

A blurred photograph of three business professionals walking on a sidewalk. The person in the foreground is a man in a dark suit, followed by a woman in a grey dress, and another person in the background. The background consists of a series of horizontal lines, possibly a wall or a fence, creating a sense of motion and a busy urban environment.

# Posicionando las empresas sociales en la agenda pública

Ruta a seguir

RESUMEN EJECUTIVO

## Posicionando las empresas sociales en la agenda pública

Ruta a seguir  
RESUMEN EJECUTIVO

*Posicionando las empresas sociales en la agenda pública: Ruta a seguir*  
fue desarrollado por NESsT con el generoso apoyo de Avina, Avina Americas,  
Fundación Rockefeller y Omidyar Network.

**Autores:** Gonzalo San Martín con contribuciones de Nicole Etchart, Anette Kaminski y Renata Truzzi.

**Editora:** Nicole Etchart.

**Repaso de texto:** Magdalena Bastías (español); Anette Kaminski (portugués).

**Traducción:** Shamrock Idiomas Ltda. (español e inglés); Fernanda Favaro (portugués).

**Diseño y diagramación:** Jorge Moraga.

**Fotografía de portada:** Gettyimages.

Derechos de Autor 2014 @ NESsT  
Todos los derechos reservados

ISBN 978-1-930363-37-3

NESsT promueve los derechos sociales, políticos, económicos y religiosos de todas las personas y no hace discriminación por edad, género, raza, nacionalidad, discapacidad mental o física, orientación sexual, opinión o afiliación política o religiosa.

Ninguna parte de esta publicación puede ser vendida o reproducida, de manera alguna. En caso de usar o citar contenido de esta publicación, favor reconocer a NESsT como autor y poseedor de los derechos de autor.

Esta publicación contiene información elaborada por fuentes ajenas a NESsT, así como opiniones basadas en esa información. NESsT procura ofrecer información precisa y opiniones adecuadamente fundamentadas, pero ello no significa que la información y opiniones expuestas en esta publicación se encuentren libres de errores.



# Posicionando las empresas sociales en la agenda pública

Ruta a seguir

RESUMEN EJECUTIVO



## Agradecimientos

El presente trabajo no habría sido posible sin el apoyo y financiamiento de la Fundación Avina, de Avina Americas, de Omidyar Network y de la Fundación Rockefeller. A ellos van nuestros sinceros agradecimientos por el permanente apoyo al sector de empresas sociales.

Especial reconocimiento es para todos aquellos que contribuyeron en el desarrollo de esta investigación y del presente documento:

Eva Varga, Bill Gardiner, Andrés Iriondo, Cristian López, Francisca Rivero, Jean Paul Lacoste, José Miguel Benavente, Juan Ignacio Latorre, Juan Pablo Larenas, María Ignacia Gómez, María José Montero, Mario Radrigán, Pablo Muñoz, Sebastián Gatica, Sofía Ramírez, Cristian Cancino, Celso Grecco, Aline de Souza, Claudio Cezar Carvalho de Almeida, Marcio Waked, Pedro Genesca, Rita Afonso, Tatiana Fonseca, Roberto Alvarez, José Manuel Melero, Ben Thornley, Rosemary Addis, Peter Holbrook, José Sulbrandt, Paola Posligua, Pablo Prüssing, Emilio Santelices, Juan Carlos Jobet, Rodrigo Sobarzo, Gonzalo Muñoz, Conrad von Igel, Marcus Finco, Krishna Aum de Faria, Adermir Ramos da Silva Filho, Francisco Mazzei, Graziella Maria Comini, Amanda Soldani, Vivianne Naigeborin, Ricardo Campelo, Tanya Andrade, Saulo Faria Almeida Barretto, Ros Mari Zenha, Marcel Fukayama, Silvia Pinheiro, Celia Cruz, Ricardo Abramovay, Mario Aquino y Valdinei Valerio.

Queremos agradecer, además, al equipo de Innova de Corfo en Chile y de Sebrae en Brasil por su apoyo y compromiso para con los emprendimientos sociales. De igual manera a Martin Rodríguez de la empresa Feedback y a los miembros de su equipo Daniel Jofré, Tomás Pastene y Simón Bugueño por su contribución probono a la metodología del taller.

Finalmente, agradecemos a las empresas sociales en el portafolio de NESST por su gran trabajo y por su generosidad en permitirnos incluirlas en esta publicación.

Para más información, visite:

<http://www.nesst.org/portfolio/>

<http://www.nesst.org/portfolio/exits/portfolio-exits/>



## Prólogo

*Posicionando las empresas sociales en la agenda pública: Ruta a seguir* es una importante contribución a un diálogo mundial sobre cómo alcanzar el potencial de nuestra época para avanzar en algunos de los temas más urgentes que enfrentan las sociedades.

Gracias a mi trabajo como especialista en inversiones e innovación social, he podido ser testigo de grandes cambios sistémicos que se han producido en el mundo y que han afectado nuestra forma de pensar y actuar frente a los problemas sociales. Cambios que han modificado nuestro enfoque, desde plantearnos si podemos abordar algunos de los problemas más arraigados hasta pensar en cómo lidiamos con los aspectos más difíciles de la superación de la pobreza y el desarrollo sustentable. Cambios en la forma en que trabajan en conjunto diferentes actores de la sociedad. Cambios que nos llevan a concentrarnos cada vez más en lo que se está logrando, es decir, saber qué nivel alcanzan los resultados positivos de los programas desarrollados para aquellos en los que se pensó ayudar. Las tendencias están tan marcadas que algunos especialistas hablan de una “revolución de las soluciones”.\*

Las soluciones ofrecidas por la empresa social son una característica importante de lo que está emergiendo. En algunos países, estas soluciones se están desarrollando desde las bases de una actividad empresarial comunitaria y las tradiciones de la economía social con un vasto historial, que han encontrado expresiones nuevas o renovadas en el ambiente actual. En otras áreas, se están utilizando mecanismos de mercado para desarrollar enfoques innovadores que provean un beneficio social y lidien con problemas sociales. Muchos emprendedores

dignos de emular están a la vanguardia en este trabajo. Algunos trabajan en la escena mundial mientras que otros lo hacen en bases comunitarias. Lo que tienen en común es la valentía, la energía, el propósito y la determinación.

La empresa social se puede identificar en todo el espectro de problemas y actividades sociales, culturales y ambientales, en áreas tan variadas como las artes, el cuidado de personas mayores, el desarrollo comunitario, la educación, el empleo, la salud, la gestión ambiental, la agricultura sustentable, las energías renovables, la justicia, las viviendas sociales y el desarrollo internacional. Están creando nuevas oportunidades de capacitación para los jóvenes, pavimentando caminos para salir de la pobreza con empleos sustentables de calidad, más y mejores viviendas, mejor salud y resultados educacionales, y nuevas instalaciones y servicios que satisfacen las necesidades de las comunidades.

Al igual que otras formas de emprendimiento, la capacidad para desarrollar y hacer crecer estas organizaciones e iniciativas sufre el impacto de su contexto, que incluye el entorno de políticas y regulaciones. Tienen necesidades en común con una amplia gama de empresas y emprendedores: requieren asesoría de expertos para lograr que la expresión de las ideas en modelos de negocios y operación sólidos y sustentables; necesitan financiamiento en condiciones adecuadas para sus requerimientos operativos y su estado de desarrollo. A diferencia de otras empresas, también enfrentan desafíos en cuanto al diseño para alcanzar y medir sus objetivos sociales.

\* Eggers W & Macmillan P (2013) The Solution Revolution

*Posicionando las empresas sociales en la agenda pública: Ruta a seguir* retrata el panorama dinámico de cómo estos cambios mundiales y la emergencia de la empresa social se están manifestando en dos países, Chile y Brasil. Se trata de un estudio revelador y pragmático sobre el potencial local informado por temas comunes y contrastantes en las dos jurisdicciones y en el contexto mundial ampliado. Nos ofrece una guía de la ruta a seguir, con señales prácticas que indican el camino hacia el progreso, al igual que notas de advertencia respecto a los lugares en que dicha ruta aún no ha sido pavimentada con regularidad.

El énfasis del informe en las políticas destaca la importancia de que el entorno conceda las licencias para permitir e incentivar la empresa social. Reconoce el interés legítimo y fundamental de los gobiernos en el desarrollo de nuevos enfoques para abordar problemas sociales. Esto incluye el papel de los gobiernos como entes reguladores y legisladores, y el argumento para explorar variados impulsores de políticas que crean incentivos para la acción y desincentivos para el daño, que eliminen las barreras innecesarias para promover una participación más amplia y que permitan que las empresas sociales aumenten su alcance e impacto en sus comunidades. El papel asociado a los gobiernos como los catalizadores y consolidadores de recursos para acelerar el desarrollo es crítico, y la experiencia internacional refuerza el impacto positivo que pueden lograr asumiendo ese rol de liderazgo.

En coherencia con la historia de desarrollo global, otros puntos presentes destacan la importancia que tienen las soluciones de la empresa social para los gobiernos. Esto incluye el potencial para transformar la manera en que se exigen y se prestan algunos servicios, junto con la promoción de la

eficacia y la responsabilidad por los resultados. Además, el potencial para que se desarrollen respuestas innovadoras, dentro y junto con las comunidades, de manera que les permitan abordar problemas sociales tan arraigados que han desafiado una resolución con respuestas únicamente políticas, contribuyendo de esta manera a cerrar la creciente brecha entre la necesidad y demanda de servicios, y lo que los gobiernos por sí solos pueden proporcionar.

A pesar de que las políticas son el tema central, existe un claro reconocimiento de que el desarrollo del potencial de la empresa social es un factor que congrega a varios actores interesados. No será suficiente que los otros actores dependan sólo del gobierno; los enfoques innovadores hacia los problemas sociales pueden facilitar el potencial de una nueva gama de asociaciones que creen valor social y económico.

Este informe brinda una importante contribución hacia el diálogo sobre lo que puede, y quizás debiera, suceder para desarrollar el potencial de la empresa social en Chile y Brasil. Esto abre una nueva ventana para el mundo hacia los desarrollos en el continente sudamericano y refuerza los temas centrales comunes en esta emergente área. El impacto de este trabajo no se limitará a estas jurisdicciones, es un aporte excepcional al aprendizaje aplicado y liderazgo reflexivo que una amplia variedad de jurisdicciones y actores podrán aprovechar y probar en sus circunstancias locales y contribuirá al desarrollo de la comprensión y práctica a nivel global.

**Rosemary Addis**  
Executive Director  
Impact Strategist



*Empresas Sociales: 1- Casa Panchita (Perú), 2- Coanil (Chile), 3- Magrini (Perú), 4- SOS Dental (Brasil), 5- Texsal (Ecuador).*



## Introducción

Una tendencia a nivel mundial es la creciente participación de las empresas sociales en la resolución, de manera sostenible y a través de mecanismos de mercado, de problemas sociales que van desde el desempleo al cuidado del medio ambiente.

Siendo un sector reconocido en la economía de países como Australia y el Reino Unido, en este último las empresas sociales aportan anualmente 55 mil millones de libras a la economía nacional y más de 2 millones de empleos. Este posicionamiento de las empresas sociales, conocidas también como empresas de impacto o cuarto sector, va acompañado por un creciente interés en desarrollar mejores políticas públicas que potencien su desarrollo. Las empresas sociales se han podido desarrollar con más fuerza en Europa gracias a políticas relativamente fuertes impulsadas por los gobiernos, estimándose la economía social europea total en más de 11 millones de personas, equivalente a cerca del 6% de la fuerza laboral activa.

Dado el alto potencial de responder a desafíos sociales como el desempleo y a la competitividad que las empresas sociales han demostrado tener en Australia, EE.UU y en países de Europa, junto con el reconocimiento en esos países del relevante rol de las políticas públicas en el aumento de este impacto, el estudio de estas cualidades por parte de países en una fase de desarrollo como la de Chile y Brasil, donde a pesar de experimentar crecimiento económico hay grandes segmentos de la población que se mantienen en la pobreza con acceso limitado al empleo o servicios básicos. Aunque la empresa social representa un movimiento en crecimiento en ambos países, el sector aún

carece de visibilidad y posicionamiento en las agendas pública y política. Existe una necesidad urgente de esfuerzo coordinado en países como Chile y Brasil para explorar estas experiencias internacionales y adoptar y adaptar políticas que fortalezcan el potencial de las empresas sociales para abordar los problemas sociales que persisten.

Este manual entrega un marco para el posicionamiento de la empresa social en la agenda política, y utiliza este marco en los casos de Brasil y Chile. Incluye los elementos que determinan las mejores condiciones para el fortalecimiento del sector de empresas sociales, como un medio de apoyo a quienes diseñan políticas públicas en la definición de un plan de acción que posicione a la empresa social en la agenda de políticas.

El documento entrega antecedentes, experiencias y casos, 34 en total, de todo el mundo, así como presenta las oportunidades específicas en cada país. Aunque estos casos confirman sólo una muestra de un universo tremendamente mayor de experiencias, ofrecen un espectro importante de lecciones e ideas. Mediante la construcción a partir de las recomendaciones de expertos y e importantes stakeholders, y por medio de la entrega de un mapa de ruta de como seguir avanzando, este manual proporciona una oportunidad de avanzar más rápido en el desarrollo de políticas que aumentarán el impacto de las empresas sociales.

Finalmente, si bien las recomendaciones se aplican en un principio de manera específica a la realidad de Chile y Brasil, pueden ser en buena medida extrapolables a contextos de países y sector similares, en particular a aquellos donde las empresas sociales aún deben posicionarse en la agenda pública.

*Empresa Social Sănătate Dulce  
de Agapis (Rumania).*



## Antecedentes

### ¿Por qué desarrollar esta investigación y manual?

Los resultados obtenidos de una investigación de NESsT del año 2013 que generó la publicación *Social Enterprise in Emerging Market Countries: No Free Ride (Las empresas sociales en economías emergentes: Nada es gratis)* revelaron la necesidad de profundizar en el rol de las políticas públicas en el desarrollo de las empresas sociales. Es así cómo nació este proyecto.

El objetivo de este estudio es documentar y disseminar las mejores prácticas y experiencias de

políticas públicas, junto con las oportunidades de nuevas políticas, que creen una demanda por más empresas sociales tanto en Chile como en Brasil.

En ambos países, la inexistencia de una institucionalidad para las empresas sociales implica falta de reconocimiento formal, ausencia de figura legal, carencia de un ente regulador que concentre la información y una producción escasa de evidencia académica. Estas condiciones dificultan la búsqueda de información y la identificación de mejores prácticas para las empresas sociales, lo que, a su vez, justifica con mayor razón la presente investigación.



Talleres con líderes del sector, organizados como parte de la investigación. Fotografías 1 y 2, en Brasilia en las oficinas de Rede Pro Aprendiz. Fotografía 3: efectuado en Chile en las oficinas de Corfo.

### ¿Qué son las empresas sociales?

Existen muchas definiciones de empresa social,<sup>1,2</sup> así como también existe una amplia gama de tipos de organizaciones que han sido adoptadas por las empresas sociales para constituirse alrededor del mundo, factores que dificultan las comparaciones a nivel internacional.

Para la Comisión Europea, las empresas sociales se identifican, en general, en base a una serie de criterios comunes independientes de la forma legal: producción y venta permanente de productos o servicios, alto grado de autonomía, nivel significativo de riesgo económico, cantidad mínima de trabajo remunerado y distribución limitada de utilidades, ser una iniciativa lanzada por un grupo de stakeholders, un proceso de toma de decisiones no basado en la propiedad, tener naturaleza participativa que incluya a los afectados por la actividad y un objetivo explícito de beneficiar a la comunidad.

En este documento se entenderá por empresa social a los negocios que resuelven problemas sociales críticos de una manera sustentable. La decisión de usar una definición bastante amplia permite analizar el potencial de las políticas públicas para fomentar su impacto en países donde aún no existe un marco regulatorio que las defina.

Las empresas sociales logran relevancia debido a que crean y venden productos o servicios dirigidos a mejorar la calidad de vida de las

Surgió la necesidad de realizar un nuevo proyecto de investigación que buscará explorar en más profundidad el rol de las políticas públicas en el desarrollo de las empresas de impacto o empresas sociales.

personas de menores recursos o de aquellas que viven en condiciones desventajosas, mientras que a la vez generan un retorno financiero que hace sostenible sus actividades. Por lo general, las empresas sociales introducen nuevos productos o servicios al mercado y generan demanda mediante la creación de conciencia en torno al problema que desean atacar.

### ¿A quién está dirigido este manual?

Este documento está pensado para constituirse en una herramienta que apoye a la comunidad de empresas sociales en su esfuerzo por posicionar el sector, por un lado, y en el crecimiento de su potencial de impacto social, por otro. Está dirigido a todos los interesados, con especial énfasis a los representantes del sector público, a políticos y a creadores de políticas públicas que desarrollan políticas destinadas a generar un entorno favorable para las empresas sociales. Esto resulta fundamental para explotar el potencial de este tipo de negocios, no sólo en las etapas tempranas (start-up) sino que en los pasos siguientes también. Dichas políticas debieran enfocarse en promover empresas sociales, construir marcos legales, fiscales y regulatorios, proporcionar financiamiento adecuado, ofrecer servicios de desarrollo de negocios y estructuras de apoyo,

1 Etchart, N. y Comolli, L. (2013). *Social Enterprise in Emerging Market Countries: No Free Ride*. Nueva York, Palgrave Macmillan.  
2 Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile (2012). *La Innovación Social en Chile y el Rol del Estado en su Desarrollo*. Santiago.



facilitar el acceso a mercados y apoyar la investigación dentro del sector.

El principal argumento para promover políticas públicas en apoyo a las empresas sociales radica en que sería posible alcanzar metas sociales, como la reducción de desempleo o el desarrollo económico, de una manera más eficiente y optimizando el gasto público. De acuerdo a la Comisión Europea, los beneficios generados por las empresas sociales se ven aumentados cuando existen políticas públicas adecuadas.

Finalmente, si ha de generarse una estrategia enfocada en el surgimiento y crecimiento de las empresas sociales, la evidencia indica que los esfuerzos debieran concentrarse en las etapas tempranas de desarrollo de dichas empresas (early stage). Es en esta etapa donde los programas y políticas públicas pueden realizar una tremenda contribución en desarrollar un flujo saludable de nuevas empresas sociales, y es donde existen menos mecanismos de apoyo desde el sector privado.

*Día de la Empresa Social Chile 2013, en donde participó Peter Holbrook de Social Enterprise UK.*



### Políticas Públicas: El ingreso de la economía social y solidaria en la agenda política

De acuerdo a lo planteado por Castelao y Srnec,<sup>3</sup> los Estados Nacionales viven una transición hacia una nueva generación de modelos de intervención de políticas sociales, situación que se basa en una “evidente inhabilidad del Estado para abordar la pobreza, inequidad y desempleo”.

Una manera distinta de organizar la economía gira en torno a nuevas organizaciones que se encuentran bajo la definición de empresa social.



Los avances más significativos en Sudamérica se observan en Ecuador y Bolivia, países que han valorado la economía social y la han reconocido legalmente. Según la clasificación que hacen los mismos autores, en Chile el enfoque público hacia la economía social es de tipo tradicional, donde el cooperativismo es el actor principal y el rol de otros actores es prácticamente ignorado. Brasil, por su parte, experimenta un enfoque dual, que por la creación de la Secretaría Nacional de Economía Solidaria considera a la economía social más que en Chile.

### Identificando la oportunidad para las políticas públicas en cada país

Uno de los puntos frecuentemente mencionado en investigaciones anteriores hace referencia a la necesidad de un marco regulatorio adecuado a la empresa social, reconociéndose, sin embargo, que el camino para generarlo puede ser largo y desgastante. Relacionado a este punto se encuentra la necesidad de contar con una definición de empresa social medianamente consensuada que permita avanzar en materias legales evitando quedar atrapados en tal discusión.

La anterior investigación de NESsT en empresa social es concluyente en la relevancia de crear incentivos, a partir de hoy y durante los próximos cinco años, para el desarrollo de políticas que por sí mismas generen nuevas oportunidades tanto para las empresas sociales como para su impacto. En América Latina, el origen de la falta

Tanto en Chile como en Brasil, la inexistencia de una institucionalidad para las empresas sociales implica falta de reconocimiento formal, ausencia de figura legal, carencia de un ente regulador que concentre la información y una producción escasa de evidencia académica.

de apoyo y de políticas públicas que favorezcan a las empresas sociales podría radicar en la falta de reconocimiento del valor social y del potencial de ahorro en el gasto público que generan estas organizaciones.

En Chile, existe evidencia que las iniciativas de innovación y de emprendimiento social se dan en un entorno complejo a la vez de que el país atraviesa por el momento oportuno para la construcción de una agenda pública en torno a la innovación y el emprendimiento social,<sup>4</sup> momento que debe ser aprovechado. En el caso de Brasil, se reporta una falta de incentivos gubernamentales para las empresas sociales, además de la ausencia de una política nacional para apoyar el desarrollo local. Tal como ocurre en el caso de Chile, también existe interés por parte de un grupo de stakeholders por ver crecer este sector.

<sup>3</sup> Chaves, R. y Demoustier, D. (2013). The Emergence of the Social Economy in Public Policy: An International Analysis. Social Economy & Public Economy, Número 4. Bruselas, P.I.E Lang.

<sup>4</sup> Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile (2012). La Innovación Social en Chile y el Rol del Estado en su Desarrollo. Santiago.



## Resultados

### Modelo general de posicionamiento

Bernier y Turgeon, en el reciente trabajo de Chavez y Demoustier (2013), presentaron la oportunidad para la generación de políticas públicas en términos de “la apertura de una ventana política”, para lo cual deben existir las siguientes condiciones:

- 1- Problemas socio-económicos claros que capturen la atención de formuladores de políticas, problemas que deben ser reconocidos y visibles, en términos sociales y políticos.
- 2- Políticas de existencia previa desde donde se puedan elegir potenciales soluciones a implementar en respuesta a los problemas identificados, políticas viables en términos políticos y técnicos.
- 3- Factores políticos referidos como “una óptima constelación de fuerzas políticas” que hagan que la política pública propuesta pueda ser llevada adelante exitosamente.

- 4- La existencia de emprendedores de políticas, entendidos como personas u organizaciones con vínculos en el sector público y privado que poseen la voluntad política y disposición de invertir tiempo y recursos en abrir la ventana política para una propuesta en particular.
- 5- La forma en que un problema o propuesta entra en la agenda política determina en buena medida las estrategias de acción pública que serán adoptadas, es decir, la naturaleza de los agentes o grupos de interés que participarán del proceso político y el subsecuente rango de la política implementada.

Los antecedentes, recursos disponibles y la opinión de expertos internacionales coinciden en considerar una serie de elementos para promover el desarrollo de empresas sociales en países donde el sector es aún incipiente. El objetivo final de contar con dichos elementos es adelantar discusiones mediante la utilización de casos relevantes de posicionamiento y apoyo a las empresas sociales a modo de acortar el proceso en países como Chile y Brasil, y, finalmente, en cualquier país que ofrezca contextos y estados de desarrollo del sector de empresas sociales parecidos.

Para facilitar el diagnóstico del sector a nivel país, presentamos a continuación un modelo para organizar y exponer los elementos identificados como necesarios para avanzar en el desarrollo de las empresas sociales:



*Empresa Social Relmu Witral (Chile).*

FIGURA 1  
MARCO GENERAL DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA SOCIAL EN LA AGENDA PÚBLICA Y POLÍTICA



**Definición del concepto de empresa social o de impacto.** Es importante mantener flexibilidad de dicho concepto en una etapa tan temprana de desarrollo del sector. La existencia de una definición es importante para comenzar a desarrollar políticas de apoyo, sin embargo, una opinión transversal al respecto es que hay que evitar enfocarse demasiado en la definición puesto que existe un riesgo de limitar la discusión.

**Identificación de necesidades claras.** Las empresas sociales son un medio y no un fin en sí, por lo que en el proceso de posicionar al sector en la agenda pública y política resulta fundamental identificar sus necesidades. En primer lugar, estarían las necesidades que enfrenta el país donde se resulte de interés el desarrollo de empresas sociales. Luego, las necesidades que se constituyen de las barreras que enfrentan las empresas sociales para





desarrollarse, crecer y escalar. Este segundo grupo de necesidades puede ser atendido por medio de políticas públicas una vez que se haya generado adhesión de la sociedad al sector por su potencial de resolver problemas que la aquejan.

**Menú de casos, políticas y experiencias de referencia.** Existen cientos de políticas que, directa o indirectamente, influyen en el desarrollo de las empresas sociales, medidas que van desde generar un entorno favorable para su creación hasta el facilitar un flujo de recursos y de capital que les permita crecer. En etapas tempranas de desarrollo del sector resultan fundamentales las experiencias de posicionamiento del tema en la agenda pública y política, en línea con las condiciones necesarias antes descritas para la apertura de esa ventana política. Ofrecer experiencias y lecciones de casos implementados en otros países resultará importante en el trabajo de convencimiento de las autoridades o líderes. Cada realidad nacional presupone el interés de presentar una combinación diferente de experiencias y casos que pueden tener distintas implicancias, como podría ser la decisión sobre dónde se alojará la coordinación de esfuerzos en un gobierno.



#### **Discusión permanente con stakeholders.**

Elemento fundamental que aparece de manera permanente en etapas tempranas del desarrollo de las empresas sociales en países más avanzados. Las empresas sociales atraviesan muchos sectores e industrias, y un gobierno puede jugar un papel muy importante en romper las barreras y los aislamientos que evitan la articulación, como también en la generación de ideas y su difusión. Instalar a las empresas sociales en la agenda política es un proceso que siempre involucra a muchos grupos de interés y que requiere de tiempo para familiarizar a las personas con el proceso y las definiciones. Por esta razón, la recomendación consiste en adoptar un enfoque amplio, idealmente con participación temprana y activa del sector público, e instalar la conversación alrededor de temas de interés social específicos.

#### **Estrategia de posicionamiento del sector.**

Corresponde al diseño, implementación y revisión de una estrategia que logre posicionar a las empresas sociales en el centro del debate público y político como un vehículo para contribuir a resolver los problemas de la sociedad. En este punto debieran confluír armónicamente los demás elementos. Sin una definición de empresa social, por ejemplo, difícilmente se logrará su posicionamiento. La estrategia será más sólida en tanto pueda incorporar los casos y experiencias adecuadas según las necesidades específicas para cada realidad. La estrategia estará completa en la medida que los stakeholders estén incluidos de una u otra manera.

El posicionamiento de las empresas sociales en la agenda pública y política es fundamental para el desarrollo de políticas públicas en esta

*Empresa Social Fruit of Care (Hungría).  
Foto tomada por Zsuzsa Teglaszy.*

materia. El mejor ejemplo de posicionamiento se encuentra en el del Reino Unido donde la máxima autoridad, el Primer Ministro, le da en sus discursos públicos respaldo al sector y promueve el desarrollo de políticas de apoyo.

El presente trabajo aspira entregar los primeros elementos de esa estrategia de promoción y posicionamiento de empresas sociales para Chile y Brasil que permita estimular la articulación de los actores y desarrolladores de políticas interesados en un sector de empresas sociales más fuerte.

### **Los desafíos particulares**

- **¿El huevo o la gallina?** El desarrollo de políticas para fortalecer a las empresas sociales de alguna manera representa este dilema en tanto no es evidente qué debe existir primero, si una masa crítica de empresas sociales que demanden políticas de apoyo o políticas públicas que promuevan la creación de un sector de empresas sociales. Probablemente existan experiencias para cada caso y no una única respuesta.
- **Empresas sociales e inversión de impacto.** La conversación alrededor de las empresas sociales, el financiamiento y la inversión de impacto<sup>5</sup> por lo general se confunden. Por lo tanto, resulta primordial una clara definición de cada uno de ellos puesto que las correspondientes políticas de apoyo son diferentes entre sí. Aunque existe complementariedad y traslape, éste no es del 100%.
- **Acceso a financiamiento.** Ya sea en países como el Reino Unido donde el sector está más fortalecido o, por ejemplo, en Australia donde el sector avanza bastante en su desarrollo, las barreras de acceso a financiamiento son similares a las que se observan localmente en Brasil y Chile: Preparación para recibir inversión, oportunidades de financiamiento enfocadas en la demanda de las empresas sociales y oferta diversificada de capital con resultados medibles. Queda planteada la pregunta de si las necesidades y/o factores que las condicionan son o no tan diferentes según el contexto de cada país.
- El enfoque desde gobierno central versus gobierno local. Existen experiencias y oportunidades de desarrollar políticas que nacen en distintos niveles del sector público (Central, Estado Federal, Municipal). En opinión de expertos, las oportunidades dependerán de los contextos locales en relación a quién controla tanto las políticas como el financiamiento público.

<sup>5</sup> Según la organización Impact Investing Policy Collaborative (<http://iipcollaborative.org/>), la Inversión de Impacto se refiere al capital dirigido a empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar impactos sociales y medioambientales positivos y medibles, junto con un retorno financiero.



*Empresa Social Ingenimed (Perú).*

## Recomendaciones generales sobre el posicionamiento

En Chile y en Brasil, dado que las empresas sociales como sector se encuentran en una etapa temprana de desarrollo, las recomendaciones de políticas se centran en el apoyo a la creación de una infraestructura intermediaria. Al parecer, el costo de desarrollar intermediarios es alto pero necesario, al punto de haber opiniones que sugieren que los intermediarios son tanto o más importantes que contar con el apoyo de líderes o figuras públicas visibles, al menos en esta etapa.

Una de las experiencias que podría evaluarse para ser adaptada en Chile y en Brasil es la del Fondo de Innovación Social (Social Innovation Fund) de EE.UU. Aquí la invitación es para los intermediarios a complementar recursos públicos para apoyar el desarrollo



*Foro Global de la Empresa Social 2012 (Rio de Janeiro). Fotografías tomadas por la Empresa Social Bem TV.*



de innovación social, donde luego en la implementación se definen criterios para entregar tal apoyo.

Otras recomendaciones incluyen:

- Incluir en la estrategia aspectos de implementación de las políticas hacia las empresas sociales. Para tales fines es necesario que los distintos grupos de interés trabajen juntos.
- Sumar a la comunidad de negocios del sector privado una relación comercial con las empresas sociales que vaya más allá del rol filantrópico.
- Ofrecer subsidio público y filantropía en las primeras etapas de desarrollo del sector y, por lo tanto, en su potencial de crecimiento.

Los resultados sugieren la necesidad de profundizar en disyuntivas que faciliten el posicionamiento de las empresas sociales en la agenda pública y política. Estas son:

- Gobierno central versus gobierno local.
- Enfoque transversal o enfoque sectorial en el sector público.
- Necesidad de contar con una entidad legal para las empresas sociales o avanzar con el marco legal actual.

No es evidente qué debe existir primero, si una masa crítica de empresas sociales que demanden políticas de apoyo o políticas públicas que promuevan la creación de un sector de empresas sociales.

## Posicionamiento actual del sector

Invertir mucho tiempo en tratar de llegar a consenso general sobre la definición de empresa social puede resultar infructuoso dado que probablemente éste no será alcanzado. Como concluye un reciente trabajo publicado por NESsT,<sup>6</sup> existe la necesidad de que en los próximos cinco años se pueda mantener una definición más amplia junto con poner más énfasis en el desarrollo de políticas de incentivos. Asimismo, promover un espacio en las compras públicas para crear oportunidades de desarrollo y crecimiento para las empresas sociales, además de generar más impacto social positivo.

A los ojos de nuestros entrevistados, tanto en Chile como en Brasil, la falta de definición por parte del Estado respecto de lo que es o se entiende por empresa social dificulta avances concretos en materia de posicionamiento. Este punto se grafica en la Figura 2.

<sup>6</sup> Etchart, N. y Comolli, L. (2013). Social Enterprise in Emerging Market Countries: No Free Ride. Nueva York, Palgrave Macmillan.



FIGURA 2  
DIFICULTADES PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA SOCIAL



Figura diseñada por Feedback.<sup>7</sup>

En el caso de Chile es posible, sin embargo, hacer mención de aspectos positivos que presuponen un entorno favorable para los esfuerzos de promover el crecimiento del sector:

- Hoy emprender es mucho más fácil que antes, aunque todavía no se avanza en temas de control y seguimiento de los proyectos de empresas sociales que se llevan adelante en el país.
- Las empresas sociales son una oportunidad para el sector privado de mejorar la imagen que tiene la ciudadanía respecto del rol de las compañías en el país.

- Los actores vinculados a las empresas sociales declaran enérgicamente su interés por avanzar en acuerdos para el fortalecimiento y desarrollo de este tipo de organizaciones en Chile

El antecedente más reciente respecto del nivel de posicionamiento político de las empresas sociales en Chile se encuentra en el programa de gobierno para el período 2014-2018 de la reciente electa Presidenta Michelle Bachelet. La última sección del programa económico que está dirigido al emprendimiento de micro, pequeña y mediana empresa menciona lo que podría entenderse como el sector de empresas sociales.

En el caso de Brasil también existen factores favorables a las empresas sociales:

- El reconocimiento de la economía social y solidaria mediante legislación existente y programas específicos, además de la existencia de varias otras leyes que responden a necesidades sociales y ambientales, lo que refleja una predisposición hacia el posible posicionamiento de las empresas sociales en el país.
- Los actores vinculados a las empresas sociales, incluyendo varios actores públicos, han demostrado un gran interés en fomentar el potencial de las empresas sociales y han comenzado un diálogo intra-sectorial hacia este fin.

A pesar de estos indicadores positivos, existen varios actores en el ecosistema que confunden inversión de impacto con negocios o empresas sociales. Al mismo tiempo, entre los sectores público y privado parece haber mucha distancia y falta de diálogo en función de las temáticas sociales. Tanto el sector empresarial como el sector público necesitan reconocer el potencial que tienen las empresas sociales en responder a muchas necesidades, y que estos sectores no han podido resolver. La eliminación de barreras y la creación de incentivos para involucrar a las empresas sociales en la solución de estas necesidades deberían ser el enfoque de esta cooperación.

### ¿Existe un rol para las políticas públicas en la promoción de las empresas sociales?

Dados los beneficios que las empresas sociales generan para las sociedades, existe consenso entre los entrevistados y participantes de esta investigación de que el sector de empresas sociales debiera ser más grande y de que las políticas públicas podrían jugar un rol fundamental en su desarrollo. Por un lado, está la idea de que se necesita el apoyo del gobierno, mientras que otras opiniones optan por una distancia saludable y una regulación no excesiva. Sin embargo, antes de proponer políticas públicas para el sector también hay consenso sobre la necesidad de llegar a definir primero qué es un negocio social.

En Chile resulta de interés observar que el rol esperado del Estado no se concentra sólo en el financiamiento, sino que también en la capacitación, en el fortalecimiento de redes, en la promoción de oportunidades de encuentro para el intercambio de experiencias, entre otros. Es más, se cuestiona aun el rol del subsidio para apoyar el desarrollo de las empresas sociales. De igual manera, es interesante recoger la recomendación de apoyar a la sociedad civil y a privados en la generación de políticas.

Un aspecto que genera preocupación en Brasil es el proceso de desarrollo de tales políticas y el desgaste que puede generar. Los expertos consultados estimaron que tal vez no se necesitarían políticas públicas que promuevan el trabajo de las empresas sociales dado que el desarrollo de esas políticas depende bastante de la tipología y situación del sector. En otras palabras, se estaría estimando que se requiere tiempo para que la necesidad y las condiciones políticas maduren. La pregunta que surge naturalmente es si ese proceso se puede acelerar intencionalmente utilizando las experiencias de países más desarrollados en el tema.

<sup>7</sup> Empresa de comunicación estratégica e investigación de opinión pública y mercado, quien ha cooperado de manera probono en la metodología de la presente investigación ([www.feedback.cl](http://www.feedback.cl)).



Empresa Social União de Mulheres (Brasil).



Empresa Social Fundação Dorina Nowill (Brasil).

### Situación de los elementos que contribuyen al desarrollo de las empresas sociales

#### 1. Definición del concepto de empresa social o empresa de impacto

Para ambos países, la definición sigue siendo un tema no resuelto por cuanto depende de la mirada que se le dé en cada caso, por ejemplo, desde la sociedad civil o desde la empresa. Incluso la definición empleada puede determinar el tipo de rol que juegue el Estado en su promoción. Existe también la percepción que la empresa debió siempre mantener su lado social en su definición.

La discusión de expertos arrojó la existencia de varios criterios o dimensiones presentes en las distintas perspectivas con que se busca entender y definir a la empresa social. Estas dimensiones presentadas en la Figura 3, compartidas tanto por los entrevistados de Chile como Brasil, sugieren que habrá tantas definiciones como combinaciones de estos factores posibles, las que se pueden manifestar cargadas a uno u otro extremo de su espectro.

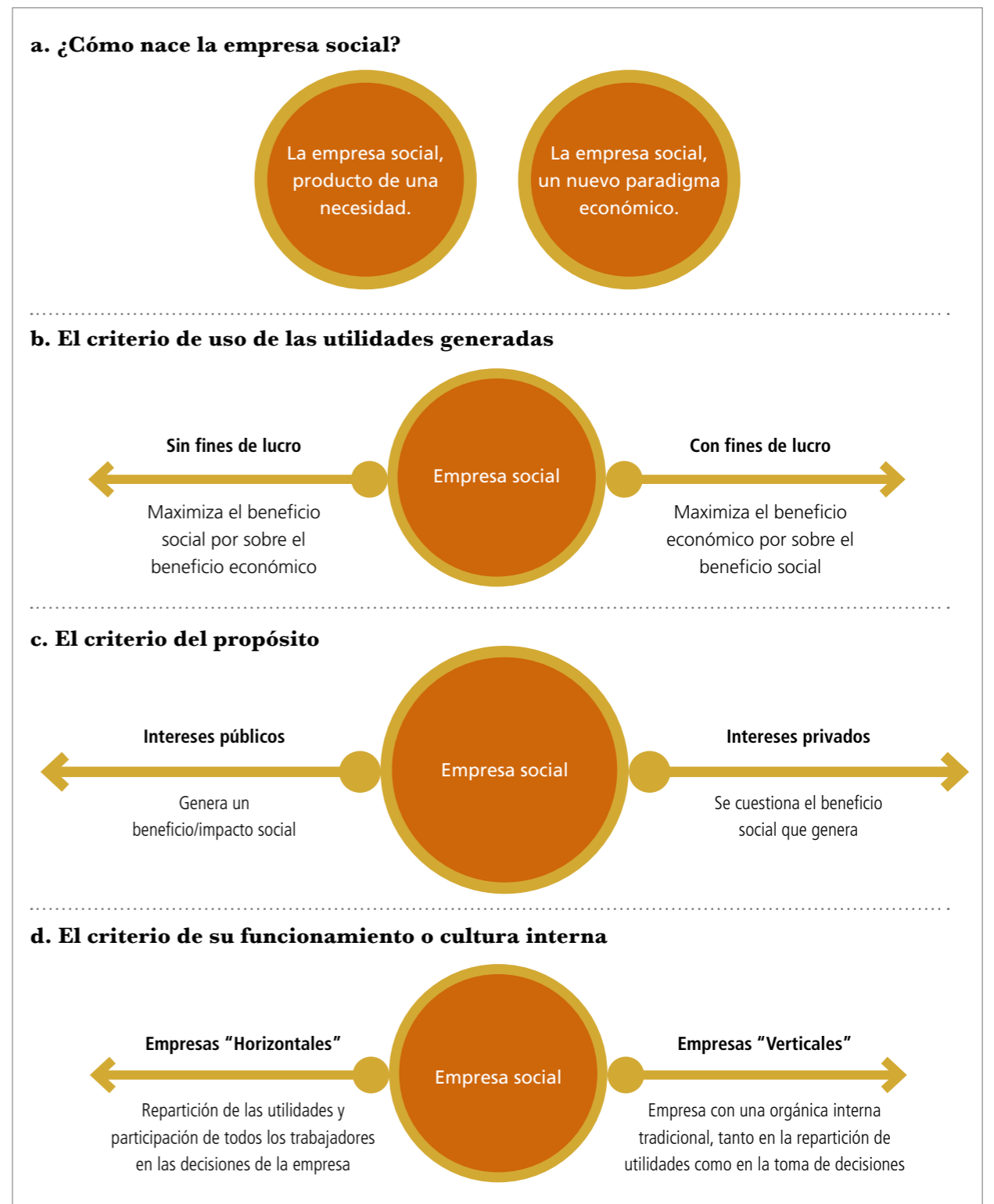


Empresa Social Incores (Brasil).

Empresa Social Ecotece (Brasil).



FIGURA 3  
ESPECTRO DE LAS DEFINICIONES DE LA EMPRESA SOCIAL





Panel sobre negocios sociales organizado por Sebrae Nacional en el evento de Campus Party 2013.

## 2. Identificación de necesidades para desarrollar y/o fomentar las empresas sociales

TABLA 1  
PRINCIPALES NECESIDADES SOCIALES  
A NIVEL PAÍS

Chile	Brasil
Educación pública	Analfabetismo y analfabetismo funcional <sup>8</sup>
Salud pública	Salud pública
Distribución de ingresos	Desigualdad
Segregación rural y urbana	Saneamiento básico
Centralización	Desempleo
	Violencia
	Medio ambiente

La relevancia de conocer tales necesidades es que éstas pueden guiar la generación de políticas enfocadas en utilizar el potencial de las empresas sociales con objetivos específicos. De igual manera, tal enfoque podría, además, influenciar la decisión sobre qué ministerio debiese concentrar los esfuerzos y la nueva política pública que utilizarían las empresas sociales.

A nivel de sector de empresas sociales, considerando la opinión de actores y líderes locales, existen expectativas de apoyo para poder superar barreras y desafíos una vez que se reconozca pública y políticamente al sector:

8 Analfabetismo funcional corresponde a una educación de menos de cuatro años de estudio. De acuerdo con esta definición, en 2002 Brasil contaba con un total de 32,1 millones de analfabetos funcionales, de los cuales el 26% pertenecía a la población de 15 años o más edad (<http://www.scribd.com/doc/55677101/Políticas-Sociais-Intersetoriais-Relacionados-aos-Determinantes-da-Saude>).

TABLA 2  
APOYO REQUERIDO PARA LA SUPERACIÓN DE  
BARRERAS Y DESAFÍOS

	Chile	Brasil
Desde los emprendedores	Capacitación (incluyendo la mejora de gobiernos corporativos).	Conocimiento/capacidad en gestión.
	Acceso a articuladores e intermediarios (servicios de apoyo).	Disponibilidad de capital humano.
	Financiamiento en etapa de start-up.	Disponibilidad de capital de riesgo.
	Aumentar la visibilidad de las empresas sociales para facilitar su desarrollo.	Información para poder entender los distintos roles de los actores en la cadena de apoyo.
Desde el ecosistema	Acceso a financiamiento y apoyo para la gestión y transparencia.	Servicios de apoyo: legal, mercado, contabilidad (incubación y aceleración).
	Redes de apoyo locales, territoriales (trabajo con municipalidades).	Acceso a gobierno como cliente y financiador.
	Un marco que reconozca los mayores costos de las empresas sociales y que les permita competir de manera más justa.	Un marco regulatorio específico.
	Necesidad de coordinar, articular y generar comunicación entre las distintas instituciones públicas.	Estimular la investigación, métricas y articular experticias.
	Estudiar en profundidad los distintos roles y actores involucrados en el ecosistema de innovación y emprendimiento social nacional.	Facilidad en trámites, menor burocracia, menos impuestos.
		Necesidad de invertir en los que hacen capacitación.

Empresa Social Apiunisexta (Chile).



Empresa Social Apiunisexta (Chile).





### 3. Menú de casos, políticas y experiencias de referencia

Se plantea el interés de evaluar y dar a conocer de manera sectorizada lo que las empresas sociales están poniendo en práctica, junto con examinar otras políticas y áreas de interés que ya existen y que ofrecen la oportunidad de verse potenciadas si se les abre espacio a las empresas sociales. También, contrastar la información con las oportunidades de negocio social en cada país. Las siguientes experiencias que se describen para cada país son importantes pero no exclusivas.



Taller de planificación en finanzas y mitigación de riesgos, Portafolio de NESsT 2013.

TABLA 3  
CASOS, POLÍTICAS Y EXPERIENCIAS DEL CUARTO SECTOR

Chile	Programa Formación para el Trabajo (Sence), que busca aumentar las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres entre 18 y 65 años, mediante un modelo de capacitación integral.
	Programa de Innovación y Emprendimiento Social (PIES), Corfo, enfocado en potenciar a los articuladores e intermediarios de las empresas sociales.
	Desarrollo de un borrador de proyecto de ley para una entidad legal que reconozca y promueva las empresas sociales (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo). Esta experiencia describe claramente las justificaciones y lecciones aprendidas.
Brasil	Ley de Aprendices, que favorece la inclusión de los jóvenes estudiantes sin experiencia previa en el mercado laboral formal.
	Ley de Cuotas, para la Inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral.
	Política Nacional de Residuos Sólidos, que contiene importantes instrumentos para hacer frente a los problemas ambientales, sociales y económicos derivados del manejo inadecuado de residuos sólidos.
	Programa de Adquisición de Alimentos, que apoya a los pequeños agricultores (agricultura familiar) y aborda el problema del hambre y la pobreza en Brasil.
	Todos a la guardería - Guardería para todos, para asegurar el acceso de los niños de 0 a 4 años de edad a una guardería, por tiempo completo o tiempo parcial.
	Plan Nacional para la Erradicación del Trabajo Esclavo, que se puso en marcha en marzo del 2003.
Política Nacional de Estímulo a la Producción y Consumo Sustentable, para promover la adopción de prácticas de producción y consumo que son ambiental y económicamente sostenibles.	

El documento completo presenta una serie de casos y ejemplos nacionales e internacionales, además del modelo presentado para posicionar a las empresas sociales. Los ejemplos muestran cómo diferentes programas y políticas han contribuido a fomentar el desarrollo de las empresas en otros países. A continuación se muestra el listado de casos y ejemplos presentados en el manual:

- Cuadro 1 - Australia: 5 ejemplos de apoyo en etapas tempranas
- Cuadro 2 - Portugal y el desarrollo de políticas públicas para la economía social
- Cuadro 3 - Senegal y la experiencia de involucrar a los stakeholders
- Cuadro 4 - Los bonos de impacto social
- Cuadro 5 - Fondo de inversión y preparación para los contratos
- Cuadro 6 - Experiencias a nivel central y local
- Cuadro 7 - Experiencias de agenda pública y sectorial
- Cuadro 8 - Dos ejemplos sobre desarrollo de entidad legal
- Cuadro 9 - Programa formación para el trabajo (Sence)
- Cuadro 10 - Fondo de inversión en empresas sociales, Reino Unido
- Cuadro 11 - La experiencia de Medellín y la política pública de economía solidaria
- Cuadro 12 - Programa de Innovación y Emprendimiento Social (PIES), Corfo.
- Cuadro 13 - INCORES: una empresa social incubada por NESsT, inspirada por la Ley de Aprendizaje
- Cuadro 14 - Fundación Dorina Nowill para ciegos: Una empresa social incubada por NESsT
- Cuadro 15 - Europa y una red de desarrolladores de política para las empresas sociales
- Cuadro 16 - Mesa redonda sobre negocios sociales con Sebrae
- Cuadro 17 - Ontario, Canadá, y su estrategia para las empresas sociales
- Cuadro 18 - Bristol, Reino Unido, ciudad de empresas sociales
- Cuadro 19 - Ley de Valor Social (Social Value Act), Reino Unido

### 4. Discusión permanente con stakeholders

Opiniones en Chile y Brasil coinciden en la importancia de fortalecer la interacción de los grupos que promueven a las empresas sociales, desde ellas mismas, cooperativas, organizaciones sin fines de lucro que desarrollaron un brazo de autofinanciamiento, inversionistas, mundo académico, centros de estudios interesados en el tema, fundaciones y donantes, entre otros. La existencia de este consenso da cuenta de la gran debilidad del sector a este respecto.

Existe también acuerdo sobre la necesidad de definir los principios comunes a las empresas sociales, pues facilitaría, a su vez, la definición de las políticas públicas. Esta agenda común, con prioridades claras, habrá de ser desarrollada con participación de todos los grupos de interés y dar paso a una efectiva articulación de esos actores.

Si bien existe una marcada disposición para la creación de un grupo de discusión permanente entre stakeholders que pueda promover el sector en ambos países y distribuir aprendizajes e interactuar con desarrolladores de políticas,

surgen voces indicando que en lugar de crear un espacio nuevo sería mejor sumarse a lo que ya existe. Respecto de la creación de un grupo de discusión o red, aparece la necesidad de adoptar ciertos criterios claros de ingreso, un principio de transparencia en las relaciones y buenas prácticas de gobernanza interna como algo fundamental.

Respecto de esta red o comunidad a ser creada, el desafío consistiría en asegurar la participación de personas con poder de decisión en instituciones públicas. En Chile, han existido experiencias más formales de interacción como la mesa técnica participante en el proceso de desarrollo del proyecto de ley para empresas sociales. En el caso de Brasil, aunque ya existe un grupo de actores liderando el diálogo, incluyendo varios del sector público, se requiere mapear a los actores claves del gobierno federal, tanto a nivel ejecutivo como legislativo, a fin de identificar quienes más podrían ser los “padrinos” interesados en la temática de empresas sociales del gobierno de Brasil.

## 5. Estrategia de posicionamiento del sector

En consideración de las diferencias institucionales existentes entre Chile y Brasil, las ideas para una estrategia de posicionamiento de las empresas sociales son bastante distintas, comenzando por incorporar la dimensión de un gobierno federal en el caso de Brasil, con un Estado mucho más grande.

Un aspecto común y que resulta interesante para ambos países es un marco legal específico para el sector. Este sería bien recibido y considerado beneficioso tanto en Chile como en Brasil dado que marcaría un paso adelante para legitimar el sector. Es de destacar que a pesar de los desafíos puestos por el actual y específico marco jurídico

en ambos países, el sector sigue trabajando activamente para seguir avanzando en la generación de impacto social.

En el caso de Chile, resulta clave el rol que se le asigna al sector público donde debiera lograrse que el Estado se comprometiera con metas de largo plazo que promuevan el desarrollo de empresas sociales en el país. Por otra parte, el rol que se le asigna al sector privado es el de apoyar el crecimiento de las empresas sociales de manera que éstas logren consolidarse como un sector con atributos y objetivos específicos entre las fuentes de producción de servicios sociales del país.

El gobierno central es quien tendría el rol de instalar el tema en la agenda pública, visibilizando el desarrollo de empresas sociales como un tema país y, por lo tanto, una estrategia de posicionamiento debiera incorporar aquello como meta para definir acciones concretas. En el caso del gobierno local, su cercanía con las necesidades y problemas ofrece una oportunidad para la definición de acciones concretas que debiera ser aprovechada estratégicamente para destacar y conectar más directamente las potenciales soluciones que propongan las empresas sociales.

Desde la agenda pública y política, las recomendaciones recogidas para una estrategia de posicionamiento apuntan a:

- Dar a conocer las empresas sociales a la ciudadanía y los impactos al desarrollo que generan a nivel local y a nivel país.
- Visibilizar las empresas sociales como una oportunidad de desarrollo para el país, intentando incorporar un representante de las empresas sociales en el Consejo Nacional de Innovación Para la Competitividad, organismo público-privado que tiene la misión de asesorar al Presidente de la República en la identificación, formulación

y ejecución de políticas y acciones que fortalezcan la innovación y la competitividad en Chile.<sup>9</sup>

- Lograr y visibilizar el compromiso del Estado con el desarrollo de empresas sociales mediante la amplia difusión de las oportunidades existentes.

En el caso de Brasil, la estrategia de posicionamiento deberá considerar la realización de una discusión amplia respecto de conceptos y definiciones, al igual que alinear posiciones con otros actores del ecosistema de las empresas sociales de ese país. Se presentan tres ejes temáticos:

- Mapear ambos, el financiamiento filantrópico y de inversión, definiendo lo que existe y lo que se necesita desarrollar.
- Clarificar las diferencias entre empresas sociales e inversión de impacto y las necesidades de ambos.
- Profundizar el conocimiento de las políticas públicas existentes de la economía solidaria y otras mencionadas que puedan ser consideradas oportunidades y benchmarking para las empresas sociales.

No resulta evidente comenzar abordando al gobierno federal como ya se ha mencionado, pero en caso de ser ese el camino, el desarrollo económico podría ser el eje de oportunidades a mostrar a fin de generar interés. Por otro lado, la vía recomendada sería a través de municipalidades y gobiernos locales, incluso mediante las compras públicas dado el nivel

.....

<sup>9</sup> <http://www.cnic.cl/>

Para la discusión permanente de los stakeholders, resultaría de gran utilidad mapear a los actores claves del Gobierno Federal, tanto a nivel ejecutivo como legislativo, a fin de identificar quienes podrían ser los “padrinos” en la temática de empresas sociales.

de autonomía que poseen en sus presupuestos, esto mientras se genera el interés suficiente en el gobierno federal.

Un elemento importante de la estrategia lo componen los indicadores y métricas empleadas para medir impacto social, convirtiéndose éstos en la mejor herramienta para convencer a un gobierno del valor que generan las empresas sociales. La evidencia que tendrá mayor fuerza es aquella que muestre la demanda por empresas sociales que existe en comunidades de bajos ingresos y grupos marginados y que demuestre el nivel de eficiencia que las empresas sociales alcanzan y que pueden alcanzar si, por ejemplo, se les apoya flexibilizando legislaciones como las tributarias.

Los expertos reconocen la importancia de contar con una voz más fuerte y unificada para el sector en Brasil, voz que se transforme en liderazgo que impulse el diseño y conceptualización de una asociación que represente a todas las voces, las instituciones y actores para generar una agenda común y definir intereses colectivos.

## La oportunidad de las compras públicas

Existiendo tanto en Chile (ChileCompra) como en Brasil (ComprasNet) un sistema de compras públicas que se apoya en la tecnología para hacerlo más eficiente y transparente, además del interés por avanzar en las compras públicas sustentables, en ambos países falta camino por recorrer para incorporar a las empresas sociales de manera formal y visible en estos procesos. Existe la percepción de que sería importante legislar sobre la existencia de las empresas sociales en cuanto a facilitar su identificación e incorporación en el proceso de compras públicas.

En el caso de Chile, si bien existe una guía de compras públicas socialmente responsables que se refiere a criterios sociales de decisión, los mecanismos de verificación aún no son del todo claros quedando todo finalmente a nivel de recomendación. Este escenario plantea desafíos a la hora de incorporar explícitamente a las empresas sociales dentro del proceso de compras públicas, en particular sobre cómo se logran garantías para verificar el atributo social y ambiental que ofrecen, ya que por naturaleza el proceso es complejo e involucra muchas variables.

Respecto de una estrategia de posicionamiento de las empresas sociales, la recomendación recogida apunta a trabajar cercanamente con el Instituto Nacional de Normalización (INN) que forma parte del Comité de Compras Sustentables y que trabaja sobre las normas de certificación o acreditación.

En el caso de Brasil, la legislación está apoyando la inclusión de criterios sociales y ambientales en las compras públicas, pero también carece de mecanismos que obliguen o refuercen las medidas o que, al menos, evalúe los logros en este respecto. Generar avances en la materia pasa necesariamente por voluntades políticas, faltando hoy día el interés de ponderar más el impacto social debido a que no parece haber claridad de sus beneficios para el Estado. Mientras el sistema no tenga incorporado el concepto de empresa social, la percepción es que promover compras desde empresas sociales es promover una misión social o hacer filantropía en lugar de comprar productos o servicios competitivos.





## Conclusiones y recomendaciones finales

La principal conclusión recogida en este proceso de revisión es que las empresas sociales son un medio para un fin con la capacidad de transformar la economía, donde el argumento que mejor ha funcionado para posicionarlas es el comercial y el de eficiencia desde el presupuesto público, no así el argumento moral que habla de una manera más justa de hacer negocios.

La experiencia internacional confirma que el sector de empresas sociales ha ido creciendo exitosamente en países más desarrollados gracias al activo rol del sector público y a las medidas de promoción implementadas desde el Estado.

En nuestra región, tanto en Chile como en Brasil existe un interés creciente en las empresas sociales que logra sobrellevar la falta de consenso sobre una definición única de empresa social. Se observa un aumento de stakeholders interesados en las empresas de impacto y que reconocen el potencial de estas entidades para resolver problemas sociales.

Aunque la discusión sigue abierta respecto de una definición única de empresa social, hay elementos claros que permiten al menos identificar y discriminar un grupo importante de empresas que se rigen por los principios que le dan identidad. Tanto en Chile como en Brasil se percibe el interés de no entraparse en la construcción de ese concepto sino que de avanzar en acciones que promuevan al sector.

El tamaño y estructura del gobierno de Estados en Brasil influencia y complejiza la manera de transitar en el proceso de desarrollo de políticas públicas. Por un lado, el gobierno ofrece oportunidades mientras, por otro, su involucramiento puede resultar problemático para agilizar los avances. Será importante más investigación alrededor de las leyes existentes y

de las oportunidades que ellas ofrecen para las empresas sociales.

El principal desafío común identificado está relacionado con el posicionamiento de las empresas sociales como sector en la agenda pública y política. Se identificaron varios elementos que son necesarios de atender en ese esfuerzo, generándose un modelo general de posicionamiento de la empresa social en la agenda pública y política que podría guiar los pasos de los interesados.

Las compras públicas representan una gran oportunidad para las empresas sociales, sin embargo, a nivel local no existe total consenso sobre cómo implementarlo. Esta carencia en materia de implementación genera resistencias como, por ejemplo, a una política de cuotas o a la necesidad de tener que discriminar en base a criterios sociales adicionales a los existentes.

Claramente, el número y tipo de políticas públicas que promueven el desarrollo y crecimiento de las empresas sociales son difíciles de estimar, dejando planteada la necesidad de determinar para cada caso el menú de alternativas viables en base al estado de desarrollo del país y del sector de empresas sociales, a la complejidad de implementación, a la voluntad política, a los recursos disponibles, entre otros. La búsqueda de ese set de alternativas para cada caso debiera finalmente estar determinada por las necesidades y por el contexto local, tarea que se recomienda ser lo más inclusiva posible para asegurar un buen resultado final.

El siguiente paso, tanto para investigadores como desarrolladores de políticas públicas, es la identificación de políticas que se justifique adaptar para cada país y sector dadas sus condiciones y contextos específicos.



## Acerca de NESST

Fundada en 1997, NESST desarrolla e invierte en empresas sociales que resuelven problemas sociales críticos en países de mercados emergentes. La organización apoya a empresas pioneras en fase inicial, que pilotean nuevos modelos de negocio y enfoques para hacer frente a los problemas sociales. Debido a sus modelos innovadores, las Empresas de NESST crean nuevos mercados que se pueden replicar y que catalizan cambios en el comportamiento o en el sistema más amplio.

NESST usa un enfoque de portafolio a largo plazo para desarrollar empresas sociales. Ofrecemos soporte en la planificación de negocios con el fin de identificar y seleccionar las mejores ideas. Ponemos en marcha a las empresas más prometedoras y las incubamos con desarrollo de capacidades y financiamiento a la medida. Luego escalamos aquellas empresas con inversiones pacientes para multiplicar su impacto.

NESST ha invertido más de US\$ 9,2 millones en apoyo financiero y desarrollo de capacidades para poner en marcha más de 149 empresas sociales de alto impacto. Las empresas de NESST han mejorado directamente la calidad de vida de 350 mil personas marginadas.

Con un reconocido liderazgo en la materia, NESST ha estado a la vanguardia del desarrollo de la empresa social, conduciendo amplias investigaciones y difundiendo numerosas publicaciones sobre mejores prácticas. Hemos organizado numerosos foros sobre este tema y somos fundadores del Día de la Empresa Social, un evento anual que se centra en el fomento de un entorno propicio para el sector. Aprovechamos nuestro liderazgo para promover políticas que aumentan aún más el impacto de la empresa social.

La organización cuenta con oficinas en seis países, además de sedes de representación en San Francisco y Londres, y obras en toda Europa Central y América Latina. La mayoría del personal está conformado por profesionales de mercados emergentes y contamos con el apoyo voluntario de más de 300 asesores de negocios para guiar nuestro portafolio empresarial. Por otro lado, los servicios de consultoría de NESST han llevado nuestro trabajo por 48 países para más de 100 clientes, a fin de expandir la empresa social en todo el mundo.



## Posicionando las empresas sociales en la agenda pública

Ruta a seguir

RESUMEN EJECUTIVO

Ha quedado demostrado que los actuales modelos y enfoques de políticas públicas no han sido capaces de resolver problemas sociales como la inequidad o la falta de oportunidades para ciertos grupos de la sociedad. Ni los recursos públicos, ni la filantropía, ni las iniciativas del sector privado son suficientes para generar soluciones a estos problemas complejos. Y está claro que la demanda por estas soluciones va en constante aumento.

En este contexto, las empresas sociales han surgido como una alternativa que ofrece respuestas efectivas a varias de estas problemáticas por medio de soluciones de carácter híbrido que utilizan las fuerzas del mercado en su formulación. El uso de estas estrategias se ha incrementado en las últimas dos décadas en diversos países dada su cercanía con la comunidad afectada.

Gracias a políticas públicas impulsadas con fuerza por los gobiernos, las empresas sociales se han podido desarrollar con mayor firmeza en Europa, donde se estima que la economía social completa involucraría a más de 11 millones de personas, cerca del 6% de la fuerza laboral activa. La economía social representa USD 92 mil millones en la economía del Reino Unido, con más de 2 millones de empleos, mientras que en EE.UU. se estima que este sector representa 3.5% del PBI y 10 millones de empleos.

América Latina se encuentra rezagada en este aspecto, ya que no existe una institucionalidad para la empresa social ni un reconocimiento de su potencial para abordar problemas sociales críticos.

A la vez, todo parece indicar que el Estado puede jugar un rol importante en la promoción de estas empresas para generar los beneficios que prometen.

*Posicionando las empresas sociales en la agenda pública: Ruta a seguir*, nace de la problemática planteada y responde al interés de investigar, entender, documentar y diseminar buenas prácticas de políticas para las empresas sociales, con la aspiración de contribuir al desarrollo del sector en América Latina y a nivel global. Este documento introduce un modelo para posicionar el tema en la agenda pública respondiendo a las necesidades sociales más urgentes del país y del sector. Este modelo se ha construido sobre la base de las políticas existentes y ya comprobadas en otros países, e involucra a los stakeholders en un diálogo permanente. Este trabajo está dirigido a los desarrolladores de políticas públicas y a los actores del sector, y ofrece 34 casos de mejores prácticas en políticas públicas, y la oportunidad de avanzar más rápido en la necesidad de abordar los problemas más intratables a través de una nueva economía.

[www.nesst.org](http://www.nesst.org)

NESS