

LAS EMPRESAS DEL CUARTO SECTOR Y LOS ODS EN IBEROAMÉRICA

ANÁLISIS DE SU IMPACTO SOBRE LOS ODS A TRAVÉS
DE 9 CASOS DE ESTUDIO



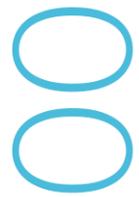
LAS EMPRESAS DEL CUARTO SECTOR Y LOS ODS EN IBEROAMÉRICA

ANÁLISIS DE SU IMPACTO SOBRE LOS ODS A TRAVÉS
DE 9 CASOS DE ESTUDIO



ÍNDICE

04	Prefacio	42	Foco en la innovación
06	Resumen Ejecutivo	44	Asegurar la rentabilidad para conseguir impacto
08	Executive summary	45	Alineamiento con políticas públicas y alianzas
10	Introducción	48	Posibilidades de escalado e impacto sistémico
10	El sector privado y la Agenda 2030	48	Necesidad de acelerar la transformación
10	El Cuarto Sector: un nuevo paradigma	49	Potencial impacto del cuarto sector
12	Objetivos y metodología	52	Factores condicionantes del escalado de impactos
12	Objetivos y alcance del estudio	58	Reflexiones finales y recomendaciones
14	Metodología	58	Una contribución a la Agenda 2030 muy significativa
20	Contribución a los ODS de las organizaciones con propósito	61	Los ODS y la medición de impacto en el Cuarto Sector
20	Las organizaciones del Cuarto Sector impactan sobre los ODS	62	Recomendaciones
22	Análisis de la cobertura por metas y ODS	64	Equipo de investigación
36	Integralidad de los impactos y nivel de contribución a los ODS27	66	Empresas participantes
38	Mecanismos clave	68	Bibliografía
41	Concepción integral y equilibrada del impacto	69	Citas



Cuando nos propusimos el desafío de medir el impacto de un grupo de empresas con propósito en la consecución de la Agenda 2030, no nos imaginamos que en el momento de presentar los resultados de este estudio nos encontraríamos en un mundo paralizado por un virus, amenazado por una recesión sin precedentes y en una encrucijada llena de muchas incertidumbres y pocas certezas.

Decidimos hacer este ejercicio porque sabíamos que estas empresas cada vez tenían más peso en los países iberoamericanos -representan un 6,3% del PIB de la región y generan 10 millones de empleos directos (SEGIB, 2019)- pero desconocíamos cuál era su contribución actual a la hora de combatir la pobreza, reducir las desigualdades o luchar contra el cambio climático, entre otros objetivos de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible impulsada por Naciones Unidas.

Los resultados del estudio muestran que la contribución de las organizaciones del Cuarto Sector a la Agenda 2030 es muy significativa. A partir de un conjunto de mecanismos diferenciales, estas empresas que buscan el triple impacto económico, social y ambiental tienen potencial para contribuir en la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en sus correspondientes metas. No sólo eso; en términos de escalabilidad, este estudio demuestra que, si más empresas transitaran hacia modelos de gestión, producción y gobernanza

sostenibles, la capacidad de reducir drásticamente la deforestación de nuestros bosques, de bancarizar a colectivos vulnerables, de llevar salud, vivienda y educación de calidad a personas tradicionalmente excluidas del sistema de protección social, o de integrar laboralmente a personas con capacidades diferentes, aumentaría de forma exponencial. A fin de cuentas, este trabajo viene a desterrar el argumento añejo que plantea que la sostenibilidad y las empresas de este incipiente cuarto sector son un lujo que no podemos permitirnos.

Pero para lograr ese salto cualitativo, se requiere remover obstáculos, ya que no podemos obtener resultados distintos si seguimos haciendo lo mismo. En ese sentido, una de las principales conclusiones del presente estudio es que un elemento catalizador que ha impulsado el desarrollo de este tipo de empresas son los cambios regulatorios que han permitido, por ejemplo, abrir oportunidades para las energías renovables en Argentina, acortar las brechas digitales a través de figuras legales novedosas como los Operadores de Infraestructura Móvil Rural (OIMR) en Perú, o fomentar el reciclaje y favorecer la economía circular a través de nuevas leyes que extienden la responsabilidad de los productores en Chile. Pero esos cambios, aunque prometedores, no han tenido el alcance y la profundidad que se requiere para crear un verdadero ecosistema que dé soporte a más y mejores empresas con propósito. Por

ello, luego de haber medido el peso de este incipiente cuarto sector y tener certeza empírica sobre su impacto, el próximo desafío de SEGIB será estudiar las mejores prácticas y regulaciones de distintos países y geografías para apoyar a estas empresas, y crear un ecosistema que propicie su desarrollo a través de políticas públicas y propuestas de cambio muy concretos en distintos frentes que puedan ser implementados por los gobiernos de la región iberoamericana.

Por otra parte, el estudio también pone de manifiesto el papel clave de las alianzas multiactor dentro del fenómeno de las empresas con propósito. Los casos analizados ofrecen múltiples ejemplos de la gran capacidad del Cuarto Sector para establecer y gestionar alianzas con actores de muy diverso tipo e integrarse en ecosistemas que producen gran impacto. Sin embargo, comprender y conseguir posicionarse en un entramado de actores diversos, estableciendo relaciones sinérgicas y de confianza, no es evidente. Las competencias necesarias para desarrollar este “capital social”, así como las posibles trabas administrativas e institucionales al establecimiento de alianzas entre distintos sectores, suponen dificultades considerables para iniciar y escalar iniciativas comerciales con alto impacto económico, social y ambiental.

El Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Madrid

(itdUPM) se ha comprometido desde su creación con la promoción y facilitación de alianzas multiactor de alto impacto en línea con los ODS. En el contexto de la actual crisis económica y sanitaria, ha puesto en marcha la iniciativa “El día después”, una plataforma de diálogo para extraer lecciones de la crisis y contribuir a una recuperación transformativa impulsada por la colaboración público-privada, tan necesaria para alcanzar los ODS en el año 2030.

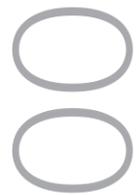
Hoy más que nunca se requiere un sector privado innovador, resiliente y comprometido con el desarrollo sostenible, cuya propuesta de valor consiga generar un triple impacto positivo más allá de la minimización de impactos negativo y de la acción post facto que frecuentemente constituye el foco de la Responsabilidad Social Corporativa. La ocasión parece ser propicia para dar este salto, porque el impacto de la pandemia del COVID-19 nos obliga al cambio y a la innovación, a ser más audaces sobre el papel del Cuarto Sector y los negocios sostenibles. Se abre la oportunidad de seguir otro camino en la senda de la recuperación: impulsar una “economía verde” que promueva un crecimiento cualitativo y una economía basada en un modelo circular, sostenible, bajo en carbono, altamente competitivo e inclusivo.

Quedan menos de 4000 días para el 2030 y sabemos que seguir buscando un crecimiento económico ‘business as usual’ no es una opción sostenible

financiera, social ni ambientalmente. Afortunadamente este estudio nos invita a visualizar un ecosistema productivo a través del cual podemos cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible, si somos decisivos y contundentes impulsándolo.

Rebeca Grynspan
Secretaria General Iberoamericana

Carlos Mataix
Director del Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano



RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este estudio es caracterizar la contribución de las organizaciones del Cuarto Sector a los retos de la Agenda 2030 a partir del análisis de nueve casos de éxito en Iberoamérica. La muestra de casos incluye organizaciones de sectores diversos (sanidad, educación, construcción, cosmética, banca, energía, alimentación, reciclaje y telecomunicaciones), procedentes de nueve países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa-Rica, Ecuador, España, México y Perú.

La medición de los logros de los ODS se presenta como uno de los grandes retos de la Agenda, no sólo por elevado número de metas establecidas sino también por la ambición, interrelación y complejidad de éstas. Una parte importante de la literatura desarrollada desde la aprobación de los ODS ha estado dirigida a orientar a las organizaciones en cómo alinearse e incorporar los ODS en sus planes, estrategias o proyectos, pero no tanto en plantear cómo medir que lo que están haciendo y sus resultados tienen un impacto efectivo sobre los ODS.

Debido a que no existían referencias al respecto cuando se planteó el estudio, ha sido necesario desarrollar una metodología propia que permite estimar los impactos de las organizaciones con respecto a las diferentes metas ODS y su posible escalado o extrapolación a contextos más amplios.

Los principales resultados de este estudio se resumen a continuación:

Contribución de las organizaciones del Cuarto Sector a los ODS

Los resultados muestran que la contribución actual y potencial de las organizaciones del Cuarto Sector a la Agenda 2030 es muy significativa. A partir de un conjunto de mecanismos diferenciales, el Cuarto Sector tiene potencial para impactar en la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en sus correspondientes metas. El trabajo realizado ha permitido clasificar los ODS en tres grupos:

- ODS a los que se contribuye de manera nuclear, a través de principios y mecanismos específicos. Se trata del ODS 1- Fin de la pobreza-; ODS 5- Igualdad de género-; ODS 8- Trabajo decente y crecimiento económico-; ODS 9- Industria, innovación e infraestructura-; ODS 10- Desigualdad-; ODS 12- Consumo y producción sostenibles; y 17- Alianzas para cumplir los objetivos.
- ODS temáticos, a los que se puede contribuir en mayor medida desde diferentes sectores o contextos de actividad. En particular, se trata del ODS 2- Hambre cero-; ODS 3- Salud de calidad, ODS 4- Educación de calidad-; ODS 11- Ciudades sostenibles; ODS 14- Vida submarina-; y ODS 15- Protección de los ecosistemas terrestres.
- ODS de naturaleza dual, con un rol muy importante en todas las organizaciones, ya que son relevantes para la mayoría de los procesos produc-

tivos, aunque existe un potencial de contribución más importante desde ámbitos sectoriales específicos. Se trata del ODS 6-Agua y saneamiento-, el ODS 7- Energía asequible y no contaminante- y el ODS 13- Cambio climático.

Por otra parte, como parte de este estudio, se han definido un conjunto de parámetros- profundidad, transversalidad e integralidad- que permiten caracterizar el perfil de impacto de cada una de las organizaciones. Este análisis ha permitido identificar empresas cuya contribución a los ODS es más integral, capaces de generar un triple impacto económico, ambiental y social, y, por otro lado, organizaciones con un perfil de contribución más enfocado hacia un sector de intervención específico.

Mecanismos clave propios del Cuarto Sector para conseguir un triple impacto: económico, social y ambiental.

Se han identificado los siguientes mecanismos para la obtención de un alto impacto económico, social y ambiental: concepción integral y equilibrada del impacto; gestión de la información y transparencia; foco en la innovación; una estrategia para asegurar la rentabilidad; y alineamiento con políticas públicas y alianzas.

Impacto potencial del Cuarto Sector y elementos catalizadores e inhibidores para su desarrollo.

Los resultados obtenidos en este estudio reflejan que si el impacto conseguido por las empresas del Cuarto Sector

lograra extenderse, se obtendrían avances muy importantes con respecto a diferentes desafíos socio-ambientales a nivel nacional, regional o global. Este escalado podría realizarse a través de la expansión de los negocios actuales hacia mayores escalas regionales o nuevos segmentos, de la creación de nuevas empresas con propósito o de la extensión de principios y prácticas desarrolladas por este tipo de organizaciones al resto de organizaciones del sector e incluso al sector privado en general.

Se han identificado un conjunto de catalizadores para el desarrollo del sector: cambios sociales y culturales; avances en políticas públicas y cambios regulatorios; desarrollo tecnológico y organizativo; problemática socio-ambiental y la expansión comercial como motores de la organización. Por otro lado, se han identificado elementos inhibidores: falta de educación y concienciación; carencias en infraestructu-

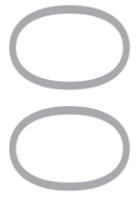
ra y servicios básicos; barreras políticas y regulatorias; barreras de entrada y altos costes de operación; y complejidad de las alianzas necesarias.

Recomendaciones

Para finalizar, se formulan una serie de recomendaciones a distintos grupos de interés: empresas del cuarto sector; gobiernos y entidades reguladoras; e instituciones académicas y multilaterales.

A partir de las evidencias empíricas aportadas, esperamos que este estudio contribuya a reforzar el impulso político actual hacia las organizaciones del Cuarto Sector y el desarrollo de políticas públicas favorables a su desarrollo en el contexto iberoamericano.

A PARTIR DE LAS EVIDENCIAS EMPÍRICAS APORTADAS, ESPERAMOS QUE ESTE ESTUDIO CONTRIBUYA A REFORZAR EL IMPULSO POLÍTICO ACTUAL HACIA LAS ORGANIZACIONES DEL CUARTO SECTOR Y EL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS FAVORABLES A SU DESARROLLO EN EL CONTEXTO IBEROAMERICANO.



EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this study is to characterize the contribution of the organizations of the emerging Fourth Sector to the challenges of the 2030 Agenda. A case-study approach has been adopted, including a sample of 9 organizations economically successful and with a proven sustainability trajectory, from diverse sectors (health, education, construction, cosmetics, banking, energy, food, recycling and telecommunications) and representing nine different countries in the Iberoamerican region: Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Costa-Rica, Ecuador, Spain, Mexico and Peru.

Measuring the contribution of organizations to the SDGs stands out as one of the great challenges of the 2030 Agenda, not only due to the high number of goals established but also due to their complexity and mutual interrelations. An important part of the existing relevant literature has been aimed at guiding organizations on how to align and incorporate the SDGs in their plans, strategies or projects, but not so much on measuring their specific contribution to the goals.

Since there were no published references in this regard when the study was conceived, it has been necessary to develop an ad-hoc methodology to estimate the impacts of organizations with respect to the different SDG targets and their possible extension to broader contexts.

The main results of this study are summarized below:

Contribution of the Fourth Sector organizations to the SDGs

The results show that the current and potential contribution of Fourth Sector organizations to the 2030 Agenda is very significant. Applying a set of differential mechanisms, the Fourth Sector has the potential to impact most of the Sustainable Development Goals and their corresponding targets. The analysis has allowed to classify the SDGs into four groups:

- Core SDGs, to which all Fourth Sector organizations can contribute significantly, regardless of their specific sector or thematic specialisation. These are SDG 1- End of poverty-; SDG 5- Gender equality-; SDG 8- Decent work and economic growth-; SDG 9- Industry, innovation and infrastructure-; SDG 10- Inequality-; SDG 12- Responsible consumption and production; and 17- Alliances to meet the objectives.
- Thematic SDGs, to which organizations can contribute to a greater extent from a specific sector or context of activity. These are SDG 2 - Zero Hunger-; SDG 3- Good health and well-being, SDG 4- Quality education- SDG 11- Sustainable cities -; SDG 14- Underwater life-; and SDG 15- Life on land.
- SDGs of a dual nature, with a very important role in all organizations, since they are relevant to most production processes, although there is a potential for a greater contribution

from specific sectoral areas. These are SDG 6-Water and sanitation-, SDG 7- Sustainable energy- and SDG 13- Climate change.

Furthermore, as part of this study, a set of parameters - depth, transversality and comprehensiveness - have been defined to characterize the impact profile of each of the organizations under study. This analysis has made it possible to identify companies whose contribution to the SDGs is more comprehensive, capable of generating a triple economic, environmental and social impact, and, on the other hand, organizations with a contribution profile more focused on a specific sector or context.

Key mechanisms specific to the Fourth Sector to achieve a triple impact: economic, social and environmental.

The following mechanisms have been identified that enable obtaining a high economic, social and environmental impact: comprehensive and balanced impact conception; information management and transparency; focus on innovation; a strategy to ensure profitability; and alignment with public policies and multi-stakeholder partnerships.

Potential impact of the Fourth Sector and catalytic and inhibiting elements for its development.

The results obtained in this study reflect that if the impact achieved by the Fourth Sector organizations were to be extended, very important advances

would be obtained with respect to different socio-environmental challenges at the national, regional or global level. This extension could be carried out through the expansion of current businesses to larger regional scales or new segments, the creation of new Fourth Sector organizations or the incorporation of specific principles and practices to the rest of organizations in the sector and even to the private sector in general.

A set of catalysts for the development of the sector have been identified: social and cultural changes; advances in public policies and regulatory changes; technological and organizational development; socio-environmental problems and commercial expansion as two main driving forces for the organization. On the other hand, inhibitory elements have been identified: lack of education and awareness; deficiencies in infrastructure and basic services; political and regulatory barriers; barriers to entry and high operating costs; and complexity of multi-stakeholder partnerships.

Recommendations

Finally, as a result of this analysis, several recommendations are made addressed to different stakeholders: Fourth Sector organizations; governments and regulatory entities; and academic and multilateral institutions.

Based on the empirical evidence provided, we hope that this study will contribute to reinforce the current political drive towards Fourth Sector organizations and the development of an institutional ecosystem enabling their development in the Iberoamerican region.

BASED ON THE EMPIRICAL EVIDENCE PROVIDED, WE HOPE THAT THIS STUDY WILL CONTRIBUTE TO REINFORCE THE CURRENT POLITICAL DRIVE TOWARDS FOURTH SECTOR ORGANIZATIONS AND THE DEVELOPMENT OF AN INSTITUTIONAL ECOSYSTEM ENABLING THEIR DEVELOPMENT IN THE IBEROAMERICAN REGION.



El sector privado y la Agenda 2030

La sociedad actual se enfrenta hoy en día a algunos de los retos económicos, medioambientales y sociales más complejos de su historia. La situación de emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 ha tenido un efecto amplificador sobre problemas estructurales como la desigualdad o la pobreza y ha acentuado las consecuencias negativas de la falta de acceso a bienes y servicios esenciales, como la sanidad, la educación o las telecomunicaciones. El coronavirus ha puesto en jaque el sistema económico mundial, ha alterado nuestros hábitos sociales y nuestros esquemas de movilidad y relación con el entorno. Ha puesto también un nuevo foco de atención en los problemas ambientales, como potenciadores e incluso causantes de la crisis actual. La pérdida de biodiversidad, y por consiguiente la pérdida de barreras a la transmisión de enfermedades desde los animales a los humanos, ha sido señalada como causa sistémica de la pandemia (Valladares, 2020). Por otro lado, las zonas donde más letalidad ha tenido el COVID, como Wuhan, Lombardía o Madrid, son zonas marcadas por una alta contaminación atmosférica

que agudiza los problemas respiratorios causados por la enfermedad.

Todos estos problemas estructurales habían sido recogidos ya por la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, auspiciados por Naciones Unidas. Aunque desde el establecimiento de la Agenda en 2015 se han reportado progresos significativos en áreas tan importantes como la cobertura sanitaria universal (Banco Mundial y OMS, 2017), y a pesar de una conciencia creciente en cuanto al cambio climático, que se ha intensificado en 2019 con la COP 25 y el surgimiento de personajes como Greta Thunberg (Turiel, 2020), la realidad es que el ritmo de progreso actual no nos permitirá alcanzar los ODS en 2030. La crisis sanitaria impone más si cabe la necesidad de “acelerar” la transformación y avanzar hacia un modelo socio-económico diferente, más sostenible y capaz de no dejar a nadie atrás (Sachs y otros, 2016).

Los problemas “enmarañados” (“wicked problems”, en inglés) que aborda la Agenda 2030 y desafían nuestro modelo socio-económico actual no podrán resolverse sin la colaboración de todos los sectores productivos y agentes sociales. Tradicionalmente, los problemas relacionados con el desarrollo han sido abordados por el sector público y las ONGs. El sector privado es, cada vez más, considerado como un elemento esencial de la solución, por varias razones. En primer lugar, porque el sistema capitalista actual es en buena parte responsable de muchos de los proble-

mas sociales y ambientales a los que nos enfrentamos. Nuestros enfoques productivos no permiten un reparto justo de beneficios entre los socios de la cadena de valor, no garantizan el bienestar de empleados y colaboradores, y generan externalidades ambientales negativas que contaminan el aire y degradan los ecosistemas. En segundo lugar, porque las empresas, a través del trabajo, proporcionan uno de los elementos esenciales para la inclusión y protección social de las personas. Finalmente, porque el sector privado es uno de los motores indispensables de la innovación y la generación de riqueza y nuevas capacidades a nivel nacional.

El Cuarto Sector: un nuevo paradigma

Para que el sector privado se convierta en un verdadero aliado para abordar los retos globales, es necesario un cambio de paradigma. El enfoque heredado de la Revolución Industrial centrado en la maximización de los beneficios para los socios y accionistas de la empresa debe evolucionar hacia un enfoque más equilibrado y que incorpore también la dimensión ambiental y social.

Una nueva generación de empresas “con propósito” encarna este cambio de paradigma. Se trata de organizaciones cuya propuesta de valor consigue generar un triple impacto positivo: económico, medioambiental y social, más allá de la mera minimización de impactos negativos que frecuentemente constituye el foco de la Responsabilidad Social Corporativa en su sentido tradicional. Estas organizaciones desafían las fronteras existentes entre los tres sectores tradicionalmente considerados: sector privado, administración pública y organizaciones sin ánimo de lucro- y pueden adoptar diversas fórmulas jurídicas (sociedades anónimas, limitadas, cooperativas, mutuas, etc.). Independientemente de su origen o naturaleza legal, todas comparten, un mismo objetivo: dar respuesta a los problemas medioambientales y sociales actuales valiéndose del mercado como fuerza tractora. Estas organizaciones conforman un “Cuarto Sector”, con necesidades y particularidades específicas, y que se encuentra ahora mismo en proceso de institucionalización.

Además de ser un elemento indispensable en el abordaje de retos globales, los comportamientos y mecanismos propios de las organizaciones del Cuarto Sector podrían jugar un papel importante para la supervivencia de las empresas en la coyuntura actual. En efecto, el coronavirus ha puesto en peligro la continuidad de muchas empresas. En España, por ejemplo, más del 85% de

las PYMES, empresas que constituyen la mayor parte del tejido productivo del país, ve su supervivencia en riesgo si la crisis del COVID se prolonga (CEPYME, 2020). Los consumidores, cada vez más empoderados, manifiestan una conciencia socio-ambiental creciente. Las organizaciones que tengan comportamientos responsables y coherentes con las necesidades sociales y ambientales del momento actual y se guíen por valores sólidos, más allá del beneficio económico, deberían ver recompensado su compromiso. Por otro lado, la “inversión en impacto” (“impact investment”) es una tendencia creciente; inversores de todo el mundo buscan garantías de que sus inversiones se traducirán en impactos sociales y ambientales positivos. El postulado fundamental, de gran importancia y que todavía debe ser contrastado, es que “el propósito” puede resultar un factor clave para la resiliencia de las organizaciones.

Las empresas con propósito están desarrollándose en Iberoamérica y en otras partes del mundo. Un estudio realizado por SEGIB en 2019 estima que existen más de 169.000 organizaciones del Cuarto Sector en Iberoamérica. Estas empresas representan un 6,3% del PIB de la región y proporcionan más de 9,8 millones de empleos directos (SEGIB, 2019). Este y otros estudios alertan sin embargo sobre diversas dificultades que limitan el potencial del sector y obstaculizan su desarrollo:

- Unos marcos regulatorios e institucionales insuficientemente adaptados a las organizaciones con propósito.
- Indefinición a la hora de definir las fronteras y criterios definitorios del Cuarto Sector, lo que obstaculiza su institucionalización y el desarrollo de estrategias adaptadas.
- Incertidumbre a la hora de caracterizar y medir el impacto social y ambiental de estas organizaciones, lo que obstaculiza el desarrollo de un ecosistema de financiación y políticas públicas favorable a estas organizaciones.

Así, todavía existen muchos interrogantes sobre el papel que pueden jugar estas empresas y su contribución al desarrollo sostenible:

¿Cuál es el impacto y el potencial de transformación de las organizaciones con propósito para acelerar los logros de la Agenda 2030?

¿Cuáles son los mecanismos que permiten a las empresas alcanzar un alto impacto económico, social y ambiental?

¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades asociadas al desarrollo de este nuevo paradigma económico?

El presente estudio pretende, adoptando un enfoque de estudio de casos, contribuir al esclarecimiento de estas preguntas en el ámbito iberoamericano.

¿CUÁL ES EL IMPACTO Y EL POTENCIAL DE TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CON PROPÓSITO PARA ACELERAR LOS LOGROS DE LA AGENDA 2030?



OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Objetivos y alcance del estudio

El objetivo general de este estudio es analizar la contribución de las organizaciones del cuarto sector a los retos de la Agenda 2030 a partir del estudio de casos de éxito en Iberoamérica. En particular, se persiguen los siguientes objetivos específicos:

- Proporcionar evidencias empíricas del impacto cualitativo y cuantitativo actual del Cuarto Sector y estimar su contribución a los ODS.
- Identificar mecanismos clave propios del Cuarto Sector para conseguir un triple impacto: económico, social y ambiental.
- Identificar elementos catalizadores e inhibidores para el desarrollo del sector y estimar su impacto potencial si fuera posible el escalado de estas iniciativas a nivel regional.

El propósito del estudio es contribuir a reforzar, con evidencias empíricas, el impulso político actual hacia este tipo de organizaciones y justificar la conveniencia de desarrollar políticas públicas favorables al desarrollo del Cuarto Sector en el contexto iberoamericano.

La selección de casos se realizó teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Casos de éxito, con probada trayectoria y que pudieran ofrecer evidencias de generar impactos significativos a nivel económico, social y ambiental.

Todas las organizaciones escogidas son consideradas como una referencia en sus respectivos sectores y países y han recibido distinciones y certificaciones relativas a la calidad de sus productos y servicios y su impacto social y ambiental positivo.

EL PROPÓSITO DEL ESTUDIO ES CONTRIBUIR A REFORZAR, CON EVIDENCIAS EMPÍRICAS, EL IMPULSO POLÍTICO ACTUAL HACIA ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES

- Diversidad en cuanto al origen geográfico para cubrir el mayor número de países posibles representados y cubrir de la manera más amplia posible el ámbito territorial iberoamericano, reflejando una perspectiva regional.

- Diversidad respecto al sector en el que operan las organizaciones, para asegurar la relevancia del estudio en un contexto amplio y cubrir el mayor abanico de impactos sobre los ODS.

- Diversidad en cuanto a la naturaleza legal y el origen de las organizaciones. Se han incluido organizaciones que provienen del primer sector, y organizaciones que tienen su origen en ONGs

>> Figura 1. Mapa localización Casos de estudio



o iniciativas del tercer sector. Se han incluido por otra parte organizaciones pertenecientes a distintas corrientes dentro del fenómeno de las organizaciones con propósito, como la Economía Social y Solidaria o el emprendimiento social. La naturaleza legal de las organizaciones adopta también múltiples formas (Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Cooperativa, Asociación, etc.).

Para la preparación de este estudio se ha contado con un equipo de 10 investigadores, procedentes de diferentes instituciones académicas y con una amplia experiencia en los diferentes sectores objeto de estudio. El trabajo de campo ha implicado a más de 30 personas con responsabilidades a diferentes niveles en las empresas estudiadas.

Metodología

■ Escasez de referencias metodológicas para medir la contribución de las empresas a los ODS

La medición de los logros de los ODS se presenta como uno de los grandes retos de la Agenda 2030, no sólo por elevado número de metas establecidas sino por las características de éstas en cuanto a su ambición, interrelación y complejidad.

Desde la aprobación de los ODS, todos los actores involucrados han ido mostrando su motivación por alinearse con ellos y por entender mejor cómo pueden asegurar su contribución. Una parte importante de la literatura desarrollada desde la aprobación de la Agenda 2030 ha estado dirigida a orientar a los diferentes tipos de enti-

dades en cómo alinearse a incorporar los ODS en sus planes, estrategias o proyectos, pero no tanto en plantear cómo medir que lo que están haciendo y sus resultados tienen un impacto efectivo sobre los ODS.

De esta forma, surge como un gran reto el contar con metodologías que ayuden a medir la contribución parcial de los diferentes actores a las metas oficiales establecidas. Esto supone un esfuerzo importante desde el punto de vista metodológico ya que no existen estándares claros sobre cómo poder llevar a cabo esta evaluación.

Desde el sector empresarial, esta demanda es explícita ya que los ODS marcan un cambio de paradigma que promueve un cambio en el modelo de negocio tradicional y este estudio

pretende profundizar en el caso de las empresas del cuarto sector y los ODS.

Desde el ámbito de la evaluación, se están desarrollando esfuerzos por entender el papel de la evaluación en la consecución de los ODS (por ejemplo, UNEG - UN Evaluation Group, IEG - Independent Evaluation Group del Word Bank Group, IIED, Evalpartners). Todavía el material publicado se centra en justificar, argumentar o poner el valor la evaluación al servicio de los ODS o en cómo alinear la evaluación para que sea coherente e incluyente con los ODS. Sin embargo, todavía el desarrollo de metodologías específicas para medir la contribución e impacto de las empresas, en particular, así como de otros actores clave, en general, es muy incipiente y se encuentra en plena fase de creación y de propuestas.

LA MEDICIÓN DE LOS LOGROS DE LOS ODS SE PRESENTA COMO UNO DE LOS GRANDES RETOS DE LA AGENDA 2030

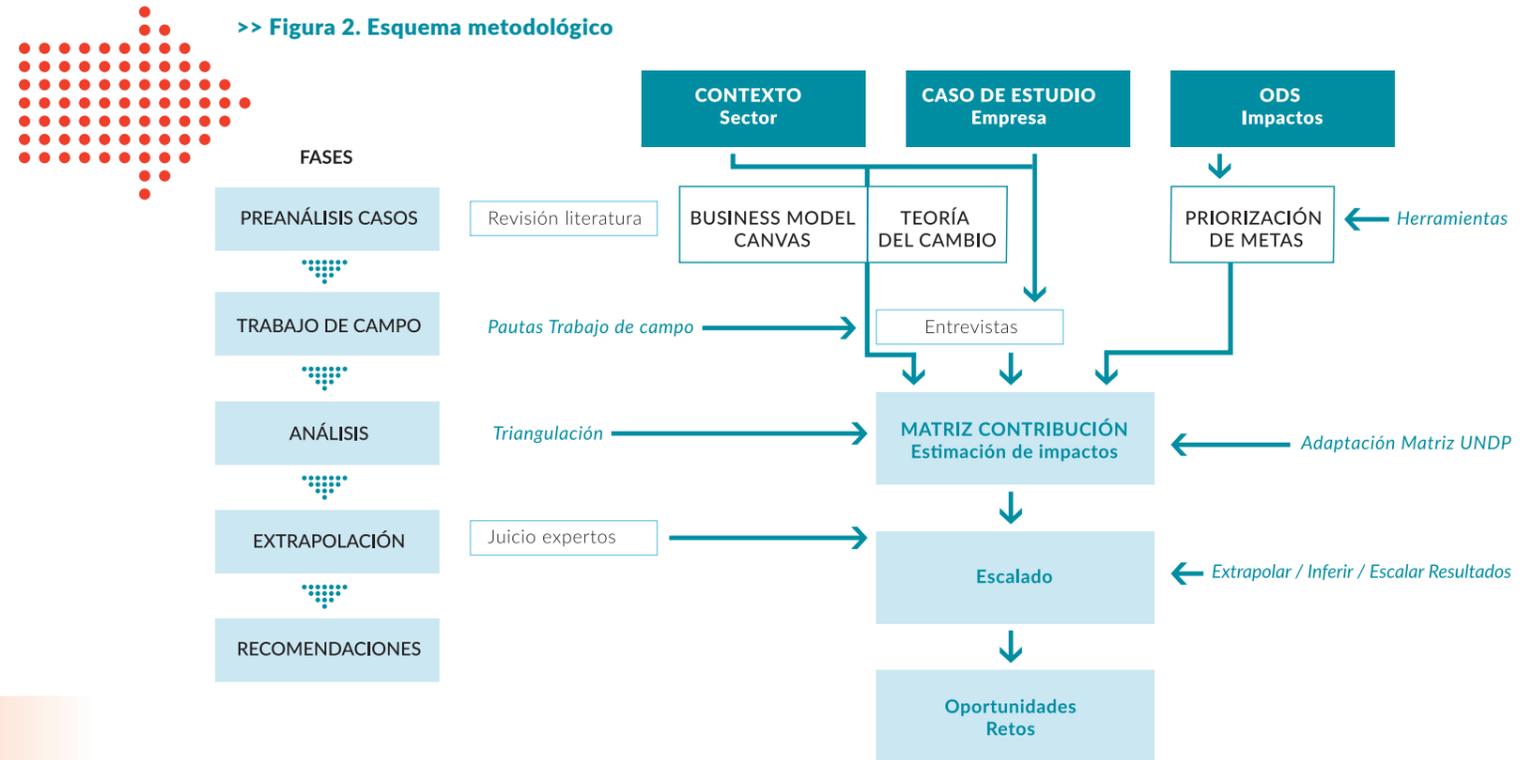
De esta manera, en el momento en el que se inició este estudio (Febrero 2019), no se había identificado ninguna publicación relevante, incluidas las de Naciones Unidas, que pueda servir de referencia metodológica para evaluar el

impacto de las empresas del cuarto sector a los ODS. El "Impact Management Project" de UNDP¹ dirigido a mejorar la forma en que se incorpora, mide, gestiona e informa sobre los impactos a nivel empresarial y en los negocios, es la

iniciativa que más se acerca a lo que se pretende analizar en este estudio. Sin embargo, la metodología todavía no ha sido publicada.

Cabe señalar que se han podido identificar varias iniciativas privadas de interés que podrían haber sido útiles² para el estudio porque están desarrollando herramientas específicas para medir el impacto de las iniciativas sobre los ODS, pero la falta de información, detalle o acceso sobre su metodología no ha permitido su uso.

En la literatura científica tampoco se han encontrado referencias relevantes que aborden este enfoque de manera específica, aparte de referencias concretas sobre evaluación de impacto que puedan ser útiles.



Necesidad de desarrollar una metodología específica

Se ha desarrollado una metodología propia que permite analizar cómo las empresas del cuarto sector contribuyen a los ODS, estimándose los impactos en relación a las metas vinculadas y su posible escalado o extrapolación a contextos más amplios de cara a tener evidencias sobre su contribución significativa a la Agenda 2030.

La metodología plantea una serie de fases para su implementación (Figura 2), en las que un conjunto de técnicas de recolección de información y herramientas se van aplicando a través de una serie de pasos secuenciales e iterativos y con la participación de diferentes actores (Figura 3). Esto permite que

el abordaje se realice con una flexibilidad suficiente como para adaptarse a los diferentes contextos y ámbitos sectoriales de estudio, pero a su vez, permite un enfoque sistémico y uniforme de análisis de cada caso.

La Fase de preanálisis se aborda desde 3 perspectivas: la Organización, el Contexto y los ODS.

A través del análisis documental se describe y analiza la organización y su contexto de intervención y sectorial, y se identifican las principales problemáticas que abordan. A través del desarrollo de un Business Canvas Model (Oesterwälder, 2004) se identifica y analiza su propuesta de valor y se caracteriza su modelo de negocio. En paralelo, mediante el diagramado de la Teoría del Cambio³ (Weiss, 1995)

se explicitan las relaciones causales entre los insumos, actividades y procesos y la cadena de resultados, que permite la identificación de las posibles variables de impacto de sus acciones y las vincula a ODS concretos. Destaca que ambas herramientas provienen de diferentes ámbitos de estudio relevantes para el análisis planteado: la organización empresarial (*Business Canvas Model*) y el desarrollo sostenible y la evaluación (*Teoría del cambio*). Esto aporta puntos de vista complementarios que ayudan a entender mejor cómo se inserta el análisis de las empresas en el contexto de los ODS. Además, cada una de las herramientas utilizadas se ha adaptado para incorporar la mirada ODS y poner énfasis en los impactos.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR IMPACTO?

Existen muchos enfoques, definiciones y acepciones de lo que se entiende y considera un impacto, lo cual se refleja en la amplia literatura existente al respecto, por lo que surge como necesario especificar cómo se entiende en este estudio.

Hemos considerado como un impacto de la empresa sobre los ODS aquellos efectos o resultados producidos por una acción concreta o conjunto de acciones desarrolladas por la empresa, sobre clientes, beneficiarios o el medioambiente/planeta, donde se observa cierto nivel de certeza sobre su relación causal con la meta y se estima relevante y/o significativo su contribución a dicha meta, y por tanto, es identificable y medible (asociado a un nivel de incertidumbre dado).



PRIORIZACIÓN DE METAS

Para medir el nivel de relación de las empresas con los ODS de una manera sistemática se analiza el tipo de relación de acuerdo a 3 categorías:

- **Relación Directa:** Cuando existe una relación directa de la propuesta de valor de la empresa y con un impacto relevante y significativo sobre alguna meta concreta del ODS.
- **Relación Indirecta:** Cuando la relación de la propuesta de valor de la empresa es parcial respecto a la meta del ODS o existe una relación indirecta.
- **Sin relación:** Cuando la relación de la propuesta de valor de la empresa no se relaciona con la meta del ODS.

El análisis de los ODS se realiza a través de un proceso de Priorización de metas, valorando las metas de los ODS de acuerdo a su nivel de relación con la actividad y los impactos de la empresa. Cabe señalar que para el establecimiento de estas relaciones se ha tenido en cuenta también la formulación de los indicadores asociados a cada meta, ya que, asumiendo que la correspondencia entre metas e indicadores no siempre es perfecta, se consigue tener una visión más amplia de las contribuciones a los ODS.

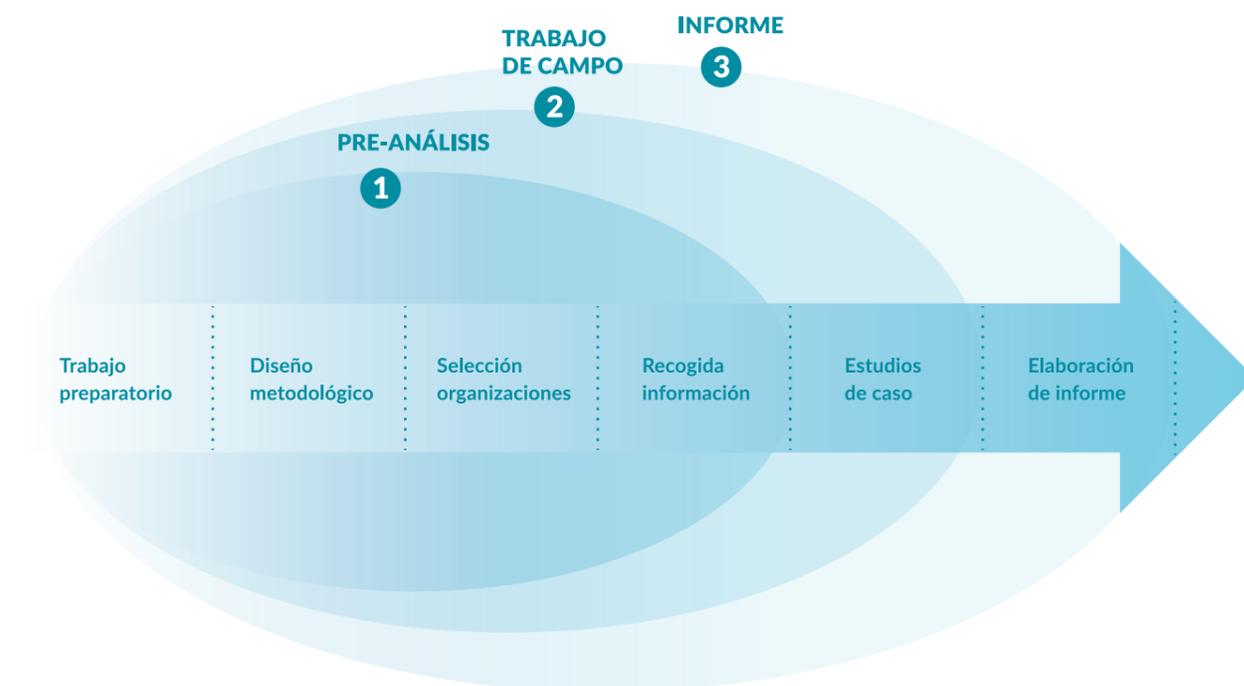
Los resultados de este proceso permiten identificar en qué metas y ODS se centran las principales contribuciones de la organización la Agenda 2030. Este ejercicio es desarrollado por parte de varios expertos para contrastar los resultados y se realiza inicialmente en esta fase de preanálisis pero se revisa y ajusta a lo largo de todo el proceso de análisis conforme se va disponiendo de más información y se va profundizando en el estudio.

La Fase de trabajo de campo es la fase donde, con la participación de las propias organizaciones estudiadas, se recoge información adicional y se complementan y contrastan los resultados obtenidos en la fase de preanálisis. Se basa fundamentalmente en la realización de entrevistas semi-estructuradas a personas clave de la empresa, así

como a clientes o beneficiarios de las mismas, en algunos casos particulares. Para esta tarea ha sido especialmente clave el grupo de consultores compuesto por expertos/as en las temáticas y países donde desarrollan su trabajo las organizaciones analizadas, habiéndose realizado 34 entrevistas en total (Ver sección Agradecimientos).

La Fase de análisis se identifican, caracterizan y miden los impactos en base a un ejercicio de triangulación de la información disponible y se refleja en una matriz de contribución. La matriz de contribución se inspira en el marco del "Impact Management Project" desarrollado por UNDP y permite sistematizar la información de acuerdo a las variables de impacto estimadas donde se presenta:

>> Figura 3. Iteraciones



- Indicador de impacto propuesto
- Beneficiario, entendido como personas o colectivos a los que afecta, incluido el medio ambiente o el planeta considerado como entidad.
- Dato más reciente para el indicador.
- Importancia, entendida como absoluta o relativa a un específico benchmark.
- Incertidumbre, entendida en relación a la calidad de los datos y de las hipótesis realizadas para realizar la medición del indicador.
- Metas-ODS, explicitando a qué metas concretas contribuye cada indicador planteado.

Además, durante esta fase se identifican y sistematizan los mecanismos

clave mediante los cuales las organizaciones analizadas consiguen esos impactos, de manera que se relaciona el nivel de impacto con el "cómo" (mecanismos).

La Fase de extrapolación, a partir del juicio de expertos, utiliza como punto de partida la estimación de impactos realizada en la fase anterior y plantea una serie de supuestos de escalado de los impactos de las organizaciones a nivel geográfico, temporal o en relación a la ampliación potencial de clientes, beneficiarios, servicios o productos, que pone en valor cómo la forma de actuar de estas empresas refleja una oportunidad de contribuir de manera sustancial a los ODS. De esta manera se consiguen identificar también catalizadores e inhibidores para cada caso. Se plantea como un ejercicio ilustrativo del potencial de

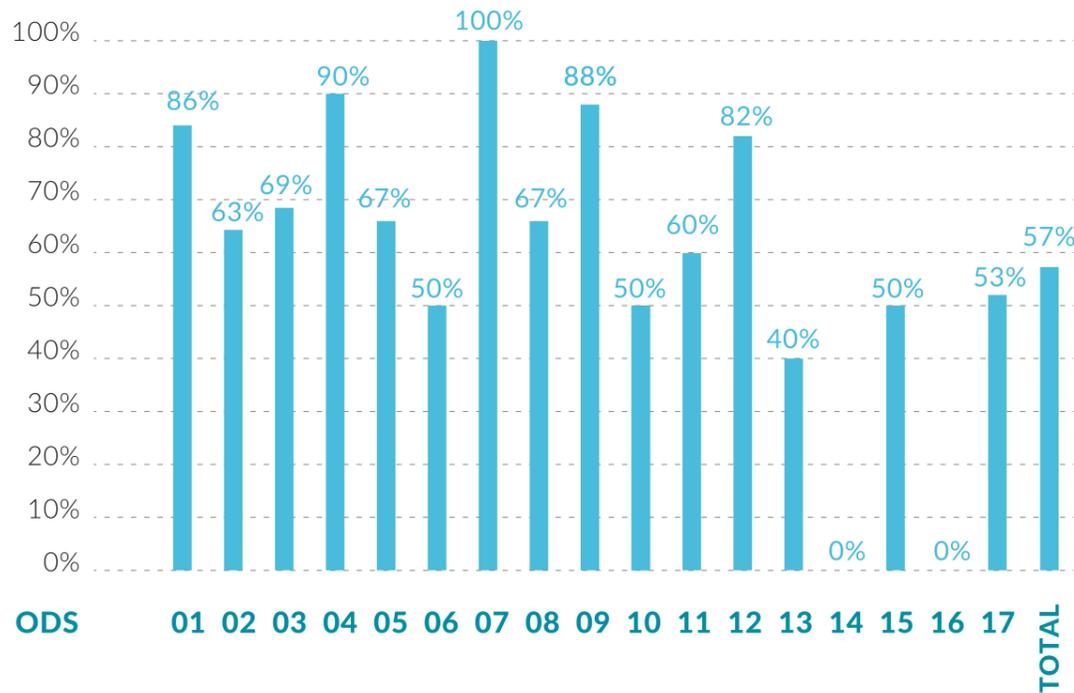
este tipo de empresas y sienta las bases para un estudio en profundidad sobre su potencial real de escalado.

La Fase de recomendaciones se centra en el análisis de oportunidades y retos de las organizaciones para mejorar su contribución a los ODS, pretendiendo ser un análisis útil para aquellas que deseen mejorar su impacto en estos términos.

La metodología ha sido desarrollada por el equipo itdUPM y validada inicialmente con expertos de PNUD y el equipo de SEGIB. Cada caso de estudio se ha desarrollado con la colaboración de un consultor/a experto en la temática y país y la participación de la empresa analizada, tanto en el proceso de recolección de la información como en la validación del documento final.

CONTRIBUCIÓN A LOS ODS DE LAS ORGANIZACIONES CON PROPÓSITO

Las organizaciones del Cuarto Sector impactan sobre los ODS



>> Figura 4. Porcentaje de metas impactadas en cada ODS por el conjunto de los casos estudiados

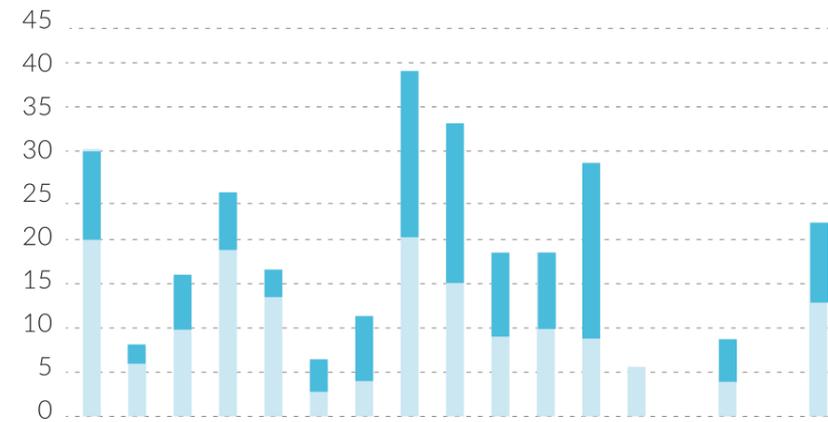
Una contribución clara y relevante

Uno de los principales resultados de este estudio es que muestra que la contribución de las empresas con propósito sobre los ODS es clara y relevante: tan solo 9 organizaciones impactan en su conjunto sobre 97 de las 169 metas establecidas, lo que representa un 57% del total de metas de la Agenda 2030 (Figura 4).

Destaca que para 15 de los 17 ODS, al menos el 40% de las metas tienen algún tipo de relación con al menos uno de los casos de estudio, mientras que solo 2 ODS no presentan ningún tipo de relación. Estos son:

ODS 14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. Las metas de este ODS no se encuentran vinculadas con la actividad o

impactos identificados para los 9 casos de estudio analizados. Inicialmente se seleccionó un décimo caso de estudio dentro del sector textil relacionado con este ODS que finalmente no pudo realizarse por no disponer la empresa de datos suficiente para poder caracterizar su impacto. Por tanto, más que considerar que no existe relación, se debe entender como que este ODS no ha sido cubierto en la selección de casos cubierta por el estudio.



ODS	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Directa	10	02	06	08	04	04	08	19	18	09	08	20	00	00	04	00	10
Indirecta	20	06	10	18	13	03	04	20	15	09	10	08	06	00	04	00	12

>> Figura 5. Número y tipo de relación de las metas por ODS para el conjunto de los casos analizados

ODS 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas. En este caso ninguna meta presenta relación, ya que este ODS recoge aspectos que competen típicamente a las administraciones públicas (Segundo Sector) y no tanto al sector privado.

Grados de relación y alineamiento con las metas

La relación con las metas ODS se ha realizado atendiendo principalmente a su propuesta de valor, procesos y servicios, así como a los impactos ambientales, sociales y económicos identificados. Esta puede ser de 3 tipos:

- **Contribución directa a las metas por parte de los impactos de la organización.**
- **Contribución indirecta a las metas,** siendo el caso de aquellas metas con las que existe cierta correspondencia a nivel conceptual o temática pero donde la relación es parcial o indirecta.
- **Sin contribución,** donde se engloban

el conjunto de metas no relacionadas con la actividad de la empresa. En la Figura 5 se presenta cómo se distribuyen estas relaciones por ODS. Cabe señalar que cada meta puede estar relacionada con varios casos y con distintos niveles de relación, con un promedio de 3 casos relacionados con cada meta.

Las relaciones encontradas entre las organizaciones y los ODS son en mayor medida de tipo indirecto (158 relaciones) frente a las de tipo directo (130), para un total de 288 relaciones identificadas. En los ODS 1, 2, 3, 4 y 5 predominan las relaciones indirectas mientras que en los ODS 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15 y 17, predominan o se encuentran en igual proporción las relaciones directas.

Es necesario señalar que los ODS están formulados en su mayoría para ser medidos a nivel nacional y no siempre se dirigen al sector privado. Así, ha sido necesario realizar una lectura "empresarial" de las metas y en ocasiones adaptar los indicadores para poder usar la Agenda como referencia para la medición de impactos de las organizaciones del Cuarto Sector.

Importancia absoluta y relativa de la contribución e incertidumbre

La importancia de un determinado impacto se ha valorado en términos absolutos o relativos respecto a un determinado benchmark. En general, los impactos de una única empresa son reducidos en términos absolutos, mientras que en términos relativos podemos llegar a tener impactos muy altos.

Una dificultad adicional ha sido el encontrar información necesaria para poder identificar y medir los "benchmarks", ya que no siempre se han encontrado referencias aceptadas y utilizadas para todas las variables medidas.

Relacionada con estas dificultades en la medición de las variables y los benchmarks nos encontramos con la noción de incertidumbre, que mide el grado de fiabilidad de la estimación realizada. El grado de incertidumbre de las contribuciones depende de varios factores. Los principales son: la calidad de la información proporcionada por la empresa; la calidad de los datos de contexto; el grado de alineamiento de la contribución con las metas e indicadores ODS; la certidumbre sobre la relación causal entre la propuesta de valor de la organización y la variable.



Análisis de la cobertura por metas y ODS

El análisis de la cobertura de los ODS a nivel de metas (Figura 6) nos permite profundizar en el tipo de relación que existe entre los casos de éxito estudiados y los ODS .

Si analizamos el grado de cobertura de cada ODS en función del número de metas impactadas por el conjunto de casos estudiados, y la lógica de intervención de las organizaciones, podemos clasificar los ODS en los siguientes grupos (Figura 7):

- **ODS nucleares:** formado por aquellos a los que potencialmente podrían contribuir todas las organizaciones del Cuarto Sector, independientemente de su ámbito o temática de intervención.
- **ODS temáticos:** formado por los ODS a los que se puede contribuir en mayor medida desde diferentes sectores o contextos de actividad.
- **ODS duales (temático-nucleares):** ODS que tienen un rol muy importante en todas las organizaciones, ya que cumplen un papel importante en la mayoría de los procesos productivos, aunque existe un potencial de contribución más importante desde ámbitos sectoriales específicos.

■ ODS nucleares

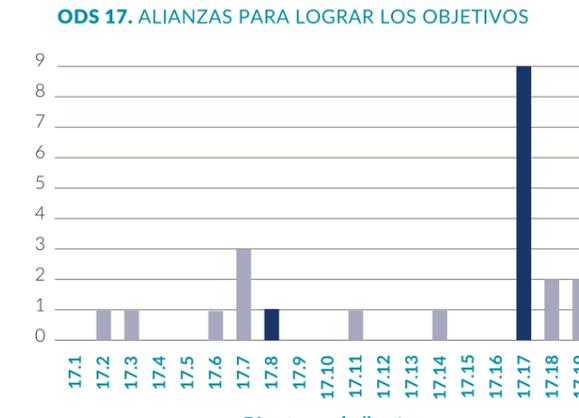
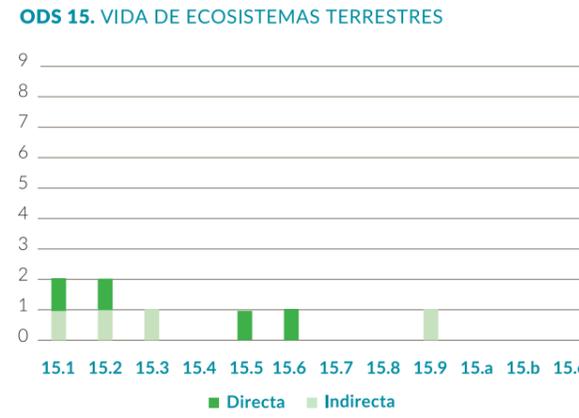
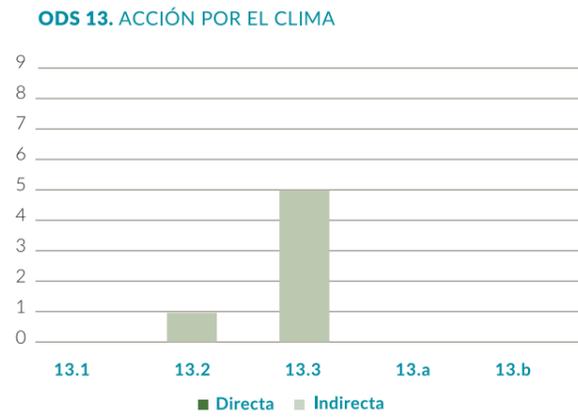
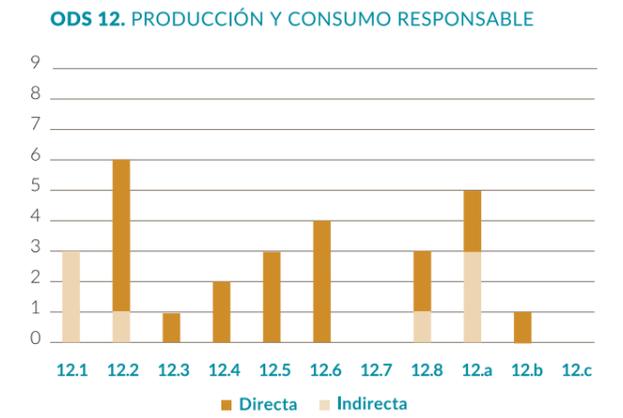
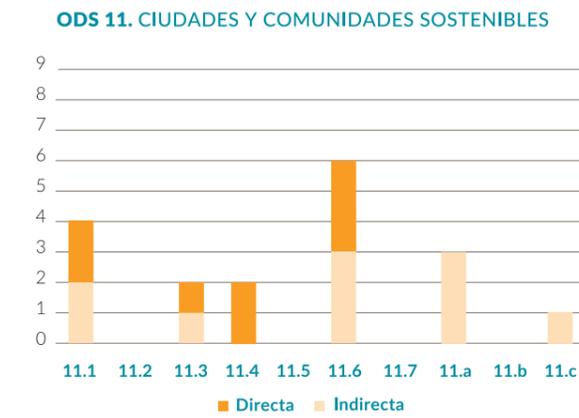
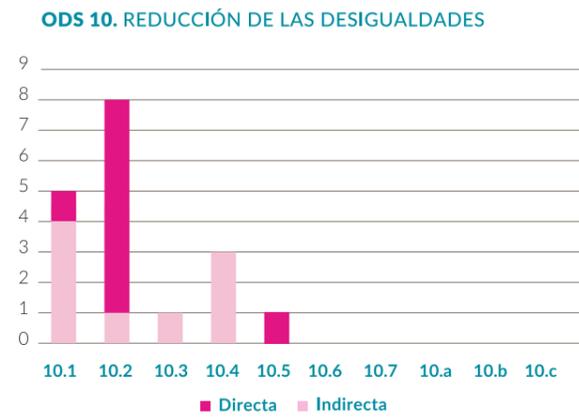
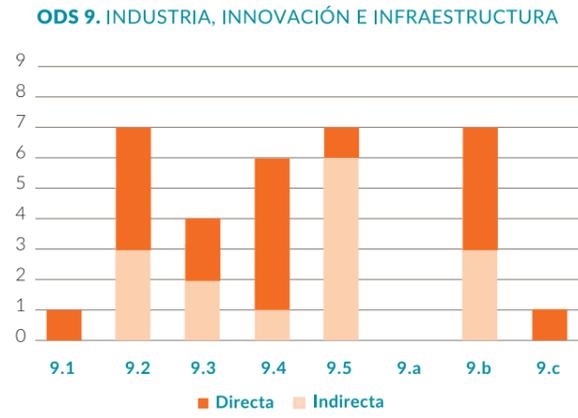
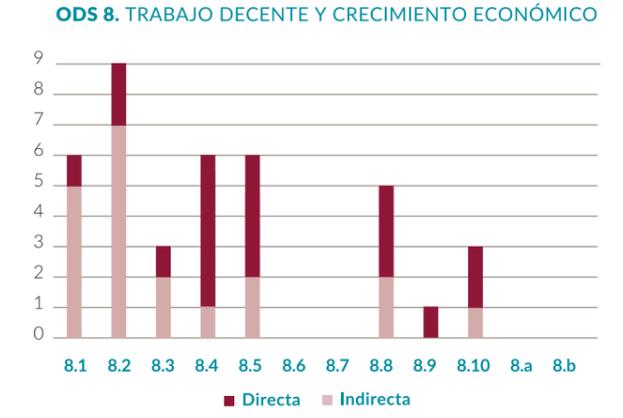
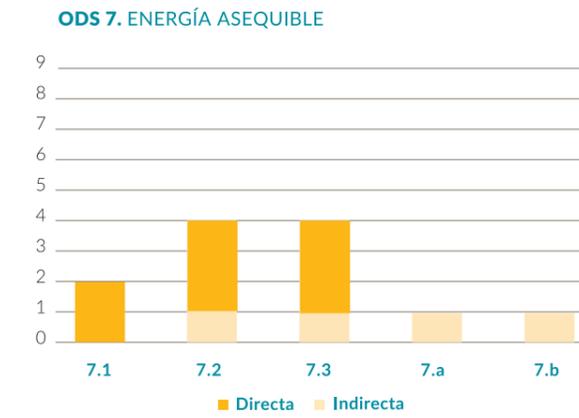
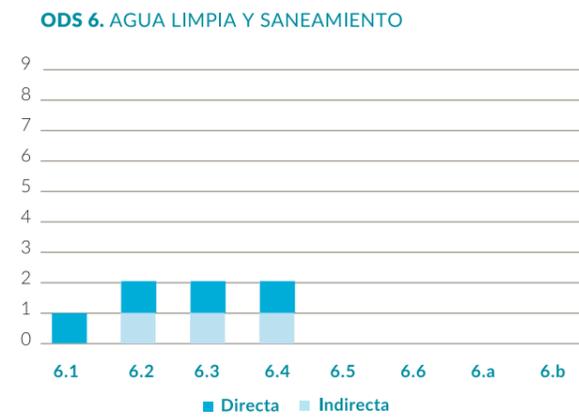
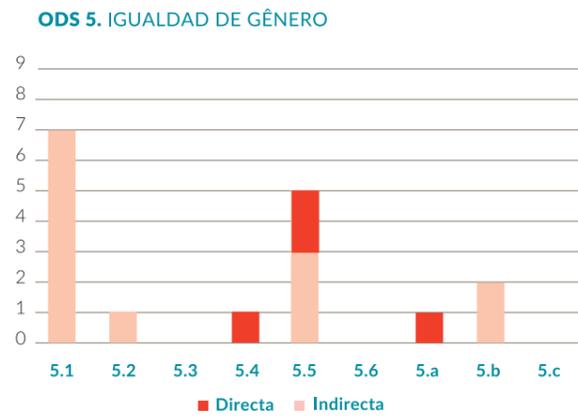
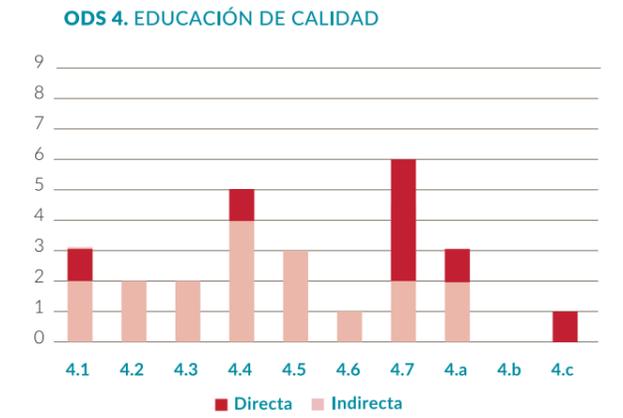
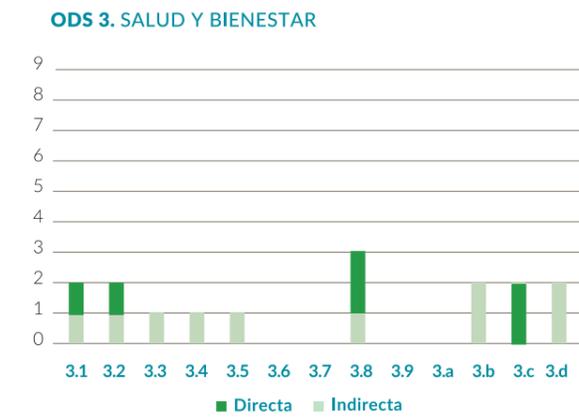
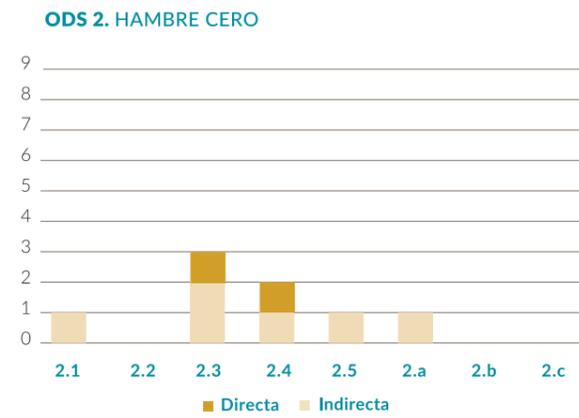
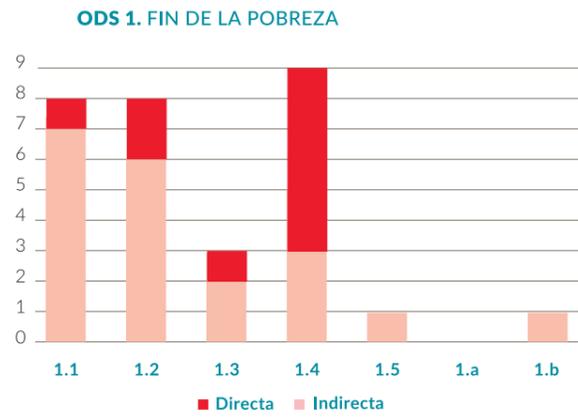
Este grupo de ODS está formado por aquellos a los que potencialmente podrían contribuir todas las organizaciones del Cuarto Sector, independientemente de su ámbito o temática de intervención, por el hecho de generar productos y servicios, y perseguir un triple impacto económico, social y ambiental. Los principales ODS situados dentro de este grupo son:

- **ODS 1. Fin de la pobreza.** Todas las empresas analizadas contribuyen de alguna manera a mejorar el acceso a servicios básicos y el derecho a recursos económicos (meta 1.4, todos los casos), reflejando su preocupación por aspectos so-

ciales más allá del mero beneficio económico empresarial, lo cual resalta una característica propia del Cuarto Sector. Además, las empresas analizadas se centran en grupos vulnerables de la población y promueven la generación de ingresos y empleo, o ahorros y formas de pago adaptadas a su capacidad adquisitiva, de manera que promueven la reducción de la pobreza y pobreza extrema (metas 1.1. y 1.2). En algunos casos, su actividad se alinea con las políticas públicas locales para apoyar o complementar políticas de protección social (meta 1.3). Algún caso influye también de manera indirecta en la elaboración de marcos normativos para proteger a colectivos vulnerables (meta 1.b) y en la mejora de la resiliencia ante desastres y efectos del cambio climático de poblaciones aisladas o vulnerables (meta 1.5).

TODAS LAS EMPRESAS ANALIZADAS CONTRIBUYEN DE ALGUNA MANERA A MEJORAR EL ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS Y EL DERECHO A RECURSOS ECONÓMICOS

>> Figura 6. Cobertura de metas por ODS



La Fageda

En promedio, gracias al trabajo en La Fageda, las personas con discapacidad intelectual y enfermedades mentales multiplican sus ingresos en más de 4 veces respecto a la pensión no contributiva prevista por la ley española. Asimismo, la Fageda proporciona servicios adaptados de vivienda al 5% del colectivo de personas con discapacidad intelectual y enfermedades mentales graves en la comarca, lo que supone un importante apoyo para las familias (metas 1.2 y 1.4).

Échale a tu casa

El precio de las viviendas de autoproducción promovidas por Échale tiene un costo de entre 180.000 y 350.000 MXP, lo que representa un ahorro de entre un 77,5% y un 56,3% frente al precio promedio de una vivienda (meta 1.4).

Energe

A través de la instalación de termo-

tanques, Energe ha permitido a más 3.500 familias un 80% de ahorro en el consumo de energía eléctrica, lo cual repercute en una disminución del 1% en el gasto de servicios domiciliarios (agua, gas y energía) (meta 1.4).

Asembis

A través de servicios al menos un 30% más baratos que otros proveedores de salud privada, reduce el gasto medio por hogar alrededor de 5 dólares anuales, un 2,2% del gasto total en sanidad privada en Costa Rica. Además, en el último año fiscal, Asembis financió a unos 8.450 pacientes de bajos ingresos, por una cantidad de unos 62 dólares por paciente, lo que supone un 5% del salario medio anual de dichos pacientes (meta 1.2 y 1.4).

Triciclos

Gracias a Triciclos, los recicladores de base ven mejorado su precio de venta en un 450% para el cartón (meta 1.2).

EVIDENCIAS DESTACADAS

● **ODS 5. Igualdad de género.**

Las empresas analizadas contribuyen de forma clara a la no discriminación de las mujeres y niñas (meta 5.1), ya que ponen en marcha mecanismos para asegurar su inclusión o acceso a sus servicios y productos. Una de las formas es a través de la promoción de la participación y de oportunidades dentro de la gobernanza de la organización (meta 5.5), sin embargo, la contribución de las organizaciones analizadas es fundamentalmente indirecta y resulta modesta respecto a lo que cabría esperar dada la importancia de este desafío en la actualidad. Tres factores explicarían esta situación:

- o Ninguna de las organizaciones analizadas desarrolla su trabajo específicamente para abordar las

problemáticas vinculadas con las desigualdades de género o considera a las mujeres como colectivo meta de sus acciones. Esto puede considerarse como una circunstancia ligada a la elección de los casos de estudio.

- o En la narrativa de las empresas los temas de género no se posicionan como un elemento relevante. Sin embargo, muchas organizaciones presentan un gran potencial de desarrollar una propuesta específica que aborde la situación específica de las mujeres, en sectores como la salud (Asembis), educación (Grupo MI), discapacidad (La Fageda), residuos y reciclaje (TriCiclos), acceso a financiamiento (Banco Solidario),

acceso a telemedicina (Mayu) o cosmética natural (Natura).

- o La información disponible para estimar impactos no se encuentra desglosada por género, por lo que no es posible entender si existe una situación diferente de la mujer a partir de los datos.

EVIDENCIAS DESTACADAS

Natura

En Natura, hoy en día las mujeres ocupan 56,2% de los cargos al nivel gerencial, sin embargo, solamente 38,2% de los puestos directivos. El 62% de las colaboradoras son mujeres (metas 5.1 y 5.5).

Échale a tu casa

Fomenta el empoderamiento de las mujeres y brindar la posibilidad de acceder a la propiedad, así como a formación financiera y capacitación técnica a hombres y mujeres por igual. En concreto los préstamos activos en 2019 de Échale correspondían en un

51,29% a mujeres, mientras que el otorgamiento de créditos y subsidios para vivienda fue de un 32,2% en 2017 y 40% para mujeres en 2010 de un a nivel nacional (ONU, 2019). (meta 5.a).

La Fageda

Proporciona servicios adaptados de vivienda al 5% del colectivo de personas con discapacidad intelectual y enfermedades mentales graves en la comarca, lo que supone un importante apoyo para las familias y, en concreto, para las mujeres, que suelen asumir de manera mayoritaria los cuidados (Meta 5.4).

● **ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico**

Como cabría esperar, la contribución de las empresas analizadas en términos económicos y laborales es significativa. Destaca que para todos los casos se identifica, en mayor o menor medida, diversificación, la modernización tecnológica y la innovación vinculadas con sus procesos productivos (meta 8.2, todos los casos), de manera que en la mayoría de los casos se consigue un valor añadido (más que una productividad elevada o uso de mano de obra intensivo). Asimismo, se han encontrado evidencias de cómo estas empresas buscan con especial atención desvincular su

>> Figura 7. Tipos de ODS según potencial de contribución del Cuarto Sector



Tiene un efecto directo sobre la creación de empleo, relacionada con la meta 8.5, y contribuye a fomentar y ampliar el acceso a servicios financieros como es el crédito hipotecario, relacionado con la meta 8.10. Así, en 2018 contabilizó un total de 39.627 empleos formales temporales, de los cuales 2.478 fueron directos y 37.149 indirectos, lo cual representaría un 0,13% de los empleos informales que había en 2017. (meta 8.5 y 8.10).

TriCiclos

Provee de soluciones de empaque sostenibles para más de 15.000 envases, lo cual implica reducciones significativas de su huella de carbono y menor consumo de recursos para su producción, así como un aumento del uso de material renovable para su fabricación (meta 8.4).

Natura

A partir de una metodología desarrollada por la propia empresa indica que el 14,71% del valor económico total generado por la compañía fue distribuido entre estos empleados en sueldos y beneficios, y la empresa es considerada una referencia en la relación

con su personal. Respecto al 2017, los ingresos netos de la empresa crecieron un 9,9% mientras que el ingreso promedio de las consultoras creció un 12% y el de las Líderes de Negocio un 25%. En ese mismo período el PIB brasileño creció un 4,1% nominal (metas 8.1 y 8.2).

Energie

Aporta un 3,2% de los puestos de trabajo del sector solar en Argentina (meta 8.5)

La Fageda

Proporciona un trabajo decente y con sentido a la cuarta parte del colectivo de discapacitados psíquicos y personas con enfermedad mental grave de La Garrotxa (meta 8.5).

Banco Solidario

Contribuye a reducir la población de adultos sin acceso a servicios financieros en un 2 %, en un país donde todavía más de 6 millones de adultos (mayores de 15 años) no tienen acceso a servicios financieros. La red de oficinas de Banco solidario supone un 1,9% de las sucursales bancarias del país (metas 8.10 y 1.4).

EVIDENCIAS DESTACADAS



crecimiento económico a la degradación del medioambiente (meta 8.4s) y son una importante fuente de empleo de calidad para colectivos vulnerables (meta 8.5) y promueven los derechos laborales de sus trabajadores, en muchos casos que ofreciendo condiciones de trabajo decente, en muchos casos por encima de la media (meta 8.8). Destaca también que la mayoría de las empresas analizadas muestran un crecimiento interno elevado, donde su facturación o productividad se llega a duplicar o triplicar en uno o dos años (meta 8.1).

● **ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.**

La contribución de las empresas analizadas

SE HAN ENCONTRADO EVIDENCIAS DE CÓMO ESTAS EMPRESAS BUSCAN CON ESPECIAL ATENCIÓN DESVINCULAR SU CRECIMIENTO ECONÓMICO A LA DEGRADACIÓN DEL MEDIOAMBIENTE

a este ODS deriva de la propuesta de industrialización inclusiva y sostenible (meta 9.2), donde las empresas invierten y dedican esfuerzos a mejorar los procesos a través de la modernización y reconversión de manera que estos sean respetuosos con el medio ambiente y hagan un uso racional de los recursos naturales (meta 9.4), invirtiendo en investigación de manera algo menos directa (meta 9.5) y en muchos casos influyendo en los procesos normativos de sus propios países (meta 9.b). De manera más específica, varios casos contribuyen a mejorar el acceso a servicios financieros por parte de las pequeñas empresas (9.3), la creación de infraestructuras sostenibles (meta 9.1) y la mejora del acceso a tecnologías de información y telecomunicaciones (9.c).

EVIDENCIAS DESTACADAS

Mayu

Tiene un impacto directo importante sobre el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones, al esforzarse por proporcionar acceso universal. Mayu ha proporcionado servicios móviles (2G/3G/4G) a 78.000 usuarios en 237 comunidades aisladas de diferentes regiones de Perú. Se estima que todavía hay más de 62.000 comunidades sin servicio móvil en Perú (cerca de 6 millones de personas) (metas 9.1 y 9.c).

Natura

La inversión de Natura en i+D fue de 48 millones USD en 2018, lo que representa un 2,2% de sus ingresos netos y supone alrededor de un 0,44% de la inversión total del sector privado en Brasil en investigación y desarrollo. el Ecoparque produce 80% de los jabones de baño de Natura (metas 9.5 y 9.2).

Banco Solidario

Ha concedido financiación a un 20% de las microempresas de Ecuador (meta 9.3).

● **ODS 10. Reducción de las desigualdades.**

La principal contribución a este ODS se realiza a través de la inclusión social (meta 10.2) que promueven las empresas analizadas a través de diferentes mecanismos, pero como parte esencial de su propuesta de valor, ya que se puede identificar al menos un colectivo vulnerable al que dirigen su actividad de una u otra forma. De manera algo más indirecta, contribuyen a mejorar sus ingresos y por tanto a disminuir la desigualdad de los grupos de población más desfavorecidos (meta 10.1). Para este ODS también se ha identificado cierto nivel de influencia en las políticas públicas sobre esta materia (meta 10.4). Cabe destacar que el potencial de contribución de las organizaciones del Cuarto Sector a este ODS es limitado con respecto a las metas que abordan la desigualdad entre países, lo que explica el porcentaje reducido de metas sobre el que impacta el conjunto de los casos dentro de este ODS.

Échale a tu casa

Contribuye a la reducción de las desigualdades está relacionado a la posibilidad de dar créditos hipotecarios a personas no contempladas por el sistema bancario tradicional en el país, promoviendo la inclusión y la igualdad de oportunidades para colectivos desfavorecidos de población rural, indígena y pobre especialmente. Échale presenta un índice de morosidad de 1,9% en 2018, inferior al 2,11% registrado a nivel nacional a finales de ese año (meta 10.2).

Triciclos

En el caso de Triciclos, 32 organizaciones de recicladores de base se encuentran integrados en su actividad, lo cual representa el 0,053% del total de recicladores de base que hay en Chile según el Ministerio de Medio Ambiente (metas 10.2).

Natura

Promueve la inclusión productiva de las comunidades proveedoras de materias primas, gran parte de ellas en la Región

Amazonia. Por medio del Programa Amazonia llegó a 4.636 familias incluidas en su cadena de valor en 2018 (unas 15.000 personas) a través de su Programa Amazonia, con una meta de alcanzar las 10.000 familias en 2020, lo que significaría apoyar aproximadamente al 1% de la población que vive en esa zona (meta 10.2).

Banco Solidario

Tiene como clientes a un 2,3% de la población perteneciente al estrato C- (bajos ingresos) del país. Para clientes asalariados pertenecientes a este grupo, la capacidad financiera se incrementa en un 37% mensual como consecuencia del microcrédito en el momento en el que es concedido (meta 10.1).

Asembis, durante sus giras de salud en 2017-2018, apoyó a 695 personas con una inversión de alrededor de 20.000 USD, proporcionando acceso a atención sanitaria de calidad para personas vulnerables (meta 10.2).

EVIDENCIAS DESTACADAS

EVIDENCIAS DESTACADAS

La Fageda
 Consigue reducir a cero el desperdicio vinculado con sus productos a través de diversos mecanismos como la retirada y consumo interno, venta en tienda propia o donaciones a bancos de alimentos (metas 12.3 y 12.5).

Natura
 Realiza una gestión sostenible y uso eficiente de los recursos naturales. Destaca que eliminó en 2006 el uso de animales para el testeo de los productos y que en 2014, el 17% de los insumos que utilizaba provenían de la región Pan Amazónica, estando previsto aumentar hasta un 30% este porcentaje para el año 2020. Además, el 81% de las materias primas utilizadas en las fórmulas son de origen vegetal y 24% son de origen natural vegetal (meta 12.2).

Presta un especial cuidado a los embalajes, comprendiendo eficiencia en la producción, uso de material reciclado y gestión de desechos postconsumo. Su línea EKOS utiliza 100% plástico reciclable o plástico verde. En 2018 también se registró una reducción del 11% en la generación de desechos en la producción y presenta una tasa de reciclaje de residuos no peligrosos del 94,3% y del 96,8% para residuos peligrosos (meta 12.4 y 12.5).

Publica anualmente un informe de sostenibilidad siguiendo el standard del *Global Reporting Initiative - GRI* desde 2001. Además, la evaluación ambiental es obligatoria para todos los nuevos productos y los parámetros utilizados son los mismos de la metodología *Environmental Profit and Loss (EP&L, sigla en inglés)* (meta 12.6). Además contribuyen a esta meta **La Fageda, Triciclos y Banco Solidario.**

● **ODS 12 Producción y consumo responsable.**

Este ODS está relacionado con intentar hacer las cosas de manera sostenible, en particular con realizar una gestión sostenible y uso eficiente de los recursos naturales dentro de sus procesos productivos o servicios (12.2), así como la gestión de desechos (12.4) y de residuos desde la prevención, reducción, reciclado y reutilización (12.5). La inquietud que muestran algunas de las empresas por mejorar sus sistemas de información e incorporar mediciones sobre sostenibilidad (meta 12.6), como su huella de carbono, consumo de recursos, consumo de determinadas materias o reducción y gestión de residuos, son prácticas cada vez más extendidas y que son más evidentes en aquellas empresas con un planteamiento más integral y sostenible. Por último destacan las acciones de innovación e investigación para fortalecer determinados procesos productivos o servicios encaminados a promover el consumo y la producción sostenible (meta 12.a). Todos estos aspectos son aspectos abordados específicamente en base a sus principios y muestran su preocupación por el medioambiente y la salud de las personas y los ecosistemas.

● **ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos.**

El conjunto de casos analizados pone en relieve la importancia de las alianzas para avanzar en la consecución de los ODS (meta 17.17, todos los casos), dado que la promoción y creación de alianzas con diferentes actores, para diferentes procesos o actividades y de diferentes tipos se ha visto como un aspecto esencial de este tipo de empresas que les permite desarrollar un planteamiento integral de su actividad.



Mayu
 Gracias a las alianzas establecidas con al menos 7 instituciones con diferentes perfiles, Mayu está logrando llevar servicios móviles a comunidades que hasta ahora no resultaban de interés para los grandes operadores, y está aprovechando la conectividad para mejorar el sistema de atención en salud (meta 17.17).

La Fageda
 Ha formado una amplia red de alianzas con distintos actores (financiadores, administraciones públicas, consultores, asociaciones...) que le ha permitido desarrollar las competencias necesarias para desarrollar su propuesta de valor dentro del sector lácteo (meta 17.17).

Asembis
 Ha establecido una amplia red de alianzas que le ha permitido aumentar

su alcance y su impacto social. Cuando analiza una posible alianza o tercerización de sus servicios no sólo considera su capacidad operativa o rentabilidad sino que también tiene en cuenta su alineamiento con la misión por lo que busca que los precios y el trato que estos aliados den al usuario estén dentro de los lineamientos de la organización (meta 17.17).

Grupo MI
 Ha establecido una amplia red de alianzas que le ha permitido aumentar su alcance y su impacto social y en particular con el programa estatal Computadores para Educar. Actualmente, un 90% de las ventas de terminales TOMI del Grupo MI se realizan a través del canal institucional (meta 17.17).

METAS QUE RESALTAN POR SU ALINEAMIENTO CON LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL CUARTO SECTOR, DONDE IMPACTAN TODOS LOS CASOS ANALIZADOS:

Meta 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

Meta 1.4 De aquí a 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos,

la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación.

Meta 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

EVIDENCIAS DESTACADAS

■ **ODS temáticos**

Este grupo de ODS está formado por los ODS a los que se puede contribuir en mayor medida desde diferentes sectores o contextos de actividad.

● **ODS 2. Hambre cero**
Se trata de un ODS cuya baja contribución respecto al número de metas impactadas en otros ODS, se debe a la selección de casos incluida en el estudio, donde sólo La Fageda desarrolla parte de su actividad en este sector. Sin embargo, se trata de un ODS que al englobar el sistema alimentario y la producción agraria se posiciona como clave y esencial para alcanzar un desarrollo sostenible en la región, ya que se enfrenta a los retos de atender las necesidades básicas de alimentación de la población y representan el medio de vida de un alto porcentaje de la población rural y campesina de América Latina.

● **ODS 3. Salud y bienestar**
En este ODS destaca el impacto de Asembis ya que se trata de una organización centrada en ofrecer servicios de atención sanitaria y salud. A través de sus acciones mejora el acceso a la cobertura de salud universal (meta 3.8), la mortalidad infantil y relacionada con otro tipo de enfermedades (metas 3.1 y 3.2, entre otras) y mejora la disponibilidad de personal médico y la financiación en salud (meta 3.c).

● **ODS 4. Educación de calidad**
En este caso destaca el Grupo MI que provee tecnología y formación a maestros con el fin de apoyar su labor educativa. Si bien las metas de este indicador están formuladas para alcanzar resultados de cumplimiento de los diferentes niveles de enseñanza reglada fundamentalmente, algunas metas reflejan aspectos importantes relativos a la calidad e igualdad de oportunidades y acceso (meta 4.1), de la necesidad de brindar educación para el desarrollo a todos los alumnos (meta 4.7, muy similar a la meta 12.8).

EVIDENCIAS DESTACADAS

Asembis
Concibe su impacto más allá de la cobertura mínima contemplada en los ODS y enfoca sus servicios hacia una cobertura de calidad a servicio asequible para todos. Se estima que proporciona acceso a servicios y productos sanitarios a un 19% de la población excluida del seguro público de salud en Costa Rica cada año (meta 3.8).

Mayu
Junto con sus socios EHAS y PUCP está dando conectividad a 14 establecimientos de salud de la cuenca del río Napo (Loreto). La mejora del servicio se traduce en un descenso de la mortalidad materna de hasta el 17% y en una reducción de la mortalidad infantil de un 22% con respecto a áreas sin telefonía celular (metas

● **ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.**
En este caso destacan las organizaciones que trabajan en mejorar el acceso a las viviendas (meta 11.1) y aumentar la urbanización inclusiva (meta 11.3), como Échale, en la gestión de residuos urbanos (meta 11.6) como medio para reducir el impacto ambiental de las ciudades, como Triciclos, si bien La Fageda y Natura también contribuyen a esta meta.

Échale a tu casa
Ha contribuido a reducir en 225.000 viviendas la situación de rezago habitacional en México desde su creación, lo que equivale a un 1,78% del problema actual (225.000 viviendas frente a 12,6 millones) (metas 11.1 y 11.3).

Triciclos
Estaría recogiendo el 0,09% de los residuos sólidos municipales en Chile (7,9 millones de toneladas) lo que representa el 0,03% de los residuos generados a nivel nacional (23 millones de toneladas en 2017)(metas 11.6).

EVIDENCIAS DESTACADAS



EVIDENCIAS DESTACADAS

Grupo MI
Puede estimarse que Grupo MI tiene un impacto importante y directo sobre la construcción y adecuación de instalaciones educativas inclusivas, eficaces y seguras, siendo su contribución al acceso a tecnología educativa proporcionalmente similar a la del programa estatal del gobierno colombiano en este campo (meta 4.a).

Grupo MI ha impactado en 9,4% de los centros colombianos, proporcionado alrededor del 3% de los bienes TIC en los centros educativos del país y se estima que ha impactado en el 20% del profesorado de Colombia

en sus diez años de historia (meta 4.c).

Banco Solidario
A través de acciones de concienciación y formación financiera en 2018, logró alcanzar a un 5,2% de los ecuatorianos sin formación financiera (meta 4.7).

Asembis
La iniciativa "Ver para Aprender", fruto de una alianza entre Asembis, el Ministerio de Educación Pública y el Colegio de Optometristas, calcula que proveerá gafas a 30.000 escolares, aproximadamente un 47,6% de los 63.000 estudiantes que se estima que necesitan gafas.

● **ODS 14. Vida submarina**
Ninguna de las organizaciones analizadas cubre estos aspectos. Sin embargo, sería posible contribuir a partir de una especialización temática particular.

● **ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres**
En este caso destaca Natura, y a escala regional La Fageda, como las organizaciones más involucradas en la protección y conservación de la biodiversidad y del Medio ambiente.

Natura
Utilizando los datos de deforestación en la Amazonia del Instituto Nacional de Investigaciones Espaciales (Inpe) y teniendo en cuenta todas las comunidades donde Natura desarrolla actividades que generan impacto positivo para la conservación, se estima que desde el año 2000, la empresa contribuyó a la preservación de 1,8 millones de hectáreas de bosques nativos, que representa el 0,63% de la superficie de bosque nativo de la Amazonia brasileña (meta 15.2).

Las comunidades amazónicas son remuneradas

por su contribución en el proceso de investigación y desarrollo, según protocolo de participación justa y equitativa de beneficios del acceso a recursos genéticos y conocimiento asociado. En 2018, Natura destinó a este concepto R\$ 18,7 millones (4,6 millones USD), lo que representa más de 50% de todo el valor distribuido e incluso superior al valor de las compras de materias primas. Los recursos son aplicados en iniciativas de desarrollo local y gestionados por un comité con participación de la comunidad, la empresa y el poder público (meta 15.6).

EVIDENCIAS DESTACADAS

Se trata de ODS que tienen un rol muy importante en todas las organizaciones, ya que cumplen un papel importante en la mayoría de los procesos productivos, aunque existe un potencial de contribución más importante desde ámbitos sectoriales específicos. Destacan tres ODS:

● **ODS 6. Agua limpia y saneamiento**
Al igual que ocurría para el ODS 7, en este caso se abordan algunas de las metas de manera transversal a través de la mejora en el uso de los recursos en los servicios y procesos productivos. Échale y la Fageda destacan especialmente al respecto.

● **ODS 7. Energía asequible y no contaminante**
En este caso destaca Energe, pero también incluye el impacto de otros casos porque está vinculado con el uso eficiente de la energía y la promoción de energías renovables como La Fageda.

EVIDENCIAS DESTACADAS

Échale a tu casa
Habría contribuido a reducir el número de viviendas sin acceso a agua y/o saneamiento y/o luz en un 8% respecto al número de viviendas que actualmente enfrentan este problema a través de las 225.000 viviendas construidas o mejoradas a lo largo de su trayectoria (metas 6.1 y 6.2).

La Fageda
Trata anualmente unos 2,5 millones de litros de agua residuales, un 0,035% de las aguas residuales del sector lácteo en España. Además, gracias a la mejora tecnológica, la Fageda ha logrado reducir en un 20% el agua que consume en los procesos de limpieza y refrigeración en el 2018 y un 40% en el 2019 (meta 6.3 y 6.4).

Energe
Cuenta actualmente con una potencia instalada de 4,9 MW, lo que representa un 4,5% de la energía solar instalada en Argentina. En el sector de energía solar térmica, Energe ha instalado 7.000m², que representa un 20% de la capacidad nacional, estimada en

33.698m² de superficie de colectores (metas 7.1 y 7.2).

La Fageda
Ha conseguido reducir su consumo de energía en un 7% por tonelada de producción en el último año y utilizar un 54% de energía de origen renovable (meta 7.2 y 7.3).

EVIDENCIAS DESTACADAS

● **ODS 13. Acción por el Clima**
Las empresas del Cuarto Sector están realizando esfuerzos importantes por medir su impacto en término de huella de carbono y poder reducir así sus emisiones. Es evidente que algunos sectores, como el energético, los residuos o la construcción, presentan un mayor potencial para impactar en la reducción de emisiones. Esto permite analizar su contribución relativa a las metas nacionales de reducción de emisiones. Sin embargo, cabe destacar no es tan fácil asociar esta contribución a las metas del ODS 13 ya que se encuentran formuladas a nivel nacional y relacionadas con la mejora de las políticas públicas o financiación del cambio climático. Los aspectos relacionados con la reducción de emisiones (indicador 9.4.1) y huella material (indicador 8.4.1 y 12.2.1) se encuentran contempladas en otros ODS, aunque por su relación con el cambio climático se ha considerado que existían relaciones entre 5 de los casos de estudio y el ODS 13.



REDUCCIÓN DE EMISIONES DE LAS EMPRESAS DEL CUARTO SECTOR

TriCiclos
Ha logrado evitar la emisión de 167.000 toneladas de emisiones de CO₂ equivalentes al 3,88% de las emisiones vinculadas con residuos en Chile, un 0,15% de las emisiones del país (metas 8.4 y 9.4).

Échale a tu casa
Con el sistema constructivo Ecoblock de Échale, se tiene una reducción directa del 20% de emisiones de CO₂, la cual puede incrementarse mediante la integración de otras ecotecnologías hasta un 25% en total. En 2018, Échale logró evitar la emisión de 29.000 toneladas de CO₂, equivalentes a 0,068% de las emisiones del sector de la construcción en el año 2015 (metas 8.4 y 9.4 y 12.2).

Natura
Compensó el 100% de sus emisiones entre 2007 y 2018 por medio de la contratación de 38 proyectos en el mercado voluntario de carbono, 32 de ellos en Brasil y 6 en otros países de Sudamérica. Un 38% de esas contrataciones se refiere a la Región Pan Amazónica. Desde 2006 a 2013 han reducido en un 33% sus emisiones por unidad de producto, pasando de 4,18 a 2,79 Kg CO₂ eq / Kg de producto (meta 8.4 y 9.4).

Energe
Calcula que hasta la fecha ha evitado 6.615 Tn de CO₂, que representan un 0,0086% de los objetivos nacionales para 2030. Si consigue este mismo ahorro en el periodo 2019-2030, lograría contribuir con un 0,018% (meta 8.4 y 9.4).



Integralidad de los impactos y nivel de contribución a los ODS

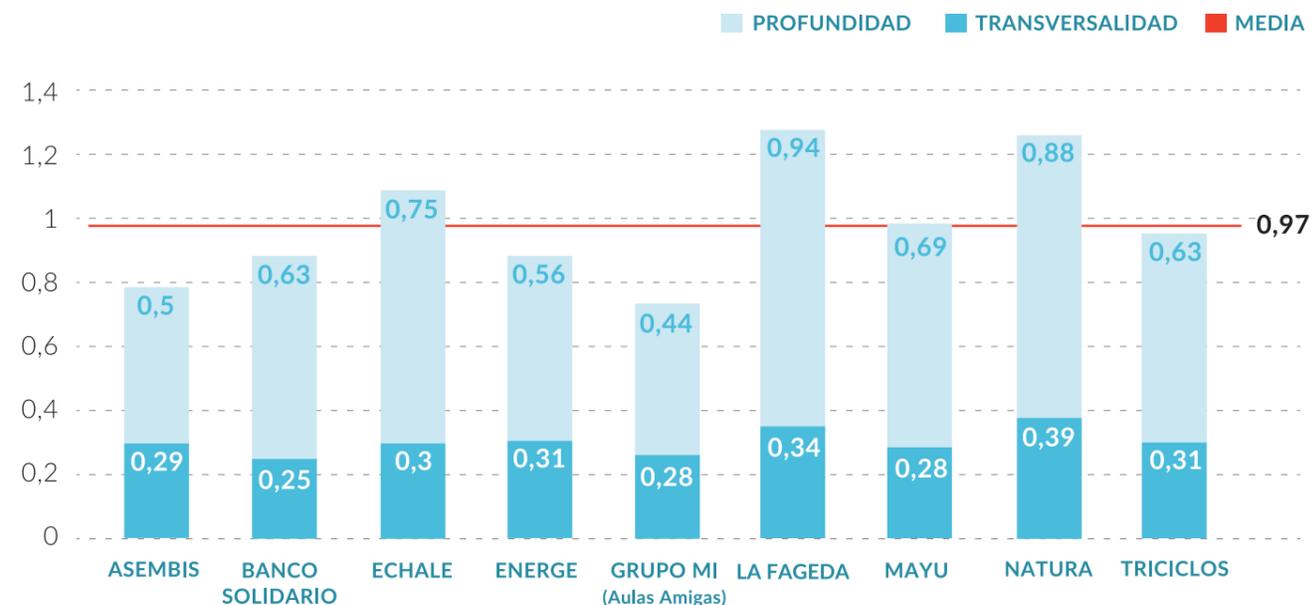
La **Figura 8** muestra un resumen de la contribución de cada caso de estudio, en términos del porcentaje de metas impactadas dentro de cada ODS. A partir del análisis de esta contribución, se han definido un conjunto de parámetros que permiten caracterizar el perfil de impacto de cada una de las organizaciones:

- **Profundidad⁴:** da una idea de hasta qué punto resulta significativa la contribución de la empresa dentro de los ODS a los que impacta.
- **Transversalidad⁵:** refleja la proporción de ODS diferentes a los que logra contribuir la organización.
- **Integralidad:** es el promedio de los dos parámetros anteriores. Cuanto más integral es el impacto de la empresa en

términos de balance entre los aspectos económicos, sociales y ambientales, mayor es el valor de este parámetro. Este análisis permite identificar empresas cuya contribución a los ODS es más integral (casos en los que el valor de la "Integralidad" se sitúa por encima de la media) y, por otro lado, organizaciones con un perfil de contribución más enfocado hacia un sector de intervención específico. Tres de las organizaciones estudiadas, La Fageda, Natura y Échale, destacan por contribuir de manera más integral a los 17 ODS.

LA PROFUNDIDAD CON LA QUE LAS ORGANIZACIONES IMPACTAN SOBRE LAS METAS DE LOS ODS SE OBSERVA BASTANTE HOMOGÉNEA PARA TODOS LOS CASOS ANALIZADOS

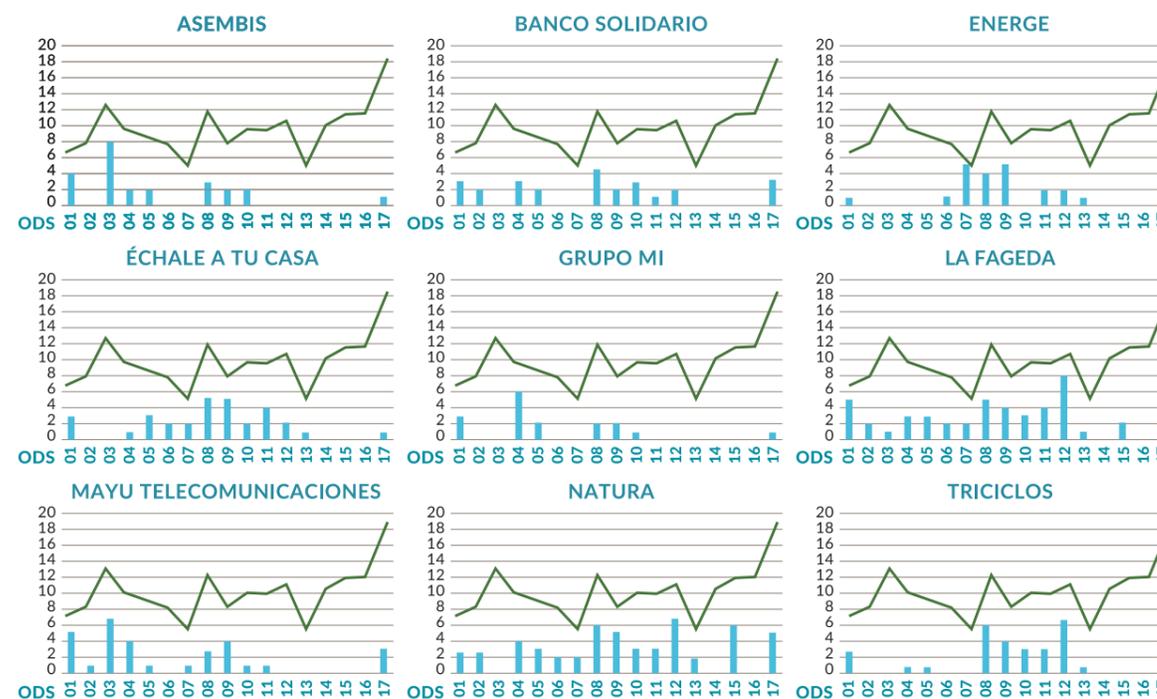
>> **Figura 8. Perfil de impacto de las organizaciones**



La profundidad con la que las organizaciones impactan sobre las metas de los ODS se observa bastante homogénea para todos los casos analizados, encontrándose que la diferencia en cuanto al nivel de integralidad estimado depende

de la transversalidad principalmente. Es decir, las organizaciones más transversales son más integrales. En la **Figura 9** se pueden observar cómo cada uno de los casos impacta sobre los ODS.

>> **Figura 9. Metas impactadas por cada caso analizado**



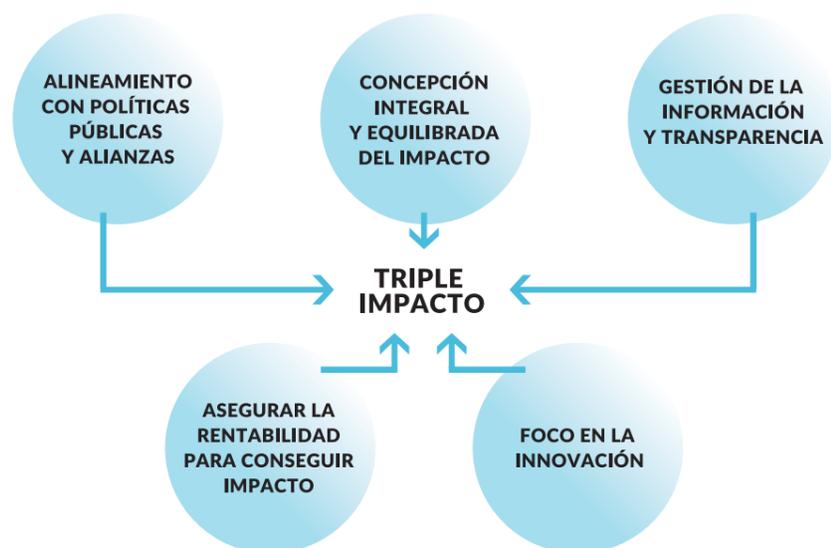
— Marca el número de metas de cada ODS



MECANISMOS CLAVE

En el apartado anterior, se argumentó que existe una relación entre la capacidad de una organización de generar de forma integrada altos impactos económicos, sociales y ambientales y su contribución a los ODS. A través del estudio de los diferentes casos de éxito del Cuarto Sector, se identifican ahora mecanismos clave que ayudan a entender de qué manera una organización del Cuarto Sector puede alcanzar este triple impacto.

>> **Figura 10. Mecanismos clave para conseguir triple impacto**



Concepción integral y equilibrada del impacto

Todos los casos analizados son casos de éxito, sostenibles tanto desde el punto de vista económico como social y/o ambiental, e incluso en algunos se trata de empresas líderes en su sector. Dentro de los casos de estudio analizados, encontramos:

- Organizaciones que parten con la intención de afrontar un reto social, pero que han sabido también integrar la dimensión ambiental. Es el caso de La Fageda, que ha conseguido lograr la inclusión laboral del colectivo con discapacidad o enfermedad mental en La Garrotxa, y lo hace a través de la fabricación de yogures, mermeladas y helados artesanos de gran calidad con procesos que logran altos estándares de sostenibilidad ambiental. Otro ejemplo

es Échale, productora social de viviendas al servicio de los más vulnerables en México, que utiliza un sistema constructivo patentado por la entidad con diseño bioclimático, reciclable, producido localmente y con buenas propiedades térmicas y acústicas.

TRICICLOS BUSCA APORTAR SOLUCIONES DESDE UN PARADIGMA DE ECONOMÍA CIRCULAR AL PROBLEMA DE LA BASURA EN CHILE

- Organizaciones que abordan en principio un reto ambiental, generando a la vez un impacto social positivo. Como ejemplo, Triciclos busca aportar soluciones desde un paradigma de economía circular al problema de la basura en Chile. Desde un punto de vista social, la empresa trabaja para lograr la inclusión socio-económica de los recicladores de base, colectivo con bajo nivel de ingresos y que pertenece con mucha frecuencia al sector informal.

- Organizaciones que parten de una propuesta de naturaleza comercial, pero que son capaces de generar importantes impactos sociales y ambientales. Es el caso de Natura, empresa líder del sector cosmético en Brasil y a nivel mundial con más de 40 años de

trayectoria. La organización demuestra un firme compromiso con la sostenibilidad ambiental, en concreto con la conservación del ecosistema amazónico y la mitigación de los efectos ambientales en toda la cadena de valor. Incluye también una dimensión social, a través de la generación de empleo, el desarrollo humano de colaboradores y empleados y la repartición justa de beneficios con las comunidades proveedoras del Amazonas.

Junto a actividades que generan importantes impactos en términos de indicadores ODS (reducción de emisiones, mejora de los ingresos de las familias, mejora del acceso a servicios básicos), muchas de estas organizaciones realizan también una actividad importante de concienciación y sensibilización con respecto a los problemas socio-ambientales que abordan. Esta actividad, mucho más difícil de caracterizar de forma cuantitativa, tiene sin embargo una gran importancia en términos de transformación sistémica, y es otra muestra de la integralidad con la que las organizaciones del Cuarto Sector conciben los impactos.

Por otro lado, las organizaciones del cuarto sector parten de una consideración equilibrada de los distintos grupos de interés. Además de a los clientes y beneficiarios externos, las propuestas tienen en cuenta de manera específica a los empleados y colaboradores dentro de la propia empresa. Es frecuente encontrar en estas organizaciones filosofías de gestión centradas en las personas, que promueven la participación en las decisiones y el liderazgo distribuido. También se apuesta por políticas de contratación y de evolución de carrera que fomentan la estabilidad y el progreso laboral y programas específi-



cos para mejorar el equilibrio entre vida profesional y personal.

Como consecuencia, las organizaciones estudiadas reportan altos índices de satisfacción de sus empleados, llegándose incluso, como en el caso de La Fageda, a no haber rotación de personal. Como se señaló en el apartado anterior, tres organizaciones analizadas destacan por tener un planteamiento particularmente integral y equilibrada de sus impactos: La Fageda, Natura y Échale.

Este planteamiento integral y equilibrado del impacto es una apuesta estratégica y emana directamente del sistema de valores de la organización. En efecto, Las organizaciones del Cuarto Sector se articulan alrededor de una serie de valores fundamentales, que se explicitan y trabajan de manera colectiva. La persona, entendida como centro de la organización, es uno de los valores más extendidos en todas las organizaciones y, especialmente, en La Fageda, que ha hecho de este enunciado el *leitmotiv* de la iniciativa. Otros valores, como la responsabilidad con el individuo y la sociedad, el respeto por las personas y el medio ambiente y la búsqueda de la calidad en los productos o servicios que ofrece, son también comunes en las empresas analizadas.

INTEGRALIDAD Y EQUILIBRIO DE IMPACTOS. EJEMPLOS DESTACADOS

La Fageda

- *Impacto social: 25% del colectivo con discapacidad o enfermedad mental en la comarca ha conseguido empleo gracias a la organización; 0% de rotación de personal.*

- *Impacto ambiental: Reducciones en consumo de agua (40% en 2019) y energía (7%) superiores a la media del sector; 54% de la energía procedentes de fuentes renovables (media del sector 9,8%).*

- *Impacto comercial: Segunda marca de yogures en Cataluña en cuanto a cuota de mercado.*

Natura

- *Impacto social: genera 20% de los empleos indirectos del sector en Brasil. 22ª mejor empresa para trabajar en el Mundo, según el ranking Great Place to Work en 2019.*

- *Impacto ambiental: 81% de materias primas de origen vegetal;*

compensación de 100% de las emisiones de CO2; 97% de recuperación de residuos peligrosos.

- *Impacto comercial: 200 millones de clientes en todo el mundo; cuarto grupo empresarial en su sector a nivel mundial.*

Échale

- *Impacto social: la organización ha mejorado los problemas de vivienda de 1 millón de personas en México.*

- *Impacto ambiental: con el sistema constructivo Ecoblock patentado por la organización, se tiene una reducción directa del 20% de emisiones de CO2.*

- *Impacto comercial: Crecimiento sostenido de la empresa desde su creación. Tiene activos por 92 millones de pesos mexicanos (MXP) (3,7 millones USD) y unos ingresos netos en 2018 de unos unos 480 millones de MXP (alrededor de 19,1 millones USD).*

Gestión de la información y transparencia

Puede afirmarse que uno de los rasgos comunes a las organizaciones del Cuarto Sector es un interés patente a la hora de conceptualizar, medir y comunicar de forma transparente su propio impacto. Sin embargo, no en todas las organizaciones analizadas se observa una cultura de medir los impactos de manera sistemática.

La transparencia destaca también como un rasgo fundamental en todas las organizaciones analizadas, aunque en diferente medida. Es significativo que la mayoría de las organizaciones analizadas publican de forma periódica información sobre sus diferentes impactos e incluso se distinguen a nivel internacional. En algunas ocasiones, estas organizaciones han incluso

desarrollado indicadores originales para caracterizar y medir su impacto, como el Índice de Desarrollo Humano (IDH)⁶ de las consultoras, el Índice de Innovación, en el caso de Natura o las ecoequivalencias en el caso de Triciclos. La Fageda propone también un índice propio que da una idea del balance entre el coste y el beneficio social de cara a la administración⁷.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA. EJEMPLOS DESTACADOS

Natura

Aplica un sistema de gobernanza corporativa que sigue las mejores prácticas, alineadas con los principios de Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC); sus acciones están listadas en el Nuevo Mercado de la Bolsa de São Paulo, que establece requisitos estrictos de transparencia y gobernanza para que las empresas puedan ingresar en este segmento.

Banco Solidario

La organización cuenta con una calificación AA+ por las calificadoras de riesgos Class International Banking y Bankwatch Ratings S.A, es parte

de la Alianza de Banca con Valores, y ha obtenido amplios reconocimientos, como la calificación Platinum, la más alta de modelo de impacto en el GIIRS Rating.

Triciclos

De cara a poder comunicar y educar mejor a su comunidad de stakeholders, TriCiclos convierte en impacto ambiental el material recuperado a través de un concepto denominado "eco-equivalencias". Estas eco-equivalencias se expresan en horas de uso de bombillas, duchas de 5 minutos, árboles no cortados, automóviles fuera de circulación y toneladas de CO2 que no fueron emitidas.

Foco en la innovación

Las organizaciones del Cuarto Sector se caracterizan por plantear modelos innovadores. Se trata de propuestas de valor flexibles, que combinan múltiples estrategias para responder a una necesidad social y/o ambiental, o incluso cuyos productos y servicios evolucionan de manera constante. La variedad de innovaciones propuestas puede ilustrarse utilizando el marco de las cuatro p's de la innovación propuesto por Tidd y Bessant⁸. Según este marco las innovaciones pueden referirse a cuatro dimensiones:

■ Producto:

Organizaciones como Natura, la Fageda, Mayu, Échale, Energe, Triciclos o Grupo MI, desarrollan una actividad significativa en términos de investigación y

desarrollo en sus respectivos sectores; algunas incluso han desarrollado patentes originales.

■ Proceso:

Es habitual el trabajar de manera inclusiva con diferentes comunidades y colectivos dentro de la cadena de valor, desarrollando relaciones que van mucho más allá de lo transaccional. Por ejemplo, Natura aplica un modelo de distribución basado en las relaciones a través de consultoras, que establecen relaciones de calidad con sus clientes y permiten ofrecer un trato personalizado; Échale trabaja de manera colaborativa con las comunidades, que se involucran en la construcción de su propia vivienda; Banco Solidario, incluye programas de sensibilización y

formación y trabaja mano a mano con las comunidades para fomentar una gestión financiera responsable.

■ Posición:

Las propuestas analizadas consiguen llegar a nuevos segmentos de clientes que forman parte de colectivos vulnerables. Como ejemplo, Asembis, pone en marcha "giras de salud" que le permiten ofrecer sus servicios sanitarios a pacientes en zonas aisladas de Costa-Rica. Banco Solidario se apoya en corresponsales bancarios para atender clientes remotos de manera costo-efectiva en Ecuador. Por su parte, Mayu consigue proporcionar servicios de telecomunicación en poblaciones aisladas de la cuenca del río Napo (Perú) utilizando una figura legal recientemente creada

en el país (OIMR- Operador de Internet Móvil Rural).

■ Paradigma:

Las empresas del Cuarto Sector desafían los estereotipos que se aplican en ocasiones al sector privado. Por ejemplo, el caso de Asembis nos muestra cómo una clínica privada puede ser altamente rentable, efectiva y atender con calidad a cualquier persona independientemente de su nivel de ingreso económico. Por su parte, Mayu muestra la manera en la que un cambio legislativo abre la puerta a una gran oportunidad de negocio para el sector privado al tiempo que se contribuye a resolver un problema social, el acceso a servicios de telecomunicación en regiones aisladas. Por otra parte, el paradigma de economía circular está presente en varios casos de estudio, especialmente en Triciclos, cuyo lema es "la basura es un error de diseño", pero también en La Fageda o Natura. Échale aborda el pro-

blema del acceso a una vivienda digna y de calidad a través de la autoconstrucción comunitaria y centrándose también en la mejora de viviendas existentes.

Grupo MI cambia el enfoque tradicional de las iniciativas orientadas a mejorar el acceso a tecnologías educativas, centradas generalmente en los estudiantes, y pone el foco en la motivación y la capacitación del maestro. La Fageda introduce por su parte un cambio de paradigma fundamental, relevante para la integralidad del sector privado y de plena actualidad, al reivindicar que el trabajo "con sentido" es un elemento esencial para la dignidad y la integración social de todas las personas. Según este paradigma, las organizaciones deben ser capaces de ofrecer un contexto propicio para que todas las personas puedan desarrollar su potencial de trabajo en condiciones dignas y justas, adaptadas a sus necesidades y capacidades. Natura, una empresa grande, de presencia internacional, puede por medio de sus negocios pro-

LAS ORGANIZACIONES DEBEN SER CAPACES DE OFRECER UN CONTEXTO PROPICIO PARA QUE TODAS LAS PERSONAS PUEDAN DESARROLLAR SU POTENCIAL DE TRABAJO EN CONDICIONES DIGNAS Y JUSTAS, ADAPTADAS A SUS NECESIDADES Y CAPACIDADES.

mover la preservación de los ecosistemas, el desarrollo humano y aun así crecer, aumentando su participación de mercado e influenciando la transformación de todo un sector tanto a nivel nacional como internacional.

FOCO EN LA INNOVACIÓN. EJEMPLOS DESTACADOS

Natura
La inversión de Natura en i+D fue de 48 millones USD en 2018, lo que representa un 2,2% de sus ingresos netos; En 2018, Natura lanzó 233 nuevos productos, un 25% de los productos fabricados en ese año.

Échale
Patente concedida para el sistema Ecoblock en 2013, elemento constructivo con diseño bioclimático, reciclable, producido localmente y con buenas propiedades térmicas y acústicas, que consigue una reducción directa del 20% de emisiones de CO₂.

Triciclos
El 94% de los usuarios de los puntos limpios de la organización se definen como agentes de cambio en su entorno a través del nuevo paradigma de la economía circular, según una encuesta realizada por la propia organización.

Asegurar la rentabilidad para conseguir impacto

Las organizaciones analizadas consiguen importantes impactos socio-ambientales sin comprometer la rentabilidad. Para ello, utilizan estrategias como las siguientes:

Estrategias relacionadas con el precio:

En varias organizaciones estudiadas, como Asembis y Triciclos, se utiliza una estrategia de subsidios cruzados. En el caso de Asembis, se trata de aplicar precios más elevados a clientes con mayor poder adquisitivo para poder ofrecer el servicio a precios asequibles a personas en colectivos vulnerables. Para Triciclos, se trata de adaptarse al precio de mercado y compensar las pérdidas en el reciclaje de ciertos materiales a partir de las ganancias procedentes de otros. Por lo demás, muchas organizaciones tratan de encontrar un producto o servicio que ofrezca un alto valor añadido y que permita situarse a un nivel de precios superior al de la competencia. Este diferencial de precio permite cubrir, como en el caso de La Fageda, los posibles costes suplementarios asociados al fin social de la organización (proporcionar trabajo con sentido a un colectivo vulnerable).

Estrategias relacionadas con la naturaleza del producto o servicio:

Las propuestas de valor buscan diferenciarse a través de altos niveles de calidad, de excelencia de los productos y servicios y un claro enfoque de servicio al cliente. Se desarrollan propuestas adaptadas a las características del mercado. Es el caso de TOMI, dispositivo tecnológico creado por Grupo MI, adaptado al mercado ibero-americano,

fabricado localmente y a bajo coste. También es el caso de Energe, que ofrece versátiles soluciones basadas en energía solar adaptadas al cliente doméstico e industrial en Argentina. Encontramos también esta misma capacidad de adaptación en el caso Mayu, que emplea equipamiento específicamente diseñado para cubrir las necesidades de las redes rurales, como requerir poco mantenimiento, tener un consumo energético bajo y ser sencillo de desplegar. Échale por su parte propone una solución al problema del rezago habitacional ajustado al poder adquisitivo de los colectivos vulnerables a los que atiende. Por su parte, La Fageda recibe de manera continua premios y certificaciones sectoriales que señalan la calidad de sus productos y su ganadería.

Estrategias de promoción, sensibilización y comunicación:

El impacto socio-ambiental generado por estas organizaciones es una pieza importante para su promoción. En el caso de La Fageda, no se realizan campañas en medios masivos. La marca se apoya en el “boca-oreja” y en diferentes actividades de sensibilización y relaciones públicas: seminarios, presencia en medios académicos y sectoriales, etc. Triciclos se apoya en sus puntos limpios como medio de sensibilización. Esta actividad amplifica su impacto ambiental y da notoriedad a la organización. Banco Solidario, por su parte, desarrolla programas de sensibilización y formación financiera para mejorar el acceso y fomentar una gestión financiera responsable por parte de los clientes, lo que contri-

buye a disminuir el riesgo y mejora la rentabilidad de la organización.

Estrategias de gestión de la cadena de valor:

Estas organizaciones adoptan una visión global de su posición en la cadena de valor, adoptando prácticas de gestión de cadena de suministros que mejoran la calidad y rentabilidad de las propuestas. Asembis ha adoptado una estrategia de integración vertical en la fabricación de lentes y ha realizado grandes inversiones para lograr una importante escala de operación. Las economías de escala y la mejora continua posibilitan que Asembis pueda ofrecer servicios de gran calidad y a un coste un 60% más bajo respecto a otros proveedores de medicina privada. En el caso de Mayu, se identifican las tareas que pueden ser ejecutadas de forma más eficiente con personal propio, evitando sobre costes en externalizaciones innecesarias, y se contratan localmente aquellos servicios que resulten más económicos.

LAS PROPUESTAS DE VALOR BUSCAN DIFERENCIARSE A TRAVÉS DE ALTOS NIVELES DE CALIDAD

Alineamiento con políticas públicas y alianzas

RENTABILIDAD COMO MEDIO PARA AMPLIFICAR EL IMPACTO. EJEMPLOS DESTACADOS

Asembis

Asembis ha alcanzado una gran escala de operación. Cada año atiende a cerca del 20% de las 750.000 personas excluidas del servicio público de salud de Costa Rica. En sus 28 años de vida habría contado con más de 2,5 millones de usuarios, la mitad de la población de Costa Rica. La eficiencia generada por las economías de escala y la gestión eficiente de sus operaciones permite ofrecer servicios médicos de gran calidad, un 30% más baratos que la competencia.

Gracias a una estrategia de subsidios cruzados, en los últimos 10 años, se han subvencionado servicios por valor de unos 750 millones de colones (1,300,000 USD) a más de 30,000 pacientes (entre un 30% y un 75% de descuento en el coste de los servicios).

Triciclos

Una estrategia de subsidios cruzados permite a la organización reciclar un mayor número de residuos, un 90% frente al 10% reciclado habitualmente siguiendo criterios de rentabilidad, ya que compensa las pérdidas de reciclaje de unos materiales a costa de la rentabilidad de otros.

Energe

Se posiciona como una propuesta diferenciada, adaptada al mercado y de gran calidad. La organización posee la única planta de Argentina de equipos solares que produce bajo estándares ISO 9001:2015.

Grupo MI

TOMI, el equipo creado por la organización, es fabricado en un 70% en Medellín y ensamblado y calibrado en las propias instalaciones de Grupo MI. Su precio, alrededor de 600 USD, es unas tres veces inferior comparado con la compra de todos los periféricos que involucra.

Todas las organizaciones analizadas son verdaderas aliadas del sector público y sus acciones están en muchas ocasiones estrechamente alineadas con las políticas públicas nacionales. Asembis, en Costa Rica, muestra cómo a través de modelos de negocio adaptados a cada contexto, es posible completar y mejorar una política pública y contribuir al objetivo de cobertura de salud universal de calidad y a un precio que todos puedan pagar. Banco Solidario desarrolla su actividad de manera alineada con la estrategia nacional de inclusión financiera de Ecuador. También es relevante el caso de Grupo MI en Colombia cuya propuesta de valor es complementaria y funciona de manera sinérgica con el plan estatal en materia de tecnologías educativas (“Computadores para Educar”). Por su parte, Échale contribuye de manera importante al problema del rezago habitacional en México, problemática para la que el gobierno mexicano ha lanzado distintos programas y políticas públicas. Energe contribuye con su actividad a la diversificación de la matriz energética en Argentina. También puede señalarse el papel de La Fageda en el ámbito de las políticas públicas, al contribuir a la formalización de la figura de Centro Especial de Empleo (CEE), figura creada por la ley española cuya plantilla está formada como mínimo por un 70% de personas con algún tipo de discapacidad. El primer CEE de España fue creado por La Fageda hace ya más de 30 años. Mayu, en Perú, es el primer Operador de Internet Móvil Rural, figura recientemente creada por la ley para

ALINEAMIENTO CON POLÍTICAS PÚBLICAS Y ALIANZAS. EJEMPLOS DESTACADOS

Asembis

La iniciativa “Ver para Aprender”, fruto de una alianza entre Asembis, el Ministerio de Educación Pública y el Colegio de Optometristas, calcula que proveerá gafas a 30.000 escolares, aproximadamente un 47,6% de la población objetivo.

La Fageda

La Fageda constituyó el primer Centro Especial de Empleo de España, figura creada por la ley española cuya plantilla está formada como mínimo por un 70% de personas con algún tipo de discapacidad. La organización es miembro y promotora de una red de ocho empresas sociales (Sinergroup) que, trabajando en alianza, han logrado atender todas las demandas de empleo que provienen del colectivo de discapacitados intelectuales y enfermos mentales en la Garrotxa.

Mayu

Es la primera empresa que opera bajo el modelo OIMR (Operador de Internet Móvil Rural), figura creada en 2016 por la ley peruana para mitigar la brecha de conectividad en zonas rurales. Junto con sus socios EHAS y PUCP está dando conectividad a 14 establecimientos de salud de la cuenca del río Napo (Loreto). La mejora del servicio se traduce en un descenso de la mortalidad materna de hasta el 17% y en una reducción de la mortalidad infantil de un 22% con respecto a áreas sin telefonía celular.

combatir la brecha de comunicaciones. Por su parte, Natura participó activamente en los debates para la creación en 2015 de la Ley de la Biodiversidad en Brasil, que regula las prácticas de acceso a los recursos genéticos. Finalmente, Triciclo ha participado en el desarrollo y aprobación de la Ley 20.920 en 2016 que establece el marco para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor y el fomento del reciclaje.

Más allá de su alineamiento con políticas públicas, las organizaciones del Cuarto Sector se distinguen por tener

una gran capacidad de establecer y gestionar alianzas con actores de muy diverso tipo e integrarse en ecosistemas que producen gran impacto. Como ejemplo, las alianzas juegan un papel clave en el modelo de la Fageda, manteniendo alianzas con múltiples actores del sector privado, administraciones públicas y asociaciones. En concreto, es miembro y promotora de una red de ocho empresas sociales (Sinergroup) que, trabajando en alianza, han logrado atender todas las demandas de empleo que provienen del colectivo de discapacitados intelectuales y enfermos mentales en la Garrotxa. Otro ejemplo de

alianza de alto impacto es la establecida por Asembis con el gobierno Costarricense para crear el programa “Ver para aprender”, dirigido a corregir problemas oculares en la población estudiantil con un gran potencial en términos de alcance. Por último, es destacable el caso de Mayu, que junto con sus socios EHAS⁹ y PUCP¹⁰, está proporcionando conectividad a 14 establecimientos de salud de la cuenca del río Napo (Loreto) y consiguiendo reducir la mortalidad materno-infantil.





POSIBILIDADES DE ESCALADO E IMPACTO SISTÉMICO

Necesidad de acelerar la transformación

El Cuarto Sector supone una nueva forma de entender la economía en la que no es necesario elegir entre obtener resultados económicos y generar un impacto social y ambiental positivo. Este nuevo paradigma tiene un potencial indudable para transformar el sector privado y conseguir reforzar su rol de aliado para conseguir los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El papel del sector privado resulta especialmente importante después del estallido de la crisis sanitaria global. El establecimiento de una "nueva normalidad" en la que se logren niveles adecuados de igualdad y justicia social sólo podrá ser posible con la colaboración de empresas cómplices y comprometidas con el gran desafío global al que nos enfrentamos.

EL ESTUDIO QUE SE PRESENTA EN ESTE INFORME MUESTRA QUE SE PRODUCIRÍAN IMPACTOS SOCIALES Y AMBIENTALES MUY SIGNIFICATIVOS SI EL SECTOR LOGRARA AUMENTAR SU ESCALA DE OPERACIÓN

Las organizaciones con propósito están desarrollándose y creciendo dentro y fuera de Iberoamérica, si bien esta expansión no se está realizando con la velocidad y escala necesarias para abordar la crisis actual, ni tampoco para alcanzar los ODS en 2030 (SEGIB, 2019; Vives,

2012). El estudio que se presenta en este informe muestra que se producirían impactos sociales y ambientales muy significativos si el sector lograra aumentar su escala de operación. Es indudable que todavía no se dispone de los ecosistemas adecuados para

permitir la adecuada proliferación de estas propuestas. El informe de SEGIB "Las empresas con propósito y el auge del Cuarto Sector en Iberoamérica", publicado en 2019, incluía una serie de recomendaciones y propuestas de políticas públicas orientadas a crear un ecosistema propicio para el Cuarto Sector (SEGIB, 2019). Los casos estudiados

LA MAYORÍA DE LOS IMPACTOS SEÑALADOS, COMO LA MEJORA EN EL ACCESO A SERVICIOS SANITARIOS, LA CREACIÓN DE EMPLEO DIGNO Y LA DISMINUCIÓN DE DESIGUALDADES, EL ACCESO A VIVIENDA DIGNA O EL ACCESO A SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN RESULTAN ESPECIALMENTE CRÍTICOS EN LA ERA POST COVID.

en el presente informe confirman que existen efectivamente factores relacionados con el contexto regulatorio y político que obstaculizan el desarrollo de las organizaciones con propósito, e identifica además claves adicionales para dar respuesta a estas preguntas.

Se presenta a continuación una reflexión sobre el impacto potencial del Cuarto Sector (ver Figura 11), así como una descripción de los principales elementos catalizadores e inhibidores para la expansión de las organizaciones con propósito que se han podido identificar en este estudio (Figura 12).

Potencial impacto del cuarto sector

A partir de los resultados obtenidos en este estudio, puede afirmarse que si el impacto conseguido por las empresas del Cuarto Sector lograra extenderse, se obtendrían avances muy importantes con respecto a diferentes desafíos socio-ambientales a nivel nacional, regional o global. Este escalado podría realizarse a través de la expansión de

los negocios actuales hacia mayores escalas regionales o nuevos segmentos, de la creación de nuevas empresas con propósito o de la extensión de principios y prácticas desarrolladas por este tipo de organizaciones al resto de organizaciones del sector e incluso al sector privado en general.

La Figura 11 presenta una selección de impactos destacados en distintas metas ODS que han podido cuantificarse, y que se obtendrían si se lograra escalar el impacto de distintas empresas del Cuarto Sector estudiadas al país, región o subregión donde se ubica la organización. La mayoría de los impactos señalados, como la mejora en el acceso a servicios sanitarios, la creación de empleo digno y la disminución de desigualdades, el acceso a vivienda digna o el acceso a servicios de telecomunicación resultan especialmente críticos en la era post COVID.



>> **Figura 11. Selección de impactos potenciales destacados**

VARIABLE DE IMPACTO	METAS PRINCIPALES IMPACTADAS	ORGANIZACIÓN ESTUDIADA	PERÍMETRO GEOGRÁFICO DEL ESCALADO	RESULTADO POTENCIAL DE ESCALAR LA PROPUESTA
Mejora en el acceso a servicios sanitarios	3.8, 1.3, 1.4	Asembis	Costa-Rica	Si alrededor de un 9% del sector privado en el país asumiera las prácticas de la organización se lograría dar cobertura de calidad a la totalidad de la población excluida.
Mejora en el acceso a servicios financieros	8.10, 1.4, 9.3	Banco Solidario	Iberoamérica	Más de 10 millones de pequeñas empresas podrían tener acceso a financiación a través del sector del microcrédito.
Reducción de emisiones	9.4	Energe	Argentina	Si se cumplieran los objetivos de desarrollo de energía solar en Argentina para 2025 a través de la creación de empresas similares a Energe, podría contribuirse entre un 0,26% y un 2,8% a los objetivos nacionales de reducción de emisiones para el sector energético.
Mejora en el acceso a vivienda digna	1.4	Échale	México	Si se apostara por la autoconstrucción y el apoyo financiero a colectivos vulnerables, el número de viviendas que podrían financiarse en México se incrementaría en un 43% sin necesidad de aumentar el presupuesto público disponible.
Mejora en el acceso a servicios de telecomunicación	9.c	Mayu	Iberoamérica	Si otros países de Iberoamérica replicasen el modelo de Mayu se podría dar cobertura a más de 100 millones de personas en zonas rurales aisladas. La inversión necesaria puede estimarse entre 4,5 y 9 billones de USD. Se abre la puerta a una gran oportunidad de negocio.
Creación de empleo digno	8.5	Natura	Amazonía	Si la totalidad del sector cosmético en Brasil trabajara utilizando los mismos principios que Natura, se podría dar empleo a un 14% de la población de la región panamazónica.
Mejora del acceso a tecnología en educación y capacitación de docentes	4.a y 4.c	Grupo MI (Aulas Amigas)	Iberoamérica	Utilizando los mecanismos de la empresa, se podría alcanzar de manera masiva a los 7,7 millones de profesores que ejercen en Iberoamérica.
Mejora en la recogida y valorización de residuos urbanos	12.5	Triciclos	Chile	Si la totalidad de residuos urbanos fueran recogidos y valorizados siguiendo el mismo modelo que Triciclos, la tasa de valorización de residuos a nivel nacional pasaría del 23,6% al 52,3%.

LAS ORGANIZACIONES DEL CUARTO SECTOR TIENEN UN ELEVADO POTENCIAL DE TRANSFORMACIÓN SISTÉMICA

Cabe destacar que las organizaciones del Cuarto Sector tienen un elevado potencial de transformación sistémica, de gran importancia, pero difícil de cuantificar. Esta podría considerarse otra forma de escalar sus impactos aunque de una manera más indirecta. Por ejemplo, La Fageda puede ayudar a otras organizaciones a encontrar un propósito, más allá de los objetivos comerciales, que muchas empresas están buscando en este momento. La Fageda se ha creado sobre la búsqueda permanente del sentido a partir del lema: "El sentido del trabajo es un trabajo con sentido"; también reposa sobre una concepción humanística que sitúa la persona en el centro de la organización. La originalidad y el potencial de La Fageda para inspirar a proyectos empresariales y sociales, han sido reconocidos por escuelas de negocio tan prestigiosas como Harvard o ESIC. Se han realizado libros y documentales en televisión sobre el proyecto, y la presencia de La Fageda en medios masivos es constante. De forma complementaria, la Fageda desarrolla anualmente múltiples actividades de difusión del proyecto: seminarios abiertos a profesionales y emprendedores, visitas guiadas a familias, etc.

Natura ha hecho de la sostenibilidad una marca propia desde sus inicios, anticipando tendencias de uso de ingredientes naturales y reducción de impacto ambiental, por ejemplo, ahora es un referente a nivel mundial y sus prácticas se van extendiendo dentro del sector. La principal competidora nacional de Natura, O Boticário, empezó a publicar su reporte con la metodología del *Global Reporting Initiative* - GRI en 2010, 10 años después que Natura lo hizo. También algunos años después de Natura, produjo su inventario de emisiones de gases de efecto invernadero y empezó a compensarlas. No se puede atribuir una relación causal directa, sin embargo, la competencia asociada al reconocimiento de los consumidores de las cuestiones socio-ambientales está moviendo todo el sector hacia un nivel más alto de sostenibilidad.

Por su parte, Triciclos promueve la adopción del paradigma de la economía circular a través de un enfoque integral que incide en todas las etapas de la cadena de valor. Triciclos plantea que "la basura es un error de diseño" y que el primer eslabón de la cadena de acción debe ser la eliminación de la

generación de los residuos, que viene determinada por la concepción de los productos (actuación "aguas arriba"). En un segundo nivel de intervención estarían las acciones encaminadas a la gestión adecuada de los residuos una vez que ya se han producido. Las acciones que previenen la emisión de residuos, "aguas arriba" en la cadena de valor, son por tanto fundamentales, pero considerablemente más difíciles de cuantificar que las acciones de la organización en materia recuperación o valorización de residuos. Se pueden sin embargo mencionar algunas iniciativas destacadas encaminadas a cambiar la lógica de empresas destacadas de consumo masivo y con gran importancia potencial en términos sistémicos. Así, Triciclos está ayudando a la sucursal en Chile de la empresa de mayor facturación del mundo, Walmart, a que todos sus productos propios sean reciclables. Otros ejemplos concretos en Chile son el fabricante de productos de limpieza Virginia, que en un año redujo su uso de plástico en 48 toneladas, o la aerolínea Latam que reciclará 20 toneladas de sus residuos de sus menús a bordo.

Factores condicionantes del escalado de impactos

La actual coyuntura requiere identificar elementos catalizadores que permitan acelerar la transformación hacia una economía más sostenible y justa. Resulta también urgente el identificar los principales factores que inhiben o dificultan el desarrollo de este nuevo paradigma.

■ Catalizadores

Cambios sociales y culturales

El primer elemento catalizador son los cambios sociales y culturales que se están produciendo en los últimos años hacia unos hábitos y un consumo más sostenible. Estas tendencias suponen una oportunidad para el desarrollo de modelos de negocio innovadores con un enfoque socio-ambiental. Este factor afecta a la totalidad de

los sectores y países tratados en este estudio. Ocupa un lugar destacado la creciente adopción del paradigma de la economía circular (relevante en particular para el caso de Triciclos), no sólo a nivel social y empresarial, sino también a nivel institucional, llegando a traducir en legislaciones específicas. Otros ejemplos que se han puesto de manifiesto en los casos estudiados son el cambio en los hábitos de los consumidores hacia un consumo energético más responsable (Energe), el consumo de productos naturales o ecológicos (La Fageda) o la tendencia hacia el uso de productos de origen vegetal, frente a productos de origen animal en el sector cosmético (Natura). Otro ejemplo es la evolución en los enfoques de vivienda social, que se han ido modificando en los últimos años. Ahora se busca integrar factores como resiliencia, sosteni-

bilidad y confort, para adaptarse a los efectos del cambio climático, mientras que se busca reducir el impacto negativo (emisiones de CO₂) provenientes de la construcción y uso de las viviendas, dimensiones que ya integra en gran medida la propuesta del caso de estudio desarrollado, Échale, y que pueden favorecer su desarrollo.

Avances en políticas públicas y cambios regulatorios

Muchas de las organizaciones del Cuarto Sector estudiadas han surgido o han podido desarrollarse gracias a políticas públicas favorables. Energe, por ejemplo, surge gracias a las grandes oportunidades de crecimiento de la energía eléctrica solar en Argentina en los últimos años propiciado por las sucesivas rondas de financiación pública dedicadas al sector.

Por su parte, Mayu surge como primer representante del modelo OIMR (Operador de Infraestructura Móvil Rural), figura creada en 2013 por el gobierno peruano, como medida para reducir la brecha digital en zonas rurales aisladas de Perú.

En Chile, la introducción en 2016 de la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje ha favorecido la economía circular y la acción de empresas como Triciclos.

Desarrollo tecnológico y organizativo

Frente a la complejidad y los altos costes de operación propios de muchas de las propuestas del Cuarto Sector, la tecnología y el desarrollo organizativo constituyen elementos clave para facilitar el desarrollo de estas organizaciones.

MUCHAS DE LAS ORGANIZACIONES DEL CUARTO SECTOR ESTUDIADAS HAN SURGIDO O HAN PODIDO DESARROLLARSE GRACIAS A POLÍTICAS PÚBLICAS FAVORABLES.

Por ejemplo, en Banco Solidario, la tecnología y la introducción de la banca electrónica se perciben como oportunidades para disminuir los costes de transacción y mejorar la inclusión financiera. Por su parte, el empleo de tecnologías estándares o abiertas y de

gran difusión, como la programación web para facilitar la interoperabilidad, es una de las oportunidades detectadas en el caso de Grupo MI para aumentar su escala de operaciones.

La problemática socio-ambiental como motor de la organización

Entre las organizaciones estudiadas que han conseguido alcanzar niveles de impacto más significativos e integrales figuran las organizaciones incluidas en la muestra de estudio que tienen su origen en el mundo asistencial o en el tercer sector: Asembis, La Fageda y Échale. En estos casos de éxito el elemento tractor primordial de la iniciativa es la problemática que se pretende abordar.

El origen de Asembis parte de la experiencia de su fundadora, Rebeca Villalobos, a partir de su trabajo en salud en comunidades rurales con la ONG Asociación Caravana de Buena Voluntad que realizaba pruebas optométricas

CONSEGUIR ESCALAR AL NIVEL GEOGRÁFICO CORRESPONDIENTE PARA DAR RESPUESTA AL PROBLEMA ES INDISPENSABLE PARA OBTENER EL IMPACTO SOCIAL DESEADO Y UNO DE LOS OBJETIVOS INTRÍNSECOS DE ESTAS INICIATIVAS.

gratuitas. Por su parte, La Fageda fue fundada en 1982 por Cristóbal Colón y Carmen Jordá, ambos psicólogos de profesión, con el objetivo de resolver los problemas de integración social de personas con discapacidad intelectual y con enfermedades mentales graves de la comarca de La Garrotxa, después de más de una década al trabajo asistencial en distintos hospitales psiquiátricos. El proyecto de “¡Échale! A tu Casa” surgió desde 1997 como una ONG bajo el nombre de Adobe Home Aid, para satisfacer la demanda de vivienda digna y adecuada en México.

En estas organizaciones, se parte del objetivo de resolver un problema social a una determinada escala (mejorar el acceso a los servicios sanitarios en Costa-Rica, en el caso de Asembis; acabar con los problemas de inserción

laboral de un colectivo desfavorecido, en el caso de La Fageda; mejorar el acceso a una vivienda digna, en Échale). Conseguir escalar al nivel geográfico correspondiente para dar respuesta al problema es indispensable para obtener el impacto social deseado y uno de los objetivos intrínsecos de estas iniciativas.

La expansión comercial como motor de la organización

En el caso de Natura, caso de estudio en el que se alcanza también una escala muy importante de operación, se pone de manifiesto que un importante elemento tractor para el aumento de escala es la ambiciosa estrategia comercial de expansión internacional de la empresa. Esta estrategia permitirá aumentar la escala de la transformación del sector, por medio de la uniformización de las prácticas de sostenibilidad

para todo el grupo empresarial controlado actualmente por Natura.

Es interesante mencionar también en este apartado la iniciativa “Internet para todos”, una apuesta conjunta de Telefónica del Perú, BID Invest, CAF –Banco de Desarrollo de América Latina-, y Facebook para acabar con la brecha digital en Perú, adoptando el modelo OIMR, tipología legal a la que pertenece Mayu. Mayu fue el primer operador de este tipo y ha preferido posicionarse como un actor flexible y ágil con una escala limitada. Puede entenderse que el caso Mayu ha servido como un piloto. Este ejemplo indica que las multinacionales podrían tener un papel importante a la hora de conseguir que el Cuarto Sector alcance grandes escalas de operación.

Inhibidores

Falta de educación y concienciación

En varios casos, se ponen de manifiesto como elemento inhibidor ciertas carencias en materia de educación y concienciación. Por ejemplo, en los casos de Banco Solidario y Échale, la falta de educación y concienciación financiera supone un freno a la utilización eficaz de servicios financieros, ya que uno de los motivos por los que ciertos colectivos caracterizados por su baja renta no aprovechan esta posibilidad es por desconocimiento, cuando no por desconfianza.

La educación y sensibilización a los distintos problemas sociales y ambientales abordados es un elemento indispensable en el caso de Triciclos, que trabaja para lograr la concienciación de la sociedad sobre el reciclaje y recuperación de materiales, ya que la separación en origen de los residuos depende del nivel de concienciación de la sociedad. Está también presente en La Fageda, que ha debido enfrentarse a prejuicios y defender las posibilidades de todas las personas para ejercer un trabajo digno y ser útiles. También es un factor importante para el Grupo MI, cuyas propuestas de valor no podrá realizarse de manera completa sin una formación y concienciación del profesorado sobre las posibilidades de la tecnología y los nuevos enfoques pedagógicos.

Carencias en infraestructura y servicios básicos

La falta de infraestructura, acceso a servicios básicos y formación profesional resulta un freno al escalado de varias de las propuestas estudiadas. Por ejemplo, las dificultades de acceso a Internet y electricidad en ciertas escuelas de

Colombia suponen un elemento inhibidor para Grupo MI. Por otra parte, la falta de infraestructura y el escaso desarrollo de la industria del reciclaje en Chile hacen costoso recuperar determinados tipos de materiales, lo que afecta a la viabilidad financiera de algunas actividades de Triciclos.

Barreras políticas y regulatorias

Algunos casos, se enfrentan con barreras regulatorias. Es destacable el caso de Banco Solidario, entidad especializada en microcrédito en Ecuador. La normativa local establece un sistema de topes máximos de tipos de interés del crédito a fin de controlar el cobro de intereses abusivos y evitar prácticas de usura. No obstante, cabe destacar que la prestación de microcréditos conlleva costes por cliente superiores al tope del tipo de interés, no siendo rentable el atender la operación. Como resultado, las entidades de microfinanzas han seguido desembolsando los créditos, pero a un segmento de población de mayor capacidad de renta de tal modo que el impacto positivo del sector de las microfinanzas en la sociedad y economía ecuatoriana se desvirtúa y debilita. Así, tratando de proteger a los deudores más vulnerables, la regulación puede acabar excluyendo a parte de estos grupos del acceso a crédito.

Por su parte, el proyecto de Échale, en México, se enfrenta a un panorama de incertidumbre política muy grande, debido al cambio del Gobierno Federal, y a la indefinición sobre la estrategia de desarrollo de vivienda. Además de la incertidumbre, la empresa está a la espera de recibir una certificación financiera, un proceso extenso y complicado que les permitiría ofertar vivienda sostenible a nivel Federal, algo que facilitaría mucho el crecimiento del proyecto a nivel nacional.

En Chile, la nueva legislación en materia de reciclaje, al tiempo que supone un impulso para muchas actividades de Triciclos, perjudica su modelo de Puntos Limpios, ya que prioriza el volumen y la recogida domiciliaria.

Barreras de entrada y altos costes de operación

Además de las necesidades de inversión inicial, muchas propuestas entrañan diversas barreras de entrada. En primer lugar, algunas organizaciones desarrollan modelos de negocio de gran complejidad que dificultan su escalabilidad o su adopción por parte de otras entidades. En Échale, se pone de manifiesto la gran diversidad de especialistas que son necesarios (psicólogos, sociólogos, arquitectos, ingenieros, albañiles, obreros, diseñadores, contadores, abogados, publicistas,

TRATANDO DE PROTEGER A LOS DEUDORES MÁS VULNERABLES, LA REGULACIÓN PUEDE ACABAR EXCLUYENDO A PARTE DE ESTOS GRUPOS DEL ACCESO A CRÉDITO.



entre otros), además del gran trabajo que representa llevar a cabo los talleres de formación, la capacitación técnica y el acompañamiento de los clientes para asegurar que cumplan con sus pagos. Por su parte, el desarrollo del modelo OIMR en Perú se enfrenta con barreras de entrada importantes, principalmente posible oposición de los operadores y necesidad de un conocimiento profundo del sector y del terreno. La Fageda ha debido desarrollar un expertise único en materia de atención psicológica y terapia ocupacional como apoyo a su propuesta de trabajo con sentido.

Por otro lado, muchos de los casos ven limitado su potencial de escalado debido a los altos costes de operación que acarrea atender a segmentos vulnerables. Por ejemplo, en el caso de

Asembis llegar a zonas aisladas o rurales supone un coste importante para la organización. Sus giras de salud tienen todavía un alcance limitado en términos de inclusión sanitaria. Energe tiene un potencial limitado para proporcionar acceso a energía a poblaciones vulnerables debido a los altos costes del modelo de negocio actual. Para Mayu, dar servicio a comunidades de selva de menos de 800 habitantes no resulta económicamente abordable.

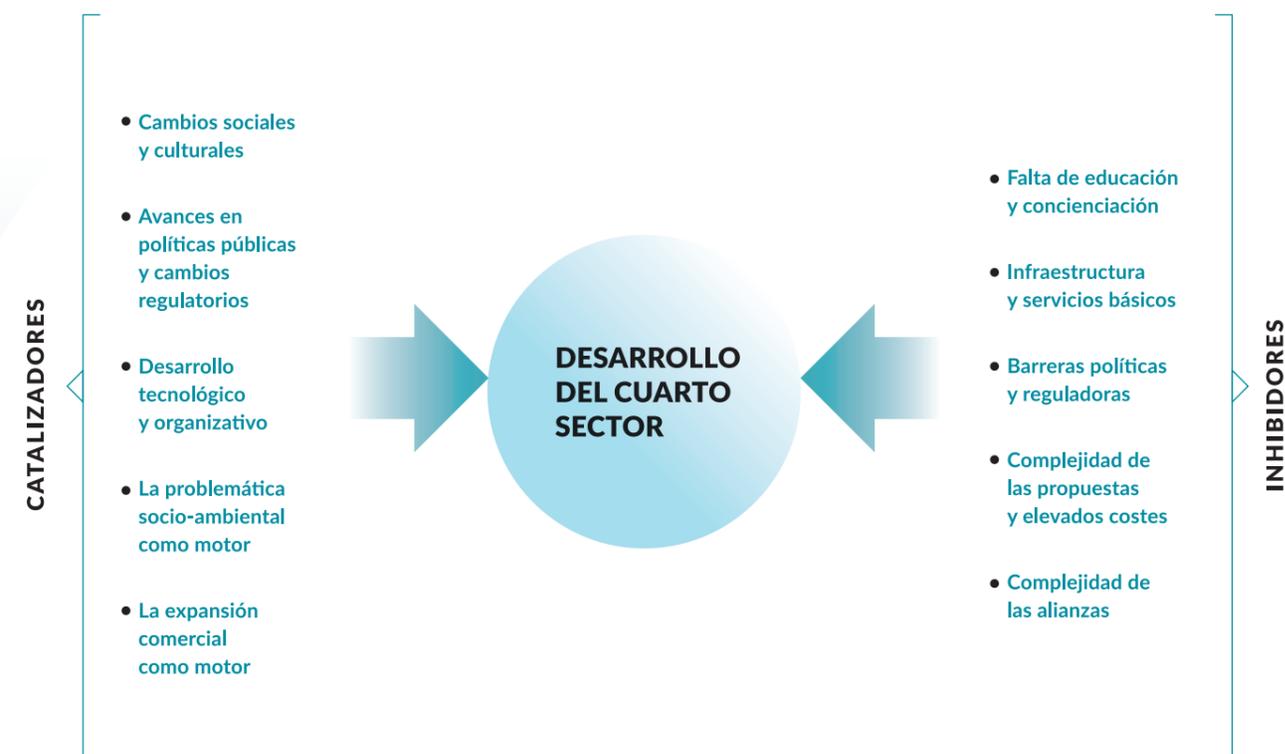
Complejidad de las alianzas necesarias

Las dificultades para establecer las alianzas adecuadas suponen un freno a la expansión en algunos de los negocios estudiados. Comprender y conseguir posicionarse en este entramado de actores, estableciendo relaciones sinérgicas y de confianza, no es evi-

dente. Las competencias necesarias para desarrollar este "capital social", así como las posibles trabas administrativas e institucionales al establecimiento de alianzas entre distintos sectores, suponen dificultades considerables para iniciar y escalar iniciativas comerciales con alto impacto socio-ambiental.

Asembis, por ejemplo, ha encontrado ciertas dificultades en su intento de expandir sus operaciones a Nicaragua, su país vecino. Allí la situación política ha alterado de forma significativa el desarrollo de su operación y ha hecho reflexionar a la empresa sobre la necesidad de tener fuertes aliados locales que entiendan bien el sistema de salud local. Por su parte, en La Fageda, se constata que las alianzas estratégicas necesarias para el funcionamiento de la empresa

>> Figura 12. Catalizadores e inhibidores para el desarrollo del Cuarto Sector



(con sector privado, administraciones públicas, asociaciones) están muy ligadas a la comarca.

Estas limitaciones parecen más patentes en las iniciativas en las que se abordan problemas de naturaleza social, donde se practican innovaciones sistémicas, más allá de la innovación tecnológica o de producto, y donde resulta indispensable un conocimiento profundo del contexto institucional y la cooperación con actores de muy diversa naturaleza.

Se recogen a continuación las conclusiones principales de este estudio, así como una serie de recomendaciones dirigidas a distintos grupos de interés, encaminadas a facilitar el desarrollo de este nuevo paradigma económico y su contribución a la Agenda 2030.

Una contribución a la Agenda 2030 muy significativa

- Los resultados de este estudio muestran que la contribución actual y potencial de las organizaciones del Cuarto Sector a la Agenda 2030 es muy significativa. A partir de un conjunto de mecanismos diferenciales, el Cuarto Sector tiene potencial para impactar en la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en sus correspondientes metas.
- Las organizaciones de Cuarto Sector contribuyen de manera nuclear, a través de principios y mecanismos específicos, al ODS 1- Fin de la pobreza-, 8- Trabajo decente y crecimiento económico- ODS 10- Desigualdad- y 17- Alianzas para cumplir los objetivos-. Todas las organizaciones analizadas contribuyen a estos tres ODS, ya que generan empleo y promueven y aplican condiciones laborales apropiadas, justas e inclusivas (ODS 8), de una u otra manera abordan problemas vinculados con el acceso a los servicios básicos en especial de grupo vulnerables (ODS 1), y llevan a cabo su actividad desarrollando alianzas estratégicas con diferentes actores, sin las cuales no podrían alcanzar los resultados esperados (ODS 17). Además, nos encontramos con que los ODS 12- Consumo y producción sostenibles y 9- Industria, innovación e infraestructura cobran especial relevancia para las

EL CUARTO SECTOR TIENE POTENCIAL PARA IMPACTAR EN LA MAYORÍA DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y EN SUS CORRESPONDIENTES METAS

empresas del Cuarto Sector ya que su preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad les hace desarrollar modelos productivos y de uso y gestión de los recursos naturales alineados con la economía circular (ODS 12) y donde la innovación es clave para el desarrollo de su propuesta de valor y modelo productivo (ODS 9).

- El ODS 5- Igualdad de género- también se incluye en el grupo al que potencialmente podrían contribuir de manera significativa todas las organizaciones del Cuarto Sector, ya sea

a través de su especialización temática o a través de introducción de la dimensión de género en la gobernanza y políticas de recursos humanos de la organización, sin embargo, por razones analizadas en otras secciones del informe- la contribución al respecto de la muestra representada en este estudio es relativamente modesta.

- Otros impactos de estas organizaciones sobre los ODS están relacionados con el sector o contexto en el que desarrollan su actividad, como podría ser el caso en salud con Asembis (ODS 3), en educación con Grupo MI (ODS 4), en la gestión de residuos en ciudades con Triciclos (ODS 11) y en la protección de los ecosistemas terrestres con Natura (ODS 15). De esta forma, desarrollando empresas del cuarto sector que trabajen en un ámbito específico, existe un enorme potencial de ampliar el impacto

sobre determinados ODS, como podría ser el ODS 2 de hambre cero, o el ODS 14 de vida submarina.

- Por último, el ODS 6-Agua y saneamiento-, el ODS 7- Energía asequible y no contaminante- y el ODS 13- Cambio climático se presentan como muy transversales desde la óptica del Cuarto Sector ya que se puede abordar su contribución desde empresas que se dediquen especialmente a estos sectores, o a través de la promoción de un uso eficiente y sostenible de los recursos en su modelo productivo.



Los ODS y la medición de impacto en el Cuarto Sector

- Los ODS, a pesar de haber sido concebidos a nivel de país, son un marco de referencia que puede utilizarse para caracterizar el impacto social y ambiental a nivel de una organización que desarrolla una propuesta comercial. Algunas metas son aplicables de manera natural a este tipo de organizaciones. Otras metas presentan un enfoque macroeconómico, a nivel nacional, y es necesario realizar una lectura “empresarial” de las metas a la hora de analizarlas. De cualquier manera, todavía es necesario avanzar en el establecimiento de una agenda específica para el sector empresarial.
- El potencial de contribuir al conjunto de ODS de una organización del Cuarto Sector es mayor cuanto más integradas están en su propuesta de valor, de manera equilibrada, las dimensiones económica, social y ambiental tal y como refleja el análisis de los perfiles de integralidad de las empresas realizado como parte de este estudio.
- Se han identificado mecanismos clave para asegurar este triple impacto: Partir de una concepción integral y equilibrada del impacto; la transparencia y la gestión de la información; el alineamiento con políticas públicas y el establecimiento de alianzas; un foco especial en la innovación y la puesta en marcha de prácticas empresariales encaminadas a garantizar la rentabilidad.
- No existe consenso sobre lo que se entiende por impacto dentro de la cadena causal de los resultados de la actividad de las organizaciones analizadas y tampoco una cultura de medirlos de manera sistemática. Para muchos indicadores y variables de impacto analizadas, no se dispone de benchmarks claros que permitan caracterizar las contribuciones relativas de las organizaciones.
- La identificación y estimación de los impactos que producen las organizaciones es el paso clave para poder medir la contribución de las empresas a las metas de los ODS. El nivel de contribución a los ODS de cada empresa se encuentra condicionado por la calidad de la información disponible, que deriva del nivel de motivación y esfuerzo de cada empresa por conocer el impacto de su actividad sobre las personas y el medio ambiente.
- Existe un debate abierto acerca de las fronteras que delimitan el Cuarto Sector y cuáles serían los posibles criterios que permiten decidir si una empresa tiene un comportamiento verdaderamente responsable con su entorno social y ambiental. A partir de los resultados de este estudio, nos atrevemos a afirmar que el interés de una organización por conceptualizar, medir y comunicar de manera transparente su propio impacto es una dimensión fundamental. En otras palabras: una empresa verdaderamente responsable tiene la responsabilidad de conocer su impacto.
- A través de la caracterización del impacto, el propósito de la organización puede expresarse en términos tangibles. En consecuencia, se convierte en un elemento que puede gestionarse y mejorarse de manera continua; también, en un elemento que puede comunicarse, lo que contribuye a la construcción de la imagen de marca de la organización y puede facilitar su acceso a fuentes de financiación.

EL POTENCIAL DE CONTRIBUIR AL CONJUNTO DE ODS DE UNA ORGANIZACIÓN DEL CUARTO SECTOR ES MAYOR CUANTO MÁS INTEGRADAS ESTÁN EN SU PROPUESTA DE VALOR, DE MANERA EQUILIBRADA, LAS DIMENSIONES ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL

Recomendaciones

■ Recomendaciones dirigidas a las organizaciones del Cuarto Sector

- Desarrollar un enfoque estratégico y de mejora continua encaminado a avanzar hacia una concepción integral del impacto, que tenga en cuenta las dimensiones económica, ambiental y social y considere de manera equilibrada a los diferentes grupos de interés (clientes, colaboradores y empleados, accionistas y beneficiarios).
- Considerar la conceptualización, medición y comunicación transparente de su propio impacto, de forma alineada con los ODS, como una prioridad estratégica, a la que se deben asignar los recursos y tiempo necesarios, incluso en las fases iniciales de desarrollo de una nueva organización.
- Explicitar y conceptualizar el sistema de valores sobre el que reposa la orga-

nización. Desarrollar sistemas y procedimientos que garanticen la aplicación de dichos valores de manera coherente en todas las actividades y por parte de todas las personas de la organización.

- Desarrollar una cultura organizativa y prácticas empresariales que favorezcan la innovación. Desarrollar una estrategia de inversión equilibrada que permita, sin descuidar las posibles actividades asistenciales, desarrollar la propuesta de valor de la organización aplicando los mejores estándares tecnológicos y de gestión disponibles.
- Desarrollar propuestas de valor en ámbitos sectoriales alineados con políticas públicas y en línea con los objetivos de la Agenda 2030.
- Desarrollar un ecosistema de alianzas con diferentes actores (administraciones públicas, empresas y otras organizaciones) que permita amplificar el impacto

en las áreas de acción de la organización.

- Desarrollar una estrategia encaminada a introducir de una forma explícita la perspectiva de género dentro de las organizaciones, identificando el potencial de la propuesta de valor de la organización para contribuir de manera específica a problemáticas de género y desarrollando indicadores específicos.

■ Recomendaciones dirigidas a los gobiernos y agentes reguladores

- Desarrollar programas que permitan la educación y concienciación de los ciudadanos con respecto al desarrollo sostenible, ya que el desarrollo de hábitos de consumo responsable es una importante palanca de desarrollo del Cuarto Sector.
- Seguir avanzando, de manera concertada con el Cuarto Sector y otros acto-

res sociales, en el desarrollo de políticas públicas que permitan el desarrollo de oportunidades de negocio en áreas de importancia social y medioambiental, así como la eliminación de barreras regulatorias que obstaculicen el desarrollo de propuestas de valor con propósito socio-ambiental y sostenibles desde el punto de vista económico.

- Favorecer el desarrollo de alianzas entre la administración pública y el sector privado en aquellas áreas donde puedan existir sinergias para ambos actores y que permitan generar un impacto social, ambiental y económico positivo.

- Establecer políticas públicas y regulaciones que favorezcan la medición de impacto social, económico y ambiental y la transparencia por parte de las organizaciones.

■ Recomendaciones dirigidas a las instituciones académicas y multilaterales

- Seguir avanzando en el establecimiento de una agenda específica para el sector empresarial, desarrollando un conjunto de metas alineadas con los ODS dirigida de forma específica al

Cuarto Sector. En particular, desarrollar metas e indicadores adaptados a las empresas para los ODS 13- Cambio climático y 17- Alianzas para cumplir los objetivos.

- Avanzar en el desarrollo de estándares y metodologías claras para la caracterización del impacto social y ambiental de las organizaciones empresariales.
- Colaborar con distintos agentes sociales para el establecimiento de benchmarks sectoriales y nacionales claros, para las diferentes metas contempladas en los ODS.



DIRECCIÓN ACADÉMICA Y ELABORACIÓN DEL INFORME

TERESA SÁNCHEZ CHAPARRO

Centro de innovación en tecnología para el desarrollo humano (itdUPM), Escuela Politécnica Superior de Ingenieros Industriales (ETSII), Universidad Politécnica de Madrid (UPM).

JULIA URQUIJO REGUERA

Centro de innovación en tecnología para el desarrollo humano (itdUPM), Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica, Alimentaria y de Biosistemas (ETSIAAB), Universidad Politécnica de Madrid (UPM).

COORDINACIÓN Y DIRECCIÓN TÉCNICA

LUIS FERNANDO PIZARRO

Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).

FELIPE LARRAÍN

Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).

DIEGO RUBIO RODRÍGUEZ

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

MIGUEL SOBERÓN MÁS

Centro de innovación en tecnología para el desarrollo humano (itdUPM)

TRABAJO DE CAMPO Y DESARROLLO DE LOS CASOS DE ESTUDIO

FABIO DE ALMEIDA PINTO

Consultor afiliado al itdUPM.

ADRIÁN BLANCO ESTÉVEZ

Consultor afiliado al itdUPM.

MARÍA FLORENCIA CHIPONT

Consultora afiliado al itdUPM.

XOÁN FERNÁNDEZ GARCÍA

Consultor afiliado al itdUPM.

IGNACIO PRIETO EGIDO

Universidad Rey Juan Carlos (URJC), Fundación Enlace Hispano Americano de Salud (EHAS).

JORGE ADÁN SÁNCHEZ RESÉNDIZ

Universidad Politécnica de Madrid-UPM.

TERESA SÁNCHEZ CHAPARRO

Centro de innovación en tecnología para el desarrollo humano (itdUPM), Escuela Politécnica Superior de Ingenieros Industriales (ETSII), Universidad Politécnica de Madrid (UPM).

JULIA URQUIJO REGUERA

Centro de innovación en tecnología para el desarrollo humano (itdUPM), Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica, Alimentaria y de Biosistemas (ETSIAAB), Universidad Politécnica de Madrid (UPM).

AGRADECIMIENTOS

DIEGO RUBIO RODRÍGUEZ

ALEJANDRO PACHECO

MIGUEL ÁNGEL SOLER VICÉN

DAVID PEREIRA JEREZ

VÍCTOR GÓMEZ FRÍAS

JAIME MORENO SERNA

PALOMA BAENA OLABE

CITACIÓN RECOMENDADA

SÁNCHEZ-CHAPARRO, T.; URQUIJO-REGUERA, J.; PIZARRO, F.; LARRAIN, F. (2020).

LAS EMPRESAS DEL CUARTO SECTOR Y LOS ODS EN IBEROAMÉRICA. Análisis de su impacto sobre los ODS a través de 9 Casos de Estudio. SEGIB e ITD-UPM





Asembis

DATOS DE LA EMPRESA

San José, calle 3 y, Av. 1, San José, Catedral, 10104, (Costa Rica)
+506 2285 5881

PERSONA DE CONTACTO

- Rebeca Villalobos, contacto@asembis.org

AGRADECIMIENTOS

- Diego Hernández Villalobos, director comercial de Asembis
- César Muñoz Cambroner, director de operaciones de Asembis
- Katherine Pérez Quesada, trabajadora social de Asembis
- Hilda Sambí, directora de la Clínica de San José de Asembis

Banco Solidario

DATOS DE LA EMPRESA

Av. Amazonas 3669 y Corea - Quito (Ecuador)
+5933950600 Ext. 2911

PERSONA DE CONTACTO

- Avelina Pérez, amperez@solidario.fin.ec

AGRADECIMIENTOS

- Avelina Pérez, Directora de Asuntos Corporativos de Banco Solidario
- María de Lourdes Hernández, Gerente de Comunicación Corporativa

- Edgar Carvajal Acevedo, Consultor Independiente en Ecuador

Échale a tu casa

DATOS DE LA EMPRESA

Oso, 40, Piso 5, Col. Actipan, Del. Benito Juárez, CP 03230, Ciudad de México (México)
+52 55 91 55 20 10

PERSONA DE CONTACTO

- Gretel Uribe, gretel@echale.com.mx

AGRADECIMIENTOS

- Francesco Piazzesi, Director General
- Ivan Ramírez, Director de Operaciones
- Javier Flores, Director Financiero
- Alberto Águila Salazar, Director de Financiera ÉCHALE (Échale mejoramiento S.A. de C.V. SFC)
- Berenice Martínez Palacios, Directora de Promoción
- Eleazar Rodríguez, Director Administrativo
- Gretel Uribe, Directora de Desarrollo

Energe

DATOS DE LA EMPRESA

Av. San Martín 7188, C1425 Buenos Aires (Argentina)
+54 800 456 2132

PERSONA DE CONTACTO

- Sebastián Pérez, contacto.ba@energe.com.ar

AGRADECIMIENTOS

- Alexis Atem, Gerente General
- Leonardo Scollo, Gerente Comercial
- Carlos Abihaggle, Cliente de Energe
- Sebastián Pérez, Gerente de Producción

La Fageda

DATOS DE LA EMPRESA

Els Casals, s/n
17811 SANTA PAU, Girona (España)
S+34 972 68 10 10

PERSONA DE CONTACTO

- Albert Riera, fageda@fageda.com

AGRADECIMIENTOS

- Albert Riera, Director de Comunicación
- Anna Monels Reixas, Gerente de Área Social

Mayu Telecomunicaciones

DATOS DE LA EMPRESA

Calle El Boulevard 180, Oficina 803 Santiago de Surco, Lima 33 (Perú)
+51 1 497 5875

PERSONA DE CONTACTO

- Omar Alfredo Tupayachi, servicios@mayutel.com

AGRADECIMIENTOS

- Omar Alfredo Tupayachi Calderón, Presidente Ejecutivo

Natura

DATOS DE LA EMPRESA

Rodovia Régis Bittencourt, s/n - Km 293 - Potuverá (Brasil)
+54 (9) 11 3440 6473

PERSONA DE CONTACTO

- Christian Silveri, ChristianSilveri@natura.net

AGRADECIMIENTOS

- Christian Silveri, Gerente Regional - Temas Corporativos LATAM

- Vanessa Motta, Relaciones Publicas e Institucionales
- Luciana Villa Nova Silva, Gerente de Sostenibilidad

Grupo MI

DATOS DE LA EMPRESA

Calle 26A # 43F-29 Medellin - Colombia
+57 3183310001

PERSONA DE CONTACTO

- Juan M. Lopera, jmlopera@tomi.digital

AGRADECIMIENTO

- Sandra Chica, Responsable de Aulas Amigas
- Carlos Andrés Arago, Líder de Maestros que Inspiran
- Alejandro Sepúlveda, Jefe de Producto
- Maritza García, Qbic
- Juan Manuel Lopera, Gerente General

Triciclos

DATOS DE LA EMPRESA

Los Conquistadores, 2307, Providencia, Santiago
+56 2 2263-5173

PERSONA DE CONTACTO

- Rodolfo Poblete, contacto@triciclos.cl

AGRADECIMIENTO

- Rodolfo Poblete Rojas, Gerente Comercial Corporativo y CEO at TriCiclosB Colombia
- Alvaro Mújica, Gerente de Operaciones y Logística
- Diego Jiménez, Operaciones y Logística
- Tomás García, Gerente Comercial
- Daniel Gajardo, Director de Consultoría



BIBLIOGRAFÍA



• **Banco Mundial y Organización Mundial de la Salud. (2017).** *Tracking Universal Health Coverage: 2017 Global Monitoring Report.* Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/640121513095868125/pdf/122029-WP-REVISED-PUBLIC.pdf>

• **CEPYME-Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (2020).** *Barómetro de opinión.* Disponible en: https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2020/04/CEPYME-LaPYMEhabla_barometro_opinion-1.pdf

• **Osterwalder, A. (2004).** *The business model ontology a propo-*

sition in a design science approach (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).

• **Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019).** Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature Sustainability*, 2(9), 805-814.

• **SEGIB (2019).** *Las empresas con propósito y el auge del Cuarto Sector en Iberoamérica.* Disponible en: https://www.segib.org/wp-content/uploads/2019_Report-Fourth-Sector-CGC_2019-05-06_ES_web.pdf

• **Valladares, F. (2029).** *La biodiversidad nos protege de pandemias.* Disponible en: <https://www.valladares.info/la-biodiversidad-nos-protecte-de-pandemias/>

• **Vives, A., Sostenible, D., & de Desarrollo, B. I. (2012).** Cuarto sector: Hacia una mayor responsabilidad social empresarial. *Revista de Responsabilidad Social sobre la Empresa*, (12), 151-181.

• **Weiss, C (1995).** *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families in 'New Approaches to Evaluating Community Initiatives'.* Aspen Institute.



CITAS

1. Disponible en sdgimpact.undp.org
2. El secretariado de SDSN Northern Europe, a través de la gestión de “Solutions Initiative” está desarrollando una herramienta denominada “SDG Impact Assessment Tool”; VERRA: Sustainable Development Verified Impact Standard (verra.org); South Pole: SDG Impact Assessments (southpole.com); 5. Product Social Impact Assessment: Measuring your contribution to the Sustainable Development Goals with Social Metrics (product-social-impact-assessment.com)
3. La teoría del cambio es esencialmente una descripción completa e ilustrada de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio deseado en un contexto particular. Es difícil determinar su origen preciso donde destaca el trabajo concreto de varios autores como Huey Chen, Peter Rossi, Michael Quinn Patton, and Carol Weiss. Dado que desde la publicación de Weiss (1995) se ha producido un aumento en su uso, se ha elegido esta autora como referencia en este texto.
4. Promedio del porcentaje de metas a las que se contribuye dentro de los ODS impactados (indicador comprendido entre 0 y 1)
5. Porcentaje de ODS impactados, sin tener en cuenta el ODS 16 (indicador comprendido entre 0 y 1)
6. Ver informe anual del 2018 de Natura, disponible en: https://js.rede.natura.net/html/home/2019/agosto/informe_anual_natura_2018.pdf
7. Ver memoria de sostenibilidad del 2018, pag. 17, disponible en: <http://www.fageda.com/wp-content/uploads/2019/04/memoria-2018-esp.pdf>
8. Tidd, J. & Bessant, J. (2011). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons. Según este marco las innovaciones pueden referirse a cuatro dimensiones: 1) Producto: cambios en los productos y servicios; 2) Proceso: cambios en la manera en que los productos o servicios son creados u ofertados; 3) Posición: cambios en el nicho abordado o la manera en que los servicios se presentan o comunican al usuario; 4) Paradigma: cambios en los modelos mentales subyacentes que determinan la concepción de dicho producto o servicio.
9. Fundación EHAS- Enlace Hispano Americano de Salud (<http://www.ahas.org/>)
10. PUCP- Pontificia Universidad Católica del Perú (<https://www.pucp.edu.pe/>)







Centro de
Innovación en
Tecnología
para el
Desarrollo Humano



Secretaría General
Iberoamericana

Secretaria-Geral
Ibero-Americana



- ANDORRA
- ARGENTINA
- BOLIVIA
- BRASIL
- CHILE
- COLOMBIA
- COSTA RICA
- CUBA
- R. DOMINICANA
- ECUADOR
- EL SALVADOR
- ESPAÑA
- GUATEMALA
- HONDURAS
- MÉXICO
- NICARAGUA
- PANAMÁ
- PARAGUAY
- PERÚ
- PORTUGAL
- URUGUAY
- VENEZUELA

SEDE DE LA SECRETARÍA GENERAL IBEROAMERICANA

Paseo de Recoletos, 8
28001 Madrid, España

OFICINA SUBREGIONAL PARA MÉXICO, EL CARIBE Y CENTROAMÉRICA

Avenida Universidad 1200, Planta Baja
Cuadrante 1-A, Colonia Xoco
C.P. 03330, Delegación Benito Juárez
Ciudad de México, México

OFICINA SUBREGIONAL PARA EL CONO SUR

Plaza Independencia 759, Oficina 301
Edificio Victoria Plaza
11.100 - Montevideo, Uruguay

OFICINA SUBREGIONAL PARA LOS PAÍSES ANDINOS

Av. Manuel Olguin 501, Oficina 905
Santiago de Surco
Lima, Perú

Síguenos | Siga-nos | Follow us



www.segib.org