

**Maestría en Desarrollo Local**  
**UNSAM - UAM**

La contribución de las empresas sociales al mejoramiento de las condiciones de  
vida en los territorios donde operan

Un análisis en tres dimensiones: económica, social y ambiental

Alumna: Daniela Kreimer

Director: Dr. Pablo Guerra

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Estado de la cuestión</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo metodológico</b> .....	<b>15</b>
<b>1. Breve introducción a las empresas sociales</b> .....	<b>18</b>
1.1 Características distintivas de las empresas sociales .....	18
1.2 Breve presentación de los tres casos de estudio.....	20
1.3 Formatos legales y toma de decisiones en las empresas sociales.....	26
1.4 Los protagonistas de las empresas sociales .....	32
<b>2 El entramado de relaciones con actores locales del territorio</b> .....	<b>38</b>
2.1 Relación con empresas mercantiles.....	38
2.2 Relación con el Estado .....	47
2.3 Relación con organizaciones de la sociedad civil y comunidad.....	53
<b>3 Generación de valor económico en el territorio a través de la creación de empleo, inversión en tecnología e innovación</b> .....	<b>60</b>
3.1 Estrategias para la generación de oportunidades de trabajo .....	60
3.2 Infraestructura, conocimiento, inversiones y financiación. Lo que las empresas sociales dejan en el territorio .....	67
3.3 Distribución de ganancias y reinversión en el territorio.....	71
<b>4 La contribución de la empresa social a la satisfacción de necesidades sociales latentes del territorio, según los bienes, servicios y procesos propuestos por su modelo de negocio</b> .....	<b>77</b>
4.1 Abordajes empáticos y flexibles para la inclusión.....	78
4.2 La mirada de la posibilidad.....	83
4.3 Generación de comunidad y capital social.....	88
4.4 La medición del impacto social: un desafío para las empresas sociales .....	91
<b>5 Cómo las empresas sociales cuidan y preservan el medioambiente. Primeros pasos de un largo camino</b> .....	<b>96</b>
5.1 Concientización y cuidado del espacio público .....	97
5.2 Cuidado del medioambiente como oportunidad de generación de ingresos .....	98
<b>Conclusiones</b> .....	<b>102</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>109</b>

## Introducción

A poco más de un decenio del cambio de siglo y con nuevas metas de desarrollo sostenible enmarcadas en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible fijados por los países miembros de las Naciones Unidas a finales del año 2015, las cifras son poco alentadoras. En el 2015 quedó claro que los esfuerzos humanos y económicos hechos por organizaciones internacionales, ONGs y gobiernos no han sido suficientes para alcanzar las metas propuestas en los antiguos ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio). Actualmente, más de 1.200 millones de personas viven con menos de 1,25 dólares al día, y si se toma el índice de pobreza multidimensional<sup>1</sup>, son 1.700 millones las personas que viven una situación de pobreza y de privaciones básicas (UNDP, 2013).

La crisis financiera que comenzó en el año 2008 aún muestra sus secuelas. Las grandes economías han gastado miles de millones de dólares para salvar sus estructuras económicas y financieras en detrimento de los trabajadores y poblaciones más vulnerables. Europa, por ejemplo, ha puesto en jaque sus Estados de Bienestar, dejando expuesta a gran parte de su población. Estados Unidos, primera potencia económica, aún no es capaz de proveer servicios de salud inclusivos para todos sus habitantes. La situación empeora en los países más pobres que no han podido impulsar un desarrollo sostenido de sus territorios.

Sin embargo, el caudal de riqueza en el mundo es muy grande. Por ende, se vuelve necesario estudiar la distribución de dicha riqueza y los usos que se le dan a la misma. Según el último reporte del Credit Suisse Research Institute, un 10% de la población mundial posee el 83% de la riqueza global, concentrando el 43% de la riqueza en solo el 1% de la población. Desde una perspectiva territorial, estas cifras se ven traducidas en una mayor distribución de riqueza en las regiones de mayor desarrollo económico: el 32% en Europa, el 31% en Norteamérica y un 22% en la cuenca del Pacífico. El 15 % restante está dividido de la siguiente manera: 8% en China, 4% en Latinoamérica, 2% en India y 1% en África. (Credit Suisse Research Institute, 2013)

El estudio del Credit Suisse Institute también indica que pese a las crisis financieras de la última década, el nivel de riqueza global ha aumentado. Cabe preguntarse entonces qué usos y destinos se le está dando al dinero, y si las decisiones económicas tomadas por los países líderes

---

<sup>1</sup> Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) elaborado por las Naciones Unidas.

son las más justas y eficientes para el desarrollo humano de todo el planeta. (Credit Suisse Research Institute, 2013)

A partir de la década de los `70, son varias las corrientes de pensamiento que se cuestionan las “recetas” para el desarrollo. Los territorios adquieren protagonismo, llevando la atención a las realidades locales impregnadas de historia, cultura e idiosincrasia local. Se genera un cambio de paradigma. En este nuevo paradigma del desarrollo local, las comunidades y gobiernos locales son quienes deciden qué necesita el territorio y su población para desarrollarse.

Es por ello que se vuelve indispensable para los gobiernos locales el trabajo en conjunto con los actores económicos (empresas), los emprendedores y las organizaciones de la sociedad civil del territorio, entre otros. La contribución económica además, debe estar acompañada por los saberes locales de todas las organizaciones y actores del territorio. Las organizaciones de base y las empresas locales son quienes mejor conocen las necesidades y costumbres de sus habitantes, cuestiones clave para un desarrollo integral de una localidad.

Frente a las necesidades de los territorios y sus poblaciones y la débil respuesta que el estado puede dar a las mismas, a partir de la década de los `80 comienzan a surgir las organizaciones sin fines de lucro, que a través del voluntariado, buscan brindar soluciones a dichas necesidades. A medida que pasan los años estas organizaciones adquieren mayor protagonismo en la generación de soluciones para las necesidades insatisfechas de la población. Se vuelven inclusive, proveedoras del Estado. (Ramos y Martín, 2001)

Mundialmente, las ONGs tienden a transformarse así en organizaciones proveedoras de servicios para el Estado y para la comunidad. Sus ingresos provienen del pago de sus servicios por parte de la administración pública y alguna entidad privada, así como de donaciones. La dependencia económica generada es alta ya que los ingresos de dichas organizaciones dependen casi exclusivamente del Estado como cliente principal, en tanto, las donaciones no son un flujo constante de ingresos ya que normalmente varían según los ciclos económicos.

Frente a dicha situación y la gran cantidad de problemáticas sociales aún sin resolver, se comienzan a gestar a fines del siglo XX y comienzos del siglo XXI en distintas partes del mundo las empresas sociales. Se trata de empresas que son creadas con el objetivo de solucionar un problema social determinado o satisfacer una necesidad social insatisfecha o latente. Su fin último es la solución de una problemática social y no la generación de ganancias. Las empresas

sociales buscan la maximización de impacto social, siendo la rentabilidad solo un medio para lograr la consecución del fin social.

Actualmente, no existe una definición unívoca para dichas empresas. Dependiendo el país y el paradigma desde el cual se estudie, se encontrarán distintas categorizaciones del concepto<sup>2</sup>. La falta de definición dificulta la creación de marcos jurídicos y regulaciones específicas para las empresas sociales, y esto mismo entorpece la creación de política pública específica para el fomento de este tipo de emprendimientos. Sin embargo, en la actualidad hay un objetivo común a todas las categorizaciones de empresas sociales: la generación de impacto social positivo para la comunidad y el territorio en el que la empresa social esté radicada.

Dada la novedad del concepto, las diversas categorizaciones y el incipiente análisis que se está haciendo del mismo, será interesante y enriquecedor analizar la caracterización de las empresas sociales y cómo dichas empresas se relacionan con los territorios en los que operan.

En lo que al contexto de estudio refiere, hoy en la Argentina, el concepto de empresa social comienza a ganar cada vez más interés. La comunidad académica de algunas de las principales universidades del país comienza a tratar el tema en sus aulas y son cada vez más los emprendedores que quieren crear una empresa social<sup>3</sup>. Asimismo, el país cuenta con exitosos ejemplos de empresas sociales que se presentan como modelos a seguir para la región<sup>4</sup>. Los gobiernos municipales que acogen empresas sociales tienden a proveerse de sus servicios, incentivando así la proliferación de dichas empresas y su relación con el desarrollo de un territorio.

Asimismo, algunos gobiernos locales se han acercado al concepto de empresa social. El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ha impulsado el análisis de viabilidad para la creación de una ley de empresas sociales a presentar en la legislatura porteña y ha creado una incubadora social para incubar prototipos de empresas sociales en la Ciudad. La ciudad de San Salvador de

---

<sup>2</sup> Esta idea será profundizada más adelante en el presente trabajo.

<sup>3</sup> La Universidad Torcuato di Tella ha creado el Instituto de Negocios Inclusivos (ENI) que investiga y asesora sobre negocios inclusivos. La facultad de ciencias económicas de la Universidad de Buenos Aires ha creado la cátedra “Prácticas para la inclusión Social”, dirigida por Bernardo Kliksberg, que desarrolla temas como RSE, empresas sociales, voluntariado universitario, etc. La Universidad de San Andrés ha creado el Centro de Innovación Social desde donde lidera el debate sobre emprendedorismo social.

<sup>4</sup> La empresa social “Umana” brinda atención primaria de la salud a población vulnerable que carece de servicios médicos en la provincia de Jujuy. Fue galardonada en el 2008 con el premio a una de las mejores 10 empresas del mundo en trabajar por los objetivos del milenio de las Naciones Unidas y actualmente está siendo replicada en Colombia por el premio nobel de la paz Muhammad Yunus. La empresa social “MamaGrande” es parte de la aceleradora de empresas sociales Njambre y trabaja purificando el agua de afluentes en el municipio de Totoras Santa Fe.

Jujuy, por otro lado, en el 2011 firmó un convenio para el desarrollo de empresas sociales en la provincia de Jujuy. Actualmente, la municipalidad de Totoras, en la Provincia de Santa Fe, adquiere servicios de saneamiento del medioambiente a una empresa social rosarina. Además, el Ministerio de Producción de la Nación ha creado un programa de Incubadoras Sociales cuyo fin es la creación y acompañamiento a empresas sociales en el territorio argentino.

El creciente interés de la comunidad internacional, los gobiernos locales, la academia y la opinión pública indica la necesidad de profundizar sobre el potencial de las empresas sociales en lo referente al desarrollo local y la mejora de la calidad de vida de las personas beneficiarias de dichos proyectos. Es menester estudiar en profundidad cuáles son los desafíos y las necesidades que las empresas sociales presentan para su crecimiento y desarrollo.

Dada la novedad del concepto y el incipiente desarrollo de este tipo de proyectos en terreno, son aún pocas las investigaciones académicas sobre empresas sociales. La experiencia personal en el estudio y trabajo sobre el tema de quien escribe, ha servido de guía en el trabajo de investigación realizado para el desarrollo de la presente monografía.

Desde el primer contacto que tuve con el término empresa social en el 2008, tras leer el libro “Hacia un mundo sin pobreza” del premio Nóbel de la Paz Muhammad Yunus, las empresas sociales han sido una pasión para mí. He trabajado en Bangladesh, Colombia y Alemania como parte del equipo del Dr. Yunus analizando y desarrollando casos de empresas sociales. En Argentina fundé la Fundación Argentina de las Empresas Sociales y trabajé junto a entidades públicas, privadas y académicas promocionando el concepto.

Actualmente, me desempeño como Directora Ejecutiva de la Asociación Civil Ashoka Emprendedores Sociales, una organización social internacional que hace más de 35 años promueve el emprendimiento social en 90 países del mundo. Ashoka acompaña a más de 3.300 emprendedores sociales, muchos de ellos creadores de empresas sociales.

Por lo expuesto, se espera que el presente trabajo contribuya al mejor entendimiento de este nuevo modelo de empresa y la relación que la misma establece con el territorio, además de un aporte en la elaboración de políticas públicas que impulsen la creación de empresas sociales en nuestro país.

La presente investigación de carácter exploratorio busca analizar el modo en que las empresas sociales contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida en los territorios donde operan. Para ello se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Describir las características, actividades, y los actores involucrados en el formato empresarial (stakeholders) con énfasis en los sujetos beneficiarios de las empresas sociales.
- Analizar qué tipo de relación establecen las empresas sociales con las empresas mercantiles, el Estado, y otros actores del territorio, y los consecuentes efectos de las mismas en la dimensión social, económica y ambiental.
- Indagar en qué medida y cómo la empresa social genera valor económico, a través de la creación de empleo, inversión en tecnología e innovación, y sus consecuentes efectos para el territorio.
- Analizar en qué medida y cómo la empresa social, según su modelo de negocio, contribuye a la satisfacción de necesidades sociales latentes, y sus consecuentes efectos para el territorio.
- Indagar en qué medida y a través de qué actividades la empresa social cuida y preserva el medioambiente y sus consecuentes efectos en el territorio.

Para llevar a cabo el estudio se seleccionaron tres casos de empresas sociales a partir de un muestreo teórico. Los casos seleccionados son: la empresa Arbusta que opera en Rosario y Buenos Aires; la Asociación Civil El Arca que opera en Mendoza, Salta, Neuquén y Córdoba; y la Cooperativa de Trabajo “La Juanita” ubicada en el partido de la Matanza de la provincia de Buenos Aires.

La elección de los casos a analizar se debe a la intención de estudiar tres formatos jurídicos (Sociedad de Responsabilidad Limitada, Asociación Civil y Cooperativa de Trabajo) en los que la gestión empresarial y la participación democrática de sus miembros varían, incluyendo así las dos visiones de empresa social generada por la teoría de la economía solidaria por un lado, y la teoría más reciente generada desde modelos de gestión más cercanos al capitalismo. Se quiere analizar sus similitudes y diferencias, y la vinculación que cada uno establece con el territorio. La geografía de los casos corresponde a diversas localidades del país e intenta enriquecer la investigación.

En cuanto a la estructura de la presente tesis, el análisis desarrollado se despliega en cinco capítulos, cada uno correspondiente a un objetivo de investigación. El primer capítulo describe las características principales de las empresas sociales, su funcionamiento y los actores sociales que la constituyen.

El segundo capítulo pretende dar cuenta de la dinámica de relación que las empresas sociales establecen con los distintos actores locales del territorio, como ser las empresas tradicionales, organismos estatales y otras organizaciones de la sociedad civil.

En el tercer capítulo se analizan los efectos que la operación de las empresas sociales produce en la dinámica económica del territorio. Se analizan los formatos a través de los cuales dichas empresas generan oportunidades de trabajo y las formas de captar recursos tangibles para el territorio como ser inversiones y tecnología. Además, se indaga sobre el destino que se le da a las ganancias que dichas empresas generan.

En el cuarto capítulo se analizan los esfuerzos hechos por las empresas sociales para las mejoras en la calidad de vida de los sujetos beneficiarios. Se estudian los abordajes empáticos y flexibles haciendo énfasis en la mirada de la posibilidad que la empresa social genera en sus sujetos beneficiarios. Además, se presentan los desafíos de la medición de impacto de los proyectos con impacto social.

El último capítulo indaga cómo la empresa social intenta cuidar y preservar el medioambiente y sus consecuentes efectos en el territorio. Se intenta demostrar cómo la empresa social busca generar conciencia acerca del uso de los espacios públicos y de las oportunidades de trabajo que pueden generarse a través del reciclaje.

En virtud de lo expuesto, la presente tesis intenta poner de manifiesto que las empresas sociales son un nuevo instrumento económico y social cuya finalidad es contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas en los territorios donde operan.

## **Estado de la cuestión**

Frente a la multiplicidad de definiciones que existen para la empresa social y para definir conceptos que se utilizarán en el marco teórico y a lo largo del trabajo, se comienza por el análisis de las diversas perspectivas de trabajo que presentan la economía social, la economía solidaria y las empresas sociales, en la obra de Mendiguren, Etxarri y Aldanondo (2008). En dicha ponencia, se analizan las diferencias y los puntos de encuentro entre la economía social, la economía solidaria, las empresas sociales y las organizaciones sin fines de lucro. A partir de los años `70 las organizaciones de la economía social comienzan a profesionalizarse y se dividen en aquellas que trabajan en el subsector de mercado y aquellas en el subsector de no mercado. Ciertas organizaciones del subsector mercantil se profesionalizan hacia la transformación de empresas sociales, compitiendo en el mercado con las empresas tradicionales.

En el camino hacia la profesionalización de proyectos de impacto social, la economía solidaria contribuye con los principios de la solidaridad, confianza y cooperación, colocando el bienestar de las personas como fin último de todo emprendimiento. En el marco de la economía solidaria se gestan las cadenas de valor solidarias como el comercio justo, las finanzas de impacto y la banca ética, un nuevo capítulo en el mundo financiero donde ya no se busca la maximización de rendimientos económicos sino la inversión en proyectos de impacto social con la consecuente maximización de beneficios sociales. (Mendiguren, Etxarri y Aldanondo, 2008)

Considerando las nuevas corrientes de pensamiento que le dan un nuevo giro a la perspectiva económica del lucro hacia la búsqueda del bien común, es importante destacar la teoría de la economía del bien común, impulsada por el profesor e investigador austríaco Christan Felber. En su libro “La Economía del Bien Común”, Felber (2013) describe un nuevo sistema económico alternativo basado en cinco principios: la dignidad humana, la solidaridad, la cooperación, la responsabilidad ecológica y la participación democrática.

Enmarcado en un incipiente partido político que impulsa una economía al servicio del bienestar de las personas, este autor propone herramientas concretas para que las empresas puedan operar desde el marco del bien común, buscando ya no la maximización de ganancias sino la maximización de utilidades sociales. Dicha teoría tiene una perspectiva marcadamente territorial ya que son los mismos gobiernos locales quienes deben definir, de una manera democrática y participativa junto a los ciudadanos, los ejes y criterios desde los cuales las empresas locales deberán actuar en pos del bienestar de toda la comunidad. (Felber, 2013)

Analizando otras líneas de pensamiento actuales que indagan sobre el nuevo rol que las empresas podrían asumir en la búsqueda de un desarrollo más justo y equitativo, Michel Porter, analiza el concepto de “valor compartido” junto a Mark Kramer (Porter y Kramer, 2011). Los autores exponen las razones por las cuales las empresas deberían abandonar la sola búsqueda de utilidades económicas en pos de “crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (Porter, 2011: 3). Porter además, invita a los gobiernos locales a buscar formas que faciliten la generación de valor compartido. Este artículo es considerado clave para el presente trabajo, porque describe la nueva concepción del capitalismo asumida por una de las personalidades más influyentes en el mundo de los negocios del siglo XX. (Porter y Kramer, 2011)

Dado que la empresa social se encuentra a mitad de camino entre el tercer sector y el mundo de los negocios, es menester revisar la teoría de la empresa para entender como el modelo de gestión empresarial actual, es capaz de volver más eficiente la búsqueda del bien común. En sus libros, el profesor Yunus invita a tomar lo mejor del mundo empresarial (su eficiencia económica) para usarlo en pos de un objetivo social (Yunus, 2008). Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega, plantean a las empresas sociales como un modelo de negocio innovador, un nuevo formato que invita a inversores sociales y empresarios a pensar nuevas fórmulas para sus cadenas y proposiciones de valor. En este nuevo modelo, la ecuación económica cambia ya que las ganancias esperadas en el formato de empresa tradicional, ahora serán usadas para ampliar el alcance de la empresa social, mejorar la calidad del servicio brindado y ampliar el impacto generado en el territorio. (Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega, 2006)

Con el fin de definir el concepto de empresa social con el que se trabajará en la presente monografía, se tomó el desarrollado por Yunus. El profesor Yunus define la empresa social como una empresa que es creada con el fin de satisfacer una necesidad social latente de un territorio determinado, las ganancias generadas por la empresa son reinvertidas en el objetivo social, no habiendo distribución de dividendos. En sus obras Yunus demuestra el potencial que tienen las empresas sociales para ser usadas para el desarrollo local de un territorio y describe casos de éxito en Bangladesh y el mundo. Además, desarrolla conceptos como los fondos de inversión social, el retorno social de la inversión y ejemplos de empresas sociales que fueron creadas por el Estado como parte de un programa de desarrollo de una región, como prueba de

que este tipo de emprendimientos pueden ser parte de políticas de estado y programas de desarrollo local. (Yunus, 2007 y 2008)

Frente a la creciente falta de oportunidades, cada vez más la economía social gana terreno, generando cambios en el mercado y en la comunidad a través de la inclusión social. Para profundizar los impactos y cambios generados por nuevas dinámicas de mercado, se analizan estudios que demuestran el potencial de mercado de las poblaciones con menores ingresos de la mano del autor Anderson (2007) y Brady (2009); así como también obras que demuestran el éxito económico y social de los fondos de inversión social. (Bédard, 1991; Newaz, 2005)

El crecimiento de las prácticas de la economía social y sus efectos inclusivos, ha generado un aumento del interés de las empresas, el Estado y la comunidad por este tipo de prácticas. Davis, Drayton, Sen y Kliksberg analizan las nuevas dinámicas generadas por el ingreso de emprendimientos sociales al mercado y a la sociedad. El creciente interés y puesta en práctica por los emprendedores sociales, podrían ser dispositivos que estimulen el apoyo del Estado para el desarrollo de emprendimientos de impacto social y ambiental positivo. (Davis, 2002; Drayton, 2002; Sen y Kliksberg, 2007)

En este sentido, en el marco de un proyecto de desarrollo local, las empresas sociales pueden ser un elemento de atracción para el sector empresarial, invitando a este último a ser una parte activa del proceso de desarrollo social. Kliksberg analiza en su libro “Ética para empresarios” (2013) el creciente interés del sector empresarial por los proyectos de alto impacto social, traducido en acciones de responsabilidad social empresarial<sup>5</sup>. Estas últimas se presentan como nuevas vías de conexión entre la dimensión económico-productiva y la dimensión social; al respecto se analizaron los textos de Leviner, Crutchfield, Wells (2005), Reyno Momberg (2008), Porter y Kramer (2006) y Sturzenegger, Flores Vidal, Sturzenegger (2009). (Leviner, Crutchfield y Wells, 2005; Reyno Momberg, 2008; Porter y Kramer, 2006; Sturzenegger, Flores Vidal, Sturzenegger, 2009)

---

<sup>5</sup> La responsabilidad social empresarial (RSE) podría transformarse en una fuente de recursos, tanto para los proyectos de desarrollo local llevados adelante por los gobiernos locales, como para los emprendimientos sociales. La obtención de recursos económicos es siempre un desafío para todo tipo de sector, más aún para aquellas entidades que se dedican a la generación de impacto social. Por un lado, los gobiernos hacen grandes esfuerzos de recaudación para contar con ingresos suficientes que les permitan llevar adelante sus programas. Por otro lado, las organizaciones no gubernamentales buscan continuo apoyo económico para sus proyectos. Las ONGs, en su mayoría, dependen de donaciones para operar y de los vaivenes de la economía en general. Es por ello que la RSE podría plantearse como un punto de encuentro entre empresas tradicionales y el territorio, y a su vez, como una herramienta facilitadora del desarrollo. (Porter y Kramer, 2006)

En lo que respecta al desarrollo local se analizan las dimensiones política, económico-productiva, social y cultural como ámbitos de acción y la sinergia existente entre dichas dimensiones. La mirada holística del desarrollo local, que se ve materializada en sus distintas dimensiones, presenta un gran campo de acción para las empresas sociales, dado que el formato de empresa social puede ser trabajado en los más diversos sectores como la salud, la nutrición, la agricultura, el sector energético, etc.

Asimismo, la característica endógena de los procesos de desarrollo local abre un campo de acción muy fértil para el desarrollo de empresas sociales. La empresa social nace de una necesidad puntual del territorio y sus habitantes, se nutre de las capacidades locales existentes y construye una solución con las herramientas presentes en el territorio. El fin último de dichas empresas, es la mejora de la calidad de vida de sus beneficiarios directos, de sus familias y vecinos, generando así beneficiarios indirectos que se ven positivamente impactados por la instalación de la empresa en su localidad. Boiser analiza las vinculaciones al territorio que todo ser humano experimenta y como desde esta dimensión espacial, se digitan las relaciones humanas, la idiosincrasia local, y las construcciones sociales imperantes. (Boisier, 2003)

La economía de la solidaridad presenta un marco teórico y práctico muy idóneo para analizar los puntos de encuentro entre la empresa social y el desarrollo local. Dice Razeto: “Cuando con serias y profundas razones muchos hoy día cuestionan la conveniencia e incluso la posibilidad de continuación del crecimiento económico, en las formas actualmente vigentes, la economía de solidaridad postula un nuevo tipo de desarrollo, alternativo, integral, a escala humana, sustentable, con énfasis en lo local” (Razeto, 2013). La búsqueda del bien común se ve reflejada en este tipo de economía. Guerra al respecto comenta: “Justamente allí radica la riqueza del concepto de economía de solidaridad en relación a otros: pretende dar cuenta de comportamientos solidarios en cualquiera de las fases de la economía”. (Guerra, 2004: 7)

Para el estudio de las empresas sociales y su contribución al mejoramiento de las condiciones de vida en los territorios en los que están inmersas, como primera medida, se establece la siguiente definición operativa de empresa social:

Se entiende por empresa social una organización económicamente sustentable que tiene como objetivo la resolución de problemáticas sociales, mediante la generación de uno o varios negocios. El tipo de negocio generado por la empresa social podrá ser la producción y/o comercialización de productos y/o servicios que satisfagan una

problemática social, o la generación de ingresos para poblaciones vulnerables. Dichas empresas pueden distribuir beneficios hasta cierto límite, con el objeto de evitar la lógica de la maximización del lucro. La toma de decisiones de la empresa social podrá darse a través de una participación democrática o siguiendo un modelo de gestión empresarial tradicional. Dada la novedad del concepto y la falta de un marco regulatorio correspondiente, la empresa social podrá asumir varios formatos jurídicos (empresa mercantil, cooperativa, asociación civil o fundación).<sup>6</sup>

Dada esta definición, es muy relevante estudiar en qué medida y cómo las empresas sociales se relacionan con el territorio. En la presente investigación la relación con el territorio es estudiada a través del análisis del tipo de vinculaciones que estas empresas establecen con los actores locales (empresas mercantiles, Estado y vecino), testigos de las operaciones de las empresas sociales. Se entiende que a partir de los diversos vínculos establecidos, las empresas sociales generan efectos diversos en el territorio.

A modo de ejemplo, las empresas sociales podrán vincularse con las empresas mercantiles como proveedoras de productos o servicios siendo parte de la cadena de valor más inclusivas de la empresa mercantil, podrán ser aliadas en el programa de responsabilidad social empresaria (RSE) de la empresa mercantil, o beneficiarias de donaciones por parte de esta última.

Con respecto al tipo de vínculo con el Estado, las empresas sociales podrán ser proveedoras de servicios en el desarrollo de programas y proyectos particulares para distintos niveles de gobierno, podrán ser receptora de inversiones o subsidios, o trabajar como entidad capacitadora para funcionarios o beneficiarios indicados por el propio gobierno.

Las empresas sociales además se vincularán directamente con los habitantes del territorio. Estos podrán ser los destinatarios que consuman los productos o servicios producidos y/o comercializados por la empresa social, trabajadores de la empresa, o proveedores de la misma.

Con otras organizaciones del territorio, como ser las organizaciones de la sociedad civil, las empresas sociales podrán generar alianzas para el desarrollo de sus actividades, brindar o tomar capacitaciones, desarrollar investigaciones, entre otras.

---

<sup>6</sup> Elaboración propia basada en la definición de empresa social del Dr. Muhammad Yunus y la teoría de la economía solidaria.

Para su mejor comprensión, la relación establecida por las empresas sociales con el territorio y sus consecuentes efectos son estudiados en este trabajo desde tres dimensiones de análisis: la social, la económica y la ambiental.

Desde la dimensión social se estudiará en qué medida y de qué manera la empresa social impacta en la satisfacción de necesidades sociales latentes, colabora en la resolución de conflictos y en la cohesión social de diversos grupos de actores, y si promueve la movilidad social.

A partir de la dimensión económica se analiza en qué medida la empresa social impacta en la generación de empleo, desarrolla nichos de mercado e industrias, instala nueva tecnología en el territorio, y contribuye en la generación de riqueza para este.

Desde la dimensión ambiental se analiza en qué medida y cómo la empresa social contribuye a la preservación del medioambiente, si contamina y en qué medida, si desarrolla productos y/o servicios para el cuidado del mismo y qué efectos tienen, y si impacta en la concientización y capacitación a los actores locales para contribuir al cuidado del medioambiente, entre otros.

A partir del estudio de las empresas sociales en las tres dimensiones de análisis descriptas el presente estudio demuestra la existencia de externalidades positivas generadas por las operaciones de las empresas sociales en el territorio que contribuyen efectivamente al mejoramiento de las condiciones de vida del territorio. Esto último se corrobora analizando el impacto positivo generado por las empresas sociales en las tres dimensiones de análisis.

## Capítulo metodológico

El presente estudio analiza de qué manera las empresas sociales se insertan en los territorios y cuáles son las consecuencias de su presencia para los actores involucrados, a partir de las teorías e instrumentos presentados en este proyecto.

La investigación realizada es de carácter exploratorio ya que se busca generar conocimiento sobre un concepto novedoso, que ha comenzado a ser investigado recientemente en los últimos años. El estudio tiene como propósito la generación de conocimiento sobre el funcionamiento de las empresas sociales en Argentina, desde el ángulo de sus vinculaciones y efectos en el territorio donde operan.

El diseño del estudio es del tipo cualitativo manteniendo una estrategia flexible de investigación, que buscó adaptarse a las preguntas que surgieron a medida que se avanzó con la investigación en terreno. Atendiendo al objeto de estudio y a la propuesta de investigación planteada, se seleccionó una metodología de tipo cualitativa, la cual permitió identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica, haciendo énfasis en el análisis de los contextos situacionales. (Bodgan y Taylor, 1986: 20)

Dentro de las técnicas de investigación utilizadas se encuentra, en primer lugar, la revisión bibliográfica, a fin de recortar los conceptos y teorías para la elaboración del estado de la cuestión de la presente tesis. De acuerdo a la naturaleza del objeto de estudio, se realizó un relevamiento de diversas fuentes primarias: artículos periodísticos, publicaciones, plataformas web, estatutos y balances de las empresas sociales analizadas. Además, se utilizaron fuentes secundarias de autores especialistas en la materia que aportan reelaboraciones, generalizaciones, síntesis e interpretaciones sobre la temática. Finalmente, se llevaron a cabo 30 entrevistas en profundidad a informantes calificados (sujetos beneficiarios, socios fundadores, miembros de la comisión directiva y clientes de las empresas sociales, vecinos del territorio y funcionarios de gobierno nacional, provincial y local) y representantes teóricos de relevancia como también observaciones participantes en las instituciones relevadas.

La elección de los casos a analizar se debió a la intención de estudiar tres formatos jurídicos en los que la gestión empresarial y la participación democrática de sus miembros varían, incluyendo así las dos visiones de empresa social generada por la teoría de la economía solidaria por un lado, y la teoría más reciente generada desde el actual sistema capitalista. Se intentó

analizar sus similitudes y diferencias y la vinculación que cada uno establece con el territorio. La geografía de los casos corresponde a tres localidades distintas del país e intenta enriquecer la investigación.

A continuación se listan los cinco objetivos específicos, la información y la metodología necesaria para su consecución:

1. Describir sus características, sus actividades, y los actores involucrados en el formato empresarial (stakeholders) con énfasis en los sujetos beneficiarios.

Para la consecución del objetivo uno fue necesario revisar los estatutos de la empresa que describen su formato jurídico, socios y modelo de gestión; acceder a presentaciones y publicaciones sobre la misma que describan sus actividades; conversar con actores del territorio para conocer su percepción sobre la misma. Para ello se realizaron entrevistas a informantes calificados, observaciones participantes y se revisó documentación relevante.

2. Analizar qué tipo de relación establecen las empresas sociales con las empresas mercantiles, el Estado, y otros actores del territorio, y los consecuentes efectos de las mismas en la dimensión social, económica y ambiental.

Para la consecución del objetivo dos fue necesario conocer el listado de actores vinculados a la empresa social, su percepción sobre la misma, conocer las actividades desarrolladas por la empresa social en lo que respecta a la relación con cada actor y cada dimensión de análisis. Para ello se realizaron entrevistas a informantes calificados, observaciones participantes y se revisó documentación relevante.

3. Indagar en qué medida y cómo la empresa social genera valor económico en el territorio, a través de la creación de empleo, inversión en tecnología e innovación, y sus consecuentes efectos para el territorio.

Para la consecución del objetivo tres fue necesario conocer el desempeño en valores económicos de la empresa (balance y estado de resultados), su contribución al fisco, cantidad de puestos de trabajo activos dentro de la empresa, inversiones realizadas, etc. Para ello se realizaron entrevistas a informantes calificados, observaciones participantes y se revisó documentación relevante.

4. Analizar en qué medida y cómo la empresa social, según su modelo de negocio, contribuye a la satisfacción de necesidades sociales latentes, y sus consecuentes efectos para el territorio.

Para la consecución del objetivo cuatro fue necesario revisar reportes de impacto y conocer la percepción de los beneficiarios o clientes de la empresa sobre los productos y servicios ofrecidos por la misma. Para ello se realizaron entrevistas a informantes calificados, observaciones participantes y se revisó documentación relevante.

5. Indagar en qué medida y a través de qué actividades la empresa social cuida y preserva el medioambiente y sus consecuentes efectos en el territorio.

Para la consecución del objetivo cinco fue necesario revisar reportes de impacto ambiental y conocer la percepción de los habitantes del territorio vecinos a la empresa. Para ello se realizaron entrevistas a informantes calificados y se revisó documentación relevante.

# 1. Breve introducción a las empresas sociales

## 1.1 Características distintivas de las empresas sociales

“El germen de toda empresa social radica en la necesidad social que se quiere satisfacer” dijo Yunus en el *Global Social Business Summit 2014*. A través de esta declaración Yunus, Premio Nóbel de la Paz y promotor de las empresas sociales a nivel internacional, enfatiza la esencia de toda empresa social: nacer para solucionar una problemática social y aportar así al bien común de las personas que se ven beneficiadas por la misma. (Comunicación personal, 27 de noviembre 2014, México)

Yunus afirma que el capitalismo ha tenido una visión estrecha del hombre y de los negocios creyendo que solo estaban allí para maximizar dinero. Sin embargo, al mirar la multidimensionalidad del hombre y del mundo, el Premio Nóbel de la Paz 2006 afirma que existen dos tipos de negocios: el tipo de negocio ya conocido por la sociedad que busca la maximización del retorno económico y un tipo de negocio nuevo que busca la maximización del retorno social de la inversión cuyo foco y máximo objetivo es generar un bien a las personas. A éste último lo llama *social business* o empresas sociales. (Yunus, 2006)

Sin embargo, la discusión acerca del concepto de empresa social había iniciado antes de la publicaciones de Yunus sobre el tema. La red EMES (*The Emergency of Social Enterprises in Europe*) fue constituida en 1996 por quince universidades pertenecientes a países de la Comunidad Europea, frente al creciente surgimiento de empresas con fines sociales en Europa. Según el EMES, las empresas sociales tienen las siguientes características:

“entre los criterios económicos: actividad sostenida dirigida a la producción de bienes y/o servicios, alto grado de autonomía, nivel significativo de riesgo, mínimo nivel de trabajo remunerado en su nómina; criterios sociales: objetivo explícito de beneficiar a la comunidad, iniciativa desplegada por un grupo de ciudadanos, toma de decisiones no basada en la propiedad del capital, naturaleza participativa en la toma de decisiones (...) y limitada distribución de ganancias”. (Gutiérrez, Reficco y Trujillo, 2006: 3)

Mientras que en Europa el surgimiento de las empresas sociales está ligado al histórico movimiento cooperativista y a la retirada de los Estados de bienestar, en Norteamérica el concepto de empresa social está ligado al tercer sector, o sea el mundo de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y su evolución hacia modelos económicamente más

sustentables y eficientes en su acercamiento al sector privado. Yunus, por ejemplo, al explicar el nacimiento del concepto de *social business* adhiere a la visión norteamericana explicando que las empresas sociales toman lo mejor de ambos mundos: del sector social el objetivo de impactar positivamente en la vida de las personas resolviendo un desafío social y del sector privado la eficiencia económica y financiera en la gestión de la organización.

En ambos casos, el objetivo de la empresa social es maximizar el impacto social producido y reinvertir la gran mayoría o todas las ganancias obtenidas en la consecución de dicho objetivo.

En Argentina, al analizar la procedencia de la mayoría de las empresas sociales, se observa la presencia de ambas tradiciones europea y norteamericana. Aunque, cabe destacar que las empresas sociales de más antigüedad están ligadas a la corriente de la economía social y solidaria a diferencia de las empresas sociales más nuevas que surgen de modelos híbridos provenientes del mercado y formatos jurídicos empresariales con tinte capitalista (no salvaje).

Este crisol de tradiciones de pensamiento por detrás del surgimiento de las empresas sociales argentinas enriquece la evolución del modelo pero también presenta el desafío de generar un encuentro de corrientes de pensamiento distintas. Dicho encuentro es necesario para aunar fuerzas con el fin de establecer un formato jurídico único en el país que devenga en beneficios para los emprendedores y los beneficiarios de las empresas sociales.

En la actualidad no existe un formato jurídico específico para las empresas sociales en Argentina. Hoy se opta por formatos legales de la economía social y de la ley de sociedades comerciales. Esto genera una dificultad extra para los emprendedores que desean crear una empresa social: elegir el formato organizacional correcto. Pero de ello se hablará en los próximos apartados.

En relación al tipo de actividades de las empresas sociales y los mecanismos utilizados para llevarlas adelante existen dos formatos básicos: la producción y comercialización de productos o servicios que generan un impacto positivo en las personas al mejorar algún aspecto de su calidad de vida (salud, nutrición, habitabilidad, etc.) por un lado y la inserción de personas en situación de vulnerabilidad social (desempleo, discapacidad motriz o mental, personas privadas de su libertad, etc.) en la cadena de valor de la empresa social.

En el año 2013 el Espacio de Negocios Inclusivos (ENI) de la Universidad Torcuato Di Tella publicó un relevamiento de negocios inclusivos en el que contabilizaron 76 empresas sociales en Argentina (denominadas en dicho estudio como “negocios inclusivos<sup>7</sup>”). El estudio reveló que “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)”. (ENI Di Tella, 2013: 5)

La iniciativa de la Universidad Di Tella ha sido muy valiosa para el sector ya que fue el primer y único relevamiento de este tipo realizado. Según Ignacio Gregorini, Director Nacional de Innovación Social del Ministerio de Producción de la Nación, para que el Estado pueda generar programas efectivos que apoyen el surgimiento y consolidación de empresas sociales en el país, sería clave contar con un registro único de empresas sociales. (Comunicación personal, 15 de diciembre 2016, Buenos Aires)

Del involucramiento del Estado en el desarrollo de empresas sociales se hablará más adelante pero cabe destacar que a comienzos del año 2016 el Ministerio de Producción de la Nación creó una coordinación nacional dentro de la Subsecretaría de Emprendedores para apoyar la creación de nuevas empresas sociales y acompañar las ya existentes. Sin aún tener un tratamiento propio por parte de la ley, las empresas sociales parecieran ser de especial interés en la gestión económica venidera.

A continuación, se profundizará sobre las características distintivas de las empresas sociales y cómo estas afectan a los actores del territorio. Las unidades de análisis elegidas en el presente trabajo intentan ser una muestra justa del abanico de tradiciones que nutren el surgimiento de empresas sociales en Argentina así como también ser representativa de las actividades más usuales desarrolladas por estas empresas. En el próximo apartado se describirán los casos de estudio con detalle.

## **1.2 Breve presentación de los tres casos de estudio**

---

<sup>7</sup> El ENI Di Tella define negocio inclusivo 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 generar un impacto ambiental pero no son excluyentes al estudio”. (ENI Di Tella, 2013: 4)

Como se mencionó anteriormente, para el presente estudio se han seleccionado como unidades de análisis tres empresas sociales de diversa naturaleza, formato jurídico y locación. A continuación, se describirá de forma resumida la historia, el objetivo social y la metodología para el abordaje del desafío social de cada una de ellas.

Comenzaremos describiendo la Asociación Civil El Arca Productores + Consumidores, a partir de ahora “El Arca”. El Arca es creada en mayo del 2005 con el objetivo de generar oportunidades laborales para las comunidades del oeste mendocino de los barrios más carenciados situados a las afueras de la ciudad de Mendoza. Nace de la mano de un grupo de emprendedores entre los que se encontraba el emprendedor social Pablo Ordóñez, reconocido por integrar el grupo fundador del Foro Nacional de la Economía Social y ser emprendedor social Ashoka<sup>8</sup>.

El Arca se autodenomina como una empresa de gestión social. Tiene como objetivo distribuir oportunidades y riqueza entre pequeños productores en situación de vulnerabilidad social conectándolos con familias, pymes y empresas consumidoras. De esta manera El Arca genera circulación de valor económico y la construcción de relaciones humanas que atraviesan toda la comunidad.

La población destinataria de las acciones del Arca son pequeños productores, en mayor número mujeres, que viven en zonas de alta vulnerabilidad social. Los pequeños productores en su mayoría viven en la informalidad y trabajan de manera independiente ya que no acceden a oportunidades laborales en el mercado formal tradicional.

El Arca actúa como interface entre familias productoras y compradores de sus productos y servicios. El equipo de la empresa social asiste en las tareas de gestionar los pedidos, trasladar la mercadería y cobrarla. Un factor distintivo del Arca es la metodología que utiliza para establecer los precios de los productos y servicios. En una misma mesa, se reúnen a productores y consumidores para que juntos definan el precio justo que dignifique el esfuerzo y trabajo realizado por el productor a la vez que refleje la capacidad de pago del consumidor.

---

<sup>8</sup> Ashoka conforma la mayor red internacional de Emprendedores Sociales Innovadores. Es una organización global, independiente y sin ánimo de lucro que lidera la apuesta por la innovación y el emprendimiento social, construyendo una sociedad de ciudadanos que sean actores de cambios. Ashoka apoya el trabajo de 3.300 emprendedores sociales en 85 países. Para más detalle de Ashoka consultar en la página web oficial en: [argentina.ashoka.org](http://argentina.ashoka.org)

Según Pablo Ordóñez, el Arca “promueve procesos asociativos que permiten cumplir con alcanzar los tres objetivos de la organización: generar trabajo digno en sectores con menos oportunidades, promover el consumo consciente y distribuir oportunidades y riquezas”. (Comunicación personal, 21 de marzo 2016, Mendoza)

Los productos y servicios que ofrecen se dividen en cuatro rubros: textil, alimentos, servicios de catering y artesanías. El rubro textil representa la mitad del volumen de ventas del Arca, le sigue el rubro alimentos con un 35% de las ventas, luego el servicio de catering con un 10% de ventas y por último el rubro artesanías que representa un 5% de las ventas.

En el rubro textil los productos que se elaboran son guardapolvos de trabajo para fábricas de alimentos de la firma Arcor, “camichombas” (camisas de trabajo desarrolladas especialmente para Arcor) para los empleados de dichas fábricas y guardapolvos escolares. Dentro del rubro gastronómico se comercializan salsas de tomate natural en conserva, salsas de tomates elaboradas (sabor fileto y portuguesa), aceite de oliva, miel, yerba mate, mix de cereales, vinos, cerveza artesanal y todo tipo de conservas como ser pickles, aceitunas, mermeladas, etc.

El Arca cobra por su gestión un 15% del precio pactado y un 5% para la logística. Eso permite la sostenibilidad de la empresa social que cuenta con un equipo de 13 personas y un local a la calle en la capital mendocina en el cual se pueden adquirir los productos y es sede de los encuentros entre productores y consumidores. Actualmente, el Arca Mendoza ofrece oportunidades laborales a 350 familias y le vende productos y servicios a otras 350 familias consumidoras, 15 empresas y 2 instituciones públicas de la provincia de Mendoza.

Dado que es una empresa que compite en el mercado tradicional, el Arca busca que todos los productos y servicios sean de alta calidad. Para ello cuenta con profesionales de alto nivel especializados en gestión de producción, logística y administración. A modo de ejemplo, el equipo textil cuenta con dos coordinadoras de producción que gestionan los talleres textiles que usualmente son unipersonales o de hasta 3 personas. A su vez, cuentan con un ingeniero que hace el control de calidad de todas las prendas.

El Arca nació hace once años en Mendoza y con el correr de los años se replicó en otras provincias como Neuquén, Córdoba y, recientemente en Salta. Los diversos capítulos del Arca son independientes uno del otro. Sin embargo, comparten la misma estructura y filosofía

y cooperan en la distribución de trabajo con el objetivo de que todas las Arcas reciban y generen oportunidades de trabajo en sus propios territorios.

A diferencia del Arca, Arbusta es una S.R.L. fundada por Njambre Factoría, una incubadora y aceleradora de empresas sociales de Argentina que cuenta con más de 40 años de experiencia acumulada en el desarrollo de empresas de tecnología y *outsourcing*<sup>9</sup>, alfabetización digital, desarrollo de empresas sociales y negocios de impacto. Creada en junio 2013 siguiendo el modelo de la empresa estadounidense Samasource<sup>10</sup>, es la primera empresa social de *impact outsourcing*<sup>11</sup> de Sudamérica. Ofrece servicios tecnológicos al mundo corporativo y al Estado.

Frente a la situación de desempleo global, Arbusta busca ser un puente entre la demanda de servicios digitales del mercado y la generación de oportunidades laborales en sectores postergados. Su misión es empoderar a mujeres y jóvenes en situación de vulnerabilidad, brindándoles formación y promoviendo su desarrollo socio-laboral en y desde el territorio en el que habitan, siendo ellos mismos quienes producen los servicios digitales.

Particularmente, para los jóvenes el desempleo se agudiza en la región. En el 2016 según el Banco Mundial, 20 millones de jóvenes no estudiaban ni trabajaban en Latinoamérica, proviniendo el 60% de ellos de hogares pobres o vulnerables. En Argentina, la tasa de desempleo para los jóvenes que tienen entre 16 y 24 años es del 19,1% y casi cuadruplica la tasa de desempleo de la población entre 25 y 64 años, según datos de Manpower. (Banco Mundial, 2016) (Manpower Group, 2014)

Frente a esta situación, Arbusta comenzó a capacitar a jóvenes de barrios carenciados en oficios tecnológicos, alcanzando a más de 300 beneficiarios desde su comienzo. Su foco es garantizar no solo formación sino también acceso a oportunidades laborales.

Actualmente, Arbusta brinda los siguientes servicios: *social media y community management*<sup>12</sup> (desarrollo de estrategias en redes sociales, cobertura de evento, *clipping online*<sup>13</sup>, etc.), digitalización y transcripción de documentos varios (manuscritos, imágenes,

---

<sup>9</sup> *Outsourcing* significa tercerizar actividades o servicios secundarios al negocio principal de la empresa a una organización externa a la misma.

<sup>10</sup> Para más detalle de SamaSource consultar en la página web oficial en: <http://www.samasource.org/>

<sup>11</sup> *Impact sourcing* significa generar impacto a través de la tercerización de tareas secundarias en una organización externa.

<sup>12</sup> Por *social media y community management* se entiende la gestión de las redes sociales de una organización.

<sup>13</sup> Por *clipping online* se entiende la recolección de noticias que hacen alusión a una organización en internet.

PDFs, videos, etc.), *data management*<sup>14</sup> (gestión de datos y contenidos, tagging<sup>15</sup> de imágenes, clasificación y categorización, etc.), testeo manual de software (se emplea para la detección de errores tempranos en el desarrollo de nuevos softwares) y software de gestión para la administración de cooperativas y organizaciones de base.

Los servicios son brindados desde nodos productivos que son espacios que se instalan en los territorios de la mano de organizaciones locales desde los cuales se trabaja. Hoy tienen nodos en Rosario, La Matanza y en la Ciudad de Buenos Aires (en el Centro Metropolitano de Diseño y en el barrio 1.11.14)

El potencial de generación de empleo de este tipo de industria es cada vez más creciente. Para el 2015 se pronosticaba un crecimiento del mercado global de Business Process Outsourcing (BPO) de un 5,1% anual, representando el *impact sourcing* un 11% del mismo (de \$574 billones total)<sup>16</sup>. Al respecto, Paula Cardenau, una de las fundadoras de Arbusta comenta: “Latinoamérica es una geografía que promete un crecimiento importante en este sentido. En particular, Argentina se destaca por sus costes bajos, proximidad en cultura y horario a Estados Unidos, infraestructura moderna, lengua castellana e inglés como segunda lengua”. (Comunicación personal, 7 de febrero 2015, Buenos Aires)

Los ingresos de la empresa social se complementan con la venta de entrenamientos para la oferta de servicios digitales, donaciones y subsidios. Durante el 2015 Arbusta amplió sus operaciones a Colombia<sup>17</sup>, específicamente en la ciudad de Medellín de la mano del gobierno local.

La tercera y última unidad de análisis del presente estudio es la Cooperativa La Juanita ubicada en Laferrere, partido de La Matanza, Provincia de Buenos Aires. La Juanita nace como reacción a la crisis que vivió la Argentina a finales del año 2001, acompañada del movimiento piquetero MTD (Movimiento de Trabajadores Desocupados) y su negativa a recibir los planes sociales que ofrecía en aquel momento el Gobierno Nacional. Tal como menciona Alonso, estos quiebres económicos inciden directamente en el status y calidad de ciudadanía, “...fundamentando una tendencia de sobre-exposición de los individuos a las dinámicas desocializadoras del mercado”. (Alonso, 1999: 7)

---

<sup>14</sup> Por *data management* se entiende la actividad de gestión de datos de una organización.

<sup>15</sup> Por *tagging* se entiende el etiquetado de imágenes en internet.

<sup>16</sup> Fuente: Rockefeller Foundation. Exploring the value proposition for impact sourcing.

<sup>17</sup> Fuente: <http://www.mdeinteligente.co/arbusta-inclusion-laboral-empleo-medellin/>

Tras las política económica ejecutada por el neoliberalismo en los años '90, en la que se priorizó la especulación sobre el capital financiero y la privatización de la economía argentina, la Argentina quedó casi vaciada de sistemas productivos generadores de riqueza genuina y puestos de trabajo dignos. Frente al aumento de la pobreza y la desmantelación de la industria nacional, fruto de dichas políticas, miles de obreros desocupados iniciaron movimientos sociales para dignificar su situación y generar fuentes de trabajo alternativas.

La cooperativa La Juanita es fruto de esta necesidad. El foco de actuación de la cooperativa es su barrio y la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de dicho territorio. Tal como explica Coraggio en los modelos de la economía social y solidaria se da

“...un modo de hacer economía, organizando de manera asociada y cooperativa la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios no con base en el motivo de lucro privado, sino de la resolución de las necesidades, buscando condiciones de vida de alta calidad para todos los que en ella participan, sus familiares y comunidades, en colaboración con otras comunidades para resolver las necesidades materiales a la vez que estableciendo lazos sociales fraternales y solidarios, asumiendo con responsabilidad el manejo de los recursos naturales y el respeto a las generaciones futuras, consolidando vínculos sociales armónicos y duraderos entre comunidades, sin explotación del trabajo ajeno”. (Coraggio, 2007: 6)

El objetivo de la cooperativa es generar oportunidades de trabajo dignas para los vecinos de La Juanita y mejorar la calidad de vida de los habitantes del barrio brindando acceso a productos y servicios de calidad y a bajo costo. Es por ello que han creado varias unidades productivas generadoras de trabajo local incluyendo un taller textil, un taller de serigrafía, una panadería comunitaria, un centro de reciclado de computadoras, una editorial, un grupo de capacitación continua y empoderamiento para jóvenes del barrio, un *call center* y un jardín de infantes. La cooperativa se rige bajo la lógica del bien común. Busca desarrollar una “economía centrada en el trabajo asociativo...pensada desde otro desarrollo – integrador de las capacidades, los recursos y las necesidades de todos –”. (Coraggio, 2004: 5-6)

La cooperativa tiene 52 socios activos y más de 6.000 beneficiarios (todos vecinos del barrio). Su máximo representante es Héctor “Toty” Flores, ex piquetero y ex diputado nacional por la Coalición Cívica. Toty es hoy un referente del movimiento piquetero y de la Coalición Cívica Radical.

### 1.3 Formatos legales y toma de decisiones en las empresas sociales

En materia legal en la Argentina, aún hay una deuda muy grande con respecto al desarrollo de las empresas sociales. Tal como se mencionó anteriormente, el concepto de empresa social es relativamente nuevo y aún la legislatura argentina no cuenta con un marco jurídico que lo represente<sup>18</sup>. Las empresas sociales elegidas como unidad de estudio responden a tres formatos jurídicos distintos que, aunque diversos, admiten un comportamiento y accionar que responden a los valores de las empresas sociales, según los conceptos desarrollados en la sección anterior.

En el apartado anterior se hizo mención a la historia cooperativista de Europa y como el surgimiento de las empresas sociales en el viejo continente está ligada a la misma. Fue Italia, uno de los epicentros de las empresas sociales europeas y de hecho, es el único país que cuenta con una definición de empresa social y una ley que la contiene. La primera figura italiana adoptada para una empresa social fue la cooperativa social (Ley 381 de 1991). Pero luego el 13 de junio del 2005 se reguló una ley específica para empresas sociales (n°118) que se promulgó el 24 de marzo del 2006 (artículo n°115/2006).

Gracias a la nueva ley, Italia introdujo una novedosa diferenciación: la empresa social no estaría ya ligada al objetivo de generar ganancias (por ser empresa) sino al de generar externalidades positivas para las comunidades, valor social, desarrollo local y bien común. Dicha ley define los sectores que se reconocen como sectores de actividad para las empresas sociales, explicita la imposibilidad de distribuir ganancias y hace hincapié en el objetivo social que la empresa social debe perseguir.

En Europa por lo pronto no hay una única y compartida definición de empresa social. Sin embargo, hay un proceso que se está acercando a una definición consensuada que no se basa en la forma jurídica sino en ciertas características fundamentales que tienen que ver con tres dimensiones: la dimensión empresarial, el objetivo social y la dimensión inclusiva.

Con dimensión empresarial se refiere a que las empresas sociales deben generar ingresos a través de la producción o venta de bienes y servicios. La segunda dimensión pone el foco

---

<sup>18</sup> Actualmente, algunos grupos como el Estudio de Abogados Beccar Varela y empresas sociales como Libertate están trabajando en un formato de ley que enmarque a las empresas sociales.

en el objetivo social de la empresa: este debe constituir el objetivo primario de la empresa y debe tener como fin la realización del interés colectivo. Las ganancias no se reparten entre los socios sino que se reinvierten para mejorar la calidad, ampliar los servicios y la cantidad de usuarios beneficiados (la limitación en la repartición de ganancias tiene que estar regulada). La tercera y última dimensión es la inclusiva: la gestión de la empresa tiene que ser de forma inclusiva y participativa. Entre los stakeholders hay trabajadores, usuarios, beneficiarios, voluntarios, etc. La comunidad forma parte de la empresa y participa de la misma. Son organizaciones que tienen membresía, asambleas y los miembros participan en la toma de decisiones. (Comunicación personal con Bárbara Franchini, 26 de noviembre 2015, Puebla)

Al indagar por la elección del formato legal, los emprendedores sociales entrevistados respondieron que ante la falta de un marco jurídico específico, el formato legal de la empresa social es elegido teniendo en consideración los valores que quieren transmitir los fundadores, el tipo de actividad a realizarse y el estilo de participación que se quiere de sus miembros y directos beneficiarios.

Al respecto, a la hora de elegir un formato legal para la empresa social existen dos caminos: optar por una organización sin ánimos de lucro o por una entidad con ánimos de lucro. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas. Las ventajas comunes a las organizaciones sin ánimos de lucro son la mayor participación de los distintos grupos de interés en la toma de decisiones, la no distribución de ganancias y la protección del consumidor o beneficiario; mientras que las desventajas de este tipo de organizaciones son la potencial presencia de conflictos de interés entre los grupos de interés que dificulten el gobierno de la organización y el limitado acceso al capital.

En lo que respecta a las organizaciones con ánimos de lucro tienen como ventajas mayor facilidad para acceder a inversionistas y capital, y mayor flexibilidad en la gestión y toma de decisiones, entre otros. Entre sus desventajas existe una tensión latente entre el fin social y la sustentabilidad económica así como una menor participación de los grupos de interés en la toma de decisiones de la empresa. (Gutiérrez, Reficco, Trujillo, 2006)

Según el Relevamiento de Actores de Negocios Inclusivos realizado por el ENI Di Tella, entre las figuras jurídicas más elegidas para constituir una empresa social en Argentina están las cooperativas (43%), las empresas privadas (28%), las asociaciones civiles (19%) y las

fundaciones (8%). El mecanismo de impacto determina también la figura jurídica elegida: “...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%)”. (ENI Di Tella, 2013: 5)

Dada la conjunción que se da en las empresas sociales entre el objetivo de aportar al bien común de las organizaciones sin fines de lucro y la utilización de mecanismos de mercado, existen en la ley argentina algunas figuras jurídicas híbridas que intentan sintetizar estas dos características; ellas son las asociaciones civiles constituidas bajo forma de sociedad comercial (S.A. o S.R.L.) según el artículo 3 de la ley 19550.

Al respecto, Federico Seineldin, uno de los fundadores de Arbusta, comenta que al haber optado por una asociación civil bajo la forma de una S.A. para la constitución de la empresa social Njambre, encontraron dificultades a la hora de explicar el formato a terceros ya que son formatos muy poco conocidos. Además, el hecho de no poder distribuir utilidades dado que es una asociación civil en esencia, limita la posibilidad de sumar inversores. Por ello para Arbusta y otras empresas sociales creadas por el grupo Njambre actualmente están optando por sociedades comerciales que les den mayor flexibilidad. (ENI Di Tella, Reuters Foundation, Beccar Varela, 2016: 30)

Esto último explica por qué los fundadores de Arbusta optaron por un formato de empresa comercial de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). En el estatuto de Arbusta explicitan que el foco es dar trabajo a jóvenes que están en una situación de vulnerabilidad social. Paula Cardenau comenta que no tuvieron dificultades en la Inspección General de Justicia (IGJ) al presentar dicha aclaración en el estatuto de la empresa. (Comunicación personal, 18 de diciembre 2016, Buenos Aires)

Los formatos jurídicos elegidos están íntimamente ligados al tipo de mecanismo de toma de decisiones de la empresa social. La toma de decisiones en Arbusta, por ejemplo, al ser una sociedad comercial, está centralizada en sus fundadores y directivos. Aunque en un futuro desearían generar más participación por parte de los trabajadores de Arbusta, Paula al respecto comentó: “por ahora no tenemos instrumentada la toma de decisiones colectiva”. (Comunicación personal, 7 de febrero 2015, Buenos Aires)

Sin embargo, al indagar sobre la percepción de la propia participación en la toma de decisiones de la empresa, los trabajadores beneficiarios de Arbusta expresan sentir que su opinión es tomada en cuenta por la empresa y sus directivos. Al respecto María Vallejos, coordinadora de *testers*<sup>19</sup>, comenta: “Arbusta tiene muy buenos coordinadores, te brindan acompañamiento y siento que mi opinión es tenida en cuenta”. Por su parte Ana Flores, *tester* de Arbusta, acota: “Si, desde el primer momento te incluían en las notificaciones. Toman tu opinión. Me siento incluida en el ámbito laboral, me siento con más confianza y con más libertad de expresarme con mis compañeros de trabajo”. (Comunicación personal, 22 de octubre 2015, Buenos Aires)

Más allá de que la toma de decisiones estratégicas esté en mano de los directivos y fundadores, Arbusta está intentando gestar un esquema de trabajo en equipo horizontal en el que los jóvenes trabajadores de la empresa social tengan la oportunidad de ejercer nuevos liderazgos, generando así empoderamiento personal y de grupo. En la toma de decisiones diarias que atañen a las tareas operativas, los jóvenes trabajadores son escuchados por sus coordinadores y sus ideas son tenidas en cuenta.

Otra de las *testers*, Claudia Alejandra Rafael de 21 años y de Villa Soldati, expresa algo parecido: “Me siento involucrada, -no sé si en las decisiones- pero toman muy en cuenta los comentarios y pensamientos de cada uno -en otros lugares no les importa mucho-. Acá se preocupan y están al pendiente”. (Comunicación personal, 22 de octubre 2015, Buenos Aires)

El caso de El Arca Asociación Civil es bien distinto al de Arbusta en lo que respecta a la toma de decisiones. El Arca nació de la búsqueda de acercamiento de dos mundos que en principio dialogaban poco: los consumidores y los productores. En el intento de construir un mundo más justo y equilibrado en el que la economía sea un medio para la redistribución de oportunidades y riquezas, para El Arca fue esencial a la hora de constituirse como organización, adoptar un modelo participativo y horizontal que permita que todas las opiniones puedan ser escuchadas y tenidas en cuenta. Su constitución como Asociación Civil hace once años responde a esta necesidad y valores.

Pablo Ordóñez destaca que el modelo de construcción comunitaria es constitutivo de la organización y muy arraigado entre sus miembros. El Arca tiene como objetivo promover

---

<sup>19</sup> Entiéndase por *tester* aquella persona que realiza las tareas propias del oficio digital de testeo de software antes de su salida al mercado.

procesos asociativos y como organización está compuesta por un equipo operativo y por una comisión directiva que toma las decisiones y ejerce control. La estructura se pensó de tal manera que promueva el diálogo y la discusión colectiva de las decisiones a tomar. Según Alonso, es clave construir un escenario distinto en el que los diversos actores y sus lógicas puedan interactuar, generando nuevos formatos para la construcción de diálogos y la toma de decisiones. (Alonso, 2004)

Actualmente, el Presidente y la Vicepresidente del Arca son productores. La Comisión Directiva se renueva cada dos años mediante elecciones de autoridades en las que participan productores y consumidores. Cuenta con un presidente, licenciado en administración de empresas, y dos coordinadores generales, Rosita y Gustavo, que toman las decisiones referentes a la gestión de los equipos.

Gustavo representa la mirada de los consumidores, siendo él un empresario que hace 7 años se acercó al Arca para colaborar y nunca la abandonó. Rosita en cambio, representa a los productores. Hace 10 años se acercó al Arca en búsqueda de trabajo y hoy ocupa una posición clave en la toma de decisiones. De haber alguna diferencia de opiniones entre ambos, es tarea del presidente de la Asociación tomar la decisión final.

Los excedentes generados fruto de la producción y comercialización de productos usualmente se reparten como inversión en la comunidad. Es la Comisión Directiva quien decide esto último. En lo que respecta a la toma de decisiones, Pablo comenta que en el Arca no hay jefes, por el contrario, todos participan y generan un control social cruzado: “Rosita es productora y tiene el rol de coordinadora general también para que la voz de los productores siempre esté presente en la toma de decisiones del Arca”. (Comunicación personal, 21 de marzo 2016, Mendoza)

Para completar el abanico de formas jurídicas posibles para la constitución de una empresa social, nos detendremos a analizar el modelo de Cooperativa de Trabajo Limitada La Juanita. De las unidades de análisis estudiadas, la Cooperativa La Juanita representa el sistema más participativo a la hora de tomar decisiones ya que las mismas son discutidas por todos los socios activos en las asambleas periódicas de la Cooperativa.

Las asambleas se realizan mensualmente y los socios se involucran en cada asamblea: “Todos los socios participan. Tenemos voz y voto. Todo socio tiene un voto”, comenta Mirta

socia de la Cooperativa que actualmente trabaja en el Centro digital de Arbusta ubicado en La Juanita y además es profesora de manualidades en la Cooperativa.

La horizontalidad caracteriza a la cooperativa: “De hecho para ser referente de la cooperativa debés saber un poco de todo, de todos los espacios, porque si no es imposible”, comenta Alejandra Flores. (Comunicación personal, 5 de enero 2016, La Matanza)

Sin embargo, cabe destacar que existe un fuerte liderazgo de su fundador Héctor Toty Flores y su familia, sobre todo de Silvia Flores y Alejandra Flores, Directora y Secretaria de la Cooperativa respectivamente. Son los principales referentes en el barrio y frente a terceros que se relacionen con La Juanita, los socios los tienen como referentes.

Según Ignacio Gregorini, la selección del formato legal es una cuestión más anclada en la ideología: “En los emprendimiento asociativos reales hay asociatividad en serio, gestionan democráticamente las decisiones y las ganancias. Las empresas de triple impacto<sup>20</sup>, en cambio, son (creadas por) algunos jóvenes que empiezan a iniciarse en la lógica de trabajar con sentido con el *chip* más tradicional de la empresa y así lo plasman en la figura jurídica. La empresa de triple impacto es mucho más ágil en poder crecer y desarrollarse y tiene las herramientas para entender mucho mejor el mercado que en general es lo que más les falta a los emprendimiento de la economía social. Sin embargo, la ventaja de estos últimos es que si se asocian podrían generar mucha más escala (haciendo referencia al modelo del Arca)”. (Comunicación personal, 21 de diciembre 2016, Buenos Aires)

El formato legal es uno de los grandes desafíos que necesitan ser abordados para que la empresa social sea un instrumento utilizado por muchas más personas e instituciones. En Argentina se están gestando pasos importantes para ello. En el mes de agosto del 2016 el Ministerio de Producción de la Nación envió al Congreso de la Nación el Paquete Emprendedor, proyecto que incluye la Ley de Emprendedores dentro de la cual se establece un nuevo formato jurídico: las Empresas de Interés y Beneficio Colectivo (IBC).

En la conformación de dicha figura jurídica participaron activamente emprendedores sociales de la talla de Beatriz Pellizzari<sup>21</sup> (fundadora de la empresa social Red Activos y la Asociación Civil La Usina), organizaciones sociales como Sistema B, que promueven la creación de empresas B en el mundo y el reconocido estudio jurídico de Argentina Beccar

---

<sup>20</sup> Con “empresa de triple impacto”, el informante calificado se refiere a las empresas sociales que asumen el formato de empresa tradicional (S.A. o S.R.L.).

<sup>21</sup> Para más información sobre Beatriz Pellizzari, ver: <http://argentina.ashoka.org/bea-pellizzari>

Varela. Inspirada en la visión de triple impacto de las empresas B o *B Corps*, las empresas IBC permitirán que el propósito de la empresa se base en generar un impacto positivo en la comunidad y en el medioambiente. Además, las empresas IBC deberán respetar los intereses de sus grupos de interés y generar transparencia a través de reportes de triple impacto que terceros auditarán. Se espera que el proyecto de Ley de Emprendedores se discuta y se apruebe en el Congreso a inicios del año 2017.

#### **1.4 Los protagonistas de las empresas sociales**

Una nueva economía se está gestando en la que todos los actores de un territorio pueden tener voz y una participación activa, aportando así mayor conciencia a un sistema económico que por varios siglos ha sido de lo más injusto en su distribución de la riqueza. Una de las expresiones de este nuevo sistema son las empresas sociales.

El foco de las empresas sociales gira en torno a sus sujetos beneficiarios. Son ellos quienes sufren los problemas sociales que la empresa social quiere solucionar, y es a partir de la búsqueda de mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios, que la empresa social toma decisiones. O sea, que la búsqueda del bienestar de sus beneficiarios es la máxima de las empresas sociales.

Al analizar las pocas leyes que hacen alusión a las empresas sociales en el mundo, el principio de la “primacía del sujeto sobre el capital” está presente en todas ellas. Así por ejemplo, lo expresa la Ley de la Otra Economía de la región del Lazio del 2009. La Carta de Principios de la Economía Social, por su parte, escrita por la Conferencia Europea permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF) enuncia entre sus varios principios la “primacía de la persona y el objetivo social por encima del capital” y la “conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general”. También el informe del Parlamento Europeo sobre Economía social del 2009 hace alusión a la primacía del sujeto beneficiario y del objetivo social de la empresa social por sobre el capital. (Guerra, 2014)

La preocupación por el sujeto beneficiario es el primer tema que los informantes calificados de las unidades de análisis del presente trabajo abordan a la hora de explicar el origen de la empresa social. Al compartir los orígenes de la Cooperativa La Juanita,

Alejandra Flores, su secretaria, dice “cuando nace la Cooperativa, nace de una necesidad de todos, esto del trabajo”. (Comunicación personal, 5 de enero 2016, La Matanza)

Todas las unidades productivas y los proyectos particulares gestados con socios varios de La Cooperativa La Juanita tienen como fin último generar trabajo digno a los vecinos de Laferrere así como también acercar productos y servicios que mejoren su calidad de vida.

“Al participar de una empresa social, más allá de ser simples consumidoras o beneficiarias, las comunidades se convierten en las diseñadoras de los servicios que demandan. Hay entonces una garantía de responder a necesidades reales y mayor confianza que cuando los servicios ofrecidos son el producto de una investigación de mercado o de la aplicación de políticas públicas. Esta relación directa con las comunidades da legitimidad al trabajo de las empresas sociales”. (Gutiérrez, Reficco, Trujillo, 2006: 17)

Mirta, socia de la Cooperativa y vecina del barrio La Juanita, hace diez años que participa de las actividades de la cooperativa. “Me gustan los horarios flexibles, te adaptas a lo que vos podés hacer. Los cursos se llenan de mujeres...se hacen productos para vender, se enganchan para salir de la casa, de la rutina diaria, acá se entretienen y se forma un lindo grupo...tratamos de que se integren todos”. (Comunicación personal, 5 de enero 2016, La Matanza)

Así como Mirta y Alejandra, son muchos los vecinos que se acercan a la Cooperativa en búsqueda de trabajo. Algunos se acercan con ideas y encuentran en la cooperativa un lugar en donde implementarlas. Mirta por ejemplo, sabía hacer muñecos de tela y hoy dicta cursos para otros vecinos del barrio que aprenden a hacer muñecos y luego los comercializan, generándose así una nueva forma de ingreso económico.

La empresa social coloca en el centro de la escena a sus beneficiarios y su infinito potencial. Acerca oportunidades (para la generación de nuevos ingresos económicos o el acceso a productos y servicios que mejoran la calidad de vida de las personas) al territorio y sus habitantes que no se gestarían si la empresa social no intermediara.

La población objetivo de Arbusta, por ejemplo, son jóvenes y mujeres de barrios postergados, la mayoría no ha terminado el secundario o lo está terminando, y casi todas las mujeres son jefas de hogar. Arbusta resulta ser su primera experiencia laboral. Comienzan a trabajar pocas horas que se van incrementando poco a poco hasta llegar a las seis horas diarias. La mayoría prefiere la modalidad de media jornada de trabajo para tener tiempo de

realizar otros trabajos, pasar tiempo con sus hijos o dedicarse al estudio. Al respecto, Paula Cardenau comenta: “las empresas sociales generan accesibilidad. Generan acceso a bienes y servicios y a la mirada de la posibilidad de las personas, mirada sobre el potencial de cada uno. Que la gente tenga la posibilidad de trabajar en su barrio, eso es el acceso real. Con horarios más flexibles, por ejemplo para las madres que tienen hijos”. (Comunicación personal, 18 de diciembre 2015, Buenos Aires)

Usualmente, estos jóvenes y mujeres no tienen oportunidades reales de conseguir un empleo dada su condición social, el barrio en el que viven, su poca preparación académica y técnica, por haber estado en la cárcel o por tener una discapacidad. Los criterios de selección de Arbusta son el grado de alfabetización (conocimientos básicos de matemática), la voluntad de tomar la oportunidad y el ser parte de un grupo en situación de vulnerabilidad.

Fabián Zapata tiene 25 años y vive en el Bajo Flores, en el barrio 1.11.14. Conoció Arbusta en febrero 2015 a través del curso de *testing*<sup>22</sup> del programa Superarte de la empresa Globant. Desde muy chico trabajó atendiendo un *cyber*, se imaginaba que de grande quería trabajar en algo relacionado a la tecnología. Según él, Arbusta le abrió las puertas y le dio empuje: “Arbusta te permite tener experiencias, ayuda a las personas a que se inserten laboralmente. Arbusta trajo un oficio nuevo al barrio, la gente ignoraba que podría llegar a trabajar de algo así. La gente quiere aprender pero hace falta que alguien se lo ponga a disposición. Había personas que ni siquiera sabían abrir una computadora ni usarla. Las personas se sentían realizadas y querían aprender más. La gente quiere descubrir cosas nuevas pero a veces tienen miedo”. (Comunicación personal, 22 de octubre 2015, Buenos Aires)

María Isabel Vallejos tiene 19 años, vive en el Bajo Flores y tiene dos hijas de dos y tres años respectivamente. Comenzó a trabajar en Arbusta en el 2015 como *tester* y actualmente coordina algunas cuentas de clientes. Antes de trabajar en Arbusta se imaginaba trabajando en limpieza o en un restaurante, y hoy es una de las máximas referentes de la empresa social. “Es muy linda la motivación que tiene, la razón por la que nació Arbusta” comenta y agrega: “te dan las herramientas y el conocimiento, depende de vos que tan lejos llegar, (la empresa social) es un abanico de posibilidades. Estaría bueno que se instalen en varios barrios. No se conocen estos cursos, la gente piensa que no va a poder, no quieren probar por miedo. Es de alto impacto que alguien llegue al Bajo Flores y te invite a capacitarte, te de computadoras,

---

<sup>22</sup> Entiéndase por *testing* la actividad de testear el software antes de su comercialización.

y gratis. La gente desconfía. Cosas buenas nunca les suelen pasar a las personas pobres”. (Comunicación personal, 22 de octubre 2015, Buenos Aires)

Arbusta le dio la posibilidad tanto a Fabián como a María de conectarse con su propio potencial, cambiar su historia y la de muchos otros de su barrio. No se trata solamente de una oportunidad laboral sino la oportunidad de saberse capaces de derribar barreras, de no resignarse a lo que se esperaba de ellos, de estudiar y de trabajar en una empresa que se preocupa por ellos, una empresa cuya razón de ser es mejorar su calidad de vida, la de sus familias y vecindario. Arbusta permite transformar los miedos en desafíos.

Una situación parecida describe Silvia, vecina del barrio Las Heras en las afueras de Mendoza capital, coordinadora del espacio de producción que El Arca montó en dicho barrio y tesorera de la organización: “En una sociedad que por la automatización cada vez hay menos empleados, el Arca permite que mucha gente se dignifique y trabaje. Está trabajando en la comunidad”.

Silvia coordina la producción de salsas gourmet. El centro le da trabajo a más de 23 personas del barrio Las Heras que se organizan en dos turnos, por la mañana y por la tarde respectivamente. “La gente quiere seguir trabajando” dice Silvia. A la producción se sumaron vecinos del barrio Godoy Cruz e inclusive una persona con discapacidad que “se fue adaptando y la gente a él”. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

Muchas madres del barrio participan en la producción de salsas que se realiza al final del verano ya que lo que ganan les permite comprar los útiles y uniformes para el período escolar de sus hijos que está por comenzar. Apenas termina la producción el grupo de madres se anota para trabajar en la producción del año que viene o en la elaboración de algún otro producto que el centro encare. Las personas se conocen durante el trabajo en el centro de producción del Arca y no en su propio barrio.

Mercedes también es productora en el centro de Las Heras y comenta: “Agradezco mucho estar acá porque a nuestra edad no nos dan trabajo. Acá no nos discriminan”. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

El Arca conoce a la gente con la que trabaja, conoce los productos que las personas elaboran y los clientes que los compran. El Arca opera en la economía real y tangible, alejada de la especulación. Es así como llega a entender las necesidades reales de las personas y construye

con ellas soluciones sustentables para el territorio y los actores que en él conviven. Es un punto de encuentro en lo económico y social.

Al operar en barrios carenciados, el Arca trabaja con muchas personas que viven en la informalidad, no poseen factura y la mayoría ni siquiera monotributo social. La informalidad encarece la calidad de los productos realizados por los pequeños productores y consecuentemente, a estos le cuesta valorar su trabajo. El Arca al mantener una estrecha relación con los consumidores de la zona (familias y empresas) se encarga de ayudar a los productores a mejorar de a poco la calidad de su producción para que esta responda a la demanda de los consumidores.

La acción de acercar la demanda de productos a la oferta de los mismos es el puntapié para “la circulación de valor económico y la construcción de relaciones humanas justas” según Ordóñez. Este diálogo entre oferta y demanda genera el acercamiento a oportunidades del mercado que antes eran desconocidas para los productores ubicados en los barrios más pobres de Mendoza. Rompe con el “gueto” que la pobreza genera y despierta la inquietud de los vecinos de dichos barrios por aprender nuevos oficios o mejorar la calidad de su trabajo. De pronto descubren que hay un “otro” con quien relacionarse y que sus habilidades y capacidades son valoradas por otros actores del territorio. (Comunicación personal, 21 de marzo 2016, Mendoza)

Se podría argumentar entonces que las empresas sociales con su mirada de la posibilidad y la confianza en el potencial de todas las personas, visibilizan las capacidades endógenas que habitan en los territorios en los que están inmersas. La empresa social hecha luz en el conocimiento y saber hacer local y, utilizando los mecanismos del mercado, le da visibilidad y le confiere valor. Los beneficiarios de las empresas sociales al vivenciar esto y ser parte de dichas acciones, no solo se benefician por acceder a una oportunidad laboral o a productos y servicios que mejoran su calidad de vida, sino también se sienten empoderados ya que son ellos los protagonistas del crecimiento de su propia comunidad.

El cuadro a continuación, presenta una síntesis del presente capítulo:

*Tabla 1 Cuadro resumen de las características distintivas de las empresas sociales*

<b>Características distintivas de las empresas sociales</b>			
<b>Características/Empresa Social</b>	<b>El Arca</b>	<b>Cooperativa La Juanita</b>	<b>Arbusta</b>

Formato jurídico	Asociación Civil	Cooperativa de trabajo	S.R.L.
Misión	Generar oportunidades de trabajo dignas y acceso a productos de calidad para las familias en situación de pobreza	Generar oportunidades de trabajo dignas y acceso a productos y servicios de calidad para los vecinos de La Juanita	Generar oportunidades laborales a jóvenes y mujeres de sectores postergados
Mecanismo de toma de decisiones	El equipo directivo toma las decisiones y escucha periódicamente a los sujetos beneficiarios (consumidores y productores)	Colectiva (todos los socios involucrados) en asamblea	Fundadores y equipo directivo toman las decisiones
Método de distribución de ganancias	Reinversión de las ganancias en El Arca e inversión de los excedentes en la comunidad	Distribución de los excedentes entre los socios según el trabajo aportado y reinversión en estructura de la cooperativa	Reinversión del excedente en operaciones de la empresa
Mecanismo de abordaje para generar impacto social positivo	Generación de unidades productivas y espacios de comercialización	Generación de unidades productivas	Incorporación de sujetos beneficiarios en la cadena de valor de la empresa social
Formatos para la generación de ingresos	Venta de productos y servicios desarrollados por unidades productivas (gastronomía, textiles, artesanías, servicios de catering)	Venta de productos y servicios desarrollados por unidades productivas (panadería, textiles, reciclaje de computadoras, <i>call center</i> )	Venta de servicios (oficios digitales)
Locación de las actividades	Descentralizada, cercana a los sujetos beneficiarios	Descentralizada, cercana a los sujetos beneficiarios	Descentralizada, cercana a los sujetos beneficiarios
Tipos de sujetos beneficiarios	Familias de bajos ingresos ubicadas en barrios pobres	Vecinos de La Ferrere con bajos ingresos	Jóvenes y mujeres de barrios pobres sin empleo

Fuente: elaboración propia.

## **2 El entramado de relaciones con actores locales del territorio**

Las empresas sociales suelen entablar relaciones de diverso tipo con los varios actores del territorio. El trabajo en red con la comunidad y con las instituciones públicas y privadas es clave para el desarrollo y éxito de las empresas sociales.

Según Vázquez Barquero, "...el desarrollo endógeno obedece a una visión territorial de los procesos de crecimiento y cambio estructural que se apoya en la hipótesis de que el espacio no es un mero soporte físico de los recursos, actividades y procesos económicos, sino que es un agente de transformación social". (Vázquez Barquero, 2005: 143)

Al respecto Paula Cardenau comenta: "El territorio le agrega todo a la empresa social. Es la razón por la que existe. La razón de ser. Te dispara la necesidad. La empresa social tiene que diseñar los mecanismos para que las personas del territorio sean parte de la solución que la empresa social desarrolla". (Comunicación personal, 7 de febrero 2015, Buenos Aires)

Esto último, podrá hacerse circulando y compartiendo información, generando aprendizajes colectivos, incorporando sectores relegados, armando redes, etc. Sin embargo, según Costamagna, los casos locales muestran "una Argentina caracterizada por sistemas territoriales con una marcada desconexión entre lo institucional, lo empresarial y la sociedad civil; siendo muy escasas las ciudades y regiones que presentan buenas prácticas en este sentido". (Costamagna, 2006: 8)

Las empresas sociales enfrentan un gran desafío frente a la falta de articulación de los diversos actores del territorio ya que buscan la construcción de visiones colectivas hacia un bien común. Tal como se argumentará en los párrafos subsiguientes, la razón de ser y objetivo puramente social de dichas empresas habilitan, en la mayoría de las ocasiones, la construcción de vínculos de trabajo sólidos y de confianza, una situación "ganar ganar" para ambas partes.

A continuación, se profundizará en los tipos de relación que las empresas sociales establecen con las empresas tradicionales presentes en el territorio, con el Estado y con la sociedad civil en general.

### **2.1 Relación con empresas mercantiles**

En los tres casos de estudio elegidos para la presente investigación las empresas sociales se presentan como entidades que atraen a las empresas tradicionales a actuar en los territorios

generando oportunidades para los sujetos beneficiarios. El territorio, mediante la articulación de la empresa social, se vuelve un lugar rico en recursos humanos que generan valor agregado a través de servicios y/o productos elaborados por los propios vecinos para las cadenas de valor de las empresas tradicionales.

Un ejemplo de esto último es la alianza que El Arca generó con Arcor, la empresa de alimentos más grande de la Argentina. En el 2008 un gerente de compras de Arcor llamó al Arca porque había creado un programa de compras inclusivas que no estaba funcionando. Enseguida Pablo Ordóñez, entendió cuál era la dificultad de la empresa: faltaba la construcción conjunta entre proveedor y consumidor. Dice Pablo al respecto: “Se intenta generar una relación entre los productores y los consumidores, inter-organizacional y personal. Es necesario discutir procedimientos y acoples”. (Comunicación personal, 21 de marzo 2016, Mendoza)

Es así como el Arca desarrolló procedimientos específicos para generar el acople entre pequeños productores y las cadenas de valor de grandes empresas como Arcor. Trece gerentes de compras visitaron el Arca y trabajaron con los equipos para entender las necesidades de ambas partes. La resultante de dicho trabajo fue una primera orden de compra de guardapolvos para las fábricas de Arcor que serían confeccionados por familias del barrio de San Martín a las afueras de la capital mendocina.

El procedimiento consiste en recibir el pedido de cotización por parte de la empresa, luego El Arca organiza una reunión con los productores (en este caso textiles pero podrían ser de otros rubros dependiendo el tipo de producto demandado) y se cotiza con ellos el precio de la confección. El productor textil se lleva el corte de la tela y la ficha técnica para hacer una muestra y definir el tiempo de producción que necesitará para entregar la mercadería en tiempo y forma. Una vez definido esto el productor se compromete con una cantidad de producto a confeccionar y una fecha de entrega y se firma un acuerdo de convivencia entre el productor y El Arca.

La empresa social como intermediario aquí agrega valor en la gestión de la operación (logística, control de calidad, compra de insumos) y en la negociación con el comprador. Dice al respecto Ordóñez: “Así como quien juega en un sube y baja, lo que nosotros descubrimos en la economía social es que era muy difícil jugar sólo y muy aburrido si el que estaba en un extremo es de mayor contextura física y nos dejaba arriba colgando sin alcanzar nunca el equilibrio”. (como se cita en Africano, 2015, pág. 3)

La realidad económica y social de los pequeños productores textiles del Arca dista mucho de la realidad económica de una gran empresa como Arcor. Para el encuentro justo de ambas partes fue necesario modificar tiempos de producción, cantidades de producto demandadas, formas y plazos de pago. El Arca guió al equipo de Arcor para que crearan un proceso de compras inclusivas que incluye: el adelanto del 50% del pago a los proveedores (ya que las familias viven al día y no pueden esperar a cobrar por su trabajo), la compra asociativa de materiales para aprovechar el poder de negociación de la gran empresa y así acceder a precios de materia prima más bajos (a los cuales los productores de otra manera nunca podrían acceder), y pedidos escalonados por parte de la empresa para que los productores puedan responder en tiempo y forma, entre otros.

Al respecto comenta Mónica Camisasso, gerente de Relaciones con la Comunidad del Grupo Arcor: “Nuestra relación con El Arca se enmarca dentro una política general de responsabilidad social que tiene nuestra empresa. Se hizo un diagnóstico específico de proveedores y de los suministros que podía proveer y a partir de allí se lleva a cabo un programa para identificar compras que tengan necesariamente un componente de inclusión social”. (como se cita en Africano, 2015, pág. 4)

Tras varios años de trabajo en conjunto como proveedores y cliente, en el 2016 El Arca y Arcor han firmado un convenio para que el Arca produzca 25.000 prendas al año para las fábricas de Arcor en el país, generando así cientos de horas de trabajo para talleres textiles de Mendoza asociados al Arca como productores. “Es el arte de reunir la sabiduría local de la comunidad con la experiencia de negocio de las empresas, en una búsqueda común de valor económico y social para todos los actores involucrados” explica Ordóñez. (Comunicación personal, 9 de octubre 2015, Buenos Aires)

“Entendemos por inclusión económica y social la integración al mercado de aquellos emprendedores que en situación de pobreza o vulnerabilidad social intentan por medio del trabajo mejorar sus ingresos y por ende su calidad de vida. En nuestro caso el programa de compras inclusivas tiene dos niveles de implementación: el de negocios inclusivos, y el de compras inclusivas, que toman en cuenta el volumen de compras, el tipo de material, y la gradualidad de trabajo que el proceso de desarrollo del proveedor necesita según el producto o servicio involucrado”, argumentó Camisasso. (como se cita en Africano, 2015, pág. 4)

La empresa social logra así transferir recursos económicos al territorio que de no haber sido por las compras inclusivas o los negocios inclusivos generados por las empresas sociales, no hubieran llegado. La empresa social capta las necesidades locales de los pequeños productores o dadores de servicio y es capaz de traducirlo para entablar una relación comercial justa con grandes empresas. Bruno, productor y presidente del Arca agrega: “es clave generar una unidad productiva entre consumidor y productor a partir de la demanda. Tener la oreja en la demanda evita la doble frustración”. (Comunicación personal, 21 de marzo 2016, Mendoza)

Muchas de las relaciones comerciales que las empresas sociales entablan con las empresas tradicionales están enmarcadas bajo el concepto de negocios inclusivos. Según Avina los negocios inclusivos son iniciativas económicamente rentables y ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos recursos, al permitir: a) su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes y servicios, o vendedores, distribuidores de bienes o servicios, y/o b) su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un “círculo virtuoso” de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica. (Avina, s/f)

Los negocios inclusivos materializan la visión de Michel Porter del valor compartido y las externalidades positivas que una empresa puede generar al elegir desarrollar parte de su cadena de valor en determinados territorios: “El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y sociales”. (Porter y Kramer, 2011: 6)

El concepto de valor compartido de Porter abre un nuevo camino para las empresas que de a poco están abandonando la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y los modelos clásicos de ayuda o contribución de las empresas a la sociedad, abriendo camino a formatos más innovadores, sistemas híbridos que buscan generar impacto social desde una visión de negocio.

La primera interacción de la empresa social con la empresa mercantil suele darse a través de las áreas de RSE o de Sustentabilidad. Dichas áreas usualmente son periféricas al negocio

de la compañía y no tienen mucho peso en la toma de decisiones estratégicas. Es por ello que la mayoría de los empresarios sociales prefieren dialogar con áreas de compras que son quienes determinan quiénes serán los proveedores de la compañía y como será el trato que se les dará a la hora de hacer negocios.

Un aspecto interesante para la ecuación económica de las empresas sociales es que su objetivo y razón de ser captan la atención y simpatía de diversos actores económicos importantes como empresas de primer nivel y personalidades reconocidas en el medio de negocios. A menudo, esto habilita la generación de alianzas clave que le dan una escala mayor al negocio, atrayendo también nuevas oportunidades para el desarrollo del territorio.

Además, el acceso masivo a la información y los diversos canales de comunicación (internet, redes sociales, tecnología móvil, etc.) característico del siglo XXI está transformando los vínculos entre las personas y las organizaciones. Esto último afecta a los grandes actores del mercado ya que las operaciones de las grandes empresas están más expuestas a la crítica de sus consumidores y de la sociedad en general, y consecuentemente, ya no pueden actuar aisladamente sino entablar un diálogo con los diversos grupos de interés que las rodean. (Gutiérrez, Reficco y Trujillo, 2006)

Uno de los desafíos que enfrentan las empresas sociales que le venden productos y/o servicios a las grandes empresas es diversificar su clientela. Es riesgoso tener un solo comprador que compra la mayoría de los productos y servicios de la empresa social ya que la supervivencia económica de la misma dependería pura y exclusivamente de una sola empresa. De cancelar su compra, la empresa social no tendría forma de sostenerse. Por ello es clave que las empresas sociales logren la diversificación de sus ingresos. El Arca por ejemplo, determinó que un solo cliente no puede superar el 50% de la producción total. Esto también obliga a las empresas sociales a tener un ejercicio comercial muy activo.

Al respecto, el Arca se vinculó con pymes locales de Mendoza para comercializar las salsas de tomate. Actualmente, trabajan produciendo salsas gourmet y salsas para pizzas para las cadenas de restaurantes italianos La Marchigiana y pizzerías Zitta de la ciudad de Mendoza. Ambos restaurantes desarrollaron junto a los productores del Arca salsas especiales para sus cartas, con recetas propias y únicas de cada establecimiento. Para ambos restaurantes la calidad de la salsa es innegociable. El trabajo personalizado se da gracias a la construcción conjunta y dialogada entre los empresarios sociales y las empresas. Permite desarrollar productos y

servicios ad hoc propios del territorio y de altísima calidad. En el caso de las salsas de tomate, estas son hechas por productores mendocinos con tomates mendocinos. El valor agregado, el trabajo generado y lo que se cobra por él queda en el mismo territorio.

Al respecto, Fernando Barbera, dueño del restaurante italiano La Marchigiana y consumidor del Arca, comenta: “Tenemos la confianza, me siento parte del Arca. Como empresario está bueno comunicar la compra de las salsas de tomates al Arca para concientizar sobre todo a los pares (empresarios). La definición de compra tiene que ser local. El poder de compra de las pymes debería ser usado para generar desarrollo local”. (Comunicación personal 21 de marzo 2016, Mendoza)

Las empresas sociales pueden cumplir un rol fundamental en la construcción de diálogo entre las empresas para la generación conjunta de valor agregado para el bien común ya que “el desarrollo es un proceso de aprendizaje colectivo que implica un cambio en la perspectiva de los actores, una cierta capacidad de trascender, sin renunciar, los intereses sectoriales y corporativos”. (Alonso, 2004: 1)

Otro desafío que enfrentan las empresas sociales al entablar relaciones comerciales con empresas mercantiles es la desconfianza que estas última pueden tener frente a la calidad de los productos y servicios elaborados por las empresas sociales. Arbusta, por ejemplo, suele sufrir resistencia en sus primeros acercamientos al mundo corporativo dado el tipo de público beneficiario con el que trabajan. Las empresas temen que el servicio brindado no sea de calidad. Para mitigar estos miedos, Arbusta comienza con la realización de proyectos pequeños que demuestran resultados tempranos exitosos construyendo así la confianza con sus clientes.

Otro de los prejuicios que existen por parte de las empresas mercantiles a la hora de contratar servicios o comprar productos elaborados por empresas sociales es el miedo a que sean más caros comparados con los precios del mercado. La práctica demuestra que los precios de los productos y servicios de las empresas sociales suelen ser muy competitivos, incluso más económicos que el de otras empresas. Directv terceriza el armado de sus productos pre-pagos en la empresa social Red Activos<sup>23</sup> y su red de talleres protegidos. Andrés Barbero, gerente de

---

<sup>23</sup> Se estima que en Argentina viven más de 5,1 millones de personas con discapacidad y la tasa de desempleo es cercana al 75%. En este contexto nació Red Activos que es un emprendimiento social que integra personas con discapacidad al mundo laboral en un formato de empresa sustentable de cara al mercado. El objetivo está centrado en generar ingresos genuinos y nuevas destrezas para los participantes modificando la mirada de las

Sustentabilidad de la empresa comenta que comparado con su proveedor anterior, Red Activos es más económico y el servicio es de mejor calidad: “Luego de visitar cómo era la dinámica de los talleres, decidimos encargarle el trabajo del armado de los kit pre pago de nuestros servicios que comercializamos en la compañía. Se trata de 40 mil productos por mes que se arman en forma manual y se necesita mucha precisión... y también les encargamos el armado de los regalos de Navidad para el personal”. (como se cita en Africano, 2015, pág. 4)

Hoy Arbusta le vende servicios digitales a empresas de la talla de Taringa, La Nación, Mercado Libre, Globant y Cablevisión, entre otras, desde diversos nodos productivos. Algunos clientes al conocer más de cerca las operaciones de Arbusta, se entusiasman y deciden aportar con otras cosas como ser capacitaciones para los sujetos beneficiarios de las empresas sociales.

Dos empresas de primer nivel en la industria del software se sumaron con el dictado de contenidos para los miembros de Arbusta. Por su parte, Globant proporcionó una charla introductoria sobre el mundo empresarial y una capacitación sobre cómo confeccionar un curriculum vitae, cómo desempeñarse en una entrevista laboral y cómo redactar cartas de presentación. Además, los jóvenes de Arbusta visitaron las oficinas de Globant en San Telmo, recorrieron las instalaciones y tuvieron la posibilidad de conversar con empleados del área de *testing* sobre su trabajo cotidiano.

Por otro lado, la empresa de tecnología Accenture brindó una clase de *testing mobile* (testeo de software para teléfonos celulares) y de inglés en el Bajo Flores. JP Morgan, a través del voluntariado corporativo, entrena a jóvenes egresados de la capacitación de Arbusta simulando entrevistas con el fin de ayudarlos a prepararse en el ingreso al mundo laboral. Agustín de Estrada, empleado de JP Morgan que participó de las actividades de voluntariado con Arbusta, comenta al respecto: “El hecho de que mi empleador otorgue esta oportunidad de ayudar a otros en el tiempo de trabajo y en las propias oficinas es reconfortante. Me hace sentir más cómodo en el trabajo y en una organización que tiene consciencia de las comunidades en las que está presente. Siento que al generar este espacio, no solo ganan las organizaciones invitadas sino también la compañía por la cohesión que genera en los empleados y el incremento de la

---

empresas y consumidores sobre las destrezas de los miembros de la red.

identificación y fidelización con la misma”. (Comunicación personal, 3 de enero 2017, Buenos Aires)

De este ejemplo se desprende otra ventaja que las empresas mercantiles obtienen de la relación con empresas sociales y con los beneficiarios de estas: acciones de impacto social en la comunidad en la que pueden participar sus empleados bajo programas de voluntariado corporativo. Según una encuesta de la consultora Deloitte los *millennials*<sup>24</sup> prefieren trabajar en empresas que tengan un propósito y aporten al bien común de alguna manera. (Deloitte, 2016)

La Cooperativa La Juanita también gestionó capacitaciones para socios de la cooperativa y vecinos del barrio. Con la reconocida cocinera argentina Maru Botana organizaron una capacitación para elaborar panes dulces en la panadería de la cooperativa. Fruto de dicha capacitación, en el 2011 la Cooperativa lanzó una campaña de Pan Dulce con una receta cedida por Botana cuyas ganancias se recaudaron para la construcción de un jardín de infantes para los niños del barrio. La campaña fue tan exitosa que se repite todos los años desde entonces, generando dos meses intensos de trabajo en la Panadería “la Masa Crítica” y las consecuentes horas de trabajo para muchos vecinos del barrio. En la campaña del 2016 vendieron más de 7.000 kilos de pan dulce.

La mayor parte de las ventas del pan dulce son hechas a empresas que compran regalos corporativos para entregar en las fiestas. Cada pan dulce en su etiqueta lleva el nombre de la vecina o vecino del barrio que lo elaboró. Según Toty Flores, fundador de La Juanita, el pan dulce es una forma de conectar mundos que de no ser por la compra responsable, no dialogarían. El producto transmite una historia de superación y los sujetos que lo adquieren, se vuelven conscientes del impacto social positivo que generan con su compra. (Comunicación personas, 15 de diciembre 2016, Buenos Aires)

Tanto para El Arca y para la Cooperativa La Juanita, las compras inclusivas son una fuente de ingresos muy importante para las empresas sociales. Inspirada en la repercusión de las compras inclusivas, Constanza Gorleri, gerente de Sustentabilidad del Banco Galicia, impulsó una guía de compras responsables pública que hoy es accesible en internet. Son cada vez más numerosas las empresas que eligen comprar productos y servicios provenientes de empresas sociales y organizaciones de la sociedad civil.

---

<sup>24</sup> Generación nacida entre 1980 y mediados de los 90` y principios de 2000.

Luego de varios años de interacción con grandes empresas a través de la campaña del pan dulce, la Cooperativa La Juanita entendió que podía traccionar mejoras al barrio entablando alianzas con grandes empresas. Uno de los primeros problemas que decidieron abordar era la falta de cajeros automáticos en el barrio. Los vecinos de La Juanita debían tomar un colectivo para llegar al cajero más cercano para obtener dinero en efectivo, exponiéndose a robos en el camino. Al respecto la Cooperativa decidió contactar al Director del Banco Santander Río para convencerlo de instalar un cajero automático en el barrio. La acogida en el Banco fue más que positiva ya que el Santander Río decidió montar una nueva sucursal en La Juanita, la primera de su tipo.

Además de acceso a dinero en efectivo de forma segura, la sucursal del Santander Río generó varias externalidades positivas para los vecinos del barrio de las que se hablará en detalle en el próximo capítulo. Cabe resaltar que para el Banco fue todo un aprendizaje montar dicha sucursal. Frente a los resultados comerciales exitosos decidieron replicar la iniciativa en otros barrios carenciados del conurbano bonaerense. Al entablar relaciones con empresas sociales ubicadas en comunidades antes desconocidas por las empresas mercantiles, estas últimas conocen nuevos públicos, sus necesidades, anhelos y formas de vida que les permite pensar nuevos canales y productos a desarrollar por el negocio y, a futuro, crear nuevas oportunidades para la gran empresa.

A propósito, El Arca decidió crear una nueva empresa social llamada CODE que tiene como objetivo brindar asesoría a empresas para la generación de cadenas de valor y productos y servicios con impacto social. Dada su trayectoria, y tras trabajar con más de 15 empresas y áreas de gobierno en la transformación de sus procesos de compras, aprovecharán el auge de los negocios de impacto para acompañar la transformación de cadenas de valor.

Existen diversos puntos de conexión entre las empresas mercantiles tradicionales y las empresas sociales que generan valor para el territorio. Las empresas sociales pueden ser proveedores de productos o servicios que las grandes empresas comprarán a través de compras inclusivas, o podrán brindar servicios y productos que sumen valor en algún lugar de la cadena de valor de las grandes empresas. Las empresas sociales también podrían verse beneficiadas al recibir capacitaciones gratuitas por parte de las empresas grandes que instalen nuevo conocimiento y habilidades en los territorios en los que están inmersas.

Todo beneficio recibido por la empresa social será compartido por sus beneficiarios ya que el objetivo último de estas es mejorar la calidad de vida de su población objetivo. Así la empresa social se vuelve un catalizador de valor para sus sujetos beneficiarios y para los territorios en los que se desarrollan.

## **2.2 Relación con el Estado**

Así como las empresas sociales se relacionan con las empresas mercantiles, también entablan vínculos con el Estado a nivel nacional, provincial y local. Así como la misión del Estado es velar por el bien común de sus ciudadanos, las empresas sociales tienen como objetivo trabajar por el bien común de su población beneficiaria resolviendo una o más problemáticas sociales. Es por ello que tanto las unidades analizadas en el presente estudio, como la mayoría de las empresas sociales de Argentina, entablan un vínculo de trabajo y colaboración con entidades estatales. A continuación, se detallarán algunos ejemplos de este tipo de vínculos de trabajo en conjunto con el sector público.

Así como las empresas mercantiles compran productos y servicios elaborados por las empresas sociales, el Estado también está incursionando en las compras inclusivas. Al respecto, Ignacio Gregorini comenta: “Preferiría elegir la empresa social como proveedor. Ya lo estamos haciendo con nuestros *caterings*. La gran problemática son los tiempos de pago del Estado que son muy extensos. Hace falta un compromiso real, inclusive algunos miembros del equipo han dado desembolsos personales para pagarles”.

La Dirección Nacional de Innovación Social elige proveedores sociales para todas las comidas que sirven en eventos, sus proveedores suelen ser cooperativas o empresas sociales como el Arca y Red Activos. El desafío, como observa Gregorini, es la complejidad de los procesos del Estado para convertirse en proveedores y los plazos demasiado extensos de pago. Existen algunas herramientas que puedan acelerar algunos plazos pero son la excepción a la regla: “La herramienta del PNUD te permite adelantar capital de trabajo así pudimos pagar a los proveedores la parte de la capital de trabajo”. (Comunicación personal, 21 de diciembre 2016, Buenos Aires)

El Arca ha convenido con la Universidad Nacional de Mendoza proveerles de todos los *caterings* de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Gabriel Fidel, presidente de Pro

Mendoza y ex Ministro de Economía de la provincia de Mendoza, cree que el Estado puede apoyar a las empresas sociales siendo clientes de las mismas: “Veo bien ser cliente del Arca desde lo ético y el modelo de acumulación...el Arca tiene que ser eficiente y competitiva...el Estado debería dar puntaje adicional a las empresas que decidan comprarle a empresas sociales”. (Comunicación personal, 21 de marzo 2016, Mendoza)

El desafío que enfrentan las empresas sociales para posicionarse como proveedores tanto del Estado como de grandes empresas es también el lobby de los competidores y la competencia por precio. El lobby puede ser combatido con premios que el Estado pueda establecer para las empresas que decidan comprar productos y servicios de la economía social así como también con las cláusulas que cada vez más empresas internacionales piden a sus proveedores en las que se requiere que las empresas locales tengan proveedores sociales, siguiendo los lineamientos de organizaciones internacional como Pacto Global<sup>25</sup> o la Global Reporting Initiative<sup>26</sup> (GRI).

Para alentar y agilizar las compras públicas responsables en Italia, la regulación de la contratación pública prevé contratos reservados para las empresas sociales. Esto se regula a nivel regional y cambia de región a región. Ejemplifica esto último Franchini: “En Trento por ejemplo existe este tipo de ley que facilita el desarrollo de las empresas sociales. Que las administraciones públicas puedan interactuar con organizaciones que nacen en el territorio, que son formadas por personas que viven allí, pues permite una mejor colaboración”. (Comunicación personal, 26 de noviembre 2015, Puebla)

Otro tipo de relación que se gesta con el Estado es con áreas específicas con las que las empresas sociales articulan programas sociales. Un ejemplo de esto último son los créditos que la Comisión Nacional de Microcréditos (CONAMI) entrega a través del Arca para la compra de materiales y maquinaria por parte de los pequeños productores socios del Arca.

Arbusta, en un proyecto de articulación con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires del cual se hablará en los párrafos subsiguiente, recibió computadoras del Plan Sarmiento para los entrenamientos en *testing* a jóvenes y mujeres del barrio 1.11.14. De esta manera logró ahorrar la compra de 30 equipos y aprovechó recursos con los que el Estado ya contaba. En el marco de este mismo proyecto, el Estado también se vio beneficiado ya que gracias a la excelente relación que Arbusta mantiene con la empresa Cablevisión, logró que la conexión a internet

---

<sup>25</sup> Para más información, consultar la web oficial de Pacto Global en Argentina: <http://pactoglobal.org.ar/>

<sup>26</sup> Para más información, consultar la web oficial de GRI: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

del nodo digital en la Villa 1.11.14 fuera gratuita, generando importantes ahorros al Estado y traccionando recursos (en este caso internet) al barrio que antes de la llegada de Arbusta no contaba con dicha conexión.

Otro ejemplo es la contratación del Arca como asesor del Estado para la promoción y creación de cadenas de valor con impacto social. La Dirección Nacional de Innovación Social del Ministerio de Producción lanzó a comienzos del 2016 un nuevo programa que tiene como objetivo impulsar la creación de negocios inclusivos a través de la promoción de cadenas de valor con impacto social en grandes empresas y pymes<sup>27</sup>. Pablo Ordóñez y su equipo, junto a la empresa social Libertate<sup>28</sup>, están asesorando al Estado para crear las herramientas y política pública correcta.

En lo descripto en el párrafo anterior existe un gran potencial de sinergia entre el Estado y las empresas sociales. La empresa social tiene mucha trayectoria en la generación de impacto social y un conocimiento profundo de las comunidades con las que operan. El Estado y sus equipos pueden aprender y beneficiarse de esto último ya que podrán operar programas de gobierno aprovechando los puentes de confianza tendidos por las empresas sociales en el territorio, sus interlocutores y metodología arraigada a la cultura local.

Guillermo Navarro, Director de Innovación y Desarrollo Sostenible de la provincia de Mendoza, comenta como están intentando redefinir una nueva economía conversando con organizaciones de la economía social y empresas de triple impacto para repensar la aplicación de la Ley de Responsabilidad Social Empresaria de la provincia de Mendoza. El Estado provincial está aprendiendo del recorrido de las empresas sociales para trabajar la concientización de las grande empresas y pymes de la provincia. (Comunicación personal, 21 de marzo 2016, Mendoza)

Las empresas sociales articulan también con organismos públicos autónomos como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI<sup>29</sup>). El Arca, junto al Ministerio de Economía Social y Solidaria de la provincia, están trabajando tecnologías para la inclusión en la comunidad de San Martín, uno de los barrios más pobres del gran Mendoza. Junto a productores locales,

---

<sup>27</sup> Para más información acerca del Programa Cadenas de Valor con Impacto Social: <http://www.produccion.gob.ar/cadenas-de-valor-con-impacto-social/>

<sup>28</sup> Libertate es una empresa social que crea e impulsa trabajo sustentable para personas que viven en situación de discapacidad. Para más detalle de Libertate consultar en la página web oficial en: <http://libertate.com.ar/>

<sup>29</sup> Fuente: <http://www.inti.gob.ar/>

técnicos del INTI y funcionarios del Ministerio, están creando tecnologías para producir en pequeña escala en centros municipales aledaños a barrios pobres que permitan la creación de nuevos puestos de trabajo de la mano del Arca. Sobre este proyecto se profundizará en la tercera sección de la presente investigación.

Otra de las sinergias que existe entre el Estado y las empresas sociales sucede cuando el Estado pone a disposición espacios donde las empresas sociales pueden desarrollar sus actividades sin pagar nada a cambio. Es el caso del Centro Digital Comunitario que Arbusta estableció en el barrio 1.11.14 del Bajo Flores porteño.

En la búsqueda de generación de oportunidades laborales en el barrio 1.11.14, en el 2015 el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) decidió invertir en la creación de empresas sociales. En el marco de NIDO (Núcleo de Inclusión y Desarrollo de Oportunidades), un proyecto de desarrollo económico local y de innovación social liderado conjuntamente por GCBA y organizaciones de la sociedad civil, el gobierno de la Ciudad le pidió a Arbusta que brindara capacitaciones en oficios tecnológicos a vecinos (jóvenes y mujeres) del barrio.

La instalación del nodo se gestionó de la mano de la Secretaría de Hábitat e Inclusión (SECHI), organismo perteneciente al Ministerio de Desarrollo Humano del GCBA que opera en las villas de la Ciudad Buenos Aires y que coordinaba el proyecto NIDO. La alianza con la SECHI fue importante para tener un espacio gratuito y de fácil acceso (el complejo se encuentra en una de las entradas al barrio). Además, Arbusta y SECHI articularon esfuerzos para lograr una buena convocatoria a las capacitaciones a través de las vías de comunicación ya instaladas por la SECHI en el barrio así como también por el propio equipo de la Secretaria.

En el espacio cedido por el GCBA se instalaron bancos de escuelas y un pizarrón, se trajeron computadores portátiles del Plan Sarmiento y se conectó internet. Arbusta dictó un curso de Testing Manual de Software del que participaron 26 personas, de las cuales 22 obtuvieron su certificado. Además, empresas como Globant<sup>30</sup> y Accenture se acercaron al predio del gobierno para dictar capacitaciones sobre cómo armar un CV y algunas clases de inglés. Actividades que se abrieron no solo para los beneficiarios de Arbusta, sino para cualquier vecino que quisiera

---

<sup>30</sup> Fuente: <http://www.pymesyemprendedores.com.ar/articulos/management/globant-promueve-las-carreras-tecnologicas-entre-los-jovenes-de-la-region.html>

participar de las mismas. Una vez más, la empresa social acercó nuevas oportunidades al barrio y a las personas que allí habitan.

Fruto del éxito del nodo instalado en la Villa 1.11.14, el GCBA le ofreció a Arbusta un espacio en el Centro Metropolitano de Diseño (CMD), ubicado en el Distrito de Diseño en el barrio de Barracas. Para Arbusta esto significó un ahorro de costos de alquiler y servicios, así como una ventaja para los jóvenes que trabajan en el nodo allí instalado porque la mayoría vive en la zona sur de la ciudad, muy cerca del CMD.

Además, para el GCBA que constantemente está haciendo esfuerzos para generar pertenencia por parte de los vecinos a los espacios públicos como el CMD, tener un nodo de la empresa social Arbusta allí instalado contribuye a convocar más personas al edificio público.

El Arca también utiliza espacios públicos pertenecientes al municipio para desarrollar actividades productivas. El primer centro productivo del barrio San Martín fue montada en un Centro Educativo de Nivel Secundario. En la actualidad tienen montado otro centro de producción en un Centro Integrador Comunitario (CIC). Gracias a Gladys, una de las productoras socias y referentes de su barrio, que comenzó haciendo salsa en su casa con otras vecinas mujeres, El Arca consiguió un sala del área social del CIC. Hoy tienen una cocina montada y un espacio de almacenamiento. Producen entre 8.000 y 20.000 botellas de salsa y concurren 50 personas a elaborar la salsa en dos turnos. “La gente siente que este programa sirve, que ellos pueden trabajar”, comenta Gladys quien se considera una acompañante para las personas más necesitadas. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

El centro productivo en el CIC es otro ejemplo que ilustra como una empresa social se vuelve convocante en un espacio público y atrae a la comunidad al ofrecerle nuevas oportunidades para el aprendizaje de nuevos oficios y para la generación de ingresos económicos genuinos fruto del propio trabajo. Así es como se generan equipos de gobierno que articulan diariamente con la empresa social, ambos contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de los vecinos de un mismo territorio.

Hasta ahora los ejemplos dados demuestran una excelente convivencia entre el Estado y las empresas sociales. Sin embargo, el caso de la Cooperativa La Juanita ha sido muy distinto ya que por años han mantenido una relación por demás tensa con la Municipalidad del partido de la Matanza. El eje de la discusión entre la Cooperativa y Municipio siempre fue la aprobación por parte del Municipio de la escuela Oscar Alvarado, creada por la Cooperativa.

Según cuenta Silvia Flores, presidenta de la Cooperativa, distintos funcionarios del municipio se acercaron a la cooperativa para dar curso al trámite correspondiente pero nunca se logró su concreción. A finales del 2016, funcionarios del Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires se ofrecieron a interceder y todo indica que en el 2017 la escuela será aceptada como entidad educativa. (Comunicación personal, 5 de enero 2016, La Matanza)

Por su parte, las empresas sociales a través de sus operaciones le facilitan al Estado el entendimiento de la comunidad, de los usos y costumbres radicados en el territorio e inclusive del lenguaje propio de cada grupo de interés. Tractionan personas hacia programas y espacios de gobierno y acompañan a equipos de gobierno en el refinamiento de programas sociales y en la gestación de política pública. Fabián cuenta como Ignacio Gregorini, Director de Innovación Social en el Ministerio de Desarrollo Económico del GCBA durante el año 2015, se acercaba a al nodo de Arbusta en el CMD a conversar con el equipo de jóvenes *testers* e indagar si necesitaban algo para mejorar su trabajo o para próximos cursos. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

Más allá del caso particular de La Juanita, se observa que tanto el Estado como las empresas sociales analizadas se ven ampliamente beneficiados de las sinergias generadas conjuntamente. El Estado aporta recursos a los que las empresas sociales hoy no podrían acceder por falta de escala y capital, espacios físicos, equipos de gobierno que acompañan y complementan algunas de las tareas de las empresas sociales y programas de gobierno cuya intención es la promoción y réplica de este tipo de organizaciones. La nueva área de Empresas Sociales creada en el año 2016 dentro de la Dirección Nacional de Innovación Social del Ministerio de Producción da cuenta de ello.

El desafío que existe para ampliar el trabajo conjunto entre Estado y empresas sociales es por un lado, lograr un mayor entendimiento acerca del concepto de empresa social, su misión y rol en la sociedad entre los trabajadores y funcionarios del Estado. Al respecto comenta Matías Kelly, Secretario de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación: “Nosotros no pudimos conveniar con la empresa social Red Activos con la facilidad con la que se convenia con una ONG. La empresa social, al ser empresa, requiere compulsa de precios, licitación o compra directa, requiere otra lógica. No ha sido muy bueno el intento y el Estado no está preparado para entender en qué casillero se pone a las empresas sociales aún”. (Comunicación personal, 2 de enero 2017, Buenos Aires)

Por otro lado, según Kelly, para que el Estado elija trabajar con más empresas sociales es necesario que la empresa social logre alcanzar mayor escala y consecuente impacto: “(el impacto de las empresas sociales) es indudable, es un efecto muy bueno. Creo que después de estar un año en la gestión, la gran apuesta o el gran desafío son las empresas sociales. Que dicho sea de paso se crean para poder escalar y generar impacto social. La misma génesis por la cual se crean, ahí está el desafío. Van camino a lograr la escala. Creo que siguen teniendo una mirada de método de ONG más que de empresa. Y lo digo con el sesgo de la necesidad de escala como parte de mi trabajo”. (Comunicación personal, 2 de enero 2017, Buenos Aires)

### **2.3 Relación con organizaciones de la sociedad civil y comunidad**

La relación que las empresas sociales entablan con organizaciones sociales del territorio en el que operan son clave para el éxito de la empresa social. Acostumbrados a la práctica colaborativa, los emprendedores sociales naturalmente buscan alearse con otros para desarrollar su solución. Tanto en el caso del Arca como de Arbusta, las primeras acciones en el desembarco en un territorio son las de reunirse con vecinos líderes de opinión y entidades locales respetadas por las personas que allí habitan.

La mayoría de las veces el vínculo que se establece entre la empresa social y otras instituciones locales es positivo ya que dicha empresa viene a ofrecer una solución a un desafío social del territorio y tiene la intención explícita de aportar al bien común de esa población. Esto se ve muy claro en la descripción que Andrés de Lucía, ingeniero miembro del equipo del Arca, hace de los primeros pasos hechos para crear El Arca Salta en la localidad de El Galpón. Llamados por la empresa Auti que opera en la zona para generar nuevas fuentes de trabajo, la primera condición que El Arca puso sobre la mesa fue la de constatar que hubiera validación comunitaria para la creación de un Arca allí.

La validación comunitaria consistió en diversas reuniones con más de doce referentes de la localidad entre los que se encontraban funcionarios del INTA, el director de la Escuela Agrotécnica, el cura, el Secretario de Gobierno, el director del hospital local y algunos productores locales. Incluso entrevistaron al gerente de compras de la empresa Auti para validar que realmente existiera la posibilidad de generar compras inclusivas. Luego de estas primeras

reuniones, equipo del Arca convocó a una reunión con 60 miembros de la comunidad de El Galpón para presentarles el modelo del Arca y las posibilidades que allí existían para generar una cadena de valor inclusiva a través de las compras inclusivas de la empresa Auti. A dicha reunión, asistieron también productores socios del Arca Mendoza que contaron su propia experiencia en el marco de un mercado “prosumidor”<sup>31</sup>. (Comunicación personal, 21 de marzo 2016, Mendoza)

En el caso de El Galpón, la acogida de la comunidad fue un éxito y para el segundo semestre del 2016, El Arca ya estaba operando en dicha localidad con una orden de compra de Auti por \$60.000 mensuales para el armado de meriendas para la empresa. Cabe destacar que El Arca avanzó en El Galpón porque constató que tenía el aval de los productores y referentes locales.

El Arca actuó como articulador en el territorio con todos los sectores allí representados (empresa, gobierno local, vecinos, etc.) y generó un lugar de encuentro y de diálogo que habilitó una construcción comunitaria. En ese encuentro las personas se conocieron aún más y pudieron mostrarse los unos a los otros el valor de sus habilidades y productos. Al respecto Ordoñez comenta que “es importante encontrar parteros en los territorios, convocar a otros que sean parteros con vos”. (Comunicación personal, 21 de marzo 2016, Mendoza)

Arbusta también intenta llegar a los territorios en los que opera de la mano de organizaciones locales. Al respecto Cardenau comenta que “Lo que tenemos que hacer es ser un valor agregado para organizaciones de base que ya vienen trabajando con mujeres y jóvenes pero el problema que están teniendo es no poder generar una oportunidad de trabajo real”. (Comunicación personal, 15 de diciembre 2016, Buenos Aires)

Arbusta busca asociarse con organizaciones del territorio que ya trabajen con jóvenes y mujeres en situación de vulnerabilidad. Esto permita una convocatoria más ágil y un entendimiento más profundo de las comunidades con las que se trabaja. El nodo productivo es construido y potenciado junto a la organización local y vecinos de la comunidad interesados en el proyecto.

Una de los factores más exitosos de la permanencia de Arbusta en los territorios son los nodos productivos, las unidades de trabajo que crea en el propio territorio de la mano de organizaciones locales. Las organizaciones locales suelen ser instituciones respetadas por la

---

<sup>31</sup> Concepto elaborado por el Arca que indica el rol de consumidor y proveedor de productos y servicios que sus socios tienen dentro del Arca.

comunidad. La llegada a las comunidades de la mano de dichas instituciones genera un rico puente entre Arbusta y los jóvenes y mujeres que residen en el territorio.

En la alianza con otros actores locales el equipo de las empresas sociales se amplía ganando aceptación y mayor alcance en el territorio. Para la creación del nodo digital en la Villa 1.11.14, Arbusta no estuvo solo para convocar a los vecinos. Por el contrario, contó con el equipo del GCBA en territorio, con los curas y jóvenes de la Parroquia Madre del Pueblo (la institución con más influencia en el barrio), con algunos de los comedores comunitarios y grupo de jóvenes de la principal escuela secundaria del barrio cuya especialización es la comunicación. Inclusive, logró publicar algunos micros en la radio FM Bajo Flores, la radio más escuchada del barrio, que fue un aliado clave para la convocatoria a las primeras capacitaciones.

Además, Arbusta contrató a dos vecinas del barrio estudiantes de la carrera de Trabajo Social, para que recorrieran casa por casa contando sobre el proyecto y convocando a los vecinos. El boca en boca que generaron estas estudiantes entre los vecinos fue clave para las primeras convocatorias. Que una vecina recomendara los cursos generó mucha más confianza que los carteles ubicados en los edificios de Gobierno o los folletos repartidos por el equipo de la SECHI. Arbusta también convocaba “parteros”.

Rolando, *tester* de Arbusta, conoció a la empresa social porque pasó frente a un edificio de gobierno y le dio curiosidad ver qué pasaba allí adentro. María Vallejos y Fabián llegaron a través del curso Superarte brindado por la empresa Globant. Claudia Rafael, vecina de Villa Soldati, llegó a través de un folleto que recibió en el barrio.

Otra de las ventajas de colaborar desde el inicio con organizaciones locales es la posibilidad de operar en una infraestructura ya montada en el territorio, conocida y cercana a la población objetivo y cuya generación de vínculos de confianza con los vecinos simplifica el desembarco del nuevo proyecto. A su vez, la empresa social como contraparte, brinda una oferta de oportunidades laborales que las organizaciones de base comúnmente valoran.

Arbusta montó un Nodo Digital en La Matanza en la sede de la Cooperativa La Juanita. Allí trabajan ocho vecinos del barrio en proyectos de digitalización para sitios web como el del diario La Nación. Al instalar un nodo, Arbusta busca que este sea sustentable por si solo, transformándose en una fuente genuina de oportunidades laborales para el barrio. La

intención de Arbusta es dejar capacidad instalada para que la organización pueda hacer crecer el nodo por sí sola.

Un ejemplo interesante de articulación con organizaciones de la economía social es el que construyeron Arbusta y la empresa social Yo no Fui<sup>32</sup>. Yo No Fui trabaja con mujeres privadas de la libertad y ya liberadas, ayudándolas a reinsertarse en la sociedad luego de pasar por la cárcel. Hoy hay mujeres que pasaron por cursos de oficios digitales de Arbusta dictados en Yo No Fui que trabajan para la empresa social, siendo esta su única fuente de ingresos. En su mayoría estas mujeres son jefas de hogar y la empresa social les da la oportunidad de generar ingresos auténticos y dignos para su familia. Muchas de estas mujeres, jamás se hubiesen imaginado trabajando con una computadora desde su hogar cerca de sus hijos.

Entablar relaciones con organizaciones de base cuyos fines son sociales es clave para las empresas sociales en general, no solo para garantizar la convocatoria y obtener una locación desde donde operar sino también para poder responder a los desafíos que la población objetivo plantea a la hora de sostener un trabajo. No son pocos los casos de violencia doméstica, problemas de salud, falta de apoyo por parte de la familia, que los beneficiarios de las empresas sociales sufren.

La empresa social debe dedicar esfuerzos para estimular y acompañar una rutina de trabajo, responder a las responsabilidades, superar temores al fracaso y fortalecer la autoestima. Este acompañamiento resulta muy costoso para la empresa social sola, es por ello que la alianza con organizaciones que tengan un propósito similar, resulta clave. Otro indicio de la construcción colaborativa de este tipo de proyectos.

A raíz de los desafíos que los sujetos beneficiarios de la empresa social afrontan a nivel personal y familiar, Arbusta está generando un convenio con una asociación de psicología para que los miembros de su equipo puedan recibir consultas de psicólogos gratuitas. Arbusta también está derivando casos de violencia infantil o de género a la organización social Red por la Infancia.

La Juanita por su parte, articula con otras cooperativas del país. Sobre todo en la distribución de grandes trabajos que solo La Juanita no puede afrontar o en la compra de

---

<sup>32</sup> Yo No Fui es una organización social que trabaja en proyectos artísticos y productivos en las cárceles de mujeres de Buenos Aires y afuera una vez que recuperan la libertad. Para más detalle de Yo No Fui consultar en la página web oficial en: <http://www.yonofui.org.ar/>

materiales a escala. También articula con organizaciones sociales para fortalecer diversos aspectos de las unidades productivas o para brindar capacitaciones a sus miembros. Un ejemplo de ello es el trabajo realizado en el barrio junto a la Asociación Civil INICIA<sup>33</sup>. INICIA creó un grupo de asesoría con socios empresarios para que asesoren a la cooperativa para su crecimiento armónico. El órgano directivo y el grupo de emprendedores se reúnen periódicamente para tratar los desafíos varios que afronta la cooperativa y el barrio. Además, desarrollaron para los socios de la cooperativa y vecinos del barrio un curso sobre el armado de emprendimientos y planes de negocio, para impulsar el crecimiento económico en el territorio y conectarlos a su vez con oportunidades que existen más allá del barrio.

INICIA también se involucró mucho en el crecimiento de la escuela Oscar Alvarado. Desde los inicios de la alianza con La Juanita, impulsó una campaña de padrinos que año a año becan a nuevos alumnos, todos vecinos del barrio. En el año 2016 se alcanzaron 20 padrinzos generando un ingreso de \$144.000 para que los chicos de La Matanza puedan acceder a una educación de calidad<sup>34</sup>.

INICIA es un puente entre La Juanita y cientos de interlocutores que pueden aportarle valor al barrio de la Ferrere. Entre sus acciones está la venta del Pan Dulce (hecho con la receta de Maru Botana en la panadería de la cooperativa “La Masa Crítica”) en las oficinas de INICIA en San Isidro y la convocatoria al fundador de La Juanita, Toty Flores, y a su actual presidente, Silvia Flores, a ser parte de dos libros editados por dicha asociación civil: “Líderes del mañana” y “Ya Empezamos, a construir el país que queremos”. INICIA se vuelve así una gran plataforma para visibilizar los desafíos de la cooperativa y del barrio La Juanita conectándolos con recursos y personas que, de no mediar INICIA, hubiese sido casi imposible que se encuentren.

Como se analizó en el presente capítulo, las empresas sociales no sólo entablan vínculos de trabajo con organizaciones del sector público, privado y social sino que hacen las veces de interface entre los diversos actores del territorio, visibilizando las capacidades endógenas y los desafíos de los territorios y, a la vez, propiciando el trabajo realizado en equipos interdisciplinarios e inter-organizacionales en pos del bien común de una comunidad. Al

---

<sup>33</sup> INICIA Emprendedores tiene como misión promover la creación y desarrollo de emprendimientos sustentables que contribuyan a la generación de valor económico, social, cívico o ambiental que contribuya a nuestra comunidad. Para más detalle de INICIA consultar en la página web oficial en: <http://www.inicia.org.ar/>

<sup>34</sup> Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1793548-de-san-isidro-a-gregorio-de-laferre>

respecto dice Vázquez Barquero “...el concepto de desarrollo endógeno concede un papel central a las empresas y organizaciones, así como a la propia sociedad civil, en los procesos de crecimiento y cambio estructural. Tal como sugiere Stöhr, los procesos de desarrollo económico se pueden dinamizar también “de abajo hacia arriba”, a través de las decisiones de inversión y de localización de las empresas y de los actores locales, públicos y privados, unido al control de los procesos por parte de la sociedad organizada...”. (Vázquez Barquero, 2005: 144)

Las empresas sociales logran posicionarse como una interfaz entre actores que responden a lógicas distintas: la comunidad y la empresa, la comunidad y el Estado, la comunidad y las organizaciones de la sociedad civil. Asumen así un rol de conectores, generando espacios de encuentro en los que se invita a los actores locales al diálogo, al intercambio de ideas y perspectivas en pos de una construcción conjunta de una economía más humana y glocal (global y local).

El cuadro a continuación, presenta una síntesis del presente capítulo:

*Tabla 2 Cuadro resumen del entramado de relaciones con los actores locales del territorio*

<b>Entramado de relaciones con los actores locales del territorio</b>			
<b>Actor local/Empresa Social</b>	<b>El Arca</b>	<b>Cooperativa La Juanita</b>	<b>Arbusta</b>
Relación con las Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos y servicios</li> <li>• Asesoría en desarrollo de cadenas de valor con impacto social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos y servicios</li> <li>• Facilitar el acercamiento y conocimiento de la comunidad</li> <li>• Facilitar el acceso y conocimiento de nuevos mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos y servicios</li> <li>• Facilitar el desarrollo de programas de voluntariado corporativo</li> </ul>
Relación con el Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría en desarrollo de cadenas de valor con impacto social</li> <li>• Venta de productos y servicios</li> <li>• Facilitar el acercamiento y conocimiento de la comunidad</li> <li>• Usos de espacios públicos para operaciones de la empresa social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acercamiento y conocimiento de la comunidad</li> <li>• Uso de espacios públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-construcción de programas sociales en barrios vulnerables</li> <li>• Articulación para la instalación de infraestructura tecnológica en barrios vulnerables</li> <li>• Venta de servicios</li> <li>• Facilitar el acercamiento y conocimiento de la comunidad</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usos de espacios públicos para operaciones de la empresa social</li> </ul>
Relación con la Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo mancomunado para la generación de impacto social en el territorio</li> <li>• Búsqueda de validación comunitaria para instalar las operaciones de la empresa social</li> <li>• Esfuerzos conjuntos para promocionar las actividades de la empresa social y para la convocatoria de sujetos beneficiarios</li> <li>• Construcción conjunta de capital social</li> <li>• Uso de espacios pertenecientes a organizaciones de la sociedad civil locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo mancomunado para la generación de impacto social en el territorio</li> <li>• Búsqueda de validación comunitaria para instalar las operaciones de la empresa social</li> <li>• Esfuerzos conjuntos para promocionar las actividades de la empresa social y para la convocatoria de sujetos beneficiarios</li> <li>• Construcción conjunta de capital social</li> <li>• Oferta de capacitaciones para los sujetos beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo mancomunado para la generación de impacto social en el territorio</li> <li>• Búsqueda de validación comunitaria para instalar las operaciones de la empresa social</li> <li>• Esfuerzos conjuntos para promocionar las actividades de la empresa social y para la convocatoria de sujetos beneficiarios</li> <li>• Construcción conjunta de capital social</li> <li>• Uso de espacios pertenecientes a organizaciones de la sociedad civil locales</li> <li>• Oferta de capacitaciones para los sujetos beneficiarios</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### **3 Generación de valor económico en el territorio a través de la creación de empleo, inversión en tecnología e innovación**

Uno de los focos principales de las empresas sociales es la creación de fuentes genuinas de ingresos a través de la generación de oportunidades de trabajo para población que no tiene acceso al mercado. Ya sea bajo el mecanismo de cadenas de valor que generan trabajo para la población objetivo o bajo el mecanismo de elaboración y comercialización de productos y servicios con impacto social, las empresas sociales están generando horas de actividad productiva que significan ingresos para sus beneficiarios.

Al analizar desde una dimensión económica el valor que la empresa social genera en el territorio será interesante tener en cuenta la reflexión hecha por Boisier acerca de la diferencia entre crecimiento y desarrollo: “El desarrollo es intangible y el crecimiento es material”. Se vinculan entre sí como una espiral. (Boisier, 2003: 44)

“Quizás si en ciertos ciclos temporales, primero haya que crecer para dar una base material en el inicio del desarrollo y quizás en otros ciclos, primero habría que generar las condiciones psicosociales propias del desarrollo, que a su vez estimularían procesos económicos tales como el riesgo, la asociatividad, la innovación y la inversión”. (Boisier, 2003: 122)

Las empresas sociales transitan dicha espiral vinculando crecimiento y desarrollo en su operación. Atraen recursos económicos al territorio para generar escala y crecimiento al articular con diversos actores económicos bajo la forma de inversiones en infraestructura, tercerización de servicios e instalación de agentes económicos como un banco y fondos de inversión. Pero también atraen recursos del tipo intangibles como confianza, diálogo, empoderamiento personal y encuentro comunitario. Sobre esto último se profundizará en el capítulo cuatro.

A continuación, se detallarán las acciones que generan crecimiento y como las mismas agregan valor económico al territorio en el que las empresas sociales operan.

#### **3.1 Estrategias para la generación de oportunidades de trabajo**

El Arca comenzó elaborando salsas de tomate en un Centro Educativo de Nivel Secundario del barrio San Martín en la ciudad de Mendoza y hoy produce anualmente más

de 25.000 prendas anuales en el área textil, 45.000 unidades de conservas en el área de alimentos envasados, realiza servicios de catering para eventos de 2.000 personas en el área gastronómica y confecciona artesanías varias. El 50% de sus ingresos provienen del rubro textil, le sigue el de alimentos con el 35%, el servicio de catering representa el 10% y las artesanías el 5% restante. En el 2015 el Arca tuvo una facturación anual cercana a los 6 millones de pesos. (Africano, 2015)

Solo el Arca Mendoza genera trabajo para 350 familias del gran Mendoza, cuenta con 350 consumidores (entre familias y empresas) y 15 grandes empresas que les compran. Dentro del rubro textil emplean a más de 50 talleres textiles, en su mayoría familiares. El ingreso promedio de los socios del Arca es de entre \$5.000 y \$6.000 pesos mensuales y El Arca le paga a los productores socios cada 15 días. Para el 2016 la proyección de ventas rondaba en los 10 millones de pesos. De los 10 millones, 4 millones quedan en el bolsillo de los productores.

El Arca organiza la producción según capacidades con órdenes y urgencias. Se le da prioridad a las zonas o familias que están más urgidas de trabajo. Esto se conversa con el equipo y con los productores en reuniones que el Arca mantiene cada 15 días. La información sobre el estado de situación de las familias se recaba también gracias a la cercanía que el equipo del Arca mantiene con los pequeños productores y sus familias.

Mientras que la producción de alimentos está centralizada en centros de producción (CIC del barrio San Martín, sede del Arca, etc.), el área textil está totalmente descentralizada porque los talleres textiles están geográficamente separados entre sí. Es por ello que el gasto en logística es tan importante y necesario. A través del esfuerzo de logística el Arca conecta a productores entre sí y también les facilita la conexión con oportunidades de mercado a las cuales responder con su saber hacer. La empresa social les acerca los cortes y los insumos y retira los productos. De esta manera el Arca busca redistribuir oportunidades en el territorio.

Para El Arca no se trata solamente de generar trabajo en cantidad sino también velar por la calidad del mismo. Las empresas sociales continuamente están mediando entre cantidad y calidad y siempre están muy atentas a definir hasta donde un crecimiento productivo significa una mejora para las personas. A diferencia de las empresas mercantiles tradicionales que buscan la maximización de las ganancias, la empresa social busco escalar sus operaciones en pos de aumentar el impacto social generado sin comprometer la calidad de vida de sus socios

o beneficiarios. Por esto mismo, el Arca estableció que los 50 talleres textiles no producirían más de 30.000 prendas al año.

Además, el Arca definió que aunque sus mayores ventas provengan de compradores grandes como Arcor o el Estado, el 20% de sus productos debe ser comercializado en los barrios más pobres de Mendoza para así garantizar el consumo digno de las familias de bajos ingresos que a su vez son productores socios de la empresa social. A través de esta iniciativa, el Arca también busca trabajar el consumo consciente entre todos los estratos de la sociedad.

Las mismas familias productoras también son agentes económicos con poder de generar un impacto positivo con su compra. “En el proceso de consumo la solidaridad se verifica en una particular forma de consumir que se apoya en una cultura diferente a la predominante en cuanto satisfacción de las necesidades. Algunos rasgos distintivos en la materia son la preferencia por el consumo comunitario sobre el individual; la integridad en la satisfacción de las necesidades de distinto tipo; en algunas formas populares de economía solidaria se destaca la proximidad entre producción y consumo; y finalmente, debemos señalar que en estos casos el consumo tiende cualitativamente a la simplicidad y austeridad”. (Guerra, 2004: 2)

Arbusta por su parte en el año 2014 había capacitado 50 personas y generado trabajo para 60, totalizando 5.900 horas de trabajo para 19 clientes y generando un ingreso de 63.741 dólares. En el 2015 el ingreso en dólares creció a 73.882 así como el número de beneficiarios que cerró en 150. A esto se agrega que varios jóvenes que han pasado por los entrenamientos de Arbusta ingresaron como empleados de compañías multinacionales del estilo de Globant. En el 2016 Arbusta pagaba \$60 la hora de trabajo.

Así como El Arca tracciona dinero de grandes empresas al territorio de Mendoza, Arbusta le vende servicios a empresas de primer nivel como Mercado Libre, Taringa, GCBA, Human Camp, IAE Business School, Ashoka, RandStad, Globant, entre otras. Muchas de ellas elijen conscientemente a Arbusta como proveedor porque a través de la empresa social están generando oportunidades laborales a jóvenes de barrios pobres.

Clara Pazos, directora ejecutiva de Human Camp<sup>35</sup>, elige contratar los servicios de cobertura de redes sociales porque “En el caso de Arbusta genera inclusión social concreta. Brindan un servicio empresarial y generan impacto social capacitando y dando posibilidades

---

<sup>35</sup> Para más detalle de Human Camp consultar en la página web oficial en: <http://Humancamp.net>

de trabajo concreto a personas en situación de vulnerabilidad. Empoderan a esas personas y por lo tanto generan impacto también en su entorno. Ven a los que, para muchos, son invisibles y al verlos les dan confianza, herramientas y alas. Pero el servicio debe ser competitivo con lo que brinda el resto del mercado”. (Comunicación personas, 30 de diciembre 2015, Buenos Aires)

Ashoka Argentina, organización social internacional líder en emprendedorismo social, terceriza el *clipping* de sus noticias en Arbusta, a sabiendas de que esas horas generan ingresos a jóvenes en situación de vulnerabilidad social. Para Ashoka también fue importante constatar que los precios de Arbusta eran competitivos con el resto del mercado a la hora de elegirlos como proveedores.

El ser competitivos con el mercado es un desafío para todas las empresas sociales ya que al tener como fin último el impacto social, hay más aspectos por los cuales preocuparse, más allá de la generación de nuevos clientes e ingresos. Es por ello que los equipos de las empresas sociales deberían ser inter-disciplinarios capaces de tener una buena lectura del mercado y una excelente gestión pero también la flexibilidad y sensibilidad para responder a desafíos sociales y culturales de los territorios en los que operan. Esto último puede ser alcanzado por la empresa social a través de alianzas estratégicas con otras instituciones del sector social como se mencionó en el capítulo anterior.

Así como El Arca, Arbusta también es un agente de distribución de oportunidades y fuentes de ingresos. Logra captar la atención de grandes empresas y canalizar sus necesidades de servicios digitales para que estos sean brindados por personas en los barrios más pobres de las ciudades de Buenos Aires y Rosario. El egreso de dinero de una gran empresa como La Nación, Arbusta mediante, termina en el bolsillo de un joven de la Villa 1.11.14 como recompensa por sus habilidades frente a una computadora.

Una modalidad interesante de trabajo adoptada por Arbusta para distribuir equitativamente las horas de trabajo y maximizar el número de mujeres y jóvenes beneficiados es la de transformar las demandas de las empresas clientes en micro-tareas. Esto permite distribuir el trabajo para que la máxima cantidad de personas reciba la oportunidad de trabajar una determinada cantidad de horas y fomenta entre los miembros de la empresa social el espíritu de equipo.

En los equipos de las empresas sociales se percibe una conciencia de grupo y de comunidad. Fabián Zapata de Arbusta comenta que lo que más valora de la empresa social es “Sentir un objetivo personal de mejorar cada día, no fallarle al equipo y a la empresa, cuidar el espacio que les dan y ayudar a compañeros”. Esto último se profundizará en el siguiente capítulo. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

La teoría de la “Long Tail” elaborada por Chris Anderson, puede explicar por qué la división del trabajo de Arbusta en micro-tareas o la redistribución del trabajo entre unidades productivas distantes del Arca son una excelente oportunidad de negocio: ya no es necesario apuntar a grandes mercados homogeneizados con productos masificados, sino apuntar a una gran cantidad de pequeños nichos: “...una cifra muy grande multiplicada por una cifra relativamente pequeña equivale, a pesar de todo, a una gran cifra”. (Anderson, 2007, p.38)

Fernando Barbera, dueño de la pyme La Marchigiana y cliente del Arca refuerza esta idea al reflexionar sobre el poder de compra del empresariado pyme: “El empresario pyme tiene mucha fortaleza por su compra. Hay que romper la idea de que el pequeño aporte no sirve”. (Comunicación personal, 21 de marzo 2016, Mendoza)

En un mundo globalizado y con gran desarrollo tecnológico existe una gran oportunidad de redistribuir y equilibrar oportunidades de crecimiento económico. Las empresas sociales tienen un rol importante que jugar en este sentido. Tanto el modelo de nodos productivos de Arbusta como el formato del Arca demuestra que es posible la replicabilidad de soluciones de alto impacto social respetando las capacidades endógenas y costumbres de los territorios. La escala se vuelve la suma de los tamaños comunitarios. El desafío para que funcione es el tener una buena gestión. “El desarrollo local no es pensable si no se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, es decir en la estructura. Pero tampoco es viable si no planta sus raíces en las diferencias identitarias que lo harán un proceso habitado por el ser humano. Es en este sentido que el desarrollo local es un enorme desafío contemporáneo”. (Arocena, 2006: 15)

Herramientas tecnológicas sencillas como la red social Facebook o la mensajería instantánea Whatsapp ayudan mucho a las empresas sociales siendo dispositivos que acompañen la gestión. Dichos dispositivos son conocidos y ampliamente utilizados entre los sujetos beneficiarios, además de resultar gratuitos. Las nuevas tecnologías cambian la relación de proximidad al revolucionar los modos de comunicación. Los flujos de

información viajan en tiempo real permitiendo una comunicación fluida y permanente entre las personas vía redes sociales.

Retomando la teoría de que las empresas sociales tienen un rol como generadoras de oportunidades laborales en territorios que se creen ajenos al mercado, La Juanita tiene mucho que decir. Actualmente, cuenta con ocho unidades productivas que generan un total de 50 puestos de trabajo fijos en el barrio: cuatro personas en el taller de reciclado de computadoras, cuatro personas en la Panadería La Masa Crítica, seis personas en el taller textil, dos personas en el taller de serigrafía, diez personas en el *call center*, ocho personas en el nodo de digitalización de Arbusta, seis personas en la fabricación de cuadernos, seis personas en el taller de marroquinería y cuatro personas en la escuela Oscar Alvarado. Frente a campañas como la del pan dulce o alianzas para proyectos específicos el número de vecinos trabajando crece.

Un ejemplo de esto último es la alianza que entablaron en el año 2005 el reconocido diseñador de indumentaria Martín Churba y la cooperativa La Juanita para el diseño, confección y exportación de guardapolvos a Japón. Dado el éxito de dicha acción, los trabajos conjuntos continuaron. Recientemente, han trabajado junto a la empresa aérea Latam bajo la dirección creativa de Churba para reciclar en el taller textil los uniformes descartados por la línea aérea. Este tipo de alianzas generan oportunidades de crecimiento económico en los territorios porque generan oportunidades laborales para los vecinos.

Tal como mencionamos en el capítulo anterior, muchas empresas, como Visa y el Banco Hipotecario, eligen comprar los panes dulces elaborados por La Juanita para entregarlos como regalo empresarial a sus empleados, socios y proveedores a fin de año. A partir de las interacciones con estas empresas, la Cooperativa La Juanita comprendió que existe una gran cantidad de oportunidades para generar unidades productivas en el barrio que den servicios a lo largo de la cadena de valor de las empresas, generando así más trabajo en el territorio.

Tal como se mencionó anteriormente, uno de los focos principales de la Cooperativa La Juanita es la generación de oportunidades que generen ingresos económicos para los vecinos del barrio. A través de su labor diario junto a la comunidad en la que están inmersas, las empresas sociales adquieren un profundo conocimiento de la comunidad y el territorio, sus necesidades y los desafíos que allí existen.

La apertura de la sede del banco Santander Río generó nuevos puestos de trabajo en el barrio, la instalación de dos cajeros automáticos de última generación y un Rapipago y el acceso a cuentas de banco y tarjetas de crédito para los vecinos.

Además, la instalación de la sucursal generó una nueva demanda de servicios por parte del banco: el seguimiento de los pagos de las tarjetas de crédito. La Juanita supo canalizar muy bien esta necesidad generando nuevas oportunidades laborales a nivel local. Para satisfacer dicha demanda, en el año 2015 creó un *call center* en la sede principal de la Cooperativa en el que hoy trabajan diez vecinos. Según Silvia Flores, referente de la Cooperativa, el *call center* ha superado los resultados esperados. Al ser un vecino quien llama a otro vecino, la intención de pago aumenta mejorando así los ratios de la sucursal del banco. Una vez más, la empresa social genera mayor valor agregado por su cercanía y conocimiento de la comunidad. (Comunicación persona, 5 de enero 2016, La Matanza)

La mayor circulación de dinero en el barrio aumentó las ventas de los comercios locales e impulsó la formalización de muchos negocios que deseaban poder ser receptores de pagos con tarjeta de crédito. En la búsqueda de mejoras para el barrio, la cooperativa logró atacar uno de los mayores problemas de la economía actual: la informalidad.

La informalidad de los sujetos beneficiarios es un desafío para todas las empresas sociales. En el caso del Arca, muchos de los talleres textiles con los que trabajan aún son informales. Utilizan un remito para registrar la entrega de materiales pero no están en condiciones de entregar factura. Hay aún mucho desconocimiento entre los socios del Arca acerca de las formalidades legales para estar en regla como trabajador activos en Argentina.

Es una práctica común entre las empresas sociales, sobre todo en los primeros años de operación, de facturar a nombre de los sujetos beneficiarios, hasta que estos mismos entiendan la importancia de contar al menos con un monotributo social y los beneficios que ello trae. El miedo comúnmente de los sujetos beneficiarios está en no poder cumplir con el pago de la cuota mensual. El Arca trabaja de la mano del Ministerio de Desarrollo Social para concientizar a sus productores, acercarles los formularios para el trámite e incentivarlos a inscribirse al monotributo social. En la sede del Arca se pueden ver carteles con información al respecto.

Acerca de este tema, se podría argumentar que lo óptimo sería que las empresas sociales puedan tomar a sus sujetos beneficiarios como empleados en la nómina. De hecho, tras tres

años de operaciones, en el 2016 Arbusta logró formalizar a 50 jóvenes *testers* como empleados de la empresa, antes facturaban como monotributistas por las horas de trabajo mensuales realizadas.

Las empresas sociales articulando con actores que están en la economía informal, intentan llevarlos lentamente hacia la economía formal aprovechando herramientas que el Estado pone a disposición como el monotributo o las propias formas jurídicas que les permiten tomar empleados. En sus operaciones en el territorio, las empresas sociales actúan como agentes de concientización, buscando la inclusión de sus sujetos beneficiarios en la economía formal.

### **3.2 Infraestructura, conocimiento, inversiones y financiación. Lo que las empresas sociales dejan en el territorio**

Como se mencionó anteriormente, las empresas sociales atraen con su accionar recursos al territorio. Desde una perspectiva económica, dichos recursos se materializan en infraestructura instalada en el territorio, liquidez para inyectar en actividades productivas, horas hombre donadas por empresas y organizaciones sociales, nuevas tecnologías, etc. Todos recursos que, de no ser por la presencia de las empresas sociales, no hubieran llegado al territorio. A continuación, se ilustrarán algunos ejemplos de lo recién expuesto.

Un impacto social positivo fruto de las operaciones de Arbusta en un territorio es la instalación de los Nodos Digitales que aportan infraestructura tecnológica y nuevos conocimientos (computadoras, internet, tutores, etc.) a los barrios. Los centros cuentan con modernas computadoras portátiles, conexión a internet, pantalla y proyector para cuando se dictan los cursos. Arbusta pone a disposición el espacio para los vecinos cuando no se están dictando capacitaciones o trabajando en las computadoras. Los vecinos pueden así aprovechar la conexión a internet y los equipos para estar conectados.

Según Fabián del Bajo Flores, uno de los efectos positivos que Arbusta generó en la Villa 1.11.14 fue la instalación de “un nuevo oficio en el barrio... Arbusta me abrió las puertas. Te permite tener experiencias, ayuda a las personas a que se inserten laboralmente”. Durante 2016 Arbusta capacitó a 265 jóvenes. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

Como se mencionó anteriormente, en los nodos se brindan clases de inglés ya que es clave para los testers tener un manejo aceptable del idioma y capacitaciones en cuestiones

laborales como el armado de un curriculum vitae, preparaciones para entrevistas, charlas introductorias al mundo laboral, ejercitación de habilidades socio-emocionales, entre otros contenidos. Este conocimiento penetra en el barrio y anima a las personas a pensarse como trabajadores en nuevos rubros como los oficios digitales, que antes de Arbusta, no existían en el imaginario.

Al respecto, Ana Flores comenta: “los coordinadores de Arbusta siempre están a disposición para ayudarte, para que sigas creciendo, me siento cómoda en el espacio de trabajo. Valoro que te abren demasiado la mente y las perspectivas del trabajo que puedes tener”. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

En el capítulo anterior se hizo mención de la relación de trabajo existente entre El Arca y el INTI para el desarrollo de tecnologías para la inclusión social. Junto al Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Mendoza, ambas instituciones están trabajando en la creación de maquinaria y procesos que permitan el trabajo con máquinas en pequeña escala. El objetivo es tecnificar la producción de salsas sin eliminar puestos de trabajo. Gustavo González, Director de Economía Social y Solidaria del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia, ponderó el trabajo del INTI y del Arca: “(la tecnología para la inclusión) genera trabajo en una sociedad que por la automatización cada vez pierde más empleados, permite que mucha gente se dignifique y trabaje y permite también el trabajo en la comunidad”. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

Así como se ejemplificó a través del caso Arca-INTI, al estar innovando constantemente en sus procesos y metodologías, las empresas sociales y sus aliados estratégicos suelen trabajar con el proceso de aprendizaje del *learning by interacting*<sup>36</sup>. Como explica Hernán Thomas en las experiencias de campo se intenta generar un ejercicio de interacción entre los productores de la tecnología y los potenciales usuarios. (Thomas, 2012)

Cabe destacar que al conversar con el Director de Economía Social de la provincia y su equipo, al referirse al centro de producción de salsas de tomate y conservas propio que el Arca posee en el barrio San Martín, el Director utilizó la primera persona del plural al conjugar los verbos: “tenemos”, “podemos”. El espacio y las operaciones del Arca son un

---

<sup>36</sup> Entiéndase por *learning by interacting* la acción de aprender al interactuar con los usuarios finales de un producto o servicio.

espacio de trabajo y aprendizaje no solo para los sujetos beneficiarios sino también para áreas de gobierno e instituciones como el INTI.

El INTI también aporta horas de capacitaciones y asesoría de ingenieros para productores del Arca. Gracias al trabajo aportado por un ingeniero, el Arca desarrolló un proceso de etiquetado de botellas de salsa para que chicos con discapacidad mental pudieran realizarlo en la sede central de la organización en la ciudad de Mendoza.

Se genera un espíritu de equipo más allá de las responsabilidades de cada organización en pos de un mismo objetivo: generar más oportunidades de trabajo en los barrios más pobres de Mendoza.

Según Bárbara Franchini del Instituto Italiano Euricse, las empresas sociales “se benefician de un mix de recursos: trabajo, donaciones y trabajo voluntario. Esto permite cubrir costos que de otra forma no se cubrirían”. (Comunicación personal, 26 de noviembre 2015, Puebla)

“Una de las ventajas de las empresas sociales es que además de comprar algunos insumos, como materiales y mano de obra, aprovechan recursos no utilizados tales como una fuerza laboral excluida, voluntarios, ciertas culturas empresariales, o algunos espacios públicos como oficinas, terrenos y plazas. Los costos de estos "insumos solidarios" son inferiores en comparación con otras alternativas de producción”. (Gutiérrez, Reficco y Trujillo, 2006: 11)

Así como captar recursos en especies o en horas de profesionales es relativamente sencillo para las empresas sociales, no lo es tanto en lo que respecta a la captación de recursos financieros. Dada la falta de un marco jurídico específico y que varias empresas sociales tienen la forma de asociaciones civiles, les es imposible pedir créditos en entidades bancarias. Esta falta de financiamiento, obstaculiza su crecimiento, la compra de insumos, maquinaria, etc.

Es por ello que el Arca logra su financiamiento a través de sus empresas clientes como Arcor. Dado el volumen de producción de guardapolvos y camichombas, la empresa adelantó un millón de pesos sin caución de por medio para que El Arca pudiera adelantar la compra de telas e insumos varios. Esta acción es posible gracias al vínculo de confianza que se construyó entre las áreas de compras y de relaciones con la comunidad de Arcor y el equipo del Arca. Mónica Camisasso asegura que “Debido a los excelentes resultados que hemos obtenido, nuestro objetivo es que desde 2016 El Arca se convierta en nuestro proveedor

sistemático de algunos productos y deje de ser un proveedor eventual”. (como se cita en Africano, 2015, pág. 3)

El Arca logró el cambio de ciertos procedimientos del área de compras de Arcor para que la alianza fuera posible. Un ejemplo de ello es que Arcor realiza altas de remitos para liberar un adelanto del 50% del pago sin que se le entregue aún mercadería. Este tipo de adelantos inyectan dinero en el territorio a través del Arca para que los productores puedan adelantar compras de materiales o su pago de ser necesario. La base es la confianza. Arcor deposita su confianza en El Arca y esta en los pequeños productores.

Otra forma de financiar a sus productores que logró el Arca es realizando la compra de materiales de manera conjunta con Arcor. Un grupo de pequeños productores no tiene la capacidad de negociación que tiene Arcor ni la espalda económica para comprar insumos. El Arca logró concientizar a la empresa acerca de la importancia de compartir sus recursos para contribuir en la construcción conjunta de una economía más justa.

Las áreas de compras de Arcor y otras áreas de la compañía tuvieron también que esforzarse por planificar de manera distinta la demanda de insumos. Acostumbradas a trabajar con proveedores de mayor escala que los productores del Arca, sus órdenes de compra incluían una cantidad de productos muy grande que hubiese sido imposible satisfacer por parte de los talleres textiles socios del Arca. Consecuentemente, el Arca enseñó a los equipos de las fábricas de Arcor a planificar la demanda de uniformes con tiempo y de a cuotas en el año.

Así como Arbusta divide el trabajo en micro-tareas para distribuir mejor las oportunidades entre sus beneficiarios, el Arca logró recibir por parte de sus clientes los pedidos de productos espaciados en el tiempo y acotados en cantidades para no sobre-exigir a los productores y garantizar trabajo continuado a lo largo de todo el año. La coordinación del equipo del Arca se vuelve clave para que la empresa social logre responder en tiempo y forma a los sucesivos pedidos de las grandes empresas. Otra prueba que indica que para entablar el diálogo y trabajo conjunto entre actores económicos de tan diverso tamaño y poder, es clave la articulación de intermediarios que traduzcan el lenguaje y las necesidades de ambas partes, generando un vínculo nuevo y justo para todos, creador de bien común.

Se podría argumentar que muchos de los intermediarios en la economía absorben un porcentaje considerable de las ganancias de las operaciones en las que interceden que pueden

ser dañinos para el desarrollo económico local. Basta pensar en la industria de los supermercados o la industria bancaria. Sin embargo, al ser las empresas sociales entidades que existen para mejorar la calidad de vida y en muchos casos también la situación económica de sus beneficiarios, todas las ganancias generadas se reinvierten en el objetivo social y el impacto se ve en los territorios según aseguran los sujetos beneficiarios entrevistados.

Otra acción de financiación que realizó el Arca fue la compra de semillas de tomate para los productores locales de Mendoza. Con parte de las ganancias generadas por la empresa social, la comisión directiva decidió invertir en semillas que ayudaran a los productores a tener una mejor cosecha de tomates logrando así también una mejor calidad de salsa de tomate.

El Arca también vela por la valorización del trabajo de sus socios y como intermediario negocia entre productores y consumidores para equilibrar las ganancias de unos y otros. Cada seis meses, por ejemplo, ajusta los precios por inflación según el acuerdo que tiene firmado con la cadena de restaurantes Zitto. “La articulación implica un estado de tensión permanente, no de reposo” (Marsiglia, 2009: 72). La articulación de actores es un gran desafío en todo proceso de desarrollo local. Dice Pablo al respecto: “Así como el subi-baja, El Arca sin desequilibrio no tendría sentido. Si no hay incomodidad, no hay Arca”. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

“En el plano de la distribución, lo distintivo y definitorio de la economía solidaria consiste en que los recursos productivos y los bienes y servicios producidos, fluyen, se asignan y distribuyen, no solo por medio de las relaciones de intercambio valoradas monetariamente (como sucede en el sector más propiamente capitalista), sino también mediante otras relaciones económicas que permiten una mayor integración social, a saber: relaciones de reciprocidad, redistribución, cooperación, donación, comensalidad, etc.”. Es el rol de las empresas sociales, concientizar acerca de este tipo de valoraciones e implicancias de los intercambios entre agentes económicos. (Guerra, 2004: 2)

### **3.3 Distribución de ganancias y reinversión en el territorio**

Una de las características distintivas de las empresas sociales es el destino que le dan a las ganancias de la empresa. En la mayoría de los casos las empresas sociales reinvierten

todas o un gran porcentaje de las ganancias generadas en la propia empresa o la distribuyen entre sus sujetos beneficiarios. Dada la falta de regulación, la decisión acerca de qué hacer con las ganancias de la empresa, queda aún hoy en manos de los dueños de la empresa, en el caso de las empresas sociales con formato de sociedad comercial, o en manos del órgano decisor (comisión directiva o asamblea de socios), en el caso de las cooperativas, asociaciones civiles y fundaciones.

Al analizar la dimensión económica de las empresas sociales y su incidencia en el territorio en el que operan, el factor de la reinversión de las ganancias en el objetivo social se vuelve relevante porque dicha re-inversión garantiza que el valor económico quede en el territorio o a favor de los sujetos beneficiarios que allí habitan.

Según la coordinadora del Centro de Investigaciones Euricse de Italia, el accionar de las empresas sociales está muy ligado al desarrollo local de los territorios en los que operan: “Está probado que este tipo de empresas contribuyen de manera muy importante al desarrollo local. Se desarrollan de forma muy arraigada en el territorio y entonces pueden valorizar el capital social que hay en un territorio”. (Comunicación personal, 26 de noviembre 2015, Puebla)

Y agrega que “en Italia hay muchos pequeños pueblos a los que las empresas tradicionales (*for profit*<sup>37</sup>) no les interesa llegar. Frente a esta situación, la gente se organiza para brindar servicios a la propia comunidad, generando así trabajo y ganancias que quedan en el territorio produciendo un impacto positivo en la comunidad”. (Comunicación personal, 26 de noviembre 2015, Puebla)

Los excedentes generados por El Arca se reparten como inversión social en la comunidad. La Comisión Directiva es quien define el tipo de acciones a realizar. El hecho de que de la comisión directiva participen tanto productores como consumidores, garantiza que todas las voces se escuchen y que la inversión social en el territorio responda a necesidades y deseos reales propios de la comunidad. “...para que exista sociedad local debe haber riqueza generada localmente sobre la cual los actores locales ejerzan un control decisivo, tanto en los aspectos técnico-productivos como en los referidos a la comercialización”. (Arocena, 2002: 23).

Un ejemplo de esto último es que El Arca destina parte de las ganancias para crear fondos rotatorios para poder ofrecer créditos a los productores que necesitan invertir en maquinaria o

---

<sup>37</sup> Empresas *for profit* son aquellas que buscan la maximización de las ganancias.

insumos para su actividad. El préstamo se da en formato de capital paciente. Se descuenta un 30% del mismo recién al momento del pago que El Arca le hace a los productores y se les da dos meses de gracia. El dinero recibido por la CONAMI también se usa para este tipo de créditos.

En la Cooperativa La Juanita son también los socios que deciden qué se realiza con el excedente. Al respecto cuenta Alejandra, la secretaria: “Al principio era por igual. Pero vimos que era muy injusto esto de la igualdad. Todo tiene su pro y su contra. Era muy injusto porque había personas que trabajaban muchísimo y cobraban lo mismo que las personas que no. Entonces decidimos que por el trabajo sea el reparto del excedente. Depende del área en que estén, depende lo que le corresponde. Igual todo eso siempre se ve con la comisión y los socios”.

La Cooperativa utiliza planillas para contabilizar las horas de trabajo de sus socios: “Pero por lo general no tenemos tanto excedente porque lo que trabajamos lo vamos cobrando. Tenemos sí con la campaña de pan dulce, es algo que genera un buen excedente. Y los compañeros que trabajan en la campaña son los que en general se rompen el lomo durante todo el año y de alguna manera decimos, bueno, esta es la recompensa, que vengan a trabajar en la campaña. Y cada uno está en un área distinta y en general luego de lo que cobra cada uno, lo que sobra es para sostener la panadería y los cursos de capacitación. Y algo para la escuela, seguramente también”. (Comunicación personal, 5 de enero 2016, La Matanza)

La ganancia queda en el bolsillo de los vecinos y socios de la cooperativa y algo del excedente ayuda a mantener los cursos de capacitación que La Juanita brinda en el barrio y a sostener los precios bajos de la Panadería. La Masa Crítica vende el pan en el barrio a ocho pesos el kilo. Es un precio subsidiado por la cooperativa para que todo vecino pueda comprarlo. Asimismo, las computadoras que se reciclan en el taller de reciclaje de la cooperativa son vendidas a precios bajos para que los vecinos del barrio puedan acceder, en varios casos, a su primera computadora.

A diferencia de La Cooperativa La Juanita y El Arca, la decisión sobre el destino de los excedentes de Arbusta queda en manos de los fundadores de la empresa social. Los sujetos beneficiarios no son parte de la decisión. Esto responde al tipo de formato legal (S.R.L.) y al estilo de liderazgo elegido. La lógica en este sentido asemeja a los modelos de toma de decisiones de las empresas tradicionales.

Cabe destacar que, aunque las decisiones acerca de los excedentes queda en manos de los dueños de la empresa, al ser estos empresarios sociales, eligen reinvertir constantemente la ganancia para generar mayor escala y consecuente impacto social. “Para asegurar ello, en el estatuto de la empresa está explícito que el foco de Arbusta es dar trabajo a jóvenes y mujeres que están en una situación de vulnerabilidad social” comenta Paula Cardenau. (Comunicación personal, 18 de diciembre 2015, Buenos Aires)

Al tener el impacto social como fin último, la austeridad caracteriza a las empresas sociales. Continuamente, las empresas sociales intentan evitar gastos innecesarios y aprovechar al máximo los recursos disponibles en el territorio y entre sus redes de aliados. El peso invertido en el impacto social, es el dinero mejor invertido. “Como resultado de utilizar factores de producción desaprovechados por las dinámicas económicas “tradicionales”, muchas empresas sociales encuentran nuevas formas de hacer cosas que el mercado ni el estado han podido manejar.” (Gutiérrez, Reficco y Trujillo, 2006: 11)

Uno de los debates más activo acerca de las empresas sociales gira entorno a la cuestión de si dichas empresas deberían tener un tratamiento impositivo distinto al tratamiento que reciben las empresas tradicionales. Al respecto, Bea Pellizzari, emprendedora social y fundadora de tres empresas sociales en Argentina, argumenta que las empresas sociales deberían recibir ventajas impositivas dado que existen para contribuir al bien común y al impacto social positivo que, bien realizado, puede generarle grandes ahorros al Estado y a la sociedad en general. (Comunicación personal, 18 de diciembre 2015, Buenos Aires)

La investigación que está desarrollando la empresa social *Discovering Hands*<sup>38</sup> prueba esto último. Discovering Hands es una empresa social que tiene dos objetivos sociales: generar empleo para mujeres ciegas y promover la prevención del cáncer de mamas. Stefan Wilhelm, Director de Discovering Hands en Latinoamérica, comenta que los ahorros para el Estado fruto de una detección temprana de cáncer son muy altos: “Según una investigación realizada, encontrar a tiempo el cáncer puede significar un ahorro de 60.000 euros por persona para el Estado alemán”. (Comunicación personal, 26 de septiembre 2016, Berlín)

Pablo Ordóñez compara el gasto que el Estado ejecuta en subsidios y, a su criterio, el cortoplacismo y poco alcance de dicha acción, versus la inversión que el Estado podría hacer

---

<sup>38</sup> Para más detalle de Discovering Hands consultar en la página web oficial en: <http://www.discovering-hands.de/en/>

en crear fondos rotatorios que inyecten capital en las unidades de la economía social para que puedan crecer y llegar a más beneficiarios. Según Pablo, diez millones de pesos sería una buena suma para empezar un fondo en la provincia de Mendoza. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

En Italia ya se ha avanzado en este aspecto: “En Italia hay beneficios fiscales para las empresas sociales. Dichas empresas pagan impuestos más bajos porque se reconoce el beneficio social. Se trata de empresas pequeñas, formadas por personas que no se benefician de grandes capitales. No tienen economía de escala y no tienen la posibilidad de competir en el mercado. Creo que es correcto que se de un tratamiento diferente a quien está en el mercado pero que distribuye su valor social en la comunidad que a quien está en el mercado y genera ganancias que luego son personales”. (Comunicación personal con Bárbara Franchini, 26 de noviembre 2015, Puebla)

Además de los beneficios fiscales, para lograr la escala de las empresas sociales se necesita la inyección de capital para la inversión. En el mundo están surgiendo fondos de inversión de impacto, sobre todo en el Reino Unido que tiene una trayectoria en inversión de impacto más extensa. En Latinoamérica el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tiene el objetivo de crear un fondo de inversiones de impacto durante el año 2017 para invertir en negocios con propósito social y ambiental ya comenzados y listos para escalar que funcionen en Argentina, Uruguay y Paraguay. Será el primero de su tipo en la región. (La Nación, 2016)

Según el Director Nacional de Innovación Social, Ignacio Gregorini, la gran deuda pendiente del Estado nacional argentino para con las empresas sociales es el financiamiento y la inversión: “Los (fondos) de afuera son muy grandes y no aplica para la mayoría de emprendedores que son pequeños. La mayoría son pequeños y necesitan inversiones más pequeñas. Gracias a la nueva ley de emprendedores que está en el Congreso van a poder acceder a los sistemas de *crowdfunding* (o financiamiento colectivo<sup>39</sup> en español)”. (Comunicación personal, 21 de diciembre 2016, Buenos Aires)

En respuesta a dicha deuda, el Ministerio de la Producción de la Nación, dentro de la Subsecretaría de Emprendedores ha creado un programa de incubadoras para incentivar el

---

<sup>39</sup> El financiamiento colectivo es una forma de recaudar fondos para proyectos (con o sin fin social) a través de una plataforma online en la que las personas pueden elegir invertir o aportar dinero en un determinado proyecto.

emprendimiento en Argentina. Dichas incubadoras brindan asesoría profesional, capacitaciones y capital semilla para emprendedores. Dentro del programa se ha iniciado una prueba piloto con cinco incubadoras sociales que prestarán hasta \$150.000 (pesos argentinos) a empresas sociales con al menos dos años de operación. (Ministerio de Producción de la Nación, 2016)

Todos los informantes calificados entrevistados para el presente estudio, coinciden en que uno de los mayores desafíos para la réplica y escala de las empresas sociales en Argentina y la región latinoamericana es la falta de fuentes e instrumentos de financiamiento. Felizmente, comienza a haber indicios de que pronto desembarcarán los fondos de inversión de impacto en la región y de que el Estado nacional argentino también activará fuentes de financiamiento para los negocios con propósito.

El cuadro a continuación, presenta una síntesis del presente capítulo:

*Tabla 3 Cuadro resumen de la generación de valor económico por parte de las empresas sociales en el territorio*

<b>Generación de valor económico en el territorio</b>			
<b>Estrategia/Empresa Social</b>	<b>El Arca</b>	<b>Cooperativa La Juanita</b>	<b>Arbusta</b>
Método para la generación de oportunidades de trabajo	Escala como suma de tamaños comunitarios	Escala como suma de tamaños comunitarios	División del trabajo en microtarefas
Formalización de los sujetos beneficiarios	Mediante monotributo social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante monotributo social</li> <li>Siendo socios de la cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante monotributo social</li> <li>Generando puestos de trabajo formales en la empresa social y en empresas de tecnología aliadas</li> </ul>
Inversiones en el territorio	Tracción de nuevas tecnologías al territorio: tecnologías para la inclusión, maquinaria textil y para elaboración de salsas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de nuevos servicios: cajero automático, servicio de posnet para los comercios locales</li> <li>Creación de una escuela para las familias del barrio</li> </ul>	Tracción de nuevas tecnologías al territorio: computadoras, internet
Formatos de financiación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de materiales conjunta</li> <li>Adelantos por parte de empresas clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activación de créditos como Cooperativa</li> <li>Generación de ahorros comunitarios mediante trabajos colectivos (campaña del Pan Dulce)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de inversores</li> <li>Búsqueda de grants o donaciones</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

#### **4 La contribución de la empresa social a la satisfacción de necesidades sociales latentes del territorio, según los bienes, servicios y procesos propuestos por su modelo de negocio**

El disparador de toda empresa social es el deseo de solucionar una problemática social latente presente en algún territorio afectando a un cierto grupo humano. El bien común para las empresas sociales funciona como un faro: todas las acciones que de la empresa se desprendan intentarán mejorar algún aspecto de la calidad de vida de las personas que integran la organización, de aquellos que se ven beneficiados por las acciones de la misma y de los grupos de interés en general que rodeen a la empresa social.

En la mayoría de las empresas sociales hay un intento claro de incluir a sujetos que hoy están excluidos del mercado o generar acceso a bienes y servicios básicos a poblaciones que hoy no acceden. La empatía y la flexibilidad son aspectos clave a desarrollar por los equipos de las empresas sociales para crear procesos que respondan de manera sincera y precisa a las necesidades de sus sujetos beneficiarios y para adaptarse a las distintas realidades que estos enfrentan, generando no solo crecimiento sino también desarrollo<sup>40</sup> en el territorio.

En el ejercicio de la empatía las empresas sociales ponen en práctica la escucha y el diálogo con las comunidades beneficiarias y de a poco van construyendo vínculos de confianza con la población objetivo, derribando prejuicios de ambas partes. A través de los diálogos y el trabajo en conjunto se profundiza el conocimiento acerca de las personas protagonistas de las operaciones de las empresas sociales y se las ayudan a auto-descubrir el potencial que yace en cada uno. Insumo básico y fundamental para lograr una verdadera transformación social.

Al conectarse cada persona con su propio potencial y cultivar confianza en las propias capacidades y habilidades, la transformación personal comienza. Si este ejercicio se hace con un grupo humano en un mismo territorio (que es el abordaje usual de las empresas sociales) contribuye a la gestación de una comunidad más consciente acerca de su propio potencial, de los desafíos sociales y ambientales que enfrentan y de las herramientas con las que cuentan para resolverlos.

Las empresas sociales invitan al diálogo y la escucha en los territorios en los que operan contribuyendo así, en la mayoría de los casos, a fortalecer los vínculos existentes en la

---

<sup>40</sup> Aquí se hace referencia a los conceptos de “crecimiento y desarrollo” de Boisier ya explicados en el capítulo anterior.

comunidad y a crear nuevos. La dimensión subjetiva de la que habla Madoery enriquece los procesos de desarrollo que nacen de los propios sujetos beneficiarios.

A continuación, se ejemplificarán estos supuestos analizando las acciones de las empresas sociales estudiadas en la presente tesis.

#### **4.1 Abordajes empáticos y flexibles para la inclusión**

Al indagar sobre el abordaje del territorio por parte de las empresas sociales analizadas a la hora de planificar operaciones, se descubre un mismo patrón: el entablar un diálogo con los sujetos beneficiarios y con las personas e instituciones referentes que allí habitan. Se intenta así crear un espacio de intercambio para conocer la identidad local del territorio e invitar a los actores locales a ser protagonistas de la construcción de una solución a un problema social allí instalado.

La identidad local es un punto clave a la hora de entender las características de un territorio: “El espacio no es neutro, él expresa la historia de los hombres sus conflictos y sus sistemas de vida, sus trabajos y sus creencias” (Arocena, 1995 en 1998: 12). Cómo se constituyó, qué rasgos influyen en el desarrollo, qué potencial de generar un proyecto común poseen, son elementos que deben ser analizados y tenidos en cuenta.

A propósito de esto último, en los encuentros generados por las empresas sociales no sólo se conocen a los sujetos beneficiarios de la empresa sino que se descubre el territorio en el que habitan, las redes allí tendidas, su historia, idiosincrasia, costumbres, valores y capacidades.

Para trabajar dichas capacidades locales correctamente, se necesita una estrategia integradora: “El desarrollo local se plantea como una estrategia integradora, que incluye todos los aspectos de la vida local”. (Marsiglia-Pintos, 1997: 283). La planificación local tiene que estar referida al hombre concreto y su entorno, y regirse por una construcción social colectiva. Cada proceso local tiene sus especificidades y modos de desarrollo. La planificación local debe tener en cuenta la historia y el territorio, para guiar las iniciativas locales hacia un horizonte consensuado, enraizado en la memoria viva y la potencialidad del territorio y sus habitantes.

El foco del Arca por ende, no solo está en la generación de trabajo genuino sino también en el desarrollo local de los territorios en los que trabajan. Ordoñez afirma que “la salida de

la pobreza es un problema de la complejidad”. Es por ello que el Arca desarrolla los llamados Encuentros de Construcción Comunitaria (ECCO) en los que se abordan integralmente junto a la comunidad diversos temas que apremian a los productores y sus familias.

Según Mario Nieto, miembro del equipo del Arca Mendoza, los ECCO son espacios de construcción de capital social. En las conversaciones entre productores y consumidores que allí se mantienen surgen desafíos que las familias viven a diario como la exposición de los jóvenes a las drogas o los casos de violencia de género en los barrios. El Arca facilita la conversación y el debate entre los socios y el surgimiento de soluciones pensadas por y para la comunidad. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

Dichos espacios existen para distinguir las necesidades de las personas, para que productores y consumidores se encuentren en confianza, de persona a persona (sin rótulos). Allí sucede la organización y comunicación entre miembros de la comunidad. Son espacios de sanación. Silvia, cuenta como en dichos espacios se aborda lo productivo y lo personal. Comparte que en uno de los encuentros “logramos hacer el plan de producción para todo el año de dulces y salsas gourmet. Le significa mucho a la gente. Ayuda en lo económico, social y psicológico. Le dimos oportunidad a personas que creían que no servían para nada”. Y cuenta la historia de Don Julio que se recuperó del alcoholismo y hoy participa de los encuentros. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

El Arca creó un dispositivo lo suficientemente flexible para adaptarse a las posibilidades de las personas. “Todos confían mucho en el Arca. Ayuda a mucha gente a salir adelante. La gente valora las oportunidades y se siente respaldada por el Arca. Está cambiando mucho la mentalidad del barrio”. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

La empresa social no solo encara con los sujetos beneficiarios y los grupos de interés el ejercicio del diálogo y el intento de desarticular los prejuicios existentes sino también con grandes actores económicos, empresas y Estado. El objetivo de la empresa social, en este caso, es mostrarle a dichos actores las capacidades que yacen en los territorios y en las personas que allí viven, visibilizando el potencial de generación de valor agregado para las cadenas de valor de ciertas empresas o para programas sociales de gobierno.

“No todos eran problemas económicos cuando comenzamos; había muchos prejuicios sobre la capacidad real que tenían los miembros de la asociación de alcanzar productos de calidad y competitivos para el mercado. Además, estuvo presente la necesidad de trabajar en

conjunto a partir de las diferencias y las capacidades diferentes de cada uno. En definitiva lo que habíamos observado es que era una comunidad con un fuerte potencial humano y productivo” comenta Ordóñez. (como se cita en Africano, 2015, pág. 3)

La rigidez de ciertos preceptos del mercado laboral actual deja a muchas personas sin la oportunidad de probar que pueden aportar valor en la economía a partir de sus capacidades y saberes. El hecho de que para casi cualquier empleo formal en Argentina se exija secundario completo, estaría dejando a la mitad de los jóvenes sin la oportunidad de trabajar en el mercado formal. Frente a esto, Arbusta anima a las mujeres y jóvenes que toman los cursos a finalizar el secundario y continuar sus estudios terciarios o universitarios. La flexibilidad en los formatos de la empresa social se vuelve clave para ello.

Los empleados de Arbusta pueden acomodar sus horarios para lograr asistir a clases. Rolando comenta que le gusta trabajar en Arbusta porque “...se puede acomodar a tus horarios, estudio a la mañana despachante de aduana y a la tarde trabajo”. Sobre la empresa social “me parece bien que genere trabajo, más aún para la gente que vive en la villa”. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

La flexibilidad también se aplica a los formatos y tiempos de aprendizaje distintos que se adaptan a las necesidades de los jóvenes y mujeres. Sobre los formatos de las capacitaciones y la metodología de los profesores, Ana Flores comenta: “te explican a tu ritmo. Me lo explicaron de una manera tan fácil, entendible tan para mí, me gustó mucho esto”. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

Arbusta a medida que conocía los desafíos que enfrentan los jóvenes con los que trabaja, entendió que en el proceso de aprendizaje también había que innovar entrenando habilidades socio-emocionales que empoderaran a los sujetos beneficiarios. Para ello contrató a una organización social que utiliza el arte circense para desarrollar habilidades sociales clave para la inserción laboral como la confianza, el trabajo en equipo, la tolerancia, entre otros. Sobre el trabajo del Circo del Sur y su trabajo con Arbusta se hablará en la próxima sección.

La flexibilidad también es un atributo a la hora de organizar los horarios de trabajo de la empresa social. Los horarios de Arbusta así como de las unidades productivas de la Cooperativa La Juanita se disponen según la conveniencia de sus miembros. Para el caso de Arbusta, los turnos son de seis horas por la mañana o por la tarde, lo que permite a los jóvenes seguir estudiando, tener otro trabajo o, para aquellos que ya son padres, estar con sus hijos.

Muchos de los prejuicios que nos separan como sociedad, son altísimas barreras que impiden a muchas personas desarrollar todo su potencial, volverse actores económicos y consumidores conscientes. La discriminación por portación de domicilio es otro gran escollo para acceder a trabajos de calidad para muchas personas que viven en asentamientos. “A veces no te llaman por tener dirección en la villa” aseveró Claudia Rafael, *tester* del equipo de Arbusta y vecina de Villa Soldati. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

A propósito de ello, Ana Flores, *tester* de Arbusta y vecina de la Villa 1.11.14 comenta: “Te miran distinto por vivir en el Bajo Flores...en cambio con Arbusta los jóvenes del barrio saben que tienen una oportunidad, con Arbusta dan el primer paso, ya después se hace más fácil”. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

Todos los nodos de Arbusta están estratégicamente ubicados para que los jóvenes y mujeres que allí trabajan, estén a una media hora de distancia como máximo en transporte público. La mayoría está ubicado en el mismo barrio, a una distancia que se puede recorrer a pie (nodo en la Villa 1.11.14 o en La Juanita). La empresa social prioriza el bienestar de sus sujetos beneficiarios en las decisiones estratégicas de la compañía como ser su locación.

El Arca realizó un relevamiento de las unidades textiles socias que indica que el 85% de ellas no trabajaría de otra forma que no fuera en su casa. Los socios de la Cooperativa La Juanita también han enfatizado la importancia de poder trabajar en su propio barrio. Mirta comenta: “Me gustan los horarios flexibles, te adaptas a lo que vos puedes hacer. De diez años que vine, solo falté uno y me dolió no venir. Todos los años trato de participar en algo”. (Comunicación personal, 5 de enero 2016, La Matanza)

La flexibilidad también se ve reflejada en la práctica de la cooperativa La Juanita. Todo socio que entra a la cooperativa debe aprender los oficios de cada unidad productiva. “Por lo menos esta cooperativa tiene muchos lugares para practicar un montón de cosas. Hemos generado espacios para que vos puedas aprender lo que tengas ganas de aprender. Y no solamente lo que hay. Pero bueno, es un proceso, uno entra sin saber nada, y sabe saliendo de todo. En algún momento cuando todos estamos con mucho trabajo, necesitamos que todos nos vengán a ayudar, entonces es importante que puedas saber de todo. Al menos algo tenés que poder hacer. Es imposible que después no puedas conseguir trabajo” argumenta Alejandra Flores. (Comunicación personal, 5 de enero 2016, La Matanza)

Uno de los desafíos de trabajar con un abordaje flexible es la pérdida de eficiencia y productividad. Sin embargo, a diferencia de las empresas tradicionales, el objetivo último de las empresas sociales es la mejora de la calidad de vida de las personas, por ello, las acciones que maximicen el impacto social se llevarán adelante aunque desde la perspectiva puramente económica se sacrifique la maximización de ganancias.

La flexibilidad tampoco debería atender contra la continuidad del trabajo. Es importante sostener una demanda de trabajo continua que garantice trabajo para los productores todo el año. Dicha continuidad es clave para el crecimiento sostenido de la comunidad. Este mismo esquema se repite en las unidades productivas de la Cooperativa La Juanita. Los vecinos organizan las horas de trabajo en base a su disponibilidad y compatibilidad con otros trabajos fuera de la Cooperativa y el quehacer diario en el hogar.

La flexibilidad también se ve reflejada en el hecho de que El Arca respeta la marca del producto propia de cada productor, sólo agrega una leyenda en una etiqueta que dice “comercializado por El Arca”. Los productores socios del Arca no están obligados a comercializar sus productos solamente a través de la red propia del Arca.

Arbusta intenta generar nodos digitales productivos que sean auto-sostenibles y que en el futuro no dependan sólo de las demandas de trabajo que Arbusta genere sino de sus propias. Al respecto Paula Cardenau comenta: “Arbusta paga gastos del lugar, infraestructura, computadoras, etc. Se arma el lugar para que la gente pueda trabajar. Y que se arme un centro digital autosustentable que pueda generar sus propios recursos, no solo brindar servicios digitales a Arbusta sino a otros clientes en el largo plazo. Dejar capacidad instalada para que la organización crezca sola. Evitar que sea un monopolio de Arbusta”. (Comunicación personal, 7 de febrero 2015, Buenos Aires)

Este tipo de acciones de las tres empresas sociales analizadas demuestran una forma distinta de hacer negocios, más cooperativa y menos competitiva. El objetivo principal es generar bien común y un impacto positivo en el planeta. Los sujetos beneficiarios y los desafíos que enfrentan a diario están en el centro de la escena para la empresa social y esto conlleva mayores desafíos para las empresas sociales comparado con las empresas tradicionales cuyo vínculo con sus empleados o clientes, en la mayoría de los casos, es menos cercano.

De hecho, al trabajar con población que ha sufrido producto de su vulnerabilidad social, Arbusta está evaluando en el futuro incluir un rol de consejero o tutor en su equipo. En un

principio, cuando aún los trabajadores de Arbusta no eran empleados formales, era una obligación que entro los tres meses de trabajar en Arbusta, las personas tramitaran su monotributo social.

Actualmente, la empresa social está transfiriendo todo el equipo a planta permanente. Los 30 jóvenes que ya son empleados, reciben Omint como obra social (cabe destacar que Omint también es cliente de Arbusta). Ninguno de los jóvenes había estado afiliado a una prepaga y nunca habían experimentado un examen pre-ocupacional. El equipo directivo de Arbusta, junto con Omint, tuvieron que explicarles como funcionaba una prepaga. Los jóvenes están hoy muy satisfechos con la atención médica que reciben. Han inclusive pedido sumar a sus padres a la misma.

Frente a tal interés, Arbusta está evaluando brindar charlas sobre salud y género, entre otros temas, a su equipo de trabajo post horario laboral.

El ejercicio de la flexibilidad y la empatía es un componente clave en el abordaje que las empresas sociales hacen en su trabajo diario. A medida que conocen las necesidades y desafíos de su público objetivo, estos modelos de negocio adaptan sus procesos para que se adecuen a las costumbres de la comunidad.

Es por esto último que es recomendable trabajar desde un abordaje interdisciplinario que incluya expertos en materias como antropología, psicología y observación etnográfica, a la hora de pensar los procesos y la metodología de trabajo de la empresa social. En las unidades de estudio de la presente investigación el conocimiento de la población objetivo se fue construyendo con el tiempo a medida que se interactuaba con la comunidad, un continuo *learning by doing*<sup>41</sup> día a día. En este aprendizaje diario, se intenta que la voz de los beneficiarios está presente en todo momento. Hay un diálogo continuo. Las empresas sociales aprenden a la par junto con sus sujetos beneficiarios. El desarrollo de la solución al problema social es una construcción conjunta y la práctica de escucha empática y diálogo genera el empoderamiento en los sujetos beneficiarios.

## 4.2 La mirada de la posibilidad

---

<sup>41</sup> Entiéndase por *learning by doing* la acción de aprender en el hacer.

Las empresas sociales acercan nuevas oportunidades para las personas que habitan en los territorios en los que operan. Ya sea a través de la oferta de productos y servicios o la creación de oportunidades de trabajo, la empresa social genera dispositivos que invitan a los sujetos beneficiarios a proyectarse como sujetos activos del mercado laboral y como consumidores de productos con sentido. Así, la empresa social se vuelve un disparador para el crecimiento personal y comunitario.

Arbusta por ejemplo, acerca al territorio dispositivos de capacitación en conocimientos y habilidades para el universo tecnológico que son de alto valor agregado. Los jóvenes que hoy trabajan en Arbusta no se imaginaban aprendiendo inglés o ganando un sueldo a través del uso de una computadora. Y verse a sí mismos como proveedores de servicios digitales los empodera.

Hay mucho prejuicio entorno a sus antecedentes y territorios en los que viven, sin embargo el ritmo acelerado de crecimiento de Arbusta les demuestra a los jóvenes que ellos son capaces de brindar un servicio de alta calidad para grandes empresas nacionales e internacionales. Los jóvenes que ingresan en Arbusta crecen en responsabilidades y conocimientos rápidamente. Inclusive algunos de ellos que ya trabajan hace tiempo en la empresa, se vuelven profesores o tutores de las nuevas camadas de *testers*.

María Vallejos, antes de conocer Arbusta no sabía lo que era una empresa social. Rápidamente alcanzó una posición de coordinación: “La posibilidad de crecer y superarse, empodera. Mi objetivo es que mi equipo crezca y demuestre las habilidades que cada uno tiene. La empresa social me dio la posibilidad de ser mamá y tener un trabajo más tranquilo. Me doy el lujo de arreglarme para el trabajo. Arbusta busca personas con compromiso con el trabajo y que quieran superarse”. (Comunicación persona, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

Ingresar al mercado, dar el primer paso laboral es uno de los grandes desafíos de los jóvenes que viven en barrios marginados. La oportunidad de aprender y trabajar que Arbusta les da significa un cambio cualitativo de sus vidas y en las proyecciones que de sí mismos harán a futuro. Despierta fe en ellos mismos. Al respecto Ana Flores, *tester* de Arbusta comenta: “Arbusta hace que la gente tenga oportunidades. Me hizo sentir que tenía oportunidades. Arbusta me hizo sentir incluida. Arbusta cumple un objetivo social en el barrio, varios chicos tienen el deseo de seguir aprendiendo, no se *bajonean*<sup>42</sup> por vivir en el Bajo Flores

---

<sup>42</sup> “Bajonearse” en el lunfardo argentino significa deprimirse o angustiarse.

o no tener recursos, no tener un CV, no saber inglés o no tener contacto”. (Comunicación persona, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

El proceso de inserción laboral para personas en contextos de vulnerabilidad es todo un desafío. Existen muchos miedos frente al primer paso en el mundo del trabajo que la empresa social debe saber acompañar. Al respecto cuenta Cardenau: “Hay mucha vulnerabilidad: “no llegué, la compu no me anduvo”. Es un proceso de ir animándose a hacer poquitas horas, no empiezan a trabajar a full, les cuesta sostener un trabajo, una rutina... Trabajar en la computadora los empodera”. (Comunicación personal, 7 de febrero 2015, Buenos Aires)

Para acompañar a los sujetos beneficiarios en dicho desafío, Arbusta entabló una alianza con el Circo del Sur<sup>43</sup>, un aliado estratégico a través del cual entrenan habilidades sociales como el trabajo en equipo, la confianza y la autoestima utilizando técnicas circenses que son claves para el mejor desempeño de las personas en el trabajo. Estos entrenamientos contribuyen a generar una nueva actitud hacia el trabajo.

Según María cuando inició las capacitaciones de Arbusta, lo que más le llamó la atención fueron las clases de circo: “El grupo de compañeros se sentían como una familia. El circo ayudó mucho para esto, generó mucha confianza entre nosotros. Nadie criticaba a nadie, éramos todos iguales, todos participaban. Inclusive festejamos los cumpleaños entre todos. El Circo despertó la confianza en mi misma y en los otros. Las actividades del circo son seguidas de una reflexión del grupo, que analiza que sintió cada uno en cada actividad”. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

Para trabajar los miedos y prejuicios que los jóvenes de Arbusta podrían sentir frente a grandes clientes como Globant, y en paralelo, romper los prejuicios que las grandes empresas podrían llegar a tener frente al trabajo de las empresas sociales, Arbusta organiza entrenamientos que son dados directamente por el cliente. Esto genera para los jóvenes una oportunidad de conocer empresas, profesionales y desarrollar relaciones en ámbitos corporativos y, para las empresas una oportunidad de trabajar la cultura y valores de su organización directamente con sus proveedores de servicios digitales.

---

<sup>43</sup> El Circo Social del Sur es una organización no gubernamental que se dedica a las artes circenses y la cultura como estrategia de desarrollo y transformación comunitaria, social y personal. Ha trabajado en la zona sur de la ciudad de Buenos Aires por más de 10 años. Para más información al respecto, consultar en la página web oficial: <http://www.circosocialdelsur.org.ar/>

Fruto de los contactos entablados con grandes empresas, tanto la cooperativa La Juanita como Arbusta, generaron oportunidades laborales para personas de sus equipos. Dos jóvenes de Arbusta ingresaron a trabajar a Globant y tres miembros de la cooperativa comenzaron a trabajar en la sucursal del Banco Santander Río en La Juanita. Así las empresas sociales logran generar un doble despertar de conciencia: por un lado el trabajo de Arbusta permite a las empresas reconocer la capacidad de generación de valor agregado de personas que vienen de barrios carenciados, y por otro lado, permiten a la propia persona que trabaja en Arbusta descubrir su potencial y capacidad de transformación, su poder de acción y la capacidad de generar ingresos. Según Fabián, “la empresa social lleva oportunidades al barrio... así el barrio va a empezar a cambiar... a tener otro pensamiento... va a hacer crecer al barrio”. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

Tanto Arbusta como la Cooperativa La Juanita y El Arca (y se podrían mencionar otros varios casos de empresas sociales en esta línea) tienen como foco el empoderamiento de las personas. A través del trabajo diario acompañan un despertar de conciencia y auto-confianza en su público objetivo.

“El desarrollo no es para las personas, sino desde las personas, desde sus acciones, sus ilusiones, sus creaciones, y necesita ser abordado desde la filosofía, la literatura, la religión, la pedagogía, la movilización popular.” (Madoery, 2012: 67). Para ello es necesario reflexionar desde “el pensamiento situado, es decir, la búsqueda de respuestas desde la propia realidad latinoamericana con sus contrastes e identidades; la incorporación de la dimensión subjetiva del desarrollo, a través de una opción por las conciencias, un reconocimiento de las sensibilidades y las espiritualidades y no sólo de las racionalidades, como comprensión de un proceso desde los hombres y no para los hombres...”. (Madoery, 2012: 70)

Al conocer en profundidad la realidad de los sujetos beneficiarios que habitan en zonas de menores oportunidades, las empresas sociales son testigos de las desigualdades con las que co-habitan muchas personas y la dificultad para el desarrollo territorial que ellas conllevan. “La libertad es el fin primordial del desarrollo, pero también su principal medio para alcanzarlo. Es decir, la expansión de la libertad se logra con más libertades”. (Boisier, 2005: 67)

“No se puede alcanzar un estado de verdadero desarrollo si las personas humanas y las asociaciones naturales de personas (comunidades y/o sociedades, de acuerdo a la clásica

distinción de Thoënis) no disponen—a título individual y colectivo—de una libertad y autonomía suficiente para elegir sus propios fines (objetivos) y los medios para alcanzarlos”. (Boisier, 2005: 68)

Los jóvenes de barrios vulnerables están en gran desventaja a la hora de acercarse al mundo laboral y no cuentan con la libertad para desarrollarse acorde a sus expectativas y anhelos, siguiendo la visión de libertad para el desarrollo de Sen. No tienen un buen curriculum vitae porque la mayoría no sabe cómo hacerlo, no dominan el idioma inglés y no cuentan con recursos para formarse, y muchos de ellos aún no tienen el secundario finalizado. Las empresas sociales se posicionan así como un paso intermedio, que brinda una primera oportunidad laboral sin exigir tantos requisitos, y acompaña el crecimiento profesional y personal de sus beneficiarios con el fin de prepararlos para su inserción en el mercado laboral. (Sen, 2000)

“Arbusta genera esperanza de encontrar algo mejor a lo que ya tenemos” explica Fabián, haciendo hincapié en lo importante que se sienten los jóvenes que se suman a este proyecto. Para muchos de ellos esta es su primera oportunidad de inserción laboral. Se genera así una mirada de la posibilidad, posibilidad de crecimiento personal y profesional. El impacto que esto tiene en la motivación y visión de auto-superación es muy grande.

Al respecto, María Vallejos agrega: “A partir del contacto con Arbusta, las personas tienen más confianza en ellas. (Arbusta) brinda cursos, asegura que salgan con buenos conocimientos y que tengan posibilidad de trabajo, que puedan crecer y que otras empresas los conozcan y puedan tomarlos. Va más dirigido a las mujeres. Cuesta mucho conseguir trabajo cuando tenés hijos”. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

Algo similar sucede en La Juanita: “Yo creo que más que nada es como un lugar de paso, vos podés aprender lo que más te guste; puede ser un oficio, puede ser un curso, no sé. Puede ser lo que vos quieras. Y de alguna manera, te abre horizontes. Uno se da cuenta en este lugar y en muchos otros que trabajan de la misma manera, que llegando a estos lugares no tenés que vivir siempre en el mismo barrio, de la misma manera, no tenés que vivir de un plan solamente, sino que podés trabajar dignamente. Podés estudiar y ser alguien. Digo, esto es lo que abre un poco la cooperativa en si, a cada vecino que pase por acá” comenta Alejandra Flores, secretaria de la Cooperativa La Juanita, sobre la mirada de la posibilidad que las empresas sociales generan en sus sujetos beneficiarios. (Comunicación personal, 5 de enero 2016, La Matanza)

### 4.3 Generación de comunidad y capital social

Las empresas sociales analizadas en el presente estudio desarrollan sus operaciones con un profundo arraigo en el territorio. Desembarcaron en los territorios de la mano de organizaciones y referentes locales, están conformadas por vecinos y sus operaciones se desarrollan en los barrios. Basta pensar en las unidades productivas de la cooperativa La Juanita instaladas en el propio vecindario, los nodos productivos de Arbusta instalados en los barrios donde viven los jóvenes beneficiarios o en las cercanías de los mismos, y los centros productivos del Arca situados en espacios públicos y comunitarios.

La empresa social organiza el trabajo de tal manera que el involucramiento de la comunidad sea indispensable. La participación de los vecinos como sujetos beneficiarios impregna algo de la idiosincrasia local en los procesos de la empresa, generando así más adhesión y aceptación de la misma por parte de la comunidad. La empresa social se vuelve también espacio de encuentro de la comunidad: “Son muy importantes las relaciones de confianza, se trata de personas de la sociedad civil que se unen para resolver un problema social desatendido tanto por el Estado como por el sector privado”, comenta Bárbara Franchini y agrega: “Está probado que las empresas sociales contribuyen de manera muy importante al desarrollo local. Se desarrollan de forma muy arraigada en el territorio, pueden valorizar el capital social que hay en un territorio. En Italia en zonas rurales donde las empresas privadas no tiene interés de llegar, allí se forman empresas sociales”. (Comunicación personal, 26 de noviembre 2015, Puebla)

Según Boisier, el desarrollo de un territorio tiene que ver con la generación de bienestar para las personas que allí habitan. Este concepto “...depende cada vez menos de la posesión material y cada vez más de valores, (...) un insumo intangible y ciertamente subjetivo e intersubjetivo”. (Boisier, 2007: 96)

Siguiendo esta idea, el desarrollo es un proceso que, si bien requiere de una base material, es esencialmente de naturaleza intangible. Los procesos de desarrollo se nutren de capitales del tipo “intangibles”. Entre ellos el “capital sinérgico” se vuelve fundamental para generar colaboración entre los actores locales. Éste se define como el potencial catalítico de la sociedad que le permite promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectivos y

democráticamente elegidos, obteniendo un resultado final mayor que la suma de sus componentes. “...el desarrollo (...) es un logro que puede ser el resultado de la auto-organización de un sistema social o, más frecuentemente, es el resultado de un esfuerzo colectivo deliberado y por tanto consiente”. (Boisier, 2007: 99)

El desarrollo local se construye a partir de las capacidades endógenas de un territorio, que mucho tienen que ver con el potencial que yace en cada persona y en la capacidad de colaboración y construcción propia de la comunidad. Gran parte del trabajo de las empresas sociales se desarrolla en los territorios en los que están inmersas. La cercanía a la comunidad permite conocer y entender la realidad de las personas usuarias y beneficiarias rápidamente ya que son ellas quienes interactúan y trabajan en pos del desarrollo de la empresa social. Las empresas sociales son por ende disparadoras de sinapsis entre los actores locales que tienen como fin último, la generación de bienestar e impacto social positivo en el territorio.

A propósito de lo mencionado en el párrafo anterior, la elección de espacios comunes que hace El Arca para la producción de alimentos es una estrategia que busca facilitar el encuentro de la comunidad y la apropiación del valor generado por la empresa social por parte de toda la comunidad. Es una construcción conjunta. En dichos espacios, no solo se trabaja sino también se convive.

Al respecto comenta Silvia, productora socia del Arca y responsable del espacio montado por el Arca para la producción de salsas en la Unión Vecinal Comunal del barrio San Martín: “Acá lloramos, nos reímos, nos contamos nuestras tristezas, no se trata solo de producción. Aquí no hay jefes, los productores manejan sus propios tiempos, es un grupo humano contando su historia de vida mientras cortan tomates. Las mujeres se hacen amigas, se crean su grupo de *whatsapp*. Y cuando hay algún problema se para de trabajar y se habla. La fábrica es deshumanizada, El Arca humaniza”. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

La facilitación de dicho espacio por parte de la municipalidad se dio gracias al trabajo articulado entre el equipo del Arca, el Ministerio de Desarrollo Social de la provincia e ingenieros y técnicos del INTI e INTA que intercedieron sumando su conocimiento y saber hacer. Existe un convenio y un contrato de comodato de por medio.

La creación de espacios como el de la Unión Vecinal o los ECCO permiten también acercar al municipio problemáticas de la comunidad, siendo la empresa social un actor más portavoz de las necesidades locales junto a los sujetos beneficiarios. A propósito de ello, la municipalidad

de Mendoza quiere poner a disposición otro salón para el Arca. Se necesita más espacio físico para generar más trabajo. El Arca contribuiría con el acondicionamiento de dicho lugar.

Las empresas sociales actúan como puntos de encuentro entre diversos grupos de interés de la sociedad e invitan a los distintos actores locales a colaborar entre sí en pos de generar una solución a una problemática social o ambiental. Las alianzas generadas por La Juanita con actores muy distintos de la sociedad es un buen ejemplo de colaboración. Al respecto Alejandra comenta: "... nuestra cooperativa es reconocida por su inmenso capital social. Nosotros no podríamos existir si no tuviéramos todo el capital social que tenemos. Nuestros padrinos que son los que de alguna manera sostienen económicamente la escuela, son gente del campo, son Diputados de la Nación, digo, hay mucha gente que viene, nos escucha en una charla, sabe algo de La Juanita y cuando viene se enamora de nuestro proyecto. Y no importa de qué color tenga la piel, no importa si es de acá o de Noruega, no importa si es de la política o del campo; acá no importa nada". (Comunicación personal, 5 de enero 2016, La Matanza)

El desarrollo es un proceso continuo, de construcción colectiva. Cuanto mayor sea el capital social de una sociedad, mejor se podrá trabajar en un consenso de horizonte común. Consecuentemente, se vuelve necesario verse la cara entre las personas, ahondar en los mutuos intereses, asumir responsabilidades y compromisos para con el colectivo, es decir, un despertar de conciencias. (Madoery, 2012)

Los espacios ECCO creados por el Arca buscan además reforzar la participación y el protagonismo de la comunidad en la empresa social. Al respecto, Mario Nieto comenta: "El foco de los ECCO es el fortalecer el desarrollo local. El encuentro y construcción comunitaria es muy importante. Logran derribar barreras entre barrios. Es un salto enorme para un nosotros posible". En este espacio también se sociabiliza el saber y se charla sobre lo productivo. En los ECCO se reúnen vecinos de diversos barrios que, por lo general, suelen estar enfrentados. Se cita a grupos de productores de un barrio al ECCO organizado en otro barrio para fomentar el diálogo intra-comunidad. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

Allí también sucede un control social. Se decide que inversión social realizar con los excedentes de la producción. Silvia, una de las productoras por ejemplo propuso generar un fondo con el 1% de las ganancias para atender necesidades de los productores y un fondo para recreación. Según Gustavo, empresario y consumidor del Arca, fondos como estos ya no son

del Arca sino del barrio, son parte de la construcción comunitaria. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

Según el Presidente del Arca “la crisis de la humanidad es la fragmentación. Lo que se necesitan son articuladores”. Rol que la empresa social intenta jugar en los territorios en los que opera. (Comunicación personal, 22 de marzo 2016, Mendoza)

Es importante trabajar el reconocimiento entre actores locales para sentar las bases mínimas de un proceso de construcción colectiva: “El desafío para los actores locales estratégicos, es establecer un entorno favorable a la generación de confianza y a la aparición de comportamientos cooperativos, incrementando la frecuencia de relaciones entre los miembros de las comunidades en general y de los líderes en particular”. (Marsiglia, 2009: 59)

Varios productores del Arca indicaron que fue en los espacios comunes de producción de salsa y conservas, donde se conocieron con sus vecinos y no en el barrio. Arbusta, por su parte, fomenta el intercambio y diálogo entre los distintos nodos productivos de la ciudad santafecina de Rosario, el barrio porteño del Bajo Flores y del barrio La Juanita en La Matanza. Y la cooperativa La Juanita invita constantemente a todos los vecinos del barrio a sus actividades así como comparte oportunidades de trabajo con otras cooperativas.

El espíritu de la empresa social es el de ayudar a otros y ayudarse mutuamente. A Fabián lo motiva ayudar a las personas y encuentra en Arbusta un lugar para hacerlo. Dice: “recomendaría ser parte de una empresa social. Acá nos preocupamos el uno por el otro. Nos ayudamos los unos a los otros. Somos como primos o hermanos”. (Comunicación personal, 10 de diciembre 2015, Buenos Aires)

#### **4.4 La medición del impacto social: un desafío para las empresas sociales**

La medición de los resultados y cumplimiento de la misión de la empresa social es aún un desafío. A diferencia de las empresas mercantiles que tienen a disposición indicadores cuantitativos económicos y financieros comúnmente utilizados en el mercado, las empresas sociales deben construir sus propios indicadores cualitativos y cuantitativos.

El hecho de que cada empresa social utilice sus propios indicadores, da lugar al debate sobre la medición de impacto ya que dichos indicadores no serán comparables entre sí. Sería

recomendable construir un set de indicadores comunes a los cuales tanto las empresas sociales como sus socios estratégicos (consumidores, Estado, empresas tradicionales, etc.) puedan referenciarse. Construir indicadores generalmente es costoso ya que existen pocos expertos en el tema en Argentina y normalmente, las empresas sociales no tienen reservado presupuesto para la medición de sus operaciones.

Existen algunas guías para la medición de resultados a disposición online para cualquier organización que genere impacto social. Las dos más conocidas y utilizadas son el Social Return on Investment<sup>44</sup> (SROI) creado por Social Value UK y el catálogo IRIS<sup>45</sup> desarrollado por la Global Impact Investing Network (GIIN).

SROI es un marco de referencia para medir el impacto económico, social y ambiental que toma como *inputs*<sup>46</sup> la información provista por los grupos de interés de la empresa u organización sociales, mapea los *outcomes*<sup>47</sup>, les da un valor y los traduce a valores económicos. IRIS en cambio, es un catálogo de métricas cuanti y cualitativas capaces de medir el desempeño financiero, operacional, social y ambiental de una organización que genera impacto social.

La economía solidaria, así como el movimiento B Corps<sup>48</sup>, también han generado sus propios instrumentos de medición de impacto como ser el balance social y el cuestionario para certificar como empresa B que está disponible en internet.

En las empresas sociales analizadas, se observa la utilización de indicadores cuantitativos en mayor medida. Arbusta por ejemplo, mide sus resultados cuantificando ingresos monetarios de la empresa, ingresos monetarios de los trabajadores, horas trabajadas por los jóvenes y mujeres beneficiarios, cantidad de personas entrenadas, cantidad de mujeres y jóvenes involucradas en el programa y cantidad de Centros Comunitarios Digitales. Además, se pueden consultar los balances anuales de la empresa. Los indicadores cuantitativos de la Cooperativa La Juanita y El Arca son muy parecidos: horas trabajadas por los sujetos beneficiarios, personas involucradas en las unidades productivas, ingresos mensuales

---

<sup>44</sup> Para más detalle de Social Value UK consultar en la página web oficial en: <http://www.socialvalueuk.org/resources/sroi-guide/>

<sup>45</sup> Para más detalle de GIIN consultar en la página web oficial en: <https://iris.thegiin.org/>

<sup>46</sup> Por *inputs* entiéndase los datos recabados para la medición de impacto.

<sup>47</sup> Por *outcomes* entiéndase los resultados de las mediciones de impacto.

<sup>48</sup> Para más detalle del movimiento de empresas B consultar en la página web oficial en: <http://www.sistemab.org/>

promedio generados para los beneficiarios, cantidad de productos elaborados, ventas anuales, ingresos por ventas mensuales, entre otros.

Los indicadores cualitativos, en cambio, son más difusos. Las empresas sociales realizan encuestas de satisfacción o entrevistas en profundidad a sus sujetos beneficiarios en las que intentan entender si hubo cambios significativos en la vida de sus beneficiarios a raíz de su contacto con la empresa social. En uno de los relevamientos realizados por Arbusta, algunas de las preguntas elegidas fueron: “¿Antes de conocer Arbusta, de qué te imaginabas trabajando?; ¿Le gusta trabajar en Arbusta? ¿Por qué?; ¿Cuáles son las cosas que más valora del trabajo en Arbusta?; ¿Siente que trabajar en Arbusta le hizo darse cuenta de nuevas habilidades o capacidades?; ¿Ve algunas mejoras en su vida en general? ¿Cuáles?”.

La manera en la que este tipo de metodologías son aplicadas hoy resulta poco rigurosa y a la vez muy costosa para la empresa social ya que implican muchas horas hombre que hay que pagar normalmente a consultores externos para que la información recibida sea lo más neutral posible.

En Italia las empresas sociales están obligadas a entregar al final del año un balance social que reporta el nivel de impacto en la sociedad de la empresa (cantidad de beneficiarios, etc.). Todo lo que pueda resaltar el impacto sobre el desarrollo se incluye en dicho informe. El desafío que hoy enfrentan es generar instrumentos más homogéneos y comparables de medición.

En Argentina, el proyecto de ley de empresas IBC establece la necesidad de medir los resultados económicos, sociales y ambientales de las empresas de triple impacto. Sin embargo, aún no se han desarrollado las herramientas para dicha medición.

Es necesario profesionalizar el sector en la aplicación de técnicas propias de la metodología cualitativa, ya que las mismas permitirán obtener “información decisiva sobre las perspectivas de los beneficiarios, el valor que los programas revisten para éstos, los procesos que pueden haber afectado los resultados y una interpretación más profunda de los resultados observados en el análisis cuantitativo”. (Baker, 2000: 2)

La medición del impacto no solo es importante para cumplir con las normativas que regularán a las empresas sociales sino también para atraer mayor financiamiento. Los fondos de inversión de impacto utilizan métricas específicas de impacto para decidir en que empresas sociales invertir, entender su alcance y el tiempo de retorno de la inversión. Cualquier

empresa social que quiera presentarse a fondos de inversión, deberá tener listo su paquete de indicadores económicos, sociales y ambientales.

Dado que uno de los grandes desafíos que enfrentan las empresas sociales es la generación de escala y el consecuente financiamiento que se necesita para ello, la medición del impacto económico, social y ambiental, se vuelve sumamente relevante para el crecimiento y profesionalización de las empresas sociales en Argentina.

El cuadro a continuación, presenta una síntesis del presente capítulo:

*Tabla 4 Cuadro resumen de la contribución de las empresas sociales a la satisfacción de necesidades sociales latentes del territorio*

<b>Contribución de la empresa social a la satisfacción de necesidades sociales latentes del territorio</b>			
<b>Estrategia/Empresa Social</b>	<b>El Arca</b>	<b>Cooperativa La Juanita</b>	<b>Arbusta</b>
Tipos de abordajes empáticos y flexibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuentros de Construcción Comunitaria (ECCO)</li> <li>Vínculo de cercanía con los sujetos beneficiarios mediante el equipo del Arca</li> <li>Operaciones descentralizadas cercanas a la locación de los sujetos beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horarios flexibles</li> <li>Vínculo de cercanía con los sujetos beneficiarios mediante el equipo de la Cooperativa</li> <li>Operaciones descentralizadas cercanas a la locación de los sujetos beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horarios flexibles</li> <li>Vínculo de cercanía con los sujetos beneficiarios mediante el equipo de la Cooperativa</li> <li>Operaciones descentralizadas cercanas a la locación de los sujetos beneficiarios</li> </ul>
Mirada de la posibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso de los sujetos beneficiarios al mercado</li> <li>Transformarse en proveedores de grandes empresas (Arcos, Auti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje de diversos oficios (panadería, textil, reciclaje de computadoras, etc.)</li> <li>Transformarse en proveedores de grandes empresas (Maru Botana, Martín Churba, Banco Santander, Visa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso de los sujetos beneficiarios al mercado</li> <li>Transformarse en proveedores de grandes empresas (La Nación, Mercado Libre, Taringa, entre otros)</li> </ul>
Métodos para la construcción de capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo entre unidades productivas</li> <li>Creación de espacios de diálogo entre sujetos beneficiarios, vecinos de la comunidad y actores locales</li> <li>Intercambio entre Arcas de distintas provincias (Mendoza,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo entre unidades productivas</li> <li>Creación de espacios de diálogo entre sujetos beneficiarios, vecinos de la comunidad y actores locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo entre unidades productivas (nodos digitales)</li> <li>Creación de espacios de diálogo entre sujetos beneficiarios, vecinos de la comunidad y actores locales</li> </ul>

	Neuquén, Córdoba, Salta)		
--	-----------------------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

## **5 Cómo las empresas sociales cuidan y preservan el medioambiente. Primeros pasos de un largo camino**

En lo que respecta a la dimensión físico-ambiental, existe una crisis medioambiental generada por los modos de acumulación capitalistas y la falta de conciencia de los ciudadanos sobre el desarrollo a largo plazo. El desarrollo sustentable se presenta como una respuesta a esta crisis generando alternativas de desarrollo que tienen en cuenta las generaciones futuras y la preservación del ambiente. En modelos antiguos de acumulación, la naturaleza era un recurso más, funcional al capital, mientras que en la actualidad se la considera una dimensión en sí misma con sus propias problemáticas y desafíos.

El cuidado del medioambiente es aún un desafío para las empresas sociales analizadas en el presente trabajo. Sin embargo, se presentan como un actor económico preocupado por la sostenibilidad ambiental del mundo. Existe una declarada intención por parte de las unidades de análisis de disminuir la huella que generan en el medioambiente. Sin embargo, las acciones con foco en el cuidado del medioambiente son secundarias aún y no están en el centro de la toma de decisiones.

De las tres empresas sociales analizadas, la Cooperativa La Juanita se destaca por el número de proyectos que tienen como eje el cuidado del medioambiente. Una de los programas que tienen como eje central el reciclado es el desarrollo de una unidad productiva que se dedica al reciclaje de computadoras. La cooperativa recibe computadoras en desuso de diversas empresas, repara aquellas que aún pueden ser utilizadas, separa los diversos componentes para vender aquellos que aún están en buen estado y recicla lo restante.

Más allá de las tres empresa sociales analizadas en esta tesis, existen empresas sociales en Argentina que tienen como foco principal el cuidado del medioambiente. Un excelente ejemplo es Mamagrande<sup>49</sup>, una empresa social biotecnológica que transforma afluentes cloacales y de industria alimenticia en agua limpia, comida para animales, etanol o monómero de plástico biodegradable, además de generar trabajo. Otro ejemplo mendocino es Xınca<sup>50</sup>, empresa B que comercializa calzado hecho con reciclaje de neumáticos. Han producido más 15.300 zapatos y recibido varios reconocimientos como el Premio Viva Stephan Schmidheiny 2016.

---

<sup>49</sup> Para más detalle de Mamagrande consultar en la página web oficial en: <http://mamagrande.org/>

<sup>50</sup> Para más detalle de Xınca consultar en la página web oficial en: <http://www.xinca.com.ar/web/>

A raíz del análisis hecho de las acciones que tienen que ver con el cuidado del medioambiente desarrolladas por las empresas sociales estudiadas en el presente estudio se observan en general dos tipos de vínculo con los habitantes del territorio. El primero se trata de acciones de concientización acerca del cuidado del espacio público y la no contaminación del mismo. El segundo tipo tiene que ver con generar oportunidades de actividad económica mediante el ahorro de materiales o la elaboración de productos o servicios a través de la reutilización de residuos, reciclaje, etc. En los siguientes apartados, se profundizará sobre ambos tipos.

### **5.1 Concientización y cuidado del espacio público**

La empresa social generalmente denota una modalidad de salir al barrio al encuentro de la comunidad. El desarrollo de los programas de cuidado del medioambiente se construye en diálogo con los vecinos ya que son ellos los directos beneficiarios de lo que suceda en el territorio. Consecuentemente, las acciones de la empresa social se planifican y se llevan a cabo de forma participativa con la comunidad.

La Cooperativa la Juanita se destaca entre las tres empresas sociales como la más activa en el trabajo de concientización y en el desarrollo de programas con la comunidad en espacios públicos. Podría inferirse que el hecho de que el 100% de sus miembros sean vecinos del barrio La Juanita genere mayor compromiso por el desarrollo de actividades en el propio barrio, pero no ha sido el foco de este estudio profundizar en ello.

Entre las actividades realizadas por la Cooperativa se destaca la reutilización de carcasas de computadoras en desuso para construir e instalar tachos de basura en el barrio, especialmente en las plazas y calles más transitadas. Esta actividad tuvo una doble intención: incentivar la participación juvenil en actividades de la cooperativa con jóvenes del barrio que lideraron el proyecto, y reducir la suciedad en la calle generada por la falta de tachos a través de la concientización sobre el cuidado de la limpieza del propio espacio.

El reciclaje de partes de computadoras viejas también fue de utilidad para reforzar la identidad del barrio. Los mismos jóvenes de la Cooperativa lideraron el proyecto de construir con pedazos de metal de las computadoras señalética de calles. Hasta entonces el barrio La Juanita carecía de indicaciones viales y mucha de la correspondencia se perdía. Todos los

vecinos celebraron dicha acción y actualmente estos carteles perduran y son usados por los habitantes del territorio.

Las acciones descritas en el párrafo anterior demuestran la mirada holística con la que la empresa social aborda el territorio, velando no solo por las operaciones de la propia empresa sino también por los múltiples vínculos que se generan con el territorio y la comunidad.

El Arca por su parte utiliza material de vidrio para los envases de todos sus productos dándole la opción a sus consumidores de devolverlos tras su uso para luego reutilizarlos en las siguientes producciones. Con la cadena de pizzerías Zitto, tienen un arreglo para que la pizzería devuelva todas los frascos de vidrio en los que reciben la salsa para generar un ahorro de *packaging*<sup>51</sup> compartido entre ambas organizaciones. Además, incentivan entres los consumidores la devolución de las botellas vacías regalando una botella de salsa de tomate cada seis botellas vacías devueltas.

Las acciones para cuidar del medioambiente a través de los intercambios diarios dan lugar a una relación más asidua entre la empresa social y la comunidad que consume sus productos o se ve beneficiada por sus servicios. La devolución de los frascos del Arca, por ejemplo, genera un vínculo cotidiano entre la empresa social y los consumidores, además de una invitación a cuidar el medioambiente en los consumos diarios de las familias.

Cabe destacar que subyace también un interés económico de la empresa social en la invitación al cuidado del medioambiente por parte de sus consumidores y proveedores. Las empresas sociales buscan continuamente eficientizar costos, y la devolución de envases o el cuidado de la energía son excelentes acciones para ello. En lo que respecta a Arbusta por ejemplo, en la capacitación de los *testers* se hace hincapié en la importancia del cuidado de la energía en las horas de trabajo con las computadoras.

## **5.2 Cuidado del medioambiente como oportunidad de generación de ingresos**

En la presente investigación se ha notado que el cuidado del medioambiente está mayormente ligado al desarrollo de actividades productivas con fines comerciales para la generación de ingresos de beneficiarios de las empresas sociales. Esto se debe a que el reciclaje ocupa un lugar central en las acciones de cuidado del medioambiente. Las empresas

---

<sup>51</sup> Por *packaging* entiéndase envase.

sociales en muchas ocasiones reciben en calidad de donación materiales que todavía pueden tener vida útil pero que son descartados por empresas grandes. La reutilización de dichos materiales genera horas de trabajo y un producto con valor agregado que luego se podrá comercializar generando así ingresos económicos para los beneficiarios de las empresas sociales.

El trabajo conjunto de LATAM, Martín Churba y la Cooperativa La Juanita puede ilustrar esto último. La empresa de aviación LATAM recambia los uniformes de su tripulación y empleados todos los años generando así una gran cantidad de basura de muy difícil descomposición. En la búsqueda de reducir dicha huella, LATAM se unió con el diseñador de moda Martín Churba para crear nuevas prendas de colección con la tela de los uniformes descartados. Encargaron al taller textil de La Juanita la confección de los mismos generando así horas de trabajo para la Cooperativa.

Otro ejemplo de lo expresado al inicio del presente apartado es el reciclaje de corchos que El Arca emprendió junto con familias pobres y bodegas del gran Mendoza. Dada la cantidad de corchos desperdiciados por las bodegas mendocinas, en una reunión de consumidores (familias de barrios carenciados) y productores (entre los cuales se encontraban dueños de bodegas), surgió la idea de fabricar llaveros con los corchos sobrantes de las bodegas. Se generó una situación ganar-ganar ya que para los dueños de la bodega significó deshacerse de basura y, para los miembros del Arca se tradujo en acceder a materia prima gratuitamente para el desarrollo de un producto que luego podría comercializarse.

Una situación parecida se generó con la empresa multinacional Natura. Natura genera grandes desperdicios de papel a través de los catálogos que entran en desuso. Antes de tirarlos, se los ofreció al Arca quien los aceptó ya que un grupo de mujeres decidió aprovecharlos para hacer bolsas de papel de regalos. El problema de una empresa, se transforma así en una oportunidad de trabajo e ingresos para familias carenciadas de Mendoza mediante la transformación y el agregado de valor por parte de los actores del territorio.

Es así como la empresa social reiteradas veces habilita el intercambio fructífero y con sentido de distintos actores de un mismo territorio, que si no fuera por la empresa social, no dialogarían. El tendido de este tipo de puentes habilita una práctica nutritiva que luego queda

instalada en el territorio. La empresa social conecta a actores muy diversos, derribando prejuicios a medida que se desarrollan dichos vínculos.

Sin embargo, se podría argumentar en contra de los ejemplos mencionados en los párrafos anteriores que las empresas más grandes trasladan su problema de basura a las empresas sociales bajo la figura de “donaciones”. Como respuesta a esta crítica, gerentes de Sustentabilidad de empresas como LATAM o Directv argumentan que la empresa se involucra en el trabajo que la empresa social hará para transformar los residuos, invirtiendo en la mayoría de las ocasiones en logística para el traslado de los mismos, maquinaria especial para la transformación de la basura o entrenamientos particulares que los miembros de la empresa social puedan necesitar para generar el valor agregado a los productos resultantes de la acción de reciclaje.

Es un trabajo conjunto entre empresas tradicionales y empresas sociales en el que se encuentran intereses comunes. Pablo Ordóñez menciona la importancia de discutir entre los actores del territorio los procedimientos y el “acople” de este tipo de vínculos. “Es clave transparentar los intereses de cada actor y generar un buen acople” argumenta Ordóñez, quien cuenta con una trayectoria de más de 15 años de trabajo con grandes empresas desde El Arca. (Comunicación personal, 21 de marzo 2016, Mendoza)

El acople hace alusión a la negociación sana que debe generarse entre los diversos actores del territorio que desean trabajar en conjunto para incidir de una manera nutritiva en los sistemas productivos y las cadenas de valor del territorio. El cuidado del medioambiente habilita este tipo de encuentros y diálogos ya que es un espacio compartido por todos los actores del territorio.

De lo observado en el estudio de campo se desprende una oportunidad para las empresas sociales a la hora de integrar las acciones aisladas de cuidado del medioambiente con programas municipales, provinciales y/o nacionales que permitan generar mayor escala en beneficio de los territorios en los que están inmersas. Además, podría decirse que aún queda mucho camino por andar para generar empresas sociales totalmente respetuosas del planeta.

Al respecto, Ignacio Gregorini comenta: “Respecto de lo ambiental soy un poco más escéptico, acá es clave la articulación con la política pública, necesitas legislación que diga que los grandes generadores separen en origen. Ayudar a los recicladores a organizarse para que puedan agregar valor a los elementos reciclables. Hay mucha deuda en el tema ambiental

en Argentina, el Estado tiene que tener un rol fundamental”. (Comunicación personal, 21 de diciembre 2016, Buenos Aires)

Es por ello que una recomendación a realizar es la de integrar una mirada de economía circular que permita en el mediano plazo eliminar cualquier tipo de contaminación generada por la empresa social en sus cadenas de valor y en el territorio en el que están inmersas. Este último es un desafío que todas las empresas en el mundo enfrentan pero que nos urge afrontar como sociedad.

El cuadro a continuación, presenta una síntesis del presente capítulo:

*Tabla 5 Cuadro resumen del cuidado y preservación del medioambiente por parte de las empresas sociales*

<b>Cuidado y preservación del medioambiente por parte de las empresas sociales</b>			
<b>Estrategia/Empresa Social</b>	<b>El Arca</b>	<b>Cooperativa La Juanita</b>	<b>Arbusta</b>
Concientización acerca del cuidado del medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Packaging reciclable (envases de vidrio retornables)</li> <li>• Ahorro en insumos mediante la reutilización de los envases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado de espacios comunes (plazas y calles del barrio)</li> <li>• Creación de cestos de basura y carteles para las calles con material reciclado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concientización de los sujetos beneficiarios sobre el uso de la energía</li> </ul>
Actividades para la generación de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciclaje de materiales desperdiciados por otros actores para la generación de nuevos productos (bolsas de papel y llaveros con corchos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciclaje de computadoras que se venden a menor precio a vecinos del barrio</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Tal como lo indica su nombre, la empresa social nace con el objetivo de resolver una problemática social aún latente y mejorar así algún aspecto de la calidad de vida de sus sujetos beneficiarios. Las operaciones de dichas empresas están centradas en las personas. Tanto los usuarios como los equipos y los beneficiarios cumplen un rol fundamental a la hora de definir la visión, misión y objetivos de las mismas.

El foco en las personas, sus necesidades, anhelos y contextos particulares provoca una conexión importante por parte de la empresa social con el territorio en el que opera. El territorio, su historia, características físicas, económicas, demográficas y sociales determinan a los sujetos protagonistas de la empresa social y por ende a esta última.

Se ha demostrado en los capítulos anteriores que el tipo de abordaje flexible con el que la empresa social planifica y gestiona sus operaciones tiene como principal motivo el adaptarse a los contextos y aprovechar al máximo las circunstancias y recursos que los territorios y sus comunidades ofrecen. Además, de esta manera habilitan un mayor protagonismo de los sujetos beneficiarios, sus voces son escuchadas y, en los casos analizados, esto deviene en colaboración y construcción conjunta con la comunidad y las organizaciones del territorio.

Producto de esta metodología se observa en las empresas sociales estudiadas un rol activo en la contribución a la generación de capital social en las comunidades en las que trabajan. Su desembarco es participativo y se intenta involucrar desde el inicio a los actores relevantes del territorio para generar un entramado social que les de sostén y legitimidad a los productos y servicios que allí se gesten.

La flexibilidad también es clave para el logro de la descentralización de las operaciones de las empresas sociales. Tanto los nodos de Arbusta, como las unidades productivas de la Cooperativa La Juanita y de las diversas Arcas permiten tener un mayor alcance en impacto social y económico, llegando a más beneficiarios en varios territorios. Las operaciones se descomponen en micro-tareas generando así más oportunidades de trabajo en micro escalas mejor distribuidas.

Por último, la flexibilidad en la forma de trabajo permite a las empresas sociales hacer de interface entre pequeños actores de la economía social y grandes empresas o áreas del Estado,

que, de no mediar la empresa social, sería poco probable que se encuentren. La figura de aplique o enchufe de la que habla Pablo Ordóñez, fundador del Arca, es una característica fundamental de las empresas sociales que genera efectos muy positivos en los territorios. El aplique conecta personas con oportunidades y recursos. Es así como, a través del Arca, hoy familias del gran Mendoza confeccionan uniformes para una de las empresas más grandes de la Argentina.

Tanto la descentralización como la función de interface, permite a la empresa social redistribuir oportunidades, traccionar recursos de sectores en donde el capital económico está más concentrado (el mercado y la capacidad de compra de grandes organizaciones como empresas mercantiles y el Estado) hacia sectores económicamente más vulnerables como ser barrios pobres o grupos de personas marginadas socialmente. Esto se logra a través de distintos mecanismos de abordaje que generan horas de trabajo como por ejemplo la generación de unidades productivas, la creación de espacios de comercialización o la incorporación de sujetos beneficiarios a la cadena de valor de la empresa social.

Esta construcción artesanal del formato de trabajo facilita la adecuación de las operaciones de la empresa social a las características de la población beneficiaria y del territorio en el que esta población vive. Esto es posible además, porque actualmente no existe un formato jurídico específico para las empresas sociales y por ende, el emprendedor social o grupo de fundadores pueden escoger entre los distintos tipos societarios si optan por ser empresa o entre los formatos organizaciones más típicos de la economía social.

Decisiones como las descritas en el párrafo anterior definen también el nivel de práctica democrática al interior de la empresa social. Los mecanismos para la toma de decisiones dentro de la empresa social, están sujetos al formato jurídico elegido por sus fundadores. En base a los casos analizados, se observa que existe un mayor nivel de democratización en la toma de decisiones en los modelos de organizaciones de la economía social y un menor nivel en los formatos empresariales más tradicionales como la S.A. o la S.R.L.

El formato jurídico también tiene incidencia en lo que respecta al poder de comercialización de la empresa social. Para una asociación civil o fundación es más complejo justificar actividades comerciales como la oferta de productos o servicios mientras es lo que se espera de una empresa tradicional. Además, a las organizaciones con formatos de la

economía social les es más difícil adquirir préstamos o financiación, no así si se trata de una empresa social con formato de empresa tradicional.

Más aún, el marco jurídico conlleva otros desafíos como ser el tratamiento impositivo de las empresas sociales y las posibilidades de contratación de las mismas. Existe un gran debate entorno al pago de impuestos por parte de la empresa social ya que si esta genera impacto social positivo probado, sus resultados (que deben estar bien medidos) deberían significarle un ahorro al Estado. Pero para aseverar esto último se necesitan métodos de medición rigurosos y aceptados por toda la sociedad, cuestión que hoy sigue siendo todo un desafío.

Por otro lado, en lo que respecta a la contratación de las empresas sociales, a la hora de brindar servicios o vender productos al Estado, es mucho más fácil para este último conveniar con organizaciones de la sociedad civil y de la economía social que con empresas de formato tradicional. Sin embargo, se da la situación inversa cuando una empresa social de la economía social quiere vender sus productos y/o servicios a las empresas tradicionales; estas últimas desconfían de la calidad del trabajo por tratarse de una organización social.

La formalización no solo es un desafío a la hora de definir el formato organizacional de la empresa social sino que también lo es en el momento de definir el tipo de vínculo legal con los sujetos beneficiarios. La situación de la mayoría de los pequeños productores o emprendedores con los que se relacionan las empresas sociales es la informalidad, son pocos los que tienen monotributo social y es por ello que las empresas sociales analizadas hacen un trabajo muy grande para concientizar acerca de la importancia de formalizar la propia situación de los productores.

Inclusive, como para cualquier empresa pyme, el inicio de operaciones y el camino para alcanzar el punto de equilibrio económico es muy arduo para las empresas sociales, y durante este primer tramo, la formalización de los trabajadores como empleados es casi imposible. El caso de Arbusta es ejemplificador ya que tras tres años de operación, recién en el cuarto año de existencia han podido formalizar a los *testers*.

Sin embargo, más allá de los desafíos recién expuestos, la empresa social está impulsando actividades generadoras de ingresos económicos en zonas empobrecidas y lentamente también propiciando la formalización de dichos territorios.

Se podría cuestionar por qué no existen aún una cantidad considerable de ejemplos de empresas sociales en el país, frente a las muestras de efectos positivos que estas generan en

los territorios en los que operan. Como se mencionara al inicio de esta investigación, el concepto de empresa social aún es poco conocido por la sociedad en general, ni siquiera las grandes empresas y pymes o las dependencias del Estado están familiarizados con el mismo. Es por ende necesario iniciar un movimiento de concientización acerca de las empresas sociales, su misión y razón de ser. Sólo cuando la sociedad en su conjunto demande productos y servicios que provengan de cadenas de valor virtuosas como las de las empresas sociales y organizaciones de la economía social, este tipo de proyectos crecerán en número y con ello su impacto.

La concientización de la sociedad puede ser hecha a través de campañas de bien público, en las escuelas y universidades. Existen varias universidades en el exterior y en el país que ya cuentan con este tipo de contenidos en la curricula<sup>52</sup>. Tanto el consumidor final como las empresas con su poder de compra, podrán elegir a las empresas sociales como proveedoras y así escalar el impacto de las mismas.

Sin embargo, una posible pronta escalada de la demanda de productos y servicios elaborados por empresas sociales traería aparejado un gran desafío ya que los volúmenes con los que operan dichas empresas son aún hoy muy pequeños (salvo en casos aislados como la organización de Comercio Justo Interrupción<sup>53</sup>). Superar el número aún acotado de casos exitosos y transformarse en una tendencia en la economía actual es un próximo paso para este modelo híbrido de empresa que tiene como eje central el bien común.

Para que lo mencionado en el párrafo anterior pueda hacerse realidad y como se precisó anteriormente, es menester atraer nuevas fuentes de financiamiento cuyos inversores tengan como objetivo generar valor social y económico. Esto equivale a que el dinero sea utilizado como medio y no como fin, al servicio de una economía más humana y local.

Además, será necesario contar con legislación que regule la operación de las empresas sociales en todo el país: un formato jurídico específico, un tratamiento impositivo especial e indicadores para la medición de los resultados e impacto social, económico y ambiental. Los primeros pasos para ello se están dando a través del ya mencionado proyecto de Ley para las

---

<sup>52</sup> La universidad de Stanford cuenta con un programa de posgrado sobre Social Enterprise, la Universidad HEC en Francia tiene una cátedra sobre empresas sociales que desarrolla en conjunto con Muhammad Yunus, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires trata estos temas en algunas de sus materias optativas como ser la materia Gerencia Social para el Desarrollo Humano, la Universidad Siglo XXI trata el tema en su materia sobre Ética y RSE en el MBA, entre otros.

<sup>53</sup> Para más información sobre Interrupción, consultar la página web oficial: <http://interrupcion.org/interrupcion/>

empresas de Interés y Beneficio Colectivo, que será discutido durante el año 2017 en el Congreso de la Nación.

Específicamente, la cuestión de la medición de impacto es todo un desafío para los hacedores de las empresas sociales pero determinante para probar el valor económico y social de estos modelos híbridos. La dificultad no radicaría en los indicadores del tipo cuantitativos sino más bien en la construcción de los indicadores cualitativos ya que medir los cambios en la calidad de vida de las personas no es sencillo. Un indicio de que esto es posible es el desarrollo del Índice de Progreso Social<sup>54</sup> (IPS) creado por Michel Porter y la organización Avina que mide la calidad de vida de las personas basándose en la satisfacción de las necesidades básicas, el alcance del bienestar y el acceso a oportunidades de progreso.

En lo que respecta al empoderamiento personal, en este estudio se han presentado cuantiosos testimonios que dan cuenta del aporte que las empresas sociales estudiadas realizan para fortalecer la autoconfianza, la proyección personal y la autovaloración de sus sujetos beneficiarios. Cambiar la percepción que las personas tienen de si mismas y cultivar entre los miembros de una comunidad la mirada de la posibilidad muestra ser de gran valor para las familias beneficiadas y para los territorios habitados por ellas.

La mirada de la posibilidad abre nuevos horizontes en los territorios en los que aflora. Un joven *tester* de Arbusta que hoy vive en la Villa 1.11.14 ha descubierto un nuevo oficio y su habilidad para ser parte del mundo de los oficios tecnológicos y de las empresas de tecnología. Este joven, sumado a la presencia de la empresa social y la inversión en infraestructura hecha por esta en el barrio, son prueba fehaciente para otros jóvenes que allí viven de que nuevas oportunidades de mejora pueden aparecer e impactar positivamente en sus vidas. La escala de la empresa social puede generar un efecto multiplicador en los territorios en los que opera, con la consecuente mejora de la calidad de vida de los vecinos que se animen a ser parte de la misma.

Una de las semillas que hará aflorar dicho impacto positivo es el despertar de la confianza y la valoración de las personas allí donde las empresas sociales operan. Para que ello suceda la empresa social logra visibilizar las capacidades endógenas que yacen en los territorios,

---

<sup>54</sup> Para más información sobre el IPS, consultar la página web oficial:  
<http://www.socialprogressimperative.org/global-index/>

genera plataformas para su desenvolvimiento y conecta a los actores locales con otros actores dentro y fuera del territorio en la búsqueda de oportunidades de colaboración.

Cabe aclarar que las mejoras en la calidad de vida así como en la auto-percepción de los sujetos beneficiarios de las empresas sociales no se deben sólo a la operación de estas sino al conjunto de esfuerzos realizados por los diversos actores presentes en el territorio. La empresa social es un modelo híbrido que utiliza mecanismos de mercado para lograr la mejora de la calidad de vida de las personas. Se basa en un modelo que apuesta a la colaboración y al diálogo dentro y fuera del territorio, y cuyo objetivo principal es la maximización de beneficios sociales para la comunidad.

Según el quinto principio de los siete elaborados por Yunus al definir el concepto de empresa social, las empresas sociales deben evitar la contaminación y contribuir a la conservación del medioambiente. Según las unidades analizadas en la presente tesis, la dimensión ambiental es la menos desarrollada en los tres casos observados.

Se ha notado una mayor cantidad de actividades para el cuidado del medioambiente en las empresas sociales cuyas operaciones están del todo arraigadas al territorio en el que sus sujetos beneficiarios viven. Podría argumentarse que el contacto asiduo entre las operaciones de la empresa social con los espacios comunes transitados por los sujetos beneficiarios en el propio barrio, invita a prestar mayor atención a la situación física de los mismos y a descubrir potenciales sinergias entre las tareas de la empresa y acciones para el cuidado del ambiente y espacio público.

Un ejemplo de ello son las acciones lideradas por la Cooperativa La Juanita para la creación de tachos de basura con antiguos monitores de computadora o la creación e instalación de carteles para la señalización de las calles del barrio con partes de computadoras en desuso. O la sinergia generada entre los pequeños productores socios del Arca y los restaurantes mendocinos consumidores de la salsa de tomate para reutilizar los envases de vidrio. Sin embargo, esto último debería ser analizado con mayor profundidad en otro estudio.

No obstante, como se mencionó en el capítulo cinco, para un abordaje integral del cuidado del medioambiente se requiere la intervención de entes gubernamentales así como de los diversos actores del territorio con injerencia en el tema. La empresa social por sí sola no puede generar grandes cambios en este sentido, salvo casos excepcionales en los que el

fin último de una empresa social es la preservación del ambiente. La empresa social sí puede, desde su abordaje holístico, concientizar a los sujetos beneficiarios, promocionar el cuidado del ambiente entre los demás actores del territorio y mantener prácticas que contribuyan a ello.

A manera de conclusión, cabe destacar que el recorrido realizado a través de las tres dimensiones de análisis para la presente tesis ha sido por demás enriquecedor. Fue por demás inspirador conversar con los sujetos beneficiarios de las empresas sociales analizadas, conocer una parte de sus vidas y los esfuerzos personales y comunitarios que han realizado para encontrarse ellos y sus familias en una situación mejor.

Ver el compromiso con el que los equipos de las empresas sociales trabajan, y la pasión con la que sus fundadores y directivos explican la razón de ser de tales empresas ha sido gratificante y esperanzador. También lo ha sido escuchar a los funcionarios de gobierno y miembros de otras organizaciones sociales involucrados de alguna manera en las operaciones de dichas empresas, ya que todos han manifestado interés y el deseo de ser parte.

Las empresas sociales se presentan frente a los ojos de los grupos de interés como un nuevo formato económico que demuestra que un futuro más próspero y justo es posible si se confía en el potencial y las capacidades concretas y latentes de las personas y sus contextos. La mirada de la posibilidad desarma prejuicios y habilita nuevas perspectivas. El territorio se vuelve un campo fértil para el trabajo colaborativo y multisectorial cuyo disparador es la mejora de la calidad de vida de las personas que allí habitan. A través del operar de las empresas sociales se generan espacios de diálogo e intercambio entre los diversos actores locales. Nuevos vínculos de confianza surgen del trabajo mancomunado, enriqueciendo así el capital social de una comunidad y propiciando la búsqueda conjunta del bien común, fin último de toda empresa social.

## Bibliografía

### Libros:

- Anderson, Chris. (2007). La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario. Tendencias editores, Argentina.
- Arocena, José. (2002). El desarrollo local, un desafío contemporáneo. Taurus - Grupo Santillana, Universidad Católica de Uruguay, Montevideo.
- Arocena, José. (2006). Globalización y diversidad: un desafío para el desarrollo local. Universidad y desarrollo local: aprendizajes y desafíos. Prometeo Libros, Buenos Aires.
- Baker, Judy. (2000). Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales. Banco Mundial. Washington D.C.
- Bédard G. (1991). Development banking with the poor, for the poor and by the poor. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.
- Bodgan, R. y Taylor, S. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós, Buenos Aires.
- Boisier, Sergio. (2003). El Desarrollo en su Lugar. Universidad Católica de Chile. Chile.
- Boisier, Sergio. (2005). Un ensayo epistemológico y axiológico sobre Gestión del desarrollo territorial: Conocimiento y Valores. Santiago de Chile.
- Brady, Dina. (2009). Multinational Companies in Low-Income Markets. Gabler, Germany.
- Davis, Susan. (2002). Social Entrepreneurship: towards an entrepreneurial culture for social and economic development. International Board Selection Committee, Ashoka.
- Drayton William. (2002). The Citizen Sector: becoming as competitive and entrepreneurial as business. California Management Journal.
- ENI Di Tella. (2013). Primer relevamiento de Actores de Negocios Inclusivos de Argentina. ENI Di Tella, Universidad Torcuato Di Tella. Argentina.
- ENI Di Tella, Thomson Reuters Foundation, Estudio Beccar Varela. (2016). Guía legal para emprendimientos sociales en Argentina: ¿Qué figura jurídica elegir para crear empresas de impacto social?
- Felber, Christian. (2013). Economía del Bien Común. Deusto.
- Kliksberg Bernardo. (2013). Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresarial. Ediciones ética y economía. Distal, Buenos Aires.
- Leviner N., Crutchfield L., Wells D. (2005). Understanding the impact of social entrepreneurs: Ashoka's answer to the challenge of measuring effectiveness. Ashoka.
- Madoery, O. (2012). El desarrollo como categoría política. Crítica y Emancipación, (7): 59-83.
- Marsiglia, Javier. (2009). Cómo gestionar las diferencias: la articulación de actores para el desarrollo local. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires.
- Sen, Amartya. (2000). Desarrollo y libertad. Oxford University Press. Oxford.
- Sen, Amartya y Kliksberg, Bernardo. (2007). Primero la gente: una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado. Temas, Buenos Aires.
- Vázquez Barquero, Antonio. (2005). Las nuevas fuerzas del desarrollo. Antoni Bosch editor. Barcelona.

- Yunus, Muhammad. (2008). Un mundo sin pobreza: Las empresas sociales y el futuro del capitalismo. Paidós, España.
- Yunus, Muhammad y Weber, Karl. (2010). Empresas para todos. Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad. Grupo editorial Norma, Bogotá.

#### Artículos:

- Africano, Leonel. (2015). “Caso de Negocios con Propósito: El Arca”. Ashoka, Buenos Aires.
- Africano, Leonel. (2015). “Caso de Negocios con Propósito: Red Activos”. Ashoka, Buenos Aires.
- Alonso, Luis Enrique (1999). Trabajo y Ciudadanía. Estudio sobre la crisis de la sociedad salarial. Editorial Trotta, Fundación 1º de Mayo, Valladolid.
- Alonso, O. (2004). “La lógica de los actores y el desarrollo local”. Universidad Nacional del Comahue. Viedma.
- Arocena, José. (1998). Propuesta metodológica para el estudio de procesos de desarrollo local, CLAEH, Montevideo.
- Avina. Negocios y Mercados Inclusivos. Definición y marco conceptual para el trabajo de Avina. s/f.
- Boisier, Sergio. (2007). “Imágenes en el espejo: Aportes a la discusión sobre crecimiento y desarrollo territorial.” Ed. Puerto de Palos. Santiago de Chile.
- Coraggio, J. L. (2007). El papel de la economía social y solidaria en la estrategia de inclusión social. Artículo es una adaptación de la ponencia presentada en el seminario “Pensando en alternativas para el desarrollo”, presentada durante el Taller sobre Inclusión Social en América Latina y Ecuador, organizado por FLACSO y SENPLADES, Quito, 10-13 de diciembre de 2007.
- Coraggio, J.L. y Arancibia, I. (2004). Recuperando la economía: entre la cuestión social y la intervención social. Congreso Nacional de Trabajo Social: De Araxá a Mar del Plata, "35 años de Trabajo Social Latinoamericano".
- Costamagna, Pablo. (2006). “Las organizaciones en el territorio. Cambios para fortalecer el desarrollo territorial”; en Alburquerque y Vergara (compiladores): *Desarrollo Económico Territorial. Respuesta sistémica a los desafíos del empleo*.
- Depedri, Sara. (2015). Costi e benefici delle cooperative di inserimento laborativo. Euricse y Università degli studi di Trento.
- Guerra, Pablo. (2014). Empresa capitalista y empresa solidaria. Bases para una necesaria teoría socioeconómica de la empresa. Universidad de la República, Facultad de Derecho. Montevideo.
- Guerra, Pablo. (2004). Economía de la Solidaridad. Una introducción a sus diversas manifestaciones teóricas.
- Gutiérrez R., E. Reficco, D. Trujillo. (2006). Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento? *Revista de Administração-RAUSP* 4: 404-418.

- Marsiglia, Javier y Pintos, Graciela. (1997). “La construcción del desarrollo local y regional: actores, estrategias y nuevas modalidades de intervención”, Cuadernos del CLAEH, n° 78/79, Montevideo.
- Mendiguren, Etxarri y Aldanondo. (2008). “De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines”. XI Jornada de Economía Crítica, Bilbao 27-29 de marzo de 2008.
- Newaz, H. A Shah. (2005). Grameen Bank: Bank for the Poor, owned by the Poor and with money for the Poor. Grameen Bank Head Office, Dhaka, Bangladesh.
- Porter M., Kramer M. (2006). “Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”. Harvard Business Review, América Latina.
- Porter M., Kramer M. (2011). “La creación de valor compartido”. Harvard Business Review, América Latina.
- Thomas, Hernán. (2012). “Innovación y cambio tecnológico”. Documento de trabajo UNSAM.
- Yunus, Muhammad. (2006). Social Business Entrepreneurs are the Solution. Paper presented at the Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, Said Business School, Oxford University.
- Yunus, Muhammad, Moingeon, Bertrand and Lehmann-Ortega, Laurence. (2010). “Building social business models: lessons from the Grameen experience”. Long Range Planning 43.2: 308-325.

Páginas de internet consultadas:

- Banco Galicia. Guía de Proveedores Sustentables 2014: [http://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/sustentable/d4140a26-2bb0-4f91-a19b-58544bf0d28f/GS\\_Guia\\_Proveedores\\_Sustentables.pdf?MOD=AJPERES](http://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/sustentable/d4140a26-2bb0-4f91-a19b-58544bf0d28f/GS_Guia_Proveedores_Sustentables.pdf?MOD=AJPERES) (recuperado el 26 de diciembre 2016)
- Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/01/20/20-millones-de-jovenes-latinos-ni-estudian-ni-trabajan> (recuperado el 24 de diciembre 2016)
- Circo Social del Sur: <http://chela.org.ar/comunidad/circo-social-del-sur> (recuperado el 09 de febrero 2016)
- Clarín: [http://www.clarin.com/ollas-sartenes/Juanita-pan-dulce-solidario\\_0\\_831516862.html](http://www.clarin.com/ollas-sartenes/Juanita-pan-dulce-solidario_0_831516862.html) (recuperado el 20 de marzo 2016)
- Clarín: [http://www.clarin.com/ciudades/cooperativa-dulce-artesanal-ayuda-famosos\\_0\\_1703829663.html](http://www.clarin.com/ciudades/cooperativa-dulce-artesanal-ayuda-famosos_0_1703829663.html) (recuperado el 18 de diciembre 2016)
- Decreto legislativo 24 de marzo 2006, n°115. “Disciplina dell’impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118”: <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/06155dl.htm> (recuperado el 18 de diciembre 2016)
- El Arca Mendoza: <http://elarcamendoza.com.ar/> (recuperado el 09 de febrero 2016)

- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires:  
<http://www.buenosaires.gob.ar/habitat/documentos/nido> (recuperado el 09 de febrero 2016)
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires:  
<http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprendedores/capacitacion-e-incubadoras/incuba/social> (recuperado el 28 de noviembre 2016)
- La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/669129-martin-churba-tramar-un-sueno> (recuperado el 20 de marzo 2016)
- La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1965176-un-fondo-para-ayudara-generar-impacto-social> (recuperado el 11 de diciembre 2016)
- La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1932070-sociedades-de-beneficio-e-interes-colectivo> (recuperado el 19 de diciembre 2016)
- La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1946165-en-la-argentina-ya-hay-mas-de-un-millon-de-jovenes-ni-ni> (recuperado el 29 de diciembre 2016)
- Ley 13 de junio 2005, n°118. Parlamento Italiano:  
<http://www.parlamento.it/parlam/leggi/051181.htm> (recuperado el 18 de diciembre 2016)
- Ministerio de Producción de la Nación: <http://www.produccion.gob.ar/empresas-sociales/> (recuperado el 28 de noviembre 2016)
- Ministerio de Producción de la Nación: <http://www.produccion.gob.ar/el-ministerio-de-produccion-envio-al-congreso-el-paquete-emprendedor-para-dar-impulso-a-la-actividad-emprendedora/> (recuperado el 24 de diciembre 2016)
- Noticias positivas: <http://noticiaspositivas.org/sistema-b-avanza-en-la-formalizacion-legal-de-las-empresas-b-en-argentina/> (recuperado el 24 de diciembre 2016)
- Razeto Luis:
  - <http://www.luisrazeto.net/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-econom%C3%AD-solidaria> Recuperado el 21 de Agosto 2013.
  - <http://www.luisrazeto.net/content/el-mercado-%C2%BFcruel-o-solidario> Recuperado el 14 de Octubre 2013
- TN: [http://tn.com.ar/sociedad/un-llamado-la-esperanza-un-call-center-bancario-cooperativo\\_763198](http://tn.com.ar/sociedad/un-llamado-la-esperanza-un-call-center-bancario-cooperativo_763198) (recuperado el 1 de enero 2017)

#### Informes:

- Deloitte. (2016). The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2015). Informes mensuales del proyecto NIDO.
- Manpower Group. (2014). Los desafíos para las empresas en la era del potencial humano.