

# Mapeo Colaborativo de Empresas Sociales de Argentina

---

## Mesa de Impulso a las ES (Mesa IES)



### Autores de este informe:

Jessica Oyarbide y María Virginia Romero, *EKHOS*

Agostina Coniglio y Constanza Connolly, *Keidos*

Maitena Moreno Ugartemendia, *Efecto Colibrí*

María Fernanda Figueroa, *Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Austral*

Brenda Pignol Ramos, *Libertate*

- DICIEMBRE 2021 -

# Agradecimientos

---

La elaboración del Informe **Mapeo Colaborativo de ES de Argentina** fue posible gracias al tiempo, la dedicación y el trabajo desinteresado de múltiples actores comprometidos con la creación de soluciones sostenibles a los desafíos sociales más urgentes de nuestro país.

Valoramos la participación de las ES que, además de trabajar a diario por las poblaciones más vulnerables, compartieron generosamente información central de sus respectivas organizaciones para el desarrollo de este informe. Adicionalmente, es necesario destacar el involucramiento de las ES que formaron parte de la prueba piloto. Estas aportaron retroalimentación clave para la confección de la encuesta final y, en algunos casos, contestaron más de una vez las preguntas de la investigación.

Por último, agradecemos el soporte en la difusión brindado por organizaciones de apoyo del Ecosistema de Impacto de Argentina, las cuales cumplieron un papel fundamental en la conformación de una muestra significativa y representativa que permitiera obtener un panorama más abarcativo de la población estudiada.

*Agradecimiento del Diseño Gráfico a cargo de Victoria Cardenal Goitia, integrante del equipo de comunicación de EKHOS.*

# Mapa de contenidos

---

<b>1. Agradecimientos.....</b>	<b>Pág. 2</b>
<b>2. Acerca de la Mesa IES.....</b>	<b>Pág. 4</b>
<b>3. Evolución Mesa IES.....</b>	<b>Pág. 5</b>
<b>4. Propósito de este estudio.....</b>	<b>Pág. 7</b>
<b>5. Ficha técnica.....</b>	<b>Pág. 8</b>
<b>6. Empresas participantes.....</b>	<b>Pág. 11</b>
6.1 Características generales	
Pág. 15	
6.2 Impacto	
Pág. 18	
6.3 Figura legal	
Pág. 21	
<b>7. Modelo de negocios.....</b>	<b>Pág. 23</b>
7.1 Sostenibilidad económica-financiera	
Pág. 26	
<b>8. Gestión de personas.....</b>	<b>Pág. 31</b>
8.1 Equipo fundador	
Pág. 31	
<b>9. Toma de decisiones.....</b>	<b>Pág. 34</b>
9.1 Equipo decisor	
Pág. 34	
9.2 Recupero de la inversión	
Pág. 35	
<b>10. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>Pág. 36</b>
<b>11. Próximos pasos y modalidades de participación.....</b>	<b>Pág. 37</b>
<b>12. Referencias.....</b>	<b>Pág. 39</b>

# Acercas de la Mesa IES

---

La Mesa de Impulso a las ES (Mesa IES) es un esfuerzo colaborativo de [EKHOS](#), [Keidos](#), [Efecto Colibrí](#), la [Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral](#), el [Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés](#) y [Libertate](#), junto a otros actores del Ecosistema de Impacto de Argentina interesados en promover la creación y el fortalecimiento de ES en el país, a través del estudio de las mismas.

Consideramos que las ES son una vía sostenible para resolver problemas sociales poniendo el foco en la generación de productos o servicios que permitan crecer y expandir el impacto, mientras agregan valor al mercado y a la sociedad.

Creemos en la colaboración y el fomento de las alianzas entre actores como modo de construir una nueva realidad enfocada en el bien común y el desarrollo sostenible y subrayamos la preponderancia de las ES como actores clave para alcanzar este desafío.



# Evolución Mesa IES

---

## 2019 Comienzo

**Marzo** → Creación de la MESA.

**Mayo** → Encuesta a actores del Ecosistema de ES sobre “qué es una Empresa Social”.

**Julio** → Primera definición beta, para Argentina, sobre Qué es una Empresa Social.

**Septiembre** → Definición de la identidad, valores, objetivos y curso de acción de la Mesa IES.

**Octubre a Diciembre** → Decisión sobre la realización de un Mapeo de ES de Argentina y elección de metodología de investigación para llevarlo a cabo.

**Febrero** → Creación de una base de datos colaborativa de ES junto a organizaciones que, de alguna manera, las nuclean como por ejemplo: incubadoras, fondos de inversión de impacto, profesionales asesores, universidades, entre otras.

**Mayo** → Desarrollo de la Versión I de la “Encuesta de Mapeo de ES” para testeo.

**Agosto** → Testeo de la Versión I de la Encuesta por parte de ES de diferentes partes del país. Recepción de Feedback.

**Octubre** → Procesamiento de datos, retroalimentación de la versión I y diseño de la Encuesta Final.

**Noviembre** → Lanzamiento del Mapeo de ES de Argentina.

## 2020 Mapeo

**Enero a Junio** → Difusión del Mapeo y Recolección de datos.

**Julio a Octubre** → Procesamiento de datos.

**Octubre a Noviembre** → Confección del Informe Final.

**Diciembre** → Comunicación de resultados.

## 2021 Análisis de datos y Confección del Informe

“El emprendimiento social es lo más lógico que podemos hacer”

**Muhammad Yunus**

*Premio Nobel de la Paz*

# Propósito de este estudio

---

La intención de esta encuesta es profundizar en el conocimiento de la población de ES de Argentina, generando información sobre sus principales características: **figuras legales, modelo de negocios, gestión de personas y toma de decisiones.**

Ante la ausencia de estudios similares a nivel nacional, el valor de esta investigación radica en aportar un mapeo inicial sobre las ES que se encuentran en funcionamiento en la actualidad y avanzar hacia la construcción de una definición común de ES, para Argentina.

Por último, esta encuesta pretende aportar información clave para la toma de decisiones de los empresarios sociales, agentes de gobierno, inversores de impacto y todos los actores de apoyo de las ES del país.

A los efectos de este estudio, se considera ES a aquella cuyo propósito principal es la resolución de una problemática social y utiliza un modelo de negocio (venta de productos y/o servicios en el mercado) para alcanzarlo.

# Ficha técnica

---

## Muestra:

La **unidad de análisis** es la ES argentina. Considerando la definición de ES postulada previamente. La **población de estudio** queda limitada a aquellas organizaciones que cumplen con las siguientes características:

- El propósito principal es la resolución de una problemática social.
- Este propósito se alcanza a través de un modelo de negocio (venta de productos y/o servicios en el mercado)

Quedan excluidas del relevamiento aquellas empresas que:

- Generan impacto social y/o ambiental a través de actividades periféricas o secundarias al propósito principal del negocio. Por ejemplo: Empresas que generan impacto a través de un área de Responsabilidad Social Empresaria, donaciones a ONGs.
- Organizaciones de autoempleo que no benefician a una comunidad más amplia que su propio equipo fundador.

La **unidad de respuesta** fueron los fundadores, directores, gerentes, socios, accionistas, miembros de la comisión directiva o consejo de administración de las ES.

El muestreo dirigido o no probabilístico se consideró el más apropiado, ya que no existe un marco muestral que permita conocer con exactitud la extensión de la población de estudio. Específicamente, se contactó a más de 20 actores clave (ej. *Mayma, Njambre, Minka, Nesi Hub, Ashoka, Fundación Gen E, Sumatoria, Hacula Rodar, CENARCECS, Impact Hub, Quinto Impacto, IONKOS, Red Accion, Regeneración, Civic House, Fonselp, entre otros*) para avanzar con un muestreo bola de nieve (Bryman & Bell, 2011; Sampieri, R. H., et. al, 1998). Estos actores clave nuclean a ES a lo largo del país y se les solicitó que difundieran la encuesta a sus empresas miembro. Asimismo, cada institución de la Mesa IES, que forma parte del ecosistema de apoyo a las ES, también difundió la encuesta en sus respectivas bases de datos de ES.

## ● Diseño de la encuesta

El orden y contenido de las preguntas de la encuesta fueron diseñadas en un proceso iterativo entre los miembros de la Mesa IES (febrero a septiembre 2020) y apuntan a construir el perfil básico de las ES en Argentina.

Las preguntas principalmente pretenden obtener información sobre características relacionadas a las siguientes dimensiones: figuras legales, modelo de negocios, gestión de personas y toma de decisiones o modelos de gobierno.

Estas dimensiones fueron elegidas luego de la revisión de la literatura internacional y regional sobre ES y de la consulta a otras encuestas sobre ES a nivel mundial (ej. Social Enterprise UK, 2019).

Durante septiembre de 2020 se testeó la encuesta con 14 ES de Argentina de diferentes sectores económicos y provincias, con el objetivo de asegurar que la encuesta sea capaz de capturar el significado y punto de vista de la unidad de análisis y sea lo suficientemente amplia en sus opciones para relevar la diversidad que el fenómeno asume en el país.

**Agradecemos especialmente a las 14 organizaciones** que completaron esa primera versión de la Encuesta, aportando así una retroalimentación que nos permitió definir un documento final más eficiente. Gracias a [3C Construcciones](#) de Córdoba, [WARMÍ](#) de Jujuy, [Manos Patagónicas](#) de Neuquén, [Mama Grande](#) de Santa Fe, [Matriarca](#) de Chaco, [En Buenas Manos](#), [Arbusta](#), [Libertate](#), [Animaná](#), [Boomerang Viajes](#), [Bikonsulting](#), [EcoManos](#), [Inmigrantes Digitales](#) y [RedActivos](#) de Buenos Aires.

## ● Recolección de Datos:

La herramienta de recolección de datos utilizada es una encuesta auto-administrada a través de la plataforma [surveymonkey.com](#) que estuvo disponible durante siete meses, desde noviembre de 2020 a junio 2021.

La encuesta fue distribuida mayormente por correo electrónico, WhatsApp y redes sociales. Asimismo, algunas ES también fueron contactadas telefónicamente.

## ● Respuestas:

61 organizaciones respondieron la encuesta. 16 de ellas fueron descartadas por diversas razones que se explican a continuación, **quedando una muestra de 45 ES argentinas.**

5 organizaciones que respondieron la encuesta fueron descartadas por considerarlas actores del ecosistema de ES que brindan apoyo a las ES. El impacto de dichas organizaciones no es directo sobre una población, sino que sucede de manera indirecta a través del apoyo a emprendedores o empresas de impacto o sociales, a quienes les brindan servicios financieros, de comunicación, consultoría, incubación.

11 organizaciones se descartaron por alguno de los siguientes motivos:

- no incorporaron el impacto social entre los impactos más relevantes para su organización
- no se identifica una problemática social que el modelo de negocios aborde estratégicamente
- no se identifica una intención de formarse como empresa y fortalecer su modelo de negocios

# Empresas participantes

Listado de ES Argentinas contempladas en la Muestra (N=45):

Empresa Social	Provincia	Contacto
Alma Nativa	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 
Animaná Trading S.A.	Provincia de Buenos Aires	 
APANAAL	Provincia de Buenos Aires	
App Móvil Mingo	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 
Arbusta	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 
Asociación Civil Generación de Cambios	Provincia de Buenos Aires	 
B3	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 
BOOMERANG VIAJES	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 
CreerHacer	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	
DAR SENTIDO	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 
Desarrolla Web	Santa Fe	 
EasyBrick	Provincia de Buenos Aires	  
ECOBUY	Córdoba	 
Energía Social Argentina	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 
Era Acuario	Chaco	
Est. El Puente	Córdoba	
Fábrica Social de TECHO Argentina	Provincia de Buenos Aires	 
Fundación Compromiso	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	
Fundación San Francisco de Asís	Provincia de Buenos Aires	
Fundación Solar Inti	Salta	
GoGreen	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	

Empresa Social	Provincia	Contacto
Grupo Advance	Provincia de Buenos Aires	 <b>in</b>
Hilanda	Córdoba	 
Hilandería Warmi	Jujuy	 
Ikigai	Provincia de Buenos Aires	 
IncluSer	Provincia de Buenos Aires	 <b>f</b>
Inmigrantes Digitales Asociación Civil	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 <b>f in</b> 
JUNO	San Juan	 
Juntos   Compras con Propósito	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 <b>in</b>
Libertate, empresa social de inclusión	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 <b>f</b> 
LLAMKAY	Jujuy	 
Luz de Esperanza	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 
Mamotest	Corrientes	 <b>f</b> 
Marcalmundo	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	
Matriarca	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 
Omaguaco	Jujuy	 
Proyecto Agua Segura	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 
QXM	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 <b>f</b> 
Recoveco	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 
SeisUNO pallets coop.	Santa Fe	 
Somos Red	Provincia de Buenos Aires	
T.P.P. Centro Luis Braille	Provincia de Buenos Aires	
Taller Amulén	Neuquén	 
Trama.red	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 <b>f</b>
Trans-TI	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	 <b>f</b> 

## Actores de apoyo

---

Actor de apoyo	Provincia	Sevicio de apoyo	Contacto
BIKO	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Consultoría	
Incubadora Feminista Latinoamericana	Córdoba	Incubación	
Salommon Ideas en Acción	Provincia de Buenos Aires	Comunicación	
SAN CRISTOBAL CAJA MUTUAL	Santa Fe	Financiamiento	
Waagu- Comunicación para la Sostenibilidad	Provincia de Buenos Aires	Comunicación	

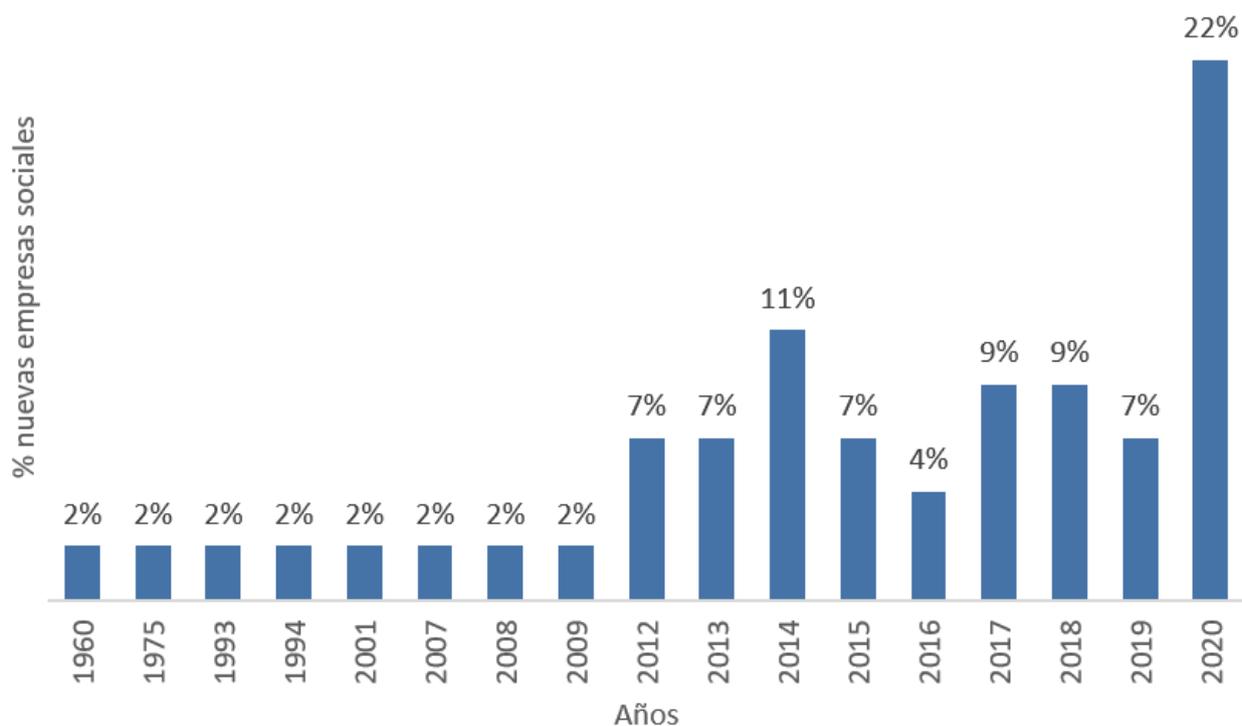
## ● Resumen Ejecutivo

Las ES Argentinas en nuestra muestra tienen en promedio las siguientes características:

- 7 años de antigüedad y están radicadas en la Ciudad y Provincia de Buenos Aires.
- Equipo Fundador: 4 miembros, de los cuales 2 son mujeres. Edad promedio de 42 años y al menos 1 fundador posee nivel universitario o superior.
- Se sustentan con los ingresos de la venta de productos-servicios en el mercado.
- Sus principales clientes son empresas con fines de lucro (B2B), consumidor final y el Estado.
- Generaron ganancias en el período 2017-2019.
- Reinvertieron la mayor parte de sus ganancias en la misión. Cuando distribuyeron ganancias entre los socios, nunca fue superior al 50% de la rentabilidad generada.
- Adoptan la figura de Sociedad comercial (SA, SRL, SaS) o Asociación civil.
- Consideran que el impacto social, ambiental y económico son igualmente importantes en su misión.
- Las mujeres, personas con discapacidad y en situación de vulnerabilidad socio-económica son los colectivos a los que más pretenden ayudar.
- Incorporan a estos colectivos en su modelo de negocio, convirtiéndolos en sus clientes, usuarios o proveedores.
- Resuelven problemas de Inclusión Laboral, Acceso al Mercado, Cuidado del Ambiente y Desarrollo Local.
- Ofrecen todo tipo de productos-servicios al mercado y se encuentran en diversos sectores.
- Perciben al crecimiento como el aumento de los indicadores económico-financieros y los de impacto socio-ambiental.
- Las principales barreras que encuentran para crecer son: Escaso acceso al financiamiento, la situación macroeconómica del país y la dificultad para comunicar su propuesta de valor.
- Los principales impulsores del crecimiento son: la construcción de una red de apoyo amplia con las partes interesadas e implementar mejoras en la gestión comercial (ventas, marketing).
- Gestión de Personas: utilizan diferentes formas de incorporar colaboradores en la organización y generalmente cuentan con personal en relación de dependencia (part y full time).
- No incorporan a los empleados o a la población objeto del impacto en la toma de decisiones.

## ● Características generales

### Año de Fundación

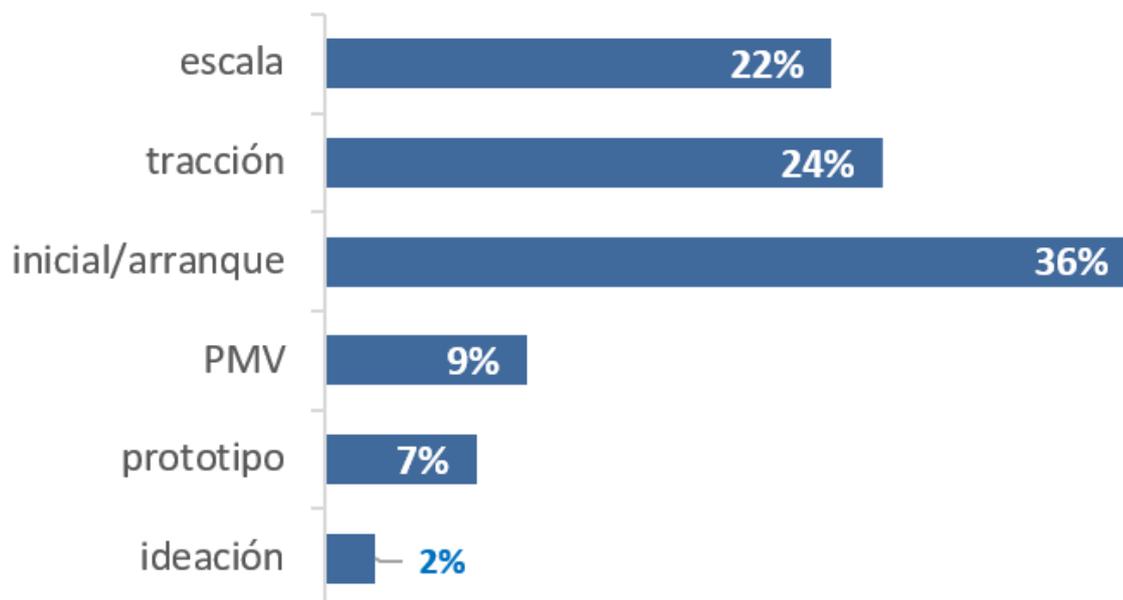


N=45

Las ES argentinas en la muestra tienen en promedio 7 años de antigüedad, fundándose el 75% de la muestra durante o con posterioridad al año 2013. La empresa más antigua tiene 60 años y las más jóvenes se fundaron durante 2020.

**Comparativa internacional:** En Reino Unido, uno de los ecosistemas de ES más desarrollados del mundo, el 24% de las ES tienen más de 20 años de antigüedad (Social Enterprise UK, 2019). Sólo el 8% de las ES en nuestra muestra poseen esa antigüedad. Esto demuestra que las ES son un fenómeno naciente en nuestro país.

## Estadio/Etapa



N=45

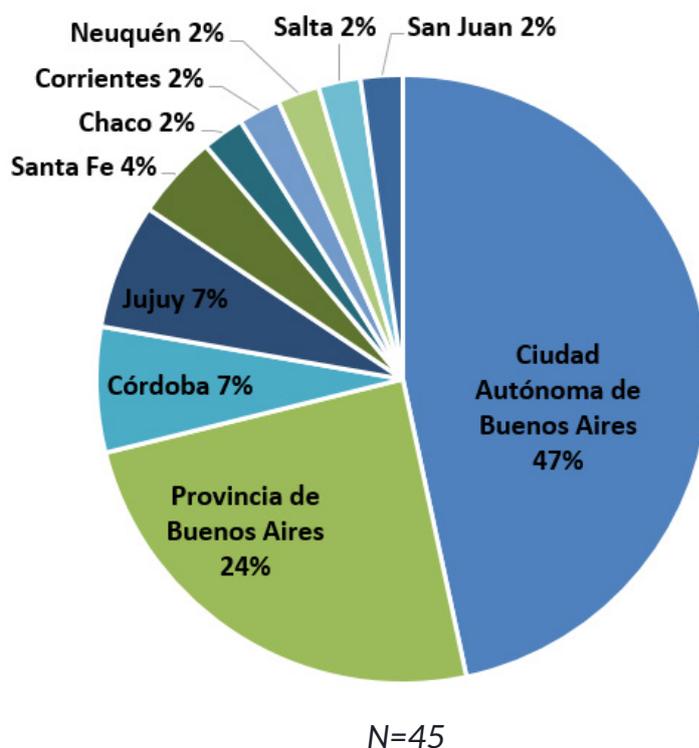
*Nota:* las etapas se establecen considerando las utilizadas en la encuesta distribuida por [YUNUS&YOUTH Latam 2020](#) y las descritas en el curso [“Las Empresas de Impacto” de NJAMBRE](#). Para más detalle, ver el anexo.

El 82% de las ES de la muestra ya están en marcha y generan ingresos, encontrándose mayormente en la etapa inicial (36%), tracción (24%) y escala (22%).

Sólo el 18% de la muestra está aún en la etapa de producto mínimo viable, prototipo o ideación.

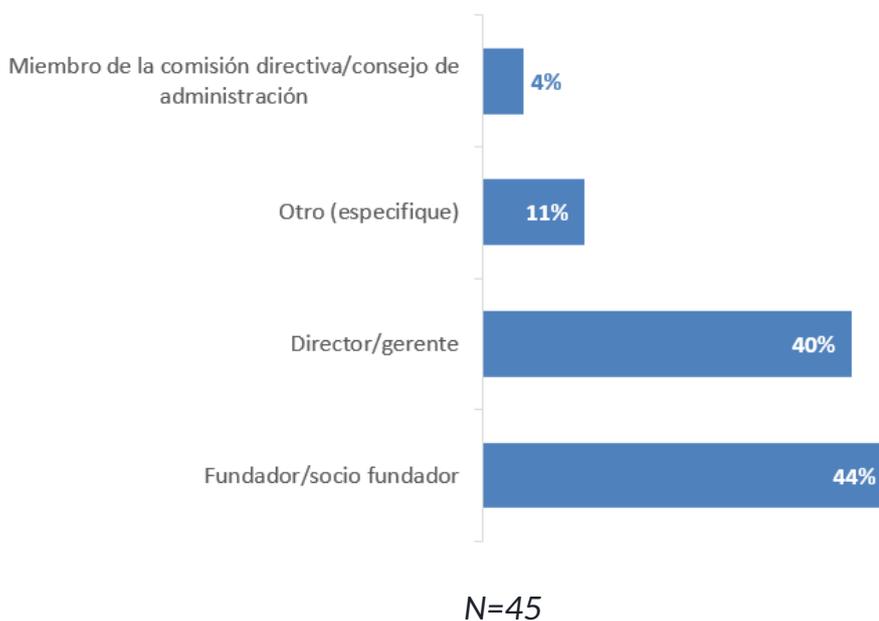
Si cruzamos estos datos con la antigüedad, puede observarse que las empresas recientemente fundadas son las que se encuentran en las etapas iniciales. Las empresas en etapa inicial, tracción y escala tienen una antigüedad promedio de 6, 10 y 14 años respectivamente.

## Localización



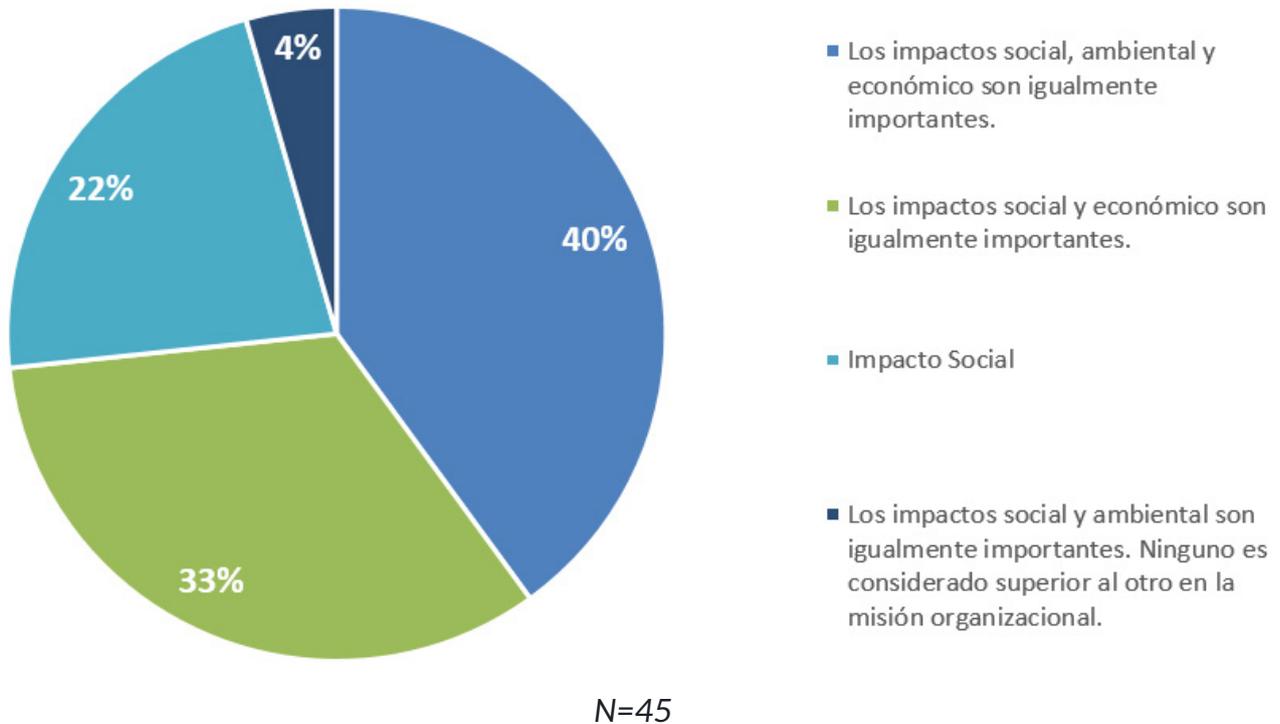
Las ES argentinas en la muestra están mayormente radicadas en la Ciudad y Provincia de Buenos Aires (71%) y el resto en el interior del país, destacándose principalmente Córdoba (7%), Jujuy (7%) y Santa Fe (4%).

## Rol de quien responde



## ● Impacto

### Impacto Prioritario en la misión

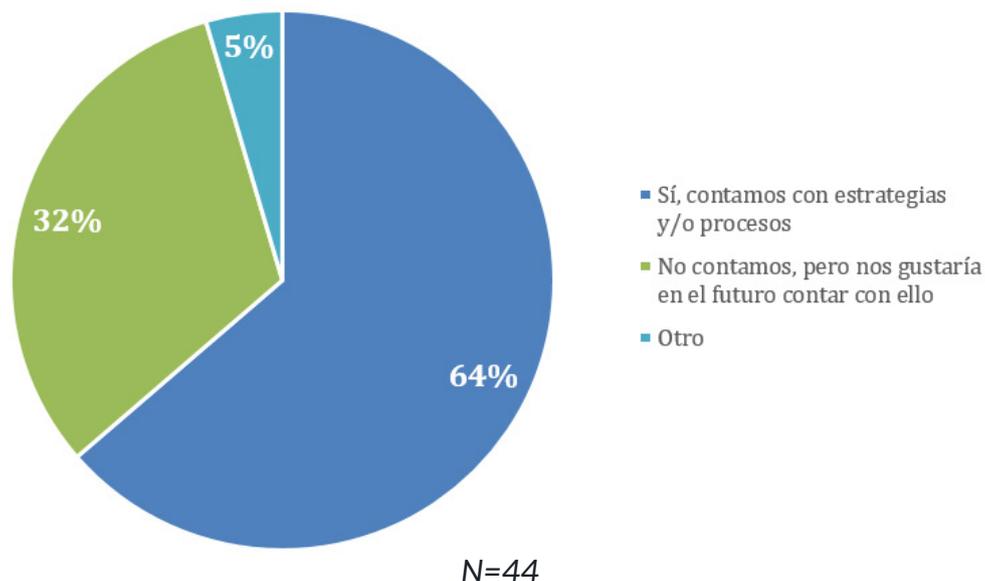


El 40% de las ES de la muestra colocan en un pie de igualdad los impactos social, ambiental y económico en su misión organizacional.

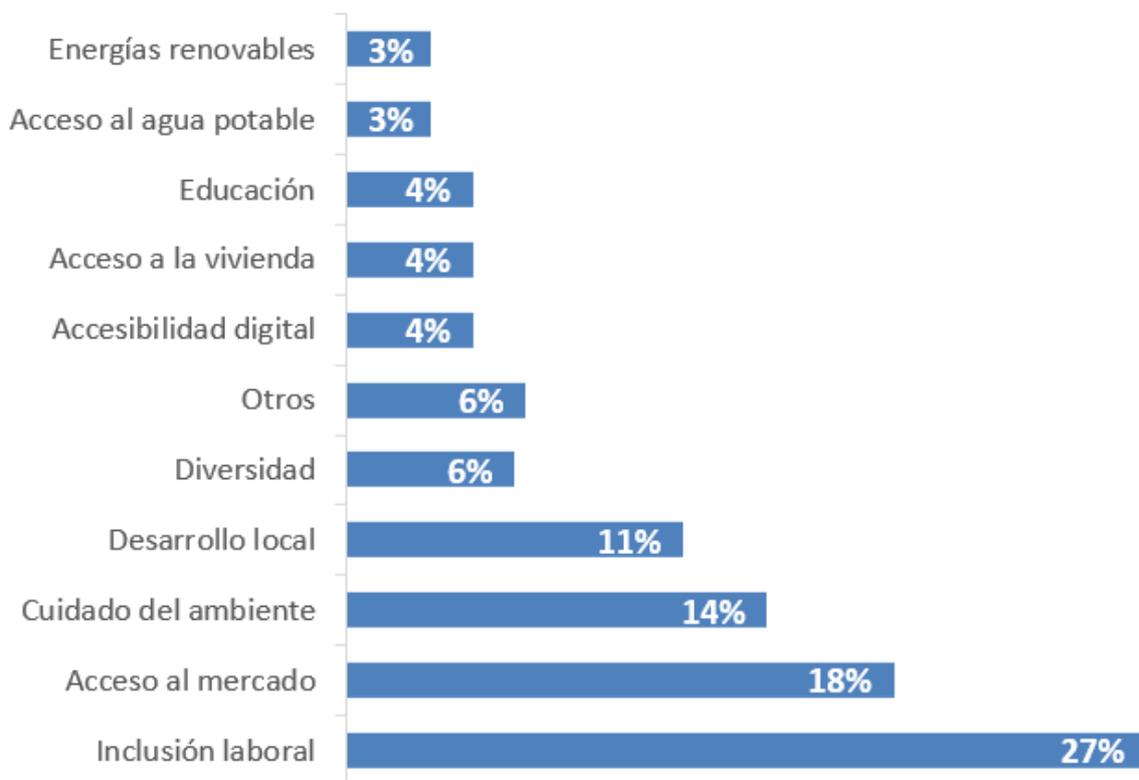
Sólo el 22% de los respondientes consideran que el impacto social es prioritario frente a los demás impactos y el 78% restante combina el impacto social con el ambiental y/o económico.

Es importante destacar esta característica arrojada por los datos de la encuesta, dado que existe un debate sobre el concepto de ES y su diferencia con las empresas de triple impacto. Por el que se considera como una de las principales diferencias la priorización del impacto social por sobre el ambiental y económico en el caso de las ES, a diferencia de las de triple impacto que consideran a todos aquellos impacto bajo un pie de igualdad.

## Estrategias para priorizar la solución de la problemática social en la toma de decisiones (por sobre la maximización de ganancias)



## Problemas que resuelven las ES:



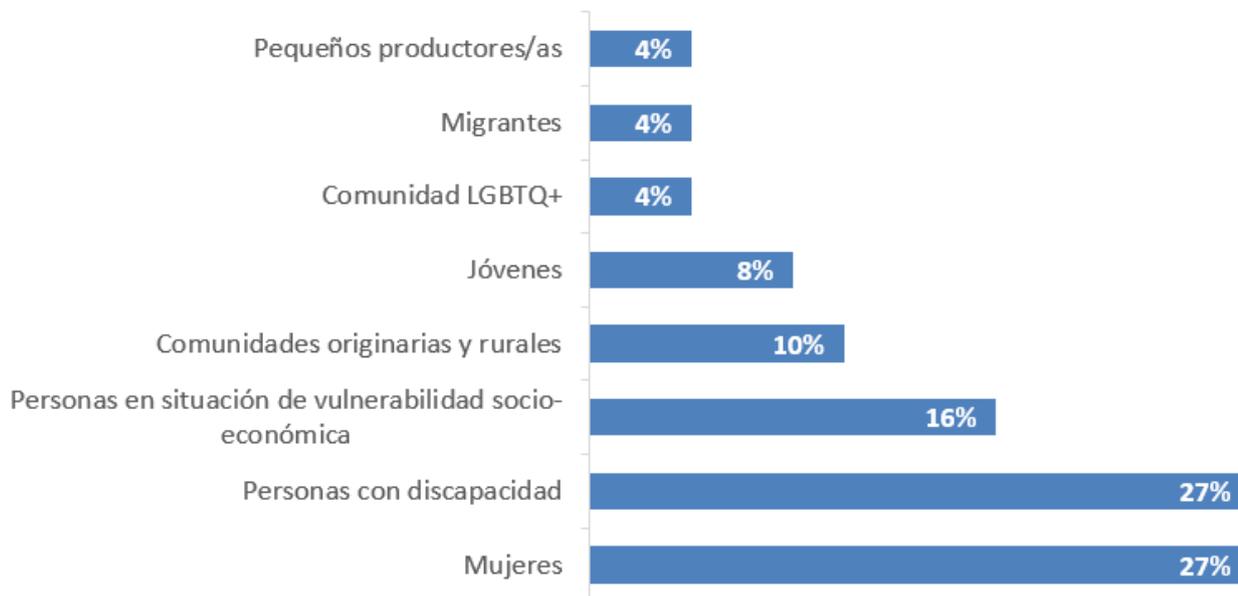
N=71. *Nota: Respuesta de opción múltiple.*

Las ES de la muestra resuelven diversos problemas. Entre los más mencionados se encuentra la Inclusión Laboral (27%), el Acceso al mercado<sup>1</sup> (18%) y el Cuidado del ambiente (14%).

Más de la mitad de las empresas en la muestra abordan varios problemas en simultáneo.

<sup>1</sup> Acceso al mercado: hace referencia al desarrollo de oportunidades económicas para comunidades excluidas del mercado, ej. desarrollo de emprendimientos que se suman como proveedores a una cadena de valor determinada. Es diferente de la Inclusión Laboral que supone una relación de dependencia en la Empresa Social.

## Población objeto del impacto

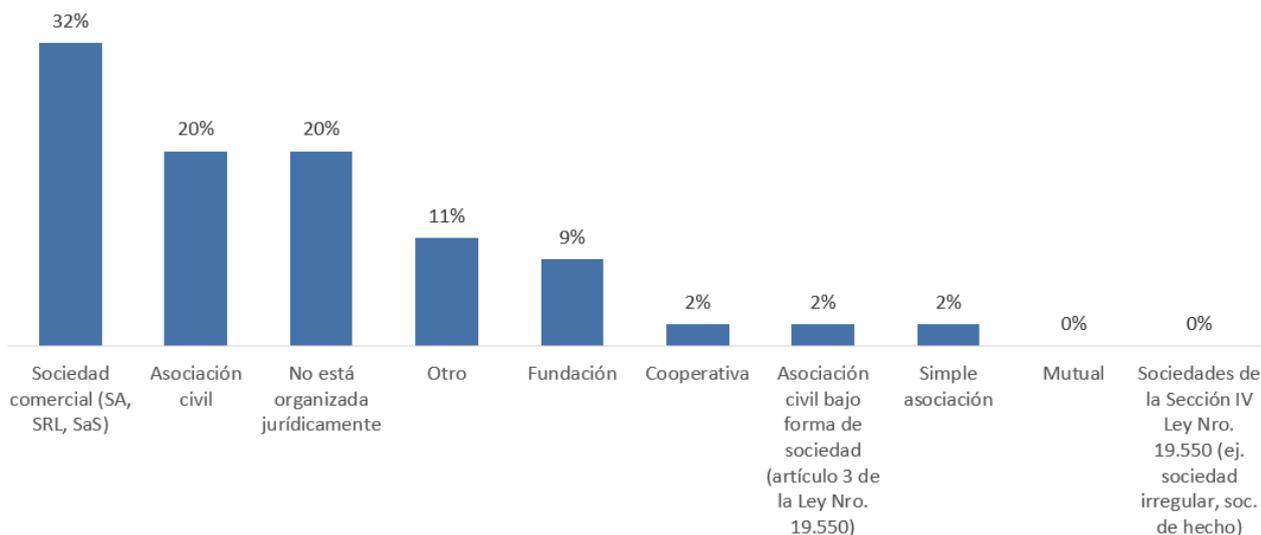


N=49

*Nota: Respuesta de opción múltiple.*

Las Mujeres (27%) y Personas con Discapacidad (27%) son las poblaciones objeto del impacto a la que más apuntan las ES de la muestra.

## ● Figura legal

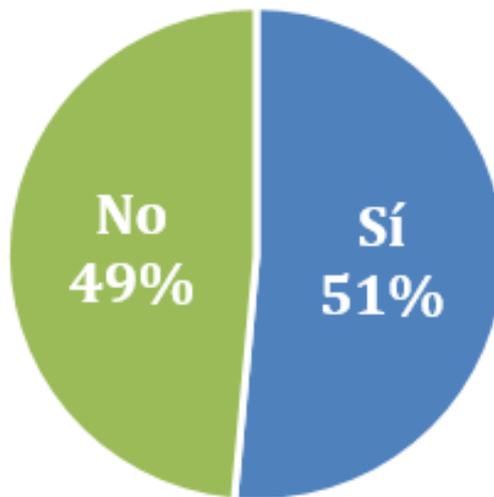


N=44

Las ES en la muestra eligen mayoritariamente la figura de Sociedad Comercial bajo los tipos de Sociedad Anónima (SA); Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL); o Sociedad por Acciones Simplicadas (SAS) (32%) y Asociación Civil (20%). Ninguna contempla más de una figura legal en simultáneo.

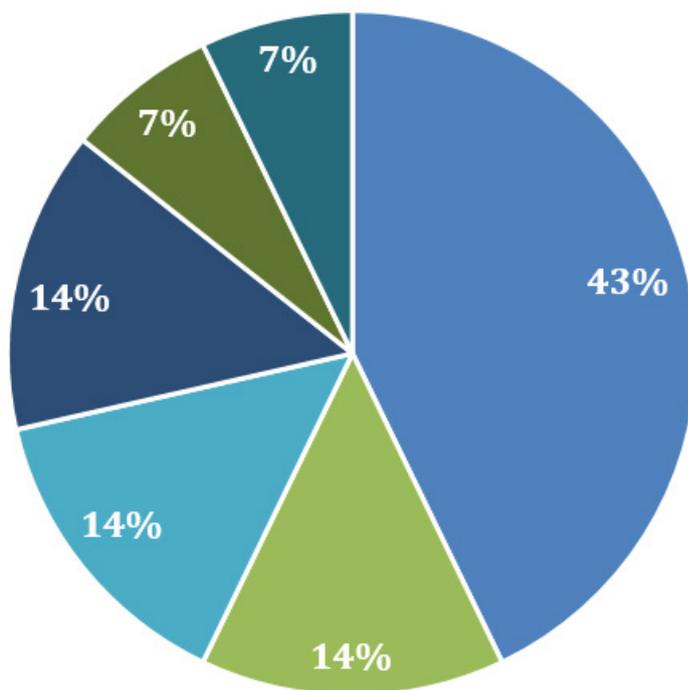
El 20% no están constituidas legalmente, utilizando el monotributo de sus fundadores o amparándose bajo la figura legal de incubadoras de impacto, u otras organizaciones comúnmente denominadas “paraguas” que prestan su personería jurídica a organizaciones que aún no cuentan con esta. Generalmente se encuentran en etapa inicial y mayormente no se organizaron jurídicamente porque no encuentran una figura legal que represente la misión de la empresa (33%) o porque no les interesa inscribirse en esta etapa (22%).

## ¿Considera que esta figura legal responde a todas las necesidades de la empresa?



N=35

El 49% de las ES organizadas jurídicamente consideran que la figura adoptada no satisface sus necesidades. Las razones se muestran a continuación:



- La razón indicada no es atribuible a la figura legal
- La figura legal no permite proteger, medir y/o gestionar el impacto (social y/o ambiental) que busca generar
- La figura legal ralentiza la toma de decisiones y gestión de la organización
- La figura legal resulta fiscalmente costosa cuando se busca articular con el sector privado como proveedor
- La autoridad fiscal no reconoce la figura legal como exenta de determinados impuestos

N=14

# Modelo de negocios

---

## Relación con la Población Objeto del Impacto



N=80

*Nota: respuesta de opción múltiple.*

Las ES desarrollan diferentes estrategias para incluir a la población objeto del impacto en su cadena de valor. El 20% la incluye como clientes, el 19% como usuarios, el 14% como proveedores y el 13% como colaboradores. La mayoría de las ES benefician a múltiples poblaciones en simultáneo, por ej. beneficiando a una población como clientes a la vez que da empleo a otra.

## Producto-Servicio Ofrecido al Mercado

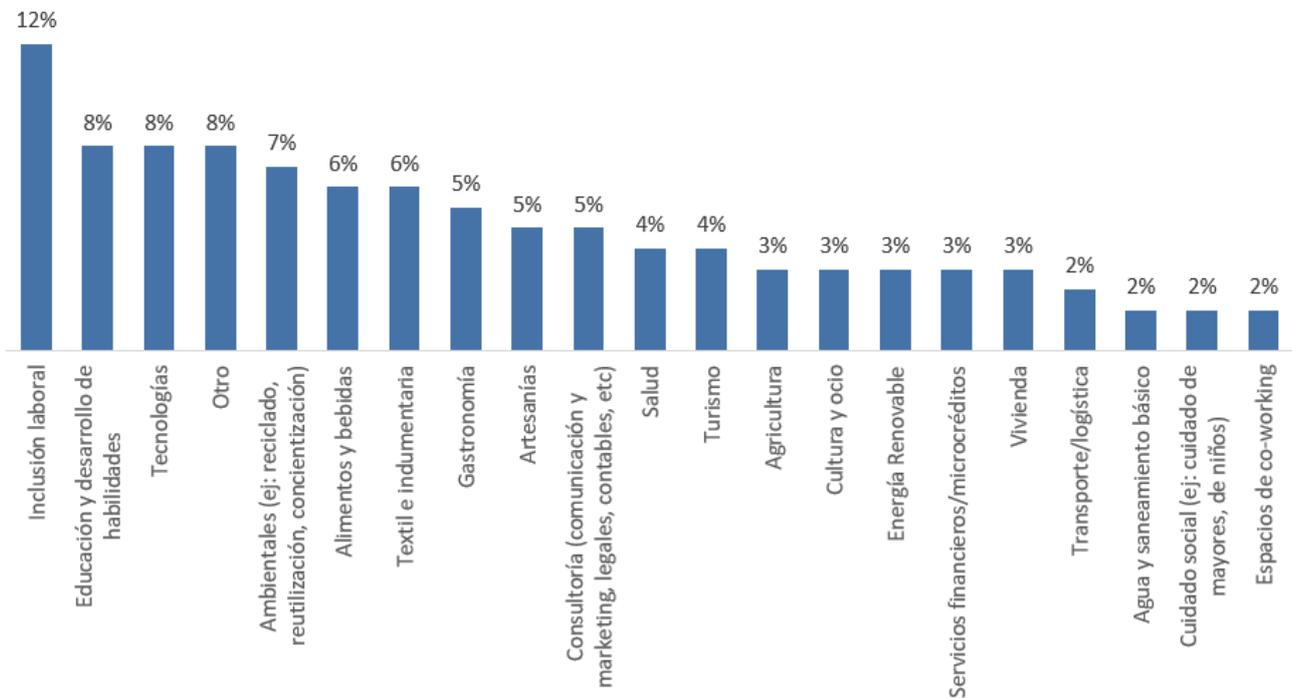


N=53

*Nota: Respuesta de opción múltiple.*

Las ES de la muestra ofrecen diversos productos-servicios al mercado para hacer viable su modelo de negocios y generar ingresos. Entre ellos, los más mencionados son servicios digitales, alimentos, indumentaria y productos de decoración.

## Sector



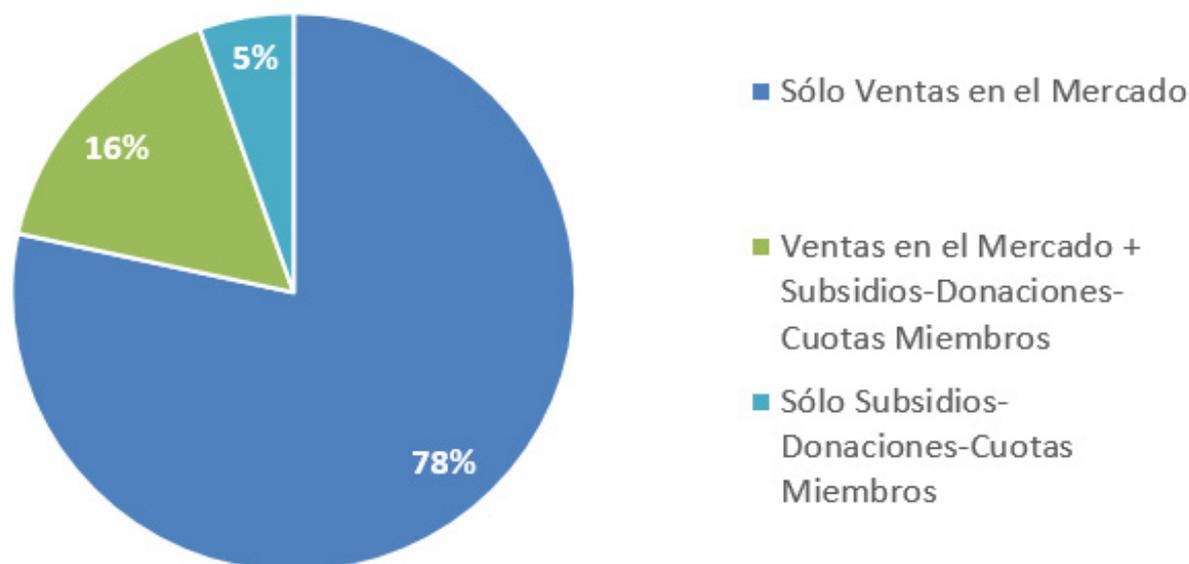
N=128

*Nota: respuesta de opción múltiple.*

Si bien las ES venden sus productos-servicios en diversos sectores, los más destacados son Inclusión Laboral (12%), Educación y Desarrollo de Habilidades (8%), Tecnología (8%) y Ambientales (7%).

# ● Sostenibilidad Económico-Financiera período 2017-2019

## Principales Fuentes de Ingresos



N=37

El 78% de las ES de la muestra indican que sólo obtienen ingresos provenientes de la venta de sus productos-servicios en el mercado, ya sea a empresas con fines de lucro, a consumidor final, al Estado o a organizaciones sin fines de lucro.

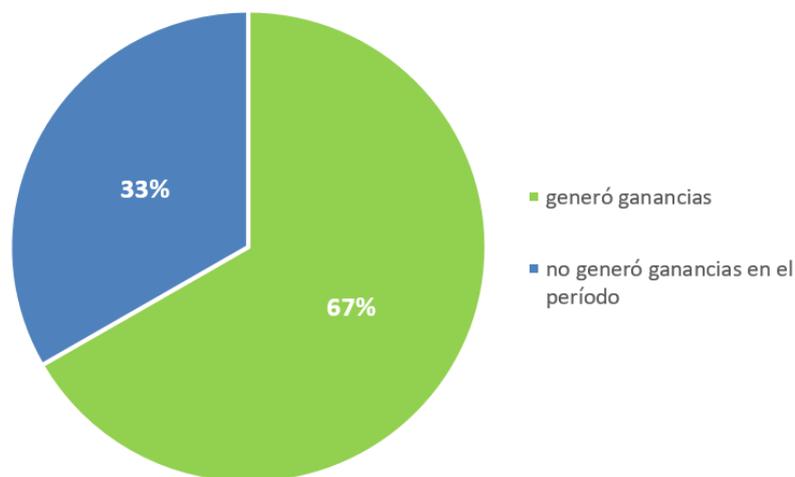
El 16%, además obtiene ingresos de subsidios del Estado, de otras organizaciones locales e internacionales, donaciones de privados, o de cuotas de los miembros de la organización y sólo el 5% depende de este tipo de ingresos de manera única.



N=82

*Nota: respuesta de opción múltiple.*

## Desempeño financiero

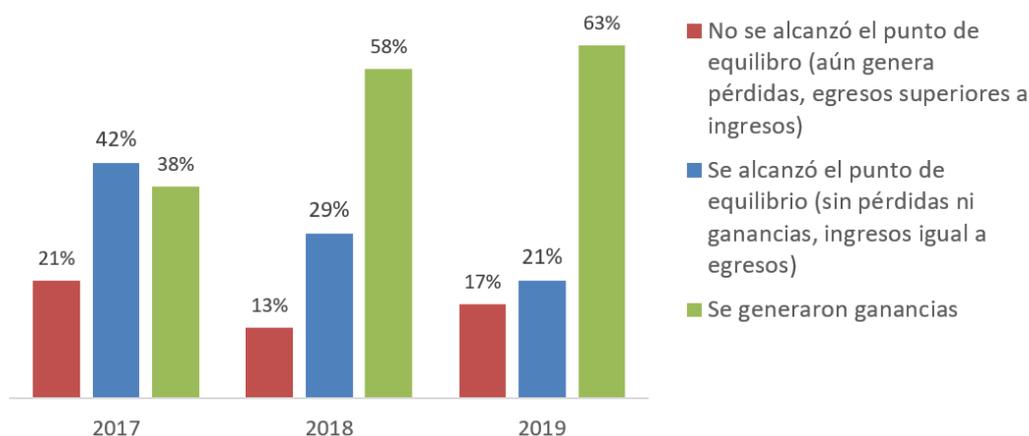


N=24

*Nota:* se consideraron aquellas empresas fundadas antes de 2017.

El desempeño financiero de las ES de la muestra es muy prometedor en uno de los períodos con mayor devaluación en la historia del país. **El 67% de la muestra generó ganancias y más de la mitad lo hizo durante los 3 años del período.**

Estas empresas con ganancias sostenidas en el período tienen una antigüedad promedio de 9 años, se encuentran mayormente en etapa de escala y obtienen el 100% de sus ingresos por la venta de sus productos-servicios en el mercado, sin depender de subsidios o donaciones.

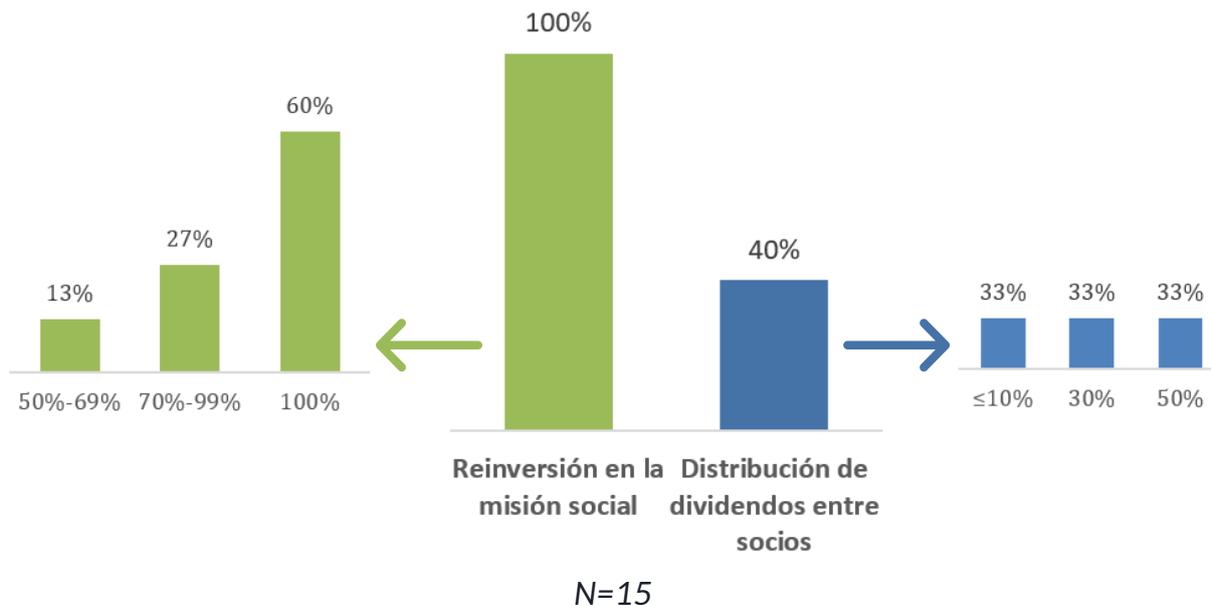


N=24

*Nota:* se consideraron aquellas empresas fundadas antes de 2017.

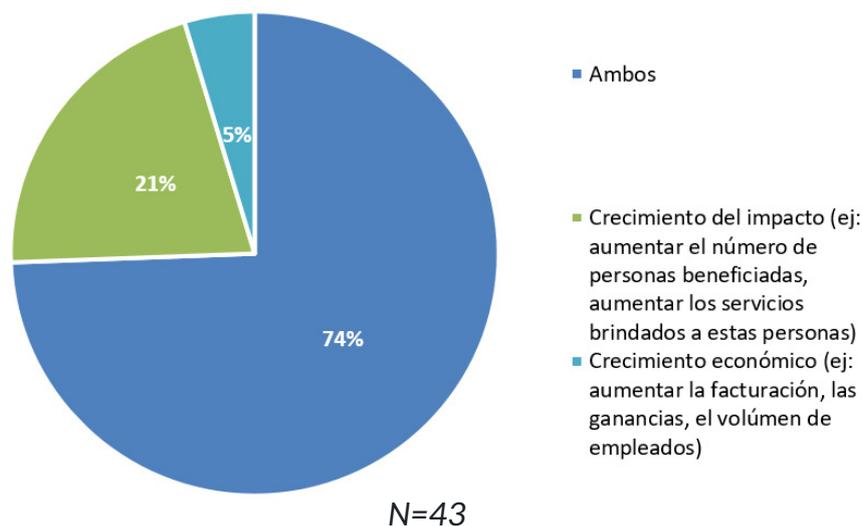
En este gráfico se desglosa aún más el desempeño financiero, mostrando la proporción de empresas que aunque no generaron ganancias, alcanzaron el punto de equilibrio.

## Destino de las Ganancias generadas en el período



Todas las ES reinvierten sus ganancias en la misión social. El 60% de la muestra reinvierte el 100% y el 40% restante, si bien reinvierte parte de las ganancias en la misión, también las distribuye entre los socios pero sin superar el 50% de las ganancias.

## Consideraciones sobre el crecimiento



La mayoría de las ES perciben al crecimiento como un concepto más amplio que el simple aumento de la facturación, ganancias o empleados, considerando también como parte del crecimiento al impacto (cantidad de personas beneficiadas, servicios o productos brindados a las mismas, entre otros).

Algunas también mencionan que crecimiento no es solo el impacto que ellas pueden generar con su propio accionar organizacional, sino el cambio sistémico que puede alcanzarse mediante la resolución de la problemática que abordan.

## Barreras al crecimiento



N=116

*Nota: respuesta de opción múltiple.*

**Las principales barreras que encuentran para crecer son:** Escaso acceso al financiamiento, la situación macroeconómica del país y la dificultad para comunicar su propuesta de valor.

## Facilitadores del crecimiento



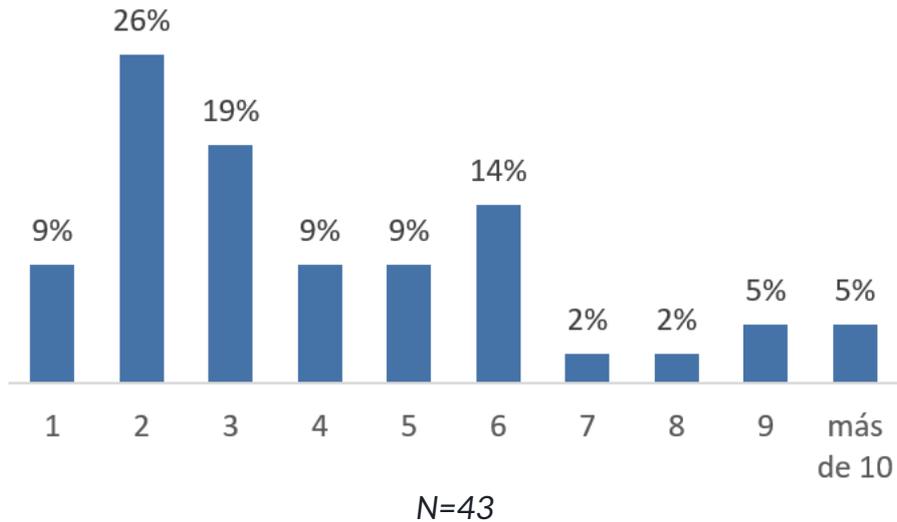
N=95

*Nota: respuesta de opción múltiple.*

Los principales impulsores del crecimiento son: la construcción de una red de apoyo amplia con las partes interesadas e implementar mejoras en la gestión comercial (ventas, marketing).

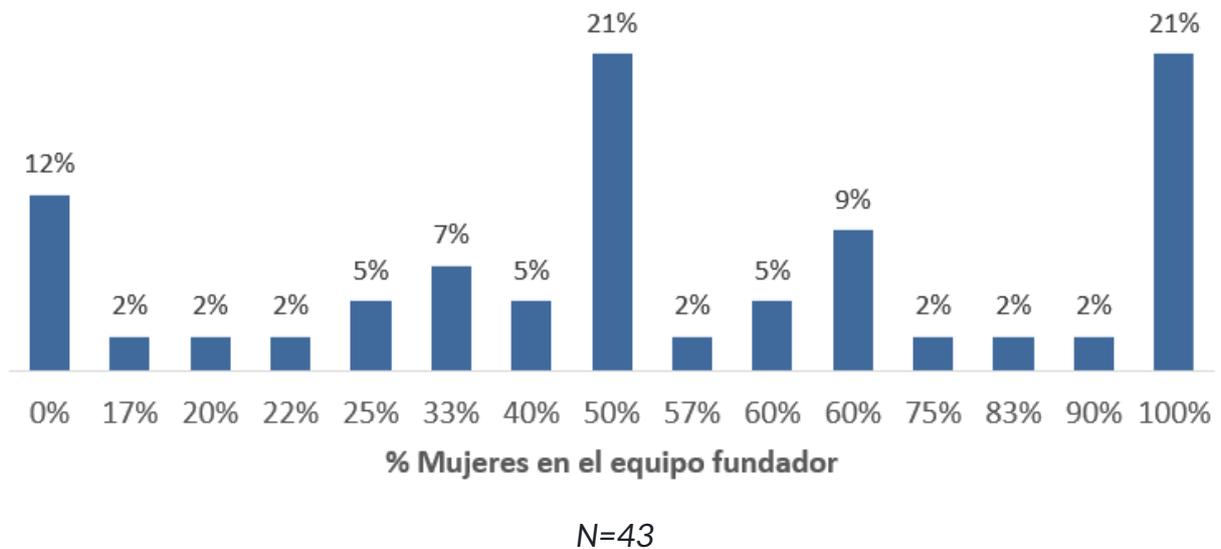
# Gestión de personas

## Cantidad de miembros del equipo fundador:



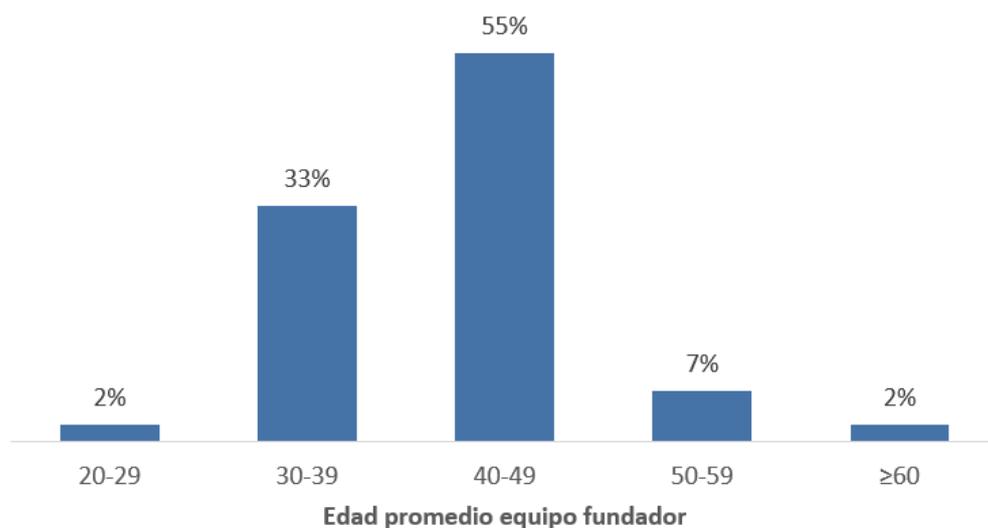
Más de la mitad de las ES de la muestra están fundadas por 1 a 3 personas. El promedio son 4 miembros en el equipo fundador.

## Proporción de mujeres en el equipo fundador:



En promedio, las ES poseen un 54% de mujeres en el equipo fundador. El 21% de la muestra están fundadas netamente por mujeres.

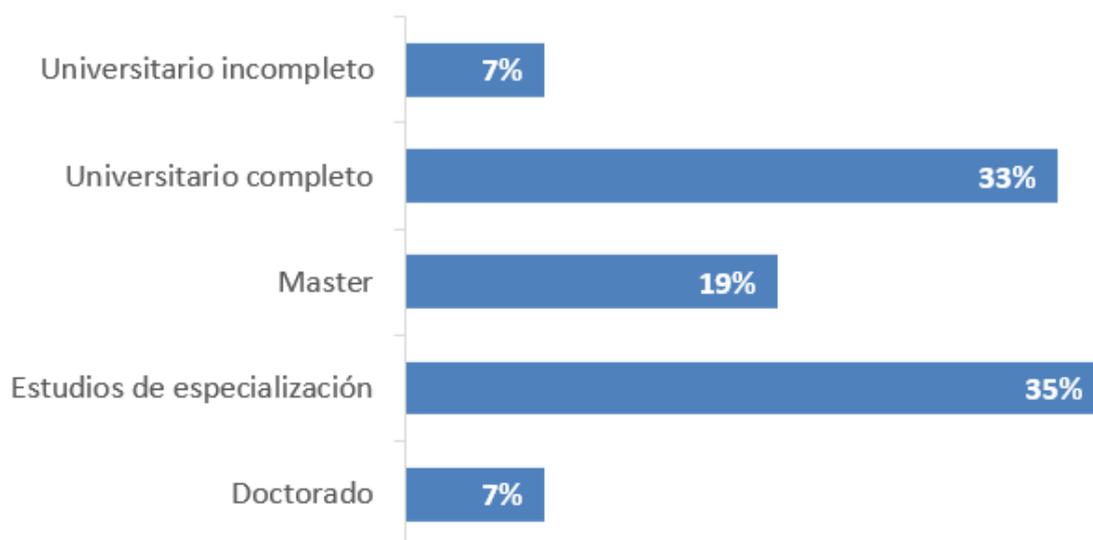
## Edad del equipo fundador:



N=42

La edad promedio del equipo fundador es 42 años. El 75% de las empresas de la muestra declaran estar fundadas por miembros menores a 47 años. La edad mínima es 29 años y la máxima 60 años.

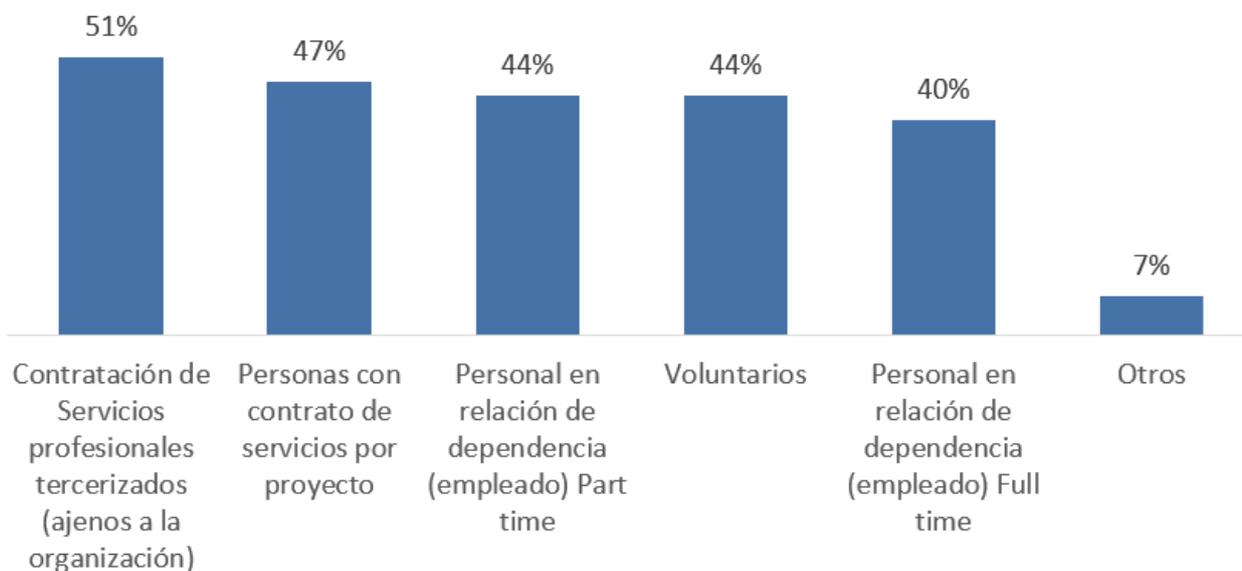
## Nivel más alto de estudio del equipo fundador:



N=43

El 93% de las ES de la muestra tienen al menos 1 fundador con nivel universitario o superior. No obstante, el 56% poseen miembros en su equipo que no alcanzaron el nivel universitario (secundario incompleto, secundario completo o universitario incompleto).

## Colaboradores:



N=43

Las ES utilizan diferentes formas de incorporar colaboradores en la organización, siendo la más elegida la Contratación de Servicios profesionales tercerizados (ajenos a la organización) (51%), seguido de Personas con contrato de servicios por proyecto (47%).

**Es importante destacar que el 67% de las ES en la muestra poseen personal en relación de dependencia (part y full time), además de incorporar colaboradores bajo las demás formas mostradas en el gráfico.**

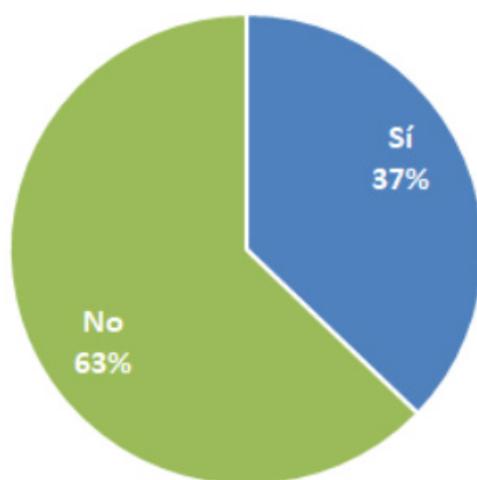
Se estima que las ES de la muestra incorporan, en conjunto, a más de 900 colaboradores bajo los diferentes formatos. En promedio, cada una tiene 16 colaboradores.

# Toma de decisiones

---

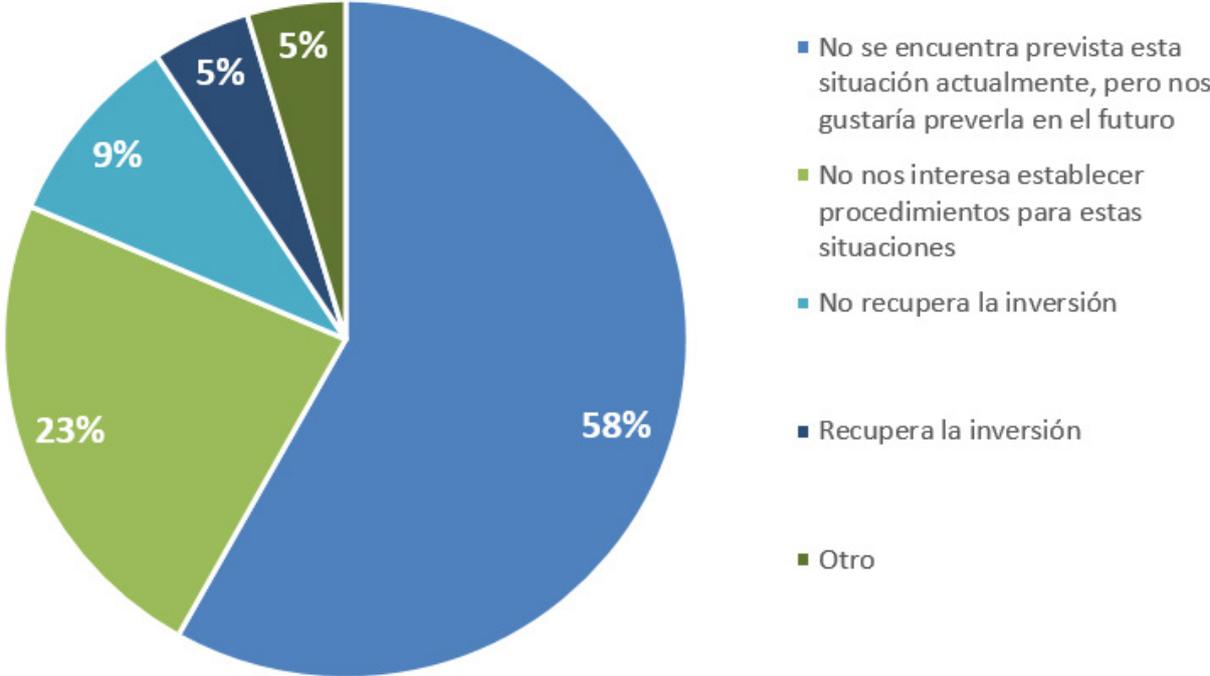
## Composición del equipo decisor:

¿Incorporan a Empleados o Población Objeto del Impacto en la toma de decisiones?



La mayoría de las ES en la muestra no incorporan a los empleados o a la población objeto del impacto en la toma de decisiones. Sólo el 37% favorece la participación de estos actores en los procesos decisorios.

# Al momento de retiro de un socio, ¿qué sucede con su inversión?



N=43

# Conclusiones y Recomendaciones

---

A través de datos cuantitativos, el presente estudio permitió obtener una aproximación inicial de las características de las ES en Argentina. Si bien se estima que la población de ES del país es mayor que la muestra alcanzada, la presente encuesta es un primer paso en la construcción de información sobre esta población de estudio sobre la que no existe un marco muestral que permita conocer con exactitud la extensión de la población.

En líneas generales se observa que la mayoría de las ES se constituyen bajo la figura legal de Sociedad Comercial bajo los tipos de Sociedad Anónima (SA); Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL); o Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) o Asociación Civil, han sido creadas recientemente y se encuentran en un estado de desarrollo inicial, concentrándose geográficamente en la Ciudad Autónoma y la Provincia de Buenos Aires.

Resulta llamativo que, si bien las ES son aquellas nacidas para mitigar una problemática social, las empresas encuestadas en su mayoría han señalado que el impacto económico, social y ambiental (triple impacto), son igualmente importantes, no privilegiando el aspecto social sobre los demás. Esto podría dar cuenta de la importancia de definir la ES y los puntos de coincidencia y diferenciación respecto a las empresas de triple impacto (a modo de ejemplo, el entendimiento del impacto económico a través de la distribución o no de las ganancias de la empresa).

Es interesante destacar que las mujeres y las personas con discapacidad son las principales beneficiarias del impacto creado por las empresas de la muestra, y los productos y servicios ofrecidos tienden a la inclusión laboral de estos colectivos. Asimismo, hay diversidad en las estrategias para incluirlos; en algunos casos participan como clientes, proveedores, colaboradores, entre otros.

Del análisis de datos surge que este tipo de negocios se sostienen casi en su totalidad a través de la venta de productos y servicios y que generan ganancias, las cuales se reinvierten en su mayoría en la misión social. A nivel de gobernanza, se puede observar que la toma de decisiones se tiende a centralizar en el equipo fundador y que se emplean diferentes estrategias para contratar a los colaboradores de la organización.

## Próximos pasos y modalidades de participación

**Para futuras investigaciones, se recomienda profundizar en los siguientes interrogantes:**

- ¿Cuáles son las características de los contextos en los que nacen y operan los modelos de negocio de ES?
- ¿Por qué motivos se considera una ES y no una empresa de triple impacto?
  - ¿Qué factores facilitan el crecimiento de su ES social en el futuro?
- ¿Qué políticas públicas y regulaciones serían de utilidad para el fortalecimiento de su ES?
  - ¿Qué herramientas, alianzas y/o programas fortalecerían su comercialización?
- ¿Qué herramientas, alianzas y/o programas facilitarían el escalamiento de su impacto?
  - ¿Cuáles de los aspectos de las figuras legales existentes podrían mejorarse y/o modificarse para potenciar y fomentar que estos modelos de negocio encuentren una Figura Legal que los represente y satisfaga sus necesidades?
- ¿Cuál es el ecosistema en el que se desarrollan y cuáles son los actores que lo conforman?
  - ¿Qué herramientas, programas, acciones contribuirían a generar y profundizar redes de apoyo más robustas que impulsen el crecimiento de estos modelos de negocio?
- ¿Cómo y con qué herramientas se facilitaría el acceso a financiamiento de estos modelos de negocio?
  - ¿Cómo y con qué herramientas se facilitaría la comunicación de la propuesta de valor y aumento de mercados de estas empresas?
- ¿Qué herramientas, programas, impulsos y/o tipos de organizaciones facilitarían la creación de ES por parte de las comunidades y clases sociales con menos oportunidades y bajos niveles educativos?
  - ¿Con qué herramientas, programas o estrategias podrían fomentarse la creación de estos modelos de negocio en el interior del país?

Las extensa lista de preguntas sugeridas para futuras investigaciones dan cuenta del largo camino por recorrer que aún queda en materia de conocimiento de las ES en Argentina. Conscientes de ello, buscamos aliarnos con personas y organizaciones que compartan el interés por la temática y deseen comprometerse con el desafío de continuar estudiando este fenómeno.

**Puedes participar a través de las siguientes modalidades:**

1. Divulgación de este informe. Brindar apoyo en comunicación permite ampliar el alcance y lograr que cada vez más personas se familiaricen con el concepto de ES. Si quieres sumarte difundiendo este informe, solicita el Media Kit (piezas gráficas, textos) enviando un correo a [mesaiesarg@gmail.com](mailto:mesaiesarg@gmail.com) y/o [info@ekhos.org](mailto:info@ekhos.org).

2. Participación activa en la segunda etapa del proyecto. Esta consiste en la profundización del presente estudio, tomando como referencia los interrogantes para futuras investigaciones señalados anteriormente. Puedes comunicar el interés de formar parte de la Mesa IES enviando un correo a [mesaiesarg@gmail.com](mailto:mesaiesarg@gmail.com) y/o [info@ekhos.org](mailto:info@ekhos.org).

3. Financiación de la segunda etapa del proyecto. Apoyar con recursos económicos el diseño y la implementación de la siguiente etapa permitirá agilizar y dinamizar el trabajo futuro. Puedes involucrarte como sponsor del proyecto enviando un correo a [mesaiesarg@gmail.com](mailto:mesaiesarg@gmail.com) y/o [info@ekhos.org](mailto:info@ekhos.org).

## ● Referencias

*Bryman & Bell (2011) "Business research methods" 3rd ed. Oxford University Press.*

*Sampieri, R. H., et. al, (1998). "Metodología de la Investigación" 6ta ed. Mc Graw Hill.*

[Social Enterprise UK \(2019\). "Capitalism in Crisis? State of Social Enterprise Survey 2019".](#)

[SEGIB PNUD, IDRC \(2021\) "LAS EMPRESAS CON PROPÓSITO Y LA REGULACIÓN DEL CUARTO SECTOR EN IBEROAMERICA".](#)

“Cada uno de nosotros  
importa, tiene un papel  
que desempeñar y hace  
la diferencia”

**Jane Goodall**

*Científica y Mensajera de la paz de la ONU*

- DICIEMBRE 2021 -

