

# Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

## **Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial**

Autores:

- Cecchi, Valentina
- Mumare, Agustín

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, 18 de octubre de 2021



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

# Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

## Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Autores:

- Cecchi, Valentina
- Mumare, Agustín

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, 18 de octubre de 2021

## Trabajo Final:

# “Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona”

**Cecchi, Valentina**

**Mumare, Agustín**

### **Evaluadores:**

Dra. Ing. Álvarez, Vera

*Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata*

Lic. Mackenzie, Mauricio

*Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata*

### **Director:**

Mg. Ing. Morcela, Antonio

*Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata*

### **Co-Directora:**

Ing. Bounoure, Jacqueline

*Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata*

## **Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona**

El presente trabajo consiste en una búsqueda sistemática de información sobre modelos de incubadoras sociales en el mundo y de dinámicas e instrumentos de estímulo al emprendedorismo social en el resto de los países y en la región. Además, releva el estado del arte del ecosistema emprendedor social de la ciudad de Mar del Plata, Argentina. El objetivo del trabajo es, en base a la investigación primaria y secundaria del estado del ecosistema de Mar del Plata, y a la información recabada sobre metodologías utilizadas a lo largo del planeta, plantear y describir las características críticas del modelo de acompañamiento y de incubación social más adecuado a la zona. Los resultados alcanzados indican que el modelo de incubación más apropiado para la región es una incubadora social tecnológica interconectada, que genera soluciones de tecnología social que permiten el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la Organización de las Naciones Unidas.

**Palabras clave:** emprendedorismo social – incubación social – ecosistema emprendedor social – Mar del Plata

## **Social entrepreneurship: characteristics and application in Mar del Plata and surroundings**

This paper consists of a systematic search for information on models of social incubators in the world and dynamics and instruments to stimulate social entrepreneurship in the rest of the countries and in the region. In addition, it highlights the state of the art of the social entrepreneurial ecosystem of the city of Mar del Plata, Argentina. The objective of the paper is, based on the primary and secondary research of the state of the ecosystem of Mar del Plata, and the information collected on methodologies used throughout the planet, to propose and describe the critical characteristics of the most appropriate model of accompaniment and social incubation to the area. The results achieved indicate that the most appropriate incubation model for the region is an interconnected technological social incubator, which generates social technology solutions that allow the fulfillment of the Sustainable Development Goals proposed by the United Nations.

**Keywords:** social entrepreneurship – social incubation – social entrepreneurship ecosystem – Mar del Plata

## Índice General

1	Introducción .....	8
1.1	Objetivos.....	10
2	Marco Metodológico.....	11
2.1	Búsqueda sistemática de la información .....	11
2.2	Estudio de la validez y la confiabilidad de una encuesta .....	13
2.2.1	Validez.....	13
2.2.2	Confiabilidad.....	16
3	Marco teórico .....	17
3.1	Emprendedorismo social.....	17
3.1.1	Perfil del emprendedor social.....	19
3.1.2	Diferencias con empresas regulares .....	19
3.1.3	Formas constitutivas de las Empresas Sociales .....	20
3.1.4	Diferencias entre Economía social y Economía solidaria .....	22
3.2	Tecnología e Innovación social.....	25
3.3	Incubadora de emprendimientos.....	25
3.3.1	Clasificación de Incubadoras .....	26
3.3.2	Incubadoras sociales .....	28
3.3.3	Aceleradora de emprendimientos .....	30
3.3.4	Polo tecnológico .....	31
3.4	Instrumentos de soporte al desarrollo económico local.....	31
3.4.1	Espacio de soporte .....	31
3.5	Agenda 2030: Objetivos del Desarrollo Sostenible.....	32
3.6	El rol de la Universidad en el desarrollo económico local.....	37
3.6.1	Responsabilidad Social Universitaria .....	37
3.6.2	Transferencia tecnológica.....	37
4	Desarrollo .....	39
4.1	Incubadoras sociales en el mundo.....	39
4.1.1	Países con incubación social desarrollada.....	39
4.1.2	Países con incubación social de mediano desarrollo .....	45
4.1.3	Países con incubación social poco desarrollada .....	49
4.2	Dinámicas de estímulo al emprendedorismo social.....	51
4.2.1	Europa.....	52
4.2.2	África Oriental.....	59
4.2.3	América Latina.....	66

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

4.3	Herramientas de soporte al emprendedorismo social en Mar del Plata.....	77
4.3.1	Política y regulación.....	77
4.3.2	Financiamiento .....	78
4.3.3	Infraestructura y capital humano .....	84
4.3.4	Información y redes de trabajo.....	87
4.4	Ecosistema emprendedor en Mar del Plata y la zona .....	88
4.4.1	Organizaciones de la Sociedad Civil.....	88
4.4.2	Organizaciones sociales en Mar del Plata y la zona .....	89
4.4.3	Cooperativas.....	90
4.4.4	Comercio Justo/Tecnologías de Inclusión social.....	91
4.4.5	Distrito Tecnológico y de la Innovación.....	92
4.4.6	Ecosistema local de emprendedores sociales y sus características.....	94
4.5	Propuesta de modelo de acompañamiento e incubación de emprendimientos sociales para Mar del Plata .....	108
4.5.1	Modelo de acompañamiento.....	112
4.5.2	Modelo de incubadora .....	117
5	Conclusiones .....	122
6	Referencias.....	125
7	Anexos.....	139
7.1	Anexo I – Incubadoras relevadas por país .....	146
7.2	Anexo II – Revisión sistemática de fuentes bibliográficas .....	139
7.3	Anexo III – Validez de contenido.....	152
7.4	Anexo IV - Análisis de consistencia y confiabilidad .....	154

### Índice de Gráficos

Gráfico 1: Sector donde desarrollan las actividades.	95
Gráfico 2: Sector de la sociedad beneficiado.	96
Gráfico 3: Realidad de la ciudad que motivó las actividades.	97
Gráfico 4: Personería jurídica.	98
Gráfico 5: Fin de lucro.	98
Gráfico 6: Recursos financieros para sostener actividades.	99
Gráfico 7: Recursos financieros para iniciar las actividades.	100
Gráfico 8: Créditos financieros.	100
Gráfico 9: Sistema financiero.	101
Gráfico 10: Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica.	101
Gráfico 11: Articulación con la UNMdP.	102

Gráfico 12: Articulación con organizaciones.	102
Gráfico 13: Operación de actividades.	103
Gráfico 14: Servicios básicos.	104
Gráfico 15: Acceso a internet.	104
Gráfico 16: Dimensión de la organización.	105
Gráfico 17: Nivel educativo de quién lidera.	106
Gráfico 18: Uso de las redes sociales.	107
Gráfico 19: Finalidad de las redes sociales.	107

### **Índice de Imágenes**

Imagen 1. Sistema de iteración PRISMA.	12
Imagen 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible.	33
Imagen 3. Organizaciones sociales.	89
Imagen I.1. Selección y exclusión de artículos según método PRISMA.	141

### **Índice de Ecuaciones**

Ecuación 1	156
------------	-----

### **Índice de Tablas**

Tabla 1. Resumen vías de financiación disponibles.	84
Tabla I.1. Resultados búsqueda sistemática por base de datos.	141
Tabla I.2. Resultados de búsqueda sistemática por categoría.	143
Tabla I.3. Recopilación bibliográfica sobre incubación.	144
Tabla I.4. Estudio de caso incubadora social.	144
Tabla I.5. Recopilación bibliográfica ecosistema emprendedor.	144
Tabla I.6. Estudio de caso ecosistema emprendedor.	145
Tabla I.7. Recopilación bibliográfica emprendedorismo social.	145
Tabla II.1. Resumen de incubadoras relevadas en España.	147
Tabla II.2. Resumen de incubadoras relevadas en México.	147
Tabla II.3. Resumen de incubadoras relevadas en Chile.	147
Tabla II.4. Resumen de incubadoras relevadas en Brasil.	149
Tabla II.5. Resumen de incubadoras relevadas en India.	150
Tabla II.6. Resumen de incubadoras relevadas en Uruguay	150
Tabla II.7. Resumen de incubadoras relevadas en Perú.	150

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Tabla II.8. Resumen de incubadoras relevadas en Argentina.	151
Tabla II.9. Resumen de incubadoras relevadas en Ecuador.	151
Tabla II.10. Resumen de incubadoras relevadas en Nicaragua.	151
Tabla III.1. Resultados resumidos de encuesta de validación a expertos.	153
Tabla IV 1. Preguntas de la encuesta.	154
Tabla IV.2. Alfa de Cronbach inicial.	157
Tabla IV.3. Alfa de Cronbach modificado.	157

# 1 Introducción

Las crecientes exigencias de los mercados globales dirigen la atención hacia nuevos tipos de innovaciones, particularmente las organizaciones, asentadas en la generación de metodologías y capacidades para la absorción y transferencia de conocimientos y tecnologías. En la última década hemos asistido al reconocimiento del fenómeno del emprendedorismo social como promotor de innovaciones para abordar y resolver problemas sociales que afectan a la humanidad en su conjunto.

Para algunos, los emprendedores sociales son los agentes de cambio de nuestro tiempo, creadores de innovaciones que generan disrupción en el *statu quo*<sup>1</sup> y promueven transformaciones sociales sistémicas.

Para otros, los emprendedores sociales son individuos que simplemente desarrollan una idea innovadora para producir una mejora social significativa y cuentan con la capacidad para hacerla realidad. Desde una perspectiva, los emprendedores sociales generan cambios paradigmáticos y producen equilibrios sociales superadores y, por lo tanto, no deben ser confundidos con los activistas sociales exitosos o los grandes líderes organizacionales. Desde una mirada menos heroica, los emprendedores sociales poseen la inspiración, visión, creatividad y la determinación tradicionalmente asociada a los emprendedores de negocios, que, aplicadas a un emprendimiento social, producen cambios sociales sustentables. Estos enfoques normativos, promovidos desde distintas organizaciones que apoyan el fenómeno del emprendedorismo social, son parte del ecosistema en el que se investiga, se analiza, y se enseña sobre el tema y se forma a los nuevos emprendedores sociales.

Una empresa social busca resolver un problema social crítico de manera sostenible. La incubación es un proceso de atención a trabajadores cuyo objetivo es iniciar un nuevo emprendimiento, proporcionando ayuda por medio de la enseñanza, investigación y extensión. Su importancia radica en el intercambio de saberes entre la Universidad y los emprendedores. Los primeros aprenden de la experiencia práctica de los emprendedores, y éstos últimos se familiarizan con herramientas del mundo académico a las que antes no tenían acceso.

El fenómeno del emprendedorismo social se ha instalado con fuerza en ámbitos de promoción y desarrollo social, cooperación y organismos internacionales, capacitación y academia. La innovación social y la capacidad de responder de manera efectiva a los grandes

---

<sup>1</sup> Estado de cosas en un determinado momento.

desafíos colectivos que enfrentan las sociedades modernas dependen en gran medida de la capacidad de los distintos actores sociales para acompañar el crecimiento y consolidación de este fenómeno. Entre ellos podemos referirnos a las empresas, las universidades, los organismos no gubernamentales y también a los distintos organismos públicos que, en los tres niveles del Estado -nacional, provincial y municipal- articulan, en mayor o menor medida, con los anteriores en la búsqueda de alcanzar una mejor y más provechosa interacción con fines transformadores.

El plan de investigación a llevar a cabo se encuadra en el proyecto de investigación “Industrias inteligentes para el agregado de valor a la cadena de suministro regional” (cod: 15/G636 – ING640/21; vigencia: 2021-2022), cuya directora es la Dra. Alicia Zanfrillo y el codirector es el Mg. Ing. Antonio Morcela. Dicho proyecto depende del Grupo de Investigación GITEC perteneciente al DII y se relaciona con el Programa “Tecnología y Responsabilidad Social” de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y la Facultad de Ingeniería. Asimismo, cuenta con la expresión de interés de la Subsecretaría de Transferencia Tecnológica de la Universidad Nacional de Mar del Plata por la relevancia como insumo para el proyecto de desarrollo de una Incubadora de Base Social que actualmente se encuentra en estudio.

Una oportunidad que se presenta para el desarrollo del proyecto es que en Mar del Plata hay más de 600 Organizaciones de la Sociedad Civil, pero no existe ningún organismo que las nucleee con el fin de estimular la creación de Empresas Sociales. La mayor parte de las organizaciones sociales son dependientes de un tercero para subsistir y no logran la autonomía necesaria para autoabastecerse y ser económicamente rentables.

El presente trabajo consiste principalmente en realizar una búsqueda sistemática para relevar las diferentes dinámicas y herramientas con las que trabajan las incubadoras sociales en el mundo, como así también se describen las dinámicas de estímulo al emprendedorismo social en diversos países. Se presenta además un relevamiento del ecosistema emprendedor social en la ciudad de Mar del Plata y la zona y, finalmente, se propone un modelo de acompañamiento e incubación óptimo para esta zona.

Ambos estudios constituyen esfuerzos separados que se interrelacionan para determinar el constructo compuesto por las dinámicas y elementos que describen el ecosistema emprendedor local, tópico original que ha sido abordado apenas de manera marginal en el corpus científico y de divulgación disponible.

## 1.1 Objetivos

**Objetivo general:** Estudiar las dinámicas de organización, apoyo y construcción de espacios de soporte para el emprendedorismo social en la ciudad de Mar del Plata.

**Objetivos específicos:**

1. Relevar incubadoras sociales en diferentes países del mundo (identificar los modelos, estrategias y objetivos de estas)
2. Relevar dinámicas e instrumentos de estímulo al emprendedorismo social, en el mundo y en la región.
3. Describir la estructura local que contribuye al espacio de soporte para el ecosistema de emprendedorismo social en Mar del Plata.
4. Relevar las características y composición del ecosistema emprendedor social local.
5. Describir las características críticas del modelo de acompañamiento y la incubación de proyectos de emprendedorismo social más adecuado a la zona.

## 2 Marco Metodológico

### 2.1 Búsqueda sistemática de la información

Arnau-Sabatés, Sala Roca, J. (2020) definen a la revisión bibliográfica como el proceso de: localizar las aportaciones más relevantes (pasadas y actuales) sobre el tema de estudio, así como definir los principales conceptos y teorías que sirvan para fundamentar y comprender el problema y valorar cómo este encaja en un marco más general de investigación. (p.3)

Por otro lado, Beltrán et al. (2005) propone una definición más general de las revisiones sistemáticas. Explica que “las revisiones sistemáticas son un diseño de investigación observacional y retrospectivo, que sintetiza los resultados de múltiples investigaciones primarias que examinan la misma pregunta.” (p.60)

También, Arnau-Sabatés, Sala Roca, J. (2020) plantean que los principales pasos a considerar en el proceso de revisión de la literatura son:

- Diseñar la estrategia de búsqueda: implica la selección de palabras clave, bases de datos y criterio de inclusión a utilizar. Recomiendan realizar algunas lecturas preliminares sobre el tema de estudio previo a identificar y perfilar las palabras clave. También se incluye en este apartado la importancia de definir las relaciones y combinaciones entre las palabras clave a partir del uso de los operadores booleanos (AND, OR, NOT) para refinar aún más la búsqueda. Además, se deben delimitar las fuentes de información o bases de datos más pertinentes en función del ámbito disciplinar. Es también importante delimitar los criterios de búsqueda y el uso de filtros para acotar los resultados.
- Identificar y seleccionar la literatura relevante: se deben determinar los criterios de selección, exclusión y control de calidad de información. El diseño de la estrategia de búsqueda (y las consecuentes reformulaciones) así como los resultados obtenidos y la muestra final de artículos que se han incorporado en el estudio tienen que estar debidamente explicados.
- Almacenar y registrar los resultados de búsqueda: Se recomienda almacenar en un gestor de referencias bibliográficas, los artículos relevantes para el estudio.
- Modelar y organizar las referencias seleccionadas: El método del mapeo y el método de índices. Una vez recopiladas y registradas las referencias seleccionadas, es

necesario ordenarlas de acuerdo con algunos criterios (cronológicos, por temas, por enfoques teóricos, etc.) para elaborar o construir el “marco teórico” o “desarrollo teórico” de la investigación. Después de organizar, analizar y sintetizar las referencias seleccionadas es el momento de empezar a redactar los resultados.

- Analizar e interpretar los resultados de los artículos seleccionados: en la revisión de la literatura expondremos, de manera crítica, lo que se conoce hasta la actualidad del tema de nuestro estudio siguiendo la estructura y la secuencia de contenidos que nos hayamos marcado.

Se propone la incorporación del diagrama PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que es un conjunto mínimo de elementos, basados en evidencias, para ayudar a presentar informes de revisiones sistemáticas y metaanálisis. Está compuesto por un diagrama de flujo de 4 fases. El proceso se puede observar en la imagen 1.

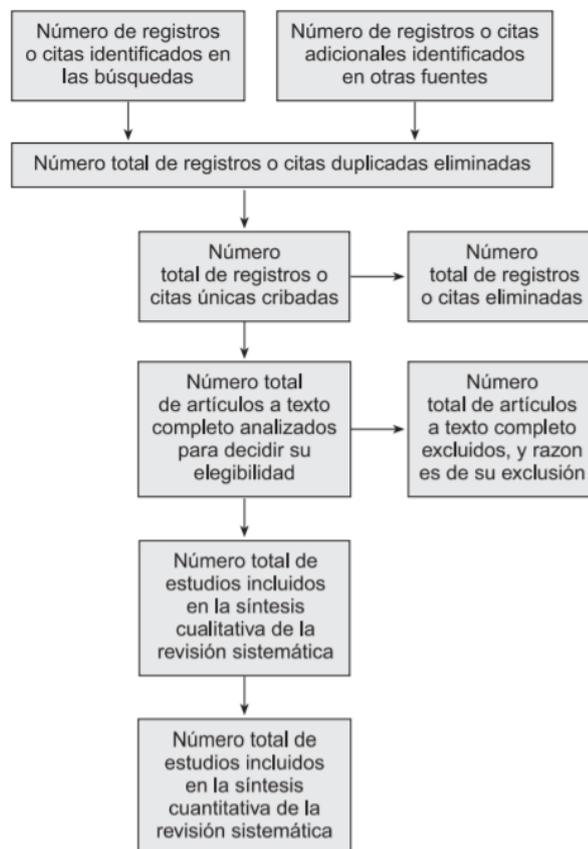


Imagen 1: Sistema de iteración PRISMA.

Fuente: Cochrane

## 2.2 Estudio de la validez y la confiabilidad de una encuesta.

Para un instrumento de medición hay que plantear las siguientes cuestiones: ¿es lo suficientemente fiable?, ¿está basado en evidencias válidas?, ¿los juicios de valoración son objetivos y repetibles?

Todas estas cuestiones reflejan el grado en el que el instrumento cumple con los requisitos de validez y confiabilidad.

Tanto la validez como la confiabilidad no son características en sí de un instrumento de evaluación, sino que es una característica que se aplica a los resultados de un instrumento de evaluación (Cizek, Germuth y Schmid, 2011).

### 2.2.1 Validez

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P (2014) definen a la validez como el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. La validez indica la capacidad del instrumento para medir lo que se pretende cuantificar, se refiere al grado de confianza que se tiene de que la medición corresponde a la realidad del fenómeno que se está midiendo (Corral, 2009).

La validez está relacionada con las inferencias que se pretenden hacer a partir de los resultados del examen. Por ello las inferencias que se harán deben estar claramente expresadas. Se debe proveer evidencia de validez para cada inferencia que se pretende hacer (Cizek, Germuth y Schmid, 2011).

En tal sentido estos autores efectúan las siguientes puntualizaciones:

- La validez es un concepto unitario: toda la evidencia de validez apoya las inferencias que se pretenden hacer de los resultados del instrumento de evaluación.
- La validez no es una condición de todo o nada, es más bien una cuestión de grado. Las evaluaciones y juicios sobre la validez de un instrumento de evaluación deben basarse en la acumulación de evidencia para una interpretación pretendida.
- La validez debe considerarse una condición en permanente construcción, continuamente evaluada y mejorada.

En Samperi y Hernández (2013) se encuentran cuatro tipos diferentes de validez: validez de contenido, validez de criterio, validez de constructo y validez por juicio de expertos.

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida (Sullivan, 2009 y Bohrnstedt, 1976).

En Hernández Sampieri et. al (2014) se relaciona esta variable con la pregunta: ¿el instrumento mide adecuadamente las principales características de la variable que se pretende medir? Además, permite determinar la calidad de la representación de las preguntas realmente realizadas a todas las que podrían haberse efectuado.

Para determinar la validez de contenido es usual encontrar un consenso mediante juicio de expertos, que se refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”. (Hernández Sampieri et al., 2014). Se la considera cercana a la validez de contenido y, por muchos años se la consideró como parte de ella. Actualmente, se la concibe como un tipo adicional de validez. Regularmente se establece mediante la evaluación del instrumento ante expertos.

Por otro lado, Escobar y Cuervo (2008) plantean que el Juicio de Expertos se compone de la interpretación de la opinión de personas experimentadas y con trayectoria en el tema. Estas personas deben ser expertos cualificados que pueden dar evidencia, juicios y valoraciones.

Mengual (2011), por otro lado, define que el experto debe ser alguien capaz de realizar recomendaciones y valoraciones fiables sobre cuestiones particulares.

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar y Cuervo, 2008).

En el Juicio de Expertos, los integrantes no participan al mismo tiempo ni en el mismo lugar, sino que se le envía el instrumento de medición creado, junto con una planilla de evaluación de validez de esta. Luego, se recopilan los juicios individuales de los expertos y se efectúa la correlación de estos para obtener una conclusión general de todas las cuestiones consultadas.

Este proceso consta de los siguientes pasos:

1. Selección de expertos: según su vinculación con la temática seleccionada, su experiencia profesional, cualidades personales o pericia profesional. (García y Fernandez, 2008)

2. Selección del número de expertos: no existe un consenso general sobre este punto, pero sí se coincide que, en la práctica, este número puede variar dependiendo de varios aspectos. Estos aspectos pueden ser según Cabero y Barroso (2013, p. 28): la disponibilidad de expertos calificados realmente en el tema, el volumen de trabajo que se pueda procesar, la accesibilidad de los expertos, la rapidez de procesamiento de la información.

3. Determinación del grado de acuerdo de los expertos: se encuentran diferentes alternativas, pero en este caso se utilizará la técnica de agregados individuales. Según Revuelta (2016), consiste en que cada experto dé una estimación directa de los ítems del instrumento. Los pasos a seguir son los siguientes: primero se seleccionan al menos 3 expertos para juzgar de manera individual la relevancia y congruencia de las cuestiones con el contenido teórico, la claridad en la redacción y el sesgo en la explicitación de las partes del estudio. Luego se envía a todos los expertos la información suficiente para que puedan determinar el propósito del estudio, la conceptualización del universo de contenido, tabla de especificaciones o de actividad operativa de las variables del estudio. Además, cada experto debe recibir un instrumento de validación que contenga: el listado de ítems, los criterios de evaluación y la posibilidad de realizar notas u observaciones. Los criterios que se evalúan podrán ser: claridad de las preguntas, coherencia, relevancia y suficiencia. Por último, se toman las decisiones pertinentes en base a la información recabada del instrumento de validación enviado a los expertos. Corral (2009) propone un criterio de máxima concordancia:

- Son aceptados todos los ítems donde hay un 100% de coincidencia favorable entre los jueces.
- Son excluidos del instrumento todos los ítems que tengan 100% de coincidencia desfavorable y se sustituyen por nuevas formulaciones que deben ser validadas nuevamente.
- Los ítems que tengan una coincidencia parcial entre los jueces deben ser revisados, reformulados o sustituidos, en función de los comentarios de los jueces que los observaron y posteriormente nuevamente validados por todos los expertos.

Por otro lado, la validez de criterio de un instrumento de medición se establece al confrontar sus efectos con los de algún otro criterio externo que pretende medir la misma

variable. Según APA (2021), la validez de criterio se refiere a las relaciones de un determinado instrumento de evaluación con una variable, medida o criterio.

Finalmente, la validez de constructo se refiere o aplica a un instrumento de evaluación cuando es interpretado como una medida de algún atributo o cualidad que no está operacionalmente definido. Establece en qué medida un instrumento representa y mide un concepto teórico. (Hernández Sampieri, 2014)

### **2.2.2 Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández Sampieri et al., 2014)

Según Hernandez Sampieri et. al (2014), los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son: confiabilidad por test-retest, método de formas alternativas o paralelas, método de mitades partidas y medidas de coherencia o consistencia interna. Este último método se puede subdividir en la utilización de dos coeficientes: a) el alfa de Cronbach (desarrollado por J.L. Cronbach) y b) los coeficientes KR-20 y KR-21. El método utilizado en el presente trabajo es la interpretación del alfa de Cronbach, por lo tanto, a continuación, se desarrollará únicamente este método.

El Alfa de Cronbach es un índice de facto para evaluar el grado en que los ítems de un instrumento están correlacionados (Cronbach, 1951). Su ventaja es que simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente y requiere una sola administración. El criterio establecido y señalado por diferentes autores (Oviedo & Campo-Arias, 2005, Nunnally y Bernstein, 1994 y George & Mallery, 2003) es que un valor del alfa de Cronbach, entre 0.70 y 0.90, indica una buena consistencia interna para una escala unidimensional, siendo 0.7 adecuado y el nivel mínimo aceptable. También, Nunnally et al. (1994) destaca que, valores más bajos son utilizados a veces en las primeras fases de la investigación o estudios exploratorios. En estos casos un valor de consistencia interna de 0.6 o 0.5 puede ser suficiente.

IBM® SPSS Statistics es una plataforma de *software*<sup>2</sup> estadístico. Ofrece un sólido conjunto de características que permite a su organización extraer información práctica de sus datos. Con SPSS Statistics se puede analizar y comprender mejor los datos, y resolver problemas complejos de negocio e investigación mediante una interfaz intuitiva.

---

<sup>2</sup> Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

## 3 Marco teórico

El presente marco teórico se ha construido en gran parte en base a bibliografía seleccionada a través de una búsqueda sistemática de la información. Se relevó el estado del arte de los ecosistemas emprendedores sociales de países de todo el mundo, como así también dinámicas y métodos de operación de incubadoras sociales. El proceso de la búsqueda sistemática se encuentra detallado en profundidad en el Anexo I.

### 3.1 Emprendedorismo social

Dacin, Dacin y Matear (2010) proponen que las múltiples definiciones existentes de emprendedorismo social tienden a cubrir los siguientes aspectos: características individuales de los emprendedores sociales, el sector operativo, los procesos y los recursos utilizados y la principal misión y resultado.

Casasnovas G. y Bruno A. (2013), plantean tres áreas de debate que se generan entre los académicos a la hora de definir a los emprendimientos sociales:

- Organizaciones con fines y sin fines de lucro: en este aspecto existen múltiples interpretaciones. Desde investigadores que consideran como empresas sociales sólo a aquellas sin fines de lucro, como otros que sólo consideran las que sí persiguen fines de lucro. De todas formas, en general los académicos no consideran la forma organizacional de las empresas para determinar si efectivamente son empresas sociales, sino que se enfocan en identificar si la misión social es realmente central para aquella organización.

- Definición amplia o enfocada: se debate que, si la definición utilizada es la amplia, en la cual el emprendedorismo social es la intersección del impacto social, la innovación y enfoque en el mercado, se corre el peligro de encontrar emprendedores sociales en todos lados.

- Énfasis individual o colectivo: anteriormente, los estudios se enfocaron en el trabajo de emprendedores sociales individuales que pretendían cambiar el mundo, luego se cambió el enfoque hacia las organizaciones y sus procesos y en la actualidad en el concepto de “emprendedorismo social colectivo”.

Una definición amplia es la que proponen Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Ellos afirman que el emprendedorismo social es una actividad emprendedora que

tiene incorporado un objetivo social. Mair & Marti (2006) por otro lado, concluyen que es un tipo de emprendedorismo que apunta a mejorar condiciones sociales a través del establecimiento de una organización autosuficiente.

Palacios Núñez, G. (2010), y García Lirios, C. (2014) consideran que el objetivo principal del emprendedorismo social es resolver problemas sociales de forma eficiente y sustentable, pudiendo o no tener un objetivo lucrativo. Bajo esta premisa surge la controversia acerca del espacio de creación y consolidación del mismo. Pueden ser desarrollados tanto por el sector privado con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro y por el sector público.

Según la Comisión Europea (2021), una empresa social es aquella cuyo objetivo primario es lograr impacto social más que generar beneficio para sus propietarios/as; que opera en el mercado a través de la producción de bienes y servicios de un modo emprendedor e innovador; que utiliza sus excedentes para alcanzar estos objetivos sociales; y que es gestionada de un modo responsable, transparente y democrático, involucrando a las personas trabajadoras, clientes y grupos de interés afectados por su actividad empresarial.

Cardenau (2012) explica que no basta solamente con incluir personas en la cadena productiva o garantizar productos y servicios accesibles a personas de bajos recursos; sino que es de igual o mayor importancia que se elaboren modelos innovadores de gobernanza que realmente garanticen que toda la cadena logre una posición de poder y riqueza equitativa.

Según Casanovas G. y Bruno A. (2013), el emprendedorismo social es la práctica que ataca problemáticas sociales con soluciones innovadoras y orientadas al mercado y, las empresas sociales son aquellas organizaciones que atacan las problemáticas sociales con soluciones innovadoras y orientadas al mercado.

Indagando más, es posible decir que según Roberts y Woods (2005) y Palacios Núñez (2010) emprendedorismo social refiere a formas de organización novedosas, humanas y sustentables ligadas a la economía social y solidaria que se propone resolver problemas socio-comunitarios, buscando oportunidades que generen no sólo valor económico, sino valor social a partir de la solución de problemáticas sociales de forma efectiva, eficiente y sustentable.

Así también para que un emprendimiento social se desarrolle y sostenga es necesario que el emprendedor detecte, genere y/o potencie alianzas estratégicas entre organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y lucrativas y no lucrativas (De Souza Silva, 2009, Fischel Volio, 2013; Soto Ortigoza, Acevedo Luque, & Labrador Ballesteros, 2015).

Por último, Nicholls (2006) plantea que los emprendimientos sociales se encuentran en la intersección de una misión social, orientación al mercado y la innovación ya que, cuando el mercado falla, los emprendedores sociales crean oportunidades de negocios no solo persiguen maximizar el beneficio; cuando las ONGs fallan, los emprendedores diseñan organizaciones más eficientes; y cuando los gobiernos fallan, los emprendedores sociales apuntan al mismo objetivo pero con menos burocracia e iniciativas más flexibles.

### **3.1.1 Perfil del emprendedor social**

Audiffred (2010) propone que el emprendedor es un agente de cambio en lo económico, social y político, con determinadas cualidades y actitudes, tales como la iniciativa, el trabajo colaborativo, su visión estratégica y de negocio, entre otras.

Melián y Campos (2010) afirman que los emprendedores juegan un papel protagónico en la generación de nuevos empleos y en la estimulación del crecimiento de una economía, ya que al crear nuevas empresas se genera a su vez mayor riqueza y bienestar.

El emprendedor social puede caracterizarse por no estar motivado únicamente por la maximización de las utilidades, sino que reinvierte las ganancias en el negocio para beneficio de la comunidad.

### **3.1.2 Diferencias con empresas regulares**

Según Cardenau (2015), la diferencia está marcada por la misión:

*“en los negocios o empresas sociales, el beneficio social, la inclusión y la apertura de nuevas oportunidades es su razón de ser, y la generación de excedentes económicos, un medio para conseguirlo. En la práctica, esto último modifica de manera esencial toda la operación de una empresa social, incide en su forma de gobierno, en su cadena productiva, en su relación con todos los grupos afectados por él, en cómo define sus precios o en su manera de distribuir sus excedentes. Influye en los procesos de toma de decisión y de distribución de poder, el liderazgo y la formación de equipos cobra una nueva dimensión”.*

El equipo de trabajo es esencial para su desempeño. Las empresas que se proponen ser rentables y generar beneficios sociales, deben encontrar tanto personas con amplia experiencia en generar mecanismos de inclusión y protagonismo de personas que están en una situación vulnerable, como también personas con perfil comercial (Cardenau, 2015),

expertos en materia de marketing, en finanzas y en administración. Esto presenta un especial desafío para los negocios sociales.

Un emprendedor/a social es una persona que identifica un problema social y lo aborda cambiando el sistema que lo provoca, trabaja en colaboración con todas las partes implicadas y difunde las soluciones para que sociedades enteras puedan adoptarlas. Según Ashoka (2016), existen habilidades comunes a todos ellos, como la empatía, la creatividad y la facilidad para influir en las personas que los apoyan.

Bornstein y Davis (2010) determinan que:

*“Los emprendedores sociales comparten determinadas cualidades, incluyendo la habilidad de sobreponerse a la falta de interés, el hábito, incompreensión y falta de confianza mientras que se enfrentan a una fuerte oposición. Además, deben ser capaces de cambiar sus comportamientos, de movilizar la voluntad política y de estar continuamente mejorando sus ideas. Deben poseer la habilidad de escuchar, reclutar y persuadir. Ellos impulsan el sentido de la responsabilidad y el concepto de ser dueño del cambio. Los emprendedores están cómodos con la incertidumbre y tienen una gran necesidad de autonomía. Dado que aquellos emprendedores se enfrentarán con adversidades, otra cualidad importante es la capacidad de celebrar pequeñas victorias y logros. Los emprendimientos exitosos implican comportamientos definidos que pueden ser adquiridos con el tiempo. Mientras que algunas personas parecen nacer con mayor inclinación emprendedora que otros, la mayoría de las personas pueden aprender a comportarse como emprendedores.”*

### **3.1.3 Formas constitutivas de las Empresas Sociales**

Una de las principales dificultades de las Empresas Sociales es el modelo de gobernanza; las políticas y leyes que normalizan los procesos de toma de decisiones y las relaciones con las diferentes instituciones afectadas por el emprendimiento.

Kliksver, B. (2011) declara a la Economía Social como el esfuerzo de amplios sectores de la sociedad en la búsqueda de un espacio alternativo de trabajo, producción centrada en la autoorganización de los trabajadores, bajo modalidades de democracia laboral, para generar en conjunto bienes y servicios, en esfuerzos presididos por un credo de valores éticos y solidarios.

Entonces remarca que, al centro de la economía social, se hallan las cooperativas en sus numerosas modalidades actuales y expone la opinión de la ONU en la Resolución

64/136 de la Organización de las Naciones Unidas, de 11 de febrero del 2010. La misma expresa que:

*“Las cooperativas en sus diversas formas promueven la mayor participación posible en el desarrollo económico y social de todas las personas incluyendo mujeres, jóvenes, personas mayores, discapacitados y pueblos indígenas, y se han transformado en un factor mayor de desarrollo económico y social, y contribuyen a la erradicación de la pobreza”.*

Por otro lado, Bernardo Kliksberg (2011) explica que:

*“el movimiento cooperativo sufrió un fuerte embate bajo las políticas neoliberales, de la dictadura y en las desarrolladas en los '90. Entre otros aspectos, el neoliberalismo pudo exhibir como un trofeo de guerra cómo sistemáticamente debilitó y arrinconó el gran movimiento de las cooperativas de crédito, favoreciendo la concentración del crédito y el capital financiero”.*

Luego, es posible considerar que este modelo empresarial, a pesar de encuadrar perfectamente, sea desestimado por diferentes emprendedores sociales al no haber sido formados en el conocimiento de sus principios. O también, es posible que las políticas públicas de las últimas décadas no hayan desarrollado una legislación de cooperativas (sistemas impositivos y de regulación) que permita la concreción efectiva de los valores que defienden. Por lo cual los emprendedores no las tienen en cuenta.

Para concluir las reflexiones anteriores, corresponde a continuación, y en forma complementaria, la definición de conceptos asignados a distintas formas constitutivas empresariales, normalmente reconocidas como empresas sociales:

### **Cooperativa**

Según la Cooperativa de las Américas (2021):

*“Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas.”*

### **Empresas Recuperadas**

Son definidas por Dicapua, M., Marcheroni, J., Perbellini, M., Solero, C., Tavella, M. y Valentino, N. (2011) como experiencias asociativas entre los trabajadores de firmas

quebradas, los cuales se negaron a abandonar sus fuentes de trabajo y las recuperaron productivamente en lugar de aceptar un destino de exclusión social. Los trabajadores de empresas recuperadas se han conformado como cooperativas de trabajo.

### **Comercio Justo**

Según la plataforma Directorio Sustentable (2014), el comercio justo es una forma alternativa de comercio que promueve una relación comercial voluntaria y justa entre los consumidores y los productores. Entre sus objetivos están: garantizar un salario justo, mejorar las condiciones de seguridad e higiene del lugar de trabajo, igualdad de oportunidades para las mujeres, proteger los derechos de los niños, salvaguardar las minorías étnicas y preservar el medio ambiente. Para el año 2021 existen distintas certificaciones de comercio justo, lo cual no implica que se incluya necesariamente a los emprendimientos con este sello, deben también cumplir los criterios anteriores.

### **Programas de microcrédito**

Virreira Centellas. R. (2010) los define como los programas que otorgan préstamos pequeños a personas de bajos recursos, para destinarlos a proyectos que son generadores de ingreso y de autoempleo, permitiendo el cuidado y la manutención de los emprendedores y sus familias. Está ideado especialmente para quienes no cuentan con garantías patrimoniales o no reúnen las condiciones para acceder a créditos bancarios tradicionales. Algunos programas también otorgan préstamos personales para ayudar a mejorar las condiciones de vida de las personas en otros aspectos relacionados con otros aspectos vinculados al desarrollo (préstamos para educación y vivienda, cuentas de ahorro, seguros de vida, etc.). Para el relevamiento, se incluye a los programas de microcrédito que sean autosustentables.

#### **3.1.4 Diferencias entre Economía social y Economía solidaria**

##### **Economía social**

Es el conjunto de las actividades económicas y empresariales que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos.

Las entidades de la economía social actúan en base a los siguientes principios orientadores (Acción contra el hambre, 2017):

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa.

b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por los socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.

c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.

d) Independencia respecto a los poderes públicos.

### **Economía solidaria**

Es un enfoque para la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria, por encima de otros intereses y designa la subordinación de la economía a su verdadera finalidad: proveer de manera sostenible las bases materiales para el desarrollo personal, social y ambiental del ser humano. (El portal de la Economía Solidaria, 2021).

La economía solidaria, entonces se diferencia de la economía social en que incorpora a la gestión de la actividad económica, a la equidad, justicia, solidaridad social dentro del marco de la economía social, proponiendo como alternativa viable y sostenible para la satisfacción de las necesidades individuales y generales, a una novedosa manera de producir, consumir y distribuir.

Ambos conceptos cuentan con una misma filosofía guía y van progresivamente complementándose.

### **3.1.5 Medición de impacto: sistemas contrafactuales**

El objetivo de una evaluación de impacto rigurosa es informar la política con evidencia de alta calidad. Esto es, si se propone una medida o idea con enfoque social, quienes estén involucrados deberán conocer con profunda evidencia el grado en el que dicha medida impacta o genera cambios en la materia social en la que se la desarrolla. Existen

diferentes tipos de sistemas de medición de impacto, entre ellos se encuentran los contrafactuales.

Según la European Commission's Science and Knowledge Service (2021), estos son los métodos que involucran la comparación de los resultados de aquellos grupos beneficiados por una política o un programa con los resultados de otro grupo similar en todos los aspectos pero que no hayan sido expuestos a la política o programa. Este último grupo provee la información de “qué hubiese sucedido a los miembros estudiados de no haber sido expuestos a la política o programa”.

La evaluación de impacto contrafactual está basada en la necesidad de coleccionar evidencia y determinar si los objetivos de la política o programa han sido cumplidos y determinar si los recursos fueron utilizados eficientemente. Entre estos métodos se encuentran los siguientes:

- Implementación de experimentos aleatorios.
- Sistema por diferencias simples.
- Medición Pre- Post: hacer mediciones de impacto antes y después de realizar la intervención.
- Diferencias de diferencias.
- Emparejamiento estadístico: Este método asume que personas o entidades que son emparejadas entre sí por poseer características observables similares, también serán similares en dimensiones inobservables. Utiliza esta hipótesis para medir el impacto del proyecto.
- Regresión discontinua: es un diseño cuasiexperimental pretest-postest que tiene como objetivo determinar los efectos causales de una determinada intervención asignando un punto de corte o umbral por encima o por debajo del cual se mide el impacto de la intervención. Al comparar las observaciones que se generan cerca a ambos lados del umbral, es posible estimar el efecto promedio de la intervención en entornos en los que la asignación al azar es inviable.

## 3.2 Tecnología e Innovación social

Según Iberdrola (2021), la tecnología social es una corriente tecnológica con implicaciones filosóficas que utiliza todo el conocimiento disponible y las herramientas digitales a su alcance para transformar la sociedad. Ayuda a identificar y resolver los principales desafíos de la humanidad: la desigualdad, la pobreza, el hambre o la democratización del acceso a la energía, el trabajo, la educación y la salud.

Por otro lado, la innovación social consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades o problemáticas sociales que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público (Comisión Europea - Guía de la Innovación Social, 2013). Desde Ashoka (2016) van más allá y añaden que la innovación social resulta en una solución que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las actuales soluciones y que se implanta a gran escala. La fundación Acción contra el Hambre (2017) concluye que la innovación social es una actitud y la herramienta necesaria para desarrollar el emprendimiento social.

Albuquerque (2004) propone que la innovación social es una alternativa para lograr la división de las tareas laborales, la mejora de las condiciones de trabajo, el perfeccionamiento de los sistemas de motivación, la delegación de responsabilidades y competencias personales, entre otras.

## 3.3 Incubadora de emprendimientos

Es definida por Fundación Acción contra el Hambre (2017) como un espacio de trabajo compartido, que a través de un alquiler a un precio favorable ofrece a los integrantes recursos y servicios de asesoramiento. A su vez, permite el acceso a una red de contactos y actividades, con el objetivo de reducir costes, minimizar riesgos e incrementar las posibilidades de éxito.

En estos espacios se puede saber cuál es la viabilidad de la idea o proyecto desde diversos puntos de vista: técnico, financiero y de mercado, entre otros. Además, reciben orientación acerca de cuál es el mejor programa de financiamiento para un emprendimiento y cómo aplicarlo. Estas entidades ofrecen diferentes servicios entre los cuales podemos mencionar: asesoramiento profesional, acceso a servicios comunes, formación, espacio de trabajo compartido, financiamiento, mentorías y acompañamiento en el proceso de crecimiento. Un emprendedor puede tener una idea muy novedosa, pero con pocas

posibilidades de éxito. Las incubadoras apoyan negocios/emprendimientos/ideas que requieren de acompañamiento desde la etapa de creación (Ackerley, 2019).

Dentro de este concepto, se pueden diferenciar los servicios y programas de pre-incubación orientada al asesoramiento y diseño (fase idea de negocio con menos de 1 año de vida), de incubación orientada a la supervivencia y sostenibilidad (proyectos con 1-3 años de vida) y los servicios de post-incubación orientada a la consolidación y/o escalabilidad de negocios (más de 3 años de vida). En función de la incubadora en cuestión, se puede abarcar una o más etapas de las anteriormente detalladas.

### **3.3.1 Clasificación de Incubadoras**

#### **3.3.1.1 Clasificación según Ackerley (2019)**

- Incubadoras de empresas: están generalmente relacionadas con la innovación tecnológica y con organizar empresas bajo el orden capitalista.
- Incubadoras de empresas sociales: el segundo modelo si bien no contempla un modelo de desarrollo económico solamente, incuban organizaciones sin fines de lucro o con fines de lucro, viniendo de la sociedad civil y sus movimientos sociales, tales como ONGs (organizaciones no gubernamentales), asociaciones de la comunidad, entidades, proyectos sociales, culturales o ambientales, entre otros. Son organizaciones que actúan principalmente localmente pero que generalmente actúan integradas en redes, desempeñando roles fundamentales en diversos espectros de la intervención social: el individuo, la familia, la comunidad, grupos de interés, minorías, excluidos, medio ambiente, etc., así como también pueden influenciar en el campo político y económico. Serían las incubadoras que no incuban organizaciones orientadas sólo a la producción económica, sino que conlleva una combinación de intereses en función de solucionar una problemática social, unida a la protección ambiental y rentabilidad económica.
- Incubadoras sociales: Esta clasificación es en concreto en la que se enfocará este trabajo, es por ello que es la que con mayor profundidad es descrita.

Se encuentra arraigado a valores comunitarios, incluye la incubación de cooperativas y emprendimientos sociales. Este tipo de incubación contiene algunos lineamientos de la segunda, por ejemplo, la relación con el cuidado del medio ambiente, la actuación en redes, la utilización de las TIC's como medio de desarrollo y de comunicación, entre otros. Se relaciona a un modelo de desarrollo social, o sea, un modelo de desarrollo de la sociedad civil y de sus relaciones sociales y de sus relaciones de producción dentro de valores

democráticos y cooperativismo. Consiste en fomentar la organización del trabajo como forma de insertarse e integrarse en la sociedad transformando la necesidad en potencia productiva y desarrollo, con el objetivo de que toda la población esté incluida en un proyecto en común. Se observa que toda la trayectoria tiene su origen en el cooperativismo.

### 3.3.1.2 Clasificación según Asociación Acción en Contra del Hambre

Las incubadoras de empresas pueden clasificarse en función de:

- Su temática o sector al que se dirigen (multisectoriales, tradicionales, tecnológicos, mixtos, culturales, sociales, agrícolas, sectoriales, de servicios, de microempresas, virtuales, industriales, de exportación, universitarias...)
- Su naturaleza jurídica del promotor/es (públicos, privados-corporativos o mixtos).
- Su gobernanza operativa (participativos, democráticos, libres, verticales, mentorizados, etc.)
- El ánimo de lucro de esta y su estrategia de sostenibilidad económica (Informe FUNCAS, 2016).

### 3.3.1.3 Clasificación según Engasser et al. (2016)

De acuerdo con Engasser et al. (2016), las incubadoras se pueden clasificar según su:

- Modelo de negocios (p. ej. con fines de lucro o sin fines de lucro).
- Institución que la acoge (p. ej. universidad/ municipio/ inversor/ corporación).
- Empresas objetivo (p. ej. muy selectivas/ abiertas a todas/ a un sector específico/ estado de preformación).
- Métodos utilizados (p. ej. coworking/ plataforma online/ estructurada con programas de tiempos definidos/ staff empleado o tutores voluntarios)

Además, el autor propone que la diferenciación más útil es cuál es el objetivo que pretende conseguir. Por ejemplo, objetivos comunes incluyen: el desarrollo económico local, la creación de empleo, aceleración de empresas, educación emprendedora, comercialización de la ciencia, el acceso o nutrición de nuevos mercados, la construcción de canales de inversión, mejorar la calidad de vida de la población o crear micronegocios que propongan medios de vida en zonas rurales.

### 3.3.2 Incubadoras sociales

Mientras que la literatura en muchos tipos de incubadoras abunda, hay una clara escasez en la investigación sobre el fenómeno de las incubadoras de empresas sociales. (Hausberg et al., 2017)

Pandey et al. (2017) define varios servicios clave de las incubadoras sociales, como el entrenamiento, la tutoría, la relación con clientes, socios y emprendedores, financiación directa con capital semilla o financiamiento indirecto facilitando el acceso a inversores, como también la construcción de confiabilidad y conciencia en la sociedad.

Sansone et al. (2020) define a las incubadoras sociales como una incubadora que apoya en más de un 50% a *startups*<sup>3</sup> sociales.

Casasnovas & Bruno (2013) plantean que las incubadoras sociales se enfocan en empresas en sus etapas tempranas, por lo general aquellas con menos de tres años de existencia, sin un determinado umbral de facturación de ingresos y cantidad de empleados y además no necesariamente deben tener oficialmente declarada su forma organizacional. Además, que los recursos normalmente ofrecidos por estas incubadoras incluyen entrenamiento en habilidades emprendedoras, tutoría focalizada en el diseño del modelo y el plan de negocios, la conexión con otros emprendedores sociales y actores del ecosistema emprendedor y, por último, acceso a subsidios o capital semilla. Estos autores definen a las incubadoras sociales como programas que apoyan el crecimiento de organizaciones que apuntan específicamente desafíos sociales, mediante soluciones innovadoras y orientadas al mercado. Pandey et al. (2017) aplica una definición similar.

Youcefi et al. (2017) explica que las incubadoras sociales son espacios físicos destinados a la interacción social entre individuos vulnerables, a través del uso de asociaciones intersectoriales y servicios de desarrollo adaptadas a la comunidad. Son apoyados para convertirse en actores principales de su propia transformación social. Además,

---

<sup>3</sup> Pequeña o mediana empresa de reciente creación que apuesta, fundamentalmente, por tomar como aliado para su éxito una base tecnológica.

plantea los diferentes tipos de impacto que generan las incubadoras sociales. Propone que tienen un impacto psicológico, uno profesional y otro comunitario.

Primero, las incubadoras sociales generan un impacto psicológico ya que aumentan la autoestima de los incubados, instalando en ellos un concepto mejorado de su propio potencial y mejorando su calidad de vida. En segundo lugar, el impacto profesional se evidencia mediante la construcción de las habilidades de los incubados, fortaleciendo su mentalidad emprendedora y mejorando el desempeño de negocios de micro emprendedores. Por último, el impacto comunitario se refleja en el aumento de las oportunidades y la seguridad para las comunidades en las que viven los incubados.

Según Aernoudt (2004), las incubadoras sociales ofrecen los mismos servicios que otras incubadoras, pero poseen una misión diferente. El autor explica que el objetivo de las incubadoras sociales es estimular y proveer soporte para el desarrollo, crecimiento y continuidad de compañías que empleen personas con capacidad de empleo baja. Etkowitz et al. (2005) propone un significado parecido. Sonne (2012) da una definición más amplia, diciendo que las incubadoras sociales son aquellas que dan apoyo a emprendedores sociales.

Hausberg & Korreck (2017) plantean 6 arquetipos de incubadoras sociales:

- Incubadora de Empresas sociales básica: incuban empresas que se basan en apoyos financieros de mediano y largo plazo, para poder atraer valiosos recursos humanos y brindar servicios sociales de la más alta calidad.
- Incubadora de innovación empresarial social: poseen un financiador privado y patrocinan y fomentan soluciones sociales tecnológicas. Su misión es ofrecer soluciones sociales de tecnología básica a precios accesibles e implementarlas de forma exitosa sobre la base de los modelos de emprendimiento sostenible.
- Incubadora de empresas sociales y tecnológicas: Mientras que las anteriores apuntan a soluciones tecnológicas básicas o intermedias, este tipo de incubadoras generan soluciones tecnológicas más sofisticadas.
- Aceleradora de empresas sociales: se diferencian de las aceleradoras tradicionales ya que proveen apoyo financiero además de la formación emprendedora, en lugar de tomar acciones a cambio de la formación y el apoyo.
- Incubadora de empresas sociales interconectada: proveen contacto con mentores, alumnos, socios corporativos, sponsors individuales y otras partes interesadas. Se

encuentran ampliamente conectadas con sus contrapartes y con instituciones tanto privadas como públicas de todo el mundo. Se enfocan especialmente en la colaboración entre incubados.

- Incubadora de empresas sociales virtuales: operan desde plataformas virtuales en donde los emprendedores, inversores y en algunos casos mentores, consejeros y otros actores relevantes en el ecosistema emprendedor interactúan. Además, no poseen espacio físico de oficinas.

Aerts et al. (2007) afirma que las incubadoras conforman un instrumento muy importante para estimular la innovación y el emprendedorismo. Cavallo et al. (2019) y Colombelli et al. (2019) demuestran que las incubadoras son esenciales para armar un ecosistema emprendedor estimulante. Estos resultados provienen principalmente del hecho que las incubadoras, según Messeghem et al, (2018), ofrecen un ambiente seguro en el cual los startups pueden sobrevivir y desarrollarse.

Engasser et al. (2016) explica que las incubadoras sociales necesitan la habilidad y el conocimiento para: elegir proyectos que puedan generar un claro impacto social mientras son comercialmente viables, apoyar a los emprendimientos de áreas rurales y aisladas a conectar con clientes y a medir y mejorar su impacto social; y de encontrar tutores, inversores y expertos que realmente entiendan a las empresas sociales.

### **3.3.3 Aceleradora de emprendimientos**

Casasnovas et al. (2013) explica que las aceleradoras sociales se enfocan en empresas con al menos dos empleados de tiempo completo y un mínimo monto de ingresos, demostrando que la empresa ya se ha establecido y que ha sido capaz de ganar tracción en el mercado a lo largo de los años. Ofrecen entrenamiento en gestión, tutorías enfocadas en estrategias de crecimiento en su industria determinada, conexión con otros actores del ecosistema emprendedor social y acceso a instrumentos de financiamiento. La principal diferencia entre las aceleradoras y las incubadoras sociales es el período del ciclo de vida del emprendimiento en el que se interviene. Las primeras se enfocan en organizaciones con modelos de negocios ya probados y las ayudan a escalar hacia dónde quieren llegar. Por otro lado, las incubadoras se dirigen a empresas sociales en sus etapas embrionarias e intentan asistirles en sus primeros pasos de crecimiento.

Los programas de aceleración, según el Informe FUNCAS (2020) duran un tiempo limitado de entre tres y seis meses, suelen tener un proceso de selección ciertamente competitivo, las empresas suelen recibir algo de financiación, incluyen mucho trabajo

intergrupala además del asesoramiento, y normalmente acaban con un “demo day” de presentación ante posibles inversores para conseguir financiación. Las Aceleradoras de Empresas suelen estar orientadas a darle escalabilidad a los proyectos en una fase ya madura, suelen tener ánimo de lucro por ambas partes y además tienen el formato intensivo para añadir presión y efectividad al proceso.

### **3.3.4 Polo tecnológico**

Según el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, es una organización de empresas que se instalan en una misma zona territorial, generando y transfiriendo conocimientos y tecnologías en conjunto con centros de investigación. La Secretaría de Desarrollo Productivo e Innovación (2021) propone entre sus beneficios a los siguientes: potenciar las actuales empresas tecnológicas de la zona, promover el desarrollo y la radicación de nuevas empresas, impulsando así la Industria de la Economía del Conocimiento, generar nuevos puestos de trabajo de calidad, con buenas remuneraciones, brindar más competitividad a la industria, generar inversión pública y privada, posicionar al sector tecnológico local e incentivar a los jóvenes a transformarse en creadores de tecnología. Además, en el caso del Distrito TCI de Mar del Plata, radicando una empresa allí se acceden a beneficios tributarios e impositivos.

## **3.4 Instrumentos de soporte al desarrollo económico local**

### **3.4.1 Espacio de soporte**

Según Solé Parellada (2001), el espacio de soporte es todo aquello que estando territorializado (laboratorios, universidades, cámaras de industria y comercio, etc.) ayuda al funcionamiento de las empresas. Es un concepto local y creador de externalidades y conforma una de las tres vertientes de la política de desarrollo de un territorio junto con la gestión de la innovación tecnológica y del conocimiento.

Debido a la dificultad de generar y obtener conocimiento desde las propias empresas PyMEs, aparece la Universidad como parte decisiva del espacio de soporte para el estímulo empresarial a través del fomento de capacidades de desarrollo y la aplicación de estrategias

reforzadoras de los factores intangibles del desarrollo, tales como la creación de un clima emprendedor, de entornos innovadores y con capacidad de gestión, los cuales parecen ser en la actualidad las más eficaces (Vázquez Barquero, 2005).

### 3.5 Agenda 2030: Objetivos del Desarrollo Sostenible

En la Resolución 70/01 de la Organización de las Naciones Unidas del 25 de septiembre de 2015, se aprobó en la Cumbre del Desarrollo Sostenible en el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta agenda contiene 17 objetivos de aplicación universal que, desde el 1 de enero de 2016, rigen los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible en el año 2030.

Los objetivos que surgen de la Agenda 2030 abarcan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: la faz económica, social y ambiental y son de carácter integral e indivisible. Parten de la existencia de una alianza de colaboración, interpelando a agentes públicos y privados para la puesta en marcha de proyectos que conduzcan a su eficaz implementación.

*“La Agenda de Desarrollo 2030 es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. También tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. La aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representa una oportunidad histórica para unir a los países y las personas de todo el mundo y emprender nuevas vías hacia el futuro. Los ODS están formulados para erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial.”* (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2018)

Cada uno de los objetivos fueron descritos en detalle y contienen metas específicas que deben alcanzarse para el año 2030. Dichas metas solo se pueden cumplir si cada sector que integra la sociedad hace su parte. Los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil deben actuar en concordancia a las metas específicas para lograr los objetivos. Éstos son de *“carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal, tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales”* (ONU, 2018).

Los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible se enumeran en la imagen 2.



Imagen 2: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Fuente: ONU

En Argentina, el organismo encargado de coordinar la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS), dependiente de la Presidencia de la Nación. Fue ratificado para esa función mediante el decreto 499/2017 del 12 de diciembre del 2017 iniciando el proceso de alineación entre los objetivos de la Agenda y las prioridades nacionales.

El CNCPS es responsable de la coordinación de todos los Ministerios para adaptar las metas al contexto nacional y realizar su seguimiento. En cuanto a su relación con otras instituciones, también tiene a su cargo la articulación con otros niveles y actores gubernamentales y no gubernamentales. Según lo previsto en el texto de la Agenda 2030, los procesos de seguimiento y examen internacional de la implementación de los objetivos y las metas los realiza el Foro Político de Alto Nivel (FPAN). El Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales presenta los Informes Voluntarios del País ante el FPAN, los cuales constituyen la principal herramienta de seguimiento de los ODS. Junto con la Plataforma Nacional ODS, son la fuente de información más relevante para evaluar los avances que realiza el país en pos del cumplimiento de la Agenda.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Para el presente trabajo, describiremos los objetivos nro. 1 (fin de la pobreza), 4 (educación de calidad), 8 (trabajo decente y crecimiento económico), 9 (innovación, industria e infraestructura), 10 (reducción de las desigualdades), 11, (ciudades y comunidades sostenibles), 12 (producción y consumo responsables), 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) y 17 (revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible).

ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo. Para alcanzar este objetivo se contemplan metas entre las que se incluyen: erradicar la pobreza extrema, implementar sistemas y medidas de protección social, garantizar el acceso igualitario de los hombres y mujeres a los recursos económicos y a los servicios básicos, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad.



Para el año 2021, 700 millones de personas (10% de la población) vive en situación de extrema pobreza. Es por lo que se encuentran con dificultades para acceder a necesidades básicas, como la salud, la educación, acceso a saneamiento y agua potable, entre otras. Desde el año 1990 hasta el 2015, el número de personas que viven en situación de pobreza extrema disminuyó de un 36% hasta un 10%. Hoy en día, gracias a los efectos de la pandemia del COVID-19, el ritmo del cambio se encuentra disminuyendo y esto atenta contra décadas de progreso en el área. Según Sumner, Hoy y Ortiz-Juarez (2020), las consecuencias económicas de la pandemia podrían llegar a incrementar la pobreza en todo el mundo hasta llegar a afectar a 500 millones de personas más, o lo que es lo mismo, a un 8% de la población mundial. Garantizar la protección social de todos los niños, adultos y otros grupos vulnerables es la clave para reducir la pobreza.



ODS 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Las metas incluyen: el acceso universal a ciclos de enseñanza primaria y secundaria gratuita y de calidad y la mejora de las competencias profesionales. Se procura asegurar el acceso igualitario, aumentar el número de becas y la oferta de docentes calificados, construir y adecuar instalaciones educativas que tengan en cuenta las necesidades de los niños y las personas con discapacidad y las diferencias de género, y que ofrezcan entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.



ODS8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Las metas previstas para este objetivo son: promover el crecimiento económico sostenido, mejorar la producción y el consumo eficientes de los recursos, alcanzar el empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos, erradicar el trabajo forzoso e infantil y la trata de personas, proteger los derechos laborales, incluidos los de los trabajadores migrantes y ampliar el acceso a los servicios financieros.

ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Las metas en torno a este objetivo incluyen el acceso equitativo y asequible a infraestructuras de calidad, el empleo como generador de industrialización, el acceso a servicios financieros y el aumento del acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones.



ODS 10: Reducir la desigualdad en los países y entre ellos. Este objetivo contempla metas diversas entre la que se destacan: lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población; potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas; garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados; facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas; fomentar la asistencia oficial para el desarrollo y las corrientes financieras y conseguir la participación en la adaptación de decisiones económicas.

ODS 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Las metas involucradas implican asegurar el acceso de todas las personas a viviendas, servicios básicos y transportes públicos, planificar de forma participativa los asentamientos urbanos y salvaguardar el patrimonio cultural y natural, reforzando la resiliencia ante los desastres.





ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Las metas vinculadas a este objetivo son: aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo; lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales y alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes

ODS 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas. Este objetivo, central para el tema abordado en el presente trabajo, incluye como metas: la reducción de todas las formas de violencia; poner fin a la violencia contra los niños y su trata; promover el estado de derecho y el acceso a la justicia para todos; reducir las corrientes financieras y de armas ilícitas, la corrupción y el soborno; crear instituciones eficaces; adoptar decisiones participativas y alcanzar la identidad jurídica para todos.



ODS 17: Para que un programa de desarrollo se cumpla satisfactoriamente, es necesario establecer asociaciones inclusivas (a nivel mundial, regional, nacional y local) sobre principios y valores, así como sobre una visión y unos objetivos compartidos que se centren primero en las personas y el planeta. Muchos países requieren asistencia oficial para el desarrollo con el fin de fomentar el crecimiento y el comercio. Aun así, los niveles de ayuda están disminuyendo y los países donantes no han respetado su compromiso de aumentar la financiación para el desarrollo. Ahora más que nunca es necesaria una sólida cooperación internacional con el fin de garantizar que los países que poseen los medios para recuperarse de la pandemia reconstruyan mejor y consigan los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## 3.6 El rol de la Universidad en el desarrollo económico local

### 3.6.1 Responsabilidad Social Universitaria

Vallaey (2007) experto en el tema de la Responsabilidad Social Universitaria (de ahora en más RSU), se introduce en la idea de que la RSU parte de una reflexión interna de la institución para convertirse en una entidad emprendedora que atiende actividades relacionadas con la enseñanza, investigación y contribución al desarrollo económico (sus tres roles básicos) y que se gestionen de forma sinérgica (Mosas-Gallart et al. 2002).

Vallaey plantea cuatro principales líneas de acción de la Universidad: 1) La gestión interna, cuya meta busca lograr la democracia, equidad, transparencia y hacer de ésta un modelo de desarrollo sostenible. 2) La docencia, que busca capacitar al cuerpo de profesores en el enfoque de la RSU y promover especialidades en técnicas didácticas orientadas al Aprendizaje Basado en Proyectos de carácter social. 3) La investigación para el desarrollo, bajo convenios de colaboración con diferentes zonas rurales y/o marginales. Finalmente, 4) la proyección social que busca trabajar en colaboración con diferentes departamentos de investigación y docentes de diferentes facultades para implementar y administrar proyectos de desarrollo que sean fuente de investigación aplicada y recursos didácticos para la comunidad universitaria, todo lo anterior coordinado por una Dirección Académica de RSU que gestione iniciativas estudiantiles y docentes.

Al respecto, Jiménez y Arroyo (2008 y 2009) han trabajado en el modelo de emprendedorismo en las universidades. En sus trabajos mencionan que fomentar estos valores implica la promoción de las actividades de sensibilización y dinamización hacia la creación de las empresas desde las aulas, promover la cultura emprendedora y de innovación y formar futuros emprendedores en todos los ámbitos.

### 3.6.2 Transferencia tecnológica

Según Escorsa (1998), la idea de la transferencia de tecnología surge si se piensa que ningún país, ni ninguna empresa, puede ser totalmente autosuficiente en lo que a tecnología se refiere. Es imposible generar internamente todos los conocimientos necesarios para conseguir una producción de bienes y servicios más abundante, de más calidad y más competitiva. Para conseguirlo se puede comprar la tecnología, adquiriendo del exterior los conocimientos que no se tienen, sin tener que esperar el tiempo que se tardaría en generarlos.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Por su parte, González Sabater (2011) explica a la transferencia de tecnología como el movimiento de tecnología y/o conocimiento (puede incluir tanto medios técnicos como el conocimiento social) desde un proveedor (empresa) hacia un receptor (generalmente empresa), que adquiera tecnología a cambio de una retribución económica.

Para realizar la transferencia de tecnología, existen según Escorsa (1998) diferentes mecanismos, como, por ejemplo:

- licencia de patentes
- asistencia técnica
- franquicias
- cooperación conjunta en programas de I+D y alianzas
- transferencia Universidad / Empresa
- transferencia de personal entre universidades y centros de investigación y empresas de distintos países
- formación de *Joint ventures*.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Asociación empresarial en la que los socios comparten los riesgos de capital y los beneficios según las tasas acordadas.

## 4 Desarrollo

El propósito de esta sección es el de relevar incubadoras sociales y dinámicas e instrumentos de estímulo al emprendedorismo social en diferentes países del mundo y a nivel regional.

El presente trabajo final de grado realiza un análisis y descripción del estado actual del emprendedorismo social e incubación social en el mundo y en la región, mediante la triangulación metodológica de los datos utilizando como fuentes de exploración las bases académicas Google Académico, SCOPUS y Latindex. De este análisis sistemático se obtuvo una tabla con los artículos o libros más destacados y notables en la temática de estudio listados en el Anexo I.

### 4.1 Incubadoras sociales en el mundo

Se han estudiado modelos de 79 incubadoras establecidas en 10 países diferentes del mundo, prestando atención a sus estrategias, objetivos, formas de financiamiento, alcance, presentación de gastos para sus usuarios y los sectores de industria en los que se enfocan. Luego de clasificar cada una de las incubadoras relevadas, se obtuvieron conclusiones según el país al que corresponden y el área de producción en el que se desarrollan. La información volcada en la presente sección surge de la lectura de múltiples estudios de cada uno de los países considerados. A su vez, las conclusiones arribadas son de elaboración propia.

Se han encontrado incubadoras alrededor del mundo y, al considerar América Latina, se destaca con un importante avance Brasil, seguido por México, Chile, Ecuador, entre otros, y en particular Argentina donde desde el ámbito gubernamental se está desarrollando el fenómeno de incubación social que contiene entre sus objetivos principales la posibilidad de acabar con el desempleo. En esta región del mundo permanentemente golpeada económicamente, con gran parte de la población en situación de vulnerabilidad social, se observan políticas públicas que tiene como objetivo propagar este potente dispositivo que promete ser la clave que cambie radicalmente el panorama y acabe definitivamente con la pobreza y vulnerabilidad social, bajo la principal condición que consiste en articular diversos actores (universidades, empresas privadas (nacionales y multinacionales), gobierno nacional, gobiernos provinciales, municipalidades, fundaciones, etc.).

#### 4.1.1 Países con incubación social desarrollada

El primer grupo de países está conformado por España, México, Chile y Brasil, donde las incubadoras, así como los ecosistemas, se encuentran más desarrollados. Existen políticas activas de apoyo y son numerosos los casos de éxito de emprendimientos sociales. Los servicios de apoyo están adaptados a los distintos tipos de emprendimiento y hay un foco específico para el emprendimiento social de alto impacto.

##### 4.1.1.1 España

En cuanto a las incubadoras relevadas de España, se nota una gran heterogeneidad de sectores a los que se enfocan. En las 20 incubadoras relevadas (ver anexo II), se presentan instituciones que proveen asistencia a cualquier tipo de idea de emprendimiento social, mientras que hay otras que se enfocan exclusivamente en ideas para atacar problemas culturales, de cultivo ecológico, de inclusión social, tecnológicos o medioambientales. Entre ellas, todas las incubadoras multisectoriales presentan un costo para los incubados y la financiación de sus actividades, por lo general, provienen de instituciones públicas y privadas en simultáneo. Sus objetivos propuestos, por momentos se alinean en democratizar el acceso al apoyo empresarial de calidad y así hacer que los ecosistemas de emprendimiento sean más eficientes, transparentes e inclusivos.

En reglas generales todos se enfocan en aumentar las posibilidades de éxito de los negocios, *startups* de impacto social (Acción contra el Hambre, 2017), democratizar el acceso al apoyo empresarial de calidad y así hacer que los ecosistemas de emprendimiento sean más eficientes, transparentes e inclusivos. Además, buscan diversificar el ecosistema en términos de género y nivel socioeconómico, y empoderar a innovadores que crean empleo local y contribuir al desarrollo de las economías locales.

En cuanto a las incubadoras del sector cultural, estas suelen enfocarse en emprendimientos sociales con objetivos de impacto social en el área de la educación, salud, turismo sostenible, empleabilidad, acceso al agua, vivienda, arte urbano, entre otros. Ninguna de las relevadas percibe una cuota mensual a los incubados y su financiación es en su mayoría pública, proveniente de los ayuntamientos correspondientes y de Erasmus +, que es el programa de la UE para apoyar la educación, la formación, la juventud y el deporte en Europa. El programa de financiamiento hace hincapié en la inclusión social, las transiciones ecológica y digital, y el fomento de la participación de las personas jóvenes en la vida democrática.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

En cuanto a aquellas incubadoras que se enfocan exclusivamente en la inclusión social, la mayoría impone una cuota mensual a sus incubados a cambio de generar oportunidades para la creación de empresas sostenibles, empleo de calidad y desarrollo económico, social, responsable y sostenible principalmente en áreas escasamente pobladas y de lanzar proyectos emprendedores liderados o coliderados por personas con diversidad funcional. En estos casos, la financiación privada de sus usuarios es prioritaria, aunque también se obtiene financiación de los ayuntamientos correspondientes y de las universidades donde desarrollan sus actividades. Trabajan en red con las universidades y entidades privadas colaboradoras con quienes conectan a los incubados con el fin de generar nuevas fórmulas de colaboración y de generación de ideas innovadoras para dar respuesta a necesidades relacionadas con la inclusión del emprendimiento.

Por otro lado, existen aquellas incubadoras que se enfocan en los agro alimentos y la horticultura ecológica. Las relevadas son financiadas públicamente y en algunos casos también reciben colaboraciones de los incubados para sustentarse. Sus objetivos se centran en fomentar la producción y el consumo responsable con enfoque agroecológico, además de capacitar en materia agroecológica y favorecer el desarrollo de pequeñas iniciativas agroalimentarias centradas en la producción y en el valor añadido de la transformación y la comercialización conjunta, como estrategia para conseguir un desarrollo rural sostenible que fije población y que genere una economía que atienda a las necesidades del territorio de manera innovadora.

Dentro de los programas de dichas incubadoras se afrontan particularidades del sector primario como son las líneas de calidad, cuestiones legales propias de cada actividad, control alimentario, mantenimiento de la maquinaria o la analítica de productos. En una de ellas, incluso se aconseja y se guía en el proceso de obtener tierras a través del Banco de Tierras km0 de Zaragoza y la puesta en marcha de la actividad profesional.

Otro tipo de incubadoras, menos frecuentes en España, son las que se focalizan en ideas de impacto medioambiental. Existen algunas de financiamiento 100% público y otras que se sustentan tanto con fondos públicos, como con colaboraciones de sus incubados. Se centran en generar empleo colectivo a través del fomento, apoyo y consolidación de iniciativas productivas, de la economía social y solidaria relacionadas con movilidad responsable, alimentación ecológica y energías renovables.

### 4.1.1.2 México

México es probablemente uno de los países con mayor desarrollo de emprendimientos sociales. A diferencia de otros países, aquí el concepto de emprendimiento

social está claro y los agentes comparten una visión homogénea en torno a la definición del emprendimiento y sus actividades. Hay diversos modelos de incubadoras con diferentes metodologías. Los servicios de apoyo y aceleración están adaptados a cada uno de los emprendimientos y hay financiadores específicos a emprendimientos sociales. Cada vez surgen más inversores específicos dedicados a la inversión con impacto: fondos de inversión financiera como Promotora Social, Ignia, Adobe Capital, Monte de Piedad; instituciones internacionales como el BID, el FOMIN, el Fondo de Cooperación Suizo o USAID.

Se pueden diferenciar incubadoras que tienen un foco en emprendimientos sociales particulares y otras que lo tratan en términos más generales. Algunas ya llevan muchos años de trayectoria e incluso algunos de sus procesos de incubación y aceleración son subcontratados. Ejemplos de estos programas son Momentum Project de BBVA—Bancomer, Ashoka o i3 LATAM de Banamex, que ejecuta New Ventures. Las aceleradoras con mayor dimensión son New Ventures, Promotora Social, Unreasonable México y Agora Partnerships (ver anexo II). Otras, algo más nuevas están en pleno desarrollo, como es el caso de Village Capital, Social Lab o Smart Impact (Jardín de la innovación).

El ecosistema emprendedor mexicano está compuesto por 204 instituciones universitarias públicas y 124 privadas que cuentan con por lo menos un programa de apoyo al emprendimiento. De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Incubadoras de Empresas (2014) más del 80% de las incubadoras tradicionales que existen en el país están ubicadas en instituciones educativas de nivel superior.

Es posible mencionar como ejemplos de esta tendencia, al Centro Emprendedor de Universidades Politécnicas y Tecnológicas en el estado de Hidalgo fundado en 2011, que apoya principalmente proyectos de investigación de alumnos y/o maestros que ayuden a cristalizar sus ideas en empresas reales. También el centro de Incubación de Empresas en el Estado de Hidalgo del el Instituto Politécnico Nacional, que busca impulsar proyectos productivos dentro de sus aulas que cuenten con características de impacto social basados en la tecnología y lo más importante, que dichos proyectos sean realizados por recién egresados o que se encuentren a punto de egresar.

Otro de los casos relevados es el del Instituto para el Desarrollo Social Sostenible (IDeSS), que es la entidad que agrupa los programas sociales en donde participan los alumnos y profesores del Tecnológico de Monterrey. Dentro de este programa funciona una incubadora social que cuenta con participación de alumnos y profesores que buscan abordar diferentes problemáticas planteadas por la comunidad. Esta incubadora ayuda a comunidades e instituciones que, por su situación geográfica, económica y/o sociocultural no

han tenido acceso a oportunidades para mejorar su calidad de vida a través de programas educativos, de salud, económicos o de infraestructura.

A través de los diferentes proyectos de incubadoras sociales de las universidades se busca lograr la formación ética y ciudadana de los alumnos, así como la creación y transferencia de modelos no asistenciales que contribuyan al desarrollo económico y social sostenible. Se espera contribuir a la reducción de la brecha económica y social que existe en el país a través de la transferencia de conocimientos en diferentes áreas como son la educación, el emprendimiento, la salud o la vivienda entre otros.

Además de los casos mencionados, existen decenas de otras incubadoras sociales en México. Sin embargo, sólo 23 cuentan con el calificativo de “incubadoras de alto impacto”, otorgado por el Instituto Nacional de Emprendedores (INADEM).

De estas últimas, diez de ellas se destacan teniendo en cuenta criterios de reconocimientos obtenidos y casos de éxito. De este grupo, seis pertenecen a instituciones educativas, aspecto que, como se mencionó anteriormente, es la generalidad. Un 70% poseen perfil nacional mientras que el 30% restante tienen un perfil internacional. En cuanto a su ubicación, siete se concentran en el Distrito Federal, dos en Puebla y una en Querétaro. Algo común que las caracteriza es que son de creación reciente: las más antiguas cuentan con apenas 10 años de trayectoria y las más recientes iniciaron sus actividades en 2012. En cuanto al perfil que presentan, la mayor parte trata de atraer empresas de corte tecnológico o *startups* con un alto potencial de crecimiento.

### 4.1.1.3 Chile

El caso de Chile es algo particular. Es comúnmente considerado como uno de los centros emprendedores de América Latina y también uno de los entornos regulatorios más favorables a la inversión. Fue pionero en el desarrollo de medidas para promover la inversión ángel y las primeras redes de inversores de la región, fondos de capital semilla y numerosas incubadoras.

Chile desarrolla incubadoras de proyectos ambientales, de tecnología, de comunicación, de servicios, de emprendimientos y de cooperativas. El caso de las cooperativas es diferente al que se da en el resto de los países analizados. Esta herramienta ayuda a fomentar la fuerza de trabajo de las personas, que muchas veces está obstaculizada

en la industria subcontratista. En las cooperativas el objetivo principal no es la rentabilidad, sino el apoyo mutuo.

Un caso ejemplo es el de la Incubadora de Cooperativa Inclusiva, de la oficina de Fomento, Desarrollo Social y Emprendimiento de la Municipalidad de Arica. Esta, está orientada a la gente con alguna discapacidad buscando que a nadie se le prive la posibilidad de establecer un emprendimiento, brindando asesoría, apoyo y acompañamiento a todos aquellos que tengan capacidades diferentes. Busca, además, incluir a las personas con discapacidad en el mercado laboral. La oficina desarrolló una alianza estratégica con los estamentos públicos para brindar apoyo a los emprendedores y abarcar todos los sectores vulnerables.

#### 4.1.1.4 Brasil

Brasil es un país emblemático con relación a la organización con matices cooperativistas, lo que es muy relevante para el desarrollo de las incubadoras sociales en el país. Es pionero en el desarrollo de la incubación en América Latina, donde las primeras fueron creadas, estimuladas y fuertemente apoyadas por universidades locales en algunas ciudades conocidas por tener una muy buena infraestructura científica y tecnológica, recursos humanos cualificados y proximidad de áreas industriales.

El proceso de incubación es muy parecido al proceso tradicional de incubadoras de empresas, pero con proyectos incubados contruidos a partir de un modelo cooperativista y asociativista, y ser extensivo a segmentos populares de bajo ingreso. Estas primeras incubadoras sociales aparecen en un contexto de fuerte exclusión social, aumento del índice de desempleo y del desmantelamiento de las viejas formas de protección del trabajo. En este sentido, el cooperativismo aparece como una alternativa a las distintas crisis de empleo que sucedieron en el país.

En la década de 1990 aparece la primera incubadora de cooperativas formal, llamada Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), de la Universidad Federal de Río de Janeiro. Esta fue desarrollada a partir de discusiones realizadas por redes de discusión universitaria acerca de nuevas formas de generación de trabajo e ingreso y significó la antesala a decenas, o aún centenares, de incubadoras de sociales que hoy existen en todo Brasil.

En julio de 2002 se lanza la primera incubadora social del Brasil en la ciudad de Recife. La Incubadora Social hacia la Acción Joven, aún vigente, busca apoyar a emprendedores sociales jóvenes que intentan cambiar a su sociedad, y construir bases institucionales en lugares donde todavía no están absolutamente fuertes las instituciones.

En este modelo de incubación, los grupos juveniles tienen la oportunidad de iniciar o de ampliar sus iniciativas de intervención social, cultural o ambiental, a partir de bases de legitimidad con su público objetivo, y sin naturaleza competitiva o con fines de lucro. Se le ofrece además un amplio apoyo, desde una oficina totalmente equipada compartida para el uso del proyecto, hasta un sistema de acompañamiento, que implica asesoría y evaluación. También se brindan cursos de aprendizaje de herramientas de gerencia social y red de relaciones. Todos estos enfocados en provocar ciclos de cambios sociales locales desde los grupos y proyectos incubados, y si es posible integrada en una iniciativa más grande de desarrollo local sostenible. Esta metodología fue transferida a otras 15 universidades brasileñas, que implementaron sus incubadoras de cooperativas populares tomándola como referencia (ver anexo II).

### **4.1.2 Países con incubación social de mediano desarrollo**

Este segundo grupo (India, Uruguay, Perú y Argentina) está caracterizado por países donde el emprendimiento social está asentado y valorado, aunque los servicios son limitados. La oferta es creciente y la financiación proviene en su mayoría de subsidios y fundaciones internacionales. Aquí no se ve un gran número de inversores que se dedican específicamente al emprendimiento social. Existen iniciativas claras en el ámbito del emprendimiento social y en algunos casos surgen también iniciativas enfocadas a emprendimiento social de alto impacto.

#### **4.1.2.1 India**

Las 12 incubadoras relevadas de la India (ver anexo II) muestran, a gran escala, un objetivo similar que es el de incubar e iniciar emprendimientos sociales con base en el avance tecnológico e innovador que generen valor social y comercial. Estas se enfocan principalmente en el área de las TICs y en el desarrollo de *software*<sup>5</sup>. La particularidad que

---

<sup>5</sup> Conjunto de elementos físicos o materiales que constituyen una computadora o un sistema informático.

muestran todos los casos de incubación estudiados en la India es la dificultad que presenta el desarrollo de las incubadoras dadas las condiciones extremas de pobreza y en especial en las zonas rurales lejos de las metrópolis indias.

Dadas las anteriores condiciones, Gabriel, Engasser y Bound (2016) determinan cuatro principales desafíos. Estos son la atracción de emprendedores a la incubadora, la construcción de una comunidad de soporte para las incubadoras, la atracción de staff a la incubadora y ayudar a los incubados a acceder al mercado.

Para cada una de ellas, se recopilaron una serie de estrategias utilizadas por las diferentes incubadoras, como por ejemplo crear embajadores para atraer incubados, concientizar a las personas, aliarse con instituciones educativas para generar interés entre los jóvenes, utilizar medios de comunicación, conectarse con empresas incubadoras con más experiencia o de mayor capacidad, proporcionar espacios de oficina en las grandes ciudades para que se muden incubados de las zonas rurales, ayudar a los incubados a conseguir exposición internacional, entre otros.

### 4.1.2.2 Uruguay

En Uruguay, como en el resto de Latinoamérica, está emergiendo una necesidad de generar modelos traccionados a través de la economía de mercado con el fin de solucionar o abordar problemas o dilemas sociales. De este modo toma gran importancia la actividad de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) que es una entidad gubernamental que promueve la investigación y la aplicación de nuevos conocimientos a la realidad productiva y social del país.

Uno de los casos relevados es el de la asociación civil Socialab. Esta tiene como objetivo potenciar emprendimientos sociales que se encuentran en una etapa temprana de ideación y contribuir a la formación de una sociedad más justa, integrada por empresas que generan impacto social y consolidan las bases para lograr una economía más colaborativa orientada a reducir las desigualdades sociales.

Socialab tiene dos objetivos principales a nivel regional. El primero se centra en inspirar y descubrir soluciones innovadoras con alto impacto social y el segundo pretende promover soluciones en empresas sociales que están empezando o están en las primeras etapas de su desarrollo. Los ejes estratégicos se encuentran claros, ya que el primero se centra más en el reconocimiento, la búsqueda, la formación, el aprendizaje y el segundo en

las personas que ya están en el ecosistema de los emprendedores sociales y promueven o facilitan que estas empresas pongan en marcha sus actividades.

En cuanto a la metodología de actividad, Socialab Uruguay adopta gran parte del modelo de negocio de Socialab Chile, aunque, el desarrollo del emprendimiento social en Uruguay no está al mismo nivel que allí. Entre el equipo de Socialab hay sociólogos, expertos en finanzas, politólogos o expertos en comunicación.

Aunque Socialab no tiene ánimo de lucro, exige que los proyectos que incuba sean rentables. Por un lado, por la idea de que los negocios son escalables, y por tanto su impacto será mayor si ganan dinero y universalizan sus productos o servicios. Además, según recalca Denise Camou, Manager General de Socialab Uruguay, “la sostenibilidad económica no es la maximización de la ganancia, y los emprendedores no buscan hacerse ricos, si no harían otra cosa”.

### 4.1.2.3 Perú

Para el caso de Perú se hizo un relevamiento del impacto del programa Kunan en la consolidación de los emprendimientos sociales. Kunan es una iniciativa originada de la articulación entre actores interesados en promover el desarrollo del ecosistema de innovación social. Kunan significa “ahora”, y tiene este nombre pues concibe que los jóvenes son el presente del cambio para el país, son la fuente de impulso para el desarrollo sostenible del Perú. En sus dos primeros años de ejecución logró reunir a más de 300 iniciativas de innovación social de jóvenes, y ha convocado a una comunidad de emprendedores de más de 50 miembros.

Esta plataforma impulsa el ecosistema de emprendimiento social y ambiental en el Perú e integra y propicia sinergias entre los distintos actores, públicos y privados, que buscan fomentar el emprendimiento social en el Perú.

Kunan actualmente forma parte de Perú 2021, la red de empresas que buscan activarse como agentes de cambio para promover el desarrollo sostenible del Perú y desde el 2018, mantienen una alianza donde actúa como su Unidad de Emprendimiento Social y Ambiental.

#### 4.1.2.4 Argentina

El emprendedorismo social ha tomado mucha importancia en los últimos años. Esto se debe principalmente a la promoción y el apoyo que han brindado las organizaciones del tercer sector y las entidades del sector público, pero también a entidades formadas con el objetivo de apoyar al emprendimiento o la innovación social.

Se puede mencionar por ejemplo a Social Lab, la organización Njambre, el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés; el Espacio de Negocios Inclusivos (ENI) promovido por la Universidad Torcuato Di Tella; las iniciativas Abanderados de la Argentina Solidaria o Red Solidaria, etc.; proveedores de servicios específicos como Sistema B o Emprediem; el concurso Vos Lo Haces, una iniciativa del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires o la labor de fondos de inversión de impacto como Equitas Ventures u OikoCredit.

Existen numerosas incubadoras a lo largo del país, ya sea en el ámbito privado, universitario o desde el mismo Gobierno, intentando combatir principalmente la pobreza y buscando incluir a millones de personas que se encuentran bajo el índice de vulnerabilidad social.

Según el Ministerio de Producción de la Nación existen hasta el 2021 más de 400 incubadoras en todo el país. Dicho Ministerio creó un registro nacional de incubadoras para desarrollar mayor capital emprendedor. Su creación fue dispuesta mediante la resolución 24/2016 publicada en el Boletín Oficial y busca llevar a cabo la vinculación del mundo emprendedor con los programas Fondo Semilla, PAC Emprendedores y Programa de Fortalecimiento Institucional, entre otros, a cargo de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa.

En los lineamientos generales del Programa Incubación Social y Fortalecimiento de la Resolución-2018-738-APN-DNEP#MDS, en su anexo I, podemos identificar las siguientes definiciones:

A los efectos de la presente, se entiende por:

**UNIDAD PRODUCTIVA VULNERABLE (“UPV”):** todo emprendimiento socio-productivo y asociativo de la economía social y popular integrado por personas en situación de vulnerabilidad social.

**INCUBADORA SOCIAL (“INCUBADORA”):** Organismo Gubernamental u Organización No Gubernamental sin fines de lucro, que hubiese adherido a la Red de Incubadoras Sociales en los términos que se describen.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Organismos gubernamentales: organismos de los gobiernos provinciales, municipales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; organismos y entes desconcentrados y descentralizados dependientes del Poder Ejecutivo Nacional y universidades nacionales.

Organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro: organizaciones de la sociedad civil, asociaciones civiles, simples asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, clubes de barrio y de pueblo, entidades de bien público, cooperativas, federaciones, confederaciones, mutuales y asociaciones sindicales.

**INCUBACIÓN SOCIAL (“INCUBACIÓN”):** proceso de fortalecimiento y acompañamiento de UPVs llevado a cabo por una INCUBADORA en un determinado período. El mismo incluye:

A. Una etapa de producción de información vinculada al diagnóstico de las UPVs y al análisis del contexto en que se insertan, de los mercados disponibles, de la normativa que las afecta, entre otros;

B. Una etapa de capacitación y/o fortalecimiento que aborde aspectos tales como la gestión y organización contable, la planificación financiera, aspectos legales y tributarios, aspectos comerciales, aspectos de la producción y todos aquellos lineamientos vinculados al fortalecimiento institucional y comercial;

C. Una etapa de acceso a mercados orientada a que las UPVs puedan insertarse en nuevos mercados y mejoren las condiciones y volúmenes de comercialización y venta.

Es importante mencionar también el ritmo de crecimiento de las experiencias universitarias de fortalecimiento a incubadoras productivas, sociales y tecnológicas. Por su parte, aquellas incubadoras no lucrativas que son impulsadas por la sociedad civil, centros de investigación, y entidades públicas estatales, no han enfatizado en prácticas de eficiencia y resultados sino en ampliar las oportunidades de empleo, más aún en momentos donde la crisis es más acentuada. Las empresas relevadas tienen también como objetivo fundamental introducir el concepto de triple impacto (económico, social y medioambiental) al ámbito empresarial como un modelo de negocio viable.

### **4.1.3 Países con incubación social poco desarrollada**

Finalmente, este último grupo de países (Ecuador y Nicaragua) están caracterizados por sistemas poco facilitadores del emprendimiento social. Las iniciativas suelen estar vinculadas al autoempleo y no se detectan políticas de apoyo público de relevancia. Tampoco se ven agentes clave para su financiación y sus ecosistemas se encuentran poco desarrollados.

### 4.1.3.1 Ecuador

Ecuador es en 2021 uno de los países con mayor desarrollo de actividad emprendedora del continente. Sin embargo, no hay una relación directa entre la actividad emprendedora puramente comercial y la social. Según distintas ediciones del Global Entrepreneurship Monitor, el emprendimiento en este país está motivado por la oportunidad más que por la necesidad propia de la sociedad.

En Ecuador se relevaron 4 incubadoras: INCOVAL (Guayaquil), EMPRENDER (Quito), ADE (Loja), INNPULSAR (Cuenca). Todas ellas están agrupadas por la Red de Incubadoras del Ecuador, En algunas universidades existen Centros de Emprendimiento o Centros de pre-incubación, que aún no llegan a ser Incubadoras.

La mencionada fundación agrupa a los distintos usuarios de las incubadoras en cuatro tipos diferentes: Pre-incubados, Incubados Internos, Post inoculados e Incubados Externos: y tienen un periodo de estadía promedio de dos años que puede extenderse hasta tres. Las incubadoras ofrecen servicios tales como: espacio físico con módulos privados y áreas de uso común, soporte administrativo, asistencia técnica y legal, asesoría gerencial, financiera, contable y de mercadeo, ambiente de estímulo e interacción con otros empresarios, acceso a la red de apoyo, y particularmente en lo referente a la apropiación y transferencia de tecnologías.

Más allá del desarrollo de las mencionadas incubadoras, debemos señalar que el país no cuenta con el apoyo general y continuado para el emprendimiento por parte de distintos agentes, en un contexto político, institucional y social limitante (Lora y Castellani 2014).

### 4.1.3.2 Nicaragua

Los emprendimientos sociales en Nicaragua se encuentran más orientados al emprendimiento de subsistencia que al aprovechamiento de oportunidades. Se puede ver un

claro déficit en cuanto al mercado local, que obliga a los negocios a tener un carácter mínimamente regional para la ampliación a nivel nacional.

La visión del emprendimiento social es amplia y se hace foco principalmente en el impacto social, aunque no generado necesariamente por un emprendimiento. Hay muchos programas de apoyo para empresas existentes y mejora del empleo para la comunidad.

La única incubadora actual es Agora Partnerships, desde 2005 creada por estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad de Colombia y emprendedores en Nicaragua. Esta organización ha tenido un papel muy importante en la industria de la inversión de impacto y en el emprendedorismo en general tanto en Nicaragua como en el resto de Centroamérica.

Esta incubadora ha participado en la creación de ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs), el lanzamiento de la primera edición de la conferencia ANDE en todo Latinoamérica, el prototipo de la primera metodología GIIRS y en el lanzamiento de un fondo de inversión de impacto para etapas tempranas en Latinoamérica. Gracias a su trabajo existen actualmente en el país numerosos fondos de inversión de impacto como son Impact Finance, Root Capital, Global Partnerships, entre otros.

## 4.2 Dinámicas de estímulo al emprendedorismo social

Se realizó una búsqueda sistemática bibliográfica para relevar el estado de los ecosistemas emprendedores sociales en diferentes países del mundo. Luego, para compararlos se los clasificó según su región geográfica dadas las similitudes en el nivel de desarrollo del ecosistema emprendedor social en el que se encuentran. Se relevaron países europeos, de América Latina y de África Oriental que, en muchos casos, comparten políticas, fuentes de financiamiento, infraestructura, capital humano y redes de trabajo.

Esas zonas geográficas tienen problemáticas intrínsecas a cada región, impactando significativamente en las cuestiones sociales que buscan abordar. La discriminación a los refugiados, por ejemplo, es un asunto propio de países europeos, mientras que tanto en África Oriental como en América Latina la pobreza estructural o la inestabilidad política y económica son temáticas mucho más urgentes. Estas diferencias determinan en gran medida el desarrollo y el enfoque de las actividades emprendedora que se llevan a cabo en cada una de las regiones.

#### **4.2.1 Europa**

Se pueden obtener conclusiones generales de los ecosistemas emprendedores sociales de los países europeos estudiados dividiendo el campo de estudio en diferentes áreas.

##### **Actividades**

En cuanto al enfoque de las actividades de los emprendimientos sociales, como el problema más abordado se encuentra la integración social de grupos desfavorecidos de la sociedad y la discriminación hacia los inmigrantes, siendo estos los temas que predominan en países como: Finlandia, Italia, República Checa, Grecia, Hungría, Letonia, Polonia, Eslovaquia, Eslovenia, Suecia, Reino Unido y Francia. Por otro lado, temáticas como servicio de salud para los mayores, niños o personas con discapacidad, educación primaria para los más jóvenes y viviendas sociales son también importantes en países como Irlanda, Dinamarca, Italia, Bulgaria, Francia y Luxemburgo.

Áreas como el cuidado del medio ambiente y la actividad en las tierras, como la agricultura, horticultura y el procesamiento ecológico de alimentos, son recurrentes en los emprendimientos sociales en España, República Checa, Malta y Rumanía. Empresas sociales con enfoques culturales, como arte, música, turismo y artesanías, son comunes en Croacia, Estonia, Finlandia, Grecia, Hungría, Malta y Suecia.

Finalmente, existen países europeos donde las empresas sociales reflejan la totalidad de las actividades posibles, como en Bélgica, Alemania, Países Bajos y el Reino Unido. En estos países, las innovaciones sociales toman nuevas formas, desde agricultura, energías alternativas, viviendas sociales, transporte, hasta áreas digitales y la provisión de productos y servicios sustentables.

##### **Modelo de negocios**

En países como República Checa, Finlandia, Francia, Italia y el Reino Unido, los emprendimientos sociales obtienen sus ingresos, en su mayoría, del mercado y en particular de la venta de bienes y servicios a autoridades públicas. En otros países, como Austria y Polonia, la dimensión emprendedora se ve menos fuerte, obteniendo menos del 50% de sus ingresos del mercado.

También parece existir una correlación importante entre la forma organizacional o legal adoptada por la empresa social y el nivel de ingreso generado mediante el mercado. Formas institucionalmente reconocidas de empresas sociales se encuentran más orientadas

al mercado que las empresas sociales de facto que se han originado del sector más tradicional sin fines de lucro (como asociaciones, fundaciones, voluntariados y organizaciones comunitarias).

De hecho, países como República Checa, Finlandia, Italia y el Reino Unido obtienen más de un 50% de sus ingresos por medio del mercado (incluyendo contratos con entidades públicas), mientras que empresas en Austria, Bélgica y Polonia entre un 35-50%. Hungría, Irlanda y Eslovaquia generan menos de un 35% de sus ingresos mediante el mercado.

Una dinámica notable mediante la cual las empresas sociales se encuentran generando ingresos, es por la contratación de servicios de la salud, de asistencia social, educación, justicia criminal, ocio, entre otras actividades por manos de autoridades públicas europeas, con el objetivo de obtener la mejor opción precio- calidad y poder ofrecer mayor cantidad de opciones y personalización a los usuarios de estos servicios.

### **Políticas y regulación**

Se observa disparidad importante en esta materia entre los países bajo estudio. Entre los componentes que permiten un ecosistema político viable en Europa para los emprendimientos sociales se encuentran:

- Reconocimiento legal o institucionalización de la empresa social mediante la creación de una forma legal hecha a medida.
- Incentivos fiscales para las empresas sociales o a la inversión de impacto social.
- Existencia de infraestructura y soporte especial que consideren las características especiales de las empresas sociales.
- Medidas diseñadas para facilitar el acceso al mercado y a mercados del sector público.
- Medidas diseñadas para apoyar el acceso a financiamiento mediante la creación de instrumentos financieros dedicados al área y más general, mercados de inversión social.
- Instrumentos de medida de impacto social y sistemas de reporte de estos.

Los marcos legales para emprendimientos sociales varían ampliamente según el país bajo estudio. Los únicos dos países que se puede decir que poseen todos los

componentes o al menos han tratado de contenerlos son Italia y el Reino Unido. Por un lado, países como Suecia, Francia, Luxemburgo, Eslovenia y Bulgaria poseen políticas desarrolladas que alientan y apoyan el desarrollo de emprendimientos sociales, aunque todas con diferentes enfoques y dinámicas. Por otro lado, otros siete países como Irlanda, Letonia, Lituania, Polonia, Eslovenia, Rumanía y Malta se encuentran actualmente en desarrollo de sus políticas específicas para emprendimientos sociales. Finalmente, otros países europeos no consideran necesaria la introducción de políticas específicas o preferenciales para empresas sociales por sobre otros tipos de empresas. Los más destacados son: Finlandia, Alemania y los Países Bajos.

Existen tres diferentes maneras en las cuales 16 países europeos desarrollan sus legislaciones que reconocen y regulan la actividad de empresas sociales:

- Adaptación de la forma legal existente para incluir las características especiales de las empresas sociales:
  - En Francia, Grecia, Italia y Polonia se creó una forma legal totalmente nueva para empresas sociales adaptando la forma legal de las cooperativas.
  - En Croacia, República Checa, Hungría, Portugal y España han reconocido el papel de las cooperativas sociales (o su propósito social) en sus legislaciones.
  - El Reino Unido ha creado una forma legal para el uso específico de emprendimientos sociales que se adapta específicamente a este tipo de compañías.
- Creación del estatus legal de las empresas sociales: algunos países han introducido en sus legislaciones estatus legales que rompen con los límites de varias formas legales y que pueden ser adoptadas por diferentes tipos de organizaciones, siempre y cuando cumplan con determinados criterios predefinidos. Esos países son: Bélgica, Dinamarca, Italia, Finlandia, Eslovaquia, Eslovenia y Lituania.
- Algunos otros países han creado tipos especiales de organizaciones sin fines de lucro que permiten la conducción de actividades económicas.

### **Excepciones a impuestos e incentivos**

Existen relativamente pocos países con exenciones de impuestos designadas para emprendimientos sociales. Los modelos principales en los países europeos son:

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

- Pueden existir exenciones de impuestos para organizaciones sin fines de lucro.
- Pueden existir exenciones de impuestos para emprendimientos sociales de integración laboral, si es que la legislación del país las reconoce.
- Pueden existir exenciones de impuestos para el desarrollo de algunas actividades sociales.
- De no presentarse ninguna de las opciones anteriores, las empresas sociales suelen someterse a impuestos dependiendo de la legislación vigente.
- En algunos países el sistema fiscal varía de forma regional o local.

En Finlandia el Servicio Público de Empleo puede, mientras que se encuentre entre los límites del presupuesto nacional, proveer apoyo para el establecimiento de una empresa social, si la misma emplea personas con capacidades diferentes o desempleados hace muchos años. De la misma manera, podrían recibir subsidios como compensación por la potencial baja productividad de los empleados. En Grecia, las empresas sociales pueden aplicar para obtener incentivos financieros, exenciones de impuestos o subsidios si cumplen con ciertos requisitos. En Italia, dependiendo de sus características, las cooperativas sociales pueden ser exentas del pago de impuestos o se les puede realizar una reducción en ellos. Además, algunas de estas empresas se encuentran exceptuadas de pagar seguros nacionales por emplear personas en desventaja. Existen también exenciones de impuestos para las donaciones privadas a cooperativas sociales.

Por otro lado, en España algunos tipos de entidades sociales están exceptuados de impuestos cuando desarrollan actividades educativas, de beneficio social, de salud, cultura o deportes. Los clientes que consumen estos productos o servicios no deben pagar el impuesto correspondiente. Estas entidades están exceptuadas de pagar impuestos de sello, como también importantes impuestos locales.

En el Reino Unido no existen exenciones a impuestos para ningún tipo de emprendimiento social, pero sí existen para aquellos que deseen invertir en determinados tipos de empresas sociales. De hecho, los individuos pueden deducir hasta un 30% del valor de la inversión a la caridad, sociedad benéfica comunitaria o cooperativa de sus impuestos. Lo mismo sucede en Francia, pero hasta un 25% de deducción de impuestos.

### **Financiamiento**

Gran cantidad de países han creado normas, medidas y esquemas para proveer soporte a empresas sociales y a entidades de la economía social de forma más integral. Entre ellos se encuentran: Bélgica, Croacia, Dinamarca, Francia, Italia, Luxemburgo, Polonia, Portugal, Eslovenia, España, Suecia, Suiza y el Reino Unido. El alcance y la escala de estos esquemas financiados públicamente, varía de forma significativa entre los distintos países mencionados. Hay otros países que no poseen o que poseen esquemas limitados para financiar emprendimientos sociales. Este es el caso de Bulgaria, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Eslovenia, Eslovaquia y Rumanía. Esto parece suceder solamente en países recientemente incorporados a la Unión Europea, pero existen casos de países con gran trayectoria en la comunidad europea como Austria, Finlandia, Alemania, Irlanda y los Países Bajos, que no poseen o que poseen esquemas de financiamiento público muy débiles.

### **Redes y mecanismos de apoyo mutuo**

Redes de emprendedores sociales u organizaciones “paraguas” juegan un rol importante en los ecosistemas emprendedores, particularmente en los países en donde no se desarrollan iniciativas de financiamiento público. Su rol puede abarcar múltiples tareas, como un mecanismo de soporte ofreciendo consejos o guía, actuar como un defensor del sector, negociar contratos e interactuar con las entidades públicas del sector. Estas redes están emergiendo en todos los países europeos excepto Bulgaria, Letonia y Eslovaquia.

Algunos ejemplos de este tipo de organizaciones paraguas son:

- The Social Enterprise Network en Dinamarca.
- Estonia Social Enterprise Network.
- The Social Enterprise Coalition en Finlandia.
- The Irish Social Enterprise Network en Irlanda.
- Social Enterprise NL en Países Bajos.
- Social Enterprise UK en Reino Unido, junto a Social Enterprise Scotland, Social Enterprise NI en Irlanda y Wales Co-operative Centre.
- TESSEA en República Checa.
- Federal Association of Non-Statutory Welfare Services en Alemania.

### **Apoyo de especialistas e infraestructura disponible para emprendimientos sociales**

Algunos países europeos poseen otros sistemas de apoyo proveniente de especialistas y de infraestructura existente para los emprendimientos sociales. Este soporte se enfoca especialmente en organizar actividades para sensibilizar y educar a la población. Otros países, poseen iniciativas propias y esquemas privados enfocados en emprendimientos sociales, líneas de inversión y soporte, instrumentos financieros, infraestructura física y soporte para acceder a los mercados. Este es el caso particular de Croacia, República Checa, Estonia, Irlanda, los Países Bajos, Polonia, Eslovaquia, Eslovenia, España y Suiza.

#### **Estructuras de soporte a nivel europeo**

Entidades que crean políticas:

- European Commission
- European Parliament
- European Economic and Social Committee
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

Proveedores de Financiamiento:

- European Investment Fund (EIF)
- European Venture Philanthropy Association (EVPA)
- Toniic
- Global Impact Investment Network

Redes de apoyo y organizaciones paraguas:

- Ashoka
- NESsT
- Impact Hub
- Oksigen
- Social Impact Lab
- The Social Entrepreneurship Network SEN

Redes de investigación:

- Research networks EMES European Research Network

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

- European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (EURICSE)
- International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC)

Redes de apoyo del sector:

- EUCLID
- The European Network for Social Integration Enterprises (ENSIE)
- DIESIS

### **Sistemas de medición y reporte de impacto social**

Hay pocos países que han reconocido a nivel nacional sistemas o metodologías comunes para medir y reportar el impacto social. Incluso donde existen, no tienden a ser obligatorios, excepto Italia y Bélgica, en donde el reporte es mandatorio. En Austria, Estonia, Alemania, Polonia y el Reino Unido, reportar el impacto social es voluntario.

### **Mercados de inversión social**

La inversión social es, por definición, la provisión de financiamiento a organizaciones con la expectativa explícita de un beneficio social y monetario y la medición de los resultados de ambos. Se cree que existen múltiples factores que inhiben el desarrollo de inversiones de impacto social en Europa:

Del lado de la demanda:

- Cultura de dependencia de los sistemas de apoyo públicos (créditos, subsidios y donaciones).
- Poca demanda de financiamiento externo.
- Falta de preparación, capacidades de negocios, estructuras internas y/o operaciones sustentables.
- Falta de oportunidad por parte de los inversores de verificar el impacto social y sustentabilidad del modelo de negocios de los emprendimientos sociales

Del lado de la oferta:

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

- Ausencia de instrumentos comerciales especializados para encajar en el mercado de las empresas sociales. Además, algunas inversiones se encuentran bloqueadas por las formas legales de los emprendimientos sociales que poseen algunos países.
- Información asimétrica, con falta de información en los beneficios sociales de los modelos de negocios de emprendimientos sociales.
- Falta de emprendimientos sociales atractivos en los que invertir.
- Falta de entendimiento del riesgo asociado a la inversión en empresas sociales.
- Incapacidad de llegar a la escala comercial para los productos provenientes de empresas sociales.
- Altos costos de transacción, principalmente dado los pequeños montos otorgados en créditos o contratos.

### **4.2.2 África Oriental**

En términos generales, se puede concluir que cada uno de los países africanos analizados poseen ecosistemas emprendedores sociales en diferentes estadios de madurez. De esta manera, se los puede analizar en cuatro grandes aspectos (Política y regulación, Financiamiento, Infraestructura y Capital Humano e Información y Redes) y categorizar su nivel de madurez en cada uno de ellos según si se encuentra en un nivel temprano, emergente o en pleno crecimiento.

### **Política y regulación**

Ninguno de los gobiernos de los países estudiados reconoce verdaderamente el rol de los emprendimientos sociales en la entrega de servicios ni posee una forma legal especialmente dedicada a empresas sociales. En Kenia, se está considerando la implementación de una Organización Pública Benéfica. En algunos de los países estudiados, los emprendimientos sociales deben elegir registrarse como Organizaciones no Gubernamentales o como compañías regulares o reflejar su naturaleza híbrida mediante una combinación de ambas. En Uganda, las empresas sociales se registran como compañías con garantía limitada, compañías con acciones limitadas o como organizaciones no

gubernamentales con negocios. Como las empresas sociales no son reconocidas por la ley, no existen incentivos o instrumentos de apoyo para ellas.

Ruanda, Uganda y Kenia muestran interés político en mejorar la colaboración del sector privado y de expresarlo en el marco legal. La carencia actual de reconocimiento de los emprendimientos sociales resulta en una ineficiencia en utilizar instrumentos políticos como incentivos impositivos, apoyo financiero o formas específicas legales de acreditación para este tipo de empresas.

En Kenia existe poco reconocimiento legal para los emprendimientos sociales, el Gobierno se encuentra generalmente abierto al sector privado y reconoce el rol de las PyMES. Existen legislaciones relevantes sobre emprendimientos sociales, lo que ha impulsado el desarrollo de emprendimientos sociales, como también el de infraestructura del área de tecnología de la información o el estímulo gubernamental hacia *startups* y programas de aceleradoras.

En Ruanda no existen políticas específicas para empresas sociales, y el Gobierno considera que el sector privado resulta clave para el desarrollo del sector. En Uganda, los emprendimientos sociales no son reconocidos en las políticas, con la excepción de las organizaciones de marketing social. Además, el Gobierno se encuentra generalmente abierto al compromiso con el sector privado, pero tiene sus preocupaciones con respecto a la privatización.

En Marruecos, se han implementado legislaciones para asegurar un clima legislativo favorable para el desarrollo de la economía social y se encuentran en proyecto para establecer un observatorio de economía social que está a cargo de realizar el seguimiento y evaluando las políticas públicas sobre economía social, mejorando la visibilidad del sector y promoviendo la investigación científica del área de economía social en colaboración con institutos de investigación.

Por otro lado, Egipto necesita importantes requerimientos regulatorios y legislativos, como también reducir la cantidad de burocracia administrativa para desarrollar un emprendimiento social.

### **Financiamiento**

El acceso al financiamiento requerido es aún más difícil para organizaciones con poco o sin retorno de la inversión, los créditos comerciales son usualmente imposibles para los emprendimientos sociales con poco margen de beneficio. Es por ello que, para lograr

financiar emprendimientos sociales, se requieren soluciones innovadoras que reflejen su naturaleza híbrida entre el beneficio monetario y el social. Para ello se pueden combinar créditos provenientes del Estado, fundaciones o corporaciones, créditos comerciales y créditos al consumidor para la venta de productos o servicios. En cuanto a los créditos subsidiados en Kenia, la mayoría de las instituciones que proveen este tipo de ayuda, asisten a emprendimientos sociales. En Ruanda, se encuentran disponibles créditos regionales e internacionales como por ejemplo el África Enterprise Challenge Fund, el cual fue fundado por el gobierno inglés. En el caso de Uganda, la mayoría de los créditos son provistos por donantes. Las fundaciones proveen algunos créditos a sectores muy específicos, como por ejemplo el UNCDF Clean Start Energy Access Challenge, que apoya financieramente instituciones u otras empresas que se focalizan en energías alternativas y limpias. En Marruecos, inversionistas y donantes proveen financiamiento para que los emprendedores sociales lancen sus proyectos y/o aumenten su impacto. Es usual la utilización de fondos internacionales (Drosos Foundation, international development agencies, UNDP, NED...) y fondos nacionales (INDH, OCP Foundation, Managem Foundation, entre otros). Se ha detectado una gran dificultad para obtener créditos de bancos; de hecho, emprendedores sociales han evidenciado un rechazo sistemático de sus pedidos de crédito por parte de los bancos mientras que su plan de negocios contenga impacto social. Según instituciones crediticias, incluir un impacto social en el modelo de negocios puede afectar a la rentabilidad económica del proyecto.

Para sobrellevar esta situación, los emprendedores sociales marroquíes dependen mayormente en créditos otorgados por donantes internacionales o participando en competencias de plan de negocios. Acceder a subsidios nacionales, incluyendo los del INDH (Iniciativa Nacional del Desarrollo Humano) es una alternativa viable para emprendedores y cooperativas.

Emprendimientos sociales de Kenia y Uganda poseen acceso a varias fuentes de inversores internacionales con sedes locales que han aumentado su participación en los últimos años.

En el este africano, existen instituciones financieras que combinan el crédito subsidiado con créditos comerciales. Por ejemplo, GroFin East Africa Fund es una fundación privada apoyada por fundaciones corporativas y bancos locales del este africano. Opera en Kenia, Ruanda, Uganda y Tanzania con el objetivo de crear empleo, fortalecer cadenas de valor y crear mercados. Aunque no se enfoca específicamente en emprendimientos sociales, su estrategia implica una gran oportunidad para los emprendedores sociales.

Los bancos de Kenia se encuentran más dispuestos a prestar dinero que en el resto de los países, pero las tasas de interés altas representan un gran desafío para los emprendedores. Este país posee la mayor cantidad de inversores de impacto en todo el este africano.

En Ruanda, los créditos comerciales son difíciles de acceder por sus tasas de interés altas y sus requisitos de garantía. En el caso de Uganda, los bancos comerciales también poseen tasas de interés muy elevadas. Bancos gubernamentales y el Micro Finance Support Center proveen alternativas más accesibles, pero tienen la desventaja de ser difíciles de acceder dada su alta demanda. En Egipto la falta de opciones de financiamiento para emprendimientos sociales es notable y preocupante.

### **Infraestructura y capital humano**

Infraestructura accesible y confiable y una fuerza de trabajo habilidosa integran las bases sólidas para las operaciones de los emprendimientos sociales. Muchos de los países estudiados no poseen capital humano calificado. En virtud de ello, la competencia por tener dicha fuerza de trabajo aumenta los salarios y la rotación de trabajo. En muchas ocasiones se evidencia una alta inversión en los recursos humanos para su entrenamiento, solo para que luego estos migren a otros empleadores. En general, el nivel de experticia es muy precario en todos los países estudiados menos en Marruecos y Kenia. Los otros países muestran niveles de calificación bajos o no relevantes para los emprendimientos sociales.

Para las empresas sociales, la consecuencia de poseer sistemas educativos precarios es que las habilidades se aprenden en la práctica y no a través de instituciones de educación formal. En Kenia se evidencia una dificultad particular para encontrar managers de mediana escala o ejecutivos, especialmente para las nuevas compañías. Por lo general, las personas que ocupan estos puestos prefieren la estabilidad y los salarios ofrecidos por organizaciones no gubernamentales o por el sector privado. Muchas instituciones keniatas de diferentes niveles ofrecen programas académicos focalizados en emprendedorismo social. En Ruanda, los emprendimientos sociales son percibidos como caridades o como organizaciones sin fines de lucro y muchas personas prefieren trabajar para empresas con fines de lucro. Esta suposición cultural obstaculiza el acceso de los emprendimientos sociales a capital humano capacitado. En este país, la calidad de la educación suele ser baja, y los graduados carecen de conocimientos relevantes para los emprendimientos sociales. Por otro lado, se reconoce que en Uganda el sistema educativo es en su mayoría teórico y es por ello que los graduados carecen de habilidades prácticas necesarias.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Además, existen pocos programas universitarios que se centren en emprendedorismo social. En Marruecos se evidencia una escasa cantidad de programas de fomento existentes en la educación formal sobre el tema, aunque en algunas instituciones de educación formal (escuelas o universidades) se ofrecen programas relacionados al emprendedorismo social. Por ejemplo, programas de máster de economía social en la Universidad de Hassan I en Settat, el máster de microfinanzas y desarrollo en la Universidad de Hassan II en Casablanca y master de “Economía Social y Desarrollo Sustentable” en la Universidad de Cadi Ayad en Marruecos.

Recientemente, algunas escuelas privadas han introducido en su plan de estudios materias de “Innovación Social” otorgándole lugar al área de investigación del emprendedorismo social. De todas maneras, se considera necesario que estas iniciativas se multipliquen en los próximos años.

Contrariamente, en Egipto se evidencia una falta de habilidades y de conocimientos en el área de emprendedorismo tanto en las universidades, como en las etapas previas a la universidad. Existe una notable necesidad de incorporar módulos sobre emprendedorismo en las escuelas y universidades (El Dahshan et Al 2012).

En cuanto a la infraestructura, en Kenia se evidencia como principal desafío el escaso acceso a electricidad a la que se enfrentan las áreas rurales. Esto bloquea una parte importante de las transacciones bancarias que sostienen financieramente a las empresas sociales. En Ruanda el acceso a agua potable y a la energía no es estable y las redes de rutas se encuentran subdesarrolladas. La cobertura de red móvil es fuerte y tiene un amplio alcance. También, se utilizan en gran escala sistemas de pagos móviles y existen gran variedad de ellos. Por el otro lado, Uganda carece de buen acceso a la electricidad en zonas rurales y el uso de servicios de pago móviles se encuentran en expansión. En Egipto, la disponibilidad de infraestructura física no es un problema para los emprendedores, ya que fácilmente pueden acceder a las rutas, agua potable, gas y electricidad. De todas formas, existe actualmente una deficiencia sostenida del servicio de telecomunicaciones, lo que puede afectar a nuevas empresas.

### **Información y redes de trabajo**

Este aspecto se puede subdividir en 3 áreas: la capacidad de otorgar formación, el estado de la investigación en el área y la capacidad de las empresas de coordinar entre sí y

promoverse. En cuanto a la capacidad de otorgar formación, Kenia se posiciona como el país estudiado que lidera esta área, con una gran cantidad y variedad de organizaciones, redes, firmas consultoras, incubadoras e instituciones educativas que proveen entrenamiento a las empresas sociales. Ejemplos de lo mencionado son: Ashoka, el Acumen Fund y el Schwab Foundation. En Uganda, el sector de la energía posee entrenamiento tecnológico específico y una sola incubadora activa, pero el manejo de la misma es limitado. Donantes ofrecen asistencia técnica y formación para sectores específicos y existen varias incubadoras importantes. Ruanda posee entrenamiento limitado para las empresas sociales, ya que existe un entrenamiento general para todas las Organizaciones no Gubernamentales y el sector público y privado. El ejemplo más específico del área es la apertura de la incubadora y espacio de coworking Impact Hub Kigali en el año 2015. El soporte ofrecido a empresas sociales en Marruecos y el Egipto se encuentran todavía en su etapa infantil. Las incubadoras todavía están intentando testear sus modelos para poder satisfacer de manera más efectiva las necesidades de los emprendedores. Este servicio todavía se encuentra en su etapa embrionaria, más esfuerzos son requeridos para saciar las necesidades expresadas por los jóvenes emprendedores. En el caso particular de Marruecos, por lo general son Organizaciones internacionales sin fines de lucro y asociaciones que intervienen activamente en la promoción del emprendedorismo social. Ejemplos de lo mencionado son: MCISE, British Council Investigación sobre emprendimientos sociales, CMERES y Olea Institute.

La investigación y obtención de información del área es importante para estas empresas para conocer a su mercado objetivo, a la competencia y conocimientos sobre el ecosistema de negocios general. Investigadores académicos que forman una comunidad de investigación local existen en Kenia y en Uganda, en donde se ha evidenciado un aumento sostenido del interés por el emprendedorismo social, a nivel nacional e internacional. Particularmente en Kenia, el sector ha atraído gran interés por parte de investigadores académicos y no académicos. La comunidad de investigadores en el país sigue siendo escasa y el volumen de información disponible varía notablemente según el sector en cuestión. El sector de investigación de Ruanda es especialmente limitado y no se encuentran datos suficientes para profundizar sobre el tema. En Uganda, aunque el rubro de investigación se encuentra en pleno crecimiento, aún las estadísticas no son suficientes en todos los rubros, lo que genera una variabilidad de disponibilidad de información importante entre los diferentes sectores. Recientemente en Marruecos, algunas escuelas privadas han introducido en su plan de estudios materias de "Innovación Social" otorgándole lugar al área de investigación del emprendedorismo social. De todas maneras, se considera necesario que estas iniciativas se multipliquen en los próximos años.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

En cuanto a la coordinación entre las entidades que enfrentan desafíos similares dentro de un país, esta es importante dado que, de esta manera, se consigue darle una voz única al sector y con más fuerza. Tener la posibilidad de intercambiar experiencias con colegas ayuda a encontrar soluciones a problemas e inspirarse gracias a conocer enfoques innovadores. En el este africano se evidencia una coordinación emergente, con muchas organizaciones que conectan a los emprendedores a lo largo de la región. Estos países cuentan con sus ecosistemas emprendedores interconectados de varias formas. Primero, la región tiene su propio mercado de productos, trabajo y capital desde 2010 y comparte el objetivo de crear en un futuro una constitución regional y una unión monetaria en un futuro cercano.

En segunda instancia, los países de la región se encuentran conectados entre sí geográficamente por compartir fronteras, por relaciones de negocios preexistentes y la constante migración. También se puede aclarar que varios proveedores de servicios y emprendedores han conseguido interconectarse regionalmente, por ejemplo, Bridge International Academies ingresó al mercado en Kenia y luego creció hacia Uganda. También, el proveedor de servicios Angels Initiative tiene sede en Kampala, pero provee servicio de inversión a empresas localizadas a través de todo África Este.

Además, actores claves como la organización Ashoka, ANDE, y la Acumen Fund apoyan a los emprendimientos sociales generalmente con alcance regional. Por lo general, tienen oficinas físicas en Kenia y operan regionalmente desde allí. En Ruanda los emprendimientos sociales también participan en redes civiles. Por ejemplo, Impact Hub Kigali trabaja activamente como una plataforma generadora de redes. Las redes regionales se encuentran presentes también en Uganda, pero participan poco. De hecho, existen redes importantes en varios sectores específicos de emprendimientos sociales, pero no a nivel nacional.

En resumen, en cuanto a Políticas, Kenia, Ruanda y Uganda se encuentran en un estado emergente, mientras que Marruecos se encuentra en pleno crecimiento y Egipto en una etapa estrictamente inicial. En términos de regulaciones, es evidente que tanto Kenia como Ruanda se encuentran en un nivel emergente, Uganda y Egipto en una instancia muy inicial y Marruecos en un estado más desarrollado. Con respecto a las alianzas público-privadas, Kenia, Ruanda y Marruecos se encuentran en una fase madura, mientras que Uganda en una emergente.

En cuanto al pilar de financiamiento, todos los países estudiados menos Egipto se posicionan en un nivel emergente, mientras que este último se encuentra en una etapa temprana de desarrollo financiero.

En términos de infraestructura y capital humano, todos los países muestran mayor desarrollo en la infraestructura, que en el capital humano dada la falta clara de recursos humanos capacitados en el tema y dispuestos a aceptar las condiciones que el sector les puede proporcionar.

Por último, en cuanto al alcance a la información y conformación de redes regionales, Kenia se posiciona en una etapa en importante crecimiento, mientras que Ruanda, Uganda, Egipto y Marruecos se encuentran en un nivel todavía embrionario.

### **4.2.3 América Latina**

#### **Política y regulación**

En el continente americano, y más precisamente en América Latina, han surgido a partir de la década de 1990 numerosas legislaciones nacidas de políticas públicas y del cumplimiento de mandatos constitucionales. Se mencionan algunas a continuación:

Honduras:

- Ley del Sector Social de la Economía está contenida en el Decreto 193-85, del Congreso Nacional de Honduras, con fecha del 30 de octubre de 1985 y publicado en La Gaceta No. 24.820 del 11 de enero de 1986.
- Reglamento de la Ley del Sector Social de la Economía, según el Acuerdo Ejecutivo No. 254-97 del 12 de diciembre de 1997 y publicado en La Gaceta No. 28,514 del 14 de marzo de 1998.

Colombia:

- Ley de Economía Solidaria. Ley 454, del 4 de agosto de 1998.

Ecuador:

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

- Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, del 10 de mayo de 2011.

Argentina:

- El INAES en 2011 propuso la discusión sobre un proyecto de Ley General Básica de Economía Solidaria.

México:

- Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al Sector Social de la Economía, del 23 de mayo de 2012.

Debe señalarse que a la fecha han emergido diversos proyectos, tanto en América Latina como en Europa, que se encuentran en análisis y otros que ya han cumplido los procesos legislativos en sus países y se han convertido en normas jurídicas (leyes, reglamentos o forman parte de las Constituciones nacionales). Esto evidencia la tendencia de los diferentes Estados a introducir un marco regulatorio que propicie el crecimiento de un sector que contemple iniciativas económicas con particularidades de tipo social.

Describiendo específicamente a la situación de la Argentina, las empresas sociales tienen que enfrentarse a un marco legal difuso. Según Juan del Cerro (2015), hasta el 2021 no existe una distinción legal para las empresas que generan ganancias, pero cuyo objetivo principal es hacer una transformación social. Los emprendimientos sociales tienen que operar de igual manera que el resto de las empresas; los impuestos son los mismos, incluso sabiendo que éstas tienen índices de retornos mucho menores y que muchas veces las estructuras de costos son mayores. Es definitivamente un reto que no exista una legislación específica que ayude a los emprendedores sociales a desarrollar sus actividades.

Se debe mencionar también, el proyecto de ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Esta tuvo media sanción en la Cámara de Diputados en diciembre de 2018, lo que significó un gran hito para toda la comunidad de triple impacto. Sin embargo, en marzo del 2021, el proyecto de ley perdió estado parlamentario al no ser tratado en el Senado de la Nación. En mayo del mismo año el proyecto fue nuevamente presentado en la Cámara de Diputados y se espera su tratamiento con el fin de reconocer legalmente a estas organizaciones de impacto social. El proyecto de ley tiene como objetivo a largo plazo promover el desarrollo de empresas y emprendedores sustentables que tengan entre sus fines el cuidado y preservación del ambiente, así como el diseño de soluciones para

problemas sociales. Si bien el proyecto no busca generar exenciones impositivas, ni beneficios especiales, permite darle a este tipo de empresas protección y entidad legal.

Por otra parte, podemos decir que la Argentina ha avanzado en un campo más amplio con la aprobación de la Ley 27.349 de Emprendedores el 29 de marzo de 2017. Esta ley establece la creación de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) vía Internet en un plazo de 24 hs. También se crea el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor y un Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor (FONDCE), donde el ámbito público y privado trabajarán en conjunto a fin de brindar financiamiento a diferentes emprendimientos. En este caso se brindaría un desgravamen del 10% en ganancias anuales a fin de incentivar a los nuevos emprendedores con beneficios a nivel impositivo. Se busca hacer foco en empresas de impacto social, tecnológico y de base científica, destacándose como agentes de cambio proyectados a futuro.

Un caso comparable es el que se presenta en Perú. Allí, el ecosistema de emprendimiento social ha experimentado una gran transformación en los últimos años. Teniendo en cuenta variables tales como sensibilización, comunicación, cooperación, credibilidad y capacidad de desarrollo. Con una realidad centralista, está caracterizado por un progreso con base en su capital, que acoge a un tercio de la población nacional y ocupa gran parte de la actividad económica, las decisiones políticas y los servicios del país (Cabrera, 2010).

En este país, los emprendimientos sociales se distribuyen en los sectores: privado, público y tercer sector. Como detalla Ruiz, A. V., Valle, M. A. P., Ángeles, R. M. F., Pezzia, A. E., Obando, M. A. N. S., & López, E. F. N. (2016)., el sector privado representa cerca de un 33% y son principalmente iniciativas concebidas como empresas o negocios sociales autónomos que desarrollan sus operaciones con un sistema de lucro que garantiza la sostenibilidad de su misión social. Por otra parte, el sector público alberga tan solo un 3% representando a entidades o programas del Estado que ejecutan proyectos con fines sociales y/o ambientales y que recurren a estrategias de intercambio en el mercado como parte de la generación de recursos. Por último, el tercer sector, con un 64% del total, se trata de organizaciones que se auto referencian con el denominativo de ONG y que operan sin ánimo de lucro, las cuales, actuando desde modelos de economía y comercio solidarios (más allá de recibir donativos), logran garantizar de manera total o parcial su autosostenibilidad.

En el Perú, las empresas sociales no pueden constituirse legalmente como tal. No hay, como en resto de los países de la zona, un marco regulatorio específico para este tipo de empresas. Las empresas suelen elegir la forma jurídica que mejor se adapta a sus

necesidades tal como organizaciones sin fines de lucro, otras como corporaciones con fines de lucro y otras utilizan ambos formatos.

México, por otra parte, es un caso algo particular. Este país cuenta con la presencia de los principales actores de la región en materia de emprendimiento e innovación social; donde comienza el interés público por el potencial y el apoyo al emprendimiento social. Si bien hay margen para el desarrollo, en México sí existen políticas activas de apoyo al emprendimiento social. Particularmente en el Estado de Yucatán, las políticas y programas de gobierno están sumamente desarrollados. La Universidad del Valle de México (UVM) (2013) declara que Yucatán cuenta con un ecosistema emprendedor de los mejores del mundo (posicionándose en el 13° en el ranking mundial), esto significa que el estado se encuentra en el 25% de mejores ecosistemas emprendedores del mundo, por delante de países como Alemania, Japón o Reino Unido. Esto se debe, en adición a las políticas, a la dinámica del mercado interno y la educación emprendedora en media, superior y universidad. También, se debe al gran papel que ha jugado el Instituto Yucateco de Emprendedores (IYEM), desde su creación en el 2004, la promoción del emprendimiento ha sido una prioridad en el gobierno del Estado de Yucatán, otorgando recursos financieros, humanos y técnicos al desarrollo del ecosistema. Sin embargo, hace falta caminar hacia un marco jurídico y legal; ya que en México no existen sociedades mercantiles donde los empleados sean vistos como colaboradores y socios de la empresa. Asimismo, hace falta crear un sistema comercial para la innovación social, donde se promueva la oferta y la demanda de productos y servicios que den solución a un problema específico, y puedan ser escalables y viables económicamente.

En Colombia, se vio un crecimiento en el apoyo al emprendimiento social hace aproximadamente 15 años. En 2011, se creó la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), responsable de la promoción social de la población más marginada y vulnerable del país, con foco en proyectos locales de innovación social y un Laboratorio de Innovación Social. Los emprendimientos sociales están en aumento, y son vistos como una oportunidad para solucionar muchos de los déficits sociales en un país que ha atravesado tantas dificultades y desigualdades. En línea con esto, un estudio comparativo entre Colombia, México, Sudáfrica y Kenia muestra que las empresas sociales colombianas reciben un porcentaje de sus ingresos directamente de los consumidores, una cifra muy superior a la de las empresas de otros países. Esto fortalece el compromiso de las empresas con los consumidores en la base de la pirámide en Colombia.

Por su parte, se puede citar el caso de Chile, que representa un posicionamiento de la innovación y el emprendimiento social en un lugar prioritario de la agenda política. En este país juega un papel trascendental la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo). Esta

es la agencia del Gobierno de Chile, organismo de ámbito multisectorial, encargado del fomento de la producción nacional y promotora del crecimiento económico regional. Este organismo es pionero en muchas áreas de la promoción del emprendimiento por parte de las instituciones públicas. Recientemente se incorporó a su actividad la Subvención de Asignación Flexible para Empresas de Innovación Social (SSAF-S), que es un programa que beneficia principalmente a instituciones que apoyan el emprendimiento en innovación social, que cuentan con una trayectoria comprobada y redes que les permiten acceder a métodos para dicho apoyo.

### **Financiamiento**

El financiamiento y apoyo económico suele ser una de las principales dificultades que deben enfrentar los emprendedores. En Argentina, la oferta de concursos es amplia y está en un constante crecimiento, por lo que representa una oportunidad para los emprendedores sociales.

Dentro de estos concursos, pueden encontrarse premios como financiación para los proyectos ganadores, con montos que van desde \$20.000 hasta \$100.000. Son muchas las instituciones bancarias que organizan este tipo de actividades como, por ejemplo, el Premio Jóvenes Emprendedores del Banco Santander o el concurso Open Talent de BBVA. Del mismo modo, hay distintos concursos que, si bien no ofrecen fondos como premio, brindan difusión a los proyectos y generan *networking*<sup>6</sup> entre los emprendedores y los inversores. Para estos casos, pueden mencionarse concursos como Naves del IAE o el premio Joven Empresario Argentino de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

Otra oportunidad para los emprendedores sociales es contar con la existencia de inversores ángeles quienes estarían dispuestos a aportar dinero en las etapas iniciales del proyecto si el mismo es viable. En la actualidad, los estos tienden a agruparse en clubes de tal forma de compartir información, conocimientos, diluir los costos de análisis de proyectos y lograr mayor diversificación para sus inversiones. Es muy oportuno destacar también entre las oportunidades, la existencia de un nicho del mercado que valora los productos *Fair Trade*<sup>7</sup>, esto representa el sello internacional de comercio justo que nos permite identificar y saber si un producto es sustentable.

---

<sup>6</sup> Actividad cuyo objetivo es ampliar la red de contactos profesionales. Así, se generan oportunidades de negocio y/o empleo.

<sup>7</sup> El comercio justo es una forma alternativa de comercio que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores.

Cada fuente mencionada previamente cuenta con requisitos y estándares que los emprendedores deben alcanzar, aunque generalmente el principal factor evaluado es el impacto que el emprendimiento genera en su entorno. De hecho, los emprendedores de triple impacto a través de su capacitación, logran visualizar a través de diferentes herramientas y mentoreo las áreas actuales. Es fundamental vencer ciertos vicios de los emprendedores, como ser el trabajar en forma aislada y comprender que el éxito se basa en el trabajo en equipo centrados siempre en el modelo *Design Thinking*<sup>8</sup>, que se nutre en diseñar soluciones pensando siempre en las necesidades reales del usuario.

En Perú se presentan altas carencias de recursos de financiación en el ecosistema para emprendimientos sociales, especialmente en las primeras fases de crecimiento. Algunas organizaciones del tercer sector han migrado a la figura de empresas sociales, en la búsqueda de garantizar su sostenibilidad económica, debido a que, al pasar el Perú a ser considerado como un país de renta media alta por el Banco Mundial, los fondos de cooperación internacional se redujeron (Farber et al., 2015). En el mercado de inversiones de capital operan en el país algunos fondos especializados en inversiones de impacto, aunque su actividad no está enfocada a empresas que recién comienzan sus actividades, donde la financiación juega un rol vital.

Otro referente histórico importante para la comprensión del actual contexto de emprendimiento social local lo brinda la evolución del cooperativismo y las microfinanzas (Farber et al., 2015).

El cooperativismo, es decir, el movimiento que propugna la asociación en cooperativas funciona desde la asociación libre, voluntaria y autogestionada que, en ausencia de un fin lucrativo, busca beneficios para sus socios basándose en la cooperación mutua (PRODUCE, 2009). En el Perú, las cooperativas surgen principalmente en el sector agrario a inicios del siglo 20, teniendo su auge en los años 60 y desde el año 1981 son reguladas por la “Ley general de cooperativas” bajo un régimen económico y tributario específico (PRODUCE, 2009). En los años 90, las cooperativas sufrieron un momento crítico por la apertura mercantil enfocada en el sector privado, y en 2009 se crea la Dirección de Cooperativas a cargo del Ministerio de la Producción (Mogrovejo et al., 2012 inFarber et al., 2015). Según cifras del Ministerio de Producción, cerca del 6% de la población económicamente activa está asociada a alguna cooperativa de ahorro y crédito, y una parte de las exportaciones agrícolas se sustentan en el cooperativismo. A finales de 2012 operaban

---

<sup>8</sup> Es una dinámica-técnica para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios.

1,765 cooperativas a nivel nacional, que agrupaban a más de 3 millones de miembros, concentrándose en Lima el 45,6% de las mismas (Farber et al., 2015).

Por su parte, Farber et al. (2015) consideran que la naturaleza de las microfinanzas es de empresas sociales, dado que se trata de organizaciones que ofrecen servicios financieros inclusivos al segmento pobre de la población no atendido por la banca tradicional (Aguilar y Clausen, 2013). La estabilidad económica del país, la rentabilidad del sector financiero, un marco regulatorio adecuado que no obstaculiza el microcrédito y un mercado competitivo, diversificado, innovador y protector de los clientes, hacen que en general las instituciones microfinancieras sean exitosas en el contexto peruano (Ríos-Henckell y Martínez, 2014). Una muestra de este éxito se ve reflejado en la existencia de la Asociación de Instituciones Microfinancieras del Perú (ASOMIF), que reúne a instituciones especializadas en microfinanzas para fomentar el desarrollo de competencias de sus asociados a través de capacitaciones y publicaciones (ASOMIF, 2016).

Por otro lado, el Perú ha obtenido por seis años sucesivos el primer lugar del ranking Microscopio Global elaborado por Economist Intelligence Unit (Farber et al., 2015). En cuanto a otros canales de financiamiento para el emprendimiento social peruano, se encuentran las inversoras de capital de riesgo, que apoyan iniciativas sociales existentes para darles escalabilidad. Entre ellas se encuentra el fondo de inversión social sin fines de lucro Root Capital, que apoya pequeños negocios agrícolas mediante el crédito, la capacitación financiera y el fortalecimiento de relaciones comerciales. Por su lado, ResponsAbility provee de capital a organizaciones que no cotizan en bolsa y que se dirigen a la base de la pirámide a través de modelos de negocio innovadores (ResponsAbility, 2016). Grassroots Business Funds (GBF), con oficinas en Lima, ofrece una combinación de capital de inversión y asesoría de negocios, bajo un plan alineado a las necesidades de aquellas empresas con potencial para generar alto impacto económico y social (GBF, 2014). Finalmente, desde los organismos multilaterales, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) trabaja en Perú el “Programa del empresariado social”, que apoya a entidades con mínimo tres años operando en niveles crecientes de sostenibilidad, a través de préstamos de riesgo a largo plazo con tasas preferentes (FOMIN, 2016).

En México, por su parte, existen obstáculos para poder consolidar su ecosistema emprendedor social. Se puede remarcar por ejemplo la discontinuidad de la cadena de financiamiento con pocos prestamistas en etapas iniciales o, en el otro extremo, la disponibilidad de abundante financiamiento para la expansión y lograr el crecimiento rápido. Otros elementos que sustentan el entorno empresarial social incluyen los grandes esfuerzos del gobierno mexicano en la creación del INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor), que

brinda diferentes capacitaciones a emprendedores INADEM ha creado hasta el momento 37 fondos, cada vez más segmentados o especializados por sector o región.

En Colombia, los servicios para el emprendedor social aún son escasos. Las propuestas de valor de la mayoría de las organizaciones no están del todo diferenciadas y no suelen tener definido el significado de emprendimiento social. El ecosistema está más orientado a iniciativas públicas o privadas sin ánimo de lucro, a la promoción del autoempleo y la generación de ingresos. Existen una variedad de agentes en diferentes etapas de desarrollo empresarial, con un mayor enfoque en los servicios de apoyo en las etapas de semilla y puesta en marcha. Sin embargo, los proveedores de financiamiento de impacto para empresas sociales en Colombia, de la misma manera que se vio en Perú, se enfocan principalmente en etapas más avanzadas de desarrollo empresarial. No obstante, hay que mencionar que la financiación de inversores privados es muy importante, incluso para empresas que ya han alcanzado cierto tamaño.

### **Infraestructura y capital humano**

En Perú, los perfiles de las personas que participan en el desarrollo de las actividades principales de los emprendimientos sociales son diversos. Varían de acuerdo con el tipo de misión y actividad específica que realiza cada iniciativa. En un alto porcentaje de los casos se trata de personal profesional especializado en las problemáticas a atender, y los equipos suelen ser interdisciplinarios y orientados a la innovación social y técnica. En otros casos, el equipo lo integran los mismos beneficiarios que se asocian para el logro de un objetivo común, como lo son, por ejemplo, las asociaciones de artesanos, agricultores o artistas. Estos trabajan en el emprendimiento y al mismo tiempo se benefician por la comercialización de los productos que elaboran. Una minoría lo conforman también las mismas comunidades que agencian proyectos autogestionados en pro de su desarrollo. Los emprendedores (micro y pequeños empresarios) trabajando en redes colectivas de asesoría y ayuda mutua. Finalmente, muchos de los emprendimientos sociales garantizan su continuo funcionamiento gracias a la incorporación de personal voluntario, quienes con su trabajo pro-social apoyan el desarrollo de las actividades de los emprendimientos sociales. Se trata de una fuente de obtención de recursos empleada frecuentemente por los emprendimientos analizados.

En Argentina según la encuesta realizada por la Fundación Skoll y SustainAbility (2012), la empresa social, a la hora de seleccionar a su personal, le es también difícil encontrar el correcto equilibrio entre el personal que debe ser creativo y emprendedor y aquel que debe actuar de soporte a la actividad. Es muy importante, casi imprescindible que los

emprendedores sociales cuenten con un buen equipo de colaboradores calificado, para capitalizar su sabiduría, encontrar gente que los apoye y generar sinergias estratégicas para llevar a cabo los emprendimientos sociales. Al ser más complicada la generación de índices de retorno comparables con empresas tradicionales, los sueldos tampoco suelen ser igual de competitivos.

Es fundamental entonces para el trabajador que se desenvuelve en empresas sociales la sensación de pertenencia y, generalmente, esto surge a partir de compartir los valores de la organización de la cual es parte. Cuando el individuo observa que la empresa realiza acciones sociales y éstas generan un bien para la comunidad, ello motiva y logra compromiso. De esta manera, se logra que los trabajadores se reconozcan como agentes de cambio, con impacto real en la sociedad, para construir una cultura de negocios sociales, convencido de los ideales que promulga la empresa para sentirse de este modo, capaz de generar un impacto social.

Desde el punto de vista de las políticas de apoyo a la iniciativa emprendedora, los esfuerzos, especialmente en países desarrollados y emergentes, tienden a concentrarse en el emprendimiento de alto crecimiento por su capacidad para generar empleo y contribuir al crecimiento económico. El emprendimiento social ha sido desatendido, o atendido con los recursos equivocados, más aún cuando se trata de emprendimiento social con alto potencial de crecimiento e impacto social y económico. Para acercar el grado de desarrollo de cada ecosistema emprendedor este estudio toma como referencia la metodología de FOMIN para el capital emprendedor y el emprendimiento dinámico, y la adapta al ecosistema de emprendimiento social.

### **Información y redes de trabajo**

Un aspecto que se considera importante para visibilizar y estudiar el fenómeno del emprendimiento social es el rol de la Universidad. Es oportuno mencionar cómo a nivel regional, la Red Latinoamericana de Universidades por el Emprendedurismo Social (Red UnES), busca promover, afianzar y compartir la cultura emprendedora social para contribuir a la construcción de sociedades más justas y equitativas. En esta red participan universidades de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay. Los centros de emprendimiento universitarios juegan un papel importante como incubadoras de iniciativas emprendedoras sociales. El sector académico mexicano, para nombrar un caso particular, juega un papel clave para la innovación, ya que genera conocimiento y tecnologías con alto potencial de valor social. La Universidad Nacional

Autónoma de México (UNAM) con el Instituto de Energías Renovables, la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, y la Coordinación de Innovación y Desarrollo han estimulado la innovación social, y la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) cuenta con la Escuela de Emprendedores Sociales. El Tecnológico de Monterrey (ITESM) en sus distintas sedes cuenta con el Instituto de Desarrollo Social Sostenible (IDeSS), y el Programa de Innovación Social de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades de los Campus en la Ciudad de México y su reconocimiento por Ashoka como Changemaker Campus en el campus Guadalajara. La Universidad de Monterrey (UdeM) también cuenta con dicho reconocimiento por parte de Ashoka y la Universidad Anáhuac Sur imparte la Maestría en Innovación Social y Participación Ciudadana. También, la Universidad Iberoamericana en Puebla tiene un laboratorio de Innovación Económica y Social (LAINES), por mencionar algunos (Sotelo, 2018).

Otro punto importante que es oportuno mencionar es que a los emprendedores sociales les resulta más difícil que a los emprendedores convencionales dar a conocer su producto a la sociedad y a los inversores, lo que trae como consecuencia que se retrase la captación de fondos y de socios. Según Alejandro Wald (2013), los emprendimientos que logran sobrevivir y triunfar están dirigidos por emprendedores que cuentan con un perfil orientado al marketing, la clave de su éxito será su capacidad para conseguir y mantener clientes. Juan Sebastián Franco (2014), agrega que de nada servirá contar con un modelo de negocio innovador, compuesto por un equipo de trabajo altamente calificado si las ventas no se toman en cuenta como parte esencial del negocio. Se menciona cómo a través de las ventas las empresas sociales lograrán crecer de manera sostenida. Una buena estrategia de venta le permitirá al emprendedor escuchar al mercado, adaptarse y evolucionar; y es esa adaptación con enfoque al cliente la mejor estrategia para innovar generando valor compartido. En su libro, Scharch Kirberg, A (2016) explica que existe una gran cantidad de negocios que fracasan por falta de una buena estrategia de marketing y no por falta de un buen producto, siendo el marketing la herramienta que deberán utilizar los emprendedores, para comunicar su propuesta de valor compartido y alcanzar así a su mercado meta.

Nos compete también mencionar el trabajo del Y20 que constituye lo que se denomina un “grupo de afinidad” dentro de la estructura del G20. En el año 2018 se desarrolló en nuestro país el Youth 20 Summit, la cumbre mundial de jóvenes de los países del G20 y ha decidido enfocarse en el tópico de “El futuro del trabajo”, uno de los tres ejes rectores de la agenda del G20 en 2018. A su vez, a partir de esta temática principal, el Y20 conformó cuatro ejes temáticos: (1) sustentabilidad para el desarrollo; (2) educación y habilidades para el Siglo XXI; (3) el futuro del trabajo; y (4) emprendedorismo y autoempleo. El cuarto eje –

emprendedorismo y autoempleo – centró su trabajo en encontrar formas de facilitar el desarrollo de emprendedores de alto impacto social, especialmente de emprendedores jóvenes; en evaluar el papel que juega el ecosistema emprendedor en cada país; y en analizar las oportunidades que existen para que una persona joven puede lanzar su propio emprendimiento y alcanzar los más altos niveles de performance; y cuáles son aquellas barreras que desaniman a grupos poblacionales específicos a ver el camino del emprendedorismo como una trayectoria profesional viable. Sobre la agenda de desarrollo, se ha creado un Fondo de Autonomía para llevar a cabo los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y se señala que los países en vías de desarrollo del G20 deberán invertir un 0,7% de PBI para el fomento de su desarrollo interno. En cuanto al eje que aborda los desequilibrios globales, se hace énfasis sobre dos puntos: por un lado, el alivio de la deuda externa en los países en desarrollo; por el otro lado, la reducción de los déficits generados por el comercio internacional, mediante un sistema de prevención temprana de crisis.

En el caso de México, se visualiza cómo a través del Foro Consultivo Científico y Tecnológico A.C. Se impulsó la Red de Innovación Social, como parte de un proyecto para desarrollar y motivar a representantes públicos que contribuyan a la solución de problemas a través de la innovación social. Para ello, se empezó a promover hace tres años el ecosistema de innovación social en México, con la finalidad de trabajar hacia un entendimiento y conceptualización sobre innovación social. Aunque este tipo de proyectos todavía no están en la agenda de ciencia y tecnología, ya se evidencia el comienzo del cambio hacia la búsqueda del desarrollo sustentable y el bienestar de la sociedad. Sin embargo, todavía no existe una agenda pública que impulse políticas y programas de innovación social a nivel nacional, regional o local; o como parte de la agenda de ciencia y tecnología. Por otro lado, en el país ya comienzan a surgir empresas tipo B, las cuales dentro de sus estatutos tienen que destacar su propósito principal que es el social. México es el único país miembro de habla hispana del Global Social Impact Investment Steering Group y ha establecido recientemente una Alianza por la Inversión de Impacto. Entre los actores clave en este sector se encuentran a New Ventures México, AMEXCAP, ANDE, Coca Cola FEMSA, Compromiso Social Banamex, Ignia, Impact Hub, Nacional Monte de Piedad, New Ventures, Promotora Social México, SVX México, CSR and Inclusive Business, FOMIN / ECODES, y la Asociación de Fondos de Capital, además de individuos comprometidos con estas nuevas formas de empatar la inversión con el impacto social. Fundaciones privadas como Fundación Ashoka, Fundación Carlos Slim, Nacional Monte de Piedad, entre otras, así como iniciativas privadas como Enactus México y Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) están funcionando como puentes de sinergia entre el mundo de los negocios, los emprendedores sociales, y las instancias de generación de conocimiento (Sotelo, 2018).

Entonces, la promoción de la innovación social debería considerar la creación de políticas públicas, la participación ciudadana, los sistemas de financiamiento, la construcción de capacidades y habilidades para emprendedores e innovadores, el involucramiento de las instituciones de educación superior en la generación de este tipo de innovación, y un marco legislativo que estimule y de legitimidad a la innovación social.

### 4.3 Herramientas de soporte al emprendedorismo social en Mar del Plata.

La recolección de datos para describir la estructura local de espacio de soporte para el ecosistema de emprendedorismo social en Mar del Plata y relevar la composición del ecosistema emprendedor social local se realizó desde dos fuentes.

Por un lado, se utilizaron documentos, archivos, bases de datos, artículos académicos y periodísticos sobre el estado del arte del ecosistema emprendedor social de Mar del Plata y la zona. Por otro lado, se elaboró, validó, ejecutó y procesó una encuesta con el objetivo de relevar el ecosistema emprendedor social de la zona, sus características, metodologías y objetivos.

Las fuentes de la encuesta llevada a cabo fueron instituciones, organizaciones y emprendimientos sociales que se encuentran localizados en Mar del Plata. Los datos recolectados mediante la encuesta fueron preparados y procesados con la ayuda del software estadístico IBM SSPS.

#### 4.3.1 Política y regulación

Teniendo en cuenta lo expuesto por la Universidad Di Tella et al. (2016), si el objetivo de una persona es realizar una actividad con fines de lucro que además tenga como objetivo generar un impacto social o ambiental positivo, la ley argentina actual no prevé una figura jurídica exclusiva para emprendimientos sociales. La forma jurídica con mayor similitud a una figura híbrida es la Asociación civil bajo forma de sociedad comercial o puede emprenderse a través de dos entidades jurídicas diferentes (comercial + no comercial). Por ejemplo, un emprendedor puede fundar una sociedad anónima para sus actividades con fines de lucro y una fundación para actividades sin fines de lucro.

De todas formas, actualmente no rige ningún tipo de legislación específica que caracterice y regule particularmente una “figura híbrida”. Lo que sí existen son proyectos de leyes en vistas a regular figuras jurídicas específicas para emprendimientos (Ley 27.349), la cual reconoce el valor de los emprendedores y crea mecanismos para que logren financiamiento, capacitación y asistencia. Se propone el acceso a más métodos de financiamiento para las ideas, tales como fondos de inversión, *crowdfunding*<sup>9</sup> y el fomento de la actividad de aceleradoras.

Además, el proyecto de ley BIC, como se mencionó anteriormente, tiene como objetivo a largo plazo promover el desarrollo de empresas y emprendedores sustentables que tengan entre sus fines el cuidado y preservación del ambiente, así como el diseño de soluciones para problemas sociales. Provee de entidad legal y protección a este tipo de empresas.

#### 4.3.2 Financiamiento

- Empresas sociales Ministerio de Producción de la Nación (Secretaría de Desarrollo Productivo Municipalidad de General Pueyrredón [SDPMGP], 2020, p. 13)

Es un programa en el que se otorgan dos líneas de financiamiento, ya que esta problemática es una de las principales barreras que poseen los emprendedores. Según las características de cada emprendimiento existen las siguientes opciones:

1 – Idea: persona individual o grupo de personas que tiene una idea concreta para solucionar una problemática social, medioambiental, económica u otra y necesite asesoramiento y financiamiento para implementarla.

2 – Empresa naciente: organización que resuelve una problemática social, medioambiental, económica u otra y se encuentra dando sus primeros pasos. Los emprendimientos/ideas serán preseleccionados por incubadoras sociales bajo los lineamientos que se les brindan desde la Dirección de Innovación Social para luego ser finalmente aprobados, en caso de que se compruebe que cumplen con los requisitos. A través de las incubadoras se evaluará a los emprendedores y se hará seguimiento de la inversión realizada. El monto de la inversión será establecido por la Incubadora según el análisis que haya realizado del emprendimiento y de la necesidad de inversión que tenga.

---

<sup>9</sup> Mecanismo colaborativo de financiación de proyectos desarrollado sobre la base de las nuevas tecnologías.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Requisitos para aplicar a las líneas de financiamiento:

- ❖ Cofinanciamiento del 15%. Contar con personería jurídica (excluye idea).
  - ❖ Tener hasta 4 años de antigüedad (excluye idea).
  - ❖ La aplicación se realizará de forma online a través de las incubadoras que abran la convocatoria en cada región.
- Cadenas de valor con impacto social Ministerio de Producción de la Nación. (SDPMGP, 2020, p. 44)

La iniciativa promueve insertar en las cadenas de valor de grandes empresas servicios y/o productos de emprendedores sociales. El objetivo es incentivar el intercambio comercial entre los emprendedores sociales, consumidores y grandes empresas. Las consultoras especializadas acompañarán el proceso de transformación de la cadena de valor y a los equipos de las empresas que lo llevarán adelante.

- Nodos de innovación social Ministerio de Producción de la Nación (SDPMGP, 2020, p. 45)

La Dirección Nacional de Innovación Social generará acuerdos de cooperación para la conformación de Nodos de Innovación Social y Emprendedorismo con actores locales del sector público (organismos y áreas del Gobierno nacional, provincial y municipal, universidades, agencias de desarrollo local), organizaciones de la sociedad civil y otros actores del ámbito privado (empresas, cámaras empresariales, etc.) comprometidos con la temática e identificados estratégicamente por el programa. Además, se plantea la organización de Jornadas de Innovación Social y Emprendedorismo que da lugar al intercambio de experiencias entre los diferentes actores. Allí también se busca desarrollar jornadas de asistencia técnica, capacitaciones y asesoramiento enfocadas en mejorar las capacidades productivas locales.

*“Las principales barreras identificadas para el desarrollo de los entramados productivos locales suelen estar vinculadas con la gestión legal y tributaria, la capacitación, el financiamiento, los procesos productivos y su organización, el diseño y la comercialización. El propósito del programa es poder identificar las limitantes prioritarias para cada red de emprendedores e intervenir sobre ellas transversal e integralmente.”* (MGP, 2018)

- Ideame: Plataforma de crowdfunding (Ideame, 2021)

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Se trata de una plataforma de crowdfunding pensada para América Latina que conecta a emprendedores que necesitan dinero para financiar sus ideas, con colaboradores que aportan pequeñas sumas de dinero para ser parte de la iniciativa y recibir una recompensa a cambio. Esta plataforma se encuentra disponible en Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Colombia, México y USA.

Los creadores presentan sus emprendimientos productivos, culturales o de impacto social y los colaboradores aportan dinero a cambio de productos innovadores, experiencias únicas o servicios para permitir que tales iniciativas se hagan realidad.

Es un sitio a través del cual los emprendedores pueden obtener:

- ❖ **Financiamiento:** a través de la venta de recompensas ofrecidas por los creadores a los colaboradores de su proyecto.

- ❖ **Difusión:** la plataforma funciona como una vidriera que da a conocer proyectos de manera masiva en América Latina y el mundo. Esta exposición permite a los emprendedores conocer a sus potenciales clientes/seguidores y testear sus productos en un nuevo mercado.

- ❖ **Profesionalización:** a través del material de capacitación y de las herramientas de gestión disponibles para los usuarios creadores. Es un espacio que permite ordenar y pulir las ideas, convertirlas en proyectos concretos, aprender a venderlas de forma adecuada y armar una campaña de comunicación eficiente.

- ❖ **Acceder a financiamiento para emprendimientos sociales.** (Ministerio de Desarrollo Productivo [MDP], 2021)

Este programa está destinado a quienes poseen un emprendimiento sustentable o de impacto social o ambiental. Se trabaja en conjunto con una incubadora social para acceder a financiamiento por hasta \$250.000 y asistencia técnica. El dinero se dispone para invertir en equipamiento, insumos, servicios profesionales, mejoras en el espacio laboral y en gastos relacionados a la constitución de una marca y el registro de patentes. Cualquier persona o grupo de personas que cuentan con una solución para una problemática social, ambiental o económica o que integren un emprendimiento de hasta 4 años de actividad que resuelva una problemática social, ambiental o económica pueden participar en el programa.

Las incubadoras pre-seleccionan los proyectos que consideran merecedores del incentivo y del programa de capacitaciones. En ambos casos el financiamiento puede

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

ascender hasta los \$250.000 y los montos de la inversión son definidos por la incubadora a partir de un análisis de los requerimientos de cada proyecto. Aquellos emprendimientos que consigan el financiamiento cuentan con 6 meses para ejecutar la inversión y rendir los gastos a tu incubadora, que junto al programa Fondo Semilla van a llevar adelante el seguimiento y la evaluación de esta. El trámite para participar en el programa es gratuito.

- Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC): Emprendedores de Impacto (MDP, 2021)

Otorga la posibilidad de obtener un Aporte No Reembolsable (ANR) de hasta el 85% para financiar un proyecto con impacto que busque producir no solo un beneficio económico, sino también mejoras en la sociedad y/o el ambiente de su comunidad. La suma que se entregará del ANR dependerá del nivel de implementación del proyecto:

❖ Estadío de ideación y/o puesta en marcha (en construcción de su propuesta de valor, sin haber realizado su primera venta): máximo de \$600.000.

❖ Estadío de desarrollo inicial o crecimiento: \$2.000.000.

Los proyectos presentados deben orientarse a:

- ❖ La contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.
- ❖ La mejora o el incremento de su/s impacto/s positivo/s local/es, regional/es y/o provincial/es.
- ❖ La generación y/o introducción de nuevas e innovadoras soluciones con impacto a nivel local, regional y/o provincial.
- ❖ La creación de nuevos productos o servicios con impacto que busquen satisfacer las demandas del entramado productivo local.

- Fondo Semilla (MDP, 2021)

Promueve el surgimiento, desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos que se destaquen por ser especialmente innovadores para la región, a través de asistencia financiera y asistencia técnica brindada por incubadoras que estarán a cargo de la evaluación, capacitación, monitoreo y acompañamiento de los proyectos. El objetivo es contribuir al desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos en su etapa inicial para favorecer su ingreso y permanencia en el mercado.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Pueden participar todos aquellos que tienen una idea o proyecto, un emprendimiento productivo que no supere el año de antigüedad respecto de su primera factura o un emprendimiento productivo con impacto social, medioambiental y/o con perspectiva de género que no supere los cuatro años de antigüedad respecto de su primera factura.

El Programa brinda a los proyectos adjudicados: Asistencia técnica a través de INCUBADORAS REGIONALES contratadas para el desarrollo de un Plan de Negocios y la implementación de todas las actividades inherentes al Programa. Asistencia financiera por un monto mínimo de \$50.000 y un monto máximo de \$150.000 para las acciones de puesta en marcha o desarrollo y fortalecimiento de un proyecto. Aquellos proyectos productivos cuyo modelo de negocio posee un componente innovador que requiere asistencia técnica y financiera para su puesta en marcha o desarrollo, y que tenga impacto económico y social a nivel local, regional o nacional

Los proyectos deben:

- ❖ Generar impacto regional. Lograr una mayor repercusión en materia de empleo (calidad, calificación, ingresos, etc.), desarrollo de proveedores y/o clientes, innovación, etc., a nivel local, regional y/o sectorial.

- ❖ Consistir en innovaciones, es decir, en desarrollo de productos o procesos que permitan la mejora de la competitividad y la modernización tecnológica u organizacional del sector productivo destinatario de la innovación. Se considera innovador el desarrollo, cambio o mejora efectuado en productos y/o procesos ausentes a nivel local, provincial, regional, nacional o internacional.

Los proyectos sociales, además, deberán perseguir un impacto social y tener un marcado componente innovador, ya sea en su proceso, producto u otro, que puede integrarse – de manera no excluyente- dentro de las actividades anteriormente enumeradas y pertenecer a uno o varios de los siguientes sectores:

- ❖ Medio ambiente: proyectos que promueven una mejora en las condiciones ambientales de comunidades, favoreciendo el desarrollo local y la calidad de vida de sus habitantes.

- ❖ Salud: proyectos diseñados para generar mejoras en el área de la salud, en cuanto a facilitar el acceso a servicios, crear nuevos dispositivos que resuelvan problemáticas sanitarias, mejorar los canales de atención, difusión, información y prevención.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

❖ Inclusión socioeconómica: proyectos dedicados a facilitar la inclusión en el mercado de sectores en situación de vulnerabilidad social o a fortalecer el desarrollo de emprendimientos productivos de subsistencia.

❖ Educación: proyectos destinados a promover mejoras en el acceso de los servicios educativos y en las técnicas de enseñanza y aprendizaje, promoción y difusión de la información.

❖ Hábitat social: proyectos orientados a promover el desarrollo de mejoras en la calidad de vida, tanto en la esfera doméstica como en los espacios públicos y comunitarios.

❖ Otros: todo emprendimiento que contenga un componente innovador y que persiga, simultáneamente, generar un impacto social y/o ambiental.

- Banco Popular de Buena Fe (Unión de Comercio, la Industria y la Producción de Mar del Plata [UCIP], 2021)

Es un programa del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. El mismo ha puesto en marcha este tipo de Bancos que están destinados a provocar la mejora de la calidad de vida de emprendedores que generalmente no acceden a los bancos “tradicionales”, de forma progresiva y con total protagonismo de estos.

En la tabla 1 se observa un resumen de las diferentes vías de financiación disponibles.

Programa	Entidad
Empresas sociales	Ministerio de Producción de la Nación
Nodos de innovación social	Ministerio de Producción de la Nación
Ideame	Plataforma de Crowdfunding
Programa de Apoyo a la Competitividad	Ministerio de Desarrollo Productivo
Fondo Semilla	Ministerio de Desarrollo Productivo
Banco Popular de Buena Fe	UCIP - Ministerio de Desarrollo Social
Cadenas de valor con impacto social	Ministerio de Producción de la Nación.

Tabla 1. Resumen vías de financiación disponibles.

Fuente: elaboración propia.

### 4.3.3 Infraestructura y capital humano

#### *Universidad Nacional de Mar del Plata*

Según Rompato y Peralta (2019), la Universidad interviene proveyendo herramientas al emprendedor, como también haciendo reconocer a las mismas problemáticas sociales, generando conciencia, unión, conocimiento, interés, entre otros. Así, la universidad forma parte de la expansión del emprendedorismo social, a través de la investigación, la docencia, la extensión y la transferencia. Es por ello, que fomentar políticas universitarias destinadas al sector del emprendedor resulta una oportunidad para fortalecer la responsabilidad social de las entidades, mientras que la sociedad se nutre y fortalece, atacando problemáticas sociales.

El concepto de universidad emprendedora se relaciona históricamente con la posibilidad de comercializar productos o servicios generados dentro de la entidad, lo cual implica una fuente de ingresos. (Clark, 1998a; Clark, 1998b)

El becario de investigación es considerado un actor inmediato dentro de la Universidad para vehiculizar las demandas y necesidades sociales. Precisamente, “sólo el 43% de los becados utilizan los conocimientos adquiridos en su becaría en beneficio de la Universidad. Esto refleja la falta de una política de formación para el personal académico.”

(Peralta et al., 2019) A su vez, pone en evidencia la carencia de una política de formación para el personal académico de la institución.

El nuevo rol del becario como actor principal del cambio implicaría un beneficio tanto para el becario, como para la universidad que lo acoge y para el territorio en el que se localiza. Según Rompato, Silva Peralta & Zucarelli (2018), el becario podrá resolver exitosamente conflictos propios de su puesto, mejorando su potencial profesional. Por otro lado, la universidad aprovechará los recursos humanos capacitados y con visión social. Por último, la sociedad se favorecerá de la universidad socialmente comprometida. Estos dos actores se vincularán a través de extensión y transferencia.

### **Emprendedorismo social en la Universidad Nacional de Mar del Plata**

La Subsecretaría de Transferencia y Vinculación Tecnológica (SSTyVT) tiene como objetivo promover la relación entre la Universidad, el Estado y las Empresas a través de la participación en emprendimientos de base tecnológica y la articulación con el medio socioproductivo. (SSTyVT, 2021). Dentro del área social, la SSTyVT se enfoca en dos principales proyectos: el Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social y el Programa de Innovación y Producción Popular. (SSTyVT, 2021)

### **Programa de Desarrollo Tecnológico y Social**

Están orientados al desarrollo de tecnologías asociadas a una oportunidad estratégica o a una necesidad de mercado o de la sociedad debidamente explicitada. Están dirigidos a la generación de productos, procesos, prospectivas o propuestas. Los proyectos deberán ser ejecutados por centros de dependencia con UNMDP o algún miembro del equipo de trabajo deberá ser personal de UNMDP. La particularidad de estos proyectos se centra en que estos aportan un avance en la generación de conocimientos en el contexto de una aplicación, particularmente en la identificación de los problemas a abordar y en la participación de los beneficiarios de los proyectos.

Una condición clave de los PDTs es la atención a una necesidad, problema o propósito claramente identificable en el entorno social, económico productivo, político, cultural, ambiental, etcétera.

### **Programa de Innovación y Producción Popular**

El Programa de Innovación y Producción Popular tiene el objetivo de desarrollar estrategias de Vinculación e Innovación Tecnológica Abierta con los sectores populares, a fin de co-diseñar y coproducir Tecnologías Sustentables para la Inclusión Social. Se enfoca en áreas específicas como: economía popular, agricultura familiar, salud y discapacidad y educación y cultura. (SSTyVT, 2021) El mismo propone su implementación mediante dos dispositivos de gestión asociativa con organizaciones del campo popular:

- ❖ Red de micro-polos de Innovación y Producción Popular (Red Mi-IPP)
- ❖ Laboratorio Abierto de Innovación y Producción Popular (LAb-IPP)

Sus objetivos principales son construir respuestas tecnológicas desde la innovación popular que den soluciones a las necesidades comunitarias y locales, brindar asesoramiento técnico especializado desde el área de experticia de la UNMDP en dinámicas de co-producción de conocimiento y co-diseño de tecnologías. Además, facilitar el acceso a fuentes de financiamiento locales, provinciales, nacionales e internacionales.

Según Cavalli, A, Carrozza, T, Rupel, C & Álvarez, V. (2020), en el marco de la situación epidemiológica actual, el Programa de Innovación y Producción Popular, coordinó una convocatoria a Ideas-Proyectos que puedan aportar a la generación de Proyectos de Innovación Popular interdisciplinario e intersectoriales, en las áreas de alimentos, energías renovables populares, tratamientos de residuos domiciliarios, tratamiento sanitario, crecimiento y desarrollo infantil, cuidado de adultos mayores, organización y gestión popular y estrategias y tecnologías de comunicación en contextos populares de cuarentena barriales/comunitarias.

### ***Universidad FASTA***

#### **Observatorio Universitario de la Ciudad**

En esta plataforma, se publica un catálogo de datos completos, primarios, oportunos, accesibles, procesables por máquinas, no discriminatorios, no propietarios y con licencias libres con el objetivo de generar valor agregado en los trabajos e investigaciones de estudiantes, investigadores y profesionales miembros de la comunidad universitaria. Se utiliza como herramienta para activar a la comunidad universitaria en una participación democrática

hacia la mejora de la educación superior en su conjunto, a través de la innovación y la rendición de cuentas. (Universidad FASTA, 2021)

#### 4.3.4 Información y redes de trabajo

- Ministerio de Desarrollo productivo: Red para emprender. Vinculación para emprender.

El objetivo de la red es promover las relaciones entre “emprendedores y empresas para aumentar la productividad y competitividad a través del desarrollo de soluciones colaborativas”. (MDP, 2021). Además, provee un listado de organizaciones sociales y una agenda de actividades emprendedoras.

- Endeavor: Shape the future

Se trata de un programa pensado para apoyar startups con impacto social, el cual cuenta con el soporte de Schmidt Futures. Se considerarán los startups que generen impacto en la igualdad de oportunidades, movilidad social, acceso a la conectividad, ciencia para el beneficio de la sociedad y medio ambiente y sustentabilidad.

Los finalistas son capacitados por expertos de la institución para dar su discurso en el *demo day*<sup>10</sup>, cuando se elige al ganador, para lo cual se tiene en cuenta el estadio del proyecto, su grado de innovación, creatividad e impacto social.

Los ganadores tienen acceso a una invitación a un evento que reúne a emprendedores de incidencia social de todo el mundo; mentorías de alcance internacional dadas por un miembro del equipo de Schmidt Futures; y oportunidad de obtener apoyo financiero de otras instituciones de inversión internacional que potencien emprendedores de impacto social.

- Programa transición BIO

Según Mayma Transición bio (2021), se trata de un programa de fortalecimiento y vinculación convocado por Mayma para productores conscientes que busquen acelerar su transición hacia la agroecología en Balcarce, Mar del Plata y Tandil. Apelan a acelerar la transición hacia la agroecología en la región, a través del fortalecimiento de pequeños

---

<sup>10</sup> Consiste en presentar a inversores los avances, tanto técnicos como comerciales, que se hayan alcanzado durante el período de incubación o aceleración.

productores que desean producir con un impacto económico, social y ambiental positivo, o que ya lo están haciendo. Empoderándolos con herramientas para que logren ser económicamente viables e independientes y a la vez, actores claves en la provisión de alimentos sostenibles para ellos mismos, para sus comunidades y para el mercado. Consiste en una alianza con la Fundación PepsiCo. Ofrecen a los interesados la oportunidad de encontrar herramientas para encauzar tu modelo de negocios con foco en el propósito socioambiental, fortalecer el plan financiero, conversar sobre la coherencia comunicacional y técnicas de comercialización que promueven un mundo más sostenible.

## 4.4 Ecosistema emprendedor en Mar del Plata y la zona

En el presente capítulo se realiza un relevamiento del ecosistema emprendedor de Mar del Plata y la zona. Se incluyen cooperativas, ONGs, Asociaciones Civiles, emprendedores sociales, proyectos de apoyo financiero a emprendedores, ferias, entre otros. Además, se incluye una encuesta de relevamiento del ecosistema emprendedor social de Mar del Plata de propia autoría.

### 4.4.1 Organizaciones de la Sociedad Civil

Las organizaciones de la sociedad civil son iniciativas de los ciudadanos que buscan alcanzar el bienestar común, abogar por el bien público y asumir responsabilidades frente al conjunto de la sociedad. En el Registro de Organizaciones de Bien Público de la Municipalidad de General Pueyrredón se pueden encontrar actualmente 543 organizaciones. Estas están orientadas a diferentes fines sociales, y es importante destacar que cerca de un 30% (159) pueden incluirse en la temática de inclusión de personas en situación de vulnerabilidad social ya sea en Salud, Derechos o Desarrollo Social.

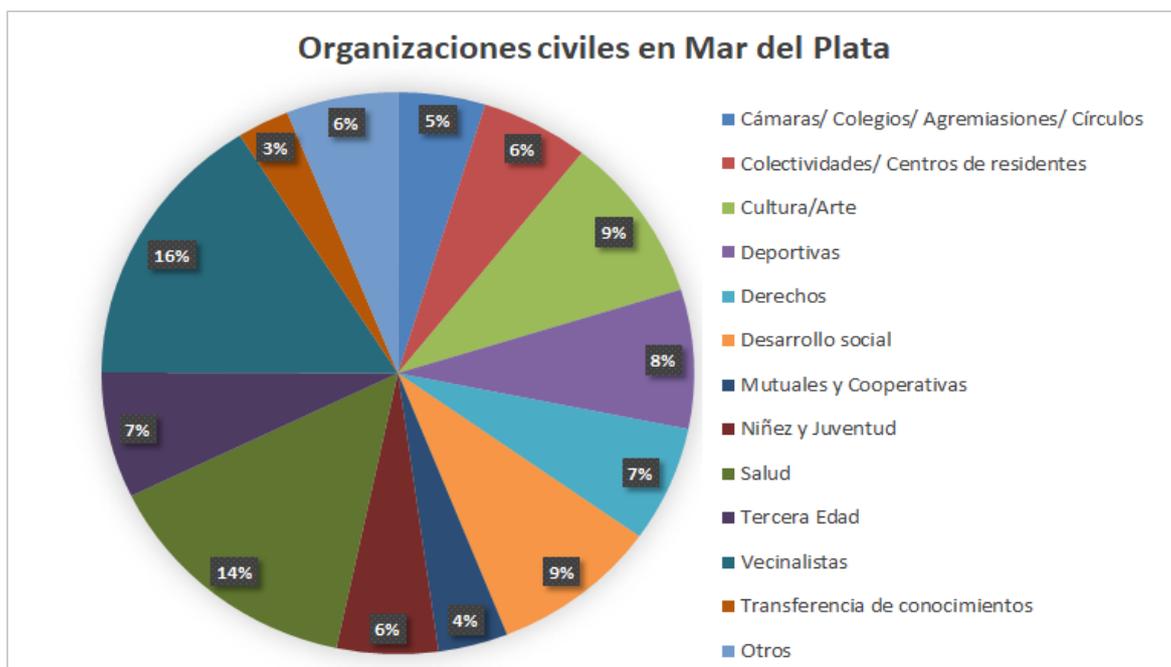


Imagen 3: Organizaciones sociales.

Fuente: <https://emprendedata.com.ar/incubadoras/>

#### 4.4.2 Organizaciones sociales en Mar del Plata y la zona

##### MDP Emprende

Es una iniciativa que nace en 2016 con el objetivo de crear un encuentro anual de emprendedores de referencia en la ciudad, el cual exponga y fortalezca el ecosistema local. En este marco, mediante distintos espacios de talleres, conferencias y *networking* entre los asistentes, el público marplatense pudo conocer el potencial emprendedor local y nacional

Uno de los aspectos más valiosos del encuentro es la coorganización entre distintas instituciones marplatenses. Esta articulación sirve para afianzar relaciones entre instituciones y trabajar en red de manera más eficiente.

Cabe destacar que la Semana Nacional del Emprendedor Tecnológico (SNET) es organizada en todo el país en simultáneo, por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Es un espacio participativo que tiene como objetivos: la incorporación de herramientas y el desarrollo de habilidades para detectar oportunidades de negocio,

articular la oferta y demanda regional, fortalecer las cadenas productivas territoriales e impulsar la competitividad del sector productivo tecnológico.

### **Feria de Micro emprendedores**

Es un espacio donde el pequeño emprendedor puede intercambiar y vincularse con toda la comunidad.

A través de este espacio, se fomenta el trabajo local, facilita la exhibición y venta de lo que producen los emprendedores, se favorece la comercialización a un precio justo y se genera el intercambio de saberes y experiencias entre quienes participan de la feria.

### **Acción Cooperativa y Mutua**

La Municipalidad, a partir de la creación de la Dirección General de Acción Cooperativa y Mutua, se propone intensificar la promoción del cooperativismo y mutualismo como formas de organización idónea para llevar a cabo la satisfacción de las necesidades e intereses de la comunidad local, que se realiza a partir de formas democráticas, progresistas y participativas de organización, poniendo en el centro de la mira al individuo y no al lucro empresarial.

Esta política pública de promoción y sostenimiento de modelos de gestión democrática constituye un hito en la edificación de una sociedad más justa, equitativa e inclusiva, desde una concepción de justicia distributiva.

Son competencias de esta Dirección General la promoción, capacitación, asesoramiento, registro, asistencia institucional y técnica a cooperativas y mutuales en aspectos educativos, organizativos, socio económicos y jurídicos.

Sus funciones se basan en promover la formación de cooperativas y mutuales como una herramienta central para el desarrollo económico y social equitativo en el Municipio, elevar la conciencia pública, asesorar a cooperativas y mutuales y aumentar la incidencia económica, social, política y cultural de las cooperativas y mutuales. Además, coordinar la labor con organismos estatales, establecer un servicio estadístico y de información sobre el movimiento cooperativo y mutua, entre otras.

#### **4.4.3 Cooperativas**

El número de cooperativas en la ciudad de Mar del Plata es muy alto. Cuenta con una Dirección de Acción Cooperativa y Mutua destinada al asesoramiento de cooperativas,

la cual tiene la particularidad de nuclear a representantes de los tres niveles gubernamentales, tiene un representante de la Municipalidad, una de la Provincia de Buenos Aires, y uno del Instituto Nacional de Economía Social (INAES).

Para el año 2021 se encuentran matriculadas 239 cooperativas en estado vigente en el registro de cooperativas del INAES siendo la mayor parte cooperativas de trabajo (cerca del 90%). Por otro lado, dentro del registro de cooperativas se encuentran acaparadas aquellas denominadas Cooperativas Sociales generadas bajo la ordenanza 2038 (hasta el año 2006) o 3026 desde el año 2008. Estas fueron conformadas a partir de programas estatales con el objetivo de generar Inclusión a personas en situación de Vulnerabilidad Laboral.

#### **4.4.4 Comercio Justo/Tecnologías de Inclusión social**

En lo que respecta a emprendimientos de Comercio Justo, si bien no existen entidades certificadas, en la ciudad hay diferentes emprendimientos que buscan responder a esta ideología a partir del desarrollo de tecnologías de Inclusión Social. Los mismos tienen la particularidad de surgir o estar acompañados por grupos de Investigación de distintas facultades de la Universidad Nacional de Mar del Plata. También, han tenido la capacidad de desarrollar una respuesta metodológica a partir de una problemática social. Los reconocidos fueron:

- Ferias agroecológicas surgidas a partir del Programa de Autoproducción de Alimentos de la Facultad de Agronomía y el Programa Nacional Pro Huerta: en las mismas se busca, a través del contacto directo entre el productor y el consumidor, un desarrollo solidario y sustentable que genere oportunidades a productores en situación de vulnerabilidad social y beneficie a la comunidad en general. De esta manera pretenden generar un modelo asociativo entre los miembros de la feria con el objetivo de establecerse a largo plazo, e introducir tecnologías de producción sustentable.
- Laboratorio de Comunicaciones del Departamento de Ingeniería Electrónica: el mismo desarrolla a partir de capacitaciones y encuentros con terapeutas ocupacionales, productos que permiten resolver las problemáticas de personas con discapacidades de forma personalizada y a un costo más accesible que los productos importados.
- Emprendimientos surgidos a partir del Programa Hábitat y Vivienda Popular dependiente del grupo de Investigación de la Facultad de Arquitectura. Luego del análisis de problemáticas habitacionales se generan emprendimientos que crean productos de la construcción a un precio más accesible, y a su vez permiten oportunidades laborales. El

programa sostiene actualmente dos emprendimientos, una Bloquera y una producción de pilares de conexión eléctrica.

#### **4.4.5 Distrito Tecnológico y de la Innovación**

En el año 2021 se aprobó la creación del Distrito Tecnológico y de la Innovación con la Ordenanza N.º 25028 en el Municipio de General Pueyrredón. Este es un modelo productivo basado en el conocimiento y la innovación como un nuevo motor de la economía local, para que se desarrollen nuevas PyMEs y emprendimientos, para atraer nuevas inversiones y generar así más y mejores oportunidades de empleo dentro del Partido de General Pueyrredón. Se espera que no solo brindará más competitividad a la industria marplatense, sino que generará inversión pública y privada, revitalizando una zona de la ciudad emblemática de forma sustentable.

El Distrito TCI estará ubicado en el sector comprendido entre las calles San Martín, Guido, 3 de Febrero y Chile, y contará con oficinas para la incubación, aceleración y radicación de PyMEs y emprendimientos, para la Transferencia de Tecnología y un espacio dedicado al Observatorio de Vigilancia Tecnológica. Se espera que los jóvenes puedan transformarse en creadores de tecnología y puedan conocer todas las posibilidades que estas herramientas les brindan para el futuro. Por eso, el Distrito también tendrá una Tecnoteca, un espacio público destinado al dictado de una variedad de cursos, talleres y distintas actividades vinculadas a la Economía del Conocimiento, como el desarrollo del pensamiento computacional, introducción a la programación, robótica, desarrollo de videojuegos y páginas web, arte gráfico y artes audiovisuales.

La ciudad de Mar del Plata ya cuenta con más de 120 empresas y 450 microemprendimientos en las áreas de software, electrónica, bio y nanotecnología, robótica, audiovisual, etc.; una muy variada oferta educativa con 5 universidades y prestigiosas instituciones de ciencia y tecnología.

La ciudad tiene todo el potencial para transformarse en el principal Polo Tecnológico de Argentina, que ya se está proyectando a nivel internacional. Talento local, software y servicios informáticos, investigación y desarrollo, industrias 4.0, tecnología satelital, bio y nano tecnología, industrias creativas, entre otros. El secretario de Desarrollo Productivo e Innovación del Partido de General Pueyrredón, Fernando Muro, afirmó que no se cobrarán impuestos en la radicación de empresas de base tecnológica y tampoco impuestos de construcción.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Mar del Plata cuenta con 5 universidades con carreras vinculadas, 3 escuelas técnicas que poseen especializaciones relacionadas y terciarios en donde se pueden desarrollar los conocimientos sobre el tema obteniendo títulos intermedios. La oferta local educativa enfocada en el conocimiento y tecnología es muy amplia y se divide en 3 niveles principales: la oferta de escuelas secundarias, de títulos intermedios y de carreras universitarias. Las mismas son las siguientes según la Municipalidad De General Pueyrredon (2021):

### Oferta académica local - Nivel secundario

- Escuela de Educación Secundaria Técnica Nro. 2 (EEST2): Técnico en Informática Personal y Profesional. (San Luis 1445)
- Escuela de Educación Secundaria Técnica Nro. 3 (EEST3): Técnico en Informática. (14 de Julio 2550)
- Escuela de Educación Secundaria Técnica Nro. 5 (EEST5): Técnico en Informática Personal y Profesional. (Av. Juan B Justo 4287)

### Oferta académica local - Títulos Intermedios

- Instituto Superior de Estudios Técnicos: Analista de Sistemas.
- Instituto Superior de Formación Técnica 151 (BA): Técnico Superior en Sistemas. (Castelli 4197).
- Instituto CRI: Técnico Superior en Análisis de Sistemas y otros cursos.
- Instituto Hilet: Analista de Sistemas y otros cursos. (25 de Mayo 2809)
- Instituto Superior IDRA: Tecnicatura en Desarrollo de Software. (Córdoba 3857)

### Oferta local en carreras basadas en el conocimiento

- Universidad Nacional de Mar del Plata - Facultad de Ingeniería: Ingeniería en Computación, Ingeniería en Informática. (Juan B. Justo 4302)
- UTN Mar del Plata: Técnico Superior en Sistemas Informáticos. (Av. Dorrego 281)

- Universidad CAECE: Ingeniería y Licenciatura en Sistemas, Licenciatura en Gestión de Sistemas y Negocios, Diplomatura en Producción de Videojuegos. (Olavarría 2464)
- Universidad FASTA: Ingeniería en Informática. (Gascón 3145)
- Universidad Atlántida Argentina: Ingeniería en Informática, Licenciatura en informática y Tecnicatura Superior en Sistemas Informáticos. (Arenales 2740)

#### **4.4.6 Ecosistema local de emprendedores sociales y sus características**

El propósito de este apartado es describir los resultados de una encuesta utilizada para relevar el ecosistema local de emprendedores sociales y sus características en la ciudad de Mar del Plata y la zona. Antes de poder ejecutar el instrumento, se lo debió validar. Este proceso de validación por expertos se encuentra detallado en el Anexo III. Por otro lado, los resultados de la encuesta de relevamiento se encuentran plasmados en el Anexo IV.

Se realizó un análisis de consistencia interna mediante el alfa de Cronbach que resultó en un valor de 0,764. Este valor según Nunnally (1978), George & Mallery (2003, p. 231) y Kaplan y Saccuzzo (1982), al ser mayor a 0,7 corresponde a un nivel de consistencia interna aceptable para un estudio de este estilo (los detalles se muestran en los anexos III y IV).

A partir de las 49 respuestas recibidas se obtuvieron conclusiones con un margen de error del 13%.

#### **Sección General**

De la encuesta realizada para identificar el estado de los emprendimientos sociales en la ciudad se puede ver una gran diversidad en cuanto al sector donde desarrollan sus actividades. Como se observa en el gráfico 1, la mayoría (22%) se encuentran orientados a las categorías "Arte, Deporte y Cultura" y "Educación".

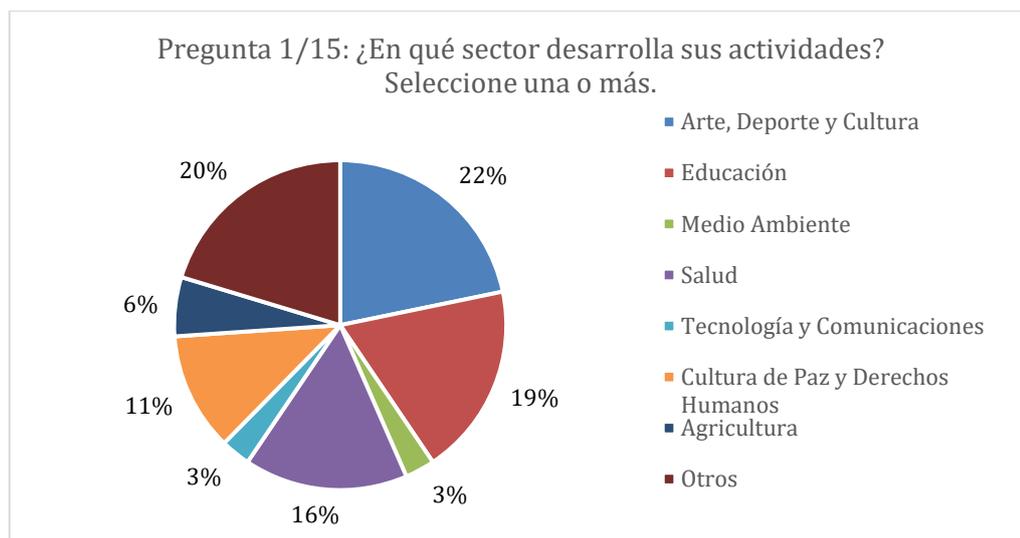


Gráfico 1: Sector donde desarrollan las actividades.

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, si se observa el sector de la sociedad al que benefician, también se evidencia una diversificación importante. Como se observa en el gráfico 2, el 20% de los emprendimientos enfocan sus recursos en ayudar a jóvenes, un 17% a niños y niñas vulnerables y un 15% a mujeres.

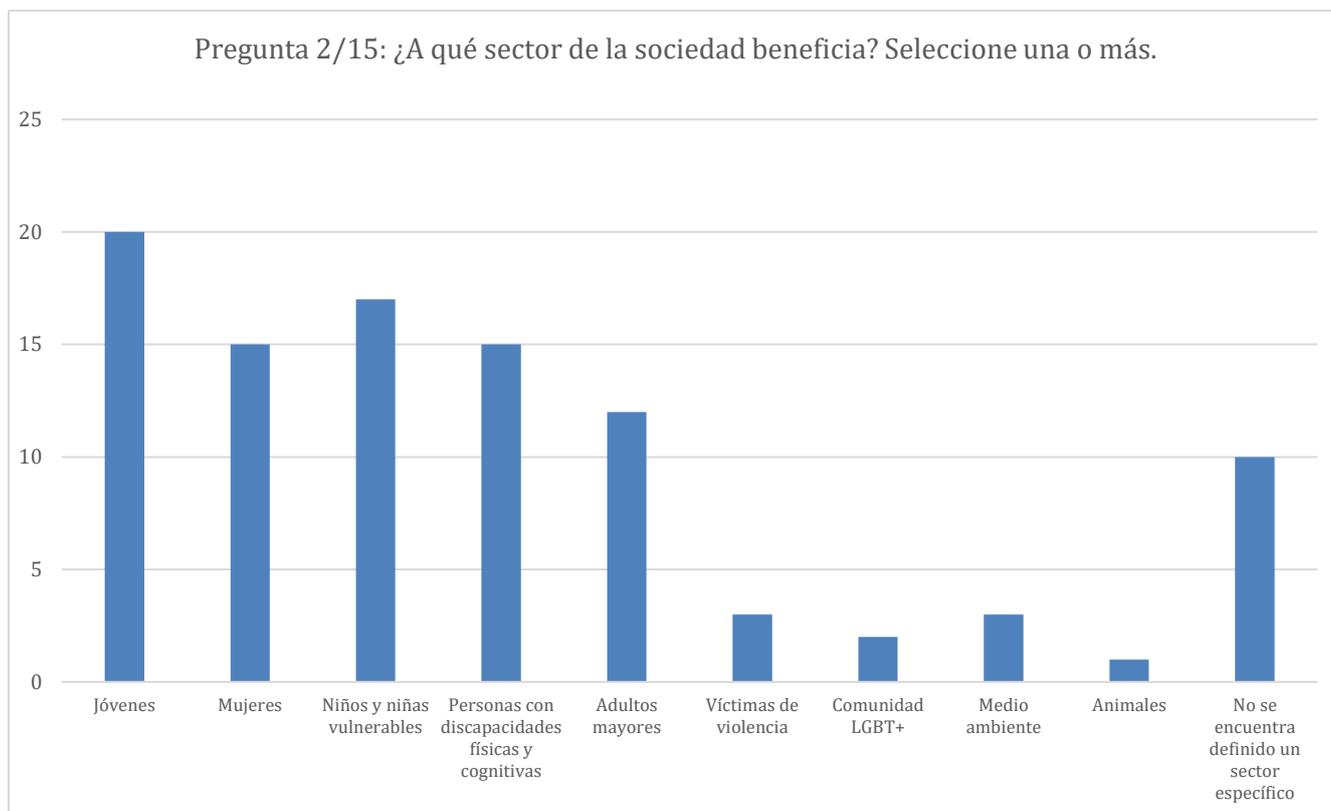


Gráfico 2: Sector de la sociedad beneficiado.

Fuente: elaboración propia.

El emprendimiento social, surge como respuesta a las problemáticas sociales del contexto donde se origina. En las respuestas a la pregunta 3 evidenciadas en el gráfico 3 se nota cómo, en Mar del Plata, la exclusión social predomina sobre las demás categorías. Seguida por la desigualdad y la educación deficiente.

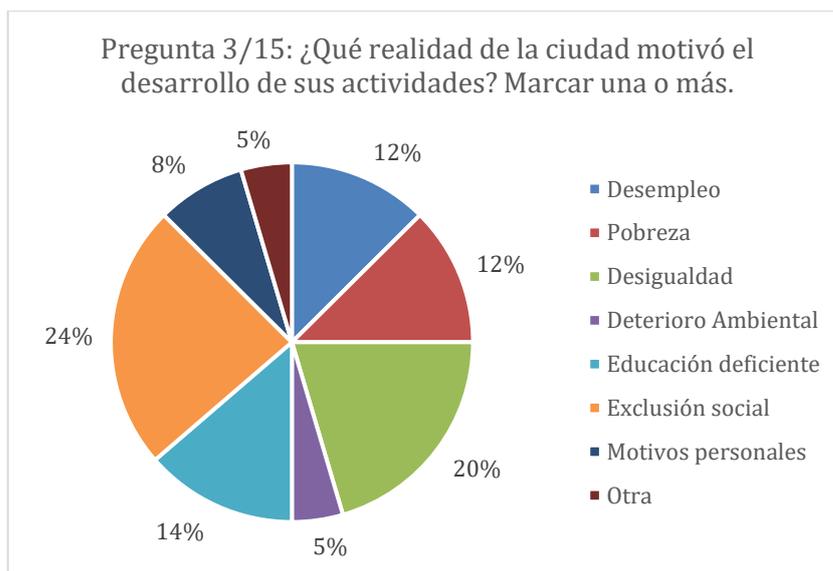


Gráfico 3: Realidad de la ciudad que motivó las actividades.

Fuente: elaboración propia.

### Sección Marco Legal

Como se observa en el gráfico 4, la mayor parte de las organizaciones poseen personería jurídica (un 75%); esto quiere decir que la mayoría de las mismas están actuando de manera formal. Sin embargo, como ya se mencionó, esta personería no corresponde a una propia de un emprendimiento social, sino que están constituidas como organizaciones sin fines de lucro, sociedades o cooperativas entre otras. Por su parte, solo el 16% declaró que persiguen fines de lucro. Esto se evidencia en el gráfico 5. Estas organizaciones tienen objetivos sociales y de solución de problemáticas sociales y ambientales. No obstante, no hay una vocación marcada de generación de ingresos.



Gráfico 4: Personería jurídica.

Fuente: elaboración propia.



Gráfico 5: Fin de lucro.

Fuente: elaboración propia.

### Sección Financiamiento

De los datos obtenidos a partir de la pregunta número 6, se manifiesta una notable disparidad en las respuestas. Como se observa en el gráfico 6, la mayor parte de las organizaciones se sostienen a partir de cuotas y aportes de fundadores o propietarios, así como donaciones de personas.

El tema de financiación, base de la sostenibilidad, presenta grandes obstáculos en la ciudad. Tan solo el 18% se puede sostener a partir de venta de productos o servicios, es decir, que de cierta manera han logrado que su modelo de negocio sea rentable y sostenible. El otro 82% debe acudir a fuentes de financiación externas, como donaciones, sin generar mecanismos alternos para contribuir a sus ingresos financieros a partir de su modelo de negocio.

Un número muy alto de estos emprendimientos podrían basar su modelo de negocio en la venta de productos o servicios, pero el desconocimiento y la falta de formación en temas específicos como administración, innovación, marketing, negocios, entre otros los limitan para consolidarse como modelos de negocios sostenibles y rentables en el tiempo.

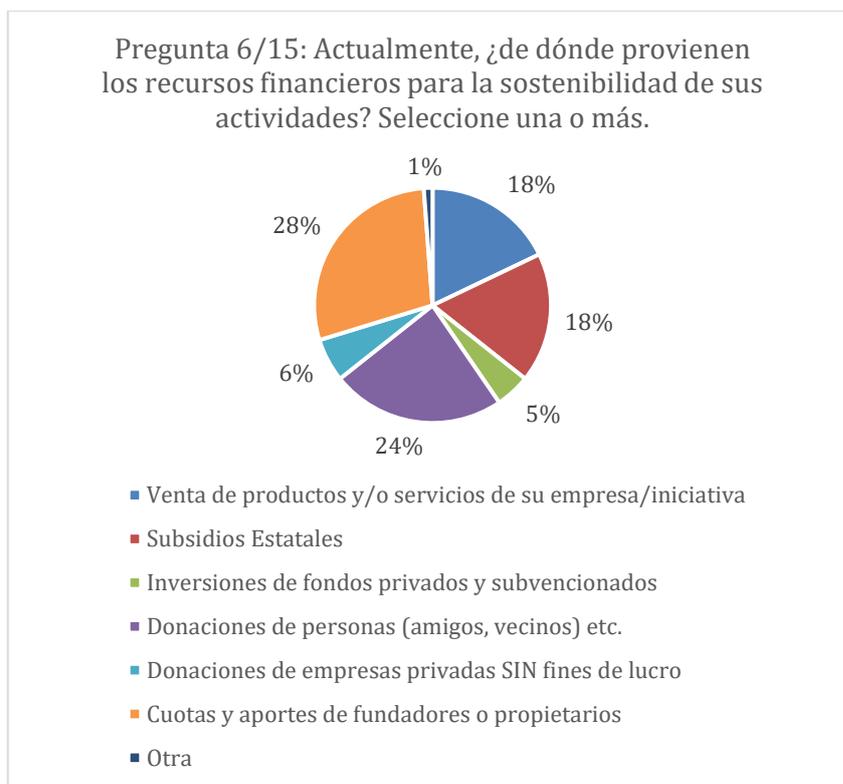


Gráfico 6: Recursos financieros para sostener actividades.

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, se interpreta claramente que para iniciar sus actividades casi la mitad de los emprendimientos u organizaciones tuvieron que recurrir a ahorros personales. En segundo lugar, se recurrió a donaciones y, en tercer puesto, se apeló a préstamos de amigos o parientes. Esto se observa en el gráfico 7.

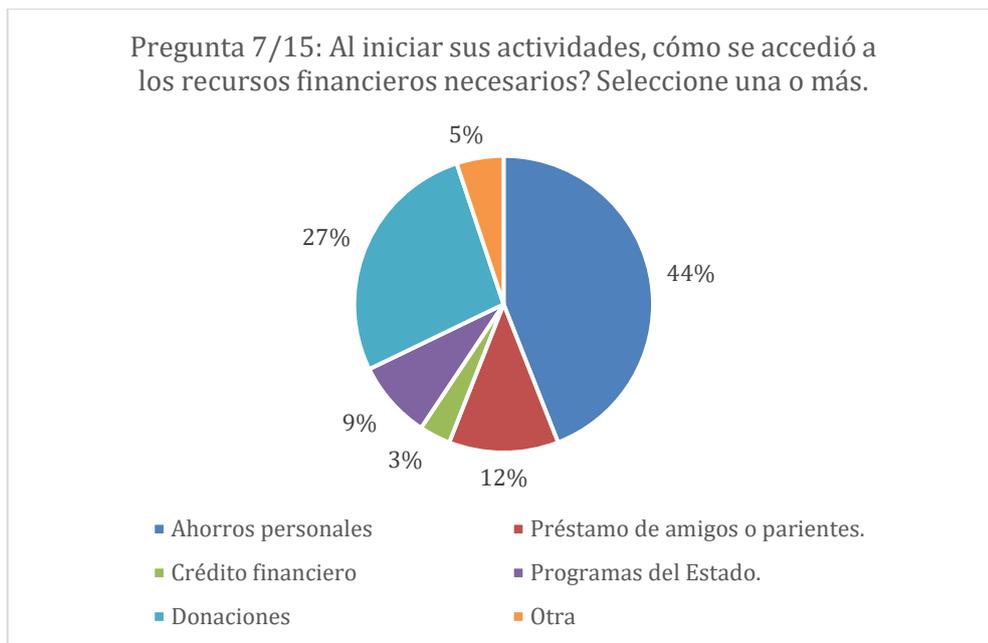


Gráfico 7: Recursos financieros para iniciar las actividades.

Fuente: elaboración propia

Resulta llamativo el hecho de que, como se observa en el gráfico 8, el 68% de los encuestados señala que ha recibido negaciones para préstamos por parte del sistema financiero. Es importante tener en cuenta que esta alternativa para obtener recursos generalmente no es una posibilidad debido a la informalidad con la que operan los emprendimientos, muchos de los cuales no cuentan con los requisitos mínimos exigibles por el sistema financiero.



Gráfico 8: Créditos financieros.

Fuente: elaboración propia

De este modo, una amplia mayoría, cerca del 90%, sostiene que el sistema financiero no tiene las líneas adecuadas para apoyar el emprendedorismo social, como se evidencia en el gráfico 9.

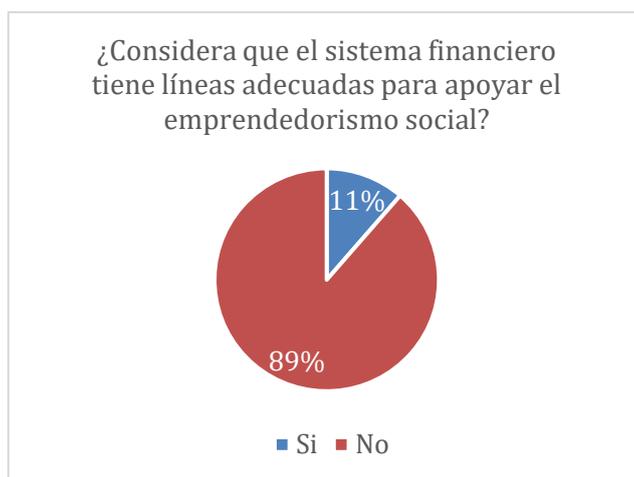


Gráfico 9: Sistema financiero.

Fuente: elaboración propia

#### Sección Información y Redes de Trabajo

Como se muestra en los gráficos 10 y 11, solo un 16% de los encuestados conocen el trabajo de la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica de la Universidad Nacional de Mar del Plata. De aquellos que sí, un 57% articulan con las oficinas de apoyo al emprendedor o grupos de extensión.

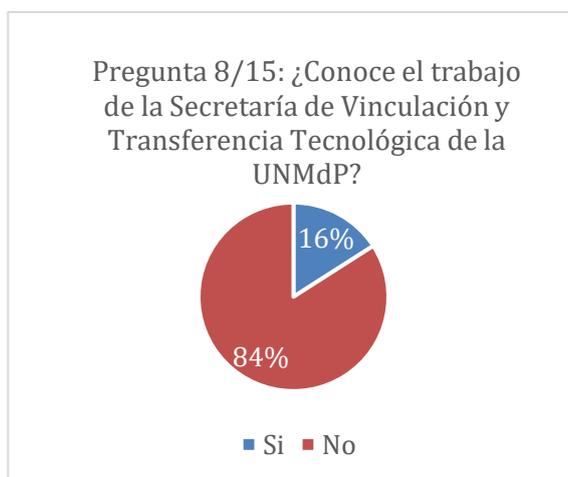


Gráfico 10: Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica.

Fuente: elaboración propia

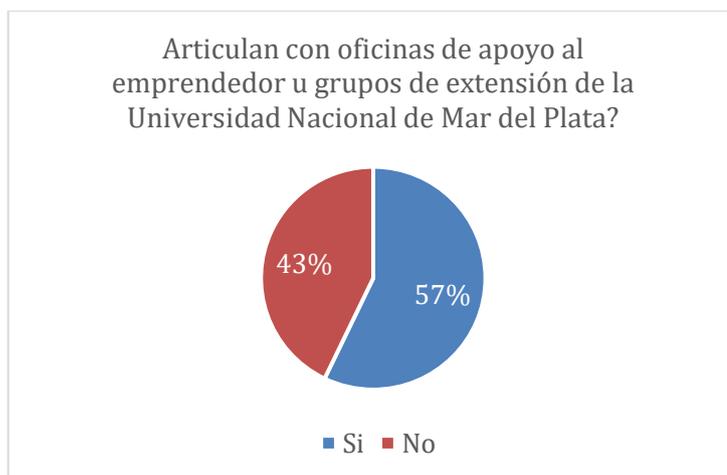


Gráfico 11: Articulación con la UNMdP.

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico 12, el 77% de las organizaciones trabajan en conjunto para brindarse apoyo entre sí. Esto es una señal del cooperativismo que existe en el ecosistema local y un punto de partida para establecer conexiones más sólidas y beneficiosas para los involucrados.

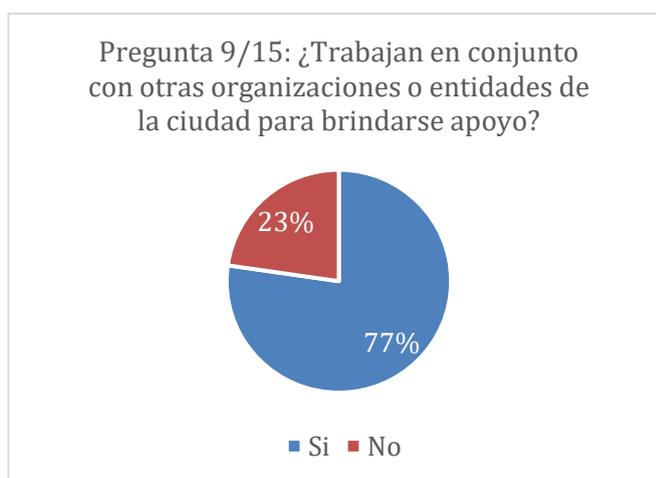


Gráfico 12: Articulación con organizaciones.

Fuente: elaboración propia

### Sección Infraestructura y Capital Humano

A partir de los resultados de la pregunta 10 se puede concluir que los establecimientos comerciales son el lugar más elegido para operar las actividades de las organizaciones. Como se evidencia en el gráfico 13, cerca de un tercio seleccionó la opción “Domicilio de uno de los miembros”, mientras que cerca de un 10% desarrollan sus

actividades en forma de teletrabajo. Esta pregunta se contestó teniendo en cuenta la operación normal de las actividades. En el último tiempo, la mayor parte de las organizaciones desarrollaron sus actividades de forma virtual siempre que la naturaleza de las mismas lo permitan.

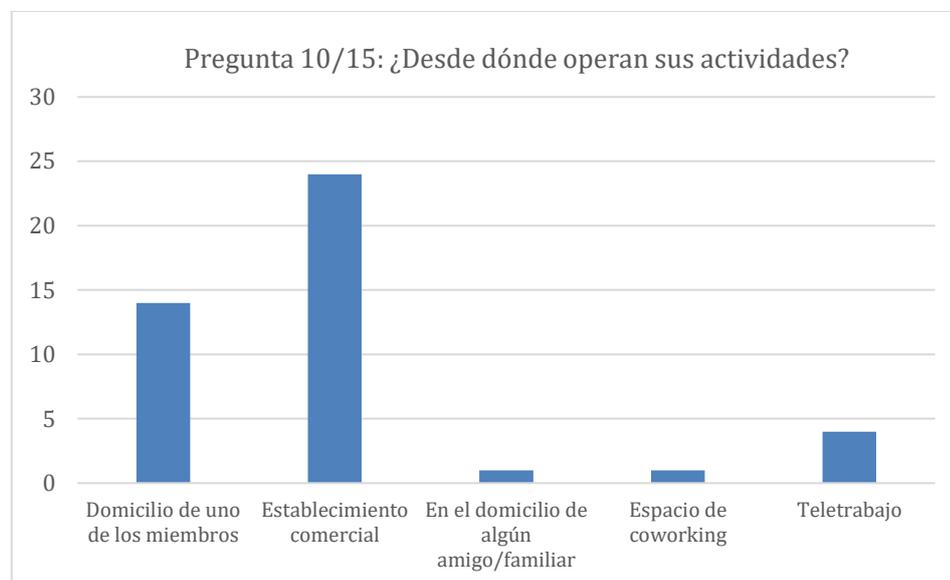


Gráfico 13: Operación de actividades.

Fuente: elaboración propia

En concordancia con lo manifestado en los gráficos 14 y 15, el 89% de los encuestados afirmó que su organización posee acceso a infraestructura de servicios básicos, mientras que un 4% solo a algunos de ellos y un 7% no tiene acceso a agua, electricidad y cloacas. Además, un 91% de los encuestados posee acceso a internet.

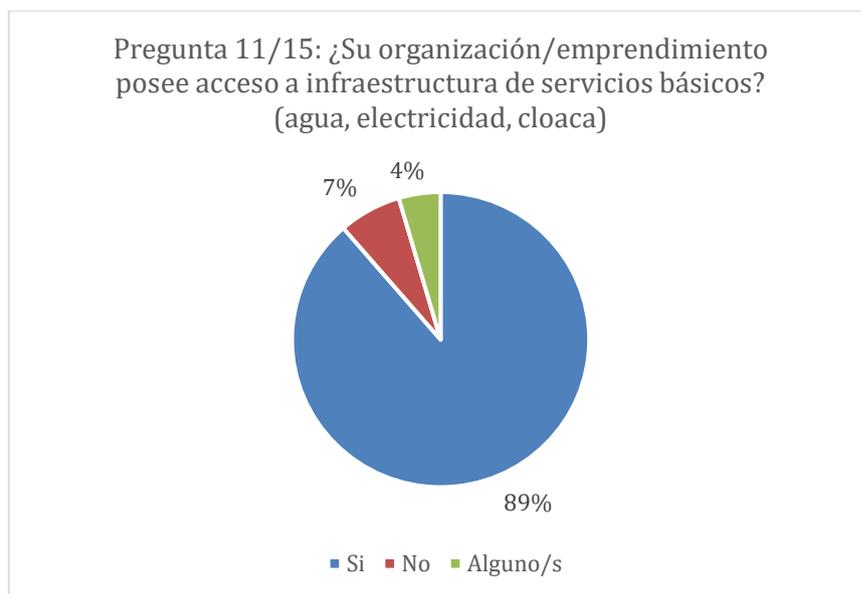


Gráfico 14: Servicios básicos.

Fuente: elaboración propia



Gráfico 15: Acceso a internet.

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la cantidad de colaboradores de las organizaciones, las respuestas fueron muy heterogéneas. Existe una leve predominancia de las organizaciones grandes (30 o más personas) pero en general, las organizaciones varían mucho en el número de personas que las conforman. Esto se muestra en el gráfico 16.

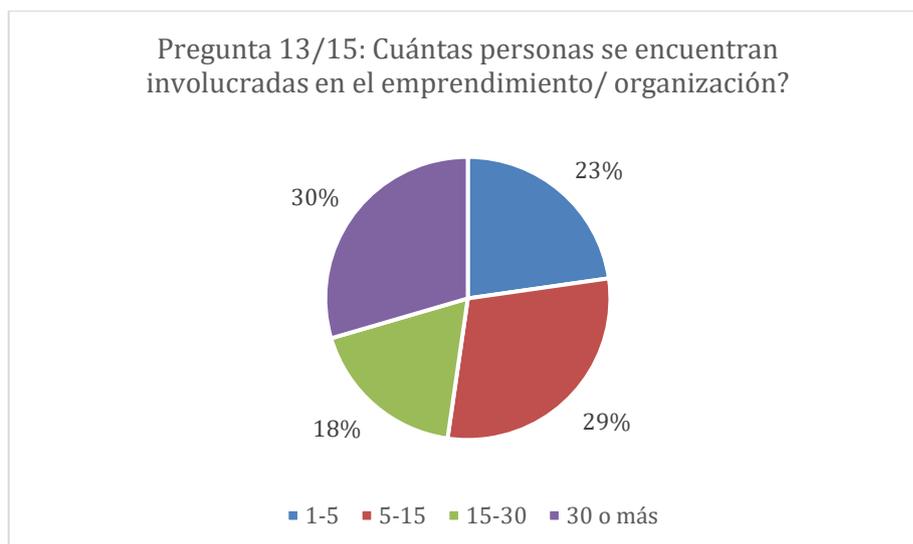


Gráfico 16: Dimensión de la organización.

Fuente: elaboración propia

Las respuestas a la pregunta 14 nos demuestran que las personas que lideran las organizaciones poseen en su mayoría educación superior. Un 34% posee un título universitario e incluso un 12% tiene un título de posgrado. La gran mayoría de los encuestados (89%) ha finalizado la secundaria. Estos datos se evidencian en el gráfico 17.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

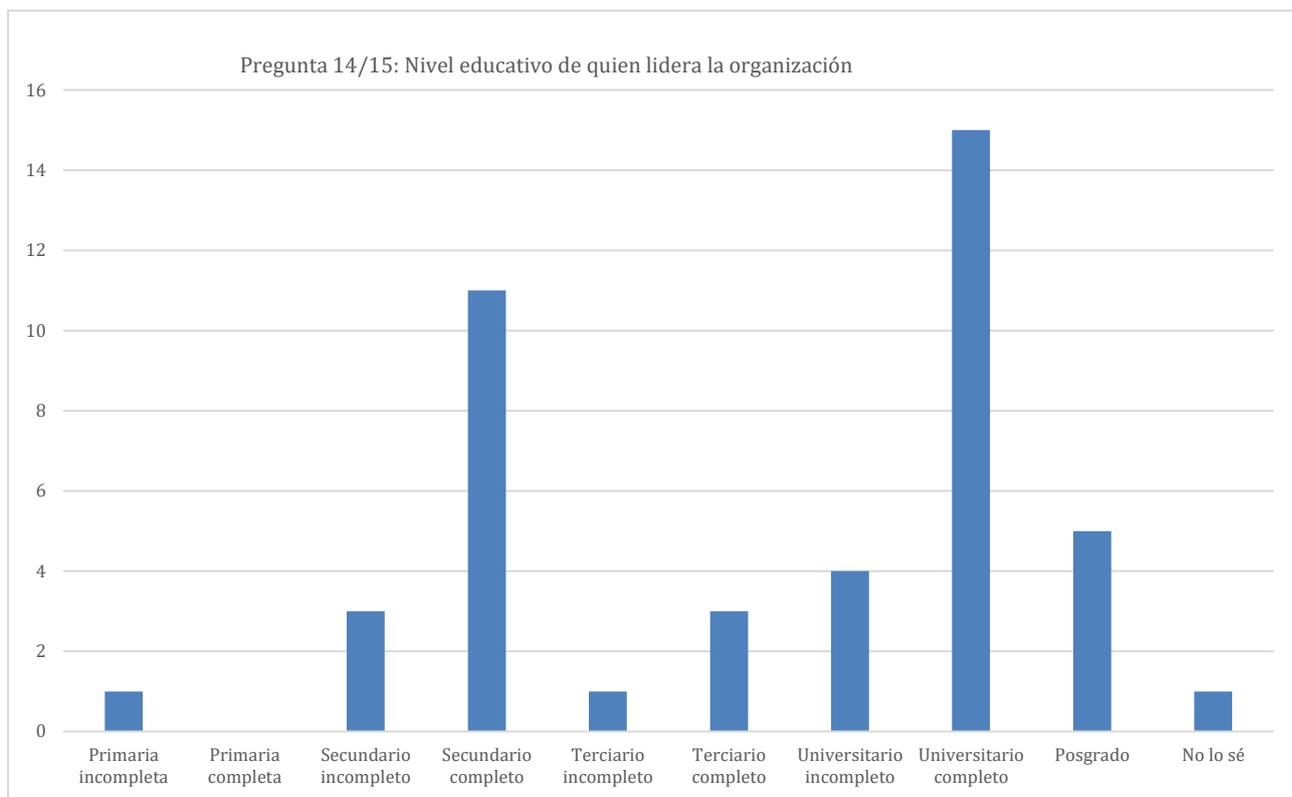


Gráfico 17: Nivel educativo de quién lidera.

Fuente: encuesta de relevamiento.

Finalmente, como se ve en los gráficos 18 y 19, un 91% de las organizaciones utilizan las redes sociales. La mayoría lo hace para sensibilizar a la población sobre las actividades que desarrollan y dar a conocer sus actividades. Sin embargo, también hay un 15% que las utiliza para vender sus productos y servicios.

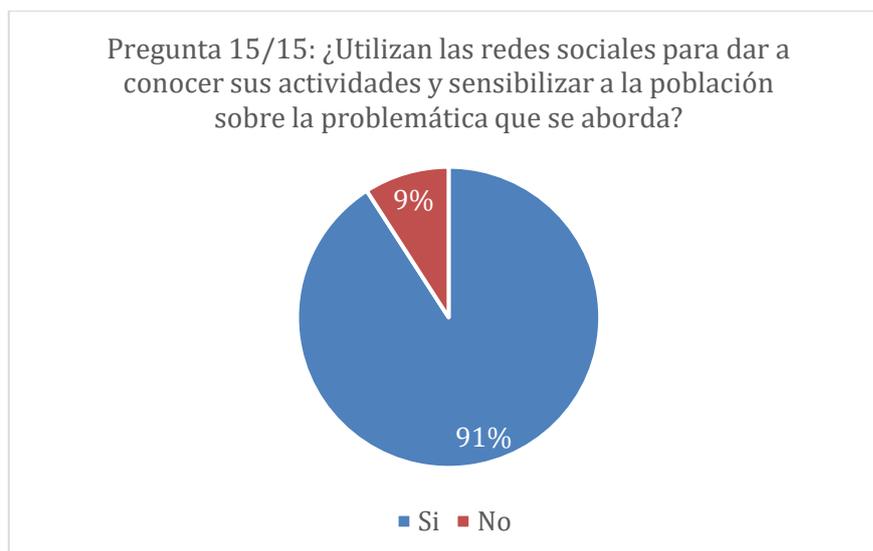


Gráfico 18: Uso de las redes sociales.

Fuente: encuesta de relevamiento.

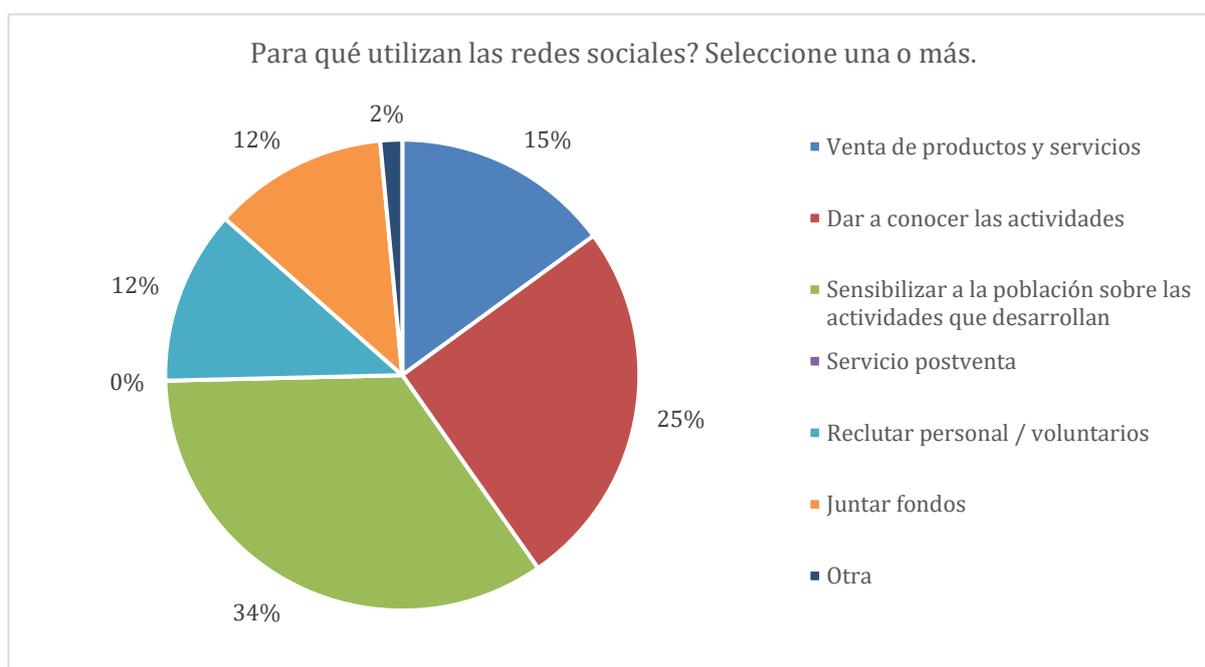


Gráfico 19: Finalidad de las redes sociales.

Fuente: encuesta de relevamiento.

### Conclusiones de la encuesta

Como conclusión de los resultados de la encuesta, se puede destacar que en la ciudad de Mar del Plata existe una gran capacidad de innovación social, pero que, aunque el emprendimiento social no es reconocido como un modelo de negocio, puede llegar a ser un gran impulsor de la economía local. Se evidencia una gran falta de políticas públicas y normatividad asociada a impulsar y hacer sostenible el emprendimiento social. Esto genera que los emprendimientos sociales se vean obligados a trabajar desde la informalidad. El 25% de los emprendimientos sociales no están constituidos formalmente. De aquellos que sí están constituidos con personería jurídica, el 73% admite sentir que su condición legal no corresponde adecuadamente con las actividades que llevan a cabo.

Hasta el año 2021, los emprendimientos sociales no son sostenibles, dado que el 82% de los encuestados subsisten de aportes alternativos. Además, no existen programas de formación por parte del Estado orientados a promover y fortalecer el emprendimiento social. La mayoría de los procesos de formación brindados por diferentes agencias del Estado están de manera exclusiva a los emprendimientos convencionales.

La falta de políticas del Estado genera que se frene el desarrollo territorial y comunitario en regiones vulnerables donde la aparición de emprendimientos sociales se convierte en una alternativa para suplir la ausencia del Estado. El 100% de estas iniciativas trabajan con poblaciones vulnerables, brindando oportunidades de transformación social.

Además, se destaca que el acceso al crédito y a las entidades financieras no es una alternativa viable para todos los emprendimientos sociales, dado que a más de un 30% se le ha negado el acceso al mismo.

Internet es una herramienta esencial para el trabajo que desarrollan los emprendedores sociales, dado que el 91% lo utiliza como herramienta básica.

## 4.5 Implementación de los ODS en Argentina

Teniendo en consideración el Segundo Informe Voluntario Nacional de Argentina, presentado en junio de 2020 ante el Foro Político de Alto Nivel Sobre el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas podemos resaltar distintas medidas que se han tomado para lograr la implementación de los ODS en la Argentina. Puntualmente, nos detendremos en el ODS nro. 9, referido a industria, innovación e infraestructura.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

La industrialización inclusiva y sostenible, junto con la innovación e infraestructura pueden potenciar las fuerzas económicas que generan empleo e ingresos. Estas cumplen un rol trascendental a la hora de introducir y promover nuevas tecnologías y permitir el uso eficiente de los recursos.

Frente a las alteraciones en las cadenas de valor mundiales y en el suministro de productos, la innovación y el progreso tecnológico son claves para descubrir soluciones duraderas para los desafíos económicos y medioambientales.

En este marco, de las metas delineadas en la Argentina para la implementación de los ODS en nuestro país podemos resaltar:

Meta 9.1. Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos. Organismo responsable: Ministerio de Transporte

Meta 9.2. (Adaptada): Promover un desarrollo productivo inclusivo y sostenible que permita generar empleos de calidad. Organismo responsable: Ministerio de Producción y Trabajo.

Meta 9.3. Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados. Organismo responsable: Ministerio de Hacienda.

Meta 9.4. De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas. Organismo responsable: Ministerio de Producción y Trabajo.

Meta 9.5. Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo. Organismo responsable: Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Meta 9.b. Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas. Organismo responsable: Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

Meta 9.c. Aumentar de forma significativa el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por facilitar el acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados a más tardar en 2020. Organismo responsable: Secretaría de Gobierno de Modernización.

Frente a dichas metas, se plantearon intervenciones específicas orientadas a lograr su efectivización.

Meta 9.1. Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos. Las intervenciones asociadas a la Meta 9.1. correspondieron a aquellas incorporadas a los planes estratégicos del Ministerio de Transporte. Los más relevantes fueron el Plan Vial Federal, el Plan Ferroviario de Cargas, el eje Transporte Urbano y el Plan Movilidad Segura.

Meta 9.2. (Adaptada): Promover un desarrollo productivo inclusivo y sostenible que permita generar empleos de calidad. Para la Meta 9.2. se identificaron, hacia 2018, las siguientes intervenciones:

- Plan Calidad Argentina, cuyo principal objetivo es promover políticas, estrategias y acciones que contribuyan a mejorar la calidad de la producción nacional de bienes y servicios.
- Plan Nacional de Diseño, busca profesionalizar la industria, aumentar su calidad, sus grados de innovación y diseño. El objetivo de esta orientación es obtener una industria más competitiva, diferenciada y que sea reconocida mundialmente por su identidad y atributos propios.
- Programa Nacional para la Transformación Productiva.
- Programa Fondo Semilla, busca capacitar y financiar a aquellos emprendedores que pretendan dar inicio a un proyecto o potenciar uno ya existente.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

- Expertos PYME, que consiste en facilitar la asistencia in situ a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a través de un experto calificado.
- Red de Agencias de Desarrollo Productivo, se propone consolidar una estructura de asistencia al sector empresario y/o emprendedor en todas las regiones del país y articular mejor la oferta de recursos públicos y privados de fomento productivo en torno a las necesidades regionales.

Posteriormente, en noviembre de 2019, el Ministerio de Producción y Trabajo informó las siguientes iniciativas asociadas a esta meta.

- Programa Nacional de Regulación del Trabajo (2003).
- Programas Buenas Prácticas Exportadoras (marzo 2017).
- Mujeres exportadoras (agosto de 2017).
- Plan Industria Argentina 4.0. (mayo 2019).
- Programa de Hubs logísticos (junio 2018).
- Plan Argentina Exporta (noviembre 2018).
- Programa de transformación Digital PYMES 4.0. (febrero de 2019).
- Régimen de la Promoción de la Economía del Conocimiento (mayo 2019).
- Programa de fortalecimiento de capacidades tecnológicas (julio 2019).
- Buy Argentina (octubre 2019).

Meta 9.3. Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados

Este contexto, marca un escenario propicio para el trabajo que se propone. Las medidas que se están tomando en orden a lograr una mejor articulación entre los distintos actores del sector privado son variadas y ponen énfasis en distintos aspectos. Nuestra investigación contribuirá, en definitiva, a complementar este conjunto de medidas desde un enfoque local, atendiendo a las necesidades y particularidades de los emprendedores que desarrollan sus actividades en la ciudad de Mar del Plata.

## 5 Descripción de un modelo de acompañamiento e incubación de emprendimientos sociales para Mar del Plata

En el presente apartado se describirá el modelo de acompañamiento e incubación de emprendimientos sociales más adecuado para la ciudad de Mar del Plata y la zona. Se tendrán en cuenta las políticas y regulaciones actuales y propuestas que respaldan a los emprendedores sociales, las vías de financiamiento disponibles para ellos, las redes de trabajo existentes en la región y la infraestructura y capital humano aprovechable en la zona. Además, al haber relevado las características de los ecosistemas emprendedores sociales en el resto del mundo, se propondrán cambios que se consideran beneficiosos para que el ecosistema emprendedor social de Mar del Plata prospere. Asimismo, se tendrán en consideración las tendencias de incubación y actividades emprendedoras a nivel global.

### 5.1 Modelo de acompañamiento para emprendimientos sociales en Mar del Plata y zona

Dados los casos de ecosistemas emprendedores estudiados a lo largo del presente trabajo, se puede concluir que el ecosistema de emprendedorismo social de la Argentina, y más específicamente de Mar del Plata, se categoriza como uno de nivel medio, que se encuentra en desarrollo hacia un ecosistema propenso al emprendimiento social.

Se encuentra en una fase inicial en la calidad de sus servicios de apoyo, acompañamiento y financiación. Esto podría atribuirse a la falta de capital humano emprendedor y a que los emprendedores logran acceder a recursos y a asistencia muy limitada en tiempo, cantidad y efectividad. Existen iniciativas evidentes en el ámbito del emprendimiento social y enfocadas en los emprendimientos sociales, pero no existen políticas activas de apoyo orientado a ellos.

El emprendimiento está asentado y valorado culturalmente, aunque los servicios a los emprendedores son limitados. La financiación proviene casi exclusivamente de subsidios, créditos y fundaciones internacionales, ya que no existen inversores de impacto específicos para emprendimientos sociales. Esta carencia se ve fomentada por la poca cantidad de proyectos en los que invertir, la inestabilidad cambiaria y por la inexistencia de un marco normativo correspondiente y un sistema de medición de impacto.

Además, particularmente para la ciudad de Mar del Plata, la Universidad Nacional de Mar del Plata, la Universidad Atlántida, Siglo 21, la UTN, Universidad CAECE y Universidad FASTA, entre otras, ofrecen una amplia cartera de profesionales con diferentes perspectivas, formaciones y motivaciones que, articulados de forma estratégica, contribuyan a profundizar la investigación, el desarrollo y la vehiculación de las necesidades de la comunidad.

### 5.1.1 Política y regulación

Dado que en la actualidad no existe ningún tipo de legislación específica que caracterice y regule una figura híbrida o emprendimientos con objetivos económicos y sociales, este tipo de empresas se encuentran totalmente desprotegidas y desamparadas por la ley. Elegir la forma legal correcta para una empresa social puede promover su crecimiento y permite tomar ventaja de los beneficios ofrecidos a las diferentes identidades legales.

Estas ventajas pueden ser administrativas, como también económicas o burocráticas. Se requiere la sanción de una legislación que respalde a este tipo de empresas. Según información recabada de la encuesta mencionada anteriormente, el 75% de los encuestados sí poseen personería jurídica, pero el 73% de ellos considera que dicha forma jurídica no representa en su totalidad al conjunto de actividades que llevan a cabo. Esto evidencia una clara necesidad de incorporar una forma jurídica acorde a este tipo de emprendimientos.

Por ejemplo, entre los países relevados se encuentra el Reino Unido, que posee tres formas jurídicas distintas que corresponden a las actividades de los emprendimientos sociales. Estas son las *Limited Company*, las *Community Interest Company* (CIC), y las *Industrial and Provident Society*. Cada una de ellas posee características impositivas y legales diferentes adaptables a cada uno de los tipos de emprendimientos sociales.

El país necesita más emprendimientos que a largo plazo se conviertan en pymes, con el objetivo de impulsar la economía y generar empleo. En este contexto, la nueva ley de emprendedores (27.349) propone la creación de un “Fondo Semilla”, en donde se fijarán los criterios de distribución de los fondos públicos con especial consideración de las economías regionales, el desarrollo local y la innovación social. Se desarrollará este punto y otras particularidades financieras en la siguiente sección.

### 5.1.2 Financiamiento

Como se mencionó anteriormente, el ecosistema del emprendimiento social en Argentina sigue ligado principalmente a la identificación de emprendimientos sociales a través de convocatorias y concursos. Generalmente estos emprendimientos incipientes acceden a recursos muy limitados y se orientan más a generar difusión y *networking* entre los emprendedores y los inversores.

Sin embargo, una vez completado este período inicial, los emprendimientos se reinsertan en el ecosistema en busca de apoyo y recursos adicionales. Como se pudo observar en la encuesta, solo el 18% de los encuestados logran sustentar su negocio de forma autónoma, esto evidencia falta de preparación y consolidación de sus modelos de negocios a largo plazo.

El problema más importante es que muchos de los emprendimientos incubados nunca llegan al mercado. El ecosistema no cuenta con modelos de apoyo adecuados o efectivos para fases más avanzadas del desarrollo de los proyectos salvo unas pocas excepciones.

También es importante mencionar que la financiación externa es de muy difícil acceso en el mercado argentino. Las fuertes disfunciones del mercado de crédito local afectan por igual tanto a emprendedores convencionales como a las empresas sociales. Los créditos son un bien escaso, y están destinados principalmente a proyectos incipientes o empresas pequeñas. Suelen estar sujetos a condiciones de contratación distorsionadas en costes y plazos y no podemos dejar de resaltar que el endeudamiento a largo plazo es prácticamente imposible en este mercado. De hecho, el 32% de los encuestados han recibido respuesta negativa a una solicitud de crédito por parte del sistema financiero, y un 88% considera que el mismo no posee líneas adecuadas para apoyar al emprendedorismo social.

Los inversores ángeles son otra oportunidad que tienen los emprendimientos para recibir dinero en las etapas iniciales del proyecto. Estos tienden a agruparse en clubes para compartir información, conocimientos, diluir los costos de análisis de proyectos y lograr mayor diversificación para sus inversiones. Sin embargo, son muy pocos los inversores de impacto, una actividad notablemente desfavorecida por la carencia de proyectos en los que invertir, la inestabilidad cambiaria o la existencia de un marco normativo que entorpece la repatriación de beneficios.

Todos los actores y organizaciones mencionados anteriormente han sentado las bases de un ecosistema incipiente y han contribuido a la aparición de una nueva generación

de emprendedores sociales que buscan promover iniciativas basadas en modelos de negocio híbridos, autosostenibles económicamente, con perspectiva de negocio y con las capacidades necesarias para su desarrollo y crecimiento. Los emprendimientos ejercen en la comunidad un fuerte poder motivador para todos aquellos actores potenciales cualificados para desarrollar emprendimientos que sin dudas existen en el país.

### **5.1.3 Infraestructura y capital humano**

Como se ha desarrollado, los emprendimientos sociales suelen tener dificultades para afrontar los desafíos económicos que se les presentan. Por este motivo, es de vital importancia que cuenten con un buen equipo de colaboradores que estén calificados para capitalizar sus conocimientos y generar sinergias estratégicas.

Como se vio anteriormente, en África los emprendimientos normalmente no poseen capital humano calificado y la competencia provoca una alta rotación de trabajo. Suele haber una alta inversión en los recursos humanos para su entrenamiento, solo para que luego estos migren a otros empleadores. Para las empresas sociales, la consecuencia de poseer sistemas educativos precarios es que las habilidades se aprenden en la práctica y no a través de instituciones de educación formal orientada al tema.

En Argentina, si bien se vio que los emprendimientos suelen estar liderados por personal capacitado, esto no necesariamente se corresponde con conocimientos de emprendedorismo social. En particular, en la encuesta realizada se evidenció que el nivel educativo de quien lidera la organización es elevado, un 34% posee estudios universitarios completos, de los cuales un 11,4% incluso se formó en carreras de posgrado. Por este motivo, a fin de poder establecer bases más sólidas para su desarrollo, es vital que se fomenten herramientas educativas para poder nutrir a los emprendimientos de personal calificado y con conocimientos necesarios para liderarlos.

En Europa, por su parte, se encuentran altamente desarrollados los sistemas de apoyo de especialistas e infraestructura para los emprendimientos sociales. Este soporte se enfoca especialmente en organizar actividades para sensibilizar y educar a la población, pero también en iniciativas propias de cada país con esquemas privados orientados a las líneas de inversión y soporte, instrumentos financieros, infraestructura física y soporte para acceder a los mercados.

#### **5.1.4 Información y redes de trabajo**

En este punto, el rol de la Universidad Nacional de Mar del Plata es de alta importancia. Es un núcleo clave de conocimientos, acceso a información y a investigaciones básicas y aplicadas. Además, la transferencia tecnológica universidad-empresa se encuentra dirigida a elevar los niveles de producción y de servicios que requiere la sociedad actual, y para ello es necesaria una mayor integración del conocimiento.

En particular, la extensión universitaria da lugar al diálogo entre la sociedad y la Universidad para enfocarse en la resolución de las necesidades de la población del país. Según la información recabada con la encuesta, el 84,1% de los encuestados no conocen el trabajo de la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica de la UNMdP, y del 15,9% de los que sí lo conocen sólo el 57,1% de ellos articulan con las oficinas de apoyo al emprendedor o grupos de extensión de la UNMdP. Esto evidencia una falta notable de comunicación de esta área con el ecosistema emprendedor local, por lo que se pierden oportunidades de mejora, crecimiento y transferencia para los emprendedores.

Por lo general, el acompañamiento y desarrollo activo del emprendedor es gestionado por grupos universitarios interesados en la temática. Pero, según Rompato, Silva Peralta & Zucarelli (2018), el problema principal radica en la falta de desarrollo emprendedor de la universidad como un todo, independientemente de los grupos particulares dedicados a la temática, y la sociedad en general. Esto implica que no se trabaje de forma sinérgica entre la universidad y la sociedad.

Para afrontar dicha problemática, las autoras proponen que se debiesen generar políticas planificadas y sostenidas en el tiempo, reestructurar planes de estudios para que se enfoquen más en las competencias y habilidades de los estudiantes y que se incluyan claves del desarrollo emprendedor. Además, se resalta el desaprovechamiento del becario de investigación como un actor universitario clave para elevar las necesidades sociales hacia la universidad. En particular, se destaca que sólo el 43% de los becados ha utilizado los conocimientos adquiridos en su beca en beneficio de la Universidad.

Esto evidencia una falta de planificación, programación, seguimiento, control y apoyo por parte del sistema, lo que es resumido como un claro faltante de una política integral de formación para su personal académico. De esta forma, se encontrarían alternativas que signifiquen un crecimiento profesional para el becario, un beneficio para la sociedad y un retorno para la Universidad.

Las redes de trabajo entre los emprendedores sociales de la ciudad de Mar del Plata se encuentran afianzadas. El 77,3% de los encuestados manifestaron trabajar en conjunto con otras organizaciones o entidades de la ciudad para brindarse apoyo. Este trabajo en conjunto se realiza de forma autónoma entre emprendedores, ya que no existen en la ciudad organizaciones paraguas que actúen como un mecanismo de soporte ofreciendo consejos o guía, como una red de contactos entre emprendedores, como un defensor del sector, como un negociante de contratos y como nexo con las entidades públicas del sector. La desorganización en cuanto a las redes de trabajo entre los emprendedores podría ser resuelta gracias a la incorporación de organizaciones paraguas, con el objetivo crear una imagen o posición común ante el mercado social, las instituciones o el público en general, en temas concretos del emprendedorismo social.

Además, es necesario elaborar un sistema de medición y reporte de impacto social para incorporar en los modelos de negocios de los emprendimientos sociales. De esta manera, se puede determinar si los programas se encuentran funcionando de forma adecuada, qué aspectos de este funcionan y de qué manera y en qué áreas del programa se debe mejorar. Es difícil determinar qué emprendimiento tiene un impacto significativo en la sociedad sin evidencia rigurosa.

De este modo también se optimizan los recursos escasos, ya que se los puede focalizar donde más se los requiere y donde son más útiles. Este sistema de medición también resulta útil para atraer a inversores, ya que, normalmente, éstos no cuentan con la seguridad necesaria para invertir en aquellas ideas o planes cuyos impactos, tanto económicos como sociales, no estén cuantificados.

## 5.2 Modelo de incubadora propuesta

### 5.2.1 Justificación

A partir de la información obtenida por medio de la encuesta realizada para relevar el estado del ecosistema emprendedor social de Mar del Plata y la zona, se considera adecuado el modelo de incubadora de empresas sociales y tecnológicas interconectadas que lleve a cabo sus actividades en el seno de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

La UNMdP intenta proveer un servicio emprendedor a través de innovaciones científicas y tecnológicas que impulsen a Startups y a individuos con una idea creativa e innovadora, a empezarla, desarrollarla, cultivarla y mejorarla y a ofrecerles a estas personas

una red de trabajo fuerte en el área tecnológica y social para que crezcan junto a otros emprendedores. Se enfoca en la creación y el crecimiento de emprendimientos con el propósito de solucionar problemáticas sociales con la ayuda de herramientas tecnológicas. Podría ser en el desarrollo de productos naturales y orgánicos, en la biotecnología, en la agricultura orgánica, en el desarrollo de tecnologías “verdes”, el desarrollo de software para acercar a los niños la posibilidad de educarse de forma más accesible o incluso desarrollar softwares específicos para facilitar el aprendizaje de personas con capacidades diferentes.

Además, este tipo de incubadora necesita de interconexiones con mentores, profesionales, profesores de la Universidad, alumnos, socios corporativos, sponsors individuales y otras partes interesadas. Se debe interconectar con instituciones tanto privadas como públicas de todo el mundo dada su base tecnológica y su posibilidad infraestructural que fomenta la interconectividad.

De hecho, según la encuesta realizada, el 77% de los emprendedores sociales trabajan en conjunto con otras organizaciones o entidades de la ciudad para brindarse apoyo. Esto demuestra la tendencia del ecosistema emprendedor local a cruzar información, conocimiento, guía o experiencias entre diferentes entidades de la ciudad sean o no con fines de lucro. Entre incubados deben existir vías de comunicación fluidas y estrechas con emprendedores y profesionales del área para poder obtener el apoyo, la guía y el seguimiento necesario para construir emprendimientos sólidos, con una base científica significativa y seria y un modelo de negocios viable. Se debe apoyar a los emprendedores a convertir sus ideas innovadoras en productos comercialmente viables y su propiedad intelectual en una amplia gama de dominios relacionados con la tecnología.

La tecnología social es una herramienta de alto impacto para para identificar y resolver los principales desafíos de la humanidad y para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible (ONU, 2017). Entre ellos, la desigualdad, la pobreza, el hambre o la democratización del acceso a la energía, el trabajo, la educación y la salud. Es de utilidad para contribuir a la erradicación de la miseria e incrementar la seguridad alimentaria en el mundo, garantizar el acceso al agua potable y a las energías renovables para toda la población y empoderar a las minorías y eliminar la desigualdad en los países y entre países.

Además, puede impulsar la innovación, el consumo responsable, garantizar el trabajo digno, fomentar el desarrollo de comunidades urbanas más respetuosas con el medioambiente, conseguir un mundo más justo y pacífico con instituciones democráticas. Por último, otras bondades de la aplicación de la tecnología social es asegurar el bienestar y el acceso de por vida a una educación de calidad, inclusiva y equitativa.

Gracias a la creación del distrito tecnológico en la ciudad, se abren puertas a oportunidades para el “desarrollo del sector de la economía del conocimiento en general y de las tecnologías de la información en particular” (Roselló, 2021). El distrito tecnológico fomenta un ecosistema emprendedor donde los actores de la economía del conocimiento y las TIC se juntan, concentran, intercambian conocimiento y desarrollan ideas logrando cambiar la matriz productiva de la ciudad de Mar del Plata.

El enfoque de incubadora de empresas sociales y tecnológicas requiere ser complementado con la formación de profesionales y técnicos correspondientes que trabajen en temas relacionados, como por ejemplo informática, desarrollo de software y tecnología en general.

Como se detalló anteriormente, la ciudad cuenta con una amplia oferta académica con especializaciones relacionadas a la tecnología tanto a nivel universitario y terciario como en escuelas técnicas. De todas formas, es clave comenzar a incorporar en la currícula de las escuelas iniciales, primarias, secundarias y de las carreras universitarias no específicas, contenidos de programación y emprendedorismo. Para ello, se debe repensar planes de estudio cuyo enfoque se base en un conocimiento por competencias y habilidades, claves del desarrollo emprendedor y tecnológico, dado que estas temáticas componen el futuro de la economía social de la ciudad.

Es fundamental que las incubadoras enseñen y promuevan la utilización de sistemas de medición de impacto social, ya que es parte fundamental del plan de negocios de un emprendimiento social. Los inversores suelen requerir evidencia cuantitativa del éxito social de un emprendimiento para decidir intervenir en él. Países europeos como Italia y Bélgica poseen un sistema de reporte de impacto social obligatorio para empresas sociales, mientras que otros como Alemania, El Reino Unido, Polonia, Austria y Estonia poseen sistemas estandarizados pero voluntarios. El potencial balance entre las tasas de retorno (financiero y de impacto social) determina la posibilidad de un rango sustancial de inversores, productos de inversión y proyectos en los que invertir.

### **5.2.2 Características centrales**

#### 5.2.2.1 Misión

Proporcionar a la sociedad de la ciudad de Mar del Plata y la zona un modelo de incubación de emprendimientos sociales tecnológicos interconectados que proporcione un

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

sistema que facilite la implantación, desarrollo y afianzamiento de emprendimientos sociales con bases en el conocimiento y tecnologías. Se procura formar, guiar y apoyar emprendedores con ideas económicamente viables y con competencias, actitudes y valores que apoyen el desarrollo social de Mar del Plata y la zona.

### 5.2.2.2 Visión

Permitir, a partir de la incubación de emprendimientos sociales y tecnológicos, el fortalecimiento del ecosistema emprendedor social de Mar del Plata y la zona, abarcando tanto el área educativa como del empresarial. En especial, ser capaz de fomentar el desarrollo local y enmendar problemáticas sociales con soluciones de base tecnológica y de conocimiento.

### 5.2.2.3 Servicios ofrecidos

Los requisitos para ingresar al programa de la incubadora se basan en las condiciones para contribuir a la consecución de los ODS. Las ideas de los incubados deben ser: simples (fácil de implementar y utilizar para la mayoría de la población), de bajo costo (los costos de producción deben ser relativamente accesibles), replicables (debe poder implementarse con facilidad en circunstancias similares) y deben tener un impacto social comprobado. El servicio provisto hacia los emprendedores consistiría en un período de 3 años de apoyo y guía. Este número fue seleccionado en base a los ejemplos de casos de incubación social relevados en el resto del mundo, en donde el tiempo promedio de incubación es de entre 2 y 3 años.

Se asume que, al ser una incubadora de base tecnológica, los tiempos de desarrollo de las soluciones podrían demandar una mayor duración que en la industria tradicional. En el ámbito de las TICs los factores de éxito son más inestables y la salida a producción de software requiere de constantes mejoras. Además, se lo considera un lapso óptimo para que el emprendedor logre ventajas competitivas dentro del mercado en el que se inserte. Este período de tiempo contempla desde el momento de la formulación de la idea de negocio hasta que el incubado logre la auto sustentabilidad de su emprendimiento.

### 5.2.2.4 Modelo de operación

Se identifican principalmente 5 etapas de operación de una incubadora social con base tecnológica.

**Etapa 1:** En esta etapa se comprende la constitución final del emprendimiento social y definición final del producto a ofrecer. Se define el plan de negocios e impacto social y se elabora el plan de acción de redes de trabajo y utilización de la información existente. Además, se inicia la búsqueda de fuentes de financiamiento, la consolidación de estructura de trabajo y la conformación jurídica.

**Etapa 2:** En esta etapa tanto el posicionamiento del emprendimiento y el valor agregado del producto son bajos. Se desarrollan planes iniciales de ventas y producción y relaciones estrategias del mercado con otras empresas sociales y organismos. Se entablan contactos con profesionales y se determinan instancias de capacitación. Además, se realiza un prototipado del producto y se lleva a cabo una prueba piloto. En esta instancia se mide el impacto social que propone el producto.

**Etapa 3:** Se alcanza un posicionamiento medio y un valor agregado mayor. Existe un afianzamiento de la gestión empresarial y confección del balance social. Por otro lado, se implementan mejoras en el proceso, tanto de mejora continua, como de mantenimiento de la tecnología utilizada. También se estandariza el equipo de trabajo y se consideran posibles incorporaciones. En esta etapa se realiza una búsqueda de posibles ubicaciones para el emprendimiento, teniendo en cuenta la localización del Distrito Tecnológico y de la Innovación.

**Etapa 4:** Se alcanza un mayor posicionamiento y valor agregado del producto, se consolidan las relaciones públicas y se alcanza un reconocimiento comunitario. Se conforma el sistema de gestión y se comienzan a realizar acciones de prospectiva y mejora tecnológica.

**Etapa 5:** El valor agregado es alto y se comienzan a desarrollar estrategias de gestión de la Innovación. Además, se identifican recursos para reinvertir.

#### 5.2.2.5 Sectores y responsabilidades de la incubadora

**Administración:** Es el área responsable de la gestión administrativa de la incubadora en general y el manejo de todos sus recursos. Deberá incluir un área de abastecimiento y un área de Capital Humano. Aquí se podrá planificar junto a las distintas Instituciones correspondientes, los planes de Pasantías, Jóvenes Profesionales, Prácticas Socio Comunitarias o Prácticas Profesionales Supervisadas o Trabajo Final de carrera

necesarios. También de desarrollaran capacitaciones y evaluaciones de desempeño de los colaboradores.

**Nivel Estratégico:** Se encarga de garantizar el funcionamiento de la incubadora y su correspondencia con los objetivos. Por un lado, tratando las relaciones institucionales. Al ser una incubadora interconectada, se busca constituir y mantener la red de relacionamiento de la Incubadora permitiendo su interacción con diferentes organismos. Debe establecer convenios marco con distintas Instituciones ya sea para la transferencia de conocimiento o capital humano, generar vínculos con fundaciones, organismos gubernamentales o empresas privadas para el financiamiento, y consolidar influencias políticas ejercidas por la incubadora. Por otro lado, debe haber un área de investigación para generar material teórico que permita resolver problemáticas de los incubados, así como también crear material teórico de transferencia a partir de las experiencias de la incubadora y generar publicaciones periódicas en base a las mismas.

**Nivel Táctico:** Este sector es el encargado de coordinar y llevar adelante todas las actividades relacionadas con las Empresas Incubadas. Es responsable de gestionar los recursos dirigidos a las mismas y supervisar los procesos de incubación. Busca desempeñar actividades de fomento del emprendedorismo, reconocer potenciales Incubados coordinar las necesidades de asesoramiento de cada emprendimiento con la Universidad, entre otros.

**Nivel Operativo:** Este sector abarca a los tutores que mantienen un contacto directo con las empresas incubadas. Incluye el acompañamiento durante todo el proceso de incubación, capacitaciones e informe al sector táctico los avances y las necesidades de los emprendimientos.

## 6 Conclusiones

En el presente trabajo se realizó una búsqueda sistemática de la información sobre los modelos de incubación social y ecosistemas emprendedores sociales en el mundo. Además, se realizó una investigación sobre el ecosistema emprendedor local, sus principales actores, oportunidades y desafíos.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Para profundizar este tema aún más se desarrolló una encuesta de relevamiento del ecosistema emprendedor social local para comprender en profundidad la realidad de los emprendimientos y organizaciones sociales de Mar del Plata. En algunos casos se realizaron entrevistas con preguntas de seguimiento a los encuestados para completar la información recabada.

Luego de cruzar la información de la realidad del estado del ecosistema emprendedor social local con las prácticas en el resto del mundo se concluyó en la definición de las características críticas del modelo de acompañamiento y el modelo de incubación más apropiado para la zona. Dada la aprobación del distrito tecnológico y la amplia gama de oferta académica tecnológica y basada en el conocimiento que posee la ciudad de Mar del Plata, se concluyó que el modelo de incubación social más adecuado para la ciudad sería el del tipo de incubadora social tecnológica interconectada.

Además, utilizar la tecnología social como herramienta para cumplir con las metas de los ODS implica grandes ahorros de recursos, por ejemplo, promueve el acceso a la información, facilita el análisis y la recogida de datos a lo largo del mundo, facilita la creación de nuevos modelos de negocios, aumenta la recolección de fondos online (*crowdfunding*), desarrolla nuevos modelos de realidad sensibilizando a la población sobre temáticas delicadas, ofrece productos y servicios adaptables a las necesidades de los ciudadanos y colectivos más vulnerables y permite la modernización de procesos optimizando la utilización de recursos y reduciendo desperdicios. Todo lo anteriormente mencionado se condice con muchos de los ODS.

La incubación social es un proceso de identificación de ideas con potencial, diagnóstico de sus situaciones, acompañamiento, guía, comunicación, elaboración de redes de trabajo, utilización eficiente de la infraestructura y los recursos existentes, articulación entre diferentes entidades financieras, universitarias o empresariales, negociación y capacitación. Los 17 objetivos de desarrollo sostenible se encuentran introducidos en el proceso de incubación social, ya que ambas se enfocan en la faz económica, social y ambiental, atacando problemas de pobreza, inclusión, hambre, vida sana, educación inclusiva, igualdad, disponibilidad de servicios básicos, crecimiento económico, seguridad, medioambientales, justicia y desarrollo sostenible.

En la Argentina se puntualizaron las propuestas y metas delineadas en el país para la implementación de los ODS. Este contexto, marca un escenario propicio para el trabajo que se propone. Las medidas que se están tomando en orden a lograr una mejor articulación entre los diversos actores del sector privado son variadas y ponen énfasis en distintos

aspectos. De todas formas, se requieren mayores esfuerzos en plantear un marco legal y regulatorio que represente y respalde completamente a las empresas del tercer sector.

También, resulta necesario la implementación de un sistema nacional de medición de impacto social de los emprendimientos sociales para que, junto con un modelo de negocios bien diseñado, se presenten a los potenciales inversores, animándolos y otorgándoles mayor confianza en realizar aportes al sector. Nuestra investigación contribuirá, en definitiva, a complementar este conjunto de medidas desde un enfoque local, atendiendo a las necesidades y particularidades de los emprendedores que desarrollan sus actividades en la ciudad de Mar del Plata.

## 7 Referencias

Attia, G., Assem, M. & Abozeid, N (2017). Entrepreneurship Ecosystem Analysis and Its Impact on Unemployment Rates in Egypt., 31(4), 725-746. Egipto

Abbas, A. (2017). Introducing entrepreneurship into the public university scheme in Egypt.

Ackerley, M. I. (2019). Incubadoras sociales:¿ un dispositivo económico emancipador?. Eikasia: revista de filosofía, (86), 35-73.

Aernoudt, R., 2004. Incubators: tool for entrepreneurship? Small Bus. Econ 23, 127–135. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>.

Aerts, K., Matthyssens, P., Vandenbempt, K., 2007. Critical role and screening practices of European business incubators. Technovation 27, 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.12.002>.

Albuquerque, F. (2004). El Enfoque del desarrollo económico local. Organización Internacional del Trabajo.

Amador, E. M. P., Cadena, M. G., Castro, J. A. V. (2015). Incubadoras sociales en las universidades como promotoras de innovación y emprendimiento social para el desarrollo de las regiones: el caso del Estado de Hidalgo, México. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, 4(1), 128-148.

Arnau-Sabatés, L., & Sala Roca, J. (2020). La revisión de la literatura científica: pautas, procedimientos y criterios de calidad.

Arroyo, M., & Jiménez, F. (2008). Actas del V Congreso Iberoamericano de Docencia Universitaria. La Incorporación de la Innovación y el Emprendedurismo en la Educación Superior: Una Formación de Futuro.

Arroyo, M., & Jiménez, F. (2009). Actas del XIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. Innovación y Creatividad para el Desarrollo Sostenible. El Fomento del Emprendedurismo Universitario a través de un Modelo Integrador. Valencia.

ASHOKA & UNLTD (2016). Actores y recursos del ecosistema del emprendimiento social en España. Ashoka.

Audiffred, R. S. C. (2010). Universidad y emprendimiento social: El caso del Tecnológico de Monterrey. *icade. Revista de la Facultad de Derecho*, (80), 265-290.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.

Beltrán G., Óscar A. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, 20(1),60-69.[fecha de Consulta 10 de Septiembre de 2021]. ISSN: 0120-9957. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337729264009>

Bischoff, K. (2017). University of Cambridge: Persistently Innovating Entrepreneurship Education Methods. In *Entrepreneurship Education at Universities* (pp. 407-447). Springer, Cham.

Bischoff, K. (2017). University of Cambridge: Persistently Innovating Entrepreneurship Education Methods. In *Entrepreneurship Education at Universities* (pp. 407-447). Springer, Cham.

Borstein, D & Davis, S. (2010). "Social Entrepreneurship: What everyone needs to know". Oxford University Press.

Bohrstedt, G.W. (1976). Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes. En Summers, G.F. (Ed.). *Medición de actitudes*. México: Trillas

Bouges, A. (2015). Support Structures in Social Entrepreneurship Ecosystems: Comparing the Swedish and the French Environments.

Cabero, J. y Barroso, J. (2013). La utilización del juicio experto para la evaluación de TIC: el coeficiente de competencia experta. *Bordón, Revista de Pedagogía* 65(2). Universidad de Sevilla. Recuperado de [http://www.academia.edu/4023370/La\\_utilizaci%C3%B3n\\_del\\_juicio\\_de\\_experto\\_para\\_la\\_evaluaci%C3%B3n\\_de\\_TIC\\_el\\_coeficiente\\_de\\_competencia\\_experta](http://www.academia.edu/4023370/La_utilizaci%C3%B3n_del_juicio_de_experto_para_la_evaluaci%C3%B3n_de_TIC_el_coeficiente_de_competencia_experta)

Carayannis, E. G. (2013). *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (pp. 36-47). Springer Science+ Business Media BV, Formerly Kluwer Academic Publishers BV.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Cardenau, P. (2015). Empresas Sociales. Aprendizajes Sobre la Práctica de Empresas Sociales. Recuperado de: [https://docplayer.es/5645358-Empresas-sociales-aprendizajes-sobre-la-practica-de-empresas-sociales-paula-cardenau-paula-njambre-org-octubre-2012-1.html#show\\_full\\_text](https://docplayer.es/5645358-Empresas-sociales-aprendizajes-sobre-la-practica-de-empresas-sociales-paula-cardenau-paula-njambre-org-octubre-2012-1.html#show_full_text)

Casasnovas, G., & Bruno, A. V. (2013). SCALING SOCIAL VENTURES. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1(2).

Cavalli, A, Carrozza, T, Rupel, C & Álvarez, V. (2020). Nuevas herramientas de vinculación tecnológica con sectores del campo popular en el contexto de covid 19. El caso del pipp de la UNMdP. *Las Universidades no se distancian: Solidaridad, conocimiento y políticas públicas*, volumen (1), pp. 1-12.

Cavallo, A., Ghezzi, A., Dell'Era, C., Pellizzoni, E., 2019b. Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: the role of venture capital funds and angel groups. *Technol. Forecast. Soc. Change* 145, 24–35.

Centro de Opinión Pública. (2013) Perfil de los emprendores exitosos. <https://opinionpublica.uvm.mx/estudios/perfil-de-los-emprendores-exitosos/#:~:text=%C2%B7%20Los%20emprendedores%20sociales%20exitosos%20atiend en,pesar%20de%20enfrentar%20muchos%20obst%C3%A1culos.&text=%C2%B7%20Pers everancia%2C%20actitud%20y%20el%20apoyo,de%20%C3%A9xito%20de%20sus%20pro yectos.>

Cizek, G., Germuth, A. y Schmid, L. (2011). Lista de Cotejo para Evaluar Programas de Certificación. Kalamazoo The Evaluation Center, Western Michigan University. Recuperado de [https://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/K-12\\_Assessment\\_Checklist\\_espanol.pdf](https://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/K-12_Assessment_Checklist_espanol.pdf)

Clark, Burton (1998b). The Entrepreneurial University: Demand and Response. *Tertiary Education and Management*, 4(1), 5-16.

Clark, Burton. (1998a). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon-Elsevier.

Colombelli, A., Paolucci, E., Ughetto, E., 2019. Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Bus. Econ.* 52, 505–521.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19 (33). Valencia. España. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334

Cruz, J. G. (2019). Experiencias de emprendedores sociales egresados del Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas de la Universidad de Puerto Rico (Doctoral dissertation, University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico)).

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (2020). Segundo Informe Voluntario Nacional. Buenos Aires.

Cuvero, M., Granados, M. L., Pilkington, A., & Evans, R. D. (2019). The effects of knowledge spillovers and accelerator programs on the product innovation of high-tech start-ups: a multiple case study. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. 2010. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3): 37.

Decreto 499/2017. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. 12 de julio de 2017

De Souza Silva, J. (2009). El emprendimiento social en el cambio de época. *Worlds & Knowledges Otherwise*, 0, 1-16.

Desarrollo Productivo Municipalidad de General Pueyrredón (2020). Guía de Programas de Incentivos y Líneas de Financiamiento para Emprendedores. <https://www.mardelplata.gob.ar/documentos/tecnologia/guia%20de%20programas%20de%20incentivos%20y%20lineas%20de%20financiamiento%20para%20emprendedores.pdf>

Díaz, C. C., & Camblong, J. R. (2017). Fortalecimiento de las capacidades organizacionales mediante el conversar liberador. + E: *Revista de Extensión Universitaria*, (7), 270-279.

Dicapua, M., Marcheroni, J., Perbellini, M, Solero, C., Tavella, M. y Valentino, N. (2011). *Empresas Recuperadas: cooperación y conflictividad*. Centro de Investigaciones y Estudios del Trabajo (CIET). Facultad de Ciencia Política y RRH. Universidad Nacional de Rosario.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Directorio Sustentable (2021). *Comunidad Verde*. Disponible en: <https://directoriosustentable.com/item/comunidad-verde/>.

Duckerts, G., Falize, M., & Lejeune, C. " Supporting ICT entrepreneurs in social support organizations: an exploratory perspective in the case of France and Singapore.

El portal de la economía solidaria. (2021). Carta de Principios de la Economía Solidaria. <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>

Endeavor lanza un programa para potenciar a emprendedores tecnológicos con impacto social. (14 de abril de 2021). Comercio y Justicia. Recuperado de: <https://comercioyjusticia.info/pymes/endeavor-lanza-un-programa-para-potenciar-a-emprendedores-tecnologicos-con-impacto-social/>

Erasmus (2021). ¿Qué es Erasmus+?. [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about\\_es](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_es).

Escorsa, P. (1998), "Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión", Capítulo 10, Compra y venta de tecnología.

Escobar, J., Cuervo A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos. *Avances en Medición*, 6, 27-36. Colombia.

Etzkowitz, H., De Mello, J.M.C., Almeida, M., 2005. Towards "meta-innovation" in Brazil: the evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. *Res. Policy*. 34, 411–424. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.011>.

Farah Nabil Adel Al Taji & Irene Bengo (2019) The Distinctive Managerial Challenges of Hybrid Organizations: Which Skills are Required?, *Journal of Social Entrepreneurship*, 10:3, 328-345, DOI: 10.1080/19420676.2018.1543724

Fiore, E., Sansone, G., & Paolucci, E. (2019). Entrepreneurship Education in a Multidisciplinary Environment: Evidence from an Entrepreneurship Programme Held in Turin. *Administrative Sciences*, 9(1), 28. doi:10.3390/admsci9010028

Fischel Volio, A. (2013). ¿Cómo educar en Emprendedurismo Social y Ética?

Franco, J. (2014). *Emprender para vender*. La República.

Freire, A. (2015). *Argentina emprendedora: Cómo innovar puede producir cambios reales y decisivos en el destino de un país*. Aguilar.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Friederici, N. (2017). How Nascent Technology Entrepreneurs Organize: The Community Assembly Process. DRUID17, New York, USA, June, 12-14.

FUNCAS (2020). Informe anual FUNCAS. [https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/04/Informe\\_Anual\\_2020.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/04/Informe_Anual_2020.pdf)

Fundación acción contra el hambre (2017). Guía sobre incubación de emprendimiento social. Innovación Social al servicio de las personas. EUROLAN.

Gabriel, M., Engasser, F., & Bound, K. (2016). Good Incubation in India.

García Lirios, C. (2015). Especificación De Un Modelo De Emprendedurismo Social|Specifying A Model Of Social Entrepreneurship. Razón Y Palabra, 18(3\_88), 715–745. Recuperado a partir de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/390>

GARCÍA, L. y FERNÁNDEZ, S. (2008). Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos. Energética, XXIX (2), 46-50.

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Gobierno de la Nación. (2021). Búsqueda de entidades. <https://vpo3.inaes.gob.ar/Entidades/BuscarEntidades>

González Sabater J (2011) "Manual de Transferencia de Tecnología y Conocimiento". The Transfer Institute. 2da Edición. Enero 2011.

Grupo Estudios de Trabajo (2021) Informe sociolaboral del Partido de Gral Pueyrredon. recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/3479/1/InfoSociolabMar2021.pdf>

Guarro Borrell, E. (2020). Impact of Moroccan diaspora's funding on leveraging entrepreneurship in Morocco.

Halbfas, B. (2017). University of Coimbra: Supporting nascent entrepreneurs by extra-curricular activities. In Entrepreneurship Education at Universities (pp. 289-325). Springer, Cham.

Han, J., & Shah, S. (2019). The Ecosystem of Scaling Social Impact: A New Theoretical Framework and Two Case Studies. Journal of Social Entrepreneurship, 1–25. doi:10.1080/19420676.2019.1624273

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Hausberg, Johann Piet and Korreck, Sabrina, Mapping the Social Business Incubator Landscape (January 24, 2017). Paper to be presented at the 1st IESE-LUISS Conference on Responsibility, Sustainability and Social Entrepreneurship, Rome 2017, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2949756>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Iberdrola. (2021). El impacto social y medioambiental de la tecnología. <https://www.iberdrola.com/compromiso-social/tecnologia-social>

Ideame. <https://www.idea.me/?gclid=Cj0KEQIA8MSkBRCP5LaRlcOAusMBEiQAIqldkhN0tF8APODDrThdY7gDrluZU0zWw89tNVcX6MEKm0MaAqde8P8HAQ>

INDEC (2021) Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_2082FA92E916.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf)

INDEC (2021) Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim20126C4AD8D8.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf)

Insaurralde, G., & Zaccato, C. La agenda joven en el marco del G20: el Youth 20 (Y20). El G20 en tiempos inciertos: Reflexiones en torno a la presidencia argentina, 161.

Jamali, D., & Lanteri, A. (2015). Introduction. Social Entrepreneurship in the Middle East, 1–14.

KABBAJ, M., EL OUAZZANI ECH HADI, K., ELAMRANI, J., & LEMTAOUI, M. (2016). A STUDY OF THE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM: THE CASE OF MOROCCO. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 21(04), 1650021. doi:10.1142/s1084946716500217

Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (1982). *Psychological testing: Principles, applications, and issues*. Monterey, Calif: Brooks/Cole Pub. Co.

Khandekar S., Phani B.V. (2017) Innovation and Entrepreneurship Ecosystem at IIT Kanpur: A Journey of Serendipity. In: Phani B., Khandekar S. (eds) *Innovation, Incubation and Entrepreneurship*. IITK Directions, vol 1. Springer, Singapore

Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores Sociales. Los que hacen la diferencia*. Temas Grupo Editorial.

Kreimer, D. (2017). 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.

Layrisse-Villamizar, F. A., Parra-Elizondo, D. M., & Lozano-Fernandez, G. (2019). Social Entrepreneurship: A Quick View of the Basics. *Innovation and Entrepreneurship: A New Mindset for Emerging Markets*, 83–112. doi:10.1108/978-1-78973-701-120191008

Luna, Mauricio (Enero 25, 2021). Mar del Plata aprobó la creación de un polo tecnológico: cómo es el proyecto que busca imitar el éxito de Florianópolis. Infobae. <https://www.infobae.com/sociedad/2021/01/25/mar-del-plata-aprobo-la-creacion-de-un-polo-tecnologico-como-es-el-proyecto-que-busca-imitar-el-exito-de-florianopolis/>

Lutz, F. G. (2019). Social enterprises: the perspective of distinct actors in these ecosystems.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.

Mansour, D. M., Sedita, S. R., & Apa, R. (2018). Dynamics of entrepreneurship in Egypt: Assessing the entrepreneurial ecosystem. In *Entrepreneurship Ecosystem in the Middle East and North Africa (MENA)* (pp. 519-542). Springer, Cham.

Mariotti, I., Di Vita, S., & Akhavan, M. *New Workplaces—Location Patterns, Urban Effects and Development Trajectories*.

Martín P, Ruiz-Canela J. Guías de práctica clínica (I): conceptos básicos. *Evid Pediatr*. 2008; 4: 61.

Mayma Transición bio (2021). <https://mayma.org.ar/transicion-bio>

McCALLUM, E., McMullan, L., Weicht, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2020). *EntreComp at Work. The European Entrepreneurship Competence Framework in action in the labour market: a selection of case studies* (No. JRC120486). Joint Research Centre (Seville site).

McKenzie, S., Woodcroft, M. T., & Cassidy, M. M. (2016). *AND INNOVATION: THE STATE OF PLAY AT UQ*.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Meister, A.D. and Mauer, R. (2019), "Understanding refugee entrepreneurship incubation – an embeddedness perspective", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 25 No. 5, pp. 1065-1092.

Melián, A., & Vanessa C. (2010). *Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis*. REVESCO, Monográfico: La respuesta de la Economía Social ante una crisis global , 43-67.

Mengual, S. (2011). *La importancia percibida por el profesorado y el alumnado sobre la inclusión de la competencia digital en educación Superior*. Alicante: Departamento de Didáctica General y Didácticas específicas de la Facultad de Alicante.

Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., Swalhi, A., 2018. Measuring nonprofit incubator performance: toward an adapted balanced scorecard approach. *J. Small Bus. Manag.* 56, 658–680. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12317>

Miller, P., & Stacey, J. (2014). *Good Incubation. The craft of supporting early-stage social ventures*. London: NESTA. Retrieved from <http://www.nesta.org.uk>.

Ministerio de Desarrollo Productivo (2021). *Listado de Organizaciones sociales*. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/red-para-emprender/gps-emprendedor/listado-de-organizaciones>

Ministerio de Desarrollo Productivo (2021). *Red para emprender*. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/red-para-emprender>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021) *Acceder a financiamiento para emprendimientos sociales*. <https://www.argentina.gob.ar/acceder-financiamiento-para-emprendimientos-sociales>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). *Acceder a PAC Emprendedores de Impacto*. <https://www.argentina.gob.ar/acceder-pac-emprendedores-impacto>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). *Acceder al Fondo Semilla*. <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-fondo-semilla>

MOSAS-GALLART, J., SALTER, A., PATEL, P., SCOTT, A., & DURAN, J. (2002). *Measuring third stream activities*. Brighton: SPRU.

Mottillo, C. A., Prieto, F. A., & Stöltzing, M. F. (2014). *Empresas B y emprendedores sociales (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa)*.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Municipalidad de General Pueyrredón (2021) Oferta educativa de Tecnología en tu ciudad. <https://www.mardelplata.gob.ar/tec>

Municipalidad de General Pueyrredón. (2021) Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PNUD/BID) <https://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/clasificacion-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-pnud>

Municipalidad de General Pueyrredón. (2021). Distrito Tecnológico y de la Innovación. <https://www.mardelplata.gob.ar/distritotecnologico>.

Naciones Unidas, Asamblea General “Las cooperativas en el desarrollo social”, A/64/136 (11 de febrero de 2010), disponible en: <https://www.un.org/esa/socdev/documents/resolutions/2009/a-res-64-136-sp.pdf>

Naciones Unidas, Asamblea General “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, A/70/01 (25 de septiembre de 2015), disponible en: [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)

Nicholls, A. 2006. Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. Oxford University Press, USA.

Nieva, F. O. (2015). Social women entrepreneurship in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of global entrepreneurship research*, 5(1), 1-33.

Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994) The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.

Organización de las Naciones Unidas (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>

Ordenanza Municipal Nº 25028 de 2021. Municipalidad del Partido de General Pueyrredon Departamento Deliberativo. Creación del Distrito Tecnológico del Conocimiento y la Innovación. 8 de febrero de 2021.

Oviedo, H. & Arias, A. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol. XXXIV / No. 4.

Palacios Núñez, G. (2010). Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 579-590. Recuperado en 11 de octubre de

2021, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000400002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400002&lng=es&tlng=es).

Pandey, S., Lall, S., Pandey, S.K., Ahlawat, S., 2017. The appeal of social accelerators: what do social entrepreneurs value? *J. Soc. Entrep* 8, 88–109. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1299035>.

Pedrò, C. VULNERABILIDAD E INNOVACIÓN.

Phani, B. V., & Khandekar, S. (2017). *Innovation, Incubation and Entrepreneurship*. Springer.

Phillips, J., De Amicis, L., & Lipparini, F. (2016). *Social entrepreneurship in the western balkans: state of play*.

Portal Universidad. (2021). El polo tecnológico que transformará a Mar del Plata en la ciudad del conocimiento. <https://portaluniversidad.org.ar/index.php/2021/05/13/el-polo-tecnologico-que-transformara-a-mar-del-plata-en-la-ciudad-del-conocimiento/>

Pradeep, P. N., & Shajahan, P. K. (2020). *Methodological Challenges in Implementation of Social Incubators in Kerala: A Case Study*.

Prasad, C. S., & Satish, V. J. (2018). Embedding Diversity in Social Entrepreneurial Research: India's Learning Laboratories. *Social Entrepreneurship and Sustainable Business Models*, 3–30. doi:10.1007/978-3-319-74488-9\_1

Revuelta, M.A. (2016). Tesis presentada para obtener el grado de magíster en tecnología informática aplicada en educación. Universidad nacional de la plata facultad de informática.

Rice, M. P., Feters, M. L., & Greene, P. G. (2010). *University-based entrepreneurship ecosystems: Key success factors and recommendations* (pp. 177-196). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Ripollés Meliá, M., Beas-Collado, M. I., & Carbó Badal, O. (2019). *Emprendimiento social, ocupación y discapacidad*.

Ririh, K. R., Wicaksono, A., Laili, N., & Tsurayya, S. (2020). Incubation scheme in among incubators: A comparative study. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(07), 2050052.

Roberts, D. y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. Universidad de negocios de Auckland. Review, 7 (1), 45-51.

Rompato, E y Peralta, Y. (2019). Emprender con perspectiva social. Posibilidad y responsabilidad universitaria. II JORNADAS DE SOCIOLOGÍA. "La sociología ante las transformaciones de la sociedad argentina", Mar del Plata, Argentina.

Ruiz, A. E. C., & Alcaraz, M. A. S. Emprendimiento e innovación social: un análisis documental en el contexto de México. AVANCES DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN MÉXICO, 137.

Ruiz, A. V., Valle, M. A. P., Ángeles, R. M. F., Pezzia, A. E., Obando, M. A. N. S., & López, E. F. N. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima. Ciências Sociais Unisinos, 52(3), 343-353.

Sansone, G., Andreotti, P., Colombelli, A., & Landoni, P. (2020). Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy. Technological Forecasting and Social Change, 158, 120132. doi:10.1016/j.techfore.2020.120132

Santos, I. M. R. O. (2018). Public policy, policy-making and social entrepreneurship: the case of Portugal and the UK (Doctoral dissertation).

Säterberg, A., & Wessberg, S. (2016). Promoting Social Innovation: A comparative study of the ecosystems in Sweden and the UK (Master's thesis).

Scharch Kirberg, A. (2016). El marketing como estrategia de emprendimiento. Ediciones de la U.

Secretaría de Desarrollo productivo e innovación. (2021). *Distrito Tecnológico y de la Innovación*. <https://www.mardelplata.gob.ar/distritotecnologico>

Shattock, Michael. (2010). The entrepreneurial university: An idea for its time. London Review of Education. 8. 263-271.

Solé Parellada, F., Santacana, F., Rubí, M., Vila, J. (2001). Creación de empresas innovadoras de base tecnológica. Fundación COTEC, España.

Sonne, L., 2012. Innovative initiatives supporting inclusive innovation in India: social business incubation and micro venture capital. Technol. Forecast. Soc. Change. 79, 638–647. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.06.008>.

Soto Ortigoza, M., Acevedo Luque, A., & y Labrador Ballesteros, L. (2015). La neuroinnovación del ser característica potenciadora del emprendimiento social. *Cultura, Educación y Sociedad*, 6(2), 51-62.

Stefania Fiorentino (2019) Different typologies of 'co-working spaces' and the contemporary dynamics of local economic development in Rome, *European Planning Studies*, 27:9, 1768-1790, DOI: 10.1080/09654313.2019.1620697

Sullivan, L. E. (Ed.). (2009). *The SAGE glossary of the social and behavioral sciences*. Sage.

Sumner, A., Hoy, C. & Ortiz-Juarez, E. (2020) Estimates of the impact of COVID-19 on global poverty. WIDER Working Paper 2020/43. Helsinki: UNU-WIDER.

SurveyMonkey (2021) Calculadora del margen de error. <https://es.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>

Tabarés, R., Bartolomé, T., Martelloni, L., Marmo, D., de Amicis, L., Binenti, S., ... & Shapiro, A. *European Industry*.

The European Commission's science and knowledge service. (2021). Counterfactual impact evaluation. <https://ec.europa.eu/jrc/en/research-topic/counterfactual-impact-evaluation>

Unión del Comercio, la Industria y la Producción de Mar del Plata. (2021). Banco Popular de la Buena Fe. <http://www.ucip.org.ar/servicios/banco-popular/>

Universidad 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?. <http://www.ebv.com.ar/images/publicaciones/guialegalparaemprendimientosocialesenargentina.pdf>

Universidad Fasta y Observatorio Universitario de la Ciudad. (2021). Datos Abiertos del Observatorio Universitario de la Ciudad. <http://datosabiertos.ufasta.edu.ar/acerca>

Universidad Nacional de Mar del Plata Subsecretaría de Transferencia y Vinculación Tecnológica PPTS (2021). <https://www.mdp.edu.ar/index.php/transferencia/139-ppts>

Universidad Nacional de Mar del Plata Subsecretaría de Transferencia y Vinculación Tecnológica PIPP (2021). <https://www.mdp.edu.ar/index.php/transferencia/138-pipp>

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Universidad Nacional de Mar del Plata Subsecretaría de Transferencia y Vinculación Tecnológica. (2021). <http://www2.mdp.edu.ar/index.php/transferencia>

Vallaes, F. (2008). ¿Qué es la responsabilidad social universitaria? *Nuevo León, México*. consultado en: [www.cedus.cl](http://www.cedus.cl)

VALLAYES, F. (04 de marzo de 2007). Centro de Documentación Universitaria de la Universidad de Los Lagos, Chile. Recuperado el 22 de abril de 2010, de <http://www.cedus.cl/files/RSUusb.pdf>

Van der Spuy, S. J. (2019). The state of business incubation in the Northern Cape: A service spectrum perspective. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1), 1-16.

Vázquez Barquero, A. (2005): *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona, Antoni Bosch editor

Virreira Centellas. R. (2010). *Introducción a las microfinanzas, Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina*. [http://www.abappra.org.ar/pdf\\_microfinanzas/presentacion\\_virreira\\_centellas\\_introduccion\\_microf.pdf](http://www.abappra.org.ar/pdf_microfinanzas/presentacion_virreira_centellas_introduccion_microf.pdf)

Wald, A. (2013). *El pequeño libro rojo de marketing y ventas para los emprendedores*. Córdoba: [s.n]

Wood, M. W. (2014). *Addressing Sustainability in an Entrepreneurship Ecosystem: A Case Study of a Social Incubator in Mexico*. Arizona State University.

Youcefi, F., & Lundgren, K. (2017). *Social Incubators or Social Work?: Exploring Social Incubators in Mexico*.

## 8 Anexos

### 8.1 Anexo I – Revisión sistemática de fuentes bibliográficas

En el presente se describe el proceso de la búsqueda sistemática, el proceso de búsqueda de la información y la exclusión de artículos por su título, palabras clave, resumen o por lectura completa del mismo.

Para comenzar con este proceso de búsqueda sistemática de la información, se elaboró la cadena de búsqueda inicial. Para ello, se utilizaron algunos artículos sobre la temática que fueron propuestos por los directores del trabajo final de grado. Se generaron dos cadenas de búsqueda. Una en español y otra en inglés, tratando de mantener los mismos criterios para ambas.

Se llevó a cabo una búsqueda en la base de datos Google Académico entre los años 2010 y 2021. Se comenzó con la cadena de búsqueda "emprendedorismo social", de la cual se obtuvieron 91 resultados. "Emprendedorismo" y "emprendedurismo" son traducciones alternativas a la palabra inglesa "entrepreneurship", y se evidenció que, ante la escasa cantidad de resultados, se debían incluir ambas palabras para así no perder potenciales fuentes de información. Es por ello que la siguiente cadena de búsqueda resultó "emprendedurismo social" OR " emprendedorismo social" de la que se obtuvieron 482 resultados.

Al realizar una lectura general de los artículos más citados, se notó la falta de referencia a los ecosistemas que acompañan al emprendedor social. Se incluyó en la cadena este factor. La siguiente búsqueda se realizó bajo estas nuevas restricciones, quedando "ecosistema" AND "emprendedurismo social" OR " emprendedorismo social". Se obtuvieron 93 resultados. Luego de analizar los artículos resultantes más citados, se decidió incluir el concepto de incubación social, quedando la nueva cadena como "ecosistema" OR "incubadora social" AND "emprendedurismo social" OR " emprendedorismo social". Se consiguieron 99 resultados.

Al terminar el análisis de estos artículos, se notó que el enfoque de "ecosistema" no coincidía con los objetivos de la búsqueda, entonces se decidió restringir el concepto de "ecosistema" a el "ecosistema emprendedor" propiamente dicho. La última cadena de búsqueda resultó en ("ecosistema emprendedor" OR "incubadora social" AND

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

"emprededurismo social" OR " emprendedorismo social"). En esta última búsqueda se obtuvieron 39 resultados.

Se corrió la misma cadena de búsqueda en el buscador Dialnet obteniendo un total de 4 artículos.

Como segunda etapa, se realizó una búsqueda similar en el idioma inglés intentando mantener la estructura de búsqueda que se realizó en español. En primera instancia se realizó la búsqueda en Google Académico y en una segunda instancia se la realizó en el buscador Springer Link. Se comenzó con Google Académico buscando con la cadena ("Social entrepreneurship") obteniendo 33.100 resultados. Se incluyó el concepto de ecosistema en la búsqueda, quedando la cadena como ("Ecosystem" AND " social entrepreneurship").

En esta instancia se alcanzaron los 13400 resultados. Se evidenció la falta de mención del concepto de las incubadoras sociales, por lo tanto, se incluyó en la siguiente cadena. Esta inclusión permitió reducir el número de resultados y precisar la información obtenida. La cadena ("ecosystem" AND "social incubator" AND "Social entrepreneurship") permitió obtener 125 resultados. De nuevo se evidenció la necesidad de limitar el concepto de ecosistema, agregándole el carácter de emprendedor. De esta manera, la cadena final fue ("entrepreneurial ecosystem" AND "social incubator" AND "Social entrepreneurship") trajo 37 resultados.

La búsqueda en la base de datos de Springer Link resultó más acotada. Con la cadena de búsqueda ("Social entrepreneurship") se consiguieron 4908 resultados, con la cadena ("Ecosystem" AND " social entrepreneurship") 1198 resultados, con las palabras claves ("ecosystem" AND "social incubator") AND ("Social entrepreneurship"), 18 resultados y finalmente con la búsqueda ("entrepreneurial ecosystem") AND ("social incubator") AND ("Social entrepreneurship"), se obtuvieron los 10 resultados finales.

En la tabla I.1 se puede observar los resultados de la búsqueda en las tres bases de datos para ambos idiomas:

	Google Académico	Dialnet	Springer
Español	39	4	-
Inglés	37	-	10
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

Tabla I.1. Resultados búsqueda sistemática por base de datos.

Fuente: elaboración propia

De los 90 artículos totales había 5 que se encontraban repetidos. A partir de la lectura de los títulos, palabras clave y resúmenes se descartaron 38 artículos que no se consideraron pertinentes. Finalmente, después de la lectura completa de los restantes, se descartaron 5 documentos más, obteniendo un total de 42 documentos finales.

En la imagen I.1 se muestra el proceso de selección y exclusión de artículos según el método PRISMA.

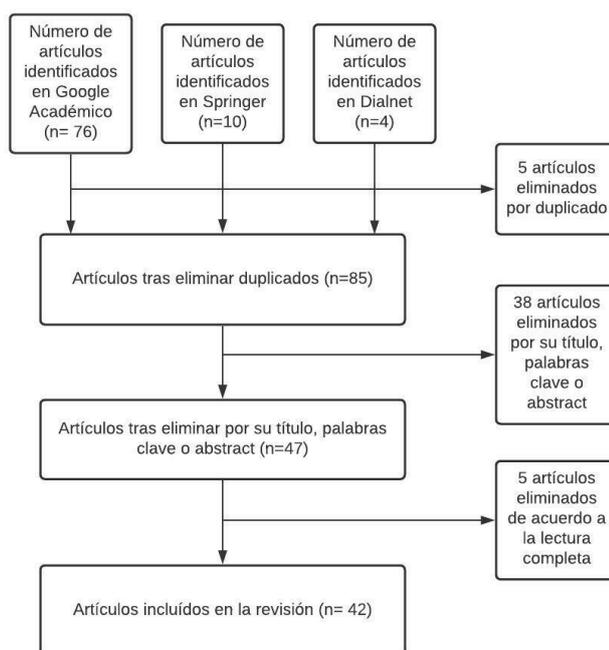


Imagen I.1. Selección y exclusión de artículos según método PRISMA.

Fuente: elaboración propia.

Luego de realizar una segunda lectura de los artículos resultantes se los clasificó según su enfoque temático. Se tuvieron en cuenta los siguientes temas: recopilación bibliográfica incubación social, estudios de caso de incubación social, recopilación bibliográfica ecosistema emprendedor social, estudio de caso de ecosistema emprendedor social y recopilación bibliográfica emprendedorismo social. En la tabla I.2 se evidencia la clasificación de los artículos según su temática de estudio.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Título	Recopilación bibliográfica incubación	Estudio de caso incubador a social	Estudio caso de ecosistema emprendedor social	Recopilación bibliográfica ecosistema emprendedor	Recopilación bibliográfica emprendedorismo social
A Case Study of a Social Incubator in Mexico		X			
A map of social enterprises and their ecosystems in Europe	X		X	X	X
A Study of the Social Entrepreneurship ecosystem: The case of Morocco.			X	X	X
Análisis comparativo de la situación económica financiera de un emprendimiento tradicional y un emprendimiento social					X
Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy	X	X			
Argentina emprendedora: Cómo innovar puede producir cambios reales y decisivos en el destino de un país.				X	
El impacto del programa Kunan en la consolidación de los emprendimientos sociales de los jóvenes participantes del programa		X	X		
Embedding Diversity in Social Entrepreneurial Research: India's Learning Laboratories			X		X
Emprender para cambiar el mundo: El impacto social de la innovación					X
Emprendimiento e innovación social: un análisis documental en el contexto de México			X		
Emprendimiento social, ocupación y discapacidad			X		
Empresas B y emprendedores sociales				X	
EntreComp at Work		X		X	
Experiencias de emprendedores sociales egresados del Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas de la Universidad de Puerto Rico			X		
Extensión universitaria y pluriactividad en el entorno rural como promoción de la seguridad alimentaria: informe de experiencia		X			
Fortalecimiento de las capacidades organizacionales mediante el conversar liberador		X			
Good incubation in India	X	X			
Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima			X	X	
Impact of Moroccan diaspora's funding on leveraging for entrepreneurship in Morocco			X	X	
Incubadoras Sociales en las universidades como promotoras de innovación y emprendimiento social para el desarrollo de las regiones: el caso del estado de Hidalgo, México		X			

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

Incubadoras sociales: ¿un dispositivo económico emancipador?	X	X			
Introducing entrepreneurship into the public university scheme in Egypt.			X	X	X
La agenda joven en el marco del G 0: el Youth 0 (Y 0)			X		
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.			X	X	
La economía popular ante la crisis. Por la defensa de derechos y hacia una economía social y ambientalmente sostenible.					X
Las empresas con impacto social como agentes de cambio: empresas incubadas en el CMD		X		X	X
Mapping the social business incubator landscape	X	X			X
Polo territorial de cooperación económica (Sud-Aquitaine)			X		
Prácticas de emprendedorismo en las universidades Latinoamericanas: Asociación Universidades Grupo Montevideo					X
Programa de Comunicación Corporativa para Socialab Uruguay		X			
Promoting Social Innovation: A comparative study of the ecosystems in Sweden and the UK			X	X	
Public policy, policy-making and social entrepreneurship: the case of Portugal and the UK			X	X	X
Scaling Social Ventures an Exploratory study of social incubators and accelerators	X				X
Social enterprises: the perspective of distinct actors in these ecosystems				X	
Social Entrepreneurship in the western Balkans: State of Play			X	X	X
Social Entrepreneurship: A Quick View of the Basics				X	X
Social Incubators or Social Work? Exploring Social Incubators in Mexico	X	X			
Social women entrepreneurship in the Kingdom of Saudi Arabia				X	
Support Structures in Social Entrepreneurship Ecosystems: Comparing the Swedish and the French Environments.			X	X	X
Supporting Social Ventures in Institutional Voids: The Emergence of a Transnational Entrepreneurial Ecosystem for East Africa			X	X	
The Ecosystem of Scaling Social Impact: A New Theoretical Framework and Two Case Studies				X	
Universidad y emprendimiento social: El caso del Tecnológico de Monterrey	X	X			

Tabla I.2. Resultados de búsqueda sistemática por categoría.

Fuente: elaboración propia.

Se llevó a cabo un análisis estadístico sobre el conjunto de los artículos seleccionados con la ayuda del software IBM SPSS.

De los 42 artículos seleccionados, y teniendo en cuenta que los artículos puede pertenecer a más de una categoría, se obtuvieron los siguientes resultados: el 19% contiene

una recopilación bibliográfica sobre incubación social (tabla I.3), el 31% presentan casos de estudio de incubadoras sociales en diferentes partes del mundo (tabla I.4), el 31% contiene una recopilación bibliográfica sobre ecosistemas emprendedores (tabla I.5), el 33.3% presenta casos de estudio de ecosistemas emprendedores en el mundo (tabla I.6), y por último, el 33.3% de los artículos contiene una recopilación bibliográfica sobre emprendedorismo social (tabla I.7).

### Recopilación bibliográfica sobre incubación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	8	19.0	19.0	19.0
	No	34	81.0	81.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Tabla I.3. Recopilación bibliográfica sobre incubación.

Fuente: elaboración propia con SPSS.

### Estudio de caso incubadora social

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	13	31.0	31.0	31.0
	No	29	69.0	69.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Tabla I.4. Estudio de caso incubadora social.

Fuente: elaboración propia con SPSS.

### Recopilación bibliográfica sobre ecosistema emprendedor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	13	31.0	31.0	31.0
	No	29	69.0	69.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Tabla I.5. Recopilación bibliográfica ecosistema emprendedor.

Fuente: elaboración propia con SPSS.

### Estudio de caso ecosistema emprendedor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	14	33.3	33.3	33.3
	No	28	66.7	66.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Tabla I.6. Estudio de caso ecosistema emprendedor.

Fuente: elaboración propi con SPSS.

### Recopilación bibliográfica emprendedorismo social

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	14	33.3	33.3	33.3
	No	28	66.7	66.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Tabla I.7. Recopilación bibliográfica emprendedorismo social.

Fuente: elaboración propia con SPSS.

## 8.2 Anexo II – Incubadoras relevadas por país

A continuación, se presentan las tablas correspondientes a las incubadoras de cada uno de los países relevados:

País	Nombre	Página Web
España	Anima Ventures	<a href="http://www.animaventures.com">www.animaventures.com</a>
	ASHOKA SPAIN	<a href="http://www.spain.ashoka.org">www.spain.ashoka.org</a>
	Bridge for Billions	<a href="http://www.bridgeforbillions.org">www.bridgeforbillions.org</a>
	CAPAZIA	<a href="http://www.capazia.org">www.capazia.org</a>
	Cooperativa de emprendedores	<a href="http://www.anel.es/cooperativa-de-emprendedores">www.anel.es/cooperativa-de-emprendedores</a>
	Ecos y Labcoop	<a href="http://www.grupecos.coop/es">www.grupecos.coop/es</a>
	El Hueco	<a href="http://www.elhueco.org">www.elhueco.org</a>
	Espacio Geranios	<a href="http://www.espaciogeranios.com">www.espaciogeranios.com</a>
	Harinera ZGZ	<a href="http://www.harinerazgz.wordpress.com">www.harinerazgz.wordpress.com</a>
	Huertas life	<a href="http://www.zaragoza.es/ciudad/medioambiente/huertas">www.zaragoza.es/ciudad/medioambiente/huertas</a>
	Impact Hub	<a href="http://www.madrid.impacthub.net">www.madrid.impacthub.net</a>
	La colaboradora	<a href="http://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/lacolaboradora/">www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/lacolaboradora/</a>
	Las naves y el Col - Lab	<a href="http://www.lasnaves.com">www.lasnaves.com</a>
	Le Solilab	<a href="http://www.ecossolies.fr/-Le-Solilab">www.ecossolies.fr/-Le-Solilab</a>
	Proyecto CLIPS - GEN Europe	<a href="http://www.clips.gen-europe.org">www.clips.gen-europe.org</a>
	Proyecto Mares	<a href="http://www.maresmadrid.es">www.maresmadrid.es</a>
SHIP 2B	<a href="http://www.ship2b.org">www.ship2b.org</a>	

Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

	Social Nest	<a href="http://www.socialnest.org">www.socialnest.org</a>
	UNLDT Spain	<a href="http://www.unltdspain.org">www.unltdspain.org</a>
	Viveros Agroalimentarios de Adecuara	<a href="http://www.viveroempresas.adecuara.org">www.viveroempresas.adecuara.org</a>

Tabla II.1. Resumen de incubadoras relevadas en España.

Fuente: elaboración propia.

País	Nombre	Página Web
México	Momentum Project de BBVA Bancomer	<a href="https://www.momentum.bbva.com/">https://www.momentum.bbva.com/</a>
	Ashoka	<a href="https://www.ashoka.org/es-mx">https://www.ashoka.org/es-mx</a>
	i3 LATAM de Banamex	<a href="https://www.nvgroup.org/i3latam">https://www.nvgroup.org/i3latam</a>
	Promotora Social	<a href="https://www.psm.org.mx/">https://www.psm.org.mx/</a>
	Unreasonable México	<a href="https://www.irrazonable.org/">https://www.irrazonable.org/</a>
	Agora Partnerships	<a href="https://agora2030.org/esp/">https://agora2030.org/esp/</a>
	Village Capital	<a href="https://vilcap.com/about-us/regions/latin-america">https://vilcap.com/about-us/regions/latin-america</a>
	Socialab Mexico	<a href="https://mx.socialab.com/">https://mx.socialab.com/</a>
	Smart Impact	<a href="https://www.f6s.com/smartimpact">https://www.f6s.com/smartimpact</a>

Tabla II.2. Resumen de incubadoras relevadas en México.

Fuente: elaboración propia.

País	Nombre	Página Web
Chile	Incubadoras de Cooperativas Inclusivas	<a href="http://senadis.gob.cl">senadis.gob.cl</a>

Tabla II.3. Resumen de incubadoras relevadas en Chile.

Fuente: elaboración propia.

Empreendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

País	Nombre	Página Web
Brasil	Incubadora de Tecnologia Social e Economia Solidária	<a href="http://www.pctec.unb.br/">http://www.pctec.unb.br/</a>
	Incubadora de Empreendimentos Solidários	<a href="https://portal.ifrn.edu.br/">https://portal.ifrn.edu.br/</a>
	Incubadora de Tecnologia Social do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico	<a href="http://nupitec.cdt.unb.br/">http://nupitec.cdt.unb.br/</a>
	Incubadora Social da UFG	<a href="https://www.incubadorasocial.ufg.br/">https://www.incubadorasocial.ufg.br/</a>
	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares do Pantanal e da Fronteira	<a href="http://itcpvf.ufms.br/pagina-exemplo/">http://itcpvf.ufms.br/pagina-exemplo/</a>
	Incubadora de Empreendimentos Econômicos Solidários e Sustentáveis	<a href="http://www.itcp.coppe.ufrj.br/projetos.php">http://www.itcp.coppe.ufrj.br/projetos.php</a>
	Trilhas Incubadora Social Marista	<a href="https://iesol.webnode.com/products/incubadora-social-marista-trilhas/">https://iesol.webnode.com/products/incubadora-social-marista-trilhas/</a>
	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares Do Parque Tecnológico Itaipu	<a href="https://prceu.usp.br/es/programa/itcp-usp/">https://prceu.usp.br/es/programa/itcp-usp/</a>
	Programa Multidisciplinar de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho e os Movimentos Sociais	<a href="http://www.unitrabalho.uem.br">www.unitrabalho.uem.br</a>
	Incubadora de Economia Solidária, Desenvolvimento e Tecnologia Social da UNIJUÍ	<a href="https://www.unijui.edu.br/">https://www.unijui.edu.br/</a>
	Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários	<a href="https://ufu.br/">https://ufu.br/</a>
	Núcleo Multidisciplinar e Integrado de Estudos, Formação e Intervenção em Economia Solidária	<a href="http://www.numiecosol.ufscar.br/">http://www.numiecosol.ufscar.br/</a>
	Incubadora da UNCISAL	<a href="https://novo.uncisal.edu.br">https://novo.uncisal.edu.br</a>
Incubadora CRIATIVA S3 (Social, Solidária e Sustentável) - UNEB	<a href="https://incubadoracriativa.com.br/">https://incubadoracriativa.com.br/</a>	

Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

	Incubadora de Tecnologias Sociais - UFPE	<a href="https://www.ufpe.br/">https://www.ufpe.br/</a>
	Incubadora Popular e Solidária do Vale do Mamanguape Paraibano	<a href="http://www.ccae.ufpb.br/">http://www.ccae.ufpb.br/</a>
	Incubadora de Empreendimentos de Base Tecnológica e da Economia dos Setores Populares e Tradicional do Acre	<a href="https://web.ifac.edu.br/incubac/">https://web.ifac.edu.br/incubac/</a>

Tabla II.4. Resumen de incubadoras relevadas en Brasil.

Fuente: elaboración propia.

País	Nombre	Página Web
India	Startup Village	<a href="https://sv.co/?redirect_from=startupvillage.in">https://sv.co/?redirect_from=startupvillage.in</a>
	Villgro	<a href="https://villgro.org/">https://villgro.org/</a>
	UnLtd India	<a href="https://unltdindia.org/">https://unltdindia.org/</a>
	SIDBI Innovation and Incubation Centre (SIIC)	<a href="https://siicincubator.com/">https://siicincubator.com/</a>
	Centre for Innovation Incubation and Entrepreneurship (CIIE)	<a href="https://ciie.co/">https://ciie.co/</a>
	Coimbatore Innovation and Business Incubator (CIBI)	<a href="https://www.indiascienceandtechnology.gov.in">https://www.indiascienceandtechnology.gov.in</a>
	Nativelead Foundation	<a href="https://nativelead.org/">https://nativelead.org/</a>
	Startup Oasis	<a href="https://www.startupoasis.in/">https://www.startupoasis.in/</a>
	UnLtd Tamil Nadu	<a href="https://auroville.org/contents/4094">https://auroville.org/contents/4094</a>
	Venture Lab Thapar	<a href="https://www.thapar.edu/academics/centers/venture-lab1">https://www.thapar.edu/academics/centers/venture-lab1</a>
	Jagrity Yatra	<a href="https://www.jagrityatra.com/">https://www.jagrityatra.com/</a>
	Villgro Unconvention Local	<a href="https://villgro.org/unconvention/">https://villgro.org/unconvention/</a>

Tabla II.5. Resumen de incubadoras relevadas en India.

Fuente: elaboración propia.

País	Nombre	Página Web
Uruguay	Socialab Uruguay	<a href="https://uy.socialab.com/">https://uy.socialab.com/</a>

Tabla II.6. Resumen de incubadoras relevadas en Uruguay

Fuente: elaboración propia.

País	Nombre	Página Web
Perú	Kunan	<a href="http://www.kunan.com.pe/">http://www.kunan.com.pe/</a>

Tabla II.7. Resumen de incubadoras relevadas en Perú.

Fuente: elaboración propia.

País	Nombre	Página Web
Argentina	CMD	<a href="https://www.buenosaires.gob.ar/cmd">https://www.buenosaires.gob.ar/cmd</a>
	IncUBA social	<a href="https://www.incuba.org/">https://www.incuba.org/</a>
	Socialab	<a href="https://ar.socialab.com/">https://ar.socialab.com/</a>
	Njambre	<a href="https://www.facebook.com/Njambre/">https://www.facebook.com/Njambre/</a>
	Centro de Innovación Social de la UdeSA	<a href="https://udesa.edu.ar/">https://udesa.edu.ar/</a>
	Espacio de Negocios Inclusivos (ENI)	<a href="https://www.utdt.edu/">https://www.utdt.edu/</a>

Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

	Abanderados de la Argentina Solidaria	<a href="https://www.premioabanderados.com.ar/">https://www.premioabanderados.com.ar/</a>
	Incubadora en Economía Social y Solidaria	<a href="https://www.ruess.com.ar/">https://www.ruess.com.ar/</a>
	Equitas Ventures	<a href="https://vc4a.com/equitas-ventures">https://vc4a.com/equitas-ventures</a>
	Endeavor Argentina	<a href="https://www.endeavor.org.ar/">https://www.endeavor.org.ar/</a>
	Kaszek	<a href="https://kaszek.com/">https://kaszek.com/</a>
	EastPoint Ventures	<a href="https://eant.tech/">https://eant.tech/</a>
	Nxtp Labs	<a href="https://nxtplabs.com/">https://nxtplabs.com/</a>

Tabla II.8. Resumen de incubadoras relevadas en Argentina.

Fuente: elaboración propia.

País	Nombre	Página Web
Ecuador	Incoval	<a href="https://www.espol.edu.ec/">https://www.espol.edu.ec/</a>
	Emprender	<a href="https://emprender.ec/">https://emprender.ec/</a>
	ADE	<a href="https://ade-ecuador.com/">https://ade-ecuador.com/</a>
	INNpulsa	<a href="https://www.facebook.com/innpulsaEcuador/">https://www.facebook.com/innpulsaEcuador/</a>

Tabla II.9. Resumen de incubadoras relevadas en Ecuador.

Fuente: elaboración propia

País	Nombre	Página Web
Nicaragua	Agora Partnerships	<a href="https://agora2030.org/esp/agora-nicaragua/">https://agora2030.org/esp/agora-nicaragua/</a>

Tabla II.10. Resumen de incubadoras relevadas en Nicaragua.

Fuente: elaboración propia

### 8.3 Anexo III – Validez de contenido

#### Validación de la encuesta

Previo a ejecutar la encuesta "Relevamiento del ecosistema emprendedor social en Mar del Plata y la zona", se debió validar la misma. Para ello, se utilizó el método de juicio de expertos. Se seleccionaron 3 expertos en el área de estudio. Los expertos seleccionados fueron: Mauricio Mackenzie, Ayelén Cavalli y Yamila Silva Peralta. Mauricio Mackenzie actualmente es: el Director Ejecutivo de la Cámara de Responsabilidad Social Empresaria Fortalecerse, auditor y capacitador de auditores del Protocolo para el reconocimiento de Responsabilidad Social Empresaria y JTP (Jefe de Trabajos Prácticos) de la asignatura "Liderazgo y Responsabilidad Social Empresaria". Por otro lado, Ayelén Cavalli es responsable del Programa de Innovación y Producción Popular de Vinculación y Transferencia Tecnológica de la Universidad Nacional de Mar del Plata y es miembro de la Comisión Directiva de la Incubadora de Empresas UNMDP. Por último, Yamila Silva Peralta es Doctora en Psicología, Máster en Psicología del Trabajo de las Organizaciones y de los Recursos Humanos, Máster en Ciencias Humanas y Sociales, Especialista en Psicología y Psicoanálisis de los Vínculos y Licenciada en Psicología. Además, actualmente es investigadora en CONICET en el tema "Emprendedorismo social y liderazgo transformacional en la Universidad. Análisis de competencias emprendedoras de estudiantes avanzados de la UNMdP".

A ellos se les envió una copia de la encuesta elaborada junto con una encuesta de validación en la que se debían evaluar cada una de las preguntas de la encuesta de relevamiento según su claridad, coherencia, suficiencia y relevancia. Además, si se indicaba que alguna de las preguntas no resultaba clara, coherente, suficiente o relevante, se debía indicar por qué y proponer sugerencias de mejora. Se puntuó el grado de acuerdo con las afirmaciones presentadas en la encuesta, siendo 1= de acuerdo, 2= necesita mejorar y 3= en desacuerdo. Cuando se seleccionó las opciones 2 o 3, se debió completar una pregunta extra explicando por qué no se está de acuerdo con la afirmación. Los resultados se observan resumidos en la tabla III.1.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

	Claridad			Coherencia			Relevancia			Suficiencia		
	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Pregunta 1	1	2	1	1	1	1	1	1	1			
Pregunta 2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pregunta 3	1	2	1	1	2	1	1	1	1			
Pregunta 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Pregunta 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pregunta 6	1	2	1	1	1	1	1	1	1			
Pregunta 7	1	2	1	1	1	1	1	1	1			
Pregunta 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Condiciona 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Condiciona 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Pregunta 9	2	1	1	1	1	1	1	1	1			
Pregunta 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Condiciona 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Pregunta 11	1	2	2	1	1	1	1	1	1			
Pregunta 12	1	2	2	1	1	2	1	1	1			
Pregunta 13	1	2	1	1	1	2	1	1	1			
Pregunta 14	1	1	1	1	2	1	1	1	1			
Pregunta 15	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2
Pregunta 16	1	1	2	1	1	2	1	1	1			

Tabla III.1. Resultados resumidos de encuesta de validación a expertos.

Fuente: elaboración propia.

Luego, se procedió a procesar la información obtenida de los expertos y se realizaron los ajustes y correcciones correspondientes a los comentarios y observaciones que realizaron los expertos. Además, se les envió una copia con las nuevas preguntas. Finalmente, las preguntas finales que se enviaron en la encuesta se encuentran listadas en la tabla IV.1.

## 8.4 Anexo IV - Análisis de consistencia y confiabilidad

El objetivo de la encuesta fue relevar el ecosistema emprendedor social de Mar del Plata y la zona. Para ello, se elaboró una encuesta de 15 preguntas obligatorias y 5 condicionales dependiendo de la respuesta del encuestado. Previo a ser enviada a la muestra, la encuesta debió ser validada por expertos. Las preguntas se dividieron en 4 principales secciones: aspectos generales, de financiación, de infraestructura y capital humano, del marco legal y de acceso a la información y redes de trabajo. En la tabla IV.1 se listan las preguntas finales que compusieron la encuesta.

<b>Preguntas de la encuesta</b>
<b>Aspectos Generales</b>
Q1: ¿En qué sector desarrolla sus actividades? Seleccione una o más.
Q 2: ¿A qué sector de la sociedad beneficia? Seleccione una o más.
Q 3: ¿Qué realidad de la ciudad motivó el desarrollo de sus actividades? Marcar una o más.
<b>Marco legal</b>
Q 4: ¿Su emprendimiento u organización social tiene personería jurídica?
Q 5: ¿El desarrollo de su actividad persigue fines de lucro?
<b>Financiamiento</b>
Q 6: Actualmente, ¿de dónde provienen los recursos financieros para la sostenibilidad de sus actividades? Seleccione una o más.
Q 7: Al iniciar sus actividades, ¿cómo se accedió a los recursos financieros necesarios? Seleccione una o más.
Condicional 1: ¿Ha recibido negación a una solicitud de crédito por parte del sistema financiero?
Condicional 2: ¿Considera que el sistema financiero tiene líneas adecuadas para apoyar el emprendedorismo social?
<b>Acceso a la información y redes de trabajo</b>
Q 8: ¿Conoce el trabajo de la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica de la UNMdP?
Condicional 3: ¿Articulan con oficinas de apoyo al emprendedor u grupos de extensión de la Universidad Nacional de Mar del Plata?
Q 9: ¿Trabajan en conjunto con otras organizaciones o entidades de la ciudad para brindarse apoyo?
Condicional 4: ¿Con cuáles otras organizaciones o entidades de la ciudad trabajan?
<b>Infraestructura y capital humano</b>
Q 10: ¿Desde dónde operan sus actividades?
Q 11: ¿Su organización/emprendimiento posee acceso a infraestructura de servicios básicos? (agua, electricidad, cloaca)
Q 12: ¿Su organización/ emprendimiento posee acceso al servicio de Internet?
Q 13: ¿Cuántas personas se encuentran involucradas en el emprendimiento/ organización?
Q 14: Nivel educativo de quien lidera la organización
Q 15: ¿Utilizan las redes sociales para dar a conocer sus actividades y sensibilizar a la población sobre la problemática que se aborda?
Condicional 5: ¿Para qué utilizan las redes sociales? Seleccione una o más.

Tabla IV 1. Preguntas de la encuesta.

Fuente: elaboración propia.

## Emprendedorismo social: características y aplicación en Mar del Plata y la zona

La encuesta se llevó a cabo entre los días 02/09/2021 y el 15/09/2021.

Las variables que se pretenden medir fueron las siguientes:

- Sector en el que se desarrollan las actividades del emprendimiento u organización.
- Grupo beneficiario de las actividades.
- Motivación para el inicio de las actividades.
- Si la organización o emprendimiento posee personalidad jurídica.
- Si la organización o emprendimiento persigue fines de lucro.
- Tipo de financiamiento actual para el desarrollo de actividades.
- Tipo de financiamiento inicial para el inicio de las actividades.
- Si se obtuvo alguna negación de créditos. (condicional)
- Líneas adecuadas de financiación para emprendimientos sociales (condicional)
- Conocimiento de la Secretaría de TVTT.
- Trabajo con oficinas de apoyo al emprendedor o grupos de extensión de la UNMdP. (condicional)
- Trabajo en conjunto con otras entidades de la zona.
- Con qué organizaciones trabajan en conjunto (condicional)
- Localización de la organización.
- Acceso a infraestructura de servicios básicos.
- Acceso a servicio de internet.
- Cantidad de personas que integran la organización o emprendimiento.
- Nivel educativo de quien lidera.
- Utilización de redes sociales.

- Fines del uso de las redes sociales (condicional).

Ante las respuestas a determinadas preguntas se decidió realizar una entrevista informal para profundizar las respuestas de los encuestados.

La población destino de la encuesta fueron 394 Organizaciones y emprendimientos sociales de la ciudad de Mar del Plata y la zona. Se obtuvieron un total de 49 respuestas. Se calcula el margen de error de la encuesta, con un 95% de confianza con la fórmula 1.

$$\text{Margen de error} = z * \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = 13\% \quad (1)$$

Sea  $n$ : tamaño de la muestra.

Sea  $\sigma$ : la desviación estándar de la población.

Sea  $z$ : la puntuación  $z$  que, para un 95% de confianza, corresponde el valor 1,96.

Esto implica que los resultados obtenidos y las conclusiones alcanzadas se elaboran con un margen de error de un 13%. Este valor indica en qué medida los resultados de la encuesta reflejan las opiniones de la población general. Es el rango de valores por encima y por debajo de los resultados reales de la encuesta. Esto implica que, por ejemplo, si un 40% de los encuestados respondieron “sí” a una pregunta, significa que entre el 27% y el 53% de la población cree que la respuesta es “sí”.

### **Análisis de Alfa de Cronbach**

Se llevó a cabo el análisis estadístico de consistencia interna de las variables utilizadas en la encuesta de Relevamiento del Ecosistema emprendedor social de Mar del Plata y la zona. Al procesar inicialmente las variables, se seleccionaron los siguientes ítems estadísticos correspondientes al análisis de confiabilidad: nivel de fiabilidad de la escala, nivel de fiabilidad de la escala en caso de que se elimine un elemento y análisis descriptivo para cada uno de los elementos. Se obtuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0,579. Este valor se observa en la tabla IV.2.

		N	%
Cases	Valid	44	100
	Excluded	0	0
	Total	44	100

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.579	0.624	60

Tabla IV.2. Alfa de Cronbach inicial.

Fuente: elaboración propia en el sistema IBM SPSS

El mismo, según Nunnally (1978) es un valor aceptable para las primeras fases de una investigación o estudios exploratorios. Al analizar la sección de Alfa de Cronbach si se eliminan determinados elementos, se observó que el Alfa de Cronbach se elevaría al descartar 6 de las 60 variables. Dichas variables corresponden a las opciones "Otras" de las preguntas de opción múltiple. Se optó por eliminarlas de la encuesta ya que no agregan información significativa para el análisis. De esta manera, se volvió a hacer el análisis estadístico y el alfa de Cronbach resultó en un valor de 0,764. Este valor según Nunnally (1978), George & Mallery (2003, p. 231) y Kaplan y Saccuzzo (1982), al ser mayor a 0,7 corresponde a un nivel de consistencia interna aceptable. Este último resultado se evidencia en la tabla IV.3.

		N	%
Cases	Valid	44	100
	Excluded	0	0
	Total	44	100

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.764	0.71	54

Tabla IV.3. Alfa de Cronbach modificado.

Fuente: elaboración propia en el sistema IBM SPSS.