

La creación de una empresa social (ES) desde una Organización de la Sociedad Civil (OSC) o la transformación de ésta en una ES, ¿podría favorecer a las OSC en términos de eficiencia, sostenibilidad económica, operativa e impacto?

TRABAJO FINAL - Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión

(Eje: Creación y Desarrollo de Empresas)

FCEA - Udelar

Tutor: Alejandra Rossi

Estudiantes: Lucía de Baeremaecker

Paula Mosera

Gimena Vitali

| ÍNDICE | Pág. |
|---|-------------|
| 1 – CAPÍTULO 1: Introducción | 3 |
| 1.1. Estructura | 3 |
| 1.2. Objetivo | 3 |
| 1.3. Motivación | 4 |
| 1.4. Metodología | 5 |
| 1.4.1. Fuentes primarias | 5 |
| 1.4.2. Fuentes secundarias | 6 |
| 1.5. Resultados esperados del trabajo | 7 |
| 2 – CAPÍTULO 2: Marco teórico | 7 |
| 2.1. Marco conceptual | 7 |
| 2.1.1. Empresas Sociales | 7 |
| 2.1.2. Organizaciones de la Sociedad Civil | 11 |
| 2.1.3. Inversiones de impacto | 12 |
| 2.2. Organizaciones de la Sociedad Civil y Empresas Sociales..... | 13 |
| 3 – CAPÍTULO 3: Entrevistas | 14 |
| 3.1. Entrevistas a ES | 15 |
| 3.1.1. Análisis de las entrevistas a ES..... | 15 |
| 3.1.2. Conclusiones generales de las entrevistas a ES | 19 |
| 3.2. Entrevistas a OSC | 20 |
| 3.2.1. Análisis de las entrevistas a OSC | 20 |
| 3.2.2. Conclusiones generales de las entrevistas a OSC | 24 |
| 3.3. Entrevistas a referentes | 24 |
| 3.3.1. Análisis de entrevistas a referentes | 24 |
| 3.3.2. Conclusiones generales de las entrevistas a referentes | 27 |
| 3.4. Entrevistas a OSC que se transformaron o crearon una ES | 27 |
| 3.4.1. Análisis de entrevistas a OSC | 27 |
| 3.4.2. Conclusiones generales entrevistas a OSC que se transformaron o crearon ES | 30 |
| 3.5. Entrevistas a expertos legales | 31 |
| 3.5.1. Análisis de las entrevistas a expertos legales | 31 |
| 3.5.2. Conclusiones generales de las entrevistas a expertos legales | 34 |
| 4 – CAPÍTULO 4: Análisis | 35 |
| 4.1. Aspectos claves de la definición de ES | 35 |
| 4.2. El valor de una ES en una OSC | 37 |
| 4.3. Potencialidades de las ES | 39 |
| 4.4. Requisitos básicos para la transformación o creación de una ES a partir de una OSC | 40 |
| 4.5. Factores de éxito | 41 |
| 4.6. Riesgos | 42 |
| 5 – CAPÍTULO 5: Conclusión | 43 |
| 6 – Bibliografía | 45 |
| 7 – Anexos | 48 |

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN

En Uruguay, al igual que en el resto de los países de América Latina se ha venido generando durante las últimas décadas una falta de capacidad del Estado para responder a las crecientes demandas sociales (Bettoni & Cruz, 1999). Esta crisis estatal del modelo social ha generado el surgimiento de iniciativas privadas que tienen su base en la sociedad civil.

Por un lado, el número de organizaciones de la sociedad civil (OSC) ha crecido mucho en las últimas décadas y, por otro lado, las condiciones económicas a nivel mundial han empeorado, lo cual ha contribuido a la reducción en la cantidad de fondos disponibles para que las OSC ejecuten proyectos. Las OSC desempeñan un papel importante en la sociedad, ya que cumplen una necesidad que el gobierno o el sector privado no están satisfaciendo (Santos, 2012). Parte de su financiación es la cooperación internacional, pero la misma ha dejado de tener un papel preponderante. América Latina ha dejado de ser prioridad para la cooperación europea y dentro de ésta los países andinos tienen más atención que el cono sur (Bettoni & Cruz, 1999). Esto genera una necesidad para las OSC de buscar financiación más allá de la cooperación internacional que les permita ser sostenibles económicamente, dejando un espacio para pensar en nuevas actividades emprendedoras para generar ingresos propios.

Esta investigación realiza un análisis cualitativo, a través de entrevistas en profundidad con ONG y empresas sociales para entender si las OSC tienen la capacidad e interés de desarrollar empresas con el fin de generar sus propios ingresos y ganancias para bajar su dependencia en donaciones y si este proceso de creación de una ES las puede beneficiar. La investigación contribuye al campo en desarrollo del emprendimiento social al proponer una innovación en el proceso de sostenibilidad económica de las OSC a través de las empresas sociales.

La investigación concluye que puede ser positivo y beneficioso para una OSC embarcarse en este proceso de creación de empresa social y presenta una discusión de las implicaciones de los hallazgos y recomendaciones para que las OSC creen una empresa social que les permita bajar su dependencia en donaciones.

1.1 ESTRUCTURA

El trabajo fue estructurado en siete capítulos. En el primer capítulo, se presenta la introducción donde se explicita el objetivo, la motivación para llevarlo a cabo, la metodología implementada y los resultados que se esperan obtener. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico citando definiciones de organismos e individuos referentes en la materia. El tercer capítulo consiste en la descripción de las organizaciones seleccionadas que se decidió entrevistar para la investigación en línea con el objetivo general del trabajo, y se desarrolla a su vez un estudio comparativo de las organizaciones entrevistadas. Se realizaron un total de 29 entrevistas clasificadas en cinco grupos. El cuarto capítulo presenta un análisis general del trabajo, respondiendo a la pregunta planteada y las hipótesis tomadas. En el capítulo cinco se encuentran las conclusiones generales. En el sexto capítulo se realiza una descripción bibliográfica del material utilizado. En el capítulo séptimo se agregan los anexos conteniendo principalmente el detalle de las entrevistas realizadas.

1.2 OBJETIVO

El principal objetivo del trabajo se basa en investigar si existe una posibilidad para las Organizaciones de la sociedad civil (OSC) de potenciar su organización a través de la creación de una Empresa Social (ES) desde la OSC o la transformación de la OSC en una ES que les permita ser sostenibles económicamente por sí mismas, generar cierta autonomía y

umentar su impacto social. Ambos procesos de cambio sobre una OSC, sea una transformación o una integración de una ES sobre la OSC existente, los expresaremos durante el trabajo como un proceso de cambio de una OSC en una ES.

El segundo objetivo del trabajo es investigar el grupo de características necesarias para que una OSC pueda embarcarse en esta transformación o proceso de cambio organizacional hacia una ES. Para esto, se pretende identificar sobre aquellas que lo hicieron, las grandes dificultades que atravesaron durante el proceso de transformación y establecer cuáles son los principales motivos que llevan o pueden llevar a una OSC a querer incursionar en el proceso de cambio hacia una ES o a no querer hacerlo.

Específicamente, este trabajo procura analizar características particulares enfocadas en los siguientes factores:

- **Aspectos generales**

¿Qué requerimientos se necesitan para que la OSC comience con el proceso de cambio? ¿En qué estado se debe encontrar la OSC en cuanto a estructura organizacional, antigüedad, credibilidad, transparencia, trayectoria, madurez? ¿Qué implicaciones legales e impositivas tiene esta transformación? ¿Existe una personería jurídica que las ampare? ¿Cuáles son las dificultades claves para este proceso? ¿Existen factores claves de éxito?

- **Ingresos económicos**

En caso de que una OSC decida comenzar el proceso de cambio hacia una ES. ¿Qué implicaría? ¿Podría llegar a significar otra fuente de ingreso? ¿Permitiría con las utilidades generadas cubrir la totalidad del presupuesto? ¿O sería un porcentaje? ¿Es significativo? ¿O implicaría un trabajo más grande que el beneficio económico que se puede alcanzar? ¿Cómo afectaría la transformación en una ES al flujo de donaciones de la OSC? ¿Tienen las OSC la capacidad de operar como una empresa? ¿Qué recursos adicionales deben incorporar?

- **Exigencias del sector privado**

¿Podría la creación de una ES desde una OSC, fomentar su capacidad de innovación? ¿En qué aspectos generaría innovación? Los beneficiarios de la OSC, ¿se verían beneficiados? El hecho de transformarse hacia una empresa que genere ingresos genuinos, ¿permite autonomía en la toma de decisiones, bajando la dependencia de donantes? ¿Permite disminuir la carga laboral que implica rendir cuentas a terceros?

Por medio de estas respuestas se identificará si al atravesar este proceso, la OSC verá efectivamente potenciada su capacidad de crecimiento, y de ser así en qué aspectos.

1.3 MOTIVACIÓN

La motivación para realizar este trabajo es poder comprobar el supuesto de que las OSC pueden transformarse en ES o crear ES para fortalecerse. Para ello, partimos de las siguientes hipótesis para poder verificar el nivel de cumplimiento de dicho supuesto:

- La transformación o la creación de una nueva línea de trabajo hacia una ES favorece el desarrollo de los aspectos organizacionales de la OSC, profesionalizando a la misma.

- Es fundamental que las OSC que decidan embarcarse en este proceso sean capaces y conscientes de destinar el tiempo y recursos apropiados. Es fundamental contar con el apoyo de los directivos.
- Un factor de éxito para lograr este proceso es contar con el liderazgo de personas con acreditado conocimiento en gestión de negocios y de mercado.
- Es fundamental la creación de una nueva personería jurídica para el modelo empresarial distinto a Asociación Civil sin fines de lucro.
- Las OSC tienen la necesidad y/o el incentivo a convertirse o crear una ES (donaciones limitadas, exigencias, sostenibilidad de donantes).

1.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO

El trabajo de investigación se sustenta en gran medida, en las entrevistas y análisis de material bibliográfico.

Se enmarca en el estudio de casos de OSC que desarrollaron, desarrollan o buscan desarrollar, un proceso hacia la creación de una ES que las fortalezca tanto en su modelo de gestión como en su sostenibilidad económica, al mismo tiempo que contribuya con su propósito social. Autores como Prof. Yunus, plantea que es posible construir empresas sostenibles que no busquen acumular riquezas sino mejorar la sociedad, a este tipo de empresas las denomina Empresas Sociales. En el trabajo se investigará el valor que se generaría de combinar una OSC con una ES, sus fortalezas y debilidades, así como también las dificultades que le implicaría a la OSC la transformación o desarrollo de una ES. Para esto se analizarán casos de OSC que lograron la creación de la ES, aquellas que están en proceso y también aquellas que no lo han hecho y no ven beneficios en hacerlo.

Como parte de lograr el desarrollo conceptual para la investigación y en búsqueda de responder a los aspectos planteados, se lleva a cabo una metodología de investigación cualitativa principalmente a través de recolección de datos a partir de entrevistas en profundidad. Estos datos se recolectan con el fin de analizarlos y aportar a la comprensión de la pregunta formulada para la investigación, generando conocimiento y aportando elementos para identificar líneas para profundizar la investigación y mejorar el conocimiento del objeto de estudio.

Esta investigación cualitativa, se basa en datos primarios y secundarios. Dicha combinación sirve para superar las limitaciones de tiempo y permitir un enfoque más holístico.

1.4.1 Fuentes primarias

- **Entrevistas individuales semiestructuradas.** Este formato permite comenzar con preguntas amplias y profundizar en los detalles. Las entrevistas se realizan a referentes enmarcados en cinco categorías (las mismas se exponen en Anexo I):

1. ES desarrolladas sin base en una OSC

Esta categoría de entrevistas tiene el fin de visualizar los fundamentos en la creación de una ES en vez de una OSC, sus motivaciones, el proceso y las ventajas y desventajas de dicha estructura. A su vez, a través de estas entrevistas se busca evaluar aquellos aspectos positivos que podrán potenciar el trabajo de una OSC en el camino del desarrollo de una ES; así como también analizar aquellos aspectos negativos que se desligan de la filosofía o de la línea de trabajo de una ES y que la

OSC podría encontrar resistencias para la incorporación de este tipo de prácticas empresariales.

2. OSC que no se han embarcado en el proceso de creación de una ES

En este caso se busca analizar las principales características de la OSC, sus desafíos y dificultades. También conocer la mirada de los directores en cuanto al estado de donaciones y de las OSC en Uruguay. Y luego, investigar si los líderes de las OSC conocen el concepto de ES y si lo han analizado como posibilidad. En caso de que lo conozcan pero que no lo hayan analizado como posibilidad, interesa entender por qué no lo consideran, aquellos aspectos y fundamentos de la OSC que se oponen o resisten a las ES, comprender cuáles son los argumentos e incertidumbres frente al proceso de cambio y qué beneficios y riesgos entienden que se enfrentarían en el caso de decidirse encaminar el mismo.

3. OSC que crearon una ES o que se transformaron completamente hacia una ES

Las instituciones y referentes se seleccionaron con el fin de recabar información sobre la OSC, para tener una caracterización identificando factores en común y diferencias. Se busca a su vez, identificar cuál fue la motivación o el interés que llevó a la OSC a embarcarse en el proceso, y entender el esfuerzo, actividades, aspectos, que requiere esta transformación o desarrollo de una nueva línea de trabajo. Se analizan las etapas que fue atravesando cada institución, qué dificultad encontraron en el camino y qué proyección de crecimiento visualizan. Se estudian también las potencialidades que visualizan desde esta nueva figura sobre la OSC, y los riesgos que tienen desde la ES.

4. Referentes en la temática a nivel local y regional, tanto en OSC como en ES

La información recabada de los referentes permitirá obtener perspectivas y opiniones de distintos roles y ámbitos, fundadas desde la experiencia y la academia. Con estas entrevistas se trata de identificar opiniones y miradas desde una evaluación más distante y analítica en cuanto a los procesos, las fortalezas y las debilidades de cada uno de los tipos de organizaciones. Se busca entender desde otra perspectiva y evaluar si según ellos, efectivamente las ES pueden agregar valor a una OSC, en qué aspectos y a qué costos, así como también los riesgos asociados.

5. Expertos en el área legal

Abogados y contadores expertos en el área, para entender las implicaciones legales que tiene este proceso. Durante la investigación, se identificó que este aspecto era una limitante en muchos casos ya que había poco conocimiento y consenso. Por lo tanto, si bien no es el centro de este trabajo, resultó importante recurrir a referentes para complementar la investigación en este aspecto que resulta clave, tanto para diferenciar las figuras, como para visualizar potenciales ventajas o desventajas en el marco legal.

1.4.2 Fuentes secundarias

- **Investigación de materiales bibliográficos:** para la realización del marco conceptual teórico, se consultan diversas fuentes bibliográficas referentes en los temas a analizar; trabajos monográficos, libros, publicaciones de prensa e información extraída de

distintas páginas web para la posterior interpretación y comprensión de los hechos de la realidad concreta.

A raíz de este conjunto variado de fuentes, se seleccionaron aquellas definiciones y marcos conceptuales más relevantes acordes a nuestra investigación para poder desarrollar e identificar los aspectos más significativos de cada caso para responder las preguntas objeto.

A partir de toda la información relevada, se identifican y evidencian los principales aspectos de cada uno de los casos, para luego analizar las fortalezas y debilidades que tiene cada tipo de institución entrevistada y cada modelo institucional y empresarial, con el fin de obtener conclusiones que permitan responder a la pregunta planteada en la investigación.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS DEL TRABAJO

- Establecer un marco conceptual en el cual amparar el trabajo de investigación, abarcando las definiciones necesarias de los conceptos que son fundamentales para entender y elaborar un mejor análisis de cada caso.
- Evaluar correctamente la situación de cada institución y cada una de las etapas del proceso abordado.
- Identificar las ventajas y desventajas tanto de las OSC como de las ES, y de la combinación de ambas.
- Desarrollar conclusiones respecto a si la creación de la ES en el marco de la OSC es posible, si la puede potenciar o no y los principales riesgos.
- Identificar y analizar los aspectos necesarios para que una OSC se embarque en el proceso de creación de una ES.

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de este trabajo, fue de mucha importancia entender y definir el concepto de empresas sociales y su diferenciación con las empresas tradicionales y con las organizaciones de la sociedad civil. Dentro de estas últimas consideramos las asociaciones civiles sin fines de lucro, fundaciones, Organizaciones No Gubernamentales u Organizaciones de la Sociedad Civil.

2.1.1. Empresas Sociales

El concepto de ES es un abordaje que no está totalmente definido, existen muchas discusiones y definiciones, pero parecería que tiene un potencial de muy alto impacto. De acuerdo con la bibliografía y entrevistas con expertos se identifica que hay muchos aspectos en los que falta información y conocimiento para poder generar un ambiente propicio que fomente el desarrollo de ES. Falta marco teórico, falta investigación por parte de la academia, existe un vacío legal para las empresas sociales en Uruguay y en la región, entre otros.

Por lo tanto, no existe una única definición de ES. A continuación, se presentan definiciones realizadas por organizaciones y personas que estudian y se dedican al tema y que han ayudado a formalizar este concepto universalizándolo.

2.1.1.1. Definiciones de Empresas Sociales

- **Ashoka**

Ashoka es una organización global que identifica e invierte en emprendedores sociales líderes con ideas innovadoras y prácticas para resolver problemas sociales de manera sistémica. Fue fundada en 1980 por Bill Drayton y hoy tiene oficinas en 35 países y presencia en 59 países más. Es la red de emprendedores sociales más grande del mundo (Ashoka, s.f.).

La definición utilizada por Ashoka de ES es la siguiente: “Una empresa social utiliza mecanismos de mercado -esto es, ofrece un bien o servicio por el cual recibe un pago que cubre sus costos y genera excedentes- para brindar mayores beneficios a sectores de la sociedad que hoy están excluidos. Es decir, una empresa social es un medio, no un fin en sí mismo. Una empresa social no es ni una organización social utilizando herramientas de mercado para ser sostenible, ni una empresa con impacto social, sino que implica una nueva manera de hacer negocios, con elementos que lo hacen esencialmente diferentes de un negocio tradicional” (Ashoka, s.f.).

- **Prof. Mohammad Yunus**

Prof. Yunus es un economista de Bangladesh, Premio Nobel de la Paz 2006 "por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo", según se indica en el sitio de la organización www.nobelprize.org. Uno de los aportes de Prof. Yunus es la implementación del concepto de microcrédito en Bangladesh, el cual logró expandirse a todo el mundo. En forma paralela, ha desarrollado el concepto de las ES mediante la Fundación Grameen, con la cual ha creado múltiples empresas que brindan servicios en Bangladesh con una orientación social y empresarial a la vez.

Según Prof. Yunus una ES es una organización creada con el objetivo primario de resolver un problema social, ambiental, sanitario o similar, y con el objetivo en paralelo y secundario de generar ingresos suficientes para ser sostenible en el tiempo; la maximización de ganancias y la satisfacción de los accionistas, principios rectores de la empresa capitalista tradicional, están fuera de este concepto (Yunus, 2011). Prof. Yunus afirma que una ES tiene que recuperar todos sus costos de operación a la vez que provee productos o servicios que cumplen un objetivo social (Yunus, 2011).

- **Schwab Foundation**

La Fundación Schwab para el Emprendimiento Social es una fundación asociada al Foro Económico Mundial, que busca ser una plataforma global líder para acelerar modelos de innovación social. Ayudan a escalar soluciones para apoyar a millones de personas necesitadas y vulnerables de bajos ingresos (Schwab Foundation, s.f.).

Según la Fundación Schwab, las ES combinan prácticas y principios comerciales con la pasión y la compasión necesarias para crear un mundo justo y equitativo. Define a las ES como el uso de nuevos enfoques para resolver viejos problemas sociales. A lo largo de la historia, ha habido agentes de cambio social y activistas que han puesto a sus sociedades en un mejor camino. En las últimas dos décadas, ha surgido un enfoque distinto y más empresarial para aliviar los problemas asociados con la pobreza. Esa generación pionera de emprendedores sociales se liberó de la falsa dicotomía entre "es un negocio" o "es una caridad" para experimentar con modelos de negocios, innovar nuevos métodos de distribución y replicación, y responsabilizarse por los resultados. (Schwab & Milligan, 2015).

- **Banco Mundial**

El Banco Mundial define a las ES como una organización liderada por una misión social que brinda servicios sostenibles a la Base de la Pirámide. Difieren de las empresas tradicionales principalmente al combinar tres características:

- operan con un propósito social,
- se adhieren a los principios comerciales,
- y apuntan a la sostenibilidad financiera.

Mientras que desde el sector privado tradicional y desde el sector público, los proveedores de servicios con frecuencia no llegan a los sectores más pobres en países en desarrollo, las ES pueden desempeñar un papel importante en la prestación de servicios claves para aquellos en la "base de la pirámide" (Agapitova & Linn, 2016).

- **Social Enterprise Alliance**

Social Enterprise Alliance es una organización catalizadora para el desarrollo del sector de empresas sociales en los Estados Unidos. Capacitan a las ES con las herramientas y les brindan los recursos que necesitan para tener éxito. Trabajan para fomentar un ecosistema de ES en el que puedan prosperar. Define a la ES como una organización o iniciativa que combina la misión social de un programa gubernamental o sin fines de lucro con el enfoque de una empresa orientada al mercado (Social Enterprise Alliance, s.f.).

- **Comisión Europea**

La comisión europea en el Informe "Iniciativa en favor del emprendimiento social. Construir un ecosistema para promover las ES en el centro de la economía y la innovación sociales", define a las ES como "una empresa cuyo principal objetivo es tener una incidencia social, más que generar beneficios para sus propietarios o sus socios. Funciona en el mercado proporcionando bienes y servicios de manera empresarial e innovadora y utiliza sus excedentes principalmente para fines sociales".

Por ES, la Comisión entiende las empresas (Comisión Europea, 2011):

- para las cuales el objetivo social de interés común es la razón de ser de la acción comercial, que se traduce a menudo en un alto nivel de innovación social;
- cuyos beneficios se reinvierten principalmente en la realización de este objetivo social;
- y cuyo modo de organización o régimen de propiedad, basados en principios democráticos o participativos y orientados a la justicia social, son reflejo de su misión.

- **Sistema B**

B Lab es una organización sin fines de lucro que nace en Estados Unidos y Canadá en el año 2006 con el objetivo de redefinir el sentido del éxito en la empresa: solucionar problemas sociales y ambientales a partir de los productos y servicios que se comercializan. Las empresas que cumplen con ciertos indicadores definidos por B Corp, se pueden certificar como B Corp, lo cual respalda que tienen un impacto social y medioambiental positivo. Sistema B nace en América Latina como organización aliada a B Lab para expandir el movimiento B en Latinoamérica con una visión sistémica. Está formado por empresas que se comprometen a mejorar de forma continua y a generar impactos sociales y ambientales positivos.

Las Empresas B son las que, además de tener objetivos de rentabilidad, tienen como propósito provocar un impacto social y ambiental positivo. Por voluntad propia, las Empresas B modifican su acta constitutiva para elevar el impacto social a la par de los retornos financieros.

Estas compañías tienen la capacidad de usar su fuerza de mercado para resolver problemas sociales y ambientales. Combinan la rentabilidad económica con la solución de problemas sociales y ambientales.

“Es un modelo de empresa que amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros, se compromete a crear impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, y a operar con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas. Este cambio del deber fiduciario se incorpora de forma vinculante en los estatutos de creación de la empresa, lo cual asegura el compromiso y protege la misión frente a procesos de escalamiento o cambios en la propiedad” (Abramovay; Correa & Gatica, 2013).

- **Social Enterprise UK**

Es la red más grande de ES en el Reino Unido. Es un socio estratégico del gobierno del Reino Unido, habiendo liderado las políticas públicas sobre ES durante 15 años. (Social Enterprise UK, s.f.).

Definen a las empresas sociales como empresas que:

- su negocio tiene una misión social o ambiental clara que se establece en sus documentos de gobierno,
- son un negocio con el que pueden ganar más de la mitad de sus ingresos mediante el comercio (o se está trabajando para lograrlo),
- los intereses de su misión social están controlados,
- las ganancias o excedentes económicos son reinvertidos en la empresa social o son donados para el cumplimiento de su propósito social,
- y son transparentes sobre la operación y el impacto.

2.1.1.2. Análisis de las definiciones de empresas sociales

Tomando en cuenta las definiciones descritas de instituciones referentes en ES, se puede concluir que una ES no consiste en una asociación civil sin fines de lucro porque estas últimas, por lo general, dependen totalmente de donaciones. A su vez, una ES tampoco puede depender de subsidios del gobierno y no es considerada como una empresa tradicional ya que su principal objetivo no es el de la maximización de beneficios económicos, sino que es el de la generación del impacto social.

Tal como se presentó, existen diferentes interpretaciones del término, que están condicionadas no solo por la escuela de pensamiento económico o filosófico de la cual procede cada una, sino también por el contexto al cual se aplica. Más allá de las diferencias, de la diversidad de aproximaciones, creemos que es posible encontrar elementos comunes que nos permitan establecer los términos claves dentro de la definición con el fin de facilitar la comprensión del fenómeno y acercar dicha realidad a los potenciales emprendedores sociales que existen en nuestra sociedad. Estos aspectos claves dentro de la definición que se identifican en lo referenciado anteriormente de distintas organizaciones son los tres ejes básicos de la ES:

- 1- la creación de valor social como objetivo prioritario,
- 2- la creación de valor económico,
- 3- y el enfoque empresarial.

Es notorio que las ES tienen un fin social, pero cuando se habla del valor económico que éstas generan, las utilidades, la rentabilidad, “el lucro”, es cuando comienzan las diferencias. Por un lado, existe la corriente de la definición de Prof. Yunus, y muchas organizaciones que se adhieren a su definición, donde mencionan que las utilidades generadas por la empresa se reinvierten en la misma, no se reparten entre socios ni accionistas, sino que siempre queda en la empresa con el objetivo de generar más impacto social.

Por otro lado, está el concepto más asimilado por las empresas B que también consideran las utilidades como la herramienta para lograr sus objetivos sociales y no un fin en sí mismos. Pero si existe un reparto de utilidades entre sus socios, es decir que las utilidades no quedan en la empresa para seguir generando un mayor beneficio social, sino que se reparten. Varias Empresas B además amplían el abanico de beneficiarios de las utilidades, privilegian el reparto de utilidades entre empleados o la comunidad, y la menor distancia entre los salarios más altos y bajos de la empresa. Pero si bien algunas empresas pueden decidir no hacerlo, en muchas, existe un reparto de utilidades entre socios y/o accionistas.

Por lo tanto, existen ES donde sus utilidades jamás salen de las empresas o que el 100% de sus utilidades se donan a una OSC que forma parte de su propósito y también existen ES que tienen reparto de utilidades a sus socios, accionistas, empleados, etc.

En el marco de este trabajo, se entiende que ambas definiciones son válidas, no se analizarán las ventajas y desventajas de éstas, sino que nos limitaremos a saber que existen y que es importante ser transparente en la forma que se adopte. Lo que entendemos que es transversal en todas las definiciones es que surge el concepto de ES como otra alternativa para dar soluciones a problemas sociales.

2.1.2. Organizaciones de la Sociedad Civil

Como parte de este trabajo es fundamental tener presente la importancia y trascendencia del rol de las OSC en el mundo y en Uruguay en particular. Las OSC cumplen un papel necesario en el trabajo con personas en situaciones de vulnerabilidad social y de primera asistencia. A continuación, se presentan definiciones de OSC para enmarcar el trabajo.

2.1.2.1. Definiciones de Organizaciones de la Sociedad Civil

- **Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE**

“El término “OSC” engloba todas las organizaciones sin fines de lucro y no estatales, en las que las personas se organizan para lograr intereses comunes en el ámbito público. El término abarca una amplia gama de organizaciones, entre otras, las OSC basadas en la adhesión, las OSC fundadas en una causa y las que están centradas en el servicio. Así, existen, por ejemplo, organizaciones comunitarias y asociaciones municipales, grupos medioambientales, grupos de defensa de los derechos de la mujer, asociaciones de agricultores, organizaciones confesionales, sindicatos laborales, cooperativas, asociaciones profesionales, cámaras de comercio, institutos de investigación independientes y medios sin fines de lucro. La definición de las OSC como actores no mercantiles y no estatales pone de relieve el carácter no lucrativo de esas organizaciones y su dependencia de contribuciones voluntarias y recursos procedentes de fuentes externas. Es importante entender también que las OSC operan sobre la base de valores, creencias y objetivos que comparten con las personas a las que sirven o representan. Esta capacidad de respuesta a grupos de intereses primarios diferentes explica la gran diversidad de las OSC en cuanto a sus valores, objetivos, actividades y estructuras” (OCDE, 2008).

- **Naciones Unidas (ONU)**

Según la definición de la ONU, una Organización No Gubernamental, también conocida como Organización de la Sociedad Civil, es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro, sobre todo independiente del gobierno, que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común” (Pérez; Arango & Sepulveda, 2011).

- **Índice CIVICUS de la Sociedad Civil – Uruguay**

Según el Índice CIVICUS de la Sociedad Civil, las OSC en Uruguay comprenden siete categorías: (1) Organizaciones comunitarias y de base; (2) ONGs en el área de desarrollo; (3) fundaciones privadas, fundaciones empresariales y filantrópicas; (4) sindicatos y organizaciones de trabajadores, asociaciones profesionales y estudiantiles; (5) asociaciones culturales y deportivas; (6) cooperativas; (7) instituciones educativas, colegios-liceos y universidades sin fines de lucro. Las OSC reciben fondos de fuentes extranjeras, públicas, privadas, así como de su propia membresía. La mayor parte de las organizaciones mantienen acuerdos de cooperación y de trabajo con agencias gubernamentales, organizaciones internacionales, así como con sus organizaciones pares. Las OSC adoptan en la mayoría de los casos la forma legal de asociación civil sin fines de lucro (CIVICUS, 2001).

2.1.2.2. Análisis de las definiciones de OSC

A efectos de este trabajo se toma el término de OSC como concepto más amplio que engloba las distintas formas jurídicas o nombres convencionales para referirse a organizaciones que trabajan con un propósito social sin ánimo de lucro. Como se puede ver de las definiciones, existe un consenso general acerca de qué es una OSC, por lo que no se buscaron tantas definiciones como en el caso de ES. Se podría decir que los tres ejes básicos de las OSC son:

- 1- la creación de valor social como objetivo prioritario,
- 2- no existe un ánimo de lucro,
- 3- y dependencia de contribuciones voluntarias y recursos procedentes de fuentes externas.

2.1.3. Inversión de impacto

A raíz del desarrollo de un nuevo ecosistema donde operan las ES, surge como consecuencia nuevos instrumentos y herramientas que se crean para contemplar las características especiales que tienen las ES. Así nace entonces en lo referente a fuentes de financiamiento, lo que se denomina Inversión de Impacto.

Según el Global Impact Investment Network (GIIN), “las inversiones de impacto son llevadas a cabo en compañías, organizaciones y fondos con la intención de generar impacto social, medioambiental y retorno financiero” (Acrux Partners, 2017). De acuerdo con la OECD, “la inversión de impacto social es la provisión de financiamiento a organizaciones que buscan resolver necesidades sociales con la expectativa explícita de un retorno social y financiero medible” (Acrux Partners, 2017).

Es decir, inversión de impacto es el uso de financiamiento reembolsable para lograr un retorno social y financiero. El inversor social espera recuperar su inversión original con el interés generado por el beneficio comercial de la empresa social. Y esperan que la inversión también resulte en un impacto social positivo y medible. Las ES utilizan dicha inversión para aumentar su impacto en la sociedad, por ejemplo, haciendo crecer su negocio,

proporcionando capital de trabajo para la entrega de contratos, comprando activos o desarrollando actividades nuevas o existentes que generan ingresos. Dado que genera un retorno financiero, la inversión social permite a los inversionistas reutilizar su capital. Esto les permite invertir en varios proyectos sociales y/o incrementando los montos que si hicieran una donación única.

Según Prof. Yunus en su libro: "Un mundo sin pobreza" (2008), invertir en negocios sociales tiene varias diferencias con las donaciones:

- 1- El negocio que uno crea con el negocio social es autosuficiente. No hay necesidad de inyectar dinero cada año. Es autopropulsante, autoperpetuante y autoexpandible. Una vez que está configurado, continúa creciendo por sí solo. Obtiene más beneficios sociales por su dinero.
- 2- Los inversores en un negocio social recuperan su dinero. Pueden reinvertir en el mismo negocio social o en uno diferente. De esta manera, el mismo dinero puede traer más beneficios sociales.
- 3- Dado que es un negocio, los empresarios encontrarán esto como una oportunidad emocionante no solo para aportar dinero a los negocios sociales, sino también para aprovechar sus propias habilidades comerciales y creatividad para resolver problemas sociales.

En Uruguay, la inversión de impacto o inversión social aún no se encuentra del todo desarrollada, siendo aún muy incipiente. Existe el grupo de Acrux Partners, que es una firma especializada en inversión de impacto que contribuye al desarrollo de este mercado en América del Sur. Acrux Partners es un puente para la promoción y el desarrollo de oportunidades de inversión en proyectos, fondos y empresas que buscan impactar de manera positiva en la sociedad y el medioambiente y generar un retorno financiero, con fuentes de capital alineado a estos principios (Acrux Partners, 2017).

2.2 ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y EMPRESAS SOCIALES

Planteadas las definiciones de las distintas figuras organizativas, entramos en el análisis de si es posible potenciar el trabajo de las OSC con una figura de ES.

Michael Porter, catedrático en la Escuela de Negocios de Harvard y director del Institute for Strategy and Competitiveness, autoridad globalmente reconocida en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud; cuestiona la forma en la que tradicionalmente se están resolviendo los problemas sociales (Porter, 2013). Destaca que hace décadas pensamos en las OSC como forma de resolver los problemas sociales y que llevamos mucho tiempo sin ver un progreso lo suficientemente rápido. Asegura que hemos sido conscientes de los problemas sociales durante décadas, tenemos muchos años de experiencia con OSC y entidades gubernamentales pero los problemas aún parecen abrumadores, y las soluciones que logramos son muy pequeñas. Según Porter (2013), la dificultad que tenemos para enfrentar estos problemas sociales es un problema de escala. Podemos progresar, podemos mostrar beneficios, podemos mostrar resultados, mejorar las cosas, pero no estamos pudiendo escalar, no podemos hacer impacto a gran escala, que generen resultados significativos y que a su vez sean replicables y sostenibles por sí mismos. Asegura que esto se debe a la falta de recursos, simplemente no hay suficiente dinero para lidiar con estos problemas a gran escala utilizando el modelo actual. No hay suficiente recaudación fiscal, no hay suficientes

donaciones filantrópicas, para enfrentar los problemas sociales si continuamos como vamos. Menciona que fundamentalmente es un problema de recursos, y que los recursos que necesitamos están en los negocios, siendo las empresas las que los generan cuando satisfacen necesidades a cambio de ganancias. Dicha ganancia permite que cualquier solución sea infinitamente escalable, volviéndose autosostenible. La pregunta que plantea Porter es, ¿cómo se podría aprovechar esto? ¿Cómo podríamos usar los negocios para abordar los problemas fundamentales que enfrentamos?

Con esta reflexión y preguntas presentadas por Porter (2013), es que entendemos que hay una necesidad en las OSC de pensar diferente y, por otro lado, parece haber una oportunidad en el mundo de los negocios para resolver problemas sociales. El factor económico parece ser a primera vista el aspecto principal que hace que las OSC no puedan escalar sus soluciones, pero se analiza en este trabajo que también hay aspectos que deben abordarse, tales como, los aspectos legales, organizacionales y financieros.

Andrés Freire, emprendedor y político argentino, ex Ministro de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad de Buenos Aires, en su libro “Emprender para cambiar el Mundo” (2017), menciona que “el tercer sector tiene el problema de la dependencia, la insolvencia económica y la necesidad constante de recursos. Por el otro lado, las empresas tradicionales persiguen un objetivo que no necesariamente está alineado con el impacto: la maximización de beneficios. Los departamentos de RSE, al no estar alineados al modelo de negocios, en muchos casos son gasto. En los años de crisis las actividades de impacto se reducen necesariamente. Ambos modelos, loables, tienen claras limitaciones”. (Freire, 2017).

Según Pedro Tarak, cofundador de Sistema B, con la filantropía nunca vamos a resolver los problemas sociales a gran escala. Asimismo, afirma que “a pesar de los millones de dólares invertidos en programas pilotos y los valiosos proyectos que cambian vidas, es muy difícil mover la aguja a la escala que necesitan las soluciones. La razón de fondo es la lógica fragmentada: por una parte, las OSC haciendo esfuerzos; por otra, los gobiernos recaudando impuestos y buscando hacer políticas redistributivas y regulatorias, y por el otro, las empresas haciendo dinero como propósito único”. (Tarak, s.f.). A su vez, menciona que desde Sistema B se busca evidenciar que no sólo a través de la política se logran los cambios sociales y ambientales a gran escala; también con la fuerza del mercado es posible hacer cambios muy significativos.

Este análisis del marco teórico nos abre un espacio para examinar si la creación de empresas sociales podría ser una oportunidad para las OSC, y entender si la fuerza del mercado podría potenciar su impacto social al mismo tiempo que genera sustentabilidad económica. Muchas de estas respuestas surgen del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas para este trabajo. Por lo tanto, en la siguiente sección se presentan el análisis de entrevistas realizadas.

CAPÍTULO 3 - ENTREVISTAS

Como se mencionó en el punto 1.4.1., se realizaron entrevistas a cinco grupos diferentes que fueron definidos con el objetivo de recolectar datos de diversas fuentes con similares aproximaciones para responder las preguntas de investigación. En total fueron 29 entrevistas semiestructuradas en profundidad de duración de una hora. Se comenzó inicialmente con el grupo de referentes, para entender el ecosistema y si las preguntas planteadas para el trabajo eran preguntas relevantes en el ecosistema. Luego, se definieron los grupos de ES y OSC, para poder tener casos prácticos. En estos grupos se buscaron tanto OSC que se hayan embarcado

en el proceso de creación de una ES, como las que no lo han hecho, con el objetivo de entender ambos puntos de vista. Finalmente, los expertos en el área legal es un grupo que surgió durante las entrevistas con OSC, que planteaban la importancia de tener en cuenta el aspecto legal en el proceso. En el Anexo 2 se encuentra la caracterización de todos los entrevistados y cuadros con las principales respuestas. A continuación, se presenta el análisis de cada grupo entrevistado.

3.1 ENTREVISTAS A EMPRESAS SOCIALES

En el primer grupo de ES, se entrevistaron seis ES, cuatro uruguayas y dos argentinas, con el objetivo de entender cuáles fueron sus motivaciones para crear una ES, por qué decidieron ser una ES y no una OSC, entender cuáles son sus principales desafíos y qué ventajas y desventajas encuentran en su forma jurídica a diferencia de una OSC.

3.1.1 Análisis de entrevistas de empresas sociales

3.1.1.1 Aspectos generales ES

Se reafirma en las entrevistas realizadas a ES lo ya visto en el material bibliográfico, sobre la carencia de un consenso en la definición de ES. A su vez, según lo relevado, resulta fundamental para lograr un ambiente más propenso al desarrollo de este nuevo actor social, definir un marco jurídico y legal en el que se amparen las ES. Sería deseable que este marco permitiera desarrollar mecanismos claros y procedimientos estandarizados para que las ES puedan desarrollarse correctamente y potenciar su crecimiento. Dicho marco jurídico, debería contemplar al menos los principales aspectos de esta figura, los cuales entendemos que son:

- la realización de una actividad comercial, generando beneficio económico,
- la protección del propósito social de la empresa,
- y el factor de la distribución de utilidades de una ES.

De las encuestas realizadas se puede encontrar dificultades a la hora de comprender si existen ventajas o desventajas de realizar una actividad comercial siendo ES en lugar de OSC. Parecería no haber un conocimiento claro al respecto, lo cual genera que hoy en día se conformen distintas figuras jurídicas que se adecuan a sus operaciones sin un fundamento firme.

Por lo tanto, resulta necesario trabajar como sociedad en la creación de un marco jurídico adecuado y propicio, que les permita a las ES, operar tanto en el mercado realizando su actividad comercial, así como también en territorio generando impacto social. Entendemos importante a su vez, que esta normativa contemple la distribución de utilidades.

Se identifica en las ES entrevistadas, una marcada autonomía y altos niveles de innovación derivados en parte por la autogestión generada por la independencia de donaciones.

El hecho de usar la fuerza del mercado a favor de su misión y de operar en un mercado competitivo, desafía su propia gestión, actividad e incluso el producto o servicio que están ofreciendo. Esto implica un nivel de exigencia muy alto para las ES de mantenerse de forma competitiva en el mercado, logrando así profesionalizar la gestión, la sostenibilidad en el tiempo y los fondos necesarios para lograr el impacto social/ambiental deseado.

3.1.1.2 Comparación entre ES y OSC

Es de destacar que ninguna de las ES entrevistadas pensaron en constituirse como una Asociación Civil sin fines de lucro principalmente porque su proyecto era de base empresarial, generando impacto social o ambiental como foco, pero basado en un negocio que utiliza la fuerza del mercado. Uno de los directores de las ES entrevistados menciona que el modelo productivo en las OSC es un modelo agotado, por lo general se compran los productos o servicios de la OSC con el fin de colaborar y no realmente por la calidad y utilidad del producto o servicio promocionado. Esto hace que la demanda del producto o servicio se reduzca, y que el modelo no sea competitivo ni escalable. En esta línea, Rocío González fundadora de DARAVI menciona que fue un gran desafío desarrollar una empresa con impacto social y ambiental y más aún, introducir este tipo de modelo a la sociedad. Se menciona en todas las entrevistas la necesidad de hablar de mercado y no de beneficencia. Se destaca que el hecho de tener que operar en el mercado, garantiza niveles más elevados de exigencia para ofrecer productos o servicios competitivos, así como una eficiencia en la gestión y profesionalización de los procesos y las estructuras.

La principal ventaja repetida en las entrevistas de las ES en comparación con las OSC, es la independencia, autonomía y capacidad de proyección derivada de la sostenibilidad económica que tiene esta figura, lo que pareciera permitir una gestión más eficiente.

Según los entrevistados, las OSC son necesarias para trabajar sobre ciertas problemáticas sociales, que no son monetizables. No se trata de sustituir todas las OSC por las ES, simplemente la ES es una forma diferente de dar solución a ciertas problemáticas sociales. Para aquellas problemáticas o aspectos sociales sobre los que las ES sí pueden trabajar, el modelo de las OSC según lo recogido en las entrevistas muchas veces resulta agotado, encontrando en el mercado un potencial mayor para capitalizar, transaccionar y generar impacto.

Por lo tanto, se puede decir según el análisis que la estructura de las ES permite mayores escalas de producción a comparación de las OSC, mayor dinamismo y competitividad, mejora la calidad de los productos y servicios, fomenta el profesionalismo de procesos y estructuras y la gestión eficiente en general, a raíz de la sostenibilidad económica y las ganancias proyectadas que permiten dimensionar, evaluar alternativas y tomar decisiones de manera más segura y acorde a sus posibilidades a diferencia de la dependencia donaciones como sucede principalmente en las OSC.

Respecto a la principal desventaja identificada en las entrevistas de las ES frente a ser una OSC, son los fondos para postular ya que para las ES existen limitaciones en la captación de estos fondos. Existen fondos nacionales, estatales e internacionales que tienen el objetivo de financiar proyectos con soluciones a problemáticas que probablemente muchas ES resuelvan, pero el hecho de ser una empresa y no una Asociación civil sin fines de lucro imposibilita que sean sujetos pasivos de dichos fondos. Recibir estos fondos permitiría a las ES manejar un modelo híbrido de ingresos o recibir un capital como inversión inicial que ayudaría con su propósito como ES y sería de gran utilidad para solventar parte de su estructura, no siendo esta su fuente primaria de ingresos ni generando dependencia. Otro aspecto desfavorable para las ES, es la falta de conocimiento del modelo de ES para los consumidores finales y

público en general. A su vez, existe también falta de reconocimiento y valorización del impacto social y ambiental que generan estas empresas.

Por otra parte, la posibilidad de captación de potenciales inversores para las ES es cuestionable, ya que la rentabilidad, viabilidad y reconocimiento de una empresa de estas características puede no ser atractivo los inversores. Las ES aún son un modelo muy incipiente y por lo tanto para los inversores aún existe cierto desconocimiento. A diferencia de una empresa tradicional, la rentabilidad en una ES tiene que cubrir la estructura de costos de una empresa tradicional y también el sobre costo del impacto social y/o ambiental que busca generar.

Un cuarto aspecto que notamos que podría desestimular la creación de ES, es la carga tributaria que tienen que enfrentar las empresas al operar en el mercado. Tal como se mencionó anteriormente, se podría subsanar teniendo una normativa y lineamientos claros sobre un marco jurídico y tributario, que permita contemplar ciertas exoneraciones tributarias para este tipo de figuras, compensando el costo social que las mismas asumen como ejecutoras de soluciones a problemáticas sociales.

Existe la posibilidad de que empresas tradicionales, sin un foco de generar impacto social y/o medioambiental, sino puramente en generar rentabilidad económica, por una estrategia de marketing se titulen como ES y de triple impacto sin generar un impacto social o medioambiental comprobable y medible. Por lo tanto, entendemos que el rol de los consumidores finales es fundamental; para exigir transparencia en los procesos y cuestionar cómo se elaboran los productos y servicios a los cuales se está accediendo. Como mitigante de esta situación, en la actualidad se han desarrollado distintas certificaciones que verifican a las ES y su trabajo social y medioambiental, brindando así un respaldo para los consumidores, avalando que son empresas con un propósito social y/o medioambiental comprobable. A continuación, se presentan algunos ejemplos de dichas certificaciones.

B CORPS - bcorporation.net



La certificación como Corporación B va más allá de la certificación de nivel de producto o servicio. La certificación B Corp mide todo el desempeño social y ambiental de una empresa. La evaluación de impacto B evalúa cómo las operaciones y el modelo comercial de su empresa impactan a sus trabajadores, la comunidad, el medio ambiente y los clientes. Desde su cadena de suministro y materiales de entrada hasta sus donaciones caritativas y beneficios para empleados, la certificación B Corp demuestra que su empresa cumple con los más altos estándares de rendimiento

verificado.

FAIR TRADE - fairtrade.net



El comercio justo es un enfoque alternativo al comercio convencional basado en una asociación entre productores y comerciantes, empresas y consumidores. El sistema internacional Fairtrade, compuesto por Fairtrade International y sus organizaciones miembros, representa el sistema de comercio justo más grande y reconocido del mundo. Tener el sello de Fairtrade internacional en los productos, significa que la empresa que tiene dicho sello, tiene en cuenta valores éticos que abarcan aspectos sociales y ambientales en la producción y en la cadena de valor.



Ngábe Feliciano Quintero, COOBANA, Panama, ©James Rodríguez



Stitchers at Anwar Khawaja Industries in Pakistan, ©Transfair Germany

RAINFOREST ALLIANCE - rainforest-alliance.org



Rainforest Alliance es un líder mundial establecido en certificación de sostenibilidad, tener dicha certificación implica que la empresa tiene las mejores prácticas para el uso de la tierra, el manejo de la granja y la administración de los recursos naturales.



3.1.1.3 Finanzas para empresas sociales

Las ES que se crean jurídicamente como una empresa comercial, pueden obtener préstamos reembolsables y muchas pueden acceder a inversiones de capital igual que las empresas tradicionales. A su vez, muchas ES pueden obtener subvenciones no reembolsables al igual que las OSC. En países como México o Reino Unido, las inversiones de impacto están más desarrolladas, lo cual permite a las ES tener acceso a un número creciente de instrumentos de inversión social diseñados para ellas. A nivel nacional y regional aún falta el desarrollo de estos instrumentos. Todas las ES entrevistadas mencionaron nunca haber captado inversión ni accedido a préstamos.

Las necesidades financieras de las ES cambian según la etapa de crecimiento en la que se encuentre. Las ES en la etapa de creación buscan capital semilla (fondos no reembolsables) para desarrollar y validar la idea, mientras que las organizaciones establecidas pueden requerir financiamiento para facilitar el crecimiento o para equilibrar un flujo de caja negativo. De hecho, todas las empresas entrevistadas mencionan haber recibido fondos no reembolsables que fueron fundamentales para su desarrollo y crecimiento, pero no así un apoyo posterior en etapas más avanzadas.

A pesar de la aparente abundancia de fuentes de financiación disponibles, las ES entrevistadas, principalmente las locales, afirman repetidamente que el acceso a la financiación es la principal barrera que enfrentan, tanto al inicio como en etapas posteriores de desarrollo y sostenibilidad.

Sin embargo, en el caso de ILUMexico (empresa social que inicialmente era una OSC y que se detalla en el capítulo 3.4: OSC que se transformaron o crearon una ES), levantó inversión, encontrándose actualmente en su segunda ronda de inversión y plantea que este aspecto es uno de los motivos principales por el cual se transformaron en una ES. En México estos instrumentos se encuentran más desarrollados que en Uruguay.

3.1.2. Conclusiones generales de entrevistas a ES

Podríamos concluir que, si bien existen desventajas en la figura de la ES, tales como la carga tributaria y la captación de fondos o donaciones, se observa en las entrevistas, en términos generales, mayores los beneficios dado que esta figura tiende a garantizar sostenibilidad, independencia, potencial de escalabilidad y por tanto mayor impacto social y/o medioambiental favoreciendo así al propósito de este tipo de empresa.

Por otro lado, es interesante pensar a las ES como la evolución de la figura de OSC considerando aspectos como el foco en generar impacto social o ambiental, en solucionar problemáticas sociales soportando el costo social que esto implica y brindando un producto o servicio a la sociedad. Entendemos la evolución como una forma diferente de realizar este propósito, ofreciendo los productos y/o servicios de forma competitiva, generando mayor eficiencia en la gestión y profesionalización de los procesos y las estructuras.

3.2. ENTREVISTAS A OSC

Para la investigación planteada se entrevistaron a seis OSC con el objetivo de entender cómo y por qué surgen, cómo se definen ellos, sus principales desafíos en temas de gestión y financiamiento y entender si en algún momento se cuestionaron la posibilidad de crear una empresa con un propósito social que les permita crecer y fortalecer sus operaciones. A continuación, se describe cada OSC, luego se presenta un análisis comparativo y finalmente el análisis de las entrevistas con sus respectivas conclusiones.

3.2.1 Análisis de entrevistas de OSC

3.2.1.1 Aspectos generales de OSC

El primer punto para destacar de las entrevistas es que, si bien algunas organizaciones se hacen llamar ONG, Centro Educativo, OSC, todas las entrevistadas tienen la personería jurídica de una Asociación Civil sin fines de lucro.

Las OSC, sean pequeñas o grandes, necesitan de recursos económicos para lograr sus objetivos y el volumen de presupuesto que necesitan varía de una organización a otra. Las principales fuentes de financiación surgidas a raíz de las OSC entrevistadas son:

- gobierno,
- empresas privadas,
- personas individuales,
- organismos internacionales,
- y organización de eventos: fiestas, cenas, espectáculos.

Todas muestran su dependencia en donaciones. La mayoría dependen en gran medida del Estado y/o de las empresas privadas y afirman que el rol del gobierno ha sido fundamental en la última década, principalmente por dos motivos:

- *Creación del Ministerio de Desarrollo Social (2005)*, ya que algunas de la OSC han podido a través del INAU financiar sus programas educativos.
- *Ley de donaciones especiales*. Son donaciones que empresas contribuyentes del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas e Impuesto al Patrimonio, realizan a entidades establecidas en el Artículo 358 de la Ley 19149 del 24 de octubre de 2013. El Poder Ejecutivo establece la forma de presentación de proyectos pasibles de recibir donaciones con beneficios fiscales. Por lo tanto, se encomienda al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) establecer las condiciones de comunicación de los proyectos, su evaluación y aprobación (MEF, 2013).

Ambos aspectos son nombrados por todas las OSC entrevistadas y resaltan la importancia de estos factores en su funcionamiento. Las OSC entrevistadas que no están incluidas en la Ley de donaciones especiales reconocen que les sería conveniente.

Se podría destacar el alto grado de dependencia de las OSC sobre los aportes gubernamentales, fundamentales para el desarrollo de sus actividades y los cuales les permite desplegar valiosas acciones al servicio de sus objetivos y de la sociedad. Pero, por otro lado, se manifiesta un alto grado de dependencia y obligaciones en cumplir con exigencias y rendiciones para poder mantener estos fondos.

Un aspecto que se observa en algunas de las OSC entrevistadas es la importancia de la religión en sus organizaciones, principalmente por las convicciones de sus fundadores, sus valores y

su fé. De todas maneras, aquellas que tienen una influencia religiosa manifiestan no tener una dependencia económica de ningún sector religioso. No pareciera ser una característica para la cual inclinarse por una OSC en vez de empresa ya que no mencionan nada al respecto, sino que tiene que ver con sus valores, con la forma de enseñanza con la población con la que trabajan, con su fé y con las motivaciones de sus fundadores.

Una característica que comparten estas OSC es que, al ser sin ánimo de lucro, no se ven obstaculizadas por objetivos financieros de corto plazo como sí sucedería si fueran constituidas como empresas. Por lo tanto, pueden plantearse objetivos más a largo plazo, como una educación de calidad para todos los niños niñas y adolescente de Uruguay (Enseña Uruguay), el desarrollo humano (IPRU), la justicia social y la eliminación de la pobreza (TECHO), inclusión socioeconómica de mujeres y adolescente (CEPRODIH), cambio climático, entre otros.

Uno de los temas visto como una ventaja de conformarse como empresa para este tipo de OSC, es la falta de profesionalización que se observa en las OSC. Sin embargo, las entrevistas demuestran lo contrario, ya que manifiestan que se ha avanzado mucho en este tema. Por ejemplo, todas las OSC entrevistadas manifiestan presentar sus balances contables anuales y cuentan con auditorías externas principalmente por temas de transparencia y orden que como herramienta para la toma de decisiones. Otro aspecto que demuestra avances al respecto es la incorporación de expertos más cualificados al trabajo en estas organizaciones como una actividad profesional más que como un voluntariado. Se podría decir que es parte de una profesionalización del sector. De todas formas, aún falta camino por recorrer, se plantea como desafío la retención del talento por la falta de sueldos competitivos en relación con el mercado. Por tanto, podemos concluir, que, si bien aún quedan varios desafíos vinculados a la gobernanza, transparencia, visibilizar resultados, proyecciones a largo plazo, retención de talento, solvencia económica, sueldos competitivos, entre otros, se demuestra un desarrollo de la profesionalización en el sector.

Otro aspecto que se observa en las entrevistas realizadas a las OSC es el grado de dependencia con los financiadores, la mayoría de las organizaciones entrevistadas manifiestan tener cierto grado de independencia en la toma de decisiones, pero un alto grado de dependencia en la rendición de cuentas en cuanto a partidas a financiar y programas a ejecutar.

Los principales desafíos planteados por las organizaciones entrevistadas fueron la sostenibilidad económica (en el sentido de buscar e innovar en las formas de generación y captación de ingresos) y el desafío de ampliar su incidencia social (en el sentido de mejorar el trabajo actual y su incidencia en los beneficiarios finales, con mayor y mejor calidad).

3.2.1.2 Contexto general OSC en Uruguay

En cuanto al contexto general de las OSC, según todos los directores entrevistados, las OSC han evolucionado y crecido a lo largo de los últimos 10 años. Han crecido en cuanto a cantidad y también su credibilidad y visibilidad y disponen de mucho más apoyo social, presupuesto y capacidad de actuación. El rol del gobierno ha sido fundamental; desde la creación del Ministerio de Desarrollo Social como se menciona anteriormente y la Ley de Donaciones Especiales, factores que han determinado el crecimiento del estado de donaciones en Uruguay. A su vez, si bien hay desafíos en cuanto a la transparencia y gobernanza de las OSC en general, se viene avanzando mucho. Su influencia ha aumentado sustancialmente y cada vez tienen más capacidad para incidir en aquellos organismos o entidades a quienes corresponde la toma de decisiones en temas directamente relacionados con sus ámbitos de

actuación. Sin embargo, mencionan también como desafío en general para las OSC en Uruguay el tema de la sostenibilidad económica y de la dificultad de crecer si no estás en la Ley de Donaciones Especiales.

El hecho de que la cantidad de OSC haya crecido según exponen todos los entrevistados, puede ser un disparador para la creación de ES. Algunos de los entrevistados mencionan que la gran cantidad de OSC implica que cada vez hayan más OSC “compitiendo por los mismos fondos”, lo cual significa que la misma “torta” se reparte en más OSC. Esto es un factor por el cual ciertas OSC se cuestionan la forma de cómo empezar a generar sus propios ingresos de forma genuina, para disminuir ese riesgo.

3.2.1.3 Ley de Donaciones Especiales

Debido a que todos los directores de las OSC entrevistados, mencionaron la importancia de la Ley de Donaciones Especiales para las OSC en Uruguay, se considera importante ampliar en este apartado algunos temas vinculados a la Ley como parte del análisis.

Como se constata en la página web del Ministerio de Economía y Finanzas, son donaciones que empresas contribuyentes del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas e Impuesto al Patrimonio, realizan a entidades establecidas en el Artículo 358 de la Ley 19149 del 24 de octubre de 2013. El Poder Ejecutivo establece la forma de presentación de proyectos pasibles de recibir donaciones con beneficios fiscales. Es el MEF quien establece las condiciones de comunicación de los proyectos, su evaluación y aprobación.

En el anexo 3 se podrán ver las organizaciones que se encuentran comprendidas en el beneficio de donaciones especiales, según el Artículo 358 de la Ley 19.149. En la página del MEF se indican todos los pasos para solicitar estar en el régimen, pero según lo que expresan los directores de las OSC entrevistadas, esto requiere mucho tiempo, burocracia y reuniones.

La ley establece que el 75% de la donación que realiza la compañía se imputa directamente como pago a cuenta del IRAE. El 25% restante se computa como gasto de la empresa y, por lo tanto, deja de generar IRAE. Por esta razón, la compañía se ahorrará el pago del 25% de este 25%, que equivale a un 6,25%. Sumado al 75%, implica que la exoneración tributaria para la empresa será del 81,25%, lo que en los hechos significa que ese porcentaje de la donación es, en realidad, una renuncia fiscal del Estado y no un aporte empresarial. La ley establece también un tope anual a las donaciones que las instituciones pueden recibir. Ese tope es determinado por el MEF y, por lo general, asciende a los \$15 millones al año, salvo algunas excepciones.

En el sector de las OSC, existe cierta preocupación con los topes y con el futuro de dicha Ley. Lo cual hace que las OSC piensen en otras formas de generación de ingresos. Si bien estar dentro del régimen ha sido muy importante, se están poniendo topes que perjudican el crecimiento. En el 2017, hubo una manifestación por parte de varios centros de gestión público-privada acerca del monto habilitado por el MEF para recibir donaciones con exoneraciones fiscales, indicando de que es menor al solicitado y en algunos casos menor al que han recibido años anteriores. En una nota en el Diario El Observador (2017), se indica que el ajuste en el monto habilitado cayó de sorpresa a los centros, lo cual significó redefinir sus presupuestos, cortar algunos servicios o no realizar ampliaciones de cupo.

Según dicho artículo, al Liceo Impulso, liceo laico y gratuito en Casavalle, en el 2017 el monto que se le habilitó fue menos que lo solicitado. Esta rebaja en el monto de donaciones con

exoneración fiscal llevó a la institución a ajustar su proyecto: “Hemos bajado algunas horas docentes”, afirmó Nicolás Herrera su presidente en la entrevista de El Observador.

Ximena Sommer, directora ejecutiva del bachillerato tecnológico *Ánima*, dijo a El Observador que el 2017 fue el segundo año que el MEF le da a la institución menos de lo que solicitan. Sommer explicó que en el 2016 se reunieron con autoridades del MEF para explicarles que el monto habilitado no les daba para cubrir ni el 50% del presupuesto. La respuesta que recibieron siempre fue que “el presupuesto es finito” y las instituciones “no pueden proyectar su financiamiento solamente con beneficio fiscal” (El Observador, 2017). El menor monto otorgado, ha obligado a la institución a abrir en el 2017 con un grupo menos de lo previsto. Además, esto le expone a perder donaciones porque algunas empresas se niegan a aportar si no tienen el beneficio fiscal.

Esto ha pasado con varios centros educativos. Por lo tanto, si bien ha generado un cambio en el funcionamiento y dinámica de las OSC en Uruguay, es importante que las OSC no dependan del beneficio fiscal, tal cual lo dijo el MEF ya que esto podría significar disminuir programas y en definitiva disminuir su impacto social.

3.2.1.4 Conocimiento del concepto de ES por parte de las OSC

Todos los directores de las OSC entrevistados, conocen el concepto de ES. Si bien las definiciones varían, en términos generales se destaca el concepto de “Empresa que tiene dentro de sus objetivos tener un impacto social al mismo tiempo que genera ingresos propios”.

Son notorias algunas incomodidades de los directores con conceptos como lucro, negocio, empresas que resuelven problemas sociales, CEO vs Director Ejecutivo, alcance territorial de la empresa, etc. Hay muchos temas que no están claros y que hay diferentes miradas, pero lo que sí es generalizado es la viabilidad de la creación de la empresa en el marco de la OSC ya que lo ven como una forma de fortalecerse no sólo en términos económicos sino también en términos de organización y de proceso de cambio que pueden ser positivos para la OSC. De las OSC entrevistadas hay dos que están en proceso de crear una ES:

- En el caso de Providencia, están en la etapa de planeación de una empresa que permita cumplir con su propósito de dar más oportunidades a los jóvenes del barrio y a su vez, de poder crear una fuente de ingresos que permita comenzar a bajar su dependencia en donaciones. La empresa que quieren crear y que vienen trabajando hace más de dos años es una empresa que capacite a los jóvenes en temas de tecnología y pueda brindar servicios de tecnología empleando a dichos jóvenes.
- En el caso de Unidos, tienen pensado lanzar una empresa liderada por las madres de los niños que atienden al centro. Una empresa donde las madres puedan producir chips de frutas saludables con el triple objetivo de generar empleo a las madres de los niños, fomentar mayor participación de las madres en el centro educativo y generar alimento saludable al barrio a precios accesibles. A su vez, se espera en un futuro poder destinar un porcentaje de ingresos de dicha empresa al centro.

Por otro lado, TECHO tienen planificado para un futuro poder replicar en Uruguay el modelo de TECHO en Colombia, Argentina o Paraguay que crearon una empresa que es una fábrica social donde realizan distintos productos para la construcción. Este punto se desarrolla más en el capítulo 3.4, ya que es una OSC que crea una ES.

Crear una empresa en el marco de una OSC es muy difícil, pero como mencionaron los entrevistados, podría ser viable. Según las entrevistas, este proceso requiere una reflexión interna en la organización muy grande, requiere cierto cambio de cultura muy profundo e importante. Y estos cambios llevan a cuestionarse muchos procesos, y aspectos de la organización, llevan a involucrar a muchos empleados, colaboradores, y grupos de interés de la organización en la reflexión, lo cual, como todo proceso de cambio, puede promover el incremento de las capacidades de los empleados, el fortalecimiento de la OSC, además de crear una diferenciación de servicio. También se menciona por parte de los entrevistados que estos procesos requieren de mucho tiempo y de foco en la nueva empresa que muchas veces no es posible en las OSC.

3.2.2. Conclusiones generales de las entrevistas a OSC

Como conclusiones generales de este análisis se destaca que las OSC vienen creciendo en cantidad, en profesionalización y en abordaje territorial. Muchos factores externos como la creación del MIDES, la Ley de Donaciones Especiales y la aceptación y conocimiento de los individuos y empresas han favorecido su crecimiento. Sin embargo, hay desafíos muy grandes en cuanto a la sostenibilidad económica de las mismas que hace que los directores se estén cuestionando y buscando alternativas a las donaciones para poder abordarlos. Se constata de esta forma la hipótesis planteada al respecto de la necesidad y/o incentivo a convertirse en o crear una ES.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas a las OSC que están trabajando en un proceso de transformación, se constata que la hipótesis formulada al respecto de la necesidad fundamental de que las OSC que deciden embarcarse en un proceso de transformarse deben ser capaces y conscientes de destinar el tiempo y recursos necesario, así como tener el apoyo de los directivos, entre otros aspectos significativos, para lograr el objetivo.

3.3 ENTREVISTAS A REFERENTES

Para enriquecer y poder responder la pregunta de esta tesis se entrevistó a referentes en temas de OSC y ES en la región.

3.3.1 Análisis de entrevistas de referentes

3.3.1.1 Contexto general de las OSC

Si bien los referentes entrevistados son de distintas áreas, tal como la academia, asesoría, directores de asociaciones referentes en lo vinculado a Emprendimientos sociales, OSC o RSE, todos ellos son conocedores de la situación actual respecto a las OSC, las nuevas tendencias y las ES.

Los entrevistados coinciden que hay un crecimiento de las OSC, ocasionado principalmente por dos motivos:

- 1- Cada vez nuevas asociaciones de personas que se involucran con una problemática social o ambiental se reúnen con la finalidad de generar un nuevo actor para trabajar esa problemática y generar impacto.
- 2- La Ley de donaciones especiales mencionada anteriormente que, si bien presenta muchos desafíos para el futuro, generó un crecimiento en el monto y cantidad de donantes

interesados, lo que impulsó a las asociaciones existentes a crecer y a otras nuevas OSC a instalarse.

A raíz de esta nueva normativa para fomentar las donaciones de empresas, las OSC han desarrollado nuevas estrategias y canales de comunicación para captar donantes tanto de empresas como de particulares.

3.3.1.2 Fuentes de financiamiento de las OSC

Los entrevistados identifican dos fuentes principales de financiamiento:

- el Estado, a través de los instrumentos de financiación que otorga a las OSC, actuando estas como ejecutoras de políticas públicas,
- empresas que ya donaban y a partir de la ley de donaciones especiales, incrementaron el volumen de sus donaciones al menos a las OSC que están dentro de la Ley.

Los entrevistados destacan que debido a las formas de financiamiento y el vínculo que se genera con los financiadores, la autonomía de las OSC se ve disminuida dado que sus líneas de trabajo se ven muchas veces marcadas por los financiadores, en particular cuando la OSC opera como instrumento del Estado. En el caso de las empresas donantes, los entrevistados mencionan que tienen cierta autonomía, es decir, que las empresas que donan tienen poco poder de decisión sobre dónde se utilizará su donación, sino que directamente apoyan a la OSC, y ésta le muestra los resultados de impacto al cierre del año. De todas maneras, algunas donaciones privadas no quieren financiar la operativa, lo administrativo, los sueldos y esto puede afectar el crecimiento y gestión de la OSC. Por otro lado, con los fondos recibidos por parte del Estado y organismos internacionales, existe muy poco margen de autonomía para las OSC.

Finalmente, mencionan que hay donantes que sólo quieren donar para proyectos nuevos, para innovaciones, y no están dispuestos a donar para sostener operaciones que ya probaron que funcionan. Esto puede tener una doble mirada, por un lado, puede ser algo positivo ya que las OSC podrían innovar o generar nuevos proyectos que repercutan positivamente en su trabajo. Por otro lado, puede suceder que, por el afán de querer conseguir los fondos, se terminan presentando proyectos que se desalinean de su foco y su propósito.

3.3.1.3 “Accountability” y transparencia de las OSC

La palabra en inglés “accountability”, que tiene una difícil traducción al castellano, se podría interpretar como “rendición de cuentas”. La definición concreta de “accountability” contempla una acción que solamente da respuestas a la normativa legal que afecta a las OSC (CONGDE, 2007), como por ejemplo podría ser lo mencionado previamente con rendir cuentas a INAU. Por otro lado, la definición amplia de accountability, buscar dar respuestas a la sociedad en general y no sólo de los aspectos legales, sino de todos los aspectos que afectan al funcionamiento de la organización. Va más allá de los aspectos estrictamente económicos de las OSC. (CONGDE, 2007). Por lo tanto, no se trata únicamente de hacer públicos los números de la OSC, ni tampoco de publicar los resultados de una auditoría anual. Este concepto implica explicar a todas las personas que han apoyado a una organización, empresas que han donado, voluntarios, medios de comunicación, a los diferentes grupos de interés que han participado de alguna forma en el trabajo de ésta y a la sociedad en general, qué se hizo en la OSC durante un período de tiempo determinado. Se trata, de ser “transparentes”, es

decir de ser creíbles. Y al generar toda esta información para comunicar, también podría tener un impacto positivo en la gestión y no únicamente en la rendición de cuentas.

Los entrevistados concuerdan que tanto la transparencia como la gobernanza en las OSC son aspectos que, si bien se vienen mejorando notoriamente, aún hay mucho espacio para trabajar y para desarrollar nuevos mecanismos que permitan generar mayor transparencia.

Cabe destacar que cuando se habla de transparencia, según los expertos entrevistados, el trabajo en Uruguay en las OSC es muy transparente, quizá haya temas de gestión para hacer visible su trabajo, impacto, indicadores, pero no de voluntad. Sí puede pasar que muchas OSC no muestran sus números, qué hacen con los fondos, sus indicadores, sus sueldos, al igual que hay muchas empresas que tampoco lo hacen. Pero en el caso de las OSC, las personas, empresas donantes, la sociedad en general lo exige más.

Según los expertos, si hablamos de este tipo de transparencia, hay mucho trabajo aún por hacer. Pero no se asocia a la sociedad civil uruguaya como corrupta, es decir que en general no se usa a la OSC en Uruguay para hacer mal uso de fondos. La sociedad civil uruguaya en ese sentido se encuentra bien posicionada. Falta transparencia en la visibilidad de los fondos, resultados y gestión, pero no parecería haber malversación de fondos.

Se menciona en las entrevistas que la transparencia no solamente es importante para rendir a sus financiadores y a la sociedad sino también para la gestión.

3.3.1.4 Contexto general de las ES

Si bien no existe entre los expertos un consenso respecto a la definición de ES, sí todos conocen el concepto, y se desprenden de las definiciones de cada uno de ellos algunos aspectos en común, tales como el propósito social/ambiental como principal objetivo y la actividad comercial como medio para conseguir fondos. Surgen figuras como las Cooperativas, o las Asociaciones Civiles que realizan actividad comercial, Empresas B, Empresas de economía azul como ejemplos de Empresas Sociales.

Las ventajas de las ES mencionadas coinciden entre los referentes, destacando la autonomía y la independencia de donaciones, que les permite ser sostenibles, ser más eficientes, potenciar el crecimiento y el impacto. Eficiencia en cierto modo dada por uso de información para tomar mejores decisiones, y no para hacer reportes. Además, por supuesto, del hecho que tienen que ser competitivas para sobrevivir. La figura empresarial a su vez genera articulaciones con distintos perfiles de la sociedad, y desde otro rol que permite generar nuevas sinergias y vínculos que pueden favorecer su trabajo.

El acceso a financiamiento, que en muchas OSC suele ser una dificultad, desde esta figura que garantiza rentabilidad, y a raíz de una proyección y análisis de flujo de fondo más certero, los expertos identifican una potencial ventaja, ya que debería ser más fácil el acceso a financiamiento.

En cuanto a los aspectos que favorecen a las OSC, se destaca en las entrevistas, el trabajo en territorio, siendo las OSC idóneas en lo que tiene que ver con el trabajo directo de problemáticas sociales. Incluso mencionan que hay algunas áreas en que las ES no podrían trabajar, tanto por no ser monetizables, o por la problemática que aborda.

3.3.1.5 Transformación de OSC a ES

Hay consenso en los expertos, en que el área de trabajo es determinante para lograr con éxito una creación de una ES en el marco de una OSC ya que se entiende que algunas problemáticas

sociales es más difícil abordarlos con una lógica empresarial y se necesita de las OSC para actuar en esas temáticas, al menos en ciertos niveles, como pueden ser ciertos servicios más asistencialistas, como refugios, educación formal a personas que no tienen acceso a una educación de calidad, hogares de niños abandonados, entre otros.

De todas formas, considerando este punto, se destaca de lo consultado a los expertos que la transformación es posible, y según lo plantean, sería una reflexión y un análisis que las OSC deberían hacer, sobre el valor agregado que pueden ofrecer y cómo comercializarlo para hacerlo financieramente posible. De esta forma, podrían evolucionar, fortalecerse y a su vez incrementar su impacto, potenciando su capacidad para cumplir con sus objetivos sociales.

Según los expertos, el principal riesgo en este proceso es mantener el foco y la coherencia al momento de la toma de decisiones, de equilibrar el beneficio económico sobre el enfoque social o ambiental que se quiere generar ya que todos concuerdan que la actividad empresarial debería no solamente contribuir al desarrollo de nueva línea de ingreso económico, sino que también a incrementar su impacto social.

Finalmente, destacan a su vez como riesgoso, los aspectos tributarios y legales del proceso de migrar de una figura a otra, así como el procedimiento, las obligaciones tributarias, las implicancias y responsabilidades legales. Todos los factores que se deberían tener en cuenta no están claros y al no existir muchos ejemplos, suelen generar mayores dificultades y resistencias.

3.3.2. Conclusiones generales de las entrevistas a referentes

Se desprende de lo anterior que los principales desafíos identificados para las OSC según los expertos entrevistados son:

- profesionalización de la gestión,
- desarrollo de nuevas fuentes de financiamiento,
- mejor gestión de fondeo,
- mejorar la transparencia o rendición de cuentas a la sociedad,
- y generar nuevos espacios de intercambio entre las OSC y con otros actores para genera sinergias que potencien su impacto.

A su vez, los expertos destacan que, si bien hay muchos riesgos y dificultades, pareciera ser viable y positiva la creación de una ES en el marco de una OSC o transformación de esta hacia una ES.

3.4 ENTREVISTAS A OSC QUE SE TRANSFORMARON O CREARON UNA ES

Se entrevistó a siete empresas que comenzaron siendo una OSC y se transformaron o crearon una ES porque entendieron que es la mejor forma para crecer. Este grupo de entrevistas fue fundamental para entender que sí es posible, y que hay organizaciones que lo hicieron y que creen que es el camino. En estas entrevistas se pudo investigar acerca de los principales desafíos en el proceso y de aspectos que hay que tener en cuenta para embarcarse.

3.4.1 Análisis de entrevistas a OSC que se transformaron o crearon una ES

Como primer punto a destacar, es importante mencionar que hay muy pocas OSC que en Uruguay hayan pasado por este proceso y por tal motivo se decidió buscar casos en otros países de América Latina. Las historias y motivos por los que las OSC/ES entrevistadas

decidieron embarcarse en este proceso han sido variadas. Pero los principales factores que hicieron que se constituyeran como empresa han sido:

- el objetivo de generar más ingresos,
- el objetivo de lograr mayor profesionalización,
- y el objetivo de generar más beneficios sociales a la población con la que trabajan.

3.4.1.1. Clasificación de los procesos

La forma que han adoptado es muy variada. Podemos clasificarlas en 3 casos específicos.

1. Creación de una figura totalmente independiente

- **ÑANDÉ:** nace desde la Escuela Oficios Don Bosco. La Escuela sigue funcionando como tal y Ñandé de forma independiente se constituyó como S.A. y el 80% de sus utilidades las dona a la Escuela. Es una iniciativa que nace desde los educadores y no desde la directiva de la Escuela.
- **LAVADERO ARCO IRIS 21:** nace desde la Asociación Civil Down de Maldonado. Si bien hoy se encuentran en el mismo espacio físico buscan ser figuras completamente independientes. De hecho, la empresa no se creó con un fin de generar ingresos a la Asociación Civil, sino que se creó para dar continuidad al trabajo que realiza la Asociación. Hoy la Asociación trabaja acompañando a jóvenes, pero cuando pasan a hacer adultos no hay ningún programa que los acompañe. La empresa del Lavadero nace para dar respuesta a ellos, para dar una fuente de trabajo a personas con síndrome de Down con el objetivo de generar independencia y autonomía. Hoy en día son seis empleados y en el caso de que comiencen a generar utilidades el objetivo no es donarlas a la Asociación, sino seguir invirtiendo en el Lavadero para poder crecer. Si bien hoy no son figuras totalmente independientes ya que comparten espacio físico y gastos de luz y agua, tienden a lograr esa independencia total.

2. Transformación de una Asociación Civil hacia una empresa

- **ILUMéxico:** se transformó por completo. Comenzaron siendo una OSC y se transformó 100% en una empresa. La figura jurídica de la OSC dejó de existir como tal.

3. Sistema híbrido: mantener ambas figuras dentro de una misma gestión.

Organizaciones que por un lado mantienen la Asociación Civil y a su vez crean una empresa social para las actividades comerciales. El hecho de mantener la Asociación civil conlleva beneficios fiscales, la posibilidad de participar en algunos fondos específicos para Asociaciones Civiles y todo un tema cultural hacia su cadena de valor. Ejemplos entrevistados con este modelo:

- REDALCO

Mantiene la figura de Asociación Civil sin fines de lucro y deciden crear desde la directiva una SRL (Alimente SRL). La SRL nace con el fin de crear un área de producción de dips untables en base a la fruta y verdura recuperada y venderla al consumidor final con el objetivo de recuperar más alimentos y de generar utilidades suficientes para donar a REDALCO. Alimente SRL, aún se encuentra en una etapa muy temprana.

- TIERRA GRATA

Mantiene la figura de Fundación (que fue creada en Julio 2016), y desde Julio 2019, también operan como empresa bajo la figura legal en Colombia de Sociedad anónima simplificada (SAS). Hay una ley que acoge a empresa jóvenes por lo que no tuvieron que pagar mucho para constituirse, por ser sus fundadores jóvenes menores de 35 años.

- **RedACTIVOS**

Nace de la Asociación Civil La Usina. De hecho, su slogan es: RedACTIVOS, empresa social de la USINA. La Usina es una asociación civil sin fines de lucro que nació en el año 2002 por iniciativa de un grupo de ciudadanos, con y sin discapacidades, comprometidos en concienciar a la comunidad sobre la visibilidad de las personas con discapacidad, intentando modificar la mirada que devalúa la diferencia. Su fundadora, Bea Pellizzari, sobrevivió a un accidente de tránsito grave hace dos décadas y tuvo la oportunidad de rehabilitarse y construir su familia. Preocupada por la sostenibilidad económica surge RedActivos principalmente con dos objetivos: generar sustentabilidad económica, creando rentabilidad que pudiera ser reinvertida en un 60% dentro de la empresa social, en el desarrollo de su equipo creativo, potenciando capacidades y talentos; y en un 40% en programas de La Usina que ofrece a la comunidad de manera gratuita. Por otro lado, surge también para crear puestos de trabajo para las personas con discapacidad y así mejorar su calidad de vida.

- **TECHO (Colombia, Argentina y Paraguay)**

Tal como se mencionó en el capítulo 3.2.3.5, TECHO en América Latina está pensando en desarrollar una estrategia de creación de empresas sociales en cada país, en el marco de la OSC. En Colombia, Argentina y Paraguay esto ya es una realidad. Las tres organizaciones fundaron una fábrica social bajo la modalidad de empresa que apunta a abastecer a TECHO (en los respectivos países) de las viviendas que necesita para trabajar en las comunidades más vulnerables, optimizando los recursos de la organización para poder trabajar con más familias en situación de pobreza. Surge principalmente con el objetivo de bajar los costos de la vivienda para la TECHO y así generar más impacto. El Director Regional, menciona que, en los tres países, haber creado la empresa permitió bajar costos a la OSC. A su vez, ha permitido también involucrar a las mismas comunidades en donde la organización trabaja, permitiendo potenciar el proceso de desarrollo comunitario.

En Argentina, se empezó a ver como un negocio para TECHO, se empezaron a generar más productos que permite incrementar los ingresos de la OSC. La ES cuenta con un directorio donde la OSC TECHO es dueña de un 51% de la empresa. El Director Regional de TECHO menciona que la fábrica va terminar siendo el principal donante de TECHO, porque están saliendo oportunidades con gobierno, se están desarrollando nuevos productos para la venta a terceros como pallets, entre otros.

3.4.1.2 Aprendizajes del proceso

Cualquiera de los tres procesos abordados ha sido difícil de lograr. Todos los entrevistados, mencionan que la transición ha sido muy desafiante pero gratificante a largo plazo ya que podría traducirse en proyectos sociales sostenibles. Mencionan que muchos cambios fueron necesarios:

- la estrategia y la operación,

- un cambio de mentalidad de liderazgo,
- reestructurar la organización,
- y fondos no reembolsables iniciales ya sea para compra de maquinaria, espacio físico, contratación de consultores.

Todos mencionan que la mayor fortaleza de la ES frente a la OSC es el de la no dependencia en donaciones, salir del modelo filantrópico. Tienen autonomía mayor en la asignación de recursos.

En cuanto al proceso, destacan que es fundamental generar confianza en la comunidad y con las personas y socios claves. También es muy importante la cabeza de quienes lideran la organización, el espíritu emprendedor que requiere innovación y determinación en el liderazgo. El enfoque en estrategia y operación es similar a la gestión de un negocio tradicional y la única diferencia es la motivación, que en este caso sería el valor social en lugar del valor económico. Se aplican los principios comerciales generales, pero los objetivos deben basarse en la misión de la OSC inicial y atraer la buena voluntad de la sociedad.

El cambio real requiere de mucho tiempo, voluntad y determinación de su liderazgo y de todos los involucrados. Por ejemplo, Bea Pellizari menciona que, para lograrlo, el equipo que gestionó el plan de negocios fueron cinco personas que trabajaron fuera de horario y con mucha disciplina. La implementación de una ES desde una OSC requiere una comprensión clara de las comunidades involucradas y la aceptación de múltiples partes interesadas.

3.4.2. Conclusiones generales de las entrevistas a OSC que se transformaron o crearon una ES

Se desprende de las entrevistas realizadas, que si bien el proceso es desafiante y requiere de muchos requisitos que son necesarios para lograr un proceso exitoso, el resultado final es positivo para la gestión de la organización en distintos aspectos.

Independientemente de los diferentes motivos que llevaron a las Organizaciones a embarcarse en este proceso de transformación o creación de un ES, así como sea cual sea el proceso por el que optaron de las mencionados anteriormente, todas ellas coinciden en que encuentran en la figura de la ES, aspectos positivos que permiten potenciar su desempeño, tales como:

- Independencia financiera
- Autonomía
- Estrategia y gestión
- Estructura organizacional

Respondiendo así, de forma afirmativa, a las hipótesis formuladas sobre si la transformación o la creación de una nueva línea de trabajo hacia una ES impulsa el desarrollo de los aspectos organizacionales de la OSC, profesionalizando a la misma; y que las OSC que decidan embarcarse en este proceso sean capaces y conscientes de destinar el tiempo necesario, destinar recursos apropiados, así como contar con el apoyo de los directivos, entre otros aspectos significativos para lograr el objetivo.

Finalmente, es importante destacar que fue muy difícil encontrar OSC que se hayan transformado completamente en una ES. De las entrevistas concretadas, solamente una logró la transformación total (iluméxico), el resto optó por la creación de la empresa en el marco de la OSC, manteniendo ambas figuras.

3.5 ENTREVISTAS A EXPERTOS LEGALES

El último grupo de entrevistas fue a cuatro referentes legales, para poder evacuar dudas y conocer cuál es la realidad actual sobre el marco jurídico de las empresas sociales y de las OSC en lo que concierne a los aspectos legales y tributarios.

3.5.1 Análisis de entrevistas de expertos legales tributarios

3.5.1.1 Estructura legal

De acuerdo con los entrevistados en este capítulo, parecería existir una gran discusión sobre la estructura legal apropiada para una ES. En cada país hay diferentes y variadas estructuras legales posibles. Ninguna estructura en los países estudiados, según los referentes, define a una ES; más bien, cada ES elige la forma legal que cree que servirá mejor a su propósito social.

Según los expertos, las ES pueden convertirse en sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada, monotributo, literal E, al igual que las empresas con fines de lucro. Algunas también pueden registrarse como asociaciones civiles sin fines de lucro si sus objetivos sociales cumplen con ciertos criterios. Es probable que las ES con raíces cooperativas fuertes se registren como cooperativa.

La diversidad de estructuras legales disponibles significa que las ES pueden elegir la mejor forma para permitirles llevar a cabo sus actividades comerciales y cumplir su propósito social al mismo tiempo. A su vez, los entrevistados mencionan que la desinformación o falta de consenso tanto en una definición de ES, como en un marco legal y jurídico en el que se amparen las ES, puede llevar a que tanto la elección de la figura jurídica, como el proceso de desarrollo en los aspectos técnicos sea más largo y desgastante de lo que debería ser. Faltan herramientas, guías y normas claras sobre esta figura.

3.5.1.2 Marco jurídico de las ES

Como se mencionó anteriormente, dada la carencia de un marco jurídico y tributario en el que se ampara a la figura de ES, actualmente en Uruguay, cada una de las ES al momento de tener que elegir bajo qué figura jurídica crearse, tienen que determinar dentro del rango de instrumentos jurídicos existentes, cuál es el que se adecua más a su operativa.

La decisión acerca de qué figura legal decidir, podría depender de muchos factores entre los que se destacan el propósito de la ES, el tipo de actividades comerciales que desarrollará y su política de distribución de utilidades. A modo de ejemplo, detallamos dos casos posibles:

- ES que, además de generar impacto social tiene definido no reinvertir sus utilidades en la ES, sino que las utilidades saldrán de la empresa ya sea para distribuirlas a sus socios o para donarlas a una OSC independiente. Es decir, volcar las utilidades a socios, accionistas u organizaciones que sean independiente de su objeto. En este caso, el proceso correspondiente según los expertos entrevistados sería desarrollar una sociedad comercial como la SA o SRL.
- ES que, además de generar impacto social tiene definido reinvertir sus utilidades en el fin social que tiene por objeto. En este caso, legalmente se podría utilizar la figura de asociación civil sin fines de lucro o fundación.

Por lo tanto, según la información recabada en las entrevistas, se entiende que la limitante o distinción entre la figura jurídica que se permite usar va a estar dada por el objeto al que se destinen las utilidades.

Sistema B, en este aspecto se encuentra a nivel regional desarrollando un marco jurídico que contempla a las sociedades comerciales que tienen en el propósito de la empresa el objetivo social o ambiental, dejando a voluntad de sus accionistas la distribución de utilidades. La iniciativa presentada se denomina Ley BIC: Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo. Difiere en algunos aspectos al concepto de ES, ya que la ley abarca a todas las sociedades comerciales que incluyan en sus estatutos o contrato de constitución, la obligación de generar un impacto social y ambiental. Las empresas BIC, dejan a voluntad de los accionistas la distribución o reinversión de utilidades, no es algo exigible. La Ley determina que serán Sociedades de Beneficio Interés Colectivo (BIC) las sociedades constituidas conforme a alguno de los tipos previstos en la Ley de Sociedades Comerciales N° 16.060, cuyos socios además de obligarse a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes y servicios con el fin de participar en las ganancias y soportar las pérdidas, se obliguen a generar un impacto positivo social y ambiental en la comunidad, en las formas y condiciones que se establezcan.

Para adoptar el régimen BIC, las sociedades o fideicomisos deberán incluir en su estatuto o contrato de constitución, la obligación de generar un impacto social y ambiental, positivo y verificable, además de los requisitos exigidos por las normas de aplicación particular. Las sociedades deberán incluir en su contrato social la exigencia del voto favorable del 75% (setenta y cinco por ciento) de los socios con derecho a voto para toda modificación del objeto y fines sociales, no correspondiendo la pluralidad de votos.

3.5.1.3 Limitantes en la operativa de la OSC

Respecto a la actividad comercial de la figura jurídica de la Asociación Civil Sin fines de lucro, existe un consenso en los expertos legales, en que sí se puede realizar actividad comercial con la condición de que la actividad comercial debe estar estrictamente relacionada al objeto con el que fue creada la OSC, y que toda utilidad generada por dicha actividad debe ser volcada a la persecución del fin social que tiene la OSC.

Si bien no hay limitantes en cuanto a realizar la actividad comercial, se identifican restricciones en cuanto a la distribución de utilidades, así como también posibles limitantes en cuanto a contratos de trabajo o requisitos para la solicitud de fondos, ya que muchas veces para este tipo de operaciones se requiere una figura comercial y no una OSC.

Otra limitante en términos legales refiere a la responsabilidad de los socios de la OSC, ya que los socios que integran el órgano lectivo de la OSC responden no solo con el patrimonio de la OSC, sino que con el propio también. Esto en una sociedad comercial no pasa. Uno de los expertos entrevistado sugiere que, para minimizar este daño, las OSC que eligen mantener esta figura, podrían contratar un seguro que las cubre para minimizar este posible perjuicio.

3.5.1.4 Ventajas legales de las OSC frente a las ES

Los expertos en el área legal coinciden con el resto de los grupos entrevistados en cuanto a las principales ventajas de las OSC frente a las ES. Entre ellas destacan:

- la posibilidad de recibir donaciones,
- los beneficios tributarios, ya que al no haber una figura de ES, hoy las que elijan crear una sociedad comercial son sujetos pasivos de impuestos con el mismo régimen tributario que cualquier otra empresa;

- y su abordaje de impacto social en territorio. Actualmente, las OSC son quienes socialmente se consideran idóneas para el trabajo en la solución de problemáticas sociales directamente en territorio.

Según los expertos legales, la figura que elijan puede condicionar el tipo de contratos, sus responsabilidades y exigibilidad, dentro de los acuerdos que realicen tanto con proveedores como clientes, así como también los fondos o concursos a los que se puedan presentar, ya que muchos de los contratos exigen que tengas cierta figura jurídica ya sea empresa u OSC.

3.5.1.5 DGI

Por lo relevado en las entrevistas, hay mucha desinformación y hay complicaciones burocráticas al respecto. Las entrevistas a referentes legales y a todos los otros grupos nos hicieron tener que investigar en mayor profundidad la temática. Por lo tanto, decidimos ir a la ley y a la DGI que es donde comienzan las discusiones.

No existe en nuestro régimen jurídico un estatuto fiscal de las OSC, pero existen numerosas normas que, interpretando disposiciones de la Constitución de la República, declaran exentas del pago de impuestos a OSC y/o sus patrimonios, creando un régimen confuso y casuístico, que muchas veces es de difícil interpretación. En el artículo 69 de la Constitución se establece que *“las instituciones de enseñanza privada y las culturales de la misma naturaleza estarán exoneradas de impuestos nacionales y municipales, como subvención por sus servicios”*. La legislación nacional ha interpretado los términos *“instituciones culturales”* en sentido amplio, de manera que comprenden prácticamente a toda institución privada sin fines de lucro que realiza actividades de interés público.

En DGI se encontró la consulta N°5493, que indica que

“Las asociaciones y fundaciones son contribuyentes del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE), toda vez que realicen actividades u operaciones que no estén directamente relacionadas con determinados fines específicos que hayan dado lugar a que la ley las declara exoneradas. Están nominadas como sujetos pasivos del IRAE por el Literal H) del Artículo 9º del Título 4 del T.O. 1996. En el mismo se establece que las asociaciones y fundaciones serán sujetos pasivos por las actividades gravadas que no estén directamente relacionadas con los fines específicos que motivaron su inclusión en el régimen de exenciones. Por su parte las rentas que verifican el aspecto objetivo son las del literal B) del Artículo 3º del Título 4 del T.O. 1996, es decir aquellas rentas que se originan en la combinación de capital y trabajo para producir un resultado económico.

Además, en ningún caso tributarán Impuesto al Patrimonio (IPAT), ya que se encuentran excluidas expresamente del aspecto subjetivo del tributo por el numeral 2) del literal B) del Artículo 1º del Título 14 del T.O. 1996.

Con relación al Impuesto al Valor Agregado (IVA), el literal H) del Artículo 6º del Título 10 del T.O. 1996 nombra a las asociaciones y fundaciones como sujetos pasivos, por las actividades gravadas que no estén directamente relacionadas con los fines específicos que motivaron su inclusión en el régimen de exenciones.....”

De esta consulta se puede interpretar lo mismo mencionado por los expertos legales, que si la OSC realiza una actividad comercial que esté directamente relacionada con su objeto social y donde el valor económico que genera se utilice para el propósito social para el que fue creada, sigue estando exenta de impuestos, de lo contrario, serán contribuyentes de IRAE, IPAT e IVA.

La diversidad de estructuras legales disponibles actualmente y la falta de un marco claro, permite que las ES pueden elegir la forma que encuentren más conveniente para llevar a cabo sus actividades comerciales y cumplir al mismo tiempo su fin social.

3.5.1.6 Estructuras legales híbridas para ES en diferentes países

Fue necesario a su vez en el marco de este trabajo, ampliar la búsqueda y análisis de figuras legales para este tipo de empresas en América Latina y en el mundo. El análisis profundizó en el Reino Unido ya que es un país que está avanzando muchísimo en todo lo que refiere a ES, inversión de impacto e innovación social. A su vez, entendemos que pueden ser fuente de inspiración para un mayor análisis y para impulsar un proyecto de ley en América Latina con estas características.

- **REINO UNIDO**

El Reino Unido ha introducido dos estructuras legales diseñadas específicamente para ES. Estas (las estructuras legales) permiten el comercio en busca del impacto social.

- **Community interest companies (CICs)**

Debido a que las empresas sociales necesitaban comercializar y que a menudo no podían registrarse como una organización benéfica (porque no lo son) y requería una combinación de donaciones e inversiones conducidas al desarrollo de una estructura legal específica, es que se creó la empresa de interés comunitario (CIC). Esta tiene tres componentes muy importantes:

- consagra el propósito social de la organización en sus documentos de gobierno,
- contiene un "bloqueo de activos" que impide que los activos de un CIC se distribuyan, excepto a organizaciones benéficas u otros CIC,
- y la acción CIC permite a los inversionistas poseer acciones en la compañía, pero limita la distribución de ganancias a esos accionistas.

Estos tres aspectos de la Ley si bien no definen a una ES, la protegen. Dan confianza tanto a los donantes como a los inversionistas sociales, creando un entorno de financiamiento más flexible en el que las ES prosperan. Desde su fundación en 2005–06, ahora hay más de 10.000 CIC registradas, de los cuales se cree que unas 7.000 están activas.

- **Charitable companies**

Las compañías de caridad proporcionan un control aún más estricto sobre el propósito social de una ES. Según la definición de Charitable companies en el Reino Unido, una empresa de caridad:

- no puede distribuir sus excedentes a sus miembros o accionistas,
- solo puede aplicar sus activos para llevar a cabo sus fines benéficos,
- y debe operar de una manera que sea en el mejor interés de la caridad.

En general, una organización benéfica registrada tiene más opciones para recaudar fondos y donaciones, pero menos para aumentar la inversión social.

3.5.2. Conclusiones generales de las entrevistas a expertos legales

Surge de las entrevistas a los referentes, unanimidad sobre la necesidad de definir un marco jurídico y legal en el cual amparar las ES.

Se destacan como ventajas de las OSC frente a las ES, dos aspectos:

- posibilidad de recibir donaciones
- beneficios fiscales

Como limitantes de las OSC frente a las ES surgen las siguientes:

- restricciones en distribución de utilidades, contratos de trabajo, requisitos para la solicitud de fondos
- responsabilidad de los socios de la OSC

CAPÍTULO 4 - ANÁLISIS

Este trabajo expone algunos de los desarrollos clave que han permitido que las OSC busquen en la creación o transformación hacia una ES, fortalecer su trabajo. Esperamos que sirva de puntapié inicial para continuar investigando y profundizando algunos puntos destacados en el trabajo.

Primero que nada, es importante destacar que fue muy difícil encontrar casos de OSC que se hayan transformado completamente en una ES. La mayoría de las entrevistadas optaron por la creación en el marco de la OSC y no la transformación.

Hay muchas cosas que aprender de las experiencias estudiadas. Por un lado, las OSC que deciden embarcarse en este proceso necesitan aprovechar al máximo el entorno en el que operan y los recursos disponibles. A su vez, es muy importante que trabajen junto con diversos actores de otras áreas, para promover un entorno y ecosistema más propicio, que permita un mejor desarrollo y contribuya al éxito de la ES.

Es necesario crear un ecosistema de apoyo y financiamiento que fomente el crecimiento de las ES en el marco de una OSC desde la idea inicial hasta la sostenibilidad, la rentabilidad y la escala.

Hay muchos desafíos por delante para las OSC que deciden crear una ES: conformar un equipo de trabajo; destinar tiempo; cambios organizacionales; equilibrar las demandas a menudo competitivas de éxito comercial e impacto social. Podrían enfrentar estos desafíos con mayor eficacia si se trabaja en conjunto, con organizaciones que han pasado procesos similares, con organizaciones de apoyo, con gobierno, no solo en Uruguay, sino también con ES y OSC en otras partes del mundo. Algunos de los desafíos que enfrentan las OSC que deciden enmarcarse en el proceso son sorprendentemente similares, otros son radicalmente diferentes. Pero al compartir lo que ha funcionado y lo que no, junto con nuevas ideas y modelos exitosos, sin duda podría favorecer el desarrollo de la ES, generando sinergias, nuevas alianzas y sobre todo desarrollando un ecosistema empoderado, transformando así a las OSC para mejor.

Previo a desarrollar los principales hallazgos y responder la pregunta del trabajo, entendemos fundamental generar una conclusión con respecto al concepto de ES.

4.1 Aspectos claves en la definición de ES

Tal como se menciona en el marco conceptual y respaldado por las entrevistas realizadas y los casos estudiados, entendemos que es importante avanzar en la definición de una ES, lograr un consenso entre todos los actores claves para establecer una definición, enumerar aspectos claves dentro de la misma y definir un marco jurídico y tributario sobre el cual enmarcar a este tipo de organizaciones para ofrecer mecanismos claros y un ambiente propicio para su desarrollo.

A continuación, se presentan los principales aspectos que consideramos deben estar presentes en la definición y características de toda ES.

1. Enfoque en la creación de valor social

Las ES nacen con el objetivo primordial de crear valor social. De hecho, la búsqueda de dicho valor es el motor central de su nacimiento. Las ES ofrecen a la sociedad respuestas a determinadas problemáticas sociales o generan nuevas oportunidades que contribuyen a su mejora. Se trata de empresas en las que prima el beneficio social por encima del económico, aunque la sostenibilidad económica es un requisito para su supervivencia, así como uno de sus objetivos. Por lo tanto, se podría decir que las ES buscan generar un equilibrio entre ambos objetivos: social y económico.

La cobertura de las necesidades de los colectivos en riesgo de exclusión social es su principal objetivo. Existen también en la actualidad muchas ES cuyo eje central es el medio ambiente, el consumo responsable u otros temas no directamente vinculados a la mejora de la situación de un determinado colectivo.

Es interesante destacar que, si bien la mayor parte de ES nacen muy vinculadas a un determinado objetivo social, su propuesta de valor acaba incorporando elementos que van más allá de su objetivo social concreto. Así, en una muestra de coherencia, son muchas las ES que buscan ser responsables con el medioambiente, integran elementos de promoción de grupos excluidos y/o de transformación de valores en su proyecto global. Un ejemplo de esto es los siete principios definidos por Prof. Yunus que definen a una ES. Si bien el objetivo es superar la pobreza, o uno o más problemas sociales, también es importante que tengan conciencia ambiental y que los empleados reciben salarios competitivos con mejores condiciones laborales (Yunus, 2011).

A su vez, muchas de las ES entrevistadas, mencionaron que siempre intentaban mantener dentro de toda su estructura y todas las operaciones la coherencia en el impacto generado, buscando el equilibrio y la integración de impacto ambiental y social, además de su principal objetivo. Observamos, además, que también son muchos los casos en que más allá de la creación de valor social directamente a través de su actividad, las ES pretenden convertirse en un referente, ser un punto a partir del cual provocar la transformación de las actitudes y acciones de terceros.

2. Sostenibilidad financiera

La generación de valor social va asociada a la necesaria creación de valor económico. Las ES generan ingresos que aseguran su sostenibilidad económica y su independencia financiera. Esto no significa que una empresa que no sea sostenible a corto o mediano plazo no puede ser considerada ES, pero sí se entiende que la sostenibilidad económica - lo que implica la creación de valor económico- debe formar parte de los objetivos de una ES. Por muy loables que sean sus objetivos, si un proyecto no es capaz de generar valor económico a largo plazo, no puede considerarse una ES.

Creemos que, para las ES es fundamental la orientación al mercado, entendida como la voluntad de ofrecer un producto o servicio cuyo valor sea reconocido económicamente y de forma suficiente por aquellos que lo van a consumir o utilizar. A su vez, los productos o servicios que desarrollen deben ser de calidad y altamente competitivos generando ingresos suficientes como para cubrir el costo asociado a su producción. Y si es posible, evidentemente, generar un excedente.

3. Excedentes económicos

Uno de los temas más polémicos que rodean a la ES es el debate sobre el excedente económico y su utilización. Algunos apuntan que uno de los requisitos clave para distinguir la empresa social de la tradicional debería ser la gestión de dicho excedente. Donde el beneficio obtenido por las empresas sociales deba destinarse en su totalidad a la consecución del fin social. Esto refiere a una línea de pensamiento que considera la empresa social necesariamente como una entidad sin ánimo de lucro (non-profit).

Otra mirada es la de distribución de utilidades entre socios, empleados o lo que los dueños de la empresa dedican hacer. Esto refiere a una línea de pensamiento que considera la ES como una entidad con ánimo de lucro y con un fin social.

4. Estrategia y gestión con enfoque empresarial

Conseguir crear valor social y económico requiere la configuración de soluciones de mercado sostenibles que permitan dar respuesta a los retos planteados. Para ello es necesaria la organización de los recursos sobre la base de criterios de eficiencia y competitividad, elementos que podríamos decir que son característicos del mundo empresarial. Y elementos de eficacia que no se limitan al mundo empresarial, ya que las OSC también caracterizan por su eficacia en la consecución de sus resultados sociales. Como afirma Bill Drayton, fundador de Ashoka y uno de los responsables de popularizar el término emprendimiento social, directamente asociado a las empresas sociales: la empresa social usa principios y herramientas empresariales para crear, organizar y gestionar una iniciativa que genere cambio social.

4.2 El valor de una ES en una OSC

La creación de una ES desde una OSC o la transformación de ésta en una ES, ¿podría favorecer a las OSC en términos de eficiencia, sostenibilidad económica, operativa e impacto?

Luego de un análisis en profundidad de las 29 entrevistas realizadas y la revisión del material bibliográfico, podemos concluir que sí es posible generar valor y fomentar la capacidad de crecimiento de las OSC a través de la creación de las ES. En el siguiente cuadro se visualizan las hipótesis planteadas y si se pudieron constatar.

| Hipótesis planteadas | ¿Comprobada? |
|---|--|
| La transformación o la creación de una nueva línea de trabajo hacia una ES impulsa el desarrollo de los aspectos organizacionales de la OSC, profesionalizando a la misma. | SI Esta hipótesis se constató principalmente con las entrevistas a OSC que pasaron por este proceso. Todas indican que implicó una mayor profesionalización, mayores exigencias, controles más rigurosos, asesores externos legales y tributarios más presentes, entre otros. |
| Es fundamental que las OSC que decidan embarcarse en este proceso sean capaces y conscientes de destinar el tiempo necesario, destinar recursos apropiados, se debe contar con el apoyo de los directivos, entre otros aspectos significativos para lograr el objetivo. | SI Esto se pudo constatar principalmente a través de las entrevistas de OSC que pasaron por este proceso y de OSC que están trabajando ahora para crear una empresa. Pudimos constatar que, si no se destina el tiempo, no se planifica, no se destinan los recursos necesarios, es imposible concretarlo. Los |

| | |
|---|---|
| | <p>casos que mayor reflejan esto es Providencia que como se explicó en el capítulo 3.2.1.4, se encuentra en ese proceso; y Ñandé que estuvo muchos años para que comience a funcionar. De todas maneras, todas las que pasaron por el proceso y las que lo están pensando ahora, mencionan la importancia de estos puntos planteados en la hipótesis.</p> |
| <p>Un factor de éxito para lograr este proceso hacia la creación de una ES, es contar con el liderazgo de personas con acreditado conocimiento en gestión de negocios y de mercado.</p> | <p>SI</p> <p>Esto se pudo constatar principalmente a través de las entrevistas a OSC que pasaron por este proceso donde mencionan que fue fundamental tener a alguien en el equipo con una mirada de negocios. A su vez, las OSC que están pensando y trabajando para crear una empresa, se dan cuenta de esta necesidad.</p> |
| <p>Es fundamental la creación de una nueva personería jurídica para el modelo empresarial ya que no es factible desarrollarse como empresa bajo la figura de una Asociación Civil sin fines de Lucro.</p> | <p>NO</p> <p>Como se constató con los expertos legales, este trabajo demuestra que desde una Asociación Civil sí se puede llevar adelante una actividad comercial sin necesidad de generar una nueva personería jurídica.</p> |
| <p>Las OSC tienen la necesidad y/o el incentivo a convertirse en o crear una ES.</p> | <p>SI</p> <p>Esto se pudo constatar a través de las entrevistas de OSC que pasaron por este proceso y de las OSC que no pasaron por este proceso. Todas muestran tener ciertas necesidades para hacerlo como por ejemplo la dependencia en donaciones, las exigencias de sus financiadores en algunos casos, la falta de recursos, etc. Ven en la ES un incentivo para poder hacer frente a estas necesidades.</p> |

Nos detendremos en la hipótesis que concierne a los aspectos legales, un hallazgo fundamental de este trabajo. Como se detalla en el capítulo 3.5, en el análisis de entrevistas de expertos legales tributarios, no es necesario crear una nueva personería jurídica para el modelo empresarial. Se comprobó en este trabajo que sí es factible desarrollarse como empresa bajo la figura de una Asociación Civil sin fines de Lucro. Si bien existe un vacío legal, hay muchas dudas al respecto y hay pocos asesores entendidos en el tema, la Ley permite que una Asociación Civil sin fines de lucro pueda tener una actividad comercial, pueda continuar exenta de la carga tributaria correspondiente a una empresa comercial, siempre y cuando el valor económico que genere por dicha actividad sea destinado a la consecución de los objetivos sociales que se definen en su estatuto. En caso de que no se pueda demostrar, sí deberá crearse una figura legal independiente de empresa privada. Por otro lado, es importante entender que existen muchas burocracias que pueden hacer que la Asociación Civil que tenga la actividad comercial no pueda avanzar con la misma rapidez y flexibilidad que la empresa. Por ejemplo:

- En DGI es muy difícil que se entienda esta estructura y en caso de solicitar facturas desde la Asociación Civil se entiende que no corresponde, entonces para lograrlo es necesario ir con abogados que respalden dicha posibilidad.
- En caso de que tenga que ver con una actividad gastronómica, los trámites de bromatología en la Intendencia tienen restricciones para las OSC.
- Si la actividad comercial tiene que ver con la prestación de servicios, también existen ciertas restricciones en los contratos con las contrapartes.

Por lo tanto, si bien es posible desde la Asociación Civil tener la actividad comercial, muchas veces se puede ver afectada y restringida, principalmente por la falta de información y desconocimiento de los procesos y licencias que tienen las OSC, así como también por las restricciones en temas de contratos que pueden existir. A su vez, para escalar y obtener inversión, sí es necesario otra figura jurídica de empresa. Por lo tanto, se entiende necesario impulsar un proyecto de Ley para este tipo de empresas sociales que puede ser inspirado en los ejemplos mencionados en el capítulo 3.5.1.6 del Reino Unido. Entendemos que la figura legal no sólo favorecerá a las ES y OSC existentes sino también permitirá generar un mayor conocimiento del tema logrando que más actores lo consideren y se involucren.

4.3 Potencialidades de las ES

Respondiendo a la pregunta del trabajo, a continuación, se caracterizan las potencialidades de crear una ES en el marco de la OSC. Se hace foco en el proceso de creación de la ES manteniendo también la figura de la OSC, ya que la mayoría de los entrevistados decidieron este camino más que la transformación total. Se destacan los principales puntos que generan valor para la OSC embarcarse en este proceso, según las entrevistas y el análisis:

- **Independencia económica:** el hecho de que la empresa desde su modelo de negocio genere los ingresos suficientes para solventarse, mantenerse en el tiempo y generar excedentes para cubrir parte del presupuesto de la OSC, resulta uno de los principales aspectos positivos.

Por un lado, la empresa tiene gran independencia en su toma de decisiones y estrategias de trabajo que elija adoptar, ya que al no depender de donantes o del Estado, le da autonomía en cuanto a este tipo de decisiones. A su vez, el hecho de que permita a la OSC disminuir su dependencia en donación es también genera más independencia a la misma.

- **Mayor impacto social:** Desarrollar una empresa que también tenga un propósito social alineado a la OSC, permite generar un alcance mayor en cuanto a sus objetivos sociales. A su vez, puede ser también en muchos casos una fuente de empleo, pudiendo ser incluso una salida laboral para jóvenes o el público con el que trabaja la OSC, multiplicando de esta forma el impacto positivo.
- **Profesionalización en la gestión:** el enfoque empresarial de la organización permite estructurar aspectos que en la figura de la OSC quedan muchas veces desatendidos. La eficiencia en los procesos resulta un aspecto clave en la estructura de una ES, ya que el modelo de negocio debe ser lo suficientemente eficiente para generar la rentabilidad necesaria para mantener la operativa. Esto conlleva a altos niveles de exigencia, por un lado, para ofrecer productos y servicios de alta calidad, de forma que

sean competitivos en el mercado, y por otro lado, para implementar una gestión y estrategias operativas eficientes.

- **Vínculos y alianzas con otros actores del ecosistema:** resulta un aspecto fundamental para las ES las alianzas que se generen con otros integrantes del ecosistema, no solo para generar sinergias que puedan potenciar el impacto social sino también para generar acuerdos comerciales que permitan reducir costos, lograr procesos más eficientes y hasta incluso generar nuevos vínculos para la OSC. Por ejemplo, algunas OSC que crearon una empresa mencionan que la empresa ha traído nuevos donantes y mayor visibilidad a la OSC.
- **Mejora continua/innovación:** tal como lo hacen las empresas tradicionales, las ES deben, al operar en un mercado competitivo, cuestionarse y replantearse la estrategia de negocio para permanecer en el mercado. En el caso de las ES el cuestionamiento y análisis es doble, por un lado, frente a los cambios en el mercado que operan y por otro lado en base al fin social que la misma tenga. Al abarcar estos dos aspectos, la organización se podría tornar más eficiente e innovadora, potenciando su impacto.
- **Acceso a financiamiento:** desde la figura de empresa se identifica un mayor abanico de opciones de financiamiento ya que, al regirse por un modelo empresarial, se las considera más propicias a solicitar fondos, préstamos, recibir capitales de inversores, y la posibilidad de desarrollar ciertos contratos que contrapartes exigen tener la figura empresarial. Sin embargo, se destaca también importante mantener la figura de la OSC ya que existen fondos exclusivamente para OSC. Por lo tanto, el hecho de mantener ambas figuras permite un mayor rango de opciones.

4.4 Requisitos básicos para la transformación o creación de una ES a partir de una OSC

Se trata de un proceso que no es para todas las OSC. Primero vale mencionar que es determinante el área en el que la OSC se desempeñe para que la misma pueda embarcarse en este proceso, ya que hay algunas áreas de trabajo de OSC que difícilmente puedan convertirse a un formato empresarial.

A continuación, se presentan algunos de los requisitos encontrados a partir de las entrevistas y análisis realizado.

1- Inversión de recursos

Las OSC al momento de planificar y empezar a transitar este camino deben tener presente como aspecto determinante el destinar recursos, principalmente el tiempo de parte del equipo, asignando correctamente las responsabilidades para tener un proceso lo más organizado y estructurado posible. Tienen que estar dispuestas a llevar a cabo esta inversión de tiempo extra.

2- Conocimientos de directivos o técnicos implicados

Es deseable que los empleados de la OSC, principalmente los referentes o responsables de las directrices de la estrategia, la gestión y la operativa, tengan algunos conocimientos sobre el mundo empresarial. Este proceso probablemente sólo es posible cuando se encuentran personas con mentalidades abiertas o bien cuando se trata de organizaciones con una larga trayectoria de colaboración con el mundo empresarial.

El éxito de la empresa social en el marco de la OSC, particularmente en sus primeros años, a menudo depende de la calidad de su liderazgo y gestión. La creación de una

empresa exitosa en cualquier sector ya sea comercial o social, se basa en tener acceso a una amplia gama de habilidades y experiencia, ya sea dentro de la organización o por medio de soporte externo. Los emprendedores sociales se enfrentan a una serie de desafíos particularmente difíciles. Además de desarrollar y administrar un negocio comercialmente viable, también tienen como objetivo atender necesidades sociales no satisfechas, lo que complejiza el desafío como empresa.

3- Conocimiento del mercado

Las OSC deberían de antemano saber qué necesidad hay en el mercado y cómo desde su labor puede suplir dichas necesidades. Y esta información no siempre es accesible o fácil de conseguir. Este proceso de conocimiento de mercado puede originarse de distintas formas:

- puede darse de forma casual,
- puede ser el resultado de la manifestación de la necesidad por parte de la población con la que la OSC trabaja,
- o puede nacer desde una investigación de mercado realizada por la OSC en territorio, que detecta una necesidad en el mercado y fortalezas de la OSC para poder suplir dichas necesidades.

4- Empezar la empresa

Una vez detectadas las oportunidades para comenzar con la empresa, la mayor dificultad se encuentra en el proceso de transformar esta teoría en un proyecto concreto, ejecutable y práctico. Además, para hacerlo viable, es muy importante que la OSC confíe en el proceso y en el valor de su trabajo como pieza clave para el proyecto.

5- Definición estratégica

Es muy importante que haya una definición estratégica y consensos en el equipo. Este cambio implica un cambio de paradigma, y si esto no sucede, transformarse en una ES puede quedar como algo colateral que sólo es usado para cubrir costos y/o generar ingresos.

4.5 Factores claves de éxito

Se pudo constatar a partir de las entrevistas y el análisis, que hay ciertos factores que pueden ayudar a la consecución de la creación de una ES en el marco de una OSC. A continuación, se presentan siete factores clave de éxito encontrados.

1- Tener claro el norte

Es importante nunca perder el norte, el hacia dónde quiere ir la OSC. Para esto es fundamental que se haga diferentes preguntas. Desde los estudios de caso a través de las entrevistas, se resaltan a continuación algunas preguntas que entendemos que quienes pasaron por el proceso y quienes se lo están cuestionado se hicieron o deberían hacer para mantener su norte.

¿Responde a una demanda del mercado? ¿Se puede replicar? ¿Hay un camino para escalar? ¿Estamos asignando nuestros recursos a un retorno de la inversión cuantificablemente mayor? ¿Estamos manteniendo el impacto social y los ingresos en tensión constructiva? ¿El desarrollo de esta empresa, contribuye a nuestro propósito social? ¿Esta oportunidad aprovecha nuestras habilidades únicas? ¿Tendremos que

aumentar el tamaño de nuestro equipo? ¿Cómo se alinea esto con los resultados que estamos tratando de lograr? ¿Quiénes van a liderar este proceso?

2- Plan de acción definido

Es importante establecer desde el inicio objetivos claros y plazos para cada uno de ellos. Una buena definición inicial de los pasos a seguir es importante para minimizar los riesgos de abandonar el proceso. Los pequeños logros son claves.

3- Apoyo transversal dentro de la OSC

Contar con el apoyo de la directiva de la OSC, el involucramiento de los mandos medios y de la base para poder implementarlo.

4- Equipo profesional

La existencia de un cuerpo técnico, dentro de la OSC, con conocimientos empresariales y con la clara motivación social.

5- Recursos

Hay que tener el compromiso de dedicación de recursos:

- *Tiempo.* La OSC debe ser consciente de que debe invertir tiempo, horas extra, compromiso extra por parte del equipo. A su vez, es un proceso que lleva tiempo, ninguna de las OSC entrevistadas demoró menos de 2 años en que la empresa empiece a funcionar.
- *Recursos monetarios.* Se va a necesitar dinero ya sea para la compra de maquinaria, para el equipo, para validar. Por lo tanto, es necesario que la OSC disponga de un fondo para esto, ya sea aportado desde la directiva, posibles reservas que la OSC disponga, o en la primera etapa de creación, conseguir donantes externos comprometidos con esta idea; capital semilla para emprendimientos o fondos no reembolsables. Otra posibilidad sería conseguir inversión de impacto que en etapas muy tempranas es difícil y que en la región es aún muy incipiente.

6- Apoyo externo

- La existencia de impulsores que creen un contexto favorable puede ayudar mucho a la OSC: instituciones de apoyo, personas motivadas claves para el desarrollo, consultores externos.
- A su vez, desde la OSC fomentar espacios de colaboración entre la OSC, empresas colaboradoras, aliados y sus beneficiarios es muy importante. Crear la ES cocreando con los diferentes grupos de interés y con la comunidad ya desarrollada.
- Contar con asesores legales y tributarios.

7- Experimentar y fallar

En el mundo corporativo, las grandes ganancias provienen de la innovación continua resultante de las inversiones en experimentación, investigación y desarrollo. Para tener éxito, el equipo, la directiva y sus financiadores deben estar preparados para el fracaso haciendo preguntas difíciles, aprendiendo y evolucionando y siendo transparente con los financiadores.

4.6 Riesgos

Embarcarse en este proceso, tiene riesgos y por eso es importante enumerarlos y tenerlos en cuenta antes de embarcarse en este proceso. A continuación, se presentan los principales riesgos detectados en las entrevistas y el análisis.

1- Obligaciones fiscales

La creación de la ES genera mayores obligaciones fiscales. El nivel de exigencia hacia las empresas es mayor. Las OSC deben tener claro que, si crean una empresa, los requisitos, obligaciones e indicadores serán más exigentes, porque son indicadores no solo de impacto, sino que también de mercado.

2- Barreras culturales

Las ES enfrentan los mismos obstáculos de desarrollo de todas las empresas comerciales, pero además enfrentan una barrera cultural importante de credibilidad, por ser actores que buscan propósitos de interés público actuando en el mercado y con generación de valor económico. Existen barreras culturales de cómo las empresas pueden contribuir a solucionar problemas sociales.

3- Equipos inadecuados

Como en todo proyecto, la calidad humana es muy importante para el éxito. No tener un equipo adecuado en cuanto a conocimiento empresariales, pero a su vez con una visión compartida del propósito social, puede significar un factor de riesgo muy alto.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSIÓN

El número de OSC en Uruguay y en América Latina ha crecido en las últimas décadas para dar respuesta a necesidades sociales sin resolver. Al mismo tiempo la cooperación internacional y la fuente de donaciones se ve en decrecimiento. Por lo tanto, aparecen nuevas estructuras como las empresas sociales, como mecanismo para dar solución a problemáticas sociales generando sus propios ingresos y bajando así la dependencia de donaciones. Como forma de potenciar a las OSC y buscar nuevas estrategias para ser sostenibles y escalar su impacto, este trabajo realizó una investigación acerca de si la creación de una empresa social desde una OSC podría favorecer a las OSC en términos de eficiencia, sostenibilidad económica, operativa e impacto.

Luego del desarrollo de 29 entrevistas en profundidad con cinco grupos diferentes, y de la revisión bibliográfica, el trabajo concluye que la creación de las ES en el marco de una OSC sí puede ser posible. Se desprende de lo analizado que no es un proceso viable para todas las OSC ya que hay muchas que pueden no estar interesadas o que no estén preparadas para hacerlo. A su vez, puede suceder que por el área de trabajo en el que se desenvuelve la OSC no permite migrar a un modelo empresarial. Existen casos exitosos en Uruguay presentados en este trabajo como por ejemplo Ñandé y Lavadero 21, y en América Latina RedActivos, TECHO Argentina, Colombia y Paraguay, Iluméxico, Tierra Grata. A su vez, existen OSC que están comenzando el proceso en Uruguay. Sin embargo, es un tema incipiente que se encuentra generando interés en el ecosistema de emprendimiento social en Uruguay y que aún hay muy pocas OSC que se han embarcado en este proceso.

Por otro lado, se constató en este trabajo que son más los casos de OSC que deciden crear una ES que los casos de transformación completa. Los motivos por los cuales las OSC podrían decidir crear una ES son principalmente dos. El primero, se debe al potencial que tiene la ES de, en un futuro, cubrir parte del presupuesto de la OSC con las utilidades que genera. El segundo motivo, se debe a que la ES podría también contribuir a la misión de la OSC y de esta manera potenciar el impacto social que busca generar.

A su vez, se identificó que las OSC que crearon una ES valoran mucho la figura de mantener la OSC. En la mayoría de los casos la OSC podría ayudar y potenciar también el crecimiento de

la ES. Por ejemplo, podría potenciar el trabajo debido a su enfoque territorial y el trabajo en la comunidad. Es decir, si la ES vende un servicio a la comunidad con la que trabaja la OSC o si busca emplear a el público beneficiario de la OSC, el trabajo que viene desarrollando la OSC y el posicionamiento de ésta podría ayudar mucho al éxito de la empresa. A su vez, genera credibilidad y confianza hacia el resto de los grupos de interés.

Otra conclusión que destacar es la importancia del financiamiento inicial para que pueda funcionar. Las OSC que se embarcaron en el proceso de cambio destacan como factor importante contar con un financiamiento inicial. En este sentido existe una oportunidad en Uruguay y en la región asociada con la inversión de impacto y la banca ética.

Finalmente, tanto los expertos entrevistados en temas sociales, como las OSC entrevistadas en este trabajo entienden que las empresas sociales presentan una oportunidad como mecanismo de autogeneración de ingresos por parte de la OSC para bajar su dependencia en donaciones. Sin embargo, aún faltan más casos de ejemplos exitosos, falta un marco legal que favorezca el proceso y escasean instituciones de apoyo. A su vez, las 29 entrevistas realizadas para este trabajo no son suficientes para poder realizar una generalización acerca del proceso de creación de una ES en el marco de una OSC. Lo que ésta investigación permitió, fue demostrar que es un mecanismo viable, posible y que muchas OSC lo están haciendo y/o analizando.

Esperamos que este trabajo proporcione una plataforma útil desde la cual continuar investigando y actuando.

6- BIBLIOGRAFÍA

- Acrux Partners. (s.f.). Obtenido de www.acruxpartners.com
- Ashoka. (s.f.). Obtenido de Ashoka: <https://www.ashoka.org/>
- Ashoka. (s.f.). *europarl*. Obtenido de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0682_/com_com\(2011\)0682_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0682_/com_com(2011)0682_es.pdf)
- Bettoni, A., & Cruz, A. (1999). *El tercer sector en Uruguay*. Montevideo: Instituto de Comunicación y Desarrollo.
www.lasociadacivil.org/uploads/ciberteca/tercer_sectoruruguay.pdf
- B Corps. (s.f.). Obtenido de <http://www.bcorporation.net>
- CEPRODIH. (s.f.). Obtenido de <https://www.ceprodih.org>
- CIVICUS. (Julio de 2001). *La Sociedad Civil en Uruguay: Desafíos cruciales y un vasto potencial. Informe preliminar del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil en Uruguay*. Obtenido de www.lasociadacivil.org/wpcontent/uploads/2014/11/indice_civicus_uruguay
- Comisión Europea. (2011). *Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación sociales*.
- Consulta N°5493. Dirección General Impositiva, Montevideo, Uruguay, 22 de noviembre de 2017. Obtenido de <https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,Ampliacion-Normativa,O,es,0,PAG;CONC;1074;6;D;consulta-no-5-493;1;PAG>
- CONGDE (2007) España. *La transparencia y rendición de cuentas en las ONG: situación actual y retos*. Coordinadora de ONG para el Desarrollo
- Daravi. (s.f.). Obtenido de www.daravifabrica.co
- El Observador. (30 de junio de 2017). Fundaciones señalan que MEF retacea monto de donaciones con exoneración fiscal. El Observador
- Enseña Uruguay. (s.f.). Obtenido de <http://ensenauryuguay.org/>
- Fair Trade. (s.f.). Obtenido de <https://www.fairtrade.net>
- Freire, A. (2017). *Emprender para cambiar el mundo. El impacto social de la innovación*.
- Giovanni Pérez Ortega; Martín Darío Arango Serna; Lizeth Yuliana Sepulveda Atehortua. (2011). *Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado*.

Grupo Asesor sobre Sociedad Civil y Eficacia de la Ayuda del Grupo de Trabajo sobre la Eficacia de la Ayuda del CAD-OCDE: *Síntesis de Conclusiones y Recomendaciones*, Impreso en Canadá, agosto de 2008. <http://web.acdi-cida.gc.ca/ca>

ILUMEXICO. (s.f.). Obtenido de www.ilumexico.mx

Inclúyeme. (s.f.). Obtenido de www.incluyeme.com.ar

INOA EDU. (s.f.). Obtenido de www.inoaedu.com

IPRU. (s.f.). Obtenido de <http://www.ipru.edu.uy/>

Kantrowitz, R. E. (s.f.). *UNITED NATIONS: DEFINITIONS AND TERMS*. Obtenido de <https://www.apa.org/international/united-nations/acronyms.pdf>

Mesa Ejecutiva de Inversión de Impacto Argentina. (Junio de 2017). *Inversión de Impacto en Argentina. Oportunidades y desafíos*. Obtenido de Global Impact Investment Network:
<http://gsgii.org/wp-content/uploads/2017/07/Reporte-Inversion-de-Impacto-Argentina-2-entrega.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay (2019). *Obtenido de* <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/node/1494>

Natalia Agapitova, Johannes F. Linn. (2016). *Scaling up social enterprise innovations: Approaches and lessons, Global economy & development working paper 95* .

ÑANDÉ. (s.f.). Obtenido de <https://www.facebook.com/www.nande.com.uy>

Porter, M. (2013, junio). *Michael Porter: ¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales? TEDGlobal, TED, London, United Kingdom*. Obtenido de https://www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems?language=es

Providencia. (s.f.). Obtenido de <http://www.providencia.org.uy/>

Proyecto de ley Promoción de Emprendimientos. Cámara de representantes de la República Oriental del Uruguay, octubre de 2017. Obtenido de <http://www.ccea.org.uy/docs/BTD%202018/BTD%202018%20N%2023/PROYECTO%20DE%20LEY%20-%20%20SAS.pdf>

Rainforest Alliance. (s.f.). Obtenido de <https://www.rainforest-alliance.org>

Red Activos. (s.f.). Obtenido de www.redactivos.org.ar

REDALCO. (s.f.). Obtenido de <https://www.redalco.org/>

- Ricardo Abramovay; María Emilia Correa; Sebastián Gatica; Bernhardus Van Hoof. (2013). *NUEVAS EMPRESAS, NUEVAS ECONOMÍAS: EMPRESAS B EN SUR AMÉRICA* .
- Ruta 10 Up cycling. (s.f.). Obtenido de <https://www.facebook.com/ruta10upcycling/>
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.
- Schwab Foundation (s.f.). Obtenido de <https://www.schwabfound.org/>
- Schwab, H., & Milligan, K. (2015). *What is a social entrepreneur?* Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/>
- Sellin. (s.f.). Obtenido de www.sellin.uy
- Social Enterprise Alliance. (s.f.). *What is Social Enterprise?* Obtenido de Social Enterprise Alliance: <https://socialenterprise.us/%20about/social-enterprise/>
- Social Enterprise UK*. (s.f.). Obtenido de <https://www.socialenterprise.org.uk/>
- Tarak, P. (s.f.). *Inspiración contagiosa, entrevista a Pedro Tarak*. Obtenido de Sistema B: <https://sistemab.org/inspiracion-contagiosa-entrevista-a-pedro-tarak-argentina/>
- TECHO*. (s.f.). Obtenido de <https://www.techo.org/>
- Tierra Grata*. (s.f.). Obtenido de <https://tierragrata.org/>
- Unidos*. (s.f.). Obtenido de <https://www.unidos.edu.uy/>
- Yunus, M. (2008). *Las empresas sociales. Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*.
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*.

7- ANEXOS

7.1 ANEXO I - Pauta de Cuestionario aplicado a Entrevistados

7.1.1 Entrevistas OSC con Empresa Social

- CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA OSC o ES.
 - ¿Cuál es el propósito de la OSC?
 - ¿Qué personería jurídica tiene?
 - ¿Cómo se estructura la dirección y organización?
 - ¿Cómo está conformado el equipo de trabajo?
 - ¿Cuál es el público que atiende? Edades; contexto socioeconómico.
 - ¿Tiene alguna influencia religiosa/gubernamental?
 - ¿Modo de financiación?
 - Para la toma de decisiones, ¿qué tanto dependen de sus financiadores/inversores? ¿Tienen autonomía suficiente para tomar decisiones en cuanto a proyectos a desarrollar, recursos humanos a contratar, uso de fondos, etc.?
 - ¿Cómo define usted el estado de innovación de su organización?
 - ¿Cómo es hoy en día su rendición de cuentas? ¿A quién le tienen que rendir cuentas? ¿Cada cuánto? ¿Cómo?
 - ¿Realizan balances contables?
 - ¿Levantaron inversión? ¿Qué dificultades tuvieron?
 - ¿Cuáles son los principales desafíos de su organización?
 - ¿Qué expectativas tiene de crecimiento para su organización?
 - ¿Cómo se imagina la organización de acá a 10 años?
 - CONTEXTO GENERAL DE LAS OSC EN URUGUAY
 - ¿Cree que las OSC han crecido en la última década?
 - ¿Cómo ve el estado de las donaciones hacia las OSC?
 - ¿De dónde sacan los recursos las OSC en Uruguay?
 - ¿Cuál cree que son los principales desafíos para las OSC en Uruguay?
 - CARACTERÍSTICAS DE LA CONFORMACIÓN DE LA ES.
 - ¿Cómo define la iniciativa empresarial que llevaron a cabo a raíz de la OSC?
 - ¿Qué los motivó a desarrollar esta iniciativa?
 - ¿Cómo fue el proceso para lograrlo?
 - ¿Qué dificultades atravesaron en el camino?
 - ¿Cómo interactúan la OSC y la Empresa Social?
 - ¿Cree que la OSC se vio favorecida a raíz de este emprendimiento?
 - ¿Ve potencialidades de las Empresas Sociales frente a la OSC?
 - ¿Ve potencialidades de las OSC frente a las Empresas Sociales?
 - ¿Conoce otras Organizaciones que hayan atravesado este camino?
-
- #### 7.1.2 Entrevistas a Empresas Sociales
- CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ES
 - ¿Cuál es su propósito?
 - ¿Qué personería jurídica tiene?

- ¿Cómo se estructura la dirección y organización?
- ¿Cómo está conformado el equipo de trabajo?
- ¿Cuál es el público que atiende? Edades; contexto socioeconómico.
- ¿Tiene alguna influencia religiosa/gubernamental?
- ¿Modo de financiación?
- Para la toma de decisiones, ¿qué tanto dependen de sus financiadores/inversores?
- ¿Tienen autonomía suficiente para tomar decisiones en cuanto a proyectos a desarrollar, recursos humanos a contratar, uso de fondos, etc.?
- ¿Cómo define usted el estado de innovación de su organización?
- ¿Cómo es hoy en día su rendición de cuentas? ¿A quién le tienen que rendir cuentas? ¿Cada cuánto? ¿Cómo?
- ¿Realizan balances contables?
- ¿Levantaron inversión? ¿Qué dificultades tuvieron?
- ¿Cuáles son los principales desafíos de su organización?
- ¿Qué expectativas tiene de crecimiento para su organización?
- ¿Cómo imagina la empresa de acá a 10 años?
- **CONTEXTO GENERAL DE LAS OSC EN URUGUAY**
 - ¿Cree que las OSC han crecido en la última década?
 - ¿Cómo ve el estado de las donaciones hacia las OSC?
 - ¿De dónde sacan los recursos las OSC en Uruguay?
 - ¿Cuál cree que son los principales desafíos para las OSC en Uruguay?
- **CARACTERÍSTICAS DE LA CONFORMACIÓN DE LA ES**
 - ¿Por qué decidieron constituirse como empresa?
 - ¿Se cuestionaron en algún momento la posibilidad de constituirse como OSC en vez de empresa?
 - ¿Qué los motivó a desarrollar esta empresa?
 - ¿Cómo fue el proceso para lograrlo?
 - ¿Qué dificultades atravesaron en el camino?
 - ¿Ve potencialidades de las ES frente a la OSC?
 - ¿Ve potencialidades de las OSC frente a las ES?

7.1.3 Entrevistas a OSC

- **CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA OSC**
 - ¿Cuál es el propósito de la OSC?
 - ¿Qué personería jurídica tiene?
 - ¿Cómo se estructura la dirección y organización de la OSC?
 - ¿Cómo está conformado el equipo de trabajo?
 - ¿Cuál es el público que atiende? Edades; contexto socioeconómico.
 - ¿Tiene alguna influencia religiosa/gubernamental?
 - ¿Modo de financiación? ¿Alianzas o patrocinaje?
 - Para la toma de decisiones, ¿qué tanto dependen de sus financiadores? ¿Tienen autonomía suficiente para tomar decisiones en cuanto a proyectos a desarrollar, recursos humanos a contratar, uso de fondos, etc.?
 - ¿Cómo define usted el estado de innovación de su OSC?

- ¿Cómo es hoy en día su rendición de cuentas? ¿A quién le tienen que rendir cuentas? ¿Cada cuánto? ¿Cómo?
 - ¿Realizan balances contables?
 - **CONTEXTO GENERAL DE LAS OSC EN URUGUAY**
 - ¿Cree que las OSC han crecido en la última década?
 - ¿Cómo ve el estado de las donaciones hacia las OSC?
 - ¿De dónde sacan los recursos las OSC en Uruguay?
 - ¿Cuál cree que son los principales desafíos para las OSC en Uruguay?
 - **DESAFÍOS DE LA OSC**
 - ¿Cuáles son los principales desafíos de su OSC?
 - ¿Qué expectativas tiene de crecimiento para su OSC?
 - ¿Cómo imagina la OSC de acá a 10 años?
 - **SOBRE ES**
 - ¿Conocen el concepto de las empresas sociales?
- Si conoce, preguntar:***
- ¿Ve potencialidades de las ES frente a la OSC?
 - ¿Qué potencialidades de las OSC frente a las ES?
 - ¿Cree que puede ser posible el desarrollo de una empresa social en el marco de su OSC? ¿Cree que se podría favorecer? ¿Por qué? ¿Cree que se podría desfavorecer? ¿Cuáles son los principales riesgos?
 - ¿Alguna vez lo pensaron?
- Si no conoce, explicar el concepto, y preguntar:***
- ¿Cree que puede ser posible el desarrollo de una empresa social en el marco de su OSC? ¿Cree que se podría favorecer? ¿Por qué? ¿Cree que se podría desfavorecer? ¿Cuáles son los principales riesgos?

7.1.4 Entrevistas a referentes de OSC y ES

- **CONTEXTO GENERAL DE LAS OSC EN URUGUAY**
 - ¿Cree que las OSC han crecido en la última década?
 - ¿Cómo ve el estado de las donaciones hacia las OSC?
 - ¿De dónde sacan los recursos las OSC?
 - ¿Cuál cree que son los principales desafíos para las OSC?
 - Para la toma de decisiones, ¿qué tanto dependen las OSC de sus financiadores? ¿Tienen autonomía suficiente para tomar decisiones en cuanto a proyectos a desarrollar, recursos humanos a contratar, uso de fondos, etc.?
 - ¿Cómo define usted el estado de innovación de las OSC en general?
 - ¿Cómo cree que están en términos generales en cuanto a transparencia y gobernabilidad?
- **CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ES**
 - ¿Conoce el concepto de empresas sociales?
 - ¿Qué entiende por empresa social?
 - ¿Cómo cree que se encuentra el ecosistema de empresas sociales?

- ¿Cree que las empresas sociales han crecido en los últimos años?
- ¿Ve potencialidades de las Empresas Sociales frente a la ONG?
- ¿Ve potencialidades de las ONG frente a las Empresas Sociales?
- ¿Cree que puede ser posible el desarrollo de una empresa social en el marco de su ONG? ¿Cree que se podría favorecer? ¿Por qué? ¿Cree que se podría desfavorecer? ¿Cuáles son los principales riesgos?

7.1.5 Entrevistas a Expertos Legales

- CARACTERÍSTICAS LEGALES

- ¿Conoce el concepto de empresas sociales?
- ¿Qué entiende por empresa social?
- ¿Bajo qué personería jurídica se rigen las Empresas Sociales?
- ¿Desde una ONG se puede generar una actividad comercial de venta de productos y servicios que contribuyen hacia su fin social y no hacia un fin de lucro? ¿O para poder realizar la venta es necesario crear otra figura legal?
- ¿Vale la pena constituir una empresa, o la actividad comercial que haga la puede hacer desde una ONG? ¿Puede la ONG vender un servicio o producto ya que no tiene un fin de lucro sino un fin social? Sin cambiar o crear otra personalidad jurídica.
- En el caso de crear la empresa de forma paralela a la ONG, ¿la ONG puede estar dentro del directorio, o como figura de socio? Y en ese caso, si la empresa genera utilidades, ¿se puede volcar a la ONG? Es decir, ¿la ONG podría ser "dueña" de una empresa?
- ¿Qué limitaciones tienen las ONG para realizar una actividad comercial?
- ¿Qué ventajas tiene la ONG frente a las empresas sociales tanto en lo jurídico y tributario?
- ¿Qué ventajas/desventajas tiene la Empresa Social frente a la ONG?

7.2 ANEXO II – Caracterización de entrevistados y resumen de respuestas

7.2.1 Caracterización de empresas sociales entrevistadas

SELLIN: www.sellin.uy

Empresa de triple impacto, que, a través de la innovación social, desarrolla oportunidades para que micro y pequeños productores de todo el país puedan crecer de manera sostenida y vivir de su trabajo sin la necesidad del desarraigo territorial.

INOA: www.inoaedu.com

Aplicación para centros educativos que permite dar seguimiento a la información no académica de los alumnos, tales como aspectos sociales-emocionales, mejora de conductas, situaciones de bullying, adecuaciones curriculares y trayectorias, reconocimientos. De esta forma se garantiza que directores, psicólogos, coordinadores, equipos de apoyo y docentes están informados y alineados en el acompañamiento de cada alumno y grupo, con un balance

entre lo académico y lo humano que resulta en una educación personalizada, holística, optimizando los recursos y procesos existentes.

CALMO: www.calmoslow.com

Empresa de producción de ropa y artículos textiles que diseña junto a artesanos locales, con el fin de preservar las técnicas artesanales tradicionales, producir piezas auténticas y modernas. El método se basa en colecciones de piezas únicas, sin temporadas fijas ni excedentes de stock. Trabaja con artesanos locales, donde el 90% son mano de obra femenina, especializados en distintas áreas, y busca a través de un trabajo flexible y formalizado, empoderar a las mujeres mediante remuneración estable y justa de su trabajo.

RUTA10 Upcycling: www.facebook.com/ruta10upcycling/

Empresa dedicada a la creación de bolsos, carteras y accesorios a partir de caucho de cámaras de vehículos y otros materiales reciclados, tienen un taller productivo en la Unidad de Internación de Personas Privadas de Libertad Nº 13 (“las Rosas”) en el departamento de Maldonado.

INCLUYEME: www.incluyeme.com.ar

Portal web que ayuda a personas con discapacidad a conseguir empleo. En Incluyeme.com consideran que tener una discapacidad no debería ser una barrera para encontrar un trabajo. Poseer una discapacidad puede ser una fortaleza para muchas posiciones laborales y su misión es ayudar a que las empresas puedan conocerlas.

DARAVI: www.daravifabrica.co

Fábrica de triple impacto ubicada en el barrio Tigre de Buenos Aires, Argentina. Produce objetos y accesorios de uso cotidiano y decorativo con materiales de descarte y da trabajo a poblaciones vulnerables.

7.2.2 Cuadro comparativo de empresas sociales entrevistadas

| | DARAVI | INOA | INCLUYEME | RUTA 10 | Sellin | CALMO |
|--|--|-----------------------------------|---|--|---|---|
| Ingresos económicos | | | | | | |
| Personería Jurídica | <i>Sociedad por acciones simplificada (SAS). Empresa B</i> | SRL | <i>SA (Arg) - Sociedad por acciones (Chile)</i> | <i>Monotributo</i> | SRL | SRL |
| Modelo de financiación | <i>Venta de productos: mayoristas, minoristas, el estado y privado. Venta de servicios: estudio de diseño y estudio de estrategias</i> | <i>Venta de licencias anuales</i> | <i>Venta de servicio a empresas</i> | <i>Autosustentable el funcionamiento con la producción. La estructura y el taller se financio con fondos de la ANIL.</i> | <i>Comisión por cada venta de producto ejecutada.</i> | <i>Venta de productos y financiación personal</i> |
| Influencia religiosa | No | No | No | No | No | <i>No la empresa, si el personal</i> |
| ¿Levantaron inversión? | No | No | <i>Si - Chile y México</i> | No | No | No |
| Experiencia en el sector privado | | | | | | |
| Independencia en toma de decisiones | <i>Total autonomía</i> | <i>Total autonomía</i> | <i>Total autonomía, se le presenta a los inversores el plan de trabajo pero no tienen incidencia.</i> | <i>Total autonomía</i> | <i>Total autonomía</i> | <i>Total autonomía</i> |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|---|--|---|
| Estado de innovación | Alto. No cambian el modelo de negocio como regla, pero innovan en diseño de productos y forma de trabajo | Alto, considera que es una propuesta innovadora, falta desarrollar la parte tecnológica | Alto, innovación tecnológica. Usar la tecnología para resolver un problema social, y les permite estar en otros países sin estar físicamente | Alto, sobre todo por lo social, y que este apoyando las 3 patas de sostenibilidad por igual. | Alto, sobre todo en la articulación y el abordaje territorial. Conocer y conectar con el territorio y con su gente para desde ahí generar oportunidades comerciales diferentes. | Alto. Hay innovación en la forma de pensar, en cuanto a lo social, lo ambiental. Le gustaría desarrollar más la parte de innovación en cuanto a técnicas. |
| ¿Realizan balances contables? | Si | Si | Si | No tiene balances formales | Si | Si |
| Rendiciones de cuentas | No deben rendir cuentas, pero eligen publicar resultados en la web | Si, solo a la ANII | Presentan a los inversores | Rendición cuatrimestral a la ANII, como financiador. | A nadie más que a ellos mismos. | No |
| Desafíos | Sostenibilidad por la situación país (Arg). Sostener el equipo de trabajo y proveedores a largo plazo. Exportar a futuro | Trabajo con personas, clientes llevan tiempo. Conseguir inversores | Conseguir inversiones | Dinamismo del mercado y el proyecto en sí, por lo que hay que adaptarse constantemente. | - Consolidar el equipo, hacer crecer los RRHH para temas de gestión. - No poder dar respuesta, no dan los tiempos. Hay un montón de oportunidades comerciales, pero no dan los tiempos. | - Cubrir costos que se aplican a todo. - Acceder al público que está dispuesto a pagar por el producto. |
| Aspectos Generales | | | | | | |
| Cantidad de empleados | 3 socias. 5 cuerpo técnico. 40 proveedoras | 6 | | 4 | 5 y contratación por proyecto | Solo ella y técnicos/ proveedores o talleres |
| Cantidad de beneficiarios | 40 proveedores | 64 centros educativos | Decenas de personas mensualmente | 2 talleres en 2 UR | 350 micro productores. 80% mujeres rurales | |
| Antigüedad | 5 años | 3 años | 5 años | 1 año | 2 años | 1 año |
| Empresa Social | | | | | | |
| Definición de ES | | Organización que más allá de su foco comercial genera impacto social. | Usar la fuerza de mercado para resolver un problema que tiene la sociedad. | Un proyecto que tiene foco en las tres patas de la sustentabilidad, social, ambiental y económico. Genera ingresos para sostenerse. | | Una empresa que es económicamente sostenible. Pero que en el ADN de la esta generar impacto positivo social. No es un área de la empresa, está en el corazón, en la toma de decisiones. |
| Por qué eligieron ES | Modelo ONG agotado, no es competitivo ni escalable. Si se quiere cambiar la realidad hay que hablar con el mercado no beneficencia. Colaborar lo haces una vez, elegir un producto si te gusta vuelves a elegir. | Nunca se cuestionaron otra estructura, la idea inicial era a partir de la actividad comercial (desarrollo software) para generar el impacto. | Buscaban no depender de donaciones para cumplir su misión | El modelo originalmente tenía formato empresarial, la incorporación de lo social surgió luego. | Siempre se quiso ser una empresa donde el resultado económico estuviera asociado al éxito de los productores. Y a su vez permite dialogar de empresa a empresa con los clientes. Con | No se pensó en otra estructura. Necesitaba la sostenibilidad económica y mostrar que se puede generar lucro haciendo las cosas de una manera diferente. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | los micro productores y con las empresas. | |
| Dificultades transitadas | <i>Comunicación para mostrar la viabilidad e impacto del proyecto. Financieramente: la cadena de pago fue un desafío por la situación país. Operativo: enseñarle a todas las mujeres a uniformizar su trabajo.</i> | <i>Estructura de socios y desafíos comerciales</i> | <i>Largo proceso para entender el mercado y desinformación en el proceso de creación de la empresa. Levantar inversiones, convencerlos de la solidez financiera.</i> | <i>El trabajo en las UR, y adaptar el modelo. Que no haya una figura que contemple todos los matices.</i> | <i>Los prejuicios por ser empresa. Al ser empresa y trabajar generando impacto social hay muchas ongs que te miran con malos ojos y te cierran la puerta por ser empresa.</i> | <i>Mantener la coherencia en las decisiones, alineados a las creencias personales y la filosofía de la marca, y generando lucro.</i> |
| Ventajas ES frente a OSC | <i>Usar el poder del mercado a favor. El consumidor está eligiendo más productos con impacto.</i> | <i>Financiación propia</i> | <i>Fidelidad de los clientes. Sostenibilidad económica.</i> | <i>Ninguna figura sobre pasa en ventajas a la otra, todo depende de lo que necesites, y requisitos con los que trabajes. Depende del tipo de actividad y el modo de financiamiento. Los requisitos de los fondos a los que te presentes.</i> | <i>- Sostenible a largo plazo. - Autonomía. Libertad en la toma de decisiones.</i> | <i>- Autonomía económica. - Toma de decisiones económicas y de desarrollo comercial</i> |
| Ventajas de OSC a ES | <i>Conseguir fondos</i> | <i>Carga tributaria</i> | <i>Carga tributaria</i> | | <i>Depende mucho la problemática. Hay temas para los que es mejor ser una OSC.</i> | <i>Percepción del público respecto a la ONG más propenso a recibir fondos.</i> |
| ¿Es una posibilidad para la OSC crear una ES? | <i>Si, y puede ser un proceso paulatino.</i> | | <i>Si, incluso deben readaptar su modelo o mueren.</i> | | <i>Si. Definitivamente</i> | |

7.2.3 Caracterización de OSC entrevistadas

CEPRODIH: www.ceprodih.org

Ceprodih es una Asociación Civil sin fines de lucro que tiene como misión atender y promover a las familias más vulnerables, especialmente mujeres con niños en situación de alto riesgo social. Su objetivo es generar alternativas concretas de inclusión socioeconómica, para que estas mujeres estén en condiciones de sostener sus familias con dignidad y autonomía, mediante programas innovadores y con un abordaje integral, a través de la capacitación técnica en diversos rubros, habilidades sociales, habilidades para la vida y apoyo a la inserción al mercado formal y/o la generación de emprendimientos productivos.

IPRU - Instituto de Promoción Económico Social de Uruguay: www.ipru.edu.uy

IPRU es una Asociación Civil sin fines de lucro que busca promover el desarrollo humano integral de sujetos individuales y colectivos -con prioridad en sectores de bajos ingresos-, generando procesos y oportunidades de integración y encuentro social para el ejercicio de los derechos humanos.

UNIDOS: www.unidos.edu.uy

Unidos es un centro educativo ubicado en el barrio Villa Española que atiende a niños, niñas y adolescentes de 5 a 15 años de bajo nivel socioeconómico y de alta vulnerabilidad social. Su objetivo es atacar el círculo de pobreza que afecta a las familias de la zona, funcionando en contrahorario a la escuela reglamentaria, buscando aumentar el rendimiento escolar y contemplando las necesidades de los niños. Se brinda apoyo escolar personalizado, un espacio lúdico y de expresión corporal, y se les enseñan los valores fundamentales para su desarrollo integral. El centro tiene una personería jurídica de Asociación Civil sin fines de lucro “Unidos por los niños”.

PROVIDENCIA: www.providencia.org.uy

Providencia es un Centro Educativo ubicado en el Cerro Oeste de Montevideo, surge en el año 1994 brindando un espacio socioeducativo y de promoción al aprendizaje para los niños y jóvenes de la zona, acompañándolos en su trayectoria educativa desde la educación inicial hasta sus primeras experiencias laborales. Trabajan con 450 familias en cinco programas educativos: una Casa Comunitaria, un Club de Niños, un Centro Juvenil, el Liceo Providencia y un Programa de Formación para el Trabajo. El centro tiene la personería jurídica de Asociación Civil sin fines de lucro.

ENSEÑA URUGUAY: www.ensenauguay.org

Enseña Uruguay es una Asociación Civil sin fines de lucro que trabaja para que todos los adolescentes del país reciban una educación de calidad independientemente de su lugar de origen. A través de un programa de dos años de formación y liderazgo docente, impulsan la transformación educativa desde el salón de clases. Forman parte de la red mundial “Teach For All”, compuesta por 48 organizaciones independientes a lo largo de los 5 continentes que comparten un mismo desafío: brindar educación de calidad para que todos los niños, niñas y jóvenes tengan la oportunidad de aspirar a mejores oportunidades de vida.

TECHO URUGUAY: www.techo.org/uruguay/

TECHO es una organización presente en 19 países de América Latina, que busca superar la situación de pobreza que viven millones de personas en asentamientos, a través de la acción conjunta de sus habitantes y jóvenes voluntarios y voluntarias. En Uruguay es una Asociación Civil sin fines de lucro que depende de donaciones.

7.2.4 Cuadro comparativo de OSC entrevistadas

| | UNIDOS | PROVIDENCIA | ENSEÑA URUGUAY | IPRU | CEPRODIH | TECHO |
|--|---|---|---|---|---|--|
| Ingresos económicos | | | | | | |
| Personería Jurídica | Asociación Civil sin fines de lucro | Asociación Civil sin fines de lucro | Asociación Civil sin fines de lucro | Asociación Civil sin fines de lucro | Asociación Civil sin fines de lucro | Asociación Civil sin fines de lucro |
| Modelo de financiación | 80% Estado (INAU) 20 % donaciones de individuos en formato de socios o padrinos; rifas; ventas de ropa; actividades de recaudación. | 35% Estado 40% Empresas 11% Individuos 10% Fondos concursables 4% Eventos Fundamental estar en la ley de donaciones especiales. | 100% donaciones de empresas o individuos. Para el futuro, a través de la Ley de beneficios especiales que entraron este año. | 70-80% Estado 5% Proyectos de Cooperación Restante: Fondos propios - carteras de crédito | 100% Donaciones de empresas y fundaciones. | 70% - Empresas 30% - Individuos (1.400 donantes) |
| Influencia religiosa | Si, católicos | Si, católicos | No | No | No | No, pero si el origen es en la compañía de Jesús. |
| Experiencia en el sector privado | | | | | | |
| Independencia en toma de decisiones | Si, aunque un poco restringidos por INAU. | Si, aunque un poco restringidos por INAU. | 100% autonomía. Ningún donante se mete en las decisiones. Las grandes decisiones presupuestales o cambios en el equipo las toma el directorio con la directora ejecutiva. | Si, tienen independencia. | Si, tienen independencia. | 100% autonomía. Se presenta la planificación que se va a hacer y se aprueba. |
| Estado de innovación | Alto | Alto | Bajo en el modelo de trabajo. Alto en el modo de reclutamiento y en la búsqueda de fondos. | Bajo. Es una preocupación. | Medio | Alto en el modelo de la vivienda, Bajo en la toma de decisiones y el voluntariado. |
| ¿Realizan balances contables? | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Rendiciones de cuentas | -A INAU -Auditoría externa anual | - A INAU - A Fondos concursables - A los donantes informes semestrales - Al MEF por estar en la Ley de Donaciones especiales. | - Auditoría externa anual - Al MEF por estar en la Ley de Donaciones especiales. | - Auditoría externa anual - Rendición a la directiva - Rendiciones mensuales de los proyectos con los sujetos con los que se trabajan. | Rendición a la directiva. | - Rendición al directorio. - Auditoría externa anual de Deloitte |
| Desafíos | - Financiamiento de espacio adolescente - Las escuelas se van a volver tiempo completo y el club de niños dejaría de existir. - Ayudar a los adolescentes a terminar el liceo e inserción laboral. - Desarrollar | - Articular mejor con los demás actores - Educativo, cómo ayudar a los jóvenes a aprender y sostener cuando vienen muy descendidos en el aprendizaje. - Económico: encontrar otras formas de | - Financiamiento, conseguir los fondos. Se compite por los donantes. - Involucrarse más con el sector público. - Validar el programa de formación. - Aumentar la visibilidad - Dejar de ser una | - Fortalecimiento institucional. - Mejorar la gobernanza. - Gestión del conocimiento, hacer uso de la toda la información registrada. - Mejorar incidencia, que se basa en | - Financiamiento - Sector Público - Temas legales por las ventas que generan dentro del marco de la OSC. | - Financiamiento, tienen un modelo muy restrictivo, y les condiciona significativamente si se bajan dos empresas. - Voluntariado |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|--|------|--|
| | <p>emprendimiento de las madres, generar capacidades y mejores oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de financiamiento estable. - Desarrollar una empresa social, donde además de lo económico exista un beneficio al público que atendemos. | <p>financiamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser más flexibles, más abiertos para poder abarcar más las necesidades de los jóvenes. - Tener la empresa social funcionando que fortalezca a la misión y lo econom. - Generar otras líneas de negocios | <p>organización de bajo perfil.</p> | <p>evidencia y es parte de la vocación a las políticas públicas.</p> | | |
| Aspectos Generales | | | | | | |
| Cantidad de empleados | 15 | 72 | 11 | 150 | 36 | 11 en Uruguay. Todos directores y equipo de voluntario de 65 |
| Año de creación | 2011 | 1994 | 2014 | 1965 | 1996 | 1997 - Chile 2003 - Uruguay |
| Empresa Social | | | | | | |
| Conocimiento del concepto de ES | Si | Si | Si | Si | Sí | Sí |
| Definición de ES | <p>Un emprendimiento en el cual se obtienen fondos económicos pero que tiene un fin social más allá del lucro. El objetivo final no es el lucro, sino que beneficiar a otros.</p> | <p>Empresa que tiene dentro de sus objetivos tener un impacto social. Sus ingresos son destinados a generar un impacto en la comunidad en la que se inserta. Se puede hacer una empresa que tenga ganancia y que esa ganancia pueda reinvertirse en esa empresa o generando más impacto social.</p> | <p>Es una empresa que tiene como fin poder atacar uno de los problemas de la sociedad.</p> | <p>Se mezclan con las empresas B, empresas Verde, empresas azules. Están dentro de un grupo más amplio de práctica empresarial. Cómo desde un modelo de gestión empresarial y desde un fin lucrativo puede abordarse y darse respuestas a cuestiones sociales.</p> | | <p>Una empresa que vuelca sus utilidades para invertir en la misión de la empresa, que tiene que tener un propósito social.</p> |
| Ventajas ES frente a OSC | <ul style="list-style-type: none"> - Se autofinancia. Puede volver a invertir lo que va generando. - Los beneficios son más tangibles. | <ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad - La no dependencia de otros actores | <ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento 100%. - Poder contribuir a un propósito social. | | | <ul style="list-style-type: none"> - Mejor gestión. Al ser una empresa social que hay que rendir cuentas a accionistas. - Atractiva para atraer a buenos profesionales que están en el sector privado. |
| Ventajas de OSC a ES | <ul style="list-style-type: none"> - OSC se enfocan en problemáticas más amplias, con foco de desarrollo social. - Las OSC tienen una mirada más global que la empresa social. - El riesgo de venta. Si no vendes no beneficias. Que en el caso de las | <ul style="list-style-type: none"> - Dificultad de que la ES pueda llevar adelante objetivos de intervención social. - Ejecutar políticas públicas. | <p>La imagen de la ES frente la gente. Las OSC son sin fines de lucro.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - No hay lucro, no hay directiva para repartir plata. - Es un bien público, no genera bienes privados - Proceso de involucramiento de los individuos. | | <p>Si. Cómo pueden transmitir la vivencia en territorio a la empresa. Cómo concientizar. Generalmente la ong termina siendo una organización puente para crear</p> |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|---|
| | ong no medís si vendes medís otras cosas. - El fin último de la OSC es beneficiar al otro más allá del rendimiento que se pueda tener del mercado. | | | - OSC más participativas. - Las ES es privatizar puede generar una segmentación donde lo que va quedando para atrás son los sectores más vulnerables. | | una empresa de impacto, o una empresa B. |
| ¿Es una posibilidad para la OSC crear una ES? | Si | Si, sin duda. Es muy difícil, pero hay que hacerlo. | Si, 100% posible, como un Spin off. | No esta tan claro. Está muy separado, hay un paraguas amplio dentro de la economía social y solidaria. | Sí, pero hay barreras y miedo de asociación con el mundo empresarial. | Si, no solo es posible sino es imprescindible si queremos que las ong sean sostenibles. |
| Beneficios de hacerlo | - Nueva forma de financiamiento - Mayor independencia - Permite beneficiar a las personas implicadas en la ES - La misión de la OSC se agranda. | - En la sostenibilidad - En los procesos de cambio. - Lo organizacional. | - Financiamiento. - Contribuir hacia el mismo propósito que la ong. | | | Sostenibilidad económica, mayor impacto, atractivo para profesionales capacitados |
| Riesgos del proceso | - Al principio sería difícil porque no puedes contar con demasiadas personas y meterle mucho trabajo sin descuidar a la OSC. - No descuidar los otros proyectos. - No salir de la misión, del foco. | Ver tanto la rentabilidad y perder el foco de lo social, no perder el corazón de la OSC. Hay que cuidar la identidad. La semilla. El propósito. Meterse en el mercado, puede perjudicar la identidad. | En la imagen de la organización | | En la imagen de la organización | Si no están las reglas claras, hay riesgos de perder el "para que" que es importante. |
| ¿Pensaron en crear una empresa? | Si, con un proyecto con madres, de producción de chips y condimentos elaborados en la huerta. Surge por necesidad de fondos y por la necesidad de que las madres no hacen nada, no tienen referencias laborales, no pueden irse de su casa. Se buscó fondos específicos para impulsar y poder dedicarle todas las fuerzas los inicios. | Si, están en proceso. Es muy difícil porque las lógicas de la OSC son muy distintas a las de una empresa, pero es muy viable. El ser una empresa y tener un foco en generar utilidades te hace tomar decisiones de otra manera. Es un cambio de cabeza, grande. Se necesita un proceso interno. | Si. Vieron una oportunidad un liceo que quiere que sus profesores sean acompañados con los tutores de Enseña Uruguay. Se vio que esto podría ser un modelo de negocios. En Enseña Chile y Enseña Perú hacen algo similar y quieren hacerlo acá. | Hoy por hoy IPRU, es un espacio de encuentro de las distintas prácticas, la realidad social va marcando un poco el camino. Ser parte de los cambios. | Sí, pero deciden trabajar en el marco de la OSC. | Si, están en proceso en Paraguay, Colombia y Argentina |
| Gestión de la OSC | | | | | | |
| Han crecido en la última década | Si | Si | Si | No | | Si |
| ¿Por qué? | Por las necesidades. A partir de la crisis del 2002 hay más pobreza, hay más necesidad, violencia, droga. | El surgimiento del MIDES llevó al crecimiento | Es más fácil, hay más puertas para poder hacerlo. Gente que encuentra su vocación de poder ayudar a través de una ONG. | - ONG han disminuido. - En los últimos años si han crecido otras formas jurídicas. | | A que el profesional joven quiere meterse en estos temas, hay más ONGs trabajando en territorio |

| | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| Estado de donaciones | <i>Las empresas se están centrando en las que tienen el beneficio fiscal. Han bajado las donaciones en general.</i> | <i>Por parte del Estado han crecido mucho. Apoyo de empresas han crecido, empujado por la ley de donaciones especiales. Fondos concursables disminuyeron. Aportes personales aumentaron porque hay más plata y se ha facilitado el acceso.</i> | <i>Creciendo. Las empresas cada vez más donan a OSC, gran crecimiento de la RSE. Pero es finita la cantidad de empresas que donan y las OSC crecen, los fondos son finitos. Hay muchas empresas que no donan si no estás en la ley de beneficios especiales.</i> | <i>Donaciones de fondos de empresas para proyectos específicos es un tema que se está transitando hoy.</i> | <i>Decreciendo, todas las grandes bajaron su nivel de recaudación</i> |
| Fuentes de financiamiento | <i>- INAU, MIDES – Estado - Fondos internacionales - Fundaciones - Donaciones personales - Empresas locales</i> | <i>- Estado - Empresas - Donaciones personales - Fondos concursables</i> | <i>- Privados: empresas e individuos - Eventos (Ejemplo: cenas) - Rifas, cosas más chicas</i> | | <i>Ley de donaciones, Estado, Empresas</i> |
| Principales desafíos | <i>- La sustentabilidad económica - La no dependencia del estado. Muchas veces la dependencia te crea incertidumbre. No sabes hasta qué punto arriesgar.</i> | <i>Profesionalización de las OSC Transparencia por falta de mecanismos Sostenibilidad económica</i> | <i>- Transparencia y gobernanza. - Fondos. Muchas OSC buscando fondos para la cantidad finita de empresas. - Si no estás en la ley hay empresas que no van a donar.</i> | | <i>Financiamiento / Ser más atractivos para donantes y voluntarios</i> |

7.2.5 Caracterización de los referentes entrevistados

Daniela Kreimer – Argentina

Directora Ejecutiva de Ashoka Argentina, Uruguay y Paraguay. Especialista en negocios de impacto y desarrollo local, es referente del Movimiento Internacional de Empresas Sociales desarrollado por el Premio Nóbel de la Paz Muhammad Yunus. Licenciada en Administración de Empresas y Magister en Desarrollo Local, trabajó en el Grameen Bank y Yunus Centre en Bangladesh, Alemania y Colombia. En Argentina fundó la empresa social SOWILA que trabaja en el empoderamiento de mujeres en situación de vulnerabilidad y trabajó como asesora en proyectos de desarrollo local e innovación social para el Estado.

Matías Rojas – Chile

Cofundador de Socialab, Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magíster en Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Director del área de crecimiento de Socialab Global. Encargado de las unidades de expansión, tecnología y producto. Desarrollando nuevas líneas y unidades de negocio para amplificar la misión de Socialab.

Oscar Licandro – Uruguay

Coordinador del programa de Investigación de RSE en la Universidad Católica del Uruguay. Es Licenciado en Sociología (UDELAR) y Master of International Management (Univeristy of St. Thomas, Minnesota). Autor del libro «Responsabilidad Social Empresaria. Reflexiones, investigaciones y casos», que reúne casos y artículos que abordan diversos temas: análisis teórico sobre el concepto de RSE, orientaciones prácticas para incorporar la RSE a la gestión,

aplicaciones a la relación de la empresa con diversos stakeholders, Negocios Inclusivos y Responsabilidad Social Universitaria, entre otros.

Carmen Correa – Uruguay

Directora Regional de Pro Mujer. Trabajó en la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) en Uruguay, fue responsable de Fundación AVINA Uruguay, Directora Ejecutiva de Endeavor Uruguay y ocupó varias posiciones administrativas en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington DC. Tiene un BS (Licenciatura en Ciencias) en Administración de la National- Louis University en McLean, Virginia y un Certificado de Postgrado en Administración de Georgetown University. Es directora de Pymecapital, un fondo de inversión de impacto basado en Nicaragua, y de Educación Responsable, una ONG que promueve la inteligencia emocional en Uruguay. Es mentora de Endeavor Uruguay y de OMEU. Co-lidera el Grupo de Trabajo en Inversión de Impacto del Cono-Sur en el marco del GSGII (Global Steering Group on Impact Investment) a nivel global. Es miembro del consejo asesor de Socialab y colabora con otras organizaciones de la sociedad civil.

Alejandro Vanrell – Uruguay

Gerente Sustentabilidad & Responsabilidad Corporativa en Deloitte. Es contador público por la Universidad de Montevideo y tiene un Máster en responsabilidad Social Corporativa de la Universidad Politécnica de Valencia.

Ferdinando Cuturi – Uruguay

Director Ejecutivo de DERES. Es médico de profesión, un empresario comprometido con la RSE y el desarrollo sostenible. DERES es una organización de empresas que promueve el concepto y la implementación de un modelo de Desarrollo Sostenible.

7.2.6 Cuadro comparativo de referentes entrevistados

| | Socialab (Matias Rojas) | Ashoka (Daniela Kreimer) | Deloitte RSE (Alejandro Vanrell) | Promujer (Carmen Correa) | UCU – RSE (Oscar Licandro) | DERES (Ferdinando Cuturi) |
|--|--|-------------------------------------|--|--|--|---|
| OSC | | | | | | |
| ¿Han crecido en la última década? | No | Si | Si | Si | Si | Si |
| ¿Por qué? | <i>En el contexto chileno han decrecido las ONGs, han bajado su creación porque las ES le están quitando terreno y han bajado su magnitud. Quedan las grandes que tienen 20 o 30 años y el principal motivo es la limitante de donaciones.</i> | | <i>Por la ley de donaciones y empresas más vinculadas.</i> | <i>Las ong aumentaron visibilidad debido a las redes sociales, y el bajo costo de difusión a través de estas, a consecuencia de esto tienen más posibilidades de conseguir fondos y apoyo.</i> | <i>Si, porque están apareciendo cada vez más grupos de la sociedad que se reúnen para generar un impacto social, de diferente tipo de diferentes objetivos</i> | <i>Se atribuye a las políticas sociales del gobierno</i> |
| Estado de donaciones | <i>Hoy está decreciendo el nivel de donantes, porque hay una migración hacia la inversión social. Hoy las ONGs recurren más a</i> | | <i>Mejor, es más fácil donar por que la comunicación está más clara, y las ONG desarrollaron mejores estrategias</i> | <i>Cada vez más complejo. Antes era más fácil acceder a fondos. Hoy las empresas donan y piden que las ong muestran en qué se</i> | <i>Creciendo, hay nuevos proyectos que están captando la atención y son atractivos para las donaciones. El</i> | <i>La ley de donaciones especiales son el driver más fuerte para las donaciones, el</i> |

| | | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|---|
| | fondos de CAF, BID, porque los donantes tradicionales están bajando sus donaciones. | | para acercarse a potenciales donantes (empresas y particulares) | aplica. Es una tendencia que se está viendo a nivel regional, el tema de poder acceder a fondos depende de las redes de contacto. | mercado de donaciones existe y es chico. | estímulo fiscal. Si las ONG no tuvieran los fondos públicos no creo que muchas puedan seguir funcionando. |
| Fuentes de financiamiento | El estado financia por proyectos puntuales en un territorio y para un impacto determinado, no es que subvenciona proyectos ilimitadamente. | | Empresas / Instrumentos del Estado / Donantes particulares | Estado / Empresas / Individuos / ONG más innovadoras que usan herram. tecnológicas (crowdfunding) / Eventos | Estado / Empresas / Individuos | Estado y aporte empresariales. Algunas en particular deben tener aportes de fundaciones, filántropos. |
| Principales desafíos | Reinventarse, involucrar a los beneficiarios en los procesos de creación de solución a los problemas en que quiere trabajar. Evolucionar hacia un mercado más abierto, flexible y eficiente e innovador. | | Diversificar la forma de financiarse. Profesionalización y gestión de la ONG | La gestión, la profesionalización/ Cómo mostrar mejor los resultados, identificar indicadores para medir impacto. / Redes. Son pocas las ong que tienen buenas redes que les permita acceder más fácilmente a fondos. | Profesionalizar la gestión. Entender la necesidad de los donantes. Gestión de fondeo. Cámara de ONGs (para potenciarse, generar alianzas y presión) | |
| Autonomía | Siempre hay cierta dependencia en las ONG pero depende del vínculo e incidencia de los donantes. Depende de la estructura del financiamiento c/donaciones. | | Dependen de ellas mismas. No hay muchos controles ni exigencias, se debería mejorar en estos aspectos. | La toma de decisiones como tal, está asociado a la debilidad de los gobiernos corporativos de las ong y de los directivos, que optan por moldear sus objetivos para aplicar a fondos. | En general si, salvo las ong que catalizan políticas públicas. | |
| Estado de innovación | Hoy por hoy entendemos a la Empresa tradicional como lo más innovador, el estado como lo menos innovador y las OSC están en el medio, pero les falta mucho. | | No sabe, pero entiende que cada vez hay más instrumentos y la ONG conoce. | Muy bajo, principalmente en la gestión, comunicación, forma de buscar fondos. Propuestas de valor agregado. | No hay mucha innovación. Innovación es un cambio disruptivo por la solución o por un problema nuevo. La mayoría de las ong solucionan problemas viejos con soluciones viejas. | |
| Transparencia y gobernabilidad | Regular. Se presenta anualmente una rendición de cuentas y los boards no cambian mucho se mantienen en el tiempo. | | Falta, pero cada vez se va desarrollando más. Profesionalizar la ONG va a generar otras cosas como gestión, eficiencia, innovación. | El trabajo en Uruguay en las ONG es muy transparente, quizá haya temas de gestión para mejorar este aspecto, pero no de voluntad. | Falta muchísimo las que están mejor son las que tienen donantes que exigen redición de cuentas | |
| Empresa Social | | | | | | |
| Conocimiento del concepto de ES | | | Si | Si | Si | Si |
| Definición de ES | Es una empresa que tiene como fin último generar impacto positivo, y como vehículo generar los recursos para lograr ese impacto. Que esos recursos generen | | Empresas con fines de lucro cuya misión, propósito responde a un interés social y o medioambiental. Que con su propio | Un emprendimiento que busca generar un impacto social, pero sin dudas que busca generar un retorno económico para hacerlo sustentable. | Empresa con fin social. Cooperativa o asociación civil que realiza una actividad comercial con fin social. | ES y solidaria, la cooperativa y los talleres protegidos. ES nuevo, empresas B, empresas economía azul, |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|
| | utilidades y que se distribuyan utilidades está bien. | | giro o actividad está respondiendo a un problema social o medio ambiental. | | | visiones distintas al modelo tradicional. |
| Ventajas ES frente a OSC | Generar valor. Potencial crecimiento. No depender del capital social | Utilizar la fuerza del mercado para lograr impacto social. Independencia y autonomía. Articulación con distintos perfiles del mercado. Posibilidades de acceso a financiamiento | Generar tu propio motor/ingreso. Independencia. Ser sostenible | Independencia económica, y sostenibilidad. Potencia la visibilidad de la ONG. El emprendimiento social puede generar empleo o una salida laboral para jóvenes o el público con el que se trabaja. | Las empresas que nacen como tal, tienen ventajas más claras porque nacieron con ese fin. En Uruguay hay pocos casos de éxito que puedan mostrar las ventajas en cuanto a transformar ONG a Empresa. Si hay un mercado y logras vender el producto correctamente hay una ventaja. | Generar recursos y beneficios. No depender de transferencias. Vinculación asociativa |
| Ventajas de OSC a ES | Generar impacto | Pueden recibir fondos públicos. Articulan entre emprendedores y gobierno | Hay problemas sociales que la ES no puede abordar, y en eso la OSC es más fuerte. La OSC no te genera obligación en la eficiencia como si lo hace la empresa. | Para algunos financiadores el ser una ES pueda no ser sujeto de recibir la donación, por ser un emprendimiento que genera un retorno sin fines de lucro. | Nacieron para eso, trabajo en territorio, expertise. | Impacto social. Trabajo en territorio |
| ¿Es una posibilidad para la OSC crear una ES? | Si y les iría mejor, la ONG debe analizar internamente cual es la propuesta de valor que puede ofrecer en el mercado, para generar valor y crecer. | Si, el rubro puede ser determinante ya que hay algunos que son más difíciles llevar a un modelo de negocio, monetizarlo. | Si, es lo que debería aspirar toda ONG. Hay que ver a qué se dedica la ONG y cuan compatible es esto y que no desvíe tanto del propósito. Si logras una forma de generar plata con algo de que no salga de tus capacidades es ideal. | Un emprendimiento social puede fortalecer de sobremano a una ong. Pero no todas las ong están preparadas para crear o gestionar un emprendimiento social o tienen esa visión o ven esta necesidad. | Si hay un mercado para un producto y existe la capacidad de entrar al mercado con ese producto, sí. En las cabezas del mundo ONG eso no está en la agenda. Generar mis propios recursos no está en la cabeza. En la cabeza esta generar fondos. | Si estoy convencido, poner cabeza ejecutiva y de gestión. Asociatividad. |
| Riesgos del proceso | Coherencia | - Legislación - - Tributación - - Acceso a servicios financieros - Ideológico "empezar a cobrar" | | Riesgo económico. Si la ong pone una inversión puede que el emprendimiento no funciones y haya una pérdida económica. / Riesgo reputacional. | Siempre hay riesgos. El tema es tener clara la misión. Si tenes liderazgo y misión clara el riesgo se reduce. | |

7.2.7 Caracterización de OSC entrevistadas que crearon una ES

Se entrevistó a un total de siete instituciones. Como son muy pocas las existentes en Uruguay se procedió a realizar tres entrevistas en Uruguay y cuatro en el exterior: una argentina, una mexicana, una colombiana y una regional con empresa en Argentina, Colombia y Paraguay.

- **Uruguayas:**

ÑANDÉ: [facebook.com/www.nande.com.uy](https://www.facebook.com/www.nande.com.uy)

Empresa que brinda soluciones integrales a individuos y comunidades, fomentando la adhesión y el compromiso de organismos públicos y organizaciones privadas en la construcción social de la vivienda. Se ha consolidado como una empresa socialmente responsable que busca, mediante una gestión eficiente y basada en el respeto a la dignidad humana, promover a sus integrantes y aportar al sustento económico de otros proyectos de interés social.

REDALCO: redalco.org

Redalco (Red de Alimentos Compartidos) trabaja desde el año 2016 con el objetivo de recuperar todas aquellas frutas y verduras que no se logran comercializar y aún se encuentran en buen estado para ser consumidas. Su proceso operativo consiste en recuperar estas frutas y verduras del Mercado Modelo. Las clasifican en conjunto con voluntarios en un galpón, el cual se encuentra en el estacionamiento Madreselva, y por último las distribuyen a organizaciones o instituciones que trabajan con población vulnerable.

LAVADERO ARCO IRIS 21: facebook.com/Arcoiris21/

Lavadero de ropa inclusivo y accesible donde trabajan jóvenes con síndrome de Down y en el futuro también jóvenes de bajos recursos, ofreciendo servicios de lavado, secado y planchado en el departamento de Maldonado, Uruguay. Nace desde la Asociación Civil Down de Maldonado.

- ***Extranjeras:***

RedACTIVOS: www.redactivos.org.ar

Es una empresa social sin fines de lucro, que genera trabajo para personas con discapacidad ofreciendo productos y servicios desarrollados por ellos en talleres protegidos a lo largo de todo el territorio argentino, a potenciales clientes. Tienen una red integrada por 16 talleres que están generando trabajo para 659 trabajadores con discapacidad.

ILUMexico: www.ilumexico.mx

Empresa social mexicana que busca brindar acceso a energía limpia y confiable, catalizando el crecimiento de familias mexicanas sin acceso a electricidad. Ilumexico brinda acceso a energía de calidad que promueve cambios positivos en distintos ámbitos de la vida de las familias, particularmente en aspectos educativos, de salud, económicos, de seguridad, productivos, de refrigeración de alimentos y actividades de esparcimiento familiar.

TIERRA GRATA: www.tierragrata.org

Empresa social colombiana que desarrolla tecnologías sociales, co-creadas junto con comunidades sin servicios básicos satisfechos. Las tecnologías se caracterizan por ser descentralizadas, de bajo costo, amigables con el medio ambiente, de fácil y rápida instalación.

TECHO REGIONAL (Colombia, Argentina y Paraguay)

La OSC TECHO Uruguay fue entrevistada como OSC en el capítulo 3.2. A su vez, como la entrevista fue con el Director Regional Cono Sur & Brasil en TECHO, se investigaron los casos de Colombia, Argentina y Paraguay ya que TECHO creó una ES para poder solventar parte del presupuesto de la OSC y contribuir a su beneficio social en estos tres países.

7.2.8 Cuadro comparativo de entrevistas de OSC que se transformaron o crearon una ES

| | Ñandé | Redalco | Iluméxico | Lavadero | RedActivos | Tierra Grata | TECHO (Arg, Col, Py) |
|--|--|--|--|---|--|--|---|
| Ingresos económicos | | | | | | | |
| Fuentes de ingresos | Principal cliente el Estado a través de programas y pedidos puntuales de la comunidad salesiana. | Contribuciones + Fondos | Dos rondas de inversión: en el 2013 para armar la ES y en el 2017 para crecer. | Venta de servicio de lavado, secado y planchado. | Venta de servicios | Donaciones, subvenciones y venta de servicios. | 70% empresas 30% individuos |
| Personería Jurídica | S.A. Sus ganancias se distribuyen en un 80% a la Escuela de Oficios don Bosco y un 20% para proyectos vinculados a oficios de la congregación salesiana. | Asociación Civil sin fines de lucro y SRL para proyectos futuros en la línea productiva. | Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI). | Literal E | Asociación civil con posición fiscal gravada en IVA, para ser proveedores de otras empresas. 60% de sus utilidades se reinvierten en RedACTivos y 40% en programas de La Usina que ofrece a la comunidad de manera gratuita. | Asociación Civil y SAS (Sociedad Anónima Simplificada) | Asociación Civil sin fines de Lucro. |
| Modelo de financiación | Venta de la producción de casas al Estado principalmente y en menor medida pedidos de la comunidad salesiana. | - 60% - Contribución de las ONGs donde entregan sus frutas y verduras. - 40% - Fondos no reemb: FES, ANII, Fondos internacionales | Créditos a las familias y modelos de servicios | Venta del servicio de lavado, secado y planchado. | Venta de productos producidos en los talleres por las personas con discapacidad | 80% - donaciones y subvenciones 20% - pago mensual de las comunidades por el servicio | 70% empresas 30% individuos Venta de las casas a TECHO; venta de otros productos que van surgiendo de la fábrica. |
| Influencia religiosa | Al estar enmarcados dentro de los salesianos y la iglesia católica tiene la impronta religiosa. | No | No | No | No | No | No |
| Influencia gubernamental | Trabajan con el estado. Pero no tienen influencia. | No | No | No | No | No | No |
| Experiencia en el sector privado | | | | | | | |
| Independencia en toma de decisiones | Autonomía absoluta. | Autonomía en general. En algunos fondos hay rubros que no son financiables | Temas que tiene más impacto en la institución pasan aprobación por una comisión. Luego hay autonomía | Autonomía absoluta. | Completa autonomía. Depende del equipo de redACTIVOS. | Media, restricción sobre el área en donde realizar gastos. Autonomía en el proyecto. | Autonomía absoluta. |
| Estado de innovación | Medio/Alto | Alta (a partir de este año) | Alta | Medio | Alta. Innovación constante. | Medio | Medio |

| | | | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|--|---|---|--|
| ¿Realizan balances contables? | Si | Si | Si | No | Si | Si | Si |
| Rendiciones de cuentas | No rinden cuentas | Rinden a ANII | Informes trimestrales, balances auditados como requisito de los inversionistas y revisión del presupuesto de forma mensual | No rinden cuentas | Rinden cuentas al Directorio. | Rinden cuentas a los fondos que los apoyan. | Rinden cuentas al Directorio. |
| Beneficios de la creación de la ES | Aspectos Comerciales / Autoevaluación y autoconocimiento / Flexibilidades / comprar y vender más fácil siendo S.A | Aspectos comerciales (vender productos) / Cabeza más empresarial / no depender de donaciones a LP | Autonomía mayor en la asignación de recursos / Ver a los beneficiarios como clientes dignifica / descartar servicios o productos que no generan beneficios. | Mayor motivación para las personas que usan el servicio del lavadero. Ya que pagas por un servicio excelente y encima estás colaborando con un propósito social. | Salir del modelo filántropo (atenta contra el desarrollo y mantiene la pobreza). No depender de fondos para poder crecer. | Generar un mayor impacto, escalar. | Mejorar la gestión de la organización / Atraer a profesionales capacitados / Generar mayor impacto |

Aspectos Generales

| | | | | | | | |
|--------------------|---|--|---|--|--|--|--|
| Requerimientos | Personas convencidas con el proyecto que lo tomen como parte de su vida / Buscar un buen asesoramiento / Vínculo con el barrio y la comunidad / Buscar un producto viable | Fundamental el tema de confianza. Antes de ser empresa construyeron mucha confianza. Separaron bien la parte de Redalco (Asociación Civil) y la parte productiva (Alimente SRL). | Modelo de sostenibilidad a LP / Llegar a más clientes / Organización empresarial / | Inversión inicial para comprar las máquinas / Tema legal / Conseguir más clientes / Gestión empresarial, nadie del equipo sabe de empresas. | Marco legal / marco fiscal / quien lo lidera / cultura organizacional / capacidades de gestionar de las personas / mantener el propósito social | Cultura organizacional / Entender la dinámica empresarial y comercial / Abordaje correcto con la comunidad y clientes / comunicación | Convencimiento de los beneficios que genera este proceso / Adecuada gestión y liderazgo para exitoso desarrollo del proceso. |
| Dificultades | El dialogo / mantener el propósito social / en el proceso de creación | Escalar / buscar otros productos comercializables / eficiencia operativa / mudanza de lugar de trabajo / búsqueda de fondos | Transparencia al operar en paralelo ONG con ES / la seguridad y dimensión territorial de México | Que los chicos con síndrome de Down trabajen, que se acostumbren a cumplir un horario, a entender el rol de cada uno, que el servicio tiene que ser excelente. - Crecer como empresa. Falta espacio para tener más maquina y más volumen. | Búsqueda de fondos / Fondos que no financian algunos rubros / marco legal / migrar una org con pasado filantrópico / El equilibrio entre capacidad productiva y la inclusión de personas con discapacidad / La barrera de la desconfianza / Acceso a capital | Migrar a la dinámica empresarial / Leer el mercado para lograr un comercio justo y valorizar sus productos / Aspectos tributarios | Desafío de gestión en paralelo de la Asociación Civil y la Empresa |
| Factores de éxitos | Las personas / el vínculo con la comunidad y el estado / pertenecer a la | Confianza | La ONG brindaba un servicio que paso de ser gratuito y poco escalable a ser | Confianza / Servicio de excelencia | Propósito de la empresa está alineado a la ONG / disciplina / esfuerzo | Aumentar exigencia / Redoblar esfuerzos para generar sus | Aumentar impacto, mejorar gestión y eficiencia. |

| | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------------|---|--|---------------|---|---|-----------------------|
| | <i>comunidad salesiana</i> | | <i>un servicio con cuota mensual y ampliado a más personas y de mejor calidad.</i> | | | <i>propios ingresos / Independencia</i> | |
| <i>Cantidad de empleados</i> | 55 | <i>8 en nómina, 3 pasantes y 15 voluntarios</i> | <i>95 en nómina y 100 más por contratación por proyecto</i> | 6 | | 3 | |
| <i>Cantidad de beneficiarios</i> | | <i>100 organizaciones semanalmente</i> | <i>18.400 viviendas, en 1.500 comunidades, se traducen aprox. en 82.000 usuarios</i> | | <i>16 talleres en todo Argentina que están generando trabajo para 659 trabajadores con discapacidad</i> | <i>3 años = 2000 beneficiarios</i> | |
| <i>Antigüedad</i> | <i>11 años la Empresa</i> | <i>3 años</i> | <i>3 años</i> | <i>2 años</i> | <i>10 años</i> | <i>3 años</i> | <i>23 años la OSC</i> |

7.2.9 Caracterización de los expertos legales

Dr. Leandro Secco - Estudio FERRERE, Uruguay

Participa de los equipos Sociedades y Corporativo Comercial de FERRERE. En 2016 obtuvo la beca Chevening del gobierno británico, con la cual realizó una Maestría en Derecho (LL.M.) en la Queen Mary, University of London. En 2017 realizó una pasantía de investigación en el buffet Bright Line Law de Londres. Es aspirante a profesor adscripto de Derecho Financiero de la Universidad de la República desde 2016 y se desempeñó como profesor titular de Derecho en el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) en los años 2017 y 2018.

Dra. Constanza P. Connolly - Estudio Beccar Varela, Argentina

Es Asociada Senior en Estudio Beccar Varela de Argentina. Es Abogada especialista en derecho societario, y fusiones y adquisiciones. Asesora también en derecho sustentable y negocios de triple impacto e inversiones de triple impacto. Gobierno corporativo (ESG). Cuenta con amplia experiencia en el diseño de start-ups y emprendedurismo, con foco en el triple impacto (social, ambiental y económico). Además, asesora en la constitución de asociaciones civiles y fundaciones.

Dra. Natalia Hughes - Grupo jurídico B, Uruguay

Experta en administración fiduciaria. Se desempeñó como gerente de Fiduciaria Sur S.A y Jefa de Acciones Judiciales en RAFI SA, entre otros. Es Cofundadora de YouHub – COWORK, un espacio de cowork bajo el concepto de equilibrar la vida personal, familiar y profesional, certificado como empresa B en Uruguay. Integra el grupo jurídico de Sistema B en Uruguay.

Cra. María Beatriz Viera - Guyer & Regules, Uruguay

Es contadora pública, desarrolla sus actividades en el Departamento de Sociedades y en el Departamento Tributario de Guyer & Regules. Realizó un Máster en Derecho y Técnica Tributaria de la Universidad de Montevideo (2001). Es miembro del Instituto Uruguayo de Estudios Tributarios. Su práctica incluye asesoramiento y administración de sociedades

instaladas en Uruguay (con actividad en el territorio nacional y en el exterior), sociedades usuarias de zona franca, así como el asesoramiento a importantes emisiones de valores, fideicomisos, inversiones, adquisiciones, transformaciones, fusiones y escisiones de empresas, siendo especialista en derecho y técnica tributaria, en derecho societario, y en técnica contable.

7.2.10 Cuadro comparativo de entrevistas de expertos legales tributarios

| | Constanza P. Connolly - Estudio Beccar Varela (Arg) | Leonardo Secco - Estudio Ferrere | Natalia Hughes - Sistema B | María Beatriz Viera - Estudio Guyer |
|---|--|--|--|--|
| Aspectos generales | | | | |
| Definición de ES | <i>Se trata de una organización que busca una transformación social mediante el intercambio de bienes y/o servicios. Tiene como finalidad una cuestión social, pero la transformación o solución de la problemática social X que busca tratar, va a estar respaldada no de donaciones o subsidios sino de una actividad comercial.</i> | <i>Una empresa que si bien mantiene su fin de lucro lo apunta a hacerlo de manera sostenible y amigable. Según la jurisdicción puede ir variando acerca de qué es lo sostenible. Sin dejar su fin de lucro perseguir la sostenibilidad. Ejemplo: Las empresas que trabajan en el sector reciclaje.</i> | <i>Una empresa que teniendo en el core de la empresa el propósito social o ambiental, reinvierte las utilidades.</i> | <i>Organizaciones cuyo fin, cuyo objeto es realizar una actividad social. Que puede ser una amplia.</i> |
| Marcos jurídico de ES | <i>No hay aun marco aun, ya que primero están intentando lograr un consenso para la definición.</i> | <i>No hay un régimen para las ES, tienen que determinar el rango de instrumentos jurídico que hay cual es el que le adecua más a su operativa. La distinción para la figura va a estar en el fin de ES. Si la empresa tiene un fin de lucro más allá que luego lo vuelque a un fin social, va a tener que desarrollar una sociedad comercial: SA, SRL, hay varias opciones. Si el fin es un fin social y no de lucrar que puede ser cultural, de enseñanza, etc. se puede utilizar la figura de asociación civil o fundación. Y en ese sentido la limitante es que toda renta que genere tiene que volcarla de nuevo a la persecución de su objeto. Mientras no se distribuyan utilidades está permitida la operativa de lo que sería la empresa social en el régimen de asociaciones civiles o fundaciones.</i> | <i>No existe actualmente marco jurídico para la empresa social. Nosotras estamos intentando desarrollar la ley BIC, empresas de B que son sociedades de Beneficio e Interés Colectivo. Que son diferentes a las empresas sociales, ya que la ley abarca a todas las sociedades comerciales que incluyan en sus estatutos o contrato de constitución, la obligación de generar un impacto social y ambiental. Las empresas BIC, dejan a voluntad de los accionistas la distribución o reinversión de utilidades, no es algo exigible.</i> | <i>Variado. Fundaciones o Asociaciones civiles sin fines de lucro entre otros.</i> |
| ¿OSC pueden generar actividad comercial? | <i>Si se puede realizar actividad comercial desde una AC, no está vedado. Si vos estás bajo una figura de asociación civil, se garantiza desde esa figura que el fin es social, y no de lucro y tus utilidades de la actividad</i> | <i>Si. Pero tiene la limitante de que no puede generarse un lucro a la empresa. Si bien el MEC no hace un seguimiento arduo si tiene la potestad de cancelar asociaciones que haya abuso de poder. Es un riesgo difícil de cuantificar.</i> | <i>Si se puede generar actividad comercial, siempre y cuando la actividad que genere este estrechamente vinculado al propósito en el que trabaja la ONG, y que por tanto el beneficio económico generado sea para contribuir al propósito de la ONG.</i> | <i>Sí, siempre y cuando sean recursos para financiarse la propia organización. Depende el estatus de cada organización. Posible es, hay que ver los elementos formales legales para ver si el objetivo lo permite o se</i> |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | <i>comercial las vas a reinvertir en tu fin social.</i> | | | <i>puede hacer una modificación del estatuto.</i> |
| ¿OSC puede estar en el directorio de la ES? | <i>En Arg. una persona jurídica no puede ser miembro de un Directorio de una sociedad comercial, si pueden ser sus integrantes como personas físicas. No habría problema en que los miembros de la AC integren el directorio de la sociedad comercial. Para que participe la AC como socia, en BA está vedado y no puede la AC tener más del 50% de la sociedad comercial.</i> | <i>Si. En las SA no hay limitaciones para los socios puede ser cualquier persona física o jurídica. Esa SA debería presentar los balances y debería quedar claro que no se distribuyeron utilidades. SRL los socios también pueden ser personas jurídicas, pero las responsabilidades son más fuertes y podés quedar más expuesto.</i> | <i>Si, la ONG puede estar como socio de la ES, y se puede porque justamente el beneficio que esa sociedad comercial genere se va a volcar al patrimonio de la AC.</i> | <i>Legalmente si podría. Hay que ver el objeto social de la ONG si lo admite.</i> |

Limitantes y ventajas

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Limitantes de OSC para realizar actividad comercial | <i>Ninguna, las AC tiene permitido emitir facturas y realizar actividad comercial. Lo que sí muchas ONG tienen miedo de emitir facturas</i> | <i>No puede generar lucro a la empresa, debe volcar el 100% de sus utilidades al fin social. Limitantes burocráticas por falta de asesoramiento o marcos claros, pero la ley si permite realizar actividad comercial desde la OSC.</i> | <i>Para realizar actividad comercial ninguna, las limitantes se podrían generar a la hora de prestar o generar contratos de trabajo o prestación de servicios, o presentarse a llamados que muchas veces piden una figura comercial, y no aceptan una AC. Una de las limitantes de la AC frente a la ES, es que los socios que integran el órgano lectivo de la AC, responden no solo con el patrimonio de la AC, sino que con el propio también, eso en una figura de empresa no pasa, las AC que eligen mantener esta figura para minimizar este daño contratan un seguro que las cubre.</i> | <i>Tiene que ser una actividad comercial para autofinanciarse. No podría ser para distribuir a socios. Excepto que el estatuto lo admita, en caso contrario hay que evaluar si se puede modificar el estatuto.</i> |
| Ventajas de las OSC frente a la ES en lo jurídico y tributario | <i>Hoy no hay una figura de ES para hacerlo comparable. Pero para la mayoría de los casos de ES, que se elige la figura del Artículo 3, lo eligieron bajo una ONG ósea sin carga tributaria, ósea la forma de AC, reinvierte todo y no paga impuestos. Lo que tiene la AC como figura que se puede utilizar, puede realizar actividad comercial y no hay problema con eso, pero no está pensada para la realización de esta actividad comercial, ella</i> | <i>Hoy no hay marco jurídico para las ES como tal, la principal ventaja de que la ES se encuentre bajo el marco de OSC frente a la SA/SRL, es el beneficio fiscal de la OSC.</i> | <i>Beneficios tributarios, la posibilidad de recibir donaciones.</i> | <i>El de la distribución a los socios. La plata queda dentro de la propia ong. No habría que distribuir. Si la socia de la empresa es la propia organización.</i> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | <i>subsiste por donaciones y subsidios.</i> | | | |
| Ventajas de la ES frente a la OSC | <i>No hay ventajas, para mí lo que surge en América Latina es que la ES surge como una evolución de la AC. Depende como considere a la ES, pero la principal desventaja sería la carga impositiva que la AC está exonerada, y la ES dependiendo bajo qué marco jurídico la ampareva a tener carga impositiva o no.</i> | <i>La principal ventaja de que la ES se riga en el marco de SA/SRL es la posibilidad de distribuir utilidades, lo relativo a la claridad de la normativa y aquellos aspectos burocráticos que pueden enlentecer o desmotivar la gestión bajo una OSC.</i> | <i>Es necesario primero lograr una unidad en la definición y en el marco para ver en que comparar. La responsabilidad de los socios limitada, poder aplicar a algunos fondos que te exigen una figura de sociedad comercial.</i> | |

7.3 ANEXO 3

Según el Artículo 358 de la Ley 19.149, se encuentran comprendidas en el beneficio establecido por el artículo precedente, las donaciones destinadas a:

- 1) Educación primaria, secundaria y técnico profesional.
 - a) Establecimientos públicos de educación primaria, de educación secundaria, de educación técnico-profesional y de formación docente, Consejos de Educación Secundaria y de Educación Técnico-Profesional y los servicios que integren el Consejo de Educación Inicial y Primaria, equipos técnicos universitarios interdisciplinarios, que funcionen en el marco de proyectos dirigidos a mejorar la calidad educativa, previamente estudiados y aprobados por las autoridades pertinentes. La Administración Nacional de Educación Pública informará respecto de la conveniencia y distribución de los proyectos que se financien con las donaciones incluidas en el presente literal.
 - b) Instituciones privadas cuyo objeto sea la educación primaria, secundaria, técnico-profesional, debidamente habilitadas, y que atiendan efectivamente a las poblaciones más carenciadas, así como para financiar infraestructura educativa de las instituciones que, con el mismo objeto, previo a solicitar su habilitación, presenten su proyecto educativo a consideración del Ministerio de Educación y Cultura.
- 2) Educación terciaria e investigación:
 - a) La Universidad de la República y las fundaciones instituidas por la misma.
 - b) Universidad Católica del Uruguay.
 - c) Universidad de Montevideo.
 - d) Universidad ORT Uruguay.
 - e) Universidad de la Empresa.
 - f) Instituto Universitario CLAEH.
 - g) El Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable y la Fundación de Apoyo al Instituto Clemente Estable.
 - h) Fundación Instituto Pasteur.
 - i) Instituto Antártico Uruguayo.
 - j) Universidad Tecnológica.

k) Fundación Uruguaya Para la Investigación de las Enfermedades Raras (FUPIER)

3) SALUD

- a) La construcción de locales o adquisición de útiles, instrumentos y equipos que tiendan a mejorar los servicios de las entidades con personería jurídica dedicadas a la atención de personas en el campo de la salud mental, que hayan tenido una actividad mínima de cinco años ininterrumpidos a la fecha de recibir la donación.
- b) La Comisión Honoraria de Administración y Ejecución de Obras de las Colonias de Asistencia Psiquiátrica "Doctor Bernardo Etchepare" y "Doctor Santín Carlos Rossi".
- c) La Fundación Teletón Uruguay para la rehabilitación pediátrica.
- d) La Fundación Peluffo Giguens y la Fundación Dr. Pérez Scremini, en aquellos proyectos acordados con la Dirección del Hospital Pereira Rossell.
- e) La Fundación Álvarez - Caldeyro Barcia.
- f) La Fundación Porsaleu
- g) La Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer.
- h) La Asociación Nacional para el Niño Lisiado Escuela Franklin Delano Roosevelt.
- i) Centro de Rehabilitación de Maldonado (CEREMA).
- j) Cottolengo Don Orione.
- k) Pequeñas Hermanas Misioneras de la Caridad (Cottolengo Femenino Don Orione).
- l) Hogar Español.
- m) Fundación Corazoncitos.
- n) Fundación Alejandra Forlán.
- o) Fundación Ronald Me Donalds.
- p) Asociación de Diabéticos del Uruguay.
- q) Asociación Pro Discapacitados Intelectuales (APRODI).
- r) Hogar Amelia Ruano de Schiaffino.
- s) Fundación Oportunidad.
- t) Administración de los Servicios de Salud del Estado: Unidad "Educación, prevención y diagnóstico de la salud escolar". 210
- u) Fundación Clarita Berenbau.
- v) Fundación Canguro

El Ministerio de Salud Pública informará respecto de la conveniencia de los proyectos que se financien con las donaciones a estas instituciones.

4) Apoyo a la niñez y la adolescencia:

- a) El Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay.
- b) La Fundación Niños con Alas.
- c) Aldeas Infantiles S.O.S.
- d) Asociación Civil Gurises Unidos.
- e) Centro Educativo Los Pinos.
- f) Fundación Salir Adelante.
- g) Fundación TZEDAKÁ.
- h) Fundación Niños y Niñas del Uruguay.
- i) Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay (IPRU)

- j) Fundación Pablo de Tarso.
- k) Asociación Civil América - Proyecto Cimientos.
- l) Fundación Logros.
- m) Fundación Celeste.
- n) Enseña Uruguay

El Ministerio de Desarrollo Social informará respecto de la conveniencia de los proyectos que se financien con las donaciones a estas instituciones.

5) La Unidad Operativa del Plan Juntos.

6) Rehabilitación Social:

- a) Asociación Civil de Apoyo a la Rehabilitación e Integración Social.
- b) Patronato Nacional de Encarcelados y Liberados

7) Otras instituciones no incluidas en los numerales anteriores:

- a) Asociación de Familiares de Víctimas de la Delincuencia (ASFAVIDE). La Fiscalía General de la Nación, informará respecto de la conveniencia de los proyectos que se financien con las donaciones a esta institución.
- b) Asociación Civil Un Techo para Uruguay. El Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, informará respecto de la conveniencia de los proyectos que se financien con las donaciones a esta institución.