: 1,22

La mayoría de los emprendimientos no pudo explicar fácilmente y/o con precisión cuál era su misión social, y tendía a confundirla con los objetivos de la actividad o proyecto. Sin embargo, el análisis de la información permitió identificar dos grandes ejes: uno referido a la calidad de vida (67% emprendimientos hicieron referencia a este aspecto), y un segundo eje relacionado con el trabajo (60% emprendimientos hicieron referencia en este sentido). Se puede ver que cada eje agrupa misiones específicas.

Objetivos de impacto social

Objetivo de impacto social	
Objetivos vinculados a la calidad de vida	
Desarrollo comunitario	36%
Acceso a servicios financieros	16%
Mejoramiento de las condiciones de salud	12%
Acceso a educación	9%
Seguridad alimentaria	9%
Prevención y/o mitigación de enfermedades esp.	7%
Acceso a bienes de consumo	7%
Mejoramiento de la calidad de vida	7%
Acceso a la tecnología	6%
Acceso a información	6%
Cambio de actitud/replanteo de prejuicios	4%
Inclusión social	4%
Recuperación de la autoestima	3%
Empoderamiento de la mujer	3%
Acceso a agua tratada/limpia	3%
Acceso a energía	3%
Resolución de conflictos	3%
Acceso a mobiliario a precios accesibles	1%
Acceso a la cultura	1%
Trabajo en grupo	1%
Objetivos vinculados al trabajo	
Generación de empleo o trabajo	81%
Capacitación	39%
Aumento de la productividad	12%
Productividad agrícola	12%
Mejoramiento de las condiciones de trabajo	4%
Visibilización de las personas (oportunidades de mostrar su producción)	3%
Desarrollo de capacidades en personas con discapacidad	1%

n = 67 / Rta. múltiple / Índice de multiplicidad: 2,97

Respecto a los objetivos de impacto social, se agruparon las respuestas en relación a los ejes que articularon las misiones. El primer grupo se creó a partir de los objetivos vinculados a la calidad de vida, y el segundo a los objetivos vinculados al trabajo.

La generación de empleo o trabajo es el objetivo de impacto social de mayor importancia en este tipo de actividades, en el 81% de los casos. Luego, la capacitación con el 39%, seguido por el desarrollo comunitario con el 36%.

Motivaciones de los emprendedores

Del análisis de las respuestas abiertas, se detectaron cuatro motivaciones de los emprendedores para la creación de los Negocios Inclusivos.

Urgencia

Algunos de los Negocios Inclusivos fueron creados a causa de la situación extremadamente adversa en la que se encontraban los fundadores luego de la crisis de 2001. Un caso representativo de esta motivación es la de la Cooperativa del Oeste que se dedica al reciclado de residuos urbanos. Una de las fundadoras comentó en la entrevista que al momento de iniciar el negocio sólo pensaban en alimentar a su familia. Cabe destacar que sólo el 7% de los Negocios Inclusivos encuestados respondió que, al momento de nacer, su intención no era la de causar un impacto positivo.

Necesidad

A diferencia de la motivación anterior (urgencia), si bien los fundadores tienen una necesidad económica, su situación no es tan apremiante. En estos casos, los fundadores tienen una necesidad en particular y cuentan con herramientas o experiencia específica que les permite desarrollar el negocio. Éste es el caso de las empresas recuperadas donde, tras el cierre de la empresa, los mismos empleados la recuperan para mantener su fuente de trabajo. Un ejemplo es el caso de la Cooperativa de Trabajo Textiles Pigüé Limitada, empresa recuperada que se dedica a la producción de telas para calzado e indumentaria y que tiene como misión social crecer con inclusión y poder duplicar la cantidad de trabajadores.

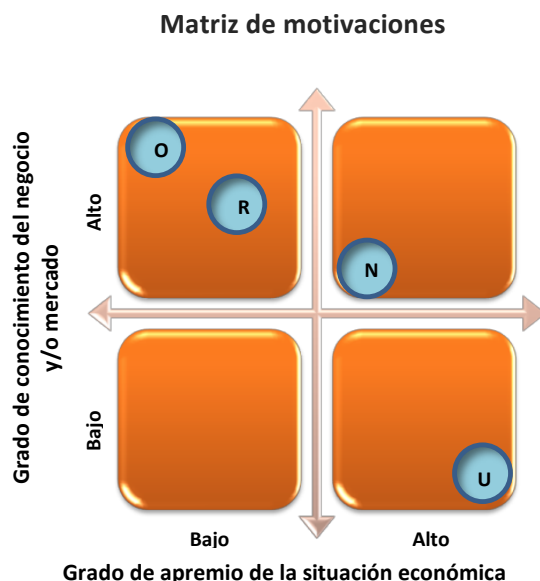
Reivindicación

También surgieron Negocios Inclusivos cuando sus emprendedores se sintieron movilizados por la frustración que generan sistemas o sectores habitualmente regulados por el Estado que no funcionan adecuadamente. Son emprendedores altamente comprometidos con sus ideales y con profundos conocimientos de la problemática social de los destinatarios del impacto y con alto nivel de comprensión del negocio o producto/servicio que ofrecen. Éste es el caso de Hecho en Buenos Aires, una revista de interés general que lucha por la inclusión laboral de personas en situación de calle y sin trabajo.

Oportunidad

La cuarta motivación responde a casos donde los fundadores encontraron una oportunidad de negocios, generalmente ante un nicho de mercado no satisfecho. En estos casos los emprendedores suelen tener conocimientos técnicos sobre cómo llevar a cabo un negocio. Un ejemplo es el caso FIE Gran Poder S.A., donde los fundadores tienen *expertise* en el área financiera, y detectan en 2001 la oportunidad para ofrecer microcréditos a inmigrantes y personas de bajos recursos económicos.

En los casos donde la motivación es la urgencia o necesidad, los emprendedores son miembros de las comunidades vulnerables. En cambio, en los negocios surgidos por reivindicación u oportunidad, los emprendedores no pertenecen al perfil del grupo destinatario.



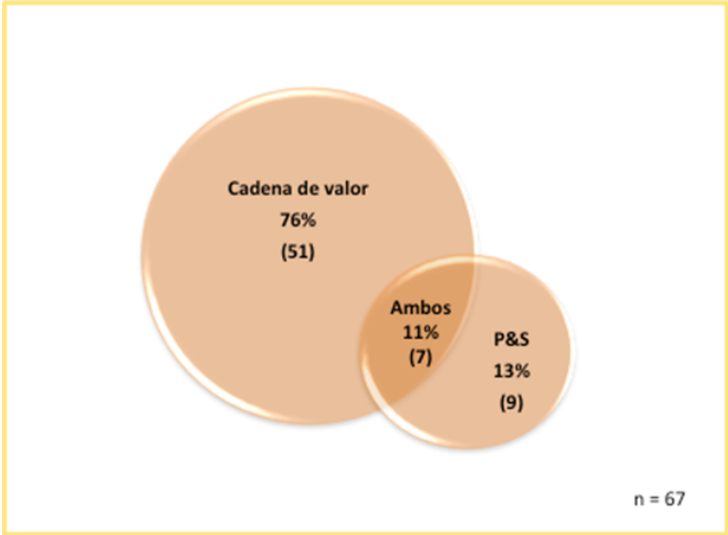
En la figura se puede observar que cada motivación responde a dos variables con intensidad progresiva, una que tiene que ver con el grado de apremio que tienen los emprendedores respecto de su propia situación económica, reflejado en el eje horizontal, y la otra variable que tiene que ver con el conocimiento del emprendedor del negocios y/o necesidades del mercado, ubicándose en el eje vertical.

2. MECANISMO DE IMPACTO

Modelos de mecanismo de impacto

El mecanismo de impacto es la forma que los Negocios Inclusivos adoptan para generar el impacto social en las personas destinatarias. En este estudio, se contemplan dos mecanismos: la oferta de

productos y/o servicios a personas en situación de vulnerabilidad, y/o a través de su incorporación a la cadena de valor ya sea como proveedor, empleado o dueños.



Para el 76% de los emprendimientos, los destinatarios del impacto son los participantes de la cadena de valor, mientras que para el 13% de los emprendimientos, los destinatarios son los usuarios/clientes de sus productos o servicios. En el 11% de los casos, los destinatarios son simultáneamente participantes de la cadena de valor y usuarios/clientes. Se puede concluir entonces que predominan los emprendimientos con impacto a través de su cadena de valor.

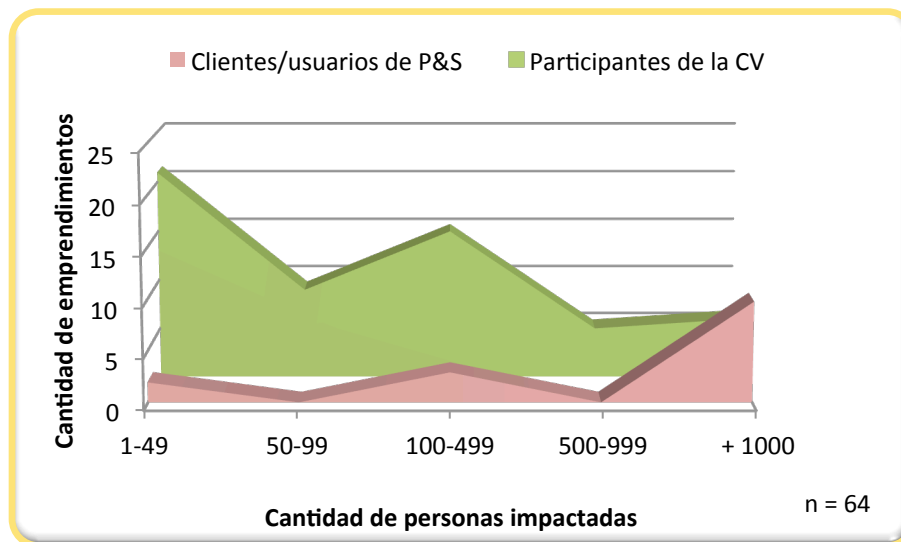
Cantidad de personas impactadas

Cantidad de personas impactadas	
1-99	47%
100-499	25%
500-999	8%
Más de 1.000	20%

n = 64

Casi la mitad de los emprendimientos tiene un impacto en menos de 100 personas, mientras que el 25% impacta entre 100 y 499 personas. Sólo el 20% de los casos impactan en más de 1.000 personas.

El alcance de las personas impactadas para cada mecanismo de impacto



Se observa que aquellos emprendimientos que trabajan con el mecanismo de impacto que ofrece productos y/o servicios impactan en una mayor cantidad de personas, mientras que aquellos emprendimientos que integran a personas en situación de vulnerabilidad en su cadena de valor impactan en una menor cantidad de personas.

Un típico ejemplo de cadena de valor con bajo número de personas impactadas es la Cooperativa de Trabajo en Buenas Manos Limitada, que brinda servicios de masajes descontracturantes en empresas incorporando a 12 personas en su equipo de trabajo. Como excepción del alcance en cantidad de personas, está el caso de Interrupción S.A., una empresa que comercializa productos orgánicos y promueve el comercio justo, que genera impacto en promedio a 10.000 personas por año incorporándolos en su cadena de valor. Respecto de los casos de emprendimientos de oferta de productos y servicios que impactan en más de 1.000 personas, se presenta abajo algunos casos.

Es difícil sopesar cuál es el mejor impacto esperado de un Negocio Inclusivo y además no es el fin de este estudio, pero al menos se debería poder entender en qué medida el negocio cumple con la misión social que se propone.

Emprendimientos con impacto en mayor cantidad de personas

Mecanismo de impacto	Emprendimiento	Personas impactadas
P&S	Sume Materiales	30.000
P&S	Fundación SER	20.000
P&S	Fundación Pro Mujer	16.000
CV	Interrupción	10.000
P&S	FIE Gran Poder	9.000
CV	Animaná	6.000
P&S	Cooperativa Junín Salud	6.000
P&S	Emprenda	5.000
Ambos	Asociación El Arca Productores y Consumidores	3.200
Ambos	Cooperativa Barrio La Juanita	2.400
Ambos	Cooperativa La Toma del Sur	2.000
P&S	Fundación Protagonizar	1.200
CV	Guayaki	1.000

n = 13

En la tabla, se presenta un listado de los 13 emprendimientos que impactan en más de 1.000 personas, destacando qué mecanismo de impacto utilizan.

Recolección de datos de impacto social

Registro del impacto	
No registran datos	54%
Registran datos	46%

n = 67



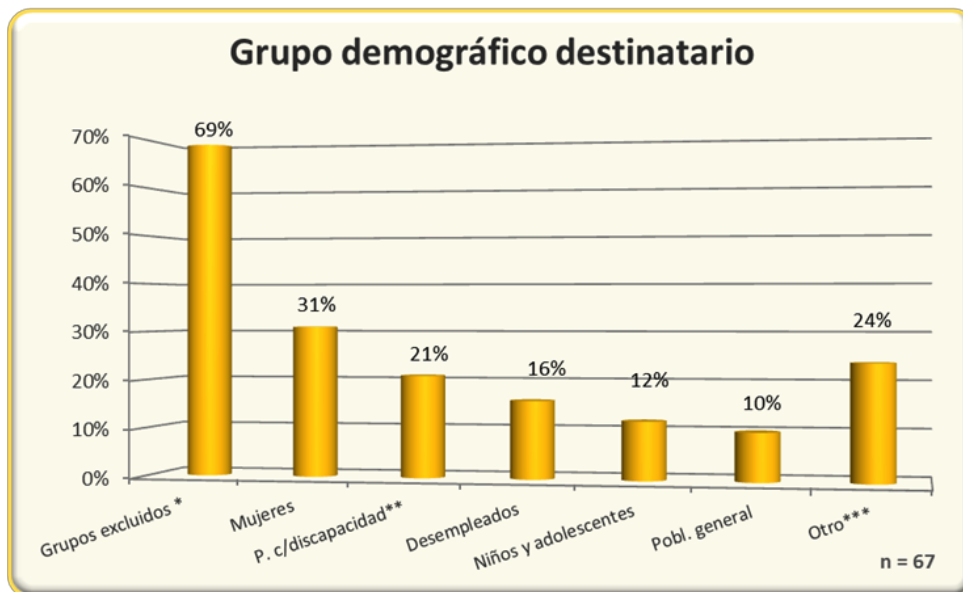
Metodología	
Método interno	68%
Método externo	26%
Sistema B	6%

n = 31

Respecto a la recolección de datos del impacto social generado, el 54% de los encuestados indicó que no registra ningún dato de impacto. De los emprendimientos que recolectan datos (46%), la mayoría lo hacen utilizando una metodología propia (68%). Los métodos más nombrados fueron encuestas internas, investigaciones de mercado o mediciones específicas como mediciones de

impacto y sustentabilidad o medición de generación de puestos de trabajo. En otros casos se desarrollan indicadores, balance social, tablero de comando y registros sistematizados.

Destinatarios del impacto



Rta. múltiple

Índice de multiplicidad: 1,84

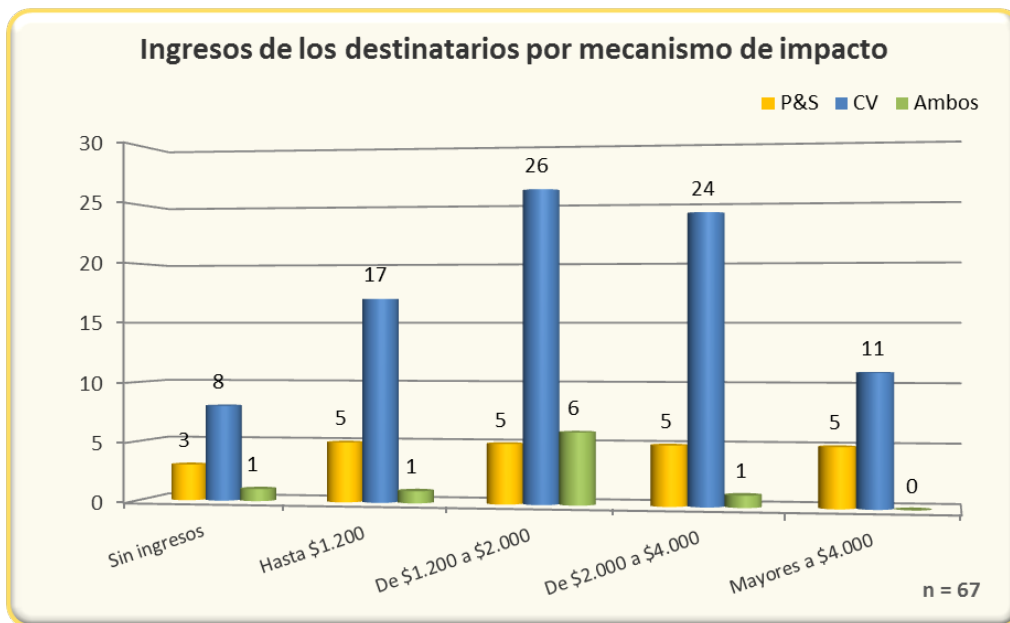
*Grupos excluidos: Personas de bajos recursos económicos, minorías, inmigrantes, ex convictos, etc.

**Se incluye personas con sufrimiento mental dentro del grupo de personas con discapacidad.

***Otro: Se incluye pequeños productores, adultos mayores, artesanos, empresarios de la microempresa, comunidad aborigen.

En cuanto a los destinatarios del impacto social de los emprendimientos, ya sea tanto como participantes de la cadena de valor y/o como consumidores del bien o servicio ofrecido, en la mayoría de los casos la actividad responde específicamente a alguna vulnerabilidad social que se está intentando transformar. En este sentido, concretamente, el 69% de los encuestados indicaron que el grupo demográfico destinatario son los grupos excluidos. Un 31% indicó a las mujeres como destinatarias, mientras que un 21% indicó que las personas con discapacidad son las destinatarias de sus emprendimientos. En cambio, un 12% apunta a beneficiar a los niños y adolescentes.

Ingresos de los destinatarios



Rta. múltiple

Índice de multiplicidad: 1,84

Nota: Recolección de la información en el último trimestre de 2012.

De los emprendimientos que impactan a las personas en situación de vulnerabilidad a través del mecanismo de inclusión en la cadena de valor, 26 indicaron que las personas destinatarias de sus emprendimientos tienen ingresos entre \$1.200 y \$2.000, mientras que 24 indicaron como grupo destinatario aquellas personas con ingresos entre \$2.000 y \$4.000. Por otro lado, 17 señalaron que su negocio apunta a personas con ingresos que no superan los \$1.200. Cabe aclarar que los niveles de ingresos de los destinatarios no son necesariamente ingresos generados por ser empleados o trabajadores incorporados a la cadena de valor de los emprendimientos. Los mismos pueden ser complementados con otro tipo de ingresos, o bien ser totalmente independientes del proyecto. Es decir, el destinatario también puede ser el cliente o consumidor, quien no está percibiendo una remuneración por el desarrollo del emprendimiento.

En aquellos emprendimientos que impactan a través de la oferta de productos y/o servicios, sólo 3 impactan en personas sin ingresos. Los otros emprendimientos se distribuyen equitativamente entre los destinatarios pertenecientes a los otros rangos de ingresos.

Por último, en aquellos emprendimientos que impactan a través de ambos mecanismos, los destinatarios mayormente, tienen ingresos entre \$1.200 y \$2.000.

Grupo socio-demográfico destinatario	Sin ingresos	Hasta \$1.200	De \$1.200 a \$2.000	De \$2.000 a \$4.000	Más de \$4.000
Niños y adolescentes	4%	5%	9%	4%	0%
Personas con discapacidad	13%	8%	9%	12%	11%
Grupos excluidos	30%	35%	35%	37%	33%
Mujeres	22%	18%	17%	12%	6%
Desempleados	9%	7%	9%	12%	22%
Población en general	13%	7%	7%	2%	11%
Otro	9%	20%	14%	21%	17%

n = 67

Rta. múltiple

Índice de multiplicidad: 2,93

De la tabla anterior, se desprende que la mayor parte de los emprendimientos tienden a beneficiar a grupos excluidos y mujeres, que tienen ingresos que no superan los \$4.000.

Negocios Inclusivos que desarrollan productos y servicios

Productos y servicios ofrecidos	
Microcrédito	7
Alimentos	3
Tecnología	3
Salud y bienestar	3
Ropa y accesorios	2
Construcción	1
Viajes y turismo	1
Educación	1

n = 16

Rta. múltiple

Índice de multiplicidad: 1,31

Opción si no existiera su emprendimiento	
Compraría más caro de otro proveedor	9
Compraría al mismo precio de otro proveedor	4
Compraría del sector público, Estado	2
No tendría opción/no compraría	2

n = 16

Rta. múltiple

Índice de multiplicidad: 1,06

De los 16 emprendimientos que brindan productos y servicios a personas en situación de vulnerabilidad, se puede observar que 7 de los emprendimientos ofrecen microcréditos. Asimismo, se ofrecen alimentos, tecnología, salud y bienestar, con 3 emprendimientos cada uno.

Al momento de preguntar sobre cuál sería la opción de sus clientes si sus productos o servicios no existieran en el mercado, 9 señalaron que sus clientes deberían comprar más caro a otro proveedor, 4 emprendimientos expresaron que sus clientes comprarían al mismo precio de otro proveedor, 2 afirmaron que comprarían del sector público y, por último, otros 2 indicaron que sus clientes no tendrían opción de compra.

Estrategias de reducción de costos

Estrategias de reducción de costos	
Economía de escala/volumen	6
Estrategia de distribución	4
Estrategia comercial/condiciones de pago	3
Innovación proceso de producción -Abarata costo prod.-	2
Alianzas para financiamiento y donaciones	2

n = 16

Rta. múltiple

Índice de multiplicidad: 1,06

En las organizaciones que ofrecen productos y servicios, las estrategias de reducción de costos se obtienen trabajando sobre estrategias tradicionales como las economías de escala, estrategias de distribución, condiciones de pago, abaratamiento de costos en el proceso productivo o alianzas.

Dos ejemplos de emprendimientos que han logrado ofrecer productos y servicios a precios accesibles para las comunidades destinatarias son los casos de El Arca y Fundación SER. En el caso de El Arca, se trata de un emprendimiento mendocino que ha implementado un sistema de devolución de los envases de vidrio de la salsa de tomate que ellos mismos producen para su comunidad. Ésto implica un 35%-40% de reducción en los costos, que se traslada al precio final. En el caso de la Fundación SER, la empresa ofrece, entre otros servicios, estudios ginecológicos a 1/4 del precio de mercado. Esta reducción en el precio lo consigue mediante una estrategia de eliminación de intermediarios en la cadena de valor (por ejemplo, obras sociales, colegios médicos, etc.).

Impacto ambiental logrado

Impacto ambiental	
Algún impacto ambiental logrado	67%
Ningún impacto ambiental logrado	33%

n = 67



Impacto ambiental logrado	
Conservación de recursos naturales	25%
Prevención de polución y desperdicios	23%
Conservación de la biodiversidad	19%
Energía sustentable	9%
Uso eficiente del agua	7%
Otro	17%

n = 45

El 67% de los encuestados afirma que su emprendimiento ha logrado algún tipo de impacto ambiental positivo, que si bien no siempre forma parte de su misión, es un efecto colateral. Entre los tipos de impacto que mencionaron con mayor frecuencia se encuentran: conservación de los recursos naturales, prevención de polución y desperdicios, y conservación de la biodiversidad. En menor grado hablan de energía sustentable y uso eficiente del agua.

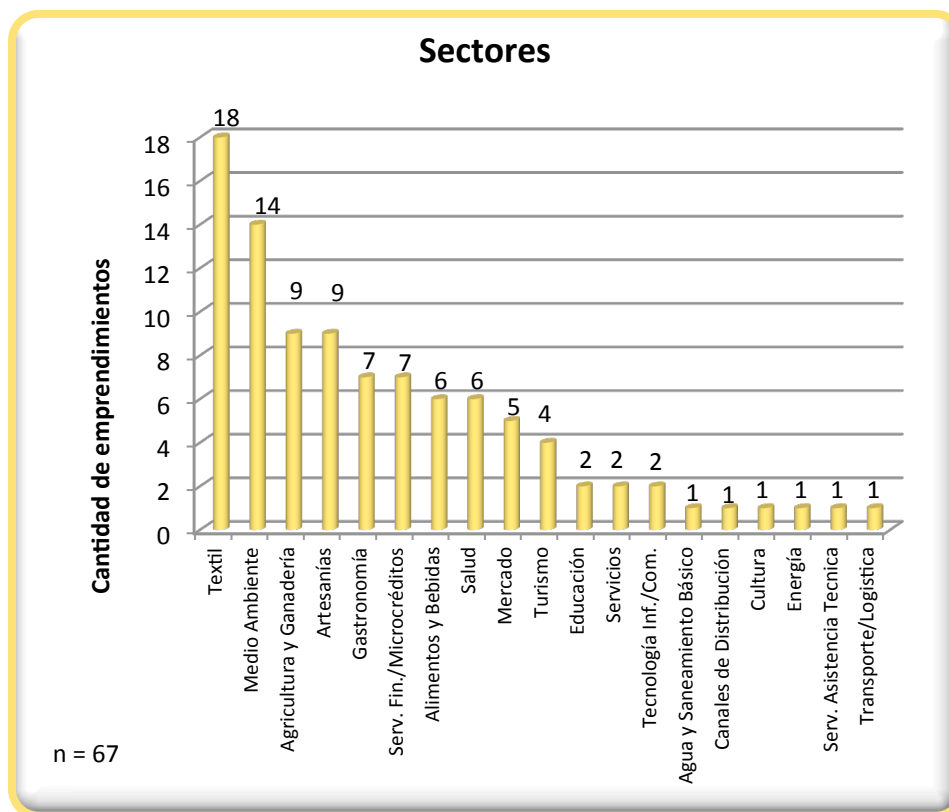
3. OPERACIONES

Alcance geográfico de las operaciones



Se observa que las operaciones son en su mayoría locales (75%), con poco nivel de expansión mientras que el 21% de los emprendimientos opera en varias regiones de Argentina, y sólo un 4% a nivel internacional¹⁰.

Principales sectores



Rta. múltiple

Índice de multiplicidad: 1,44

El sector predominante de los Negocios Inclusivos relevados es el sector textil (18 emprendimientos). Luego, el sector de medio ambiente (14 emprendimientos), el de agricultura y ganadería (9 emprendimientos) y el de artesanías (9 emprendimientos).

¹⁰ Se entiende por local aquellos emprendimientos que operan en una sola región, en base a las regiones que figuran en el mapa de la página 40.

Naturaleza de las actividades

Naturaleza de las actividades	
Servicios	58%
Producción/Manufactura	43%
Procesamiento/Embalaje	19%
Intermediario	9%
Distribución	4%

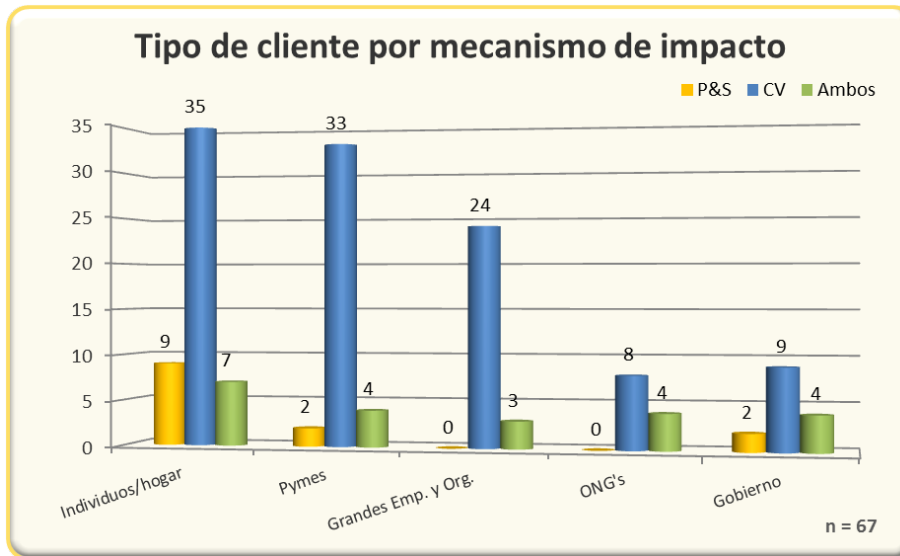
n = 67

Rta. múltiple

Índice de multiplicidad: 1,34

Siguiendo el criterio del IRIS Standard OD6306 en cuanto a la naturaleza de las actividades, se observa una gran concentración en las actividades relacionadas con los servicios (58%), seguido por las actividades de producción/manufactura (43%) y procesamiento/embalaje (19%). Pocos emprendimientos operan como intermediarios (9%) o hacen distribución (4%).

Tipo de clientes



Se puede observar que los emprendimientos que impactan a través del mecanismo de impacto de cadena de valor se dirigen mayormente al cliente de tipo individuo/hogar (35), luego a PYMES (33), seguido por grandes empresas y organizaciones (24) y, por último, emprendimientos que tienen como clientes a gobierno (9) y ONGs (8).

Por otro lado, aquellos emprendimientos que ofrecen productos y/o servicios están dirigidos principalmente al cliente de tipo individuo/hogar (9).

Finalmente, los emprendimientos que impactan a través de ambos mecanismos, también se dirigen en la mayoría de los casos al cliente individuo/hogar (7). En segundo lugar, se encuentran los emprendimientos que se dirigen a PYMES, ONGs y gobierno (con 4 casos cada uno).

4. PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES

Tipo de organizaciones

Tipo de organización	
Cooperativa	43%
Empresa Privada*	27%
Asociación Civil	19%
Fundación	8%
Otros**	3%

n = 67

*Aquellos que facturan con monotributo (4 en total) fueron asimilados a empresas privadas.

**Otros contempla mutual y grupo asociativo solidario.

Acorde a esta tabla, los Negocios Inclusivos en la Argentina se conforman en 4 posibles tipos de organizaciones: cooperativas (43%), empresas privadas (27%), asociaciones civiles (19%) y fundaciones (8%). Cabe notar que las OSC, es decir asociaciones civiles y fundaciones, combinadas representan el 27%.

		Tipo de organización					Total
		Coop.	E. Priv.	Asoc. Civil	Fund.	Otros	
Año de fundación	Hasta 2001	4	7	6	1	0	18
	Entre '02 y '04	7	1	2	2	0	12
	Entre '05 y '09	15	7	2	2	1	27
	Después del 2010	3	3	3	0	1	10
	Total	29	18	13	5	2	67

n = 67

Las empresas privadas y las cooperativas presentan un incremento significativo en el periodo 2005-2009. En el caso de las cooperativas, muchas de ellas fueron impulsadas por el modelo de cooperativismo de la economía social que tuvo incidencia a partir de 2003¹¹.

¹¹ Dep. Economía Política y Sistema Mundial, Área de Economía Social. "Estado, Políticas Públicas y Economía Social". *La revista del CCC* [en línea]. Mayo / Agosto 2011, N° 12. [citado 2013-08-11]. Disponible en Internet: <http://www.centrocultural.coop/revista/articulo/246/>. ISSN 1851-3263.

Multi-Organizaciones

Se observó que aproximadamente el 25% de los Negocios Inclusivos encuestados se conforman en lo que este estudio llama “multi-organizaciones”. Las multi-organizaciones son encadenamientos de dos o tres organizaciones de diferente tipo, algunas con fines de lucro y otras sin, que operan de forma conjunta.

Existen diversas finalidades por las cuales nacen las “multi-organizaciones”. La primera finalidad responde al doble objetivo de no sacrificar las exenciones tributarias que benefician a las organizaciones con fines sociales y, simultáneamente, poder tomar crédito. La segunda finalidad es aprovechar el *expertise* complementario de las organizaciones, por ejemplo, en los casos de fundadores cuya motivación es el de la oportunidad. A éstos les resulta difícil poder resolver una problemática social por sí solos, por lo cual trabajan conjuntamente con otras organizaciones que tengan conocimiento de los destinatarios de su negocio. De esta manera, los emprendedores pueden enfocarse en el desarrollo del negocio y la otra organización abocarse a resolver la problemática social.

Las combinaciones de “multi-organizaciones” que se relevaron en este estudio se detallan a continuación:

Fórmulas de multi-organización
Empresa Privada + Red Comercio Justo
Asociación Civil + Cooperativa + Empresa Privada
Cooperativa + Fundación
Empresa Privada + Fundación
Cooperativa + Asociación Civil
Empresas Privadas + Cooperativas + Talleres Protegidos
Empresa Privada + Asociación Civil
Empresa Privada + Asociación Civil + Red Comercio Justo
Empresa Privada + Asociación Civil + Fundación
Cooperativa + Red Global de Cooperativas
Asociación Civil + Asociación Civil

Algunos ejemplos son:

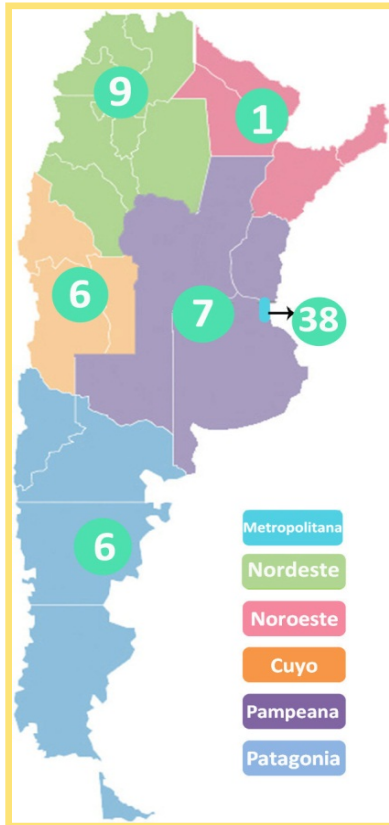
Asociación Civil + Cooperativa + Empresa Privada: Este tipo de “multi-organización” se crea a partir de la existencia de una OSC que intenta contribuir a la resolución de una determinada problemática social y, posteriormente, desarrolla un proyecto comercial para financiar la OSC. Al cabo de un tiempo, el proyecto comercial puede requerir independencia legal para poder operar y expandirse, y así pasan a co-existir ambas organizaciones. Un ejemplo es la Asociación Civil Pumas del Sur que surgió hace 30 años con el objetivo de atender las necesidades de chicos y

adolescentes de menores recursos económicos en su centro integral para la niñez y la adolescencia. Buscando un proyecto productivo para sustentar la asociación y generar trabajo para los adolescentes, formaron la Cooperativa de Trabajo Construyendo Futuro que produce pizza en cono para Guadamiro S.A. Guadamiro S.A. es una empresa privada perteneciente a uno de los participantes activos de la Asociación Civil Pumas del Sur que comercializa la pizza en cono.

Empresa Privada + Fundación: Este tipo de “multi-organización” se crea a partir de empresas privadas que desarrollan fundaciones para poder expandir su impacto social a otros sectores. Un ejemplo es el caso de Discapanch. Inicialmente, Discapanch desarrolló su negocio de comercialización de panchos y gaseosas atendidos por personas con discapacidad. Posteriormente, lanzó la fundación Microemprendimientos Solidarios, una bolsa de trabajo para personas con discapacidad.

Empresa Privada + Asociación Civil + Redes de Comercio Justo: Este tipo de “multi-organización” corresponde a organizaciones que trabajan con terceras organizaciones. Un ejemplo son los acuerdos entre Interrupción (cuya misión social es mejorar las condiciones de vida de pequeños productores a través de su incorporación en la cadena de valor de estas comunidades), Interrupción Fair Trade (que comercializa frutas y verduras orgánicas en el exterior), Interrupción Asociación Civil (que trabaja con las comunidades de productores en conjunto para lograr los estándares de comercio justo, desarrollándolos e impulsándolos como comunidad) y las redes de comercio justo (a las que les venden sus productos orgánicos).

Distribución geográfica



n = 67 / Fuente: Regiones según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)¹².

Se observa que hay una gran concentración de emprendimientos ubicados en el área Metropolitana y una dispersión en el resto del país.

		Tipo de organización			
		Cooperativa	Emp. Privada	Asoc. Civil	Otros
Región	Metropolitana	52%	78%	39%	57%
	Centro	24%	16%	15%	14%
	Norte	21%	0%	15%	29%
	Patagonia	3%	6%	31%	0%

n = 67

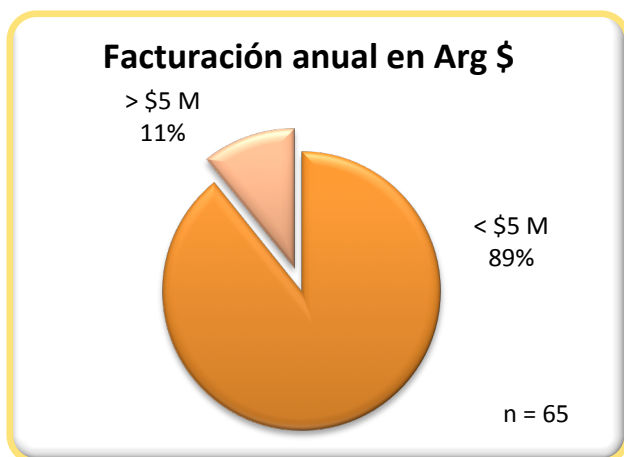
El 78% de las empresas privadas se encuentran en el Área Metropolitana. El 52% de las cooperativas están radicadas en esta área. Por otro lado, se observa que el 61% (15% + 15% + 31%) de los emprendimientos conformados como asociaciones civiles se encuentran ubicados en el interior del país.

¹² Dirección URL: http://www.zonu.com/argentina_maps/Argentina_Regions_Map_2.htm

5. ASPECTOS FINANCIEROS

Facturación anual

La facturación anual refiere a los ingresos genuinos por el giro del negocio. Ésta no contempla ningún tipo de subsidios o donaciones. Es decir, algunos emprendimientos pueden movilizar más cantidad de recursos de los aquí citados por las actividades propias que realizan como ONGs, pero esos recursos no son considerados en este estudio como parte de la facturación. Los rangos de facturación fueron contruidos en base a la información de la SEPYME¹³.



Facturación anual en Arg \$ ingresos genuinos de las microempresas	
Hasta \$300 m	40%
De \$300 a \$1 M	28%
De \$1 a \$5 M	32%

n = 60

Se observa que el 89% de los emprendimientos tienen una facturación anual menor a \$5 millones, que los ubica dentro de la categoría de microempresa (ME) según la SEPYME. El otro 11% factura más de \$5 millones anuales.

Dentro de los que facturan menos de \$5 millones, el 40% factura hasta \$300.000 anuales, el 28% entre \$300.000 y \$1 millón, y el 32%, entre \$1 a \$5 millones anuales.

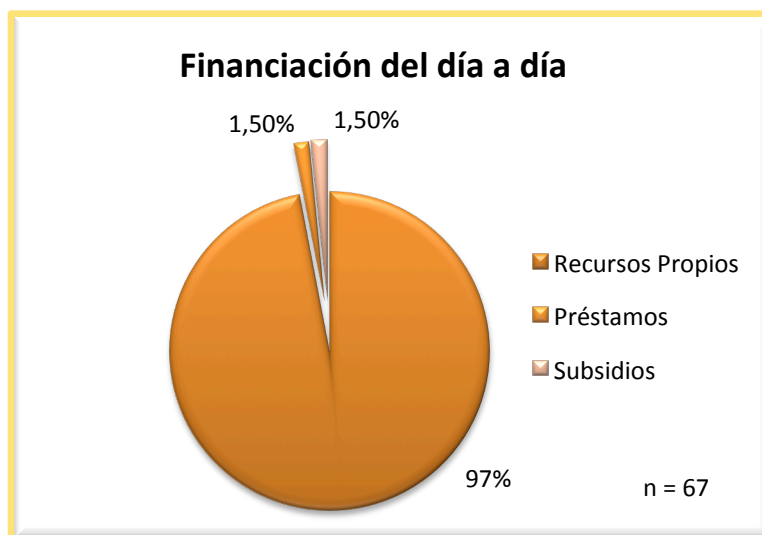
¹³ Fuente: Rango de facturación en base a la resolución 21/2012 de la Secretaría PYME y Desarrollo Regional. Dirección URL: <http://www.sepyme.gob.ar/sepyme/clasificacion-pyme/>

Inversores externos



Como se puede observar en el gráfico, la mayoría de los Negocios Inclusivos en la Argentina no cuentan con inversión externa (82%).

Financiación del día a día



El 97% de los emprendimientos encuestados financian la mayor parte de sus operaciones del día a día con recursos propios. En el caso del emprendimiento que se financia a través de un préstamo, el mismo fue otorgado por otra empresa; y en el caso del emprendimiento con subsidio, fue otorgado por un Banco Social.

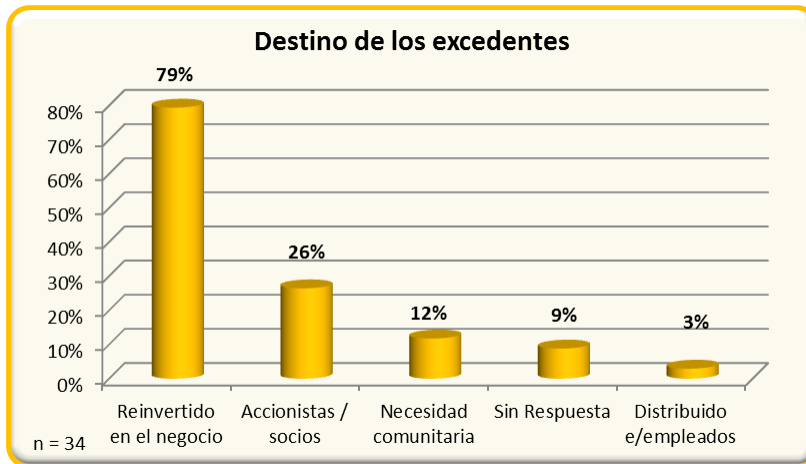
Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	
Superó el punto de equilibrio	51%
Está en el punto de equilibrio	24%
No alcanzó el punto de equilibrio	25%

n = 67

El 51% de los emprendimientos encuestados ya superó el punto de equilibrio, mientras que el 24% llegó al punto de equilibrio en 2012 y el 25% tiene proyectado alcanzarlo dentro del corto-mediano plazo.

Destino de los excedentes



Nota: Sobre la base total de empresas que superó el punto de equilibrio.

Respecto de aquellos emprendimientos que ya superaron el punto de equilibrio, el 79% sostiene que reinvertieron los excedentes en el negocio y el 26% destinó al menos una parte a los accionistas. Por último, un 12% respondió haberlo utilizado para una necesidad comunitaria y un 3% lo distribuyó entre los empleados.

Expectativas y naturaleza del crecimiento

Expectativas de crecimiento (en cantidad de veces)	
1 vez	28%
2 veces	34%
3 veces	25%
Más de 4 veces	13%

n = 60

Nota: 7 NI no supieron contestar la pregunta.

Al ser consultados sobre sus proyecciones de crecimiento en los próximos 3 años, muchos emprendedores tuvieron dificultad para contestar la pregunta y resaltaron el nivel de incertidumbre existente. En concreto, 38% de los emprendimientos sostiene que proyectan crecer más de 3 veces en los próximos 3 años, mientras que el 34% cree que va a crecer aproximadamente 2 veces en los próximos 3 años.

Las entrevistas permitieron identificar que aquellos emprendimientos que operan a nivel internacional (es decir, trabajan con turistas, importaciones o exportaciones) tienen mayor grado de incertidumbre en sus proyecciones. En el caso de los recicladores, expresaron que su crecimiento está vinculado a la acción del Estado (aporte de maquinarias, otorgación de licitaciones o reconocimiento del servicio de recolectores urbanos como un servicio público). Aquellos que venden a un solo cliente en particular o posibles licitaciones también presentaron dificultades en establecer sus proyecciones de crecimiento.

Naturaleza del crecimiento	
Recursos propios	58%
Préstamos	14%
Participaciones	14%
Donaciones	10%
Subsidios	2%
Aportes del Estado	2%

n = 51

De los 51 emprendimientos que contestaron esta pregunta, el 58% sostiene que el crecimiento estimado se va a sustentar con recursos propios. Por otro lado, un 14% crecerá en base a préstamos, mientras que otro 14% sostiene que va a tener nuevas fuentes de inversión a través de participaciones accionarias. El 14% restante sostiene que crecerá sobre la base de recursos no reembolsables (donaciones, subsidios, aportes del Estado).

6. PERFIL DEL FUNDADOR¹⁴

Experiencia del fundador



Cantidad de emprendimientos previos

1	38%
2	23%
3	12%
4	27%

n = 26

De los encuestados, para el 61% de los casos éste constituye su primer emprendimiento. Entre los fundadores que ya habían realizado otros emprendimientos, el 61% había iniciado entre 1 y 2 emprendimientos previos.

Nivel de educación del fundador

Nivel de educación del fundador

Primaria	27%
Secundaria	17%
Superior	34%
Posgrado	22%

n = 67

¹⁴ En aquellos casos donde hubo un grupo fundador, se consideró la experiencia y educación promedio de dicho grupo.

Observando las dos tablas anteriores se puede concluir que el perfil del emprendedor social es heterogéneo, no sólo en lo que refiere al nivel de educación alcanzado, sino también en cuanto a la experiencia previa que ha tenido en el desarrollo de otros emprendimientos.

7. RECURSOS HUMANOS

Colaboradores

Todos los emprendimientos tienen colaboradores remunerados y 23 emprendimientos trabajan bajo un esquema mixto de empleados que incluye colaboradores no remunerados (voluntarios). Es decir, el 65% (42/65) de los emprendimientos trabaja exclusivamente con colaboradores remunerados.

Colaboradores remunerados	
1-10	35%
11-20	22%
21-40	19%
41-100	15%
Más de 100	9%

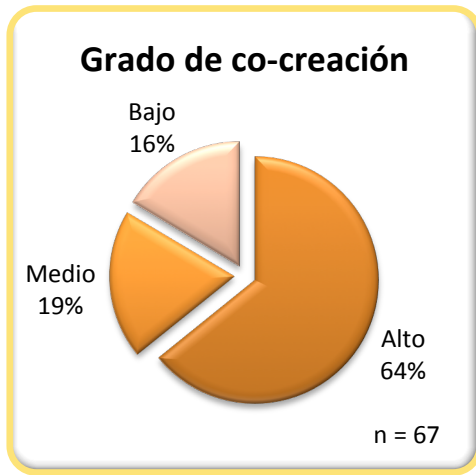
n = 65

Colaboradores no remunerados	
1-10	78%
11-20	13%
21-40	5%
Más de 40	4%

n = 23

En relación a los colaboradores remunerados, se puede observar que el 35% de los emprendimientos emplea entre 1 y 10 personas, y sólo el 9% emplea más de 100 personas. Respecto de los emprendimientos que tienen colaboradores no remunerados, la mayoría (78%) tiene entre 1 y 10 colaboradores. Sólo 9% de los emprendimientos tienen más de 20 colaboradores no remunerados.

Grado de co-creación



Se puede observar que el 64% de los emprendimientos declara que su grado de co-creación es “alto”. El 19% declara tener un grado de co-creación “medio”. Y por último, el 16% expresa que su grado de co-creación es “bajo”.

Consultoría



¿De qué instituciones?	
Universidades	23%
Agencias gubernamentales	23%
ONGs	17%
Consultoras	10%
Organizaciones sectoriales	7%
Incubadoras de empresas	3%
SEPYME	1%
Otra*	16%

n = 44 / Rta. múltiple / Índice de multiplicidad: 1,59

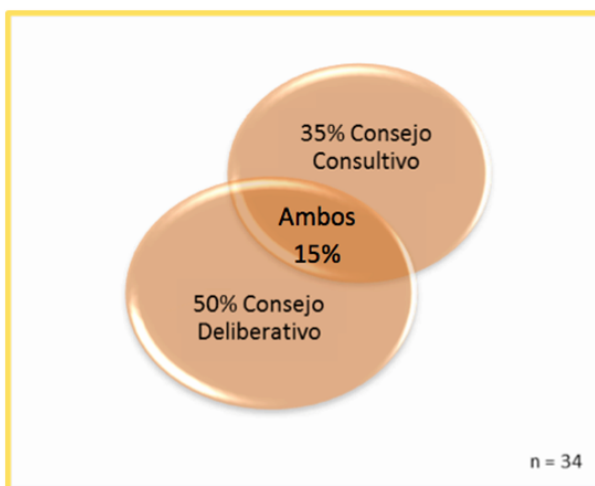
*Otra: Incluye concursos, empresas, estudios contables, personas particulares y profesionales.

El 66% de los Negocios Inclusivos encuestados solicitaron algún tipo de consultoría externa. Aquellos que respondieron positivamente señalan a las universidades (23%) y a las agencias gubernamentales (23%) como las instituciones más consultadas.

Consejo consultivo o deliberativo

Tiene consejo	
Tiene consejo	51%
No tiene consejo	49%

n = 67



Rta. múltiple
Índice de multiplicidad: 1,15

Consejo deliberativo	
Miembros dependientes	77%
Miembros independientes	23%

n = 22

Consejo consultivo	
Miembros dependientes	59%
Miembros independientes	41%

n = 17

La mitad de los emprendimientos cuenta con algún tipo de consejo. Dentro de este grupo, el 50% son consejos deliberativos, es decir, que sus miembros tienen poder de decisión. Por otro lado, el 35% tiene consejo consultivo, sin poder de decisión. Por último, hay un 15% que tiene ambos tipos de consejo. Los miembros que componen ambos tipos de consejos no suelen ser independientes de la organización. Ningún consejo supera el 41% de miembros independientes.

8. ÉXITOS Y FRACASOS

Se agruparon los éxitos y los fracasos mencionados de acuerdo al área que corresponde dentro del negocio.

Éxitos		Fracasos	
23%	Área comercial		18%
14%	Recursos humanos/equipo		10%
9%	Sostenibilidad económica		3%
8%	Inversión/financiamiento		16%
7%	Resolución de problemáticas sociales		9%
5%	Producción		11%
3%	Apoyo gubernamental, temas legales y fiscales		18%
11%	Difusión y cambio de hábito	Coyuntura nacional e internacional	5%
10%	Premios y reconocimientos	Dificultades climáticas y geográficas	5%
6%	Asociación con personas, instituciones o redes	Dificultades en la escalabilidad	5%
4%	Registros para la promoción del negocio		
100%	108 Éxitos	79 Fracasos	100%

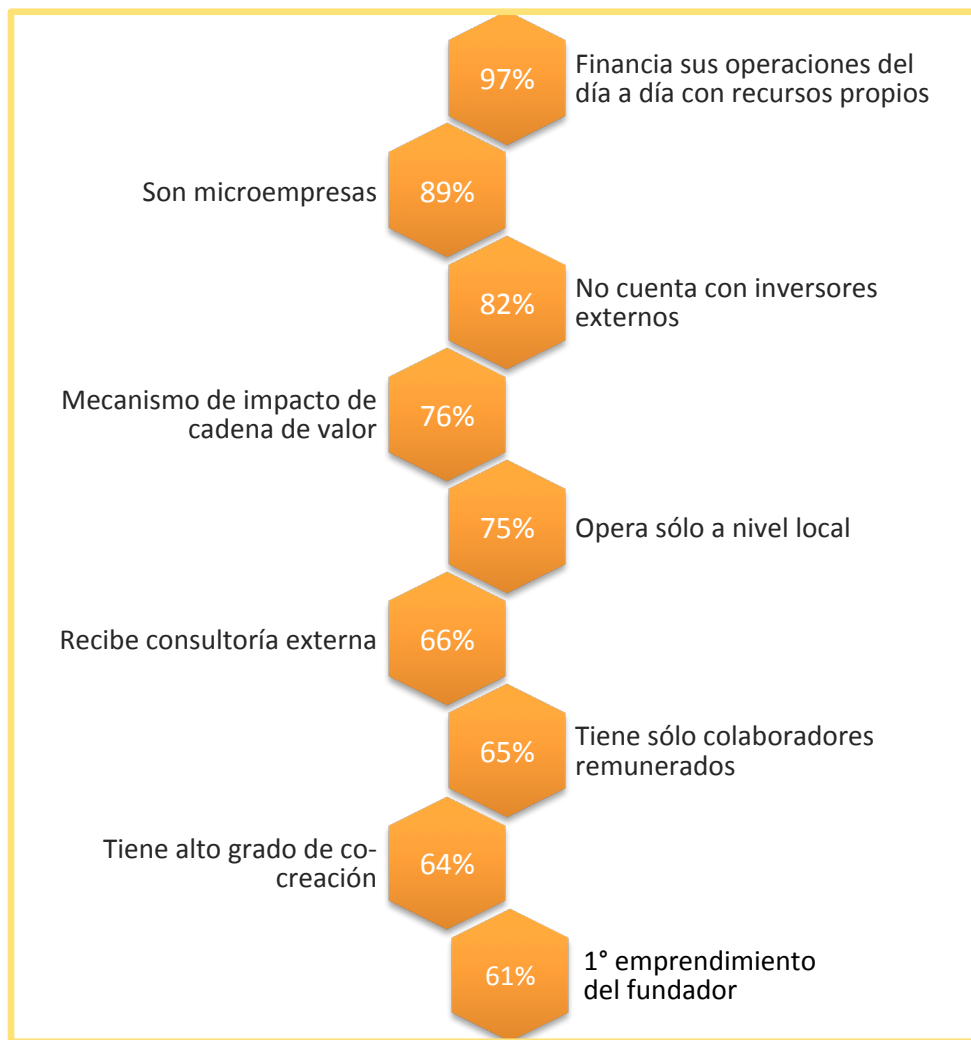
Al hacer una comparación de los éxitos y los fracasos, se ve que ambos abordan las mismas áreas de preocupación o interés. Respecto de los éxitos, el área comercial es mencionada como la más exitosa (23%). Los recursos humanos/equipo es la segunda área con el 14%, mientras que en el tercer y cuarto lugar se consideran éxitos a temas como difusión y cambio de hábito con el 11% y premios y reconocimientos con el 10%.

En cuanto a los fracasos, el área comercial es la más mencionada (18%), es decir que hay varios emprendimientos que no han conseguido aún resolver los aspectos comerciales. El apoyo gubernamental, temas legales y fiscales es la segunda área de dificultad más mencionada (18%) y la tercera es la relacionada con la inversión/financiamiento (16%). Otros temas mencionados como fracasos tienen que ver con la producción (11%), los recursos humanos/equipo (10%) y la resolución de problemáticas sociales (9%).

Resulta muy interesante notar que las principales áreas de éxito coinciden con las de fracaso. Sin dudas, esta apreciación deja en evidencia dónde están los pilares clave para llevar adelante un Negocios Inclusivo. Es decir, en los temas relacionados con lo comercial, recursos humanos, y financiamiento se juega gran parte del éxito o fracaso del emprendimiento.

9. CONCLUSIONES I: Factores comunes de los Negocios Inclusivos

En esta sección del informe, se resumen las primeras conclusiones del estudio. Éstas representan las características comunes a la mayoría de los emprendimientos relevados y diferencian a los Negocios Inclusivos en Argentina.



La figura refleja los 9 factores comunes identificados en los Negocios Inclusivos relevados en este estudio. Los Negocios Inclusivos financian la mayor parte de sus **operaciones del día a día** con recursos propios (97%), son **microempresas** con una facturación anual menor a \$5 millones (89%), **sin inversores externos** (82%), que adoptan el mecanismo de impacto de **cadena de valor** (76%). Su alcance geográfico es mayormente **local** (75%), se apoyan en la **consultoría externa** (66%), trabajan exclusivamente con **colaboradores remunerados** (65%), tienen **alto grado de co-creación** (64%) y representa el **primer emprendimiento** del fundador (61%).

SECCIÓN II: Cruzando características de los Negocios Inclusivos

Las tablas a continuación reflejan el cruce de dos variables, los porcentajes internos muestran la distribución de los Negocios Inclusivos entre las variables. Cada fila muestra a la derecha un valor referencial basado en la media de todos los porcentajes. Todos los porcentajes internos son comparados con ese valor referencial, aquellos que estén por arriba del mismo se consideran valores relevantes.

1. MECANISMO DE IMPACTO

Relación entre educación del fundador y mecanismo de impacto

		Educación del fundador				
		Primaria	Secundaria	Superior	Posgrado	Media
Mecanismo de impacto	P&S	0%	0%	17%	33%	13%
	CV	83%	100%	66%	67%	76%
	Ambos	17%	0%	17%	0%	11%

n = 67

Los fundadores que han alcanzado un nivel de educación superior (terciario o universitario), en un 17%, o de posgrado, en un 33%, tienden a desarrollar negocios con mecanismo de impacto de oferta de productos y/o servicios. Los fundadores que han alcanzado un nivel de educación primaria (83%) o secundaria (100%) tienden mayormente a fundar negocios donde incluyen a personas en situación de vulnerabilidad en su cadena de valor.

Relación entre mecanismo de impacto y tipo de organización

		Mecanismo de impacto			
		P&S	CV	Ambos	Media
Tipo de organización	Cooperativa	12%	47%	57%	44%
	Empresa Privada	44%	25%	14%	27%
	Asociación Civil	0%	22%	29%	19%
	Fundación	44%	2%	0%	7%
	Otros	0%	4%	0%	3%

n = 67

Se puede observar que cuando el mecanismo de impacto se basa exclusivamente en la oferta de productos y/o servicios para personas en situación de vulnerabilidad, el tipo de figura legal adoptada es, en un 44%, empresa privada y, en un 44%, fundación. Aquellos emprendimientos que incorporan en la cadena de valor a personas en situación de vulnerabilidad utilizan, en el 47% de los casos, la figura legal de la cooperativa. Esta figura legal es, asimismo, la más adoptada cuando los emprendimientos trabajan bajo ambos mecanismo de impacto (57%).

Relación entre mecanismo de impacto y co-creación

		Mecanismo de impacto			
		P&S	CV	Ambos	Media
Grado de co-creación	Bajo	56%	11%	0%	17%
	Medio	11%	20%	29%	19%
	Alto	33%	69%	71%	64%

n = 67

Se distingue que los emprendimientos que ofrecen productos y/o servicios para personas en situación de vulnerabilidad tienen un menor grado de co-creación (56%), mientras que los emprendimientos que siguen el mecanismo de impacto de cadena de valor (69%) tienden a generar un alto grado de co-creación.

2. ALCANCE DE LAS PERSONAS IMPACTADAS

Relación entre mecanismo de impacto y personas impactadas

		Mecanismo de impacto			
		P&S	CV	Ambos	Media
Personas impactadas	1-99	0%	57%	28%	47%
	100-999	12%	37%	29%	33%
	Más de 1.000	88%	6%	43%	20%

n = 64

Se puede observar que aquellos emprendimientos que ofrecen productos y/o servicios impactan mayormente (88%) en más de 1.000 personas, mientras que aquellos emprendimientos que utilizan el mecanismo de cadena de valor (57%) impactan en hasta 100 personas o entre 100-999 personas (37%).

Relación entre nivel de facturación y personas impactadas

		Facturación anual				
		Hasta \$300 mil	De \$300 mil a \$1 M	De \$1 a \$5 M	Más de \$5 M	Media
Personas impactadas	1-99	71%	53%	31%	0%	47%
	100-999	24%	40%	32%	43%	32%
	Más de 1.000	5%	7%	37%	57%	21%

n = 62

De los emprendimientos que facturan hasta \$300.000 anuales tienden a impactar en hasta 100 personas (71%). Aquellos que facturan entre \$300.000 y \$1 millón tienden a impactar en hasta 100 personas (53%) y entre 100 y 999 (40%). Mientras que los emprendimientos que facturan entre \$1 y \$5 millones tienden a impactar mayormente en más de 1.000 personas (37%) y los emprendimientos que facturan más de \$5 millones tienden a impactar en más de 1.000 personas (57%).

3. ASPECTOS FINANCIEROS

Relación entre mecanismo de impacto y nivel de facturación

		Mecanismo de impacto			
		P&S	CV	Ambos	Media
Facturación anual	Hasta \$300 mil	12%	41%	29%	35%
	De \$300 a \$1 M	22%	27%	14%	25%
	De \$1 a \$5 M	44%	22%	57%	29%
	Más de \$5 M	22%	10%	0%	11%

n = 65

Esta tabla permite evidenciar que el 66% (44% + 22%) de los emprendimientos que ofrecen productos y/o servicios facturan en general más de \$1 millón anuales. Asimismo, el 68% (41% + 27%) de los emprendimientos que utilizan como mecanismo de impacto la cadena de valor facturan hasta \$1 millón.

Relación entre facturación anual y punto de equilibrio

		Facturación anual				
		Hasta \$300 mil	\$300 mil a \$1 M	\$1 a \$5 M	Más de \$ 5 M	Media
P.E.	No alcanzó	52%	13%	16%	0%	26%
	Alcanzó	22%	31%	26%	14%	25%
	Superó	26%	56%	58%	86%	49%

n = 65

Observando la tabla se evidencia que aquellos emprendimientos que facturan hasta \$300.000 anuales, en un 52%, no alcanzaron el punto de equilibrio, mientras que el 87% (31% + 56%) que factura entre \$300.000 y \$1 millón alcanzaron o superaron el punto de equilibrio. El 84% (26% + 58%) de los emprendimientos que facturan entre \$1 y \$5 millones anuales alcanzaron o superaron el punto de equilibrio, y el 86% que factura más de \$5 millones superaron el punto de equilibrio.

Relación entre nivel de educación del fundador y punto de equilibrio

		Nivel de educación del fundador				
		Primaria	Secundaria	Superior	Posgrado	Media
P.E.	No alcanzó	39%	18%	22%	20%	25%
	Alcanzó	39%	18%	17%	20%	24%
	Superó	22%	64%	61%	60%	51%

n = 67

En la tabla se observa que los fundadores que tienen sólo la primaria completa son los que tienen mayores dificultades en alcanzar el punto de equilibrio (39%), mientras que aquellos fundadores que tienen el secundario completo en adelante mayormente superan el punto de equilibrio.

4. CONCLUSIONES II: Cuatro perfiles de Negocios Inclusivos

En las conclusiones de la Sección I se presentaron los *Factores comunes de los Negocios Inclusivos*. En esta sección presentaremos una caracterización de *Cuatro perfiles de Negocios Inclusivos*.

Las variables seleccionadas para caracterizar estos perfiles fueron: el mecanismo de impacto, los aspectos financieros, la sustentabilidad económica (punto de equilibrio), la forma jurídica, la educación del fundador, el grado de co-creación y las personas impactadas. Estas variables fueron seleccionadas en función a las tablas presentadas en las secciones precedentes. Del estudio de los

resultados de las encuestas surgió que ciertas variables no resultan esenciales para su caracterización (por ejemplo, la cantidad de colaboradores, la experiencia previa del fundador, y la naturaleza de sus actividades).

Cuatro perfiles de Negocios Inclusivos



Tipo 1: El primer grupo de emprendimientos utiliza el mecanismo de impacto de cadena de valor, tiene facturación de hasta \$300.000 anuales y no llega aún al punto de equilibrio. Generalmente, se trata de cooperativas de trabajo. Los fundadores de este grupo tienen sólo la primaria completa y hay un alto grado de co-creación en los equipos de trabajo. El impacto social que genera, en general, es hasta 100 personas.

Tipo 2: El segundo grupo también está compuesto por emprendimientos que tienen mecanismo de impacto de cadena de valor y facturación de hasta \$300.000 al año, pero a diferencia del primer grupo, éste ya superó el punto de equilibrio. Se tratan mayormente de empresas privadas. El nivel de educación alcanzado por su fundador es como mínimo secundario completo y el emprendimiento también tiene un alto grado de co-creación entre sus miembros. Impacta, en general, en hasta 100 personas.

Tipo 3: El tercer grupo de emprendimientos también utiliza el mecanismo de cadena de valor, pero factura entre \$1 y \$5 millones anuales y superó el punto de equilibrio. En su mayoría, son cooperativas. La mayoría de los fundadores tiene primaria o educación superior completa y el

emprendimiento tiene alto grado de co-creación entre sus miembros. Típicamente impactan entre 100-999 personas.

Tipo 4: El último grupo, a diferencia de los anteriores, está compuesto por emprendimientos que utilizan el mecanismo de oferta de productos y servicios a personas en situación de vulnerabilidad. Este tipo de emprendimiento tiene una facturación entre \$1 y \$5 millones anuales y alcanza/supera el punto de equilibrio. La forma jurídica de la organización es la empresa privada o la fundación y su fundador tiene un nivel de educación alto (universitario o posgrado). A diferencia de los grupos anteriores, tiene poca co-creación. Los emprendimientos de este grupo impactan en más de 1.000 personas.

V. (ECO)SISTEMA

En este capítulo, el lector encontrará información sobre los desarrolladores, inversores y actores de apoyo del (eco)sistema de los Negocios Inclusivos.

1. DESARROLLADORES

Para este estudio, el concepto de desarrolladores abarca a las aceleradoras, a los desarrolladores integrales y a las incubadoras. En este relevamiento se han identificado sólo dos desarrolladores dedicados específicamente a trabajar junto con Negocios Inclusivos (o potenciales NI) en Argentina. Uno de ellos es Njambre, **aceleradora** de negocios sociales, y el otro es NeSst, un **desarrollador integral**.

No se encontraron **incubadoras** con foco específico en Negocios Inclusivos, sin embargo se hará referencia a 3 incubadoras que tienen foco en emprendimientos con impacto social¹⁵ y 4 incubadoras, que si bien no tienen foco en Negocios Inclusivos, han incubado alguno.

Aceleradora: Njambre / Co-sistema S.A.

Njambre es una organización de la sociedad civil con formato de sociedad anónima, creada en 2012, con actividad principalmente en Rosario, Buenos Aires y Mendoza.

Njambre identifica, co-crea y desarrolla empresas de innovación con impacto socio ambiental. Es importante para Njambre el concepto de emprender en comunidad.

A la hora de apoyar emprendimientos, Njambre no tiene preferencia por algún sector en particular, pero le interesan especialmente aquellos que combinan lo tecnológico con el impacto social y ambiental. Hasta el momento ya ha acelerado a 5 emprendimientos en total que actúan en diferentes sectores como biotecnología, agro-producción, energías renovables, textil y servicios de tecnología. Estos emprendimientos cuentan con un promedio de entre 5 y 10 colaboradores cada uno.

La búsqueda de las iniciativas que apoyan es mutua, tanto los emprendedores buscan a Njambre como Njambre hace un esfuerzo por identificar oportunidades.

Los criterios utilizados para seleccionar los emprendimientos en los que se involucra más intensamente son:

- Perfil del emprendedor, que esté comprometido con la transformación social, que tenga capacidad de sostener el esfuerzo que implica emprender una empresa de estas características y que esté orientado a trabajar en equipo.

¹⁵ Los cuales no son considerados Negocios Inclusivos según el criterio de este estudio, ver página 17.

- Potencial de impacto y que haya una vocación de integrar lo económico con lo social, poniendo a comunidades vulneradas y/o al cuidado y regeneración de la vida en el epicentro de la razón de ser del emprendimiento.
- Alcance del impacto, que el emprendimiento pueda trascender al grupo primario y pueda escalar su impacto.

Mientras que los criterios que hacen que Njambre rechace el apoyo a una iniciativa son:

- Si no tiene intención de tener impacto social
- Bajo impacto social
- Bajo potencial de crecimiento/escala
- Perfil personal del emprendedor

Las principales fuentes de financiamiento de Njambre son: otras fundaciones/institutos privados, personas físicas, inversores/fondos de inversión, empresas. Aspira en un mediano plazo a sostenerse con el valor genuino que genera en las empresas que funda y acompaña. Cuenta con un presupuesto que se encuentra en el rango de \$500.000 hasta \$1 millón anuales, el cual está destinado enteramente al desarrollo de los emprendimientos.

Njambre hace foco tanto en el desarrollo del emprendedor como en el desarrollo del negocio. Ofrece una amplia variedad de servicios a los emprendimientos:

- *Co-working* (con capacidad para 40 personas)
- Orientación/consultoría estratégica
- Orientación/soporte técnico
- Orientación/consultoría en gestión
- Soporte/consultoría en recursos humanos/selección de equipos
- Cursos, conferencias y entrenamientos
- Asesoramiento en marketing
- Asesoramiento en finanzas
- Asesoramiento jurídico/contable
- Asesoramiento en redes de contactos
- Contacto con mentores
- Contacto con inversores
- *Coaching* personal para el emprendedor

Lo que mejor describe el rol de Njambre es que se involucra y busca tomar riesgo (participación accionaria) en los emprendimientos.

En algunos casos, los servicios y la inversión inicial que aporta son otorgados como crédito paciente (con un año de gracia y dos años para devolverlo). Si la empresa no puede devolverlo, debido a que el negocio no prospera, queda registrado como una donación.

El vínculo con cada emprendimiento es muy estrecho, el primer año de trabajo es muy intensivo y la idea de Njambre es que ese vínculo sea permanente.

Njambre está trabajando para desarrollar indicadores de impacto socio-ambientales, para medir el avance y desempeño tanto de la aceleradora como de sus emprendimientos.

Para Njambre, las tres principales dificultades para el desarrollo de los emprendimientos son:

- Falta de capital para abrir o instalar el negocio
- Falta de capacitación del emprendedor y su equipo
- Falta de un (eco)sistema maduro

Y las soluciones para corregir estas dificultades son:

- Buscar mayor articulación entre gobierno e instituciones para generar políticas públicas facilitadoras
- Compartir las soluciones y/o dificultades con las demás organizaciones articuladoras y de apoyo
- Identificar fuentes de financiamiento

Como conquista o aprendizaje del último año (2012), Njambre entendió que es tan importante poner el foco en el servicio o producto ofrecido por los emprendimientos así como también en el modelo de impacto social que se desarrolla; y por otro lado, entendió que es importante formar un equipo con diversas capacidades para lograrlo.

Como obstáculo del último año (2012), Njambre señala que es difícil instalar la noción de que hay un sistema superador de mercado que puede encontrar un equilibrio entre lo social y lo económico, cuando la sociedad está demasiado aferrada a una lógica económica.

Njambre tiene alianzas estratégicas mayormente con empresas privadas y ONGs internacionales, y algunas ONGs nacionales.

Desarrollador integral: NeSst / Fundación Grupo para la Sustentabilidad para las Organizaciones de la Sociedad Civil

NeSst es una fundación con cinco años en la Argentina, que tiene sede en la Ciudad de Buenos Aires y actuación en todo el país.

NeSst apoya emprendimientos, organizaciones de la sociedad civil y empresas en su etapa inicial (*start-up*), en su desarrollo, escalamiento y replicación de modelo. Ha apoyado más de 60 emprendimientos con impacto social, de los cuales 10 son Negocios Inclusivos, y cada uno cuenta con un promedio de 21 colaboradores.

Los sectores en los que actúan los emprendimientos que apoya son muy variados, incluyendo sectores tales como agua y saneamiento básico, agricultura, artesanías, tecnología de información/comunicación, cultura, educación, energía, vivienda, infraestructura, medio ambiente, salud, canales de distribución, servicio de asistencia técnica, transporte/logística y turismo.

La búsqueda entre los emprendimientos y el desarrollador integral es mutua, es decir, tanto los emprendimientos buscan a NeSst como NeSst busca a los emprendimientos para desarrollarlos. La forma de identificación de los emprendimientos a desarrollar es a través de un concurso del que, en general, participan entre 10 y 20 emprendimientos, y se seleccionan 3 que pasan a formar parte del proceso de desarrollo.

En cuanto a los criterios utilizados para la selección de iniciativas a ser apoyadas, se focalizan en tres en particular:

- Tipo de impacto (generación de empleo o ingresos)
- Tamaño o fase de desarrollo
- Área de actuación

El criterio de NeSst para rechazar el apoyo a un emprendimiento es que no tenga intención de causar impacto social.

NeSst se sustenta financieramente gracias a: recursos propios, fundaciones/institutos empresariales privados, fundaciones/institutos públicos/gobierno, personas físicas, inversores/fondos de inversión. Algunas de sus fuentes de financiamiento son estables y otras no. Su presupuesto se encuentra en el rango de \$500.000 hasta \$1 millón anuales, destinando el 80% a los emprendimientos y el 20% al mantenimiento o gestión de la organización.

Los servicios que ofrece a los emprendimientos son continuos a lo largo del ciclo de vida del negocio o de una fase de desarrollo y son siempre gratuitos. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Orientación/consultoría estratégica
- Orientación/consultoría en gestión
- Cursos, conferencias y entrenamientos
- Asesoramiento en marketing
- Asesoramiento en finanzas
- Asesoramiento en redes de contactos
- Contacto con mentores
- Contacto con inversores
- *Coaching* personal para el emprendedor

El foco de NeSst es el desarrollo de los emprendimientos más que el desarrollo de un emprendedor individual.

El vínculo entre NeSst y los emprendimientos dura entre uno y dos años. Con algunos de los emprendimientos mantiene contacto después de terminada la asociación, debido a que tiene interés en medir el impacto social en el largo plazo a través de una herramienta de administración y desempeño que ha desarrollado. El tiempo que se prolonga el contacto suele ser variable.

Las principales dificultades que NeSst ha detectado en el proceso de desarrollo de un emprendimiento son:

- Falta de capital para abrir o instalar el negocio
- Legislación/marco regulatorio/políticas públicas
- Falta de capital de giro para el emprendimiento

Mientras que considera que las soluciones para poder corregir estas dificultades son:

- Buscar mayor articulación entre gobierno e instituciones para generar políticas públicas facilitadoras
- Compartir las soluciones y/o dificultades con las demás organizaciones articuladoras y de apoyo

Las dos principales conquistas del último año (2012) mencionadas por NeSst son: el incremento en la cantidad de empleo o trabajo generado por los emprendimientos y el hecho de que el 90% de los emprendimientos alcanzó el punto de equilibrio. El principal obstáculo del último año para NeSst ha sido no poder conseguir financiamiento para los procesos de desarrollo de los emprendimientos.

Actualmente, NeSst tiene alianzas estratégicas con ONGs nacionales e internacionales, empresas privadas e instituciones internacionales. Le interesaría crear alianzas nuevas con otras ONGs nacionales, gobiernos y universidades.

Incubadoras

Si bien no hay incubadoras con foco en los Negocios Inclusivos, se encontraron 3 focalizadas en organizaciones con impacto social (Res Non Verba Asociación Civil, IncUBA Agro - Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires e IDEAS Incubadora de Empresas Sociales de Argentina) y 4 con foco en negocios tradicionales con intervención en algún emprendimiento con impacto social (BAITEC - Buenos Aires Innovación Tecnológica, IncuBA - Centro Metropolitano de Diseño, Incubando Salud e IncuEI-UNLu - Incubadora de Empresas Innovadoras de la Universidad Nacional de Luján). Las 7 incubadoras hacen foco en la etapa inicial del proceso de desarrollo de los emprendimientos (*start-up*).

Dos incubadoras se encuentran en el marco de una universidad (IncUBA Agro e IncuEI-UNLu), dos pertenecen al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (BAITEC e IncuBA) y tres son privadas (Res

Non Verba, IDEAS e Incubando Salud). Su actuación se concentra mayormente en la Ciudad de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires.

Los principales criterios utilizados para la selección de iniciativas a ser apoyadas son:

- Tipo de impacto
- Área de actuación (como por ejemplo: diseño, salud, agro e innovación tecnológica)
- Perfil personal del emprendedor
- Tamaño o fase de desarrollo
- Meta de facturación
- Probabilidad de éxito
- Riesgos implícitos para el desarrollador

Los principales criterios de rechazo de iniciativas son:

- Si no tiene intención de causar impacto social
- Perfil personal del emprendedor
- Área de actuación
- Bajo potencial de crecimiento/escala
- Normas de medio ambiente
- Innovación y aceptación del mercado

La principal fuente de financiamiento son los recursos propios y la mayor parte de su presupuesto, que en general no supera los \$250.000 anuales, está orientado al desarrollo de los emprendimientos y no a la gestión de la propia organización. Las fuentes de recursos de las incubadoras son, mayormente, estables.

Los servicios que brindan las incubadoras son siempre gratuitos, excepto el caso de Res Non Verba.

Los servicios de apoyo que ofrecen a las organizaciones son:

- Orientación/consultoría estratégica
- Asesoramiento en redes de contactos
- Orientación/consultoría en gestión
- Asesoramiento en marketing
- Contacto con mentores
- *Coaching* personal para el emprendedor
- Cursos, conferencias y entrenamientos
- Asesoramiento en finanzas
- Asesoramiento jurídico/contable
- Contacto con inversores
- Orientación/suporte técnico
- Soporte/consultoría en RRHH/selección de equipos

- Análisis de factibilidad/capacidad técnica

Todas las incubadoras mantienen algún tipo de contacto con los emprendimientos luego de finalizado el contrato, sea formal o informalmente. El contacto que mantienen con los emprendimientos suele ser muy variable, es decir, no hay ningún plazo estipulado.

A diferencia de los desarrolladores focalizados en Negocios Inclusivos, las incubadoras, en la mayoría de los casos, no recolectan información sobre el impacto social generado por los emprendimientos que apoyan.

2. INVERSORES

Se entiende por inversores a toda organización o persona que realiza algún tipo de inversión en emprendimientos con impacto social en la Argentina. En este relevamiento se consideraron tres inversores de diversos perfiles: un fondo privado (Equitas Ventures), un club de inversión (Joint Venture entre Fundación Dinero Social e Impacto +) y un fondo de inversión (Fondo Aveti).

Fondo privado: Equitas Ventures

El fondo Equitas Ventures S.A. tiene el fin de potenciar y financiar empresas argentinas con impacto en el desarrollo sustentable, tanto en su aspecto social como ambiental. Busca una rentabilidad moderada midiendo el impacto social de los emprendimientos que apoya.

Equitas Ventures es un fondo estructurado como un fideicomiso privado de inversión. Cuenta con diferentes tipos de inversores, tanto personas físicas como personas jurídicas, entre las cuales se encuentran el Banco Columbia y la Fundación Avina. El origen de sus recursos es mixto, tanto de origen nacional como internacional. Para atraer inversores, Equitas Ventures ancla su estrategia en el paraguas de la sustentabilidad, basándose tanto en el retorno financiero como en el impacto social y ambiental.

Equitas invierte en dos modalidades: Equity (participación accionaria) y Deuda (préstamos). La particularidad de los préstamos que realiza es que todos son diferentes, ya que son estructurados de acuerdo al flujo de fondos de cada proyecto. Sus inversiones están dirigidas a emprendimientos en etapa de *start-up* y en proceso de consolidación. Equitas Ventures ha invertido un volumen total de \$3 millones, y el valor promedio por inversión es de aproximadamente \$400.000, con una inversión de mínima de USD30.000. La expectativa de retorno de la inversión de su portfolio está por debajo de la tasa de mercado en el orden del 10% anual.

Respecto de la proporción entre el volumen de dinero disponible para inversiones y los emprendimientos en los que está dispuesto a invertir, Equitas Ventures tiende a mantener en su portafolio una proporción de inversiones del 70% en emprendimientos con impacto social, y del

30% en emprendimientos con impacto ambiental. Sus sectores de interés son medioambiente, discapacidad, salud y vivienda.

Las fuentes más comunes de donde se generan los contactos son: Ashoka, Avina, el ITBA y el concurso Mayma (ex Bid Challenge).

Equitas Ventures cree que en los próximos dos años va a haber más oportunidades que recursos para invertir, y que la tendencia se va a revertir en el transcurso de los próximos 10 años.

Los requisitos que Equitas Ventures evalúa en la solicitud de propuestas de inversión son:

- Tener un modelo de negocios bien desarrollado
- Tener un equipo de gestión bien consolidado y con habilidades complementarias
- Que el emprendimiento tenga un impacto social relevante
- La experiencia previa del emprendedor

Los tres aspectos que el fondo considera como los más importantes a la hora de decidir favorablemente ante una inversión son:

- Las características personales del emprendedor
- El plan de negocios
- Rentabilidad prevista de al menos el 10% anual (entendiendo que existe impacto social y ambiental)

Para Equitas Ventures, el “modelo de negocios bien desarrollado” constituye el factor más difícil de encontrar entre los proyectos analizados.

Respecto del tipo de interacción que tiene el fondo con los emprendimientos, en los casos de préstamos:

- Sigue de cerca los indicadores económico-financieros
- Realiza reuniones de asesoramiento

En el caso de los emprendimientos en los que tiene participaciones:

- Demanda reuniones de consejo con regularidad
- Sigue los indicadores económico-financieros
- Realiza reuniones de asesoramiento

También provee servicios de presupuestos, cash-flow, y plan de negocios, y tiene un modelo propio de seguimiento de reportes para el análisis de performance de sus inversiones.

Respecto del horizonte de salida de una inversión, Equitas Ventures considera que es ideal salir en un período de 4 años, pero en la práctica la salida es de entre 5 y 6 años.

Respecto de la actuación conjunta con otros actores del (eco)sistema, Equitas Ventures prefiere invertir en conjunto con otros fondos o inversores; y sólo algunos de los emprendimientos en los que invierte también reciben apoyo de otras instituciones como universidades, incubadoras, agencias gubernamentales u ONGs.

Fraterno – Comunidad de Inversión Social y Sustentable

Fundación Dinero Social e Impacto+ S.A. realizaron una alianza para llevar adelante el programa “Fraterno”, una comunidad de inversión social y sustentable, que funciona bajo el esquema de club de inversores.

El equipo de Fraterno selecciona proyectos de inversión que tengan impacto positivo, evalúa los antecedentes del proyecto, su viabilidad económica y las características del financiamiento requerido. Luego presenta los proyectos que considera viables a personas conocidas, relacionadas o no con la actividad de la Fundación Dinero Social, quienes deciden si les interesa invertir fondos en el proyecto. El programa no garantiza la devolución del dinero, sino que actúa como un conector entre personas con recursos y proyectos valiosos que requieren capital. El equipo de Fraterno realiza un seguimiento de la evolución del proyecto, y brinda apoyo en la operatoria de financiación y el proceso de devolución.

Los recursos de Fraterno son de origen nacional y están compuestos mayormente por personas físicas, y también por personas jurídicas. Para atraer inversores, Fraterno basa su estrategia en la generación de impacto social, atrayendo inversores con montos mínimos de USD2.000.

El tipo de inversiones que realiza son préstamos dirigidos a emprendimientos en proceso de consolidación.

La comunidad Fraterno dispone de un volumen total para invertir de hasta \$1 millón, y el valor promedio por inversión está en el rango de entre \$100.000 y \$250.000. La expectativa de retorno de la inversión de su portfolio busca fundamentalmente mantener el valor del capital invertido más un 1% anual.

Respecto de la proporción entre el volumen de dinero disponible para inversiones y los emprendimientos en los que está dispuesto a invertir, Fraterno prefiere tener un portafolio distribuido en un 50% en emprendimientos con impacto social, y un 50% en emprendimientos con impacto ambiental. Los sectores específicos a los que apunta a invertir son agricultura orgánica, educación, cultura y discapacidad.

Al momento, Fraterno ha invertido en 10 emprendimientos, y si bien está comprometido con los mismos, no siempre realizan un asesoramiento activo.

El equipo de Fraterno ofrece servicios de consultoría y asesoramiento para algunos de los emprendimientos que apoya. Respecto del análisis de performance de sus inversiones tiene sus propios parámetros basados en el seguimiento de la tasa de repago y la calidad de los procesos de información que genera el emprendimiento.

La prospección de los proyectos la realizan tanto Fraterno como los emprendimientos.

El equipo de Fraterno cree que en los próximos dos años va a haber tantas oportunidades como recursos para invertir, aunque para ninguna parte será fácil crecer.

Los requisitos que el club de inversores evalúa en la solicitud de propuestas de inversión son:

- Tener un modelo de negocios bien desarrollado
- Idoneidad personal del emprendedor
- *Due Dilligence*
- Que el emprendimiento tenga un impacto social y/o ambiental relevante

Para Fraterno, la “idoneidad personal del emprendedor” es el factor más difícil de encontrar entre los proyectos analizados.

Los tres aspectos que el club de inversores considera como los más importantes a la hora de decidir favorablemente ante una inversión son:

- Las características personales del emprendedor y su equipo
- Que tenga un proyecto piloto exitoso
- El impacto social del emprendimiento

El tipo de interacción que tiene con los emprendimientos:

- Sigue de cerca los indicadores económico-financieros
- Realiza reuniones de asesoramiento
- Los ayuda con la red de contactos

El horizonte de salida de una inversión, tanto en términos ideales como reales, es de 1 a 2 años.

Respecto de la actuación conjunta con otros actores del (eco)sistema, Fraterno prefiere invertir en conjunto con otros fondos o inversores; y la mayoría de los emprendimientos a los que da préstamos también reciben apoyo de otras instituciones como universidades, incubadoras, agencias gubernamentales u ONGs.

Fondo de inversión: Fondo Aveti

El Fondo Aveti fue lanzado por el Consorzio Etimos de Italia y la Fundación Avina en septiembre de 2012. Se trata de un fideicomiso de administración cuya duración es de 10 años y está administrado por Etimos Cono Sur S.A. El fondo busca innovar en un sector amplio que es economía social y solidaria, invirtiendo en proyectos que tengan un claro impacto social y ambiental positivo en el contexto en el que se desarrollan.

Es un fondo chico, que otorga únicamente préstamos, pero tiene intención de crecer y poder ofrecer otro tipo de productos, como asistencia técnica y participaciones de capital. Aveti busca

completar su fondo con otros inversores internacionales y/o nacionales, y para atraerlos es sumamente importante demostrar su buen funcionamiento no sólo respecto al retorno financiero sino al impacto social generado.

Aveti maneja un fondo de aproximadamente \$2 millones de pesos, sus préstamos están dirigidos a emprendimientos con impacto social en etapa de consolidación, y cada préstamo ronda en los \$300.000, con devolución a un plazo promedio de 3 años. El fondo tiene un retorno financiero por debajo de la tasa de mercado con el objetivo de mantener a largo plazo el valor del capital.

Hoy Aveti está dispuesto a invertir en hasta 4 emprendimientos por vez. Por el momento, y por el tipo de inversión que realiza, el fondo está comprometido con los emprendimientos, pero el vínculo no es muy estrecho. Siendo Etimos Italia una cooperativa que busca vincularse estrechamente con los emprendimientos que apoya, los vínculos se desarrollarán al ritmo que el fondo se consolide y pueda también ofrecer mayor variedad de productos.

Aveti no tiene ninguna preferencia respecto del sector específico en el que se desarrollan los emprendimientos en los que invierte. El fondo ha realizado un relevamiento de emprendimientos que necesiten inversión para tener prospectos, así como también los emprendimientos buscan activamente generar el contacto con Aveti.

La proyección respecto del mercado es que, en los próximos dos años, va a haber recursos para invertir, y el sector tiene potencialidad para ser susceptible de crédito, pero todavía los emprendimientos sociales necesitan desarrollo y mejoras en la gestión de los mismos.

Los requisitos que el fondo Aveti evalúa en la solicitud de propuestas de inversión son:

- Tener un modelo de negocios bien desarrollado
- Que tenga un impacto social relevante
- El capital inicial del emprendedor

Para Fondo Aveti, el factor más difícil de encontrar entre los prospectos es que los emprendedores tengan claro el proyecto y que lo hayan analizado profundamente.

Los tres aspectos que el fondo considera como los más importantes a la hora de decidir favorablemente ante una inversión son:

- El equipo
- La idea
- El impacto social y el plan de negocios

Fondo Aveti prefiere invertir en conjunto con otros fondos o inversores; en este sentido, todos los emprendimientos en los que invierte también reciben apoyo de otras instituciones como universidades, incubadoras, agencias gubernamentales u ONGs.

3. ACTORES DE APOYO

Universidades

Tal como se mostró anteriormente en este estudio, en el capítulo IV, página 47, el 23% de los emprendedores buscan consultoría en las universidades por lo que resaltan el rol que éstas cumplen. Los emprendedores han acudido a universidades en búsqueda de asesoramiento y consultoría en distintos planos (planes de negocios, asesoría técnica, etc.)

A través de las entrevistas a las universidades, se observó que hay pocas universidades que están especializadas en Negocios Inclusivos. La tabla permite observar, de las 27 universidades relevadas en todo el país, aquellas que se especializan en Negocios Inclusivos: Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Universidad de Belgrano (UB), Universidad de Palermo (UP), Universidad de San Andrés (UdeSA) y Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). En particular, estas universidades realizan actividades desde distintos enfoques en relación a los Negocios Inclusivos, como por ejemplo, difusión, apoyo a través de mentorías, cursos, contenidos académicos y desarrollo de emprendimientos de impacto de forma directa o indirecta. Cabe destacar que la UTDT, es la única que cuenta con un centro dedicado a los Negocios Inclusivos: Espacio de Negocios Inclusivos (ENI Di Tella, www.utdt.edu/eni). Al mismo tiempo, se destaca el trabajo, en alianza, de las universidades con otras organizaciones de apoyo.

Temas y Subtemas	Universidades de Capital y Área Metropolitana														Universidades del Interior del País												
	UTDT	UTN	UDESA	UB	UBA (CE)	UBA Agro	IAE	UADE	UNGS	USAL	UP	ITBA	UNLP	UNSAM	UNTREF	UNLu (Luj)	UNRN (R.N.)	UN Cuyo	UNSa (Sa)	UNJu (Ju)	UNSE (S.E.)	Un Siglo 21 (Cba)	UCC (Cba)	UNC (Cba)	UNR (Ros)	UNL (Lit)	UCSF (S.F.)
Negocios Inclusivos																											
Materia c/temas de NI en Grado	1		1	1			1																				
Materia c/temas de NI en Posgrado	1		1	1							1																
Centro de NI o Es	1		1																								
Escriben Casos de NI	1		1	1																							
Investigación en NI	1		1																								
Emprendedurismo *																											
Ferías de Emprendedores							1																			1	
Programa/Curso		1						1			1									1	1	1		1		1	
Incubadora tradicional						1							1			1									1	1	
Concurso de Emprendedores			1			1																					
Centro de Emprendedores			1		1	1	1									1											
Capacitación			1																								
Cátedra																						1	1				
RSE																											
Posgrado RSE													1														
Programa en RSE	1		1							1																	
Centro de RSE					1																						
Estudio en Organizaciones Sociales																											
Capacitación												1															
Economía Social																											
Programa													1														
Posgrado de Economía Social														1													
Asistencia Técnica Peq. Productores																1		1									1
Charlas Abiertas a la comunidad																	1										
Materia de grado																								1			
Cooperativismo																											
Programa													1														
Formación de Oficios para cooperativas												1															
Tecnatur/Programa en Coopertivismo																								1			1

Actividades de las universidades relacionadas con los Negocios Inclusivos

* Nota 1: Emprendedurismo: Se habla de todo tipo de emprendedor, no específicamente del emprendedor social.

Nota 2: No se incluyó acción social.

Concursos

Los concursos son potenciadores de este tipo de emprendimientos. Los concursos permiten desarrollar contacto directo con los proyectos durante un período breve, en el que se les brinda servicios de mentoría para fortalecer ciertas áreas de sus negocios y, en general, los ganadores reciben un pequeño aporte dinerario para el proyecto.

Algunos de los concursos están enfocados, en particular, en emprendimientos con impacto social, como los premios Mayma (ex BiD Challenge) e Impactec de SocialLab. Otros concursos abarcan a todo tipo de emprendimientos, y algunos incluyen una categoría de premios para emprendimientos con impacto social como por ejemplo la competencia NAVES (IAE Business School) que tiene una categoría de proyectos sociales, o el concurso Desarrollo Emprendedor de la Subsecretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires, que tiene un premio al impacto territorial/social, y el Premio Emprendedor INICIA, que incluye a proyectos que hayan contribuido a generar valor social.

Otros actores de apoyo

A continuación, se presentan otros actores que brindan o brindaron ayuda a los emprendimientos relevados en este estudio. Este listado se construyó en base a las respuestas que dieron los propios emprendimientos cuando se les consultó sobre cuáles eran sus aliados y organizaciones que les brindaban consultoría.

Organizaciones de la Sociedad Civil: Alternativa 3; Aportes de Gestión para el Tercer Sector; Ashoka; Asociación Al Agua Todos; Asociación Civil AVANZAR para el Desarrollo Humano; Asociación Civil de Productores Apona (Asociación de Productores Orgánicos del Norte Argentino); Asociación Civil Otro Mercado al Sur; Asociación Civil Pie Pequeño; Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE); Asociación Hotelera Gastronómica de Mendoza (AHEGA); Asociación Internacional de Ferias de América (AFIDA); Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA); Asociación Tejiendo Esperanzas; Cáritas; Cascos Verdes; Centro de Derecho a la Vivienda y contra los Desalojos (COHRE); Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN); Fundación Avina; Fundación Cambio Democrático; Fundación Cecilia Baccigalupo; Fundación CIAS (Centro de Investigación y Acción Social); Fundación Compromiso; Fundación Defensores de Chaco; Fundación del Sur; Fundación Endeavor; Fundación Fortalecer; Fundación Gaia; Fundación Gente Nueva; Fundación Iberoamericana para el Desarrollo (FIDE); Fundación Interamericana (IAF); Fundación MyRAR (Migrantes y Refugiados en Argentina); Fundación Naturaleza para el Futuro (FuNaFu); Fundación NIWOK - SIWANI; Fundación OCLADE (Obra Claretiana para el Desarrollo); Fundación Par; Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz (Fundapaz); Fundación para el Servicio y Estudio de la Discapacidad Mental (FUSEDIM); Fundación para la Integración Social Oscar Alvarado; Fundación Poder Ciudadano; Fundación Redes Solidarias; Fundación Soledad Pastorutti; FUNDES; Greenpeace; INICIA Emprender para el futuro; Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE); La Usina; Médicos del Mundo; Microjusticia Argentina;

Nuevos Aires; Prelatura de Humahuaca; Proyecto Sur; Red Solidaria; Sindicato de Amas de Casas; Va de Vuelta.

Organismos de Gobierno: Buenos Aires Emprende (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires); Banco Social de Moreno; Centro Atómico Bariloche de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA); Consejo de la Microempresa de Jujuy; Consejo Federal de Inversiones (CFI); Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET); Embajada del Japón en la Argentina; Espacio Nacional de Economía Social Solidaria (ENESS); Fondo para Educación y Promoción Cooperativa; Gobierno de la Provincia de Buenos Aires; Gobierno de la Provincia de Jujuy; Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero; Gobierno de la República Argentina; Instituto de Investigaciones en Energía No Convencional (INENCO); Instituto Municipal de Desarrollo Económico Social (IMDEL); Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI); Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; Ministerio de Desarrollo Social de la Nación; Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires; Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación; Municipalidad de Avellaneda; Municipalidad de Cafayate; Municipalidad de Córdoba; Municipalidad de Luján de Cuyo; Municipalidad de la Ciudad de Mendoza; Secretaría de Agricultura Familiar Salta; Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación; Secretaría de Asuntos Agrarios del Ministerio de Desarrollo Económico de la Provincia de Salta; Secretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación; Secretaría de la Pyme y Desarrollo Regional (SEPYME); Superior Unidad Bramatológica Provincial (SUNIBROM) del Ministerio de Salud de la Provincia de Jujuy.

Organizaciones de Segundo Grado: Alianza Global de Recicladores; Central de Trabajadores de la Argentina (CTA); Centro Nueva Tierra; Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT); Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA); Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOTRA); Foro Nacional de Agricultura Familiar (FoNAF); Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos; Instituto para el Financiamiento de Cooperativas de Trabajo (IFICOTRA); Red Argentina de Comercio Justo; Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM); Red Latinoamericana de Recicladores (Red Lacre).

Mentores/Consultores: Instituto Argentino de Coaching; MicroRate; SMO Comercio Exterior.

Instituciones Financieras: Banca Social Ionkos; Fondo Solidario La Base; Oikocredit.

Organismos Internacionales: Banco Interamericano de Desarrollo/Fondo Multilateral de Desarrollo (BID/FOMIN); Banco Mundial.

A modo de conclusión parcial, se observa que las organizaciones de la sociedad civil son los actores con más actuación. Éstos cumplen el rol de articuladores entre los diversos actores del (eco)sistema. La Fundación Avina y Ashoka fueron las más nombradas (7 y 5 veces respectivamente).

En cuanto a los organismos de gobierno, hay mucha intervención provincial y municipal. No fueron incluidos en detalle todos los gobiernos locales. Los más nombrados fueron: el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (8 menciones), el INTI y el INTA (6 menciones cada uno), y el Ministerio de Trabajo de la Nación (4 menciones).

Si bien en las entrevistas muchos emprendimientos hicieron referencia a la ausencia del Estado en políticas de promoción de este tipo de negocios, de los emprendimientos localizados en el interior del país, el 62% cuenta con apoyo de organismos de gobierno, mientras que de los emprendimientos de CABA y GBA sólo el 29% es apoyado por el Estado.

Por último, es poca la intervención de organismos internacionales, mentores y consultores, así como también de las instituciones financieras.

4. CONCLUSIONES III: Estadio del (eco)sistema

Se puede concluir que el desarrollo del campo de los Negocios Inclusivos es aún incipiente en nuestro país, pero es alentador ver que empieza a surgir un (eco)sistema que involucra desarrolladores, inversores y otros actores de apoyo (universidades, concursos, y otros actores) con foco específico en los Negocios Inclusivos.

Resulta importante resaltar el vínculo de largo plazo entre el emprendedor y el desarrollador, teniendo ambos el interés de mantener dicho vínculo. El desarrollador comprueba su performance haciendo un seguimiento de los emprendimientos y aprende de cada negocio para aplicar lo aprendido a otros; mientras que para el emprendedor, el vínculo de largo plazo lo beneficia porque siempre necesita apoyo en las distintas áreas e instancias del negocio.

El análisis de los inversores pone en evidencia la dificultad de encontrar proyectos con impacto social que estén acompañados de sólidos modelos de negocios y emprendedores idóneos para llevar adelante los proyectos presentados. Sin embargo, se vislumbra el gran compromiso que adquieren los inversores con los emprendimientos de impacto, tanto en el plano personal como en el del negocio.

En cuanto a los actores de apoyo, se evidencia que la relación directa con los Negocios Inclusivos es muy variada. Los concursos se destacan por potenciar a los emprendedores que buscan generar impacto, y les brindan asesoramiento de modo que puedan desarrollar su emprendimiento.

Son pocas las universidades que hoy están trabajando directamente con la temática en cuestión. Sin embargo, las universidades, junto con las agencias gubernamentales, constituyen al actor más importante que ofreció consultoría externa a los Negocios Inclusivos.

Por último, se observa que existen además otros actores de apoyo como organizaciones de la sociedad civil, organismos de gobierno, organizaciones de segundo grado, mentores/consultores,

instituciones financieras y organismos internacionales que activamente brindan ayuda a los emprendimientos en sus diversas necesidades.

VI. REFLEXIONES GENERALES

A continuación se exponen conclusiones generales, que enmarcan y dan significado a los resultados expuestos en todo el documento, como también conclusiones particulares referidas a temas puntuales del estudio.

La primera reflexión es holística. Este estudio revela que existe **un (eco)sistema** de Negocios Inclusivos emergente en la Argentina. Ésto es de suma importancia dado que el concepto del Negocio Inclusivo es muy reciente aún y se encuentra en constante evolución y desarrollo en distintas regiones del mundo. El estudio revela que los 76 Negocios Inclusivos relevados no “están solos” y que forman parte de una red de actores que hacen a un (eco)sistema pequeño, pero en crecimiento.

Como se puede ver en este trabajo, esta red está compuesta por múltiples actores que ocupan un rol específico y que potencian a los Negocios Inclusivos, donde los desarrolladores aportan asesoramiento, los inversores financiamiento, las universidades consultoría y conocimiento, los concursos oportunidades, los organismos de gobierno coordinación, los organizaciones de la sociedad civil acceso, etc. En este sentido el (eco)sistema, si bien es pequeño en términos comparativos a otras regiones, es completo y está conformado por todos los actores relevantes al desarrollo de los Negocios Inclusivos.

La segunda reflexión refiere a **los emprendedores**. El análisis de la información permite identificar un conjunto de factores comunes y cuatro perfiles de los Negocios Inclusivos argentinos. En primer lugar, se identifican dos grandes ejes (no excluyentes) en términos de la *misión* de los Negocios Inclusivos: el primero referido a la calidad de vida (67%), y el segundo eje relacionado con el trabajo (60%). En segundo lugar, los principales *destinatarios* del impacto son los grupos excluidos (69%), es decir personas de bajos recursos económicos (ingresos por debajo de \$2.000), minorías, etc.

Se relevó que el *mecanismo de impacto* de la mayoría de los emprendimientos es el de integrar a personas en situación de vulnerabilidad en su cadena de valor (76%) y, en comparación, son pocos los que ofrecen productos y servicios para estas personas. Del primer grupo, la mayoría son cooperativas y el sector de actuación es, principalmente, textil, medio ambiente agricultura y ganadería y artesanías. En cambio, los que ofrecen productos y servicios son, en general, empresas privadas o fundaciones, el nivel educativo alcanzado es superior/posgrado y los bienes y servicios que ofrecen son, por ejemplo, microcréditos, alimentos, tecnología y salud y bienestar.

Otro aspecto a destacar son los *formatos organizacionales* de los Negocios Inclusivos. Se pudo observar que la tendencia en los últimos años ha sido la creación de cooperativas y empresas privadas. Asimismo existe una proporción significativa de multi-organizaciones.

Asimismo, se pueden distinguir dos rangos de *facturación* por ingresos genuinos: las microempresas (menor a \$5 millones) y las PYMES. El primer grupo es el más relevante (89%), dentro del mismo se identifican dos grupos: aquellos emprendimientos que facturan hasta \$300.000 anuales y aquellos otros que facturan entre \$1 millón y \$5 millones. El grupo de menor facturación generalmente es el que tiene mayores dificultades en términos de sustentabilidad económica, porque no suele llegar al punto de equilibrio, se enfoca en la producción primaria y el nivel de educación de sus emprendedores es más bajo.

El relevamiento evidencia un vínculo entre *nivel educativo del emprendedor* y *sustentabilidad económica* invitando la siguiente hipótesis: a medida que exista una mayor profesionalización por parte de los emprendedores, los Negocios Inclusivos tendrán una mayor sustentabilidad económica y, en consecuencia, aumentaría el atractivo del sector para desarrolladores e inversores, formándose así un círculo virtuoso en donde estos actores apalancarán a los Negocios Inclusivos que tendrán una mejor desempeño tanto en términos económicos como sociales.

Por último, el estudio evidencia que, en la actualidad, hay una ausencia de indicadores accesibles para *medir el impacto social*. Estos indicadores son importantes no sólo para desarrollar estrategias y corregir cursos de acción de los emprendimientos, sino también para que los inversores tengan cierta confianza sobre el retorno social que sus inversiones pueden lograr más allá de los indicadores financieros.

Por medio de estas reflexiones esperamos ilustrar, de manera realista pero motivadora para aquellos emprendedores, académicos, gobernantes, ejecutivos y estudiantes adentrándose en la temática, que el (eco)sistema de los Negocios Inclusivos en la Argentina existe, es “inclusivo”, es completo y está en crecimiento.

VII. APÉNDICE I

El Apéndice I provee una breve descripción de las actividades desarrolladas por los 76 Negocios Inclusivos identificados así como la página web cuando ella existiera. Los Negocios Inclusivos marcados con un (*) no forman parte de la muestra de los 67 casos entrevistados.

1. 8 Estaciones* | GBA

<http://www.8estaciones.com.ar/>

Se dedica a la producción de pañales de tela, prendas para bebé, mantas, muñecos; y tiene como misión evitar la explotación textil.

2. Animaná - Ethical Chic from Patagonia and the Andes | CABA

<http://www.animanapatagonia.com/> | <http://www.modaetica.com/>

Trabaja con pobladores de los Andes y la Patagonia que viven alejados de las ciudades o de centros urbanos, creando productos relacionados con la moda, artesanías, decoración y productos textiles bajo los principios de sustentabilidad y respeto de los ciclos de vida.

3. ARAR Artesanías Argentinas | CABA

<http://www.artesantiasargentinas.org/>

Tiene como misión la promoción de artesanos criollos e indígenas a través de la elaboración de productos en alpaca, cuchillos, cuero, madera, mates, artículos religiosos y productos textiles.

4. Asociación Civil Mercado de la Estepa | Río Negro

<http://www.mercadodelaestepa.com.ar/>

Busca generar nuevos espacios de comercialización en la Patagonia con el fin de que los productos artesanales de la zona puedan ser comercializados de forma directa por los productores.

5. Asociación Civil Promoción Indígena - Arte y Esperanza* | CABA

<http://www.arteyesperanza.com.ar/>

Mediante la producción de artesanías e indumentaria y el dictado de cursos de capacitación, intenta mejorar la calidad de vida de las comunidades aborígenes.

6. Asociación Civil Recicladores Bariloche | Río Negro

<http://www.reciclarbariloche.com.ar/>

Se dedica a la recolección, clasificación, empacado y venta de materiales (cartón, papel, plástico, vidrio, metales); y su meta es tener una planta de clasificación de residuos para poder acopiar más cantidad de material.

7. Asociación Civil San Pedro Nolasco – “Coquena” - Criadero de vicuñas | Salta

<http://www.coquenamolinos.com.ar/coquena.html>

Cuenta con un criadero de vicuñas; elabora artesanías y textiles de llama, vicuña y oveja; produce miel de abejas; y cultiva especias y aromáticas. Su misión es crear puestos de trabajo estable y mejorar la calidad de vida del pequeño productor de la comunidad.

8. Asociación Comunitaria de Ayuda Recíproca Elina - Vivero Agroecológico de Rosario* | Santa Fe

Se trata de un vivero que se dedica a la formación e integración de personas con discapacidad.

9. Asociación de Artesanos de Bariloche | Río Negro

<http://www.artesanos-bariloche.com.ar/>

Es un espacio destinado a promover el trabajo artesanal. Allí el artesano pueda encontrarse con sus pares y desarrollar su actividad.

10. Asociación Mutual El Colmenar | GBA

Tiene como misión lograr el abaratamiento de los costos de los medicamentos para las personas asociadas.

11. Asociación Warmi Sayajsunqo | Jujuy y Salta

Ofrece microcréditos para el desarrollo de la comunidad, para que las personas puedan vivir de su trabajo, con dignidad y en armonía con la naturaleza.

12. Cauqueva Limitada - Cooperativa Agropecuaria y Artesanal Unión Quebrada y Valles | Jujuy

<http://www.cauqueva.org.ar/>

A través de la elaboración de productos frutihortícolas y cultivos andinos busca mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores.

13. Chuchú - Tramas de Creación Colectiva | Mendoza

<http://www.creacioncolectiva.com.ar/contacto.html>

Ofrece productos que combinan el trabajo manual artesanal con productos de diseño (indumentaria, carteras, calzado). Su misión es seguir creciendo como red y encontrar más tejedoras y marroquineros que se beneficiarían.

14. Chunchino - Eco Bebé | CABA

<http://www.chunchino.com/>

Produce ropa y accesorios para bebés hasta un año contemplando el impacto ambiental y la cadena de valor.

15. Cooperativa Agropecuaria Agroecológica del Litoral | Chaco

<http://coopagroecolitoral.blogspot.com.ar/>

Mediante la producción de algodón agroecológico con certificación de comercio justo (Fairtrade International - FLO) busca mejorar las condiciones de los pequeños productores, no solamente aumentando sus ingresos sino también logrando su integración.

16. Cooperativa de Productores Vitivinícolas Cafayate | Salta

<http://vinoartesanalcafayate.blogspot.com.ar/>

Se dedica a la elaboración de vinos y mistelas; y tiene como misión mejorar la calidad de vida del pequeño productor vitivinícola.

17. Cooperativa de Provisión de Servicios Educativos, Asistenciales y Comunitarios Barrio La Juanita Limitada | GBA

<http://www.lajuanita.org.ar/>

Se especializa en la elaboración de productos de panadería, guardapolvos y remeras; y su misión es reconstruir lazos solidarios a través del fomento de la cultura de trabajo, educación y construcción de ciudadanía.

18. Cooperativa de Recicladores de Córdoba Limitada | Córdoba

Se ocupa de la clasificación y molienda de materiales plásticos, buscando incidir para que los cartoneros tengan una mejor retribución y para instalar políticas públicas que beneficien al sector. Además trabaja para poder organizar a todo el sector informal cooperativizándolo.

19. Cooperativa de Servicios Reciclando Sueños Limitada | GBA

<http://www.recisu.org.ar/>

Mediante la gestión integral de residuos, recolección y reciclaje busca proveer el empleo con justicia para los cartoneros, considerando a este servicio como público.

20. Cooperativa de Todo Servicio para Recicladores La Toma del Sur Limitada | GBA

<http://cooplatomadelsur.com.ar/>

Se dedica a la reparación de computadoras, televisores, etc. y al molido de plástico, aluminio, y cobre. Tiene como misión seguir incorporando compañeros al trabajo y a la educación (mediante cursos y donación de aparatos en escuelas públicas).

21. Cooperativa de Trabajo Construyendo Futuro | GBA

<http://www.lfqconos.com/>

Se especializa en la producción de pizza en cono y tiene como misión la generación de empleo a personas en situación de vulnerabilidad.

22. Cooperativa de Trabajo COOPSOL Limitada | Santiago del Estero

<http://www.coopsol.com.ar/>

Produce miel orgánica y convencional, buscando generar alto impacto para el desarrollo social de los pequeños productores.

23. Cooperativa de Trabajo Curtidores de Mendoza Limitada | Mendoza

<http://www.curtidoresmendoza.com.ar/>

Se dedica al servicio de curtido del cuero, generando nuevos puestos de trabajo para seguir atendiendo a la población vulnerable.

24. Cooperativa de Trabajo Empresa Social de Salud Mental El Bolsón | Río Negro

<http://www.proyectodignidad.com.ar/el-bolson.php>

Ofrece servicio de catering, atención al turista, servicio de restaurante, confitería y alojamiento en centro de sky. Su misión es generar fuentes de trabajo para personas con sufrimiento mental y favorecer el cambio en las representaciones sociales sobre la locura.

25. Cooperativa de Trabajo En Buenas Manos | CABA

<http://www.enbuenasmanos.org.ar/>

Realiza masajes relajantes, dando empleo a personas con discapacidad, en particular, personas no videntes.

26. Cooperativa de Trabajo La Cacerola | CABA

<http://www.lacacerola.com/index.php>

Ofrece servicio de cafetería, restaurante y refrigerios para escuelas públicas. Su misión es mejorar la calidad de vida de los asociados e integrantes de la cooperativa y trabajar en red por una economía más solidaria.

27. Cooperativa de Trabajo La Rañatela Limitada | Mendoza

<http://www.laranatela.com/>

Se especializa en gráfica corporativa, imagen empresarial y elaboración de bolsas reutilizables. Tiene como misión buscar la integración laboral digna, potenciando las capacidades productivas y económicas de las personas con discapacidad y en situación de vulnerabilidad social.

28. Cooperativa de Trabajo Luci Vid | Córdoba

Se dedica a la limpieza de vidrios, lavado de alfombras y pisos, buscando generar trabajo y contención para personas indigentes.

29. Cooperativa de Trabajo Pampa de Olaen | Córdoba

<http://www.facebook.com/pages/Cooperativa-de-Trabajo-Pampa-de-Olaen/124752091612>

Genera trabajo a familias rurales de la comunidad a través de la comercialización textil artesanal de prendas, tapices, lana y accesorios. Realiza también turismo alternativo.

30. Cooperativa de Trabajo Textiles Pigüé Limitada | Pcia. de Buenos Aires

<http://www.textilespigue.com.ar/>

Fomenta el crecimiento con inclusión, y busca lograr el doble de trabajadores. Comercializa telas para calzado e indumentaria.

31. Cooperativa del Oeste | CABA

Contribuye a la inclusión social a través de la retención de los colaboradores dentro del sistema de trabajo. Promueve la inclusión social, cuidado del medio ambiente y dignificación laboral del recuperador urbano a través de la separación y venta de residuos secos.

32. Cooperativa Eco Mayo | GBA

Genera fuentes de trabajo, causando un impacto social y ambiental en la comunidad. Forma y educa a todos los integrantes de la cooperativa, atiende y cuida a niños y adolescentes. Se basa en la recuperación de materia prima y material orgánico para industrias (plástico, cartón, papel, PET, vidrio en todas sus variantes).

33. Cooperativa El Álamo | CABA

Su misión es la formalización de los cartoneros, quienes hacen la recolección de residuos reciclables, acondicionamiento y comercialización del material.

34. Cooperativa Integral de Recuperadores Urbanos Juana Azurduy | GBA

Realiza la recolección de desperdicios secos. Busca dignificar el trabajo del ciruja, capacitando en oficios y por medio de un colegio propio para que los trabajadores puedan recibir educación.

35. Cooperativa Junín Salud | Córdoba

Brinda salud a bajo costo, llegando a las personas que no tienen cobertura. Ofrece medicina general, cardiología, pediatría, oncología y cirugía.

36. Cooperativa Püporé - Villa Devoto | GBA

Mediante la venta de indumentaria de trabajo mejora la calidad de vida de los integrantes de la cooperativa.

37. Cordial Microfinanzas | CABA

<http://www.cordialnegocios.com.ar/>

Brinda préstamos en efectivo a emprendedores, es decir, servicios financieros innovadores en la base de la pirámide. En un gran porcentaje otorga microcréditos a inmigrantes de países limítrofes.

38. Creaciones RB | GBA

<http://www.creacionesrb.com.ar/>

Genera empleo a personas desocupadas del barrio Los Polvorines mediante la venta de alpargatas, zapatillas, zuecos.

39. Cúbreme | CABA

<http://www.cubreme.com/>

A través de la venta de prendas de verano e invierno, artículos de decoración y accesorios busca alcanzar la equidad social, equilibrio ambiental y ética comercial.

40. Discapanch | CABA

<http://www.discapanch.com/>

Brinda oportunidades de trabajo a personas con discapacidad en la panchería que ofrece panchos, gaseosas, hamburguesas, cafés y sándwiches.

41. El Arca "Productores + Consumidores" | Mendoza

<http://www.elarcamendoza.com.ar/>

Genera comunidad de "prosumidores" a través del comercio justo para mejorar sus ingresos mediante la comercialización de ropa, productos gourmet, catering, artesanías en cuero y madera y reciclado.

42. El Ceibo* | CABA

<http://elceiborsu.blogspot.com.ar/>

Realiza recuperación, acopio, separación y posterior venta de materiales recuperables. Propone una lógica de trabajo basada en los principios de solidaridad y respeto.

43. El Galpón, Proveeduría Mutual Sentimiento | CABA

<http://www.elgalpon.org.ar/>

El principal objetivo es la ecología y, por otro lado, demostrar que la economía social es rica y sustentable. Es un emprendimiento ecológico que vende productos orgánicos.

44. Elementos Argentinos | CABA

<http://www.elementosargentinos.com.ar/contacto/>

Ofrece empleo a tejedores del norte, mejorando las opciones para los que quieren tener una alfombra natural. Comercializa también objetos de decoración.

45. Empresa/FIS Empresa Social S.A. | CABA

<http://www.empresa.com.ar/>

Ofrece acceso al crédito productivo para empresarios de la microempresa excluidos del sistema financiero.

46. Emprendimientos Tecnologías para la Vida S.A. | Río Negro

<http://www.etvida.com.ar/>

Promueve tecnologías que mejoran la calidad de vida de sectores vulnerables en un sistema sostenible mediante la elaboración de bombas de agua manuales, bombas de agua motorizadas por energías alternativas, ruelas, cardadores, sistemas de energía solar de baja energía.

47. Escuela Panadería y Heladería Panipan* | GBA

http://www.pelotadetrapo.org.ar/agencia/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=184/

Mediante la venta de panificados y helados, fomenta una educación vinculada a la transformación de las condiciones de vida de los niños y jóvenes con capacidades para pensar críticamente, para relacionar la práctica con la teoría, para dialogar, estudiar e investigar.

48. FIE Gran Poder S.A. | GBA

<http://www.fiegranpoder.com.ar/>

Facilita el desarrollo de las unidades económicas de escasos recursos, brindando acceso a financiamiento a las micro y pequeñas empresas con limitaciones para acceder a sistemas convencionales de crédito, con la finalidad de impulsar la equidad e inclusión.

49. Fundación Los Naranjos | GBA

<http://www.fundacionlosnaranjos.org/>

A través de la venta de productos de alfarería artesanales, ofrece a adolescentes provenientes de familias de escasos recursos la posibilidad de ingresar a la vida laboral. Su objetivo es que los jóvenes encuentren la posibilidad de ser entrenados en un oficio y en la cultura del trabajo y del esfuerzo.

50. Fundación Pro Mujer | Salta

<http://promujer.org/where-we-work/argentina/>

Brinda servicios educativos, salud y créditos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de mujeres de América Latina.

51. Fundación Protagonizar | GBA

<http://www.protagonizar.org/>

Busca mejorar la capacidad y condiciones de vida de personas excluidas, brindándoles microcréditos y otras herramientas para que desarrollen sus propias actividades.

52. Fundación Silataj* | CABA

<http://www.fundacionsilataj.org.ar/>

Promueve la generación de empleo y desarrollo comunitario de pueblos originarios a través de la venta de artesanías.

53. Granja Andar | GBA

<http://www.granjaandar.org.ar/front/>

Genera oportunidades innovadoras para el desarrollo creativo y potencial de personas con discapacidad por medio de actividades de panadería, catering, vivero, educación ambiental y artesanías.

54. Guayaki | GBA

<http://www.guayaki.com.ar/>

Genera un mercado de productos orgánicos de yerba mate que busca educar sobre sus beneficios para la salud, el medio ambiente y la equidad social. Participa activamente en el comercio justo, el desarrollo económico, la preservación de las culturas en pequeñas comunidades y favorece la conservación y la reforestación de la Mata Atlántica.

55. Hecho en Buenos Aires/Empresa Social | CABA

<http://www.hechoenbsas.net/>

A través de una publicación de interés general y de actualidad con enfoque social y ambiental vendida sólo por personas en situación de calle y sin trabajo, ofrece oportunidades de inclusión laboral a estas personas mediante mecanismos de generación de ingreso digno a través de la autogestión.

56. Hecho en Moreno Gastronomía | GBA

<http://www.facebook.com/hechoenmoreno.hem>

Se dedica a la elaboración de alfajores, barritas de cereal, galletitas, *snacks*, *muffins* y almuerzos; y tiene como misión mejorar la vida de las personas desempleadas de Moreno.

57. Hecho en Moreno Indumentaria | GBA

<http://www.hem-hechoenmoreno.com.ar/>

Se ocupa de la producción de indumentaria y accesorios de con el objetivo de fomentar el desarrollo de la comunidad a través del trabajo digno.

58. Interrupción S.A. | CABA

<http://www.interrupcionfairtrade.com/>

Ofrece frutas y verduras orgánicas y tiene como misión mejorar las condiciones de vida de pequeños productores.

59. Jepe'a - Compromiso Social* | CABA

<http://www.jepea.com.ar/>

Produce yerba mate, te orgánico, mermeladas, encurtidos, azúcar integral, mandioca, miel, licor con el fin de promover la comercialización e intercambio de alimentos naturales de pequeños productores organizados.

60. La Costurera* Moda Cool & Conscious | CABA

<http://www.la-costurera.com/>

Se trata de un *marketplace* para la producción textil ética sostenible que busca sensibilizar hacia un consumo textil responsable, promover las fibras textiles naturales orgánicas y la confección proveniente de proyectos sociales.

61. La Luciérnaga* | Córdoba

<http://www.laluciernaga.org.ar/>

A través de una revista socio cultura busca lograr movilidad social a través de la inserción laboral.

62. La Tierra Sabe Asociación Civil | GBA

<http://www.sabelatierra.com/>

Es un espacio de venta para el productor, que favorece la comunicación, la convocatoria del público, la difusión y la generación de redes de contacto y busca difundir un cambio de hábito en el consumo.

63. MAFIA Bags | CABA

<http://www.mafiabags.com.ar/>

Se dedica a la elaboración de bolsos, mochilas y accesorios a partir de velas náuticas reutilizadas, buscando ofrecer un producto integral con impacto social y medioambiental.

64. Más Ambiente S.A. | Mendoza

<http://www.masambiente.com/>

Busca orquestar habilidades y empoderar comunidades a través de la fabricación de jabón ecológico.

65. Mercado Artesanal Fiske Menuco | Río Negro

<http://www.facebook.com/pages/Mercado-Artesanal-Fiske-Menuco/234169396624705>

Es un espacio físico para que los artesanos puedan comercializar sus productos a un precio justo, preservando la calidad artesanal y el oficio en cada uno de los rubros. Además busca crear un espíritu de principios asociativos y cooperativos.

66. Mundo Alameda, Cooperativa 20 de diciembre | CABA

<http://www.mundoalameda.com.ar/>

Elabora remeras y prendas de uso cotidiano, llevando a cabo tareas de moltería, corte, confección y estampado. Su misión es generar fuentes de trabajo genuinos para personas que han sido víctimas de trata de personas o trabajo esclavo.

67. Muspay | Salta

Se dedica a la producción de artesanías, tejidos y accesorios en madera, cerámica y alpacaca; e indumentaria textil. Busca el beneficio individual y grupal a través del mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes.

68. Prosol Coop. Limitada (Varias regiones argentinas) | Jujuy

<http://www.prosoldeshidratados.com.ar/>

Ofrece deshidratados y otros agregados de valor, a base de frutas, verduras y cereales. Busca darle valor a la producción primaria y formalidad a la producción a los pequeños productores de la Quebrada de Humahuaca.

69. Proyecto De Luz Sociedad Civil | Mendoza

<http://www.selecciondeluz.com/>

Se dedica a la producción de vino, aceite de oliva, miel y mermeladas. Tiene como misión proveer oportunidades a personas que por diferentes dificultades no las han tenido, personas con dificultades sociales o físicas o relegadas.

70. Red Activos para la Autonomía Social de Personas con Discapacidad Asociación Civil | CABA

<http://www.redactivos.org.ar/>

A través del ensamblado de materiales, regalos empresarios diversos y otros productos, busca promover mayor autonomía para trabajadores con discapacidad y generar recursos genuinos para el trabajo de La Usina.

71. Rehue | GBA

<http://www.jabonesrehue.com/>

Ofrece cosmética natural (jabones orgánicos, cremas, desodorantes, *shampoo*), brindando ayuda en la salud a los consumidores y armando una red que contribuya a la cadena de valor.

72. Sistema SER | Jujuy

<http://www.sistemaser.org.ar/>

Brinda servicios de salud (ginecología, pediatría, oftalmología, etc.) y otorga microcréditos para teas de salud. Su misión es demostrar que hay un sistema alternativo de salud, más barato, más eficiente, que da más igualdad y justicia.

73. Sume Materiales, Fundación Sagrada Familia | GBA

<http://www.sagradafamilia.org.ar/sume.html>

Es un corralón de materiales para la construcción y mobiliario para el hogar. Actúa de nexo entre quienes tienen materiales en desuso y familias de bajos ingresos que necesitan mejorar su vivienda.

74. Teknycampo S.R.L. | Santa Fe

<http://www.teknycampo.com.ar/>

Ofrece herramientas y máquinas para pequeños productores rurales. Poniendo a su disposición tecnología busca promover el desarrollo rural.

75. Viró S.R.L. | Córdoba

<http://www.eventosviro.com.ar/>

Se dedica a la organización de eventos sociales y empresariales. Apuesta al desarrollo regional mediante la generación de fuentes de trabajo para personas de bajos recursos y la prioridad de compra de insumos y servicios a emprendimientos locales.

76. Yeeeu S.A. | CABA

<http://www.yeeeu.com/>

Brinda *outsourcing* inclusivo, consultoría, *contact center* y *call center* con el objetivo de crear empleo para personas con discapacidad.

