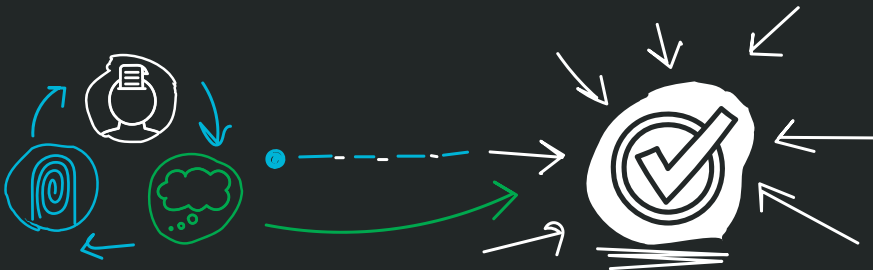
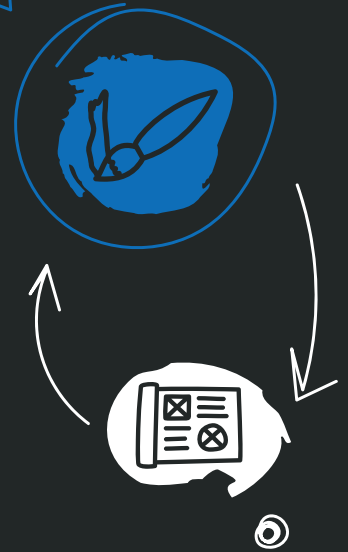


# DISEÑÁ TU MODELO DE NEGOCIO DE IMPACTO.

**12 MODELOS** de negocio,  
**76 CASOS** de emprendimientos sostenibles  
**1 MÉTODO** para diseñar







# DISEÑA<sup>TU</sup> MODELO<sup>DE</sup> NEGOCIO<sup>DE</sup> IMPACTO.



JOINT  
SDG  
FUND  
FONDO CONJUNTO  
PARA LOS ODS



NACIONES  
UNIDAS  
URUGUAY  
.....



# CRÉDITOS

Esta publicación fue desarrollada en el marco del Programa “Reformando las condiciones del mercado y la estrategia para financiar la transición hacia el desarrollo sostenible en Uruguay”, financiado por el Fondo Conjunto para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Fondo ODS 1). Este Programa, que tiene como principal objetivo crear un ecosistema que permita a los sectores privado, público y de cooperación internacional financiar el progreso hacia los ODS, es implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), junto con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM); su contraparte nacional es la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

Este documento fue encargado a Kolibri y 3 Vectores bajo el llamado “SDP ONU/20/002-1128 Elaboración de una metodología de modelo de negocio sostenible emprendedor y sensibilización de los actores involucrados”.

Autores Kolibri: **Prem Zalzman, Federico Gómez Guisoli y María Emilia Saley.**

Autores 3Vectores: **Giselle Della Mea, Julieta Melendez, Andrea Perez y Lorena Muiño.**

Diseño gráfico y metodológico: **Kolibri y 3Vectores.**

© PNUD Uruguay, 2022.

ISBN: 978-92-95114-14-2

Fotografías: Kolibri (pág. 18, 21, 22 y 150) y 3Vectores (pág.12, 51, 80, 98, 105, 107, 127 y 173)

Según las normas aplicadas por el PNUD en todo el mundo, las autoras y autores de estas investigaciones gozan de completa independencia editorial, y aplican criterios de objetividad e imparcialidad en sus análisis.

Los puntos de vista, las designaciones y las recomendaciones presentadas en este informe no reflejan necesariamente la postura oficial del PNUD. Se agradece la difusión y reproducción en cualquier medio, con indicación de la fuente.

*El uso genérico del masculino que se utiliza en esta publicación responde a la intención de simplificar la redacción y disminuir la sobrecarga en la lectura. Por lo tanto, de ninguna manera pretende constituir una discriminación entre mujeres y varones, lo cual es una preocupación para este equipo de trabajo.*

# CONTENIDO



## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN ..... 8

<i>Objetivos del manual</i> .....	10
<i>A quiénes está dirigido</i> .....	12
<i>El camino del manual</i> .....	14
<i>¿Qué es un emprendimiento sostenible?</i> .....	18
<i>¿Por qué desarrollar un emprendimiento sostenible en vez de uno tradicional?</i> .....	22



## CAPÍTULO 2: CONTEXTO .....30

<i>Repaso del contexto mundial</i> .....	32
Modelo actual de consumo y producción.....	32
Desarrollo sostenible y ODS .....	36
Límites planetarios y cambio climático .....	40
Nuevas Economías.....	46
<i>Las organizaciones hoy</i> .....	52
Presiones de los distintos actores.....	52
Compromisos corporativos.....	55



## CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE TU NEGOCIO SOSTENIBLE .....60

<i>Definición de “emprendimiento sostenible”</i> .....	62
Características específicas .....	63
Impactos positivos que generan .....	65

<b>Bases para un negocio sostenible.....</b>	<b>68</b>
Marco estratégico: visión, misión, objetivos y propósito.....	68
Pensamiento sistémico.....	74
<b>Teoría del Cambio.....</b>	<b>76</b>
<b>Define tu modelo de negocio de impacto.....</b>	<b>83</b>
¿Qué es un modelo de negocio de impacto?.....	84
Patrones de impacto.....	85
¿Cómo diseñar el modelo de negocio de impacto?.....	100
Grandes categorías de emprendimientos sostenibles.....	108



## **CAPÍTULO 4: MEDÍ TU IMPACTO ..... 110**

<b>Beneficios y oportunidades.....</b>	<b>113</b>
--	------------

<b>Marcos existentes para medir impacto.....</b>	<b>119</b>
--	------------

Impact Management Project.....	119
--------------------------------	-----

Evaluación de Impacto B.....	120
------------------------------	-----

IRIS+.....	123
------------	-----



## **CAPÍTULO 5: INVERSIONES ..... 130**

<b>¿Qué es la inversión de impacto?.....</b>	<b>132</b>
--	------------

<b>¿Dónde encontrar inversores?.....</b>	<b>135</b>
--	------------

<b>¿Qué miran los inversores?.....</b>	<b>144</b>
--	------------



## **ANEXO 1: Buenas prácticas operativas para tu emprendimiento..... 154**

## **ANEXO 2: Glosario de inversiones de impacto..... 170**







C A P Í T U L O U N O

# INTRODUCCIÓN

*¿Qué tenés que conocer antes de empezar?*

# OBJETIVOS

*Ser una guía que acompaña a todos aquellos que están emprendiendo hacia la sostenibilidad y la generación de impacto positivo.*

## DEL MANUAL

Sabemos que el futuro será sostenible o no será.

Estamos en un punto de inflexión y juntos podemos ser protagonistas del cambio. Con este documento buscamos:

- 1** Acompañar a emprendedores en la transición hacia ideas que sean semillas para el desarrollo de emprendimientos sostenibles.
- 2** Apoyar a todos aquellos proyectos, emprendimientos y empresas que proveen soluciones innovadoras a los desafíos ambientales y sociales existentes en la región y que promueven patrones de consumo y producción sostenibles.
- 3** Hacer más accesibles las metodologías que clasifican los modelos de negocios sostenibles, con su correspondiente definición de métricas específicas.
- 4** Construir un lenguaje común que facilite el encuentro entre inversores y emprendimientos de impacto.
- 5** Impulsar el desarrollo sostenible y el ecosistema de emprendimientos de impacto en Uruguay y en la región.

Aspiramos a fortalecer el nuevo paradigma en el que el retorno económico de los emprendimientos es consecuencia de una política organizacional que integra la preservación y regeneración del ambiente y/o el bienestar social.

**Tenemos la convicción que las organizaciones líderes del futuro serán aquellas que logren integrar las variables ambientales y sociales a sus modelos de negocio, haciéndolas parte de su ADN.**

## ADN del emprendedor sostenible



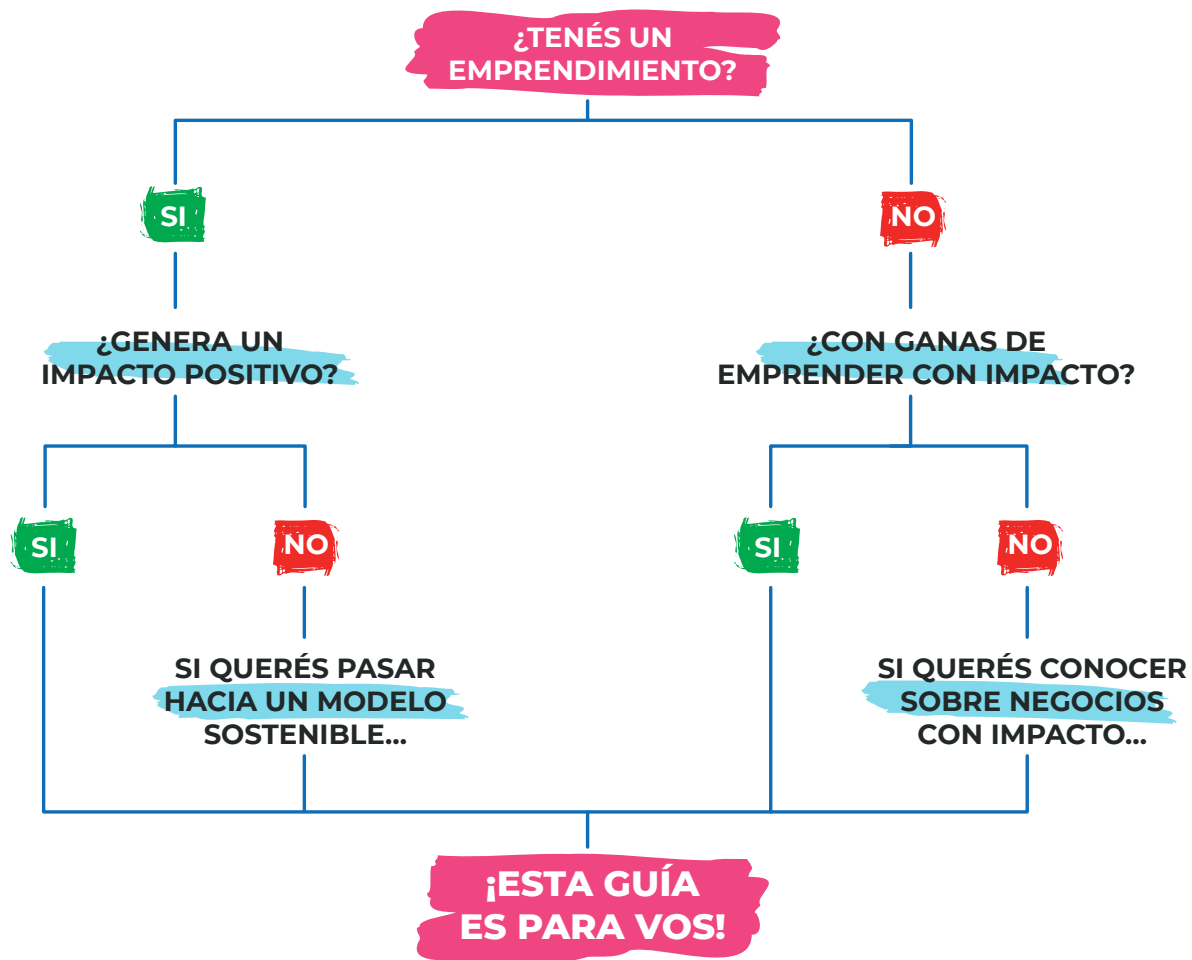
# A QUIÉNES ESTÁ DIRIGIDO

- A** Emprendedores y emprendedoras<sup>1</sup> que ya tienen un emprendimiento sostenible o de impacto en cualquiera de sus estadios (idea, consolidación o expansión).
- B** Aquellos que quieran hacer que sus emprendimientos pasen hacia modelos de negocios más sostenibles.
- C** Cualquier persona con interés en la generación de impacto ambiental, social y económico, que busque transformar desafíos en nuevas oportunidades de negocio sostenibles.

*Esperamos que a lo largo del manual te animes a emprender y seas protagonista en la generación de impacto ambiental, social y económico, transformando desafíos en nuevas oportunidades de negocio sostenibles.*

<sup>1</sup> A los fines de facilitar la lectura de este manual de aquí en adelante se utilizará el término emprendedores, es importante destacar que en todo momento esta definición se utilizará bajo los principios de inclusión, diversidad e igualdad.





# EL CAMINO DEL MANUAL



## CONOCÉ

Introducción: qué es un emprendimiento sostenible (cap. 1).

Crea tu perfil



## IDENTIFICÁ

Contexto mundial y las organizaciones hoy (cap. 2).

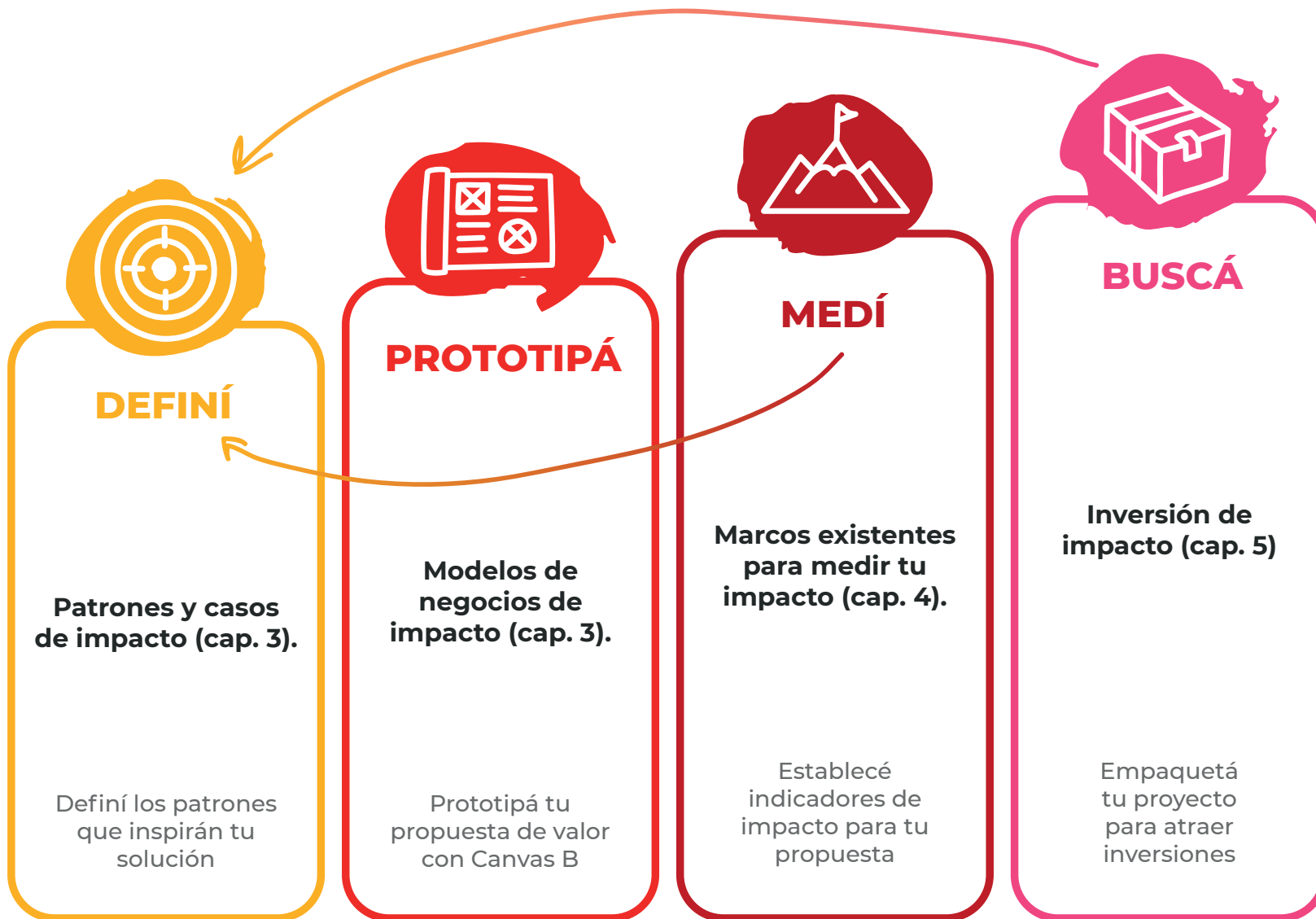
Identifica un problema social o ambiental



## IMAGINÁ

Bases para un negocio sostenible. Teoría del cambio (cap. 3).

Imagina la situación esperada aplicando tendencias



## El manual te brindará contenido teórico desarrollado en diferentes capítulos y una metodología para pasar de la teoría a la acción.

### La metodología Diseña tu negocio de Impacto está compuesta por:

6 canvas de trabajo para abordar los temas centrales que te permitirán crear, desarrollar y medir el impacto de tu emprendimiento.

12 patrones de modelos de negocios de impacto con ejemplos y casos de éxito.

El presente manual que acompaña la metodología e introduce casos de emprendimientos que esperamos que inspiren al tuyo.

### Esta metodología sirve para que:

Incorpores una rutina de pensamiento de diseño en tu viaje de impacto.

Puedas combinar momentos creativos y divergentes con otros más analíticos y racionales.

Integres herramientas ágiles y de impacto.

### Los canvas:

Cada uno de los canvas persigue un objetivo principal.

Podés abordarlos de forma rápida, completándolos en períodos de menos de 2 horas.

Son herramientas vivas e iterativas, es

decir, que puedes revisarlas cada vez que requieras profundizar en un proceso.

Son herramientas para despertar y capturar la inteligencia colectiva, por lo que te recomendamos completar con colaboradores y aliados que te ayuden a dilucidar varias etapas de tu proceso.



# ¿CÓMO HAGO USO DE LA METODOLOGÍA?

La misma está disponible en dos formatos para que te acompañe en tu viaje de impacto.

## Opción 1

Descargá el archivo PDF con los canvas y naipes e imprimílos para trabajarlos con tu equipo. Te recomendamos elegir tamaños A3 o A2 para los canvas así es más cómodo completarlos colaborativamente. En este caso vas a necesitar marcadores, post-its y seguramente un espacio (generalmente una pared o ventanas) para dejarlos colgados y a la vista de todos así pueden seguir pensando y volviendo a ellos cuando quieran.

## Opción 2

Utilízalo en línea en la plataforma colaborativa MURAL que te permite trabajar en simultáneo con infinitos usuarios de forma muy intuitiva. Para esto necesitarás crearte una cuenta gratuita en <https://app.mural.co/signup> y luego ingresar a la plantilla que contiene toda la metodología. Una vez allí, hacé click en Crear mural desde la plantilla (Create mural from template), compartí con tus colaboradores el enlace de edición y estás en condiciones de empezar.



Encontrá todos los materiales del kit metodológico en el siguiente enlace:  
[www.bit.ly/KITEmprendedoresDeImpacto](http://www.bit.ly/KITEmprendedoresDeImpacto)

# ¿QUÉ ES UN EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE?

Empecemos definiendo brevemente qué es un emprendimiento sostenible.





### QUÉ SÍ ES:

Un negocio con propósito, con claridad de por qué y para qué existe.

Un negocio de triple impacto: genera impacto social y/o ambiental y también económico.

Un proyecto que busca generar un cambio positivo en el mundo a través de proveer una respuesta innovadora a un problema social o ambiental.

Una iniciativa que presenta un modelo de negocio de impacto positivo escalable y/o replicable.

Una organización que cuenta con el compromiso de sus dueños y el equipo para generar impacto positivo como elemento central de su identidad y negocio.



### QUÉ NO ES:

Un negocio cuya única variable de éxito es la maximización y generación de riqueza.

Una organización que comunica iniciativas de impacto pero no tiene una búsqueda de impacto ambiental y/o social positivo de manera explícita, con metas claras y medibles.

Un gobierno, una organización sin fines de lucro o una fundación.

Una organización sin una conducción robusta, cuyo único objetivo es la subsistencia.

Una organización que no cuenta con el compromiso de sus dueños en generar impacto positivo.



Te ayudamos a entender la diferencia de un emprendimiento sostenible en comparación con una Organización de la Sociedad Civil y una empresa tradicional.



Fuente: Potenciando ecosistemas de emprendedores sustentables, Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, Presidencia de la Nación Argentina



### TIP

*A los fines de esta herramienta vamos a utilizar el término emprendedores como sinónimo de emprendedores de impacto o alto impacto. Es decir, aquellos que como parte de su éxito buscan escalar, replicar o multiplicar su impacto positivo.*



# ¿POR QUÉ

# DESARROLLAR UN EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE EN VEZ DE UNO TRADICIONAL?



**Las tendencias de consumo están cambiando;** además de elegir el producto más accesible, los consumidores toman cada vez más en consideración factores como la necesidad real de consumo y el impacto que se genera sobre el planeta y las personas.

- El consumidor actual está resignificando su rol, embarcado en una búsqueda de alinear sus hábitos de consumo con sus valores y propósitos personales. Se ve a sí mismo como un agente de cambio y confía en su poder de decisión como un medio para impactar en los patrones de consumo y producción actuales. Particularmente las nuevas generaciones, conocidas como centennials, ya incorporan el eje ambiental y social al momento de consumir.
- El consumidor actual busca sentirse identificado e interpelado por las causas de los emprendimientos, apoyándolos a través de la compra o contratación de sus productos y servicios.
- Año a año esta tendencia se incrementa. En 2022 los compradores sostenibles online crecieron casi un 30%, más de 4,3 millones de personas compraron más de 7 millones de productos con impacto positivo en América Latina.<sup>2</sup> Se estima que sigan creciendo y para 2031 alcancen al 43% de la población (en 2021 representaron al 16%)<sup>3</sup>. Complementariamente se ve un crecimiento y adopción de los canales online, tanto del lado de la oferta como del de la demanda.

Inserción en **cadenas de valor de grandes corporaciones y gobiernos** para hacerlas más sostenibles, profundizando las relaciones ganar-ganar:

- Cada vez son más las organizaciones que amplían su mirada hacia sus cadenas de valor y buscan generar impacto positivo no solo con sus productos o servicios sino fortaleciendo las compras corporativas sostenibles.
- El Gobierno también es un actor relevante en la promoción de las compras públicas sostenibles. El Gobierno de la República Oriental del Uruguay tiene una Política de Compras Sostenible, integrando en la valoración no solo el aspecto económico sino también el impacto ambiental y social de los bienes, servicios y obra contratados y/o adquiridos; buscando así el mejor desempeño económico, social y ambiental posible. Decreto N°402/018.
- Los vendedores que comercializan por internet productos sostenibles en Uruguay crecieron un 22%. Las ventas de estos vendedores crecen notablemente, en el último año se han triplicado los productos con impacto positivo vendidos en Uruguay.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> “Informe de tendencias de consumo online de impacto positivo” - Mercado Libre (2022).

<sup>3</sup> Who Cares, who does, Kantar, 2021. <https://kantar.turtl.co/story/whocares-who-does-2021-latam-esp/page/1>

<sup>4</sup> “Informe de tendencias de consumo online de impacto positivo” - Mercado Libre (2022).



<sup>5</sup> Segunda ola de inversión de impacto en América Latina, IMPAQTO, 2018.  
[https://issuu.com/impaqto\\_esp/docs/lasegundaola](https://issuu.com/impaqto_esp/docs/lasegundaola).

<sup>6</sup> Annual Impact Investor Survey, Global Impact Investing Network, 2020.  
<https://thegiin.org/assets/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey%202020%20Executive%20Summary.pdf>

<sup>7</sup> El Panorama de la Inversión de Impacto en América Latina, LAVCA-ANDE, 2018.  
<https://lavca.org/impact-investing-rep/the-impact-investing-landscape-in-latin-america-trends-2016-2017/>

<sup>8</sup> Inversión de Impacto en Uruguay, Naciones Unidas, 2020.  
<http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2022/01/Inversi%C3%B3n-de-impacto-en-Uruguay-2020.pdf>

<sup>9</sup> The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z survey, Deloitte, 2021.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>

Cada vez **existen más fuentes de financiamiento e inversión** destinadas al fortalecimiento de emprendimientos sostenibles.

- 7 de cada 10 encuestados de la encuesta anual de Global Impact Investing Network cree que la inversión de impacto está creciendo de manera constante.
- La inversión de impacto ha crecido más de 10 veces durante la última década en América Latina.<sup>5</sup>
- El 65% de los inversores de impacto realizaron sus primeras inversiones en la región tras 2010.<sup>6</sup>
- América Latina figura como el tercer destino en interés inversor, después de Estados Unidos/ Canadá y Europa, respectivamente.<sup>7</sup>

**Acceso y apoyo a incubadoras y aceleradoras privadas y a programas de gobierno**, con foco en emprendedores sostenibles que buscan potenciar su negocio.

- Cada vez hay más programas especialmente diseñados para apoyar emprendimientos de impacto, los cuales son impulsados por organismos como ANII, ANDE o instituciones privadas como aceleradoras y los centros de innovación y emprendimiento de universidades.<sup>8</sup>



Las personas, al momento de elegir dónde trabajar, **priorizan organizaciones con impacto positivo que estén alineadas a sus valores personales.**

- El 44% de los millennials y el 49% de la Generación Z tomó decisiones respecto a qué trabajo hacer o en qué empresa trabajar en base a la ética personal y cuán reflejados estaban sus valores personales en ellas.<sup>9</sup>

**Regulaciones cada vez más específicas para proteger el ambiente y la sociedad,** que generan presiones y demandas a las organizaciones.

- Uruguay ya comenzó a regular el uso de plásticos y la gestión integral de residuos. Hay tres normas que sería interesante que conozcas. La primera es la “Ley Nacional de gestión integral de residuos” (Ley N° 19.829/2019) que “tiene por objeto la protección del ambiente y la promoción de un modelo de desarrollo sostenible, mediante la prevención y reducción de los impactos negativos de la generación, el manejo y todas las etapas de gestión de los residuos y el reconocimiento de sus posibilidades de generar valor y empleo de calidad”.<sup>10</sup> Esta política establece que a los fines de evitar y minimizar la generación de recursos se debe contemplar todo el ciclo de vida de los productos, desde su diseño hasta su uso.
- La segunda, es la Resolución “Reducción de generación de residuos plásticos” (Resolución N° 272/2021) que promueve la reducción de generación de residuos plásticos y desincentiva aquellos que son de un solo uso, innecesarios o de muy baja vida útil.
- La tercera es la Ley de Bolsas Plásticas (Ley N°19.655/2018), que regula la comercialización, producción y uso de bolsas plásticas. Reglamentada en el año 2019, ya ha logrado reducir entre el 65% y 85% del consumo de bolsas en grandes superficies, un 70% a nivel promedio.

### **¿Qué sucede en otros países de Latinoamérica?**

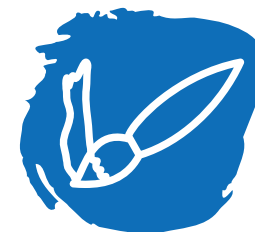
- Perú también sancionó una ley que regula el uso de plásticos de un solo uso, además prohibió la producción, importación y comercialización del polietileno expandido, también conocido como espuma plast, para alimentos y bebidas (Ley 30.884, 2018).
- Chile se sumó a este movimiento y en el año 2021 reguló los plásticos de un solo uso (Ley 21.368, 2021).

<sup>10</sup> Ley Nacional N°19.829.  
<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19829-2019>



# LLAMADO A LA ACCIÓN:

## CANVAS CREÁ



**PARA QUÉ:** Punto de partida

**QUIÉNES:** Vos y tu equipo.

**CUÁNTO:** Mínimo 25 mins.

Este canvas es muy sencillo, busca hacer foco en tu idea y tus motivaciones para emprender con impacto. Buscamos ayudarte a identificar los recursos con los que ya contás para iniciar este camino.

**Te pedimos que resumas en un enunciado o listado:**

Tus motivaciones y pasiones para emprender con impacto.

Habilidades y conocimientos técnicos con los que contás para abordar tu emprendimiento.

Cuánto tiempo llevás impulsando esta iniciativa.

El equipo de colaboradores y/o aliados que te acompañarán en este camino. Si aún no tenés equipo, te invitamos a nombrar a todas aquellas personas que crees que pueden estar dispuestas a sumarse y/o colaborar contigo.

Con qué industria o sector se relaciona tu emprendimiento.


Como en todo proyecto, en la etapa inicial es preciso determinar y delimitar un alcance inicial del emprendimiento, por ello es importante que conozcas la industria y el sector en la se asentará.

**DISEÑA TU MODELO DE NEGOCIO con IMPACTO.**


## 1 - CREA

El perfil de tu idea, emprendimiento o negocio en transición


**NOMBRE DEL PROYECTO**  
No tiene por qué ser definitivo, sólo una aproximación





**INDUSTRIA Y SECTOR**  
En el que se enmarca el proyecto





**TIEMPO EN ACTIVIDAD**  
Meses/ años que llevás operando




**EQUIPO NÚCLEO**  
Dentro de tu organización



**HABILIDADES O CAPACIDADES TÉCNICAS**  
Que reúne el equipo

**RAZONES PARA EMPRENDER CON IMPACTO**  
Conectalo con tu propósito



**COMPAÑEROS DE IMPACTO**  
Listá las personas que pueden acompañarte y de qué manera

GRUPO:

Este kit fue desarrollado por Selenite y Kallari para INAI Uruguay. Cuenta con un manual, 1 Canva, 11 ODS y 12 mapas de modelos de negocios de impacto.  
El kit está disponible en versión PDF tamaño A4 y para su uso digital bajo la herramienta MURAL.  
Esta obra está bajo una [licencia de atribución no comercial 4.0 internacional](#).  
Versión interactiva en MURAL en LINK. Versión descargable en LINK.



# 1 - CREÁ

El perfil de tu idea, emprendimiento o negocio en transición



## NOMBRE DEL PROYECTO

No tiene por qué ser definitivo, sólo una aproximación



## INDUSTRIA Y SECTOR

En el que se enmarca el proyecto



## TIEMPO EN ACTIVIDAD

Meses/ años que llevás operando



## EQUIPO NÚCLEO

Dentro de tu organización



## HABILIDADES O CAPACIDADES TÉCNICAS

Que reúne el equipo



## RAZONES PARA EMPRENDER CON IMPACTO

Conectalo con tu propósito



## COMPAÑEROS DE IMPACTO

Listá las personas que pueden acompañarte y de qué manera



Este Kit fue desarrollado por 3Vectores y Kolibri para PNUD Uruguay. Cuenta con un manual, 7 Canvases, 17 ODS y 12 naipes de modelos de negocios de impacto. El Kit está disponible en versión PDF tamaño A1 y para su uso digital bajo la herramienta MURAL. Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NonCommercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#). Versión Interactiva en MURAL en LINK. Versión descargable en LINK

GRUPO:



Foto proporcionada por Cultivarte





# CAPÍTULO DOS

# CONTEXTO

*¿Qué está pasando en el mundo, en la región, en Uruguay y en sus organizaciones?*

# REPASO DEL CONTEXTO MUNDIAL

## A Modelo actual de consumo y producción

El modelo de desarrollo actual se encuentra estrechamente ligado a un consumo de recursos no sostenible. Si contemplamos como ejemplo el año 2022, para el **28 de julio el mundo ya consumió todos los recursos naturales que debería haber consumido para fin de año** y ese día representa el Día de Sobregiro de la Tierra. Es decir que los recursos que se consumieron desde esa fecha hacia fin de año se hicieron a costa de un estrés ambiental y reduciendo los recursos disponibles que habrá en el futuro. **Si viviésemos bajo un modelo de desarrollo sostenible la fecha sería el 31 de diciembre.**

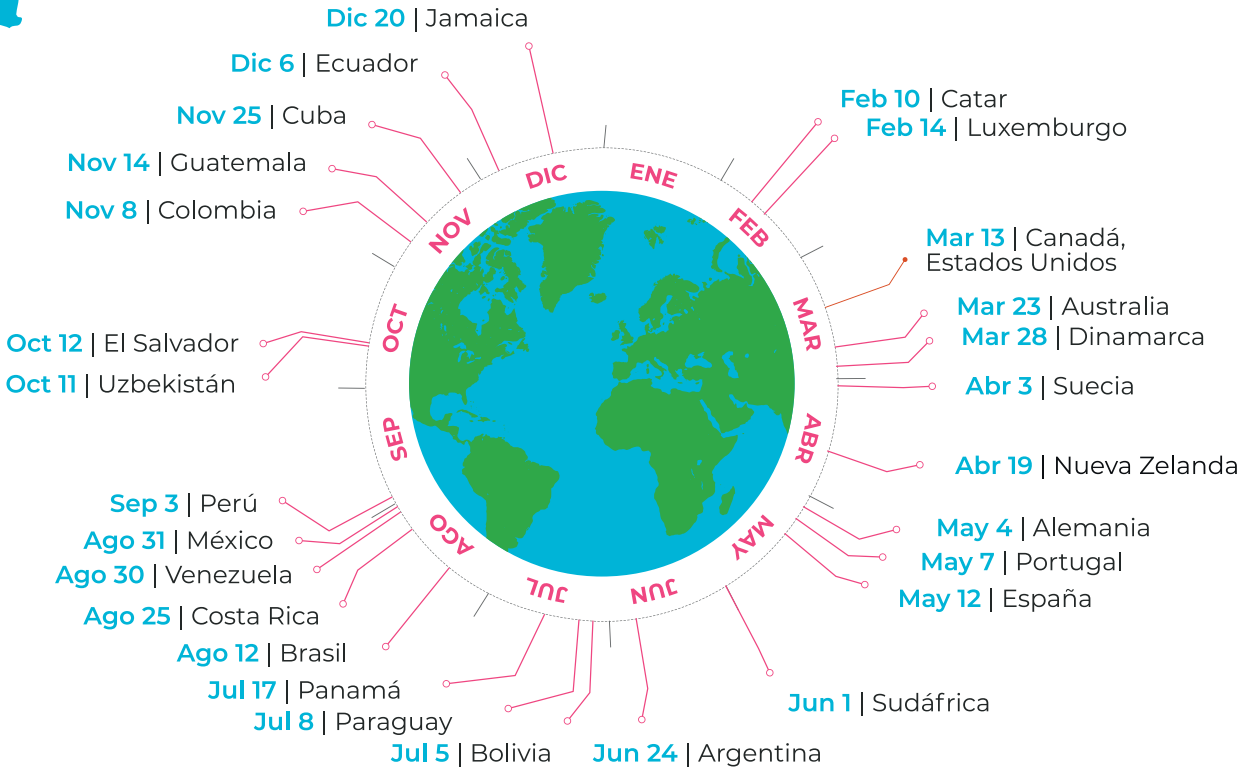
A pesar de que Uruguay no fue relevado en el gráfico de la National Footprint and Biocapacity Accounts (NFAs), se encuentra en una posición muy favorable. De hecho, considerando que la fecha del Sobregiro de la Tierra a nivel global se adelanta año tras año, **Uruguay tiene ventajas que lo colocan en un exclusivo club de 20 países** que tiene un Día del Sobregiro de la Tierra tardío e incluso cuenta con la posibilidad de que, en el corto plazo, su fecha sea el 31 de diciembre, si se siguen profundizando las iniciativas sostenibles e implementando estrategias con impacto positivo.<sup>11</sup> Continuando el análisis a nivel global, este modelo de producción y consumo se ha sostenido y enfatizado a lo largo de los años, lo que ha ocasionado una **crisis ambiental y climática** producto de un

<sup>11</sup> Diario El País, <https://www.elpais.com.uy/vida-actual/dia-sobregiro-tierra-uruguay-mejores-pelea-empate.html>





## ***Cuándo sería el Día del Sobregiro si todos consumiéramos recursos como...***



desarrollo que genera rédito económico en desmedro de la calidad ambiental. El Panel Internacional de Recursos lanzado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente estima que en el mundo el consumo de recursos materiales se incrementará, pasando de los 40.000 millones de toneladas consignados en 2010, a aproximadamente 90.000 millones de toneladas en 2050 (IRP, 2018).<sup>12</sup> Este consumo indiscriminado de recursos ha resultado en pérdida de biodiversidad, aumento en las emisiones de gases de efecto invernadero, degradación de suelos, contaminación del agua, contaminación atmosférica; y en consecuencia, impacto en la salud humana (IRP, 2015).<sup>13</sup>

Otro dato que ejemplifica cómo se está produciendo y consumiendo es que, en los últimos 50 años, **la población mundial se duplicó**, pero la cantidad de **materiales extraídos se cuadruplicó**, rompiendo el límite de las 100 mil millones de toneladas anuales. Muchas veces la esperanza recae en que reciclar sea la solución a todos los problemas, pero la realidad es que actualmente solo el 8,6% de los materiales usados a nivel mundial son efectivamente reciclados.<sup>14</sup>



SOLO EL  
**8,6%**  
DE LOS MATERIALES  
USADOS SON  
**RECICLADOS**



<sup>12</sup> "Weight cities report" - IRPP Resource Panel  
<https://www.resourcepanel.org/reports/weight-cities>

<sup>13</sup> "Decoupling Natural resources use and environmental impacts from economic growth" - UNEP & Resource Panel  
<https://www.resourcepanel.org/reports/decoupling-natural-resource-use-and-environmental-impacts-economic-growth>

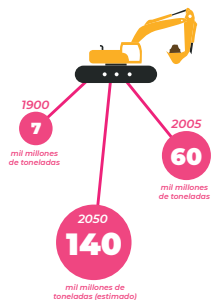
<sup>14</sup> Circularity Gap Report, Circle Economy, 2022.  
<https://www.circularity-gap.world/2022>

Si se cambia el modelo de producción y consumo lineal a uno más circular, se podrían reducir un 28% los recursos naturales extraídos y un 39% las emisiones de GEIs asociadas.<sup>15</sup> **Es decir, se podría no solo cerrar el ciclo sino también reducir el flujo.**<sup>16</sup>

Este contexto implica un desafío ya que en 2030 habrá una población mundial mayor a 8.500 millones de personas, de las cuales más de 1.800 millones serán ciudadanos de clase media, lo que generará mayores presiones en cuanto a consumo de agua, alimentos y energía.<sup>17</sup>

## DEMANDA DE RECURSOS

### TASA ANUAL DE EXTRACCIÓN DE MATERIALES\*



\* Materiales: combustibles fósiles, minerales, metales y biomasa.

### INCREMENTO ANUAL PER CÁPITA DEL USO DE RECURSOS NATURALES



### CAUSAS DE LA DEMANDA DE RECURSOS



### CONSECUENCIAS DE LA DEMANDA DE RECURSOS



<sup>15</sup> Circularity Gap Report, Circle Economy, 2022. <https://www.circularity-gap.world/2022>

<sup>16</sup> Este concepto es comúnmente nombrado en inglés como "Slow the flow, complete the loop".

<sup>17</sup> Naciones Unidas en <https://www.un.org/es/global-issues/population>.

<sup>18</sup> Ecodesign your future, European Commission, 2014. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4d42d597-4f92-4498-8e1d-857cc157e6db>

Todo esto pone en evidencia la relevancia que tiene potenciar un cambio de paradigma en el que extraer, usar y tirar no sea lo común sino la excepción a la regla, y ayudar a que cada vez que se ponga un producto en el mercado esté integrado el diseño sostenible desde el momento cero.

Se estima que el **80% del impacto ambiental** de un producto o servicio es **generado al momento de diseñarlo.**<sup>18</sup>

## B Desarrollo sostenible y ODS

El desarrollo sostenible es un modelo de desarrollo que permite la “satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Este concepto ha evolucionado en el tiempo y aún continúa evolucionando. Como sociedad, estamos lejos de encontrar un modelo que garantice la regeneración ambiental y el bienestar social. Sin embargo, a continuación se destacan hitos históricos valiosos para la construcción del concepto de desarrollo sostenible:

### ALREDEDOR DE 1750



La Revolución Industrial introduce importantes cambios sociales, económicos y comerciales. Se comienza a demandar grandes cantidades de combustibles fósiles (carbón, gas y petróleo) y comienza el aumento de las concentraciones de “gases de efecto invernadero” (GEIs) que afectan al clima.

### 1962



Se publica el libro “Primavera silenciosa” escrito por Rachel Carson, quien fue una destacada activista que defendió el modelo ecológico y tuvo gran relevancia en acciones como la oficialización del Día Internacional de la Tierra (22 de abril).

### 1972



Se publica el informe “Los límites del crecimiento” cuya autora principal fue Donella Meadows. El informe expresaba, por primera vez, que si el incremento de la población mundial, la industrialización, la contaminación, la producción de alimentos y la explotación de los recursos naturales se mantenía sin variación, se alcanzarían los límites absolutos de crecimiento en la Tierra durante los próximos cien años.

En este mismo año se desarrolla la Conferencia de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano, organizada por la Organización de las Naciones Unidas. Es la primera conferencia internacional en la que se habla de temas ambientales y marca un cambio decisivo en el desarrollo de la política internacional, en materia ambiental.



### 1987

La Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo publica el documento “Nuestro futuro común”, en el cual se introduce por primera vez el concepto de desarrollo sostenible, previamente descripto.

### 1992



En la Cumbre de la Tierra de las Naciones Unidas se crea la “Agenda 21”, un documento en el que se asume a nivel mundial que las nuevas políticas tienen que estar guiadas por el desarrollo sostenible.

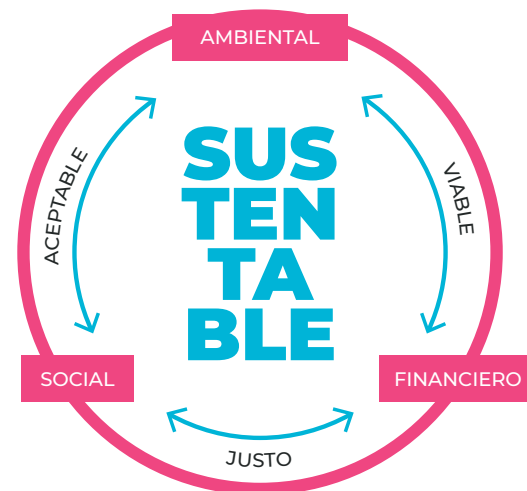
### 2015



Se desarrolla la Cumbre para el Desarrollo de New York y se crea la “Agenda 2030”, con los correspondiente Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

## Sostenibilidad

La sostenibilidad puede ser considerada como la aplicación práctica del modelo de desarrollo sostenible. Se basa en un equilibrio armónico entre tres pilares: económico, social y ambiental. Este concepto tiene un significado transformador, promoviendo un cambio sustancial en los patrones de desarrollo a nivel global. Es fundamental que los emprendimientos puedan incorporar esta variable de manera transversal en todas las etapas de su desarrollo, buscando llevarlo al centro de su propuesta de valor.<sup>19</sup>



## Agenda 2030

La Agenda 2030 plantea 17 objetivos con 169 metas y 231 indicadores que deben ser cumplidos para el año 2030 en pos de reducir la pobreza, el cuidado del planeta y disminuir las desigualdades. Estos objetivos se basan en cinco grandes ejes:

- Personas: no dejar a nadie atrás.
- Planeta: la protección del planeta en el centro.
- Prosperidad: transformar las economías para disfrutar una vida próspera en armonía.
- Paz: sociedades pacíficas
- Alianzas: acuerdo mundial para lograr un desarrollo sostenible.

<sup>19</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_mtricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_mtricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)



Como se puede ver, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) están diseñados bajo una visión sistémica buscando que para el cumplimiento de un ODS el resto deba ser cumplido, explicitando la interdependencia que existe entre los aspectos ambientales, sociales y económicos. Sin embargo han pasado ya varios años desde la creación de los ODS y según la ONU “se están logrando avances en muchos lugares, pero, en general, las medidas encaminadas a lograr los Objetivos todavía no se están desarrollando a la velocidad ni en la escala necesarias.”<sup>20</sup> Por ello la década 2020-2030 ha sido denominada como la **década de la acción**, invitando a todas las organizaciones, público, privadas y del tercer sector a acelerar la búsqueda de “soluciones sostenibles dirigidas a los principales desafíos del mundo; desde la pobreza y la igualdad de género, hasta el cambio climático, la desigualdad y el cierre de la brecha financiera”.<sup>21</sup>



### TIP

*Muchas veces como emprendedores creemos que estamos impactando en un ODS, pero para confirmar eso es importante conocer las metas e indicadores que los componen y saber a qué meta estamos aportando valor. Es importante evitar decir que estás impactando en todos los ODS y priorizar hasta 3 principales.*

<sup>20</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/decade-of-action/>

<sup>21</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/decade-of-action/>

<sup>22</sup> Conocé más en: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

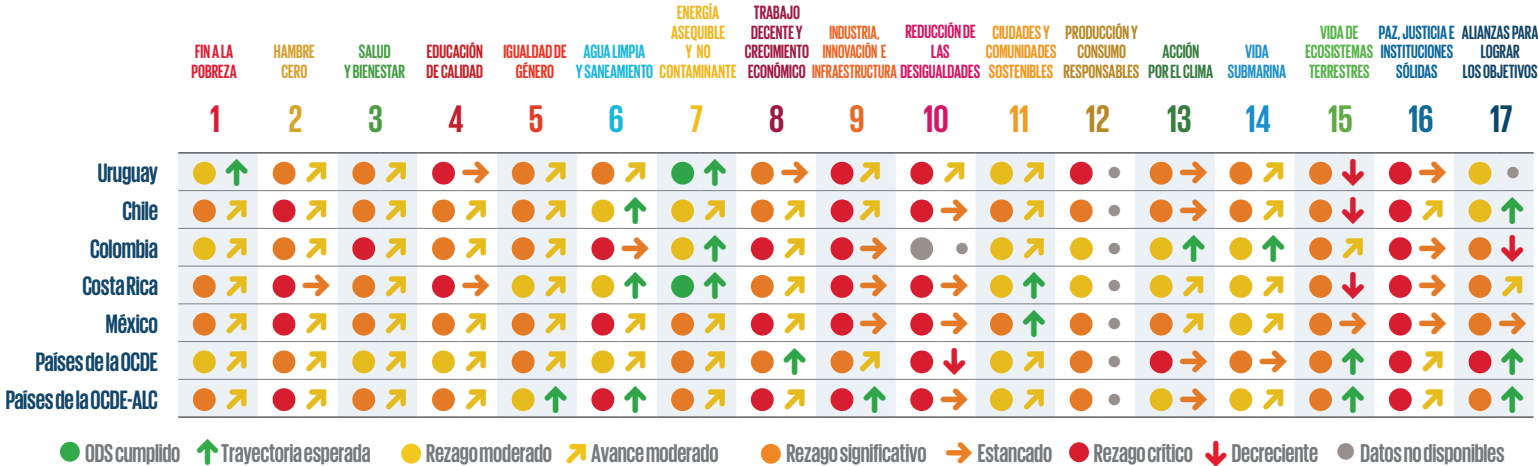
## ¿Cómo está avanzando Uruguay con la “Agenda 2030”?

En el “Informe sobre el Desarrollo Sostenible en Uruguay”, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) plantea que el país ha tenido importantes avances en los objetivos socioeconómicos y un desempeño destacable en el ODS 7 “Energía asequible y no contaminante”, ubicándose entre los primeros cinco países del mundo en lograr mejores impacto en esta línea.<sup>23</sup> Sin embargo, si observamos los desafíos que aún quedan

pendientes, se destaca la demora en el ODS 4, “Educación de calidad”, y en el ODS 10, “Reducción de las desigualdades”. “Al igual que en otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), particularmente los ubicados en la región de América Latina y el Caribe, se necesitan mayores acciones para acelerar el avance en los objetivos relacionados con la producción y el consumo sostenibles y con el clima y la biodiversidad (ODS 12 a 15), y para abordar las cuestiones de gobernanza y seguridad contempladas en el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas).”<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Informe sobre el Desarrollo Sostenible en Uruguay, BID, 2021. <https://publications.iadb.org/es/informe-sobre-desarrollo-sostenible-del-uruguay-2021>

<sup>24</sup> Informe sobre el Desarrollo Sostenible en Uruguay, BID, 2021. <https://publications.iadb.org/es/informe-sobre-desarrollo-sostenible-del-uruguay-2021>



Si querés conocer más sobre el avance de Uruguay respecto a los ODS podés ingresar en: <https://ods.gub.uy/index.php/avance-pais/avancepais>

## C Límites planetarios y cambio climático

### ¿Sabías que hay 9 límites dentro de los cuales la Tierra permanece estable y en equilibrio?

Si queremos un mundo sostenible para el presente y las futuras generaciones hay barreras que no se deberían cruzar y nos delimitan la frontera entre un espacio seguro para vivir y uno que no lo es. El modelo y ritmo de producción y consumo actual es más alto de lo que el Planeta es capaz de regenerar; es por ello que ya hemos sobrepasado 5 de los 9 límites planetarios.

- Zona de alto riesgo ▼
- Zona de riesgo creciente ▼
- Zona segura ▼



*“Las sociedades enfrentan dos límites: uno impuesto por los límites del mundo natural, y otro por los límites de su propia imaginación”*

- Susan Griffin  
Citada por Rob Hopkins en su libro “From What Is to What If”

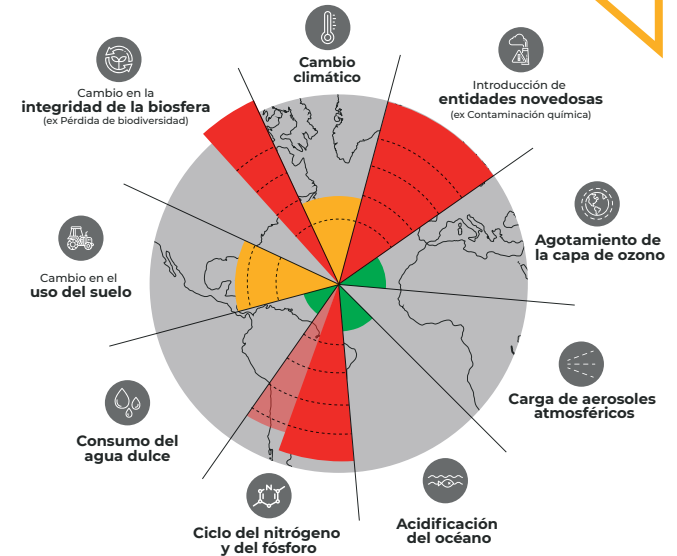


Gráfico elaborado en base a:  
<https://pubs.acs.org/doi/pdf/10.1021/acs.est.1c04158>



Estos límites son fundamentales para la estabilidad de los procesos de la Tierra y a continuación te los presentamos:



### Cambio climático

Variación global del clima debido a causas naturales, pero potenciado principalmente a la acción humana que trae como consecuencias el aumento de temperaturas, cambios de los patrones de lluvia, sequías, disminución de la superficie cubierta por nieves y glaciares y elevación del nivel del mar.



### Introducción de entidades novedosas

Las emisiones causadas por elementos creados por el hombre como lo son los metales pesados, materiales radiactivos, transgénicos y nanoplasticos pueden generar efectos irreversibles en los organismos vivos y en el entorno físico (al afectar los procesos atmosféricos y el clima).



### Agotamiento de la capa de ozono

La capa de ozono nos protege de los rayos ultravioleta del Sol, si ella disminuye se filtraría más radiación. A más capa de ozono, más protección; la alerta es que diferentes gases contaminantes pueden destruirla, pero en la actualidad este efecto se logró revertir.



### Carga de aerosoles atmosféricos (aún no cuantificado)

Los aerosoles atmosféricos son partículas líquidas o sólidas suspendidas en la atmósfera, sus orígenes son diversos: desde la contaminación, cambios en el uso de los suelos hasta sales marinas o erupciones volcánicas.<sup>25</sup> Tienen un efecto directo sobre el clima y los ciclos hidrológicos como así también efectos toxicológicos en seres vivos.



### Acidificación del océano

Los océanos son grandes receptores del Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>) que emitimos y se transforma en ácido carbónico generando dificultades para el crecimiento de los organismos que allí viven.



### Ciclo del nitrógeno y del fósforo

Son dos elementos muy relevantes para la vida terrestre y sus ciclos se están afectando debido a numerosos procesos industriales y agrícolas.



### Consumo del agua dulce y el ciclo hidrológico global

Las masas de agua dulce se están viendo modificadas por el cambio climático y por la demanda por parte del ser humano. Las consecuencias de la modificación humana de los cuerpos de agua incluyen tanto fluctuaciones en el caudal de los ríos a escala global como en los flujos de vapor que surgen del cambio en el uso de la tierra. Estas alteraciones en el sistema hidrológico pueden ser abruptas e irreversibles. Para 2050 se estima que más de 5.000 millones de personas vivirán en zonas con escasez de agua,<sup>26</sup> también se verán efectos en los ecosistemas y la biodiversidad.



### Cambio en el uso del suelo

Los bosques, pastizales, humedales y otros tipos de vegetación se han convertido principalmente en tierras agrícolas. Este cambio en el uso de la tierra es una de las fuerzas impulsoras detrás de las graves reducciones en la biodiversidad, y tiene impactos en los flujos de agua y en el ciclo biogeoquímico del carbono, nitrógeno y fósforo y otros elementos importantes. Cada ecosistema tiene su función y los cambios en ellos desestabilizan a otros.



### Cambio en la integridad de la biosfera

Pérdida de biodiversidad debido a la modificación de los ecosistemas como consecuencia de la actividad humana. Los principales impulsores del cambio son la demanda de alimentos, agua y recursos naturales, que provocan una grave pérdida de biodiversidad y conducen a cambios en los servicios de los ecosistemas.

<sup>25</sup> Informe de políticas sobre el Cambio Climático y el Agua, ONU Agua, 2019. [https://www.unwater.org/app/uploads/2019/12/UN-Water\\_PolicyBrief\\_Water\\_Climate-Change\\_ES.pdf](https://www.unwater.org/app/uploads/2019/12/UN-Water_PolicyBrief_Water_Climate-Change_ES.pdf)

<sup>26</sup> Los aerosoles atmosféricos y su influencia en la Península Ibérica, [https://www.acta.es/medios/articulos/ciencias\\_y\\_tecnologia/048009.pdf](https://www.acta.es/medios/articulos/ciencias_y_tecnologia/048009.pdf)

# CAMBIO CLIMÁTICO

Profundicemos en uno de los límites planetarios mencionados: el “cambio climático”, que a su vez es el principal riesgo para la economía según el Foro Económico Mundial.<sup>27</sup>

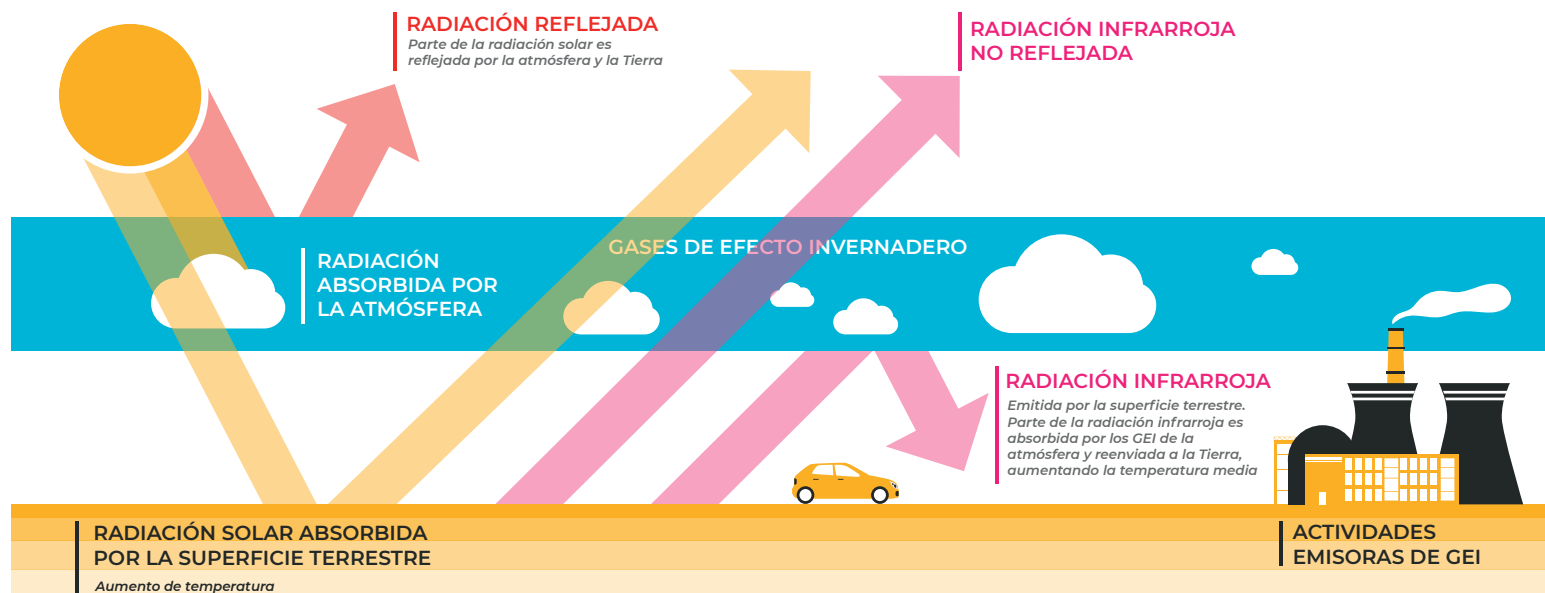
## ¿Qué entendemos por “cambio climático”?

El clima del Planeta ha cambiado muchas veces a lo largo de la historia, producto de cambios naturales en la cantidad de energía solar entrante y la energía que es re-emitida por la Tierra hacia el espacio. El efecto invernadero es un fenómeno que se produce en la Tierra de forma natural, que permite contar con una temperatura templada y posibilita el desarrollo de la vida en el planeta. La presencia de gases de efecto invernadero (GEI) en la atmósfera permite que se produzca este fenómeno ya que estos gases, por su naturaleza, retienen calor. Los principales gases de efecto invernadero, entre otros, son: Dióxido

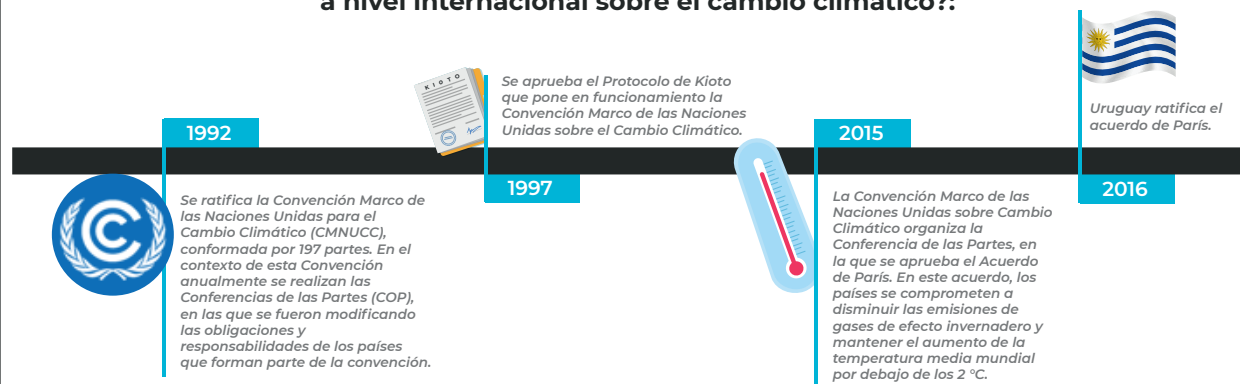
de Carbono (CO<sub>2</sub>), Metano (CH<sub>4</sub>), Óxido Nitroso (N<sub>2</sub>O), y Ozono (O<sub>3</sub>).

Sin embargo, a partir de la revolución industrial y particularmente desde mediados del siglo XIX, se ha producido un aumento considerable en la concentración de GEI en la atmósfera, debido a actividades humanas como la quema de combustibles fósiles para la generación de energía, el transporte y la actividad industrial, cambios en el uso de la tierra (deforestación y expansión de la frontera agrícola) y la generación de desechos domiciliarios e industriales. Esta mayor concentración de GEI, genera un aumento de las temperaturas, provocando un desequilibrio en el sistema climático del planeta a una velocidad sin precedentes y desencadenando cambios en los patrones del clima que todos conocemos.

<sup>27</sup> The Global Risk Report, Davos, 2022, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf)

Fuente: Inventario de Gases de Efecto Invernadero 2019 de la República Argentina<sup>28</sup>

## ¿Cuáles fueron los hitos más importantes a nivel internacional sobre el cambio climático?:



<sup>28</sup> "Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero" Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, Presidencia de la Nación Argentina (2019) [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inventario\\_de\\_gei\\_de\\_2019\\_de\\_la\\_republica\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inventario_de_gei_de_2019_de_la_republica_argentina.pdf)

## ¿Cuáles son los principales impactos del cambio climático?

- Aumento de la frecuencia de eventos climáticos extremos.
- Altas temperaturas.
- Aumento del nivel del mar y erosión costera.
- Olas de calor más constantes e intensas.
- Sequías.
- Lluvias más frecuentes e intensas, con las inundaciones asociadas.
- Derretimiento de hielos, deshielo de permafrost, derretimiento de los glaciares y los mantos de hielo, y pérdida del hielo marino del Ártico en verano.
- Daños a ecosistemas y poblaciones, particularmente en situación de alta vulnerabilidad social.<sup>29</sup>



### Mensaje clave

### ¿Por qué te contamos todo esto?

*Porque todos tenemos responsabilidades comunes pero diferenciadas, y desde nuestros distintos roles podemos aportar acciones para luchar contra el cambio climático. Más adelante, vamos a ver qué estrategias ambientales y sociales podés implementar, además de ver cómo incluir estas variables en el centro de tu modelo de negocio.*

<sup>29</sup> IPCC Sixth Assessment Report, 2021.  
<https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/resources/press>

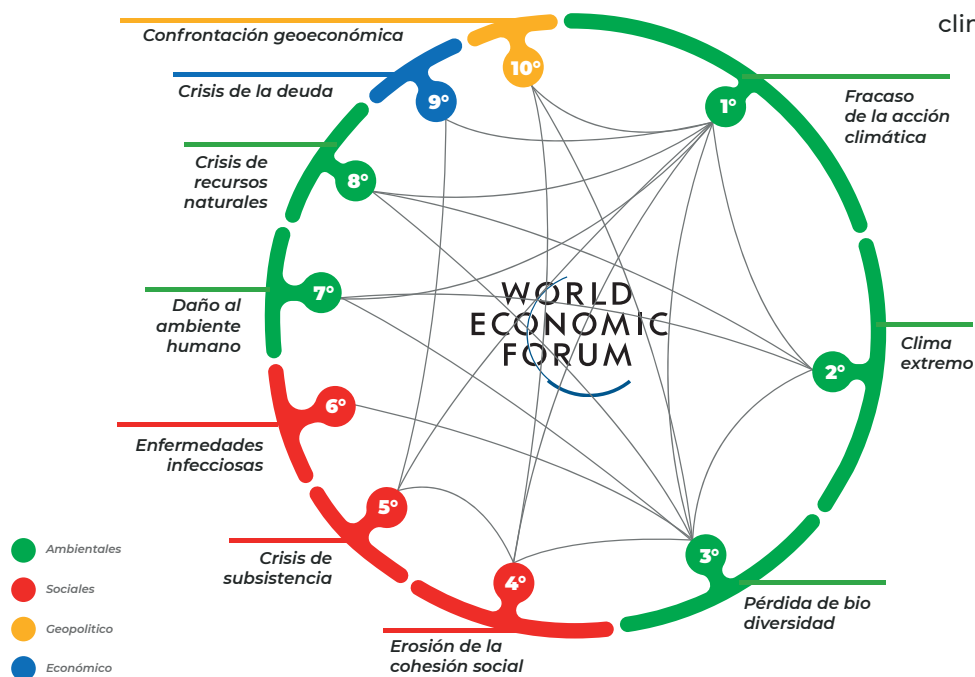
## ¿Los problemas ambientales y sociales son relevantes para la economía? ¡Sí!

En el día a día se pone de manifiesto cómo las variables ambientales y sociales están estrechamente vinculadas a las variables económicas. La necesidad de fortalecer un modelo de desarrollo sostenible, ya no es un aspiracional sino que es una prioridad fundamental para reducir los principales riesgos futuros para la economía global.

<sup>30</sup> The Global Risk Report, Davos, 2022. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2022.pdf)

Como se puede observar en el gráfico, para el World Economic Forum<sup>30</sup> 8 de los 10 principales riesgos para la economía son riesgos ambientales y sociales, que asimismo generan retroalimentaciones negativas entre sí, lo que representan aún mayores impactos negativos.

Un ejemplo para entender estas interrelaciones: El fracaso de la acción climática potenciará el clima extremo, que asimismo profundizará la pérdida de biodiversidad, que asimismo promoverá las migraciones involuntarias y, como consecuencia, erosionará la cohesión social. Esto es tan solo un ejemplo de cómo el mundo está conectado y de la relevancia de una mirada sistémica.



Fuente: elaborado por Kolibri tomando como base el The Global Risk Report, Davos 2022

¿Por qué aún frente a todo este contexto

# TENEMOS ESPERANZA?

En lo que queda de este capítulo te lo vamos a ir contando.

Como adelanto: surgen nuevos modelos económicos, nuevas formas de hacer negocios, las organizaciones se transforman para dar respuesta a todos estos desafíos y con ellas también las distintas reglamentaciones y normativas que las regulan.

<sup>31</sup> <http://www.regeneration.org>



Estamos transitando un nuevo camino en el que cabemos todos:  
**EL PLANETA Y TODOS LOS QUE LO HABITAMOS.**

**¿Te sumás a transitarlo?**

## Nuevas Economías

En un mundo donde las noticias más corrientes parecen ser las más desalentadoras, también hay otras que nos devuelven la esperanza. ¡Muchas personas están transformando desafíos de la actualidad en oportunidades!

Son cada vez más los modelos económicos que, desde distintas corrientes, promueven desarrollar nuevas economías, las cuales buscan generar ganancias, preservar el ambiente y promover el bienestar social. Lo que están haciendo es poner la **vida en el centro de las decisiones**<sup>31</sup>.

Se plantean nuevos modelos que ya no contemplan la linealidad de extraer, producir, consumir y tirar sino que tienen en cuenta las variables económicas, sociales y ambientales de manera armónica, cuidando así del bienestar del planeta y de todos aquellos que lo habitamos. Nace así una nueva forma de hacer negocios.

# LAS NUEVAS ECONOMÍAS

son las que pasan:



DE SATISFACER DESEOS A  
**SATISFACER PRIMERO**  
LAS **NECESIDADES**

DEL YO  
**AL NOSOTROS**

DEL INDIVIDUALISMO A LA **INTERDEPENDENCIA**

DE UN MODELO EXTRACTIVO  
**A UNO REGENERATIVO**

DE COMPETIR  
**A COLABORAR**

DE UNA BANCA FINANCIERA BASADA EN EL LUCRO  
**A UNA BANCA BASADA EN VALORES.**

**DE LA DISOCIACIÓN A LA INTEGRACIÓN,  
TRANSFORMANDO EL VÍNCULO TRANSACCIONAL  
ENTRE EL SECTOR PÚBLICO, PRIVADO Y DE LA  
SOCIEDAD CIVIL PARA JUNTOS  
CONTRIBUIR AL BIEN COMÚN.**



DE ORGANIZACIONES VERTICALES Y CERRADAS A  
**ORGANIZACIONES ABIERTAS,  
HORIZONTALES Y TRANSPARENTES.**



DE LAS GANANCIAS DE  
CORTO PLAZO AL  
**VALOR DE LARGO PLAZO<sup>32</sup>**

<sup>32</sup> Guía potenciando ecosistemas. En base al “Manifiesto de la Nueva Economía” de NESI. “Carta de Málaga por la Nueva Economía, el manifiesto de NESI” (2017, abril). Recuperado octubre, 2019, de <http://elplanc.net/carta-malaga-la-nueva-economia-manifiesto-nesi/>

## ¿Qué nuevas economías son importantes que conozcas?

**Bioeconomía:** se refiere a la sustitución de los recursos fósiles por recursos biológicos para la provisión de bienes y servicios. Ello supone dar nuevos usos a la biomasa, más allá de la producción de alimentos. Recientemente, la bioeconomía junto con la economía circular (que incorpora los conceptos de restauración y regeneración) han adquirido relevancia como modelos de desarrollo sostenible, que incorporan enfoques para la diversificación productiva, la competitividad, la innovación, la generación de empleo y la adaptación y mitigación al cambio climático.<sup>33</sup>

**Economía azul:** “Parte de una premisa sencilla: servirse del conocimiento acumulado durante millones de años por la naturaleza para alcanzar cada vez mayores niveles de eficacia, respetando el medio y creando riqueza, y traducir esa lógica del ecosistema al mundo empresarial.”<sup>34</sup> Para más información podés acceder a la web de Blue Economy.<sup>35</sup>

**Economía circular:** “El presente modelo lineal económico de ‘extraer, producir, desperdiciar’ está poniendo en riesgo los recursos limitados de nuestra biosfera. La economía circular es una

nueva forma de producir que busca redefinir los modelos de negocios, basándonos en tres principios: eliminar residuos y contaminación desde el diseño, mantener productos y materiales en uso y regenerar sistemas naturales.” Para más información podés conocer a la Fundación Ellen MacArthur.<sup>36</sup>

**Economía colaborativa:** Parte del concepto de que los individuos son propietarios de una gran cantidad de productos que solo utilizan por un corto lapso de tiempo, y que en el tiempo restante podrían ser utilizados por otras personas que lo necesitan. De esta forma, amparándose en las nuevas tecnologías se logra crear un mercado para el uso temporal de bienes o servicios. En la actualidad existen gran cantidad de plataformas que acercan a partes que buscan conectarse y que a través de las mismas logran establecer conexiones más eficientes entre personas u organizaciones que buscan un fin común.

**Economía del bien común:** Esta nueva economía fomenta un modelo económico que prioriza una buena vida para todos, en armonía con el bienestar del planeta. Lo que constituye el bien común en términos concretos se determina democráticamente con referencia a cuatro grupos de valores

<sup>33</sup> <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/comunicacion/publicaciones/anuario-opypa-2020/temas-politica/bioeconomia-circular-paradigma#:~:text=Por%20%C3%BAltimo%2C%20la%20bioeconom%C3%ADa%20circular,actividad%20humana%20y%20el%20ambiente.>

<sup>34</sup> Gunter Pauli, La Economía Azul.

<sup>35</sup> The Blue Economy <https://www.theblueeconomy.org/>

<sup>36</sup> Ellen MacArthur Foundation. <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>



éticos: dignidad humana, solidaridad y justicia social, sostenibilidad ambiental, transparencia y codeterminación democrática. Todo esto se logra mediante una herramienta denominada Balance del Bien Común.<sup>37</sup> Para más información podés acceder a las charlas de Christian Felber.<sup>38</sup>

**Economía local:** Promueve que lo local sea la primera opción. Construir una estructura económica que permita que los bienes y servicios que una comunidad necesita se produzcan local y/o regionalmente, aumenta la cohesión social y trae beneficios en términos económicos, sociales y ambientales. Para más información puedes ingresar a <https://www.localfutures.org/>

<sup>37</sup> <https://ebcargentina.net.ar/preguntas-frecuentes/>

<sup>38</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=2f758lajtLs>

<sup>39</sup> Políticas públicas para la creatividad y la innovación, BID, 2017.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-para-la-creatividad-y-la-innovaci%C3%B3n-Impulsando-la-econom%C3%A9a-naranja-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

<sup>40</sup> 8 principles of regenerative economy, Capital Institute, <https://capitalinstitute.org/8-principles-regenerative-economy/>

<sup>41</sup> Naciones Unidas - Programa para el Medio Ambiente, <https://www.unep.org/es/regiones/america-latina-y-el-caribe/iniciativas-regionales/promoviendo-la-eficiencia-de-recursos-1>

**Economía naranja:** También conocida como economía creativa. Es definida por el Banco Interamericano de Desarrollo como “el grupo de actividades a través de las cuales las ideas se transforman en bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor está o podría estar protegido por derechos de propiedad intelectual”.<sup>39</sup>

**Economía regenerativa:** Promueve regenerar el equilibrio de los ecosistemas, incluyendo también la reconciliación entre los ecosistemas

naturales y la sociedad. En la economía regenerativa no hay lugar para los desechos, los residuos se transforman en materia prima para la fabricación de un nuevo producto o son devueltos al ecosistema como nutrientes. Este modelo económico confía en los sistemas vivos, en promover condiciones para la vida y en que cuando se favorecen las condiciones los ecosistemas puedan evolucionar y regenerarse. Para más información podés consultar sobre los 8 principios de la regeneración.<sup>40</sup>

**Economía social:** Su fin no es el lucro sino la resolución de las necesidades de las personas y el ambiente para lograr así una sociedad más justa. Se asocia con esta economía a organizaciones como las cooperativas, mutuales y organizaciones de la sociedad civil.

**Economía verde:** Es definida por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente como “aquella economía que resulta en un mejor bienestar humano y equidad social, reduciendo significativamente los riesgos ambientales y las escaseces ecológicas. En su expresión más simple, una Economía Verde puede ser considerada como una que es baja en carbono, eficiente en recursos y socialmente inclusiva”.<sup>41</sup>



## ¿SABÍAS QUE...?

*En Uruguay la transición hacia una economía circular ya empezó, hay varias iniciativas siendo implementadas con distintas corrientes de residuos, que materializan la economía circular.*

### Algunas de ellas son:

- **Neumáticos:** Hay 2 planes de gestión de neumáticos y cámaras fuera de uso en funcionamiento, Reciclo NFU y GENEU, que están valorización más del 60% de los NFU generados. El destino principal de estos materiales es la valorización energética. Además, se fabrica granulado y polvo de caucho que puede ser utilizado como una materia prima secundaria para incorporar en canchas, mezclas asfálticas y pisos de seguridad.
- **Envases de agroquímicos:** Hay un plan denominado Campo Limpio que alcanza a recuperar cerca del 40% de estos materiales, que ingresan al canal de reciclado en función de los tipos de materiales.
- **Baterías:** Los planes maestros existentes logran recuperar más del 84% de baterías de plomo ácido que se generan, las cuales tienen como destino la valorización fuera del país. Los planes se iniciaron en 2003 cuando fue reglamentada la gestión de baterías, decreto que está siendo actualizado para la inclusión de la movilidad eléctrica.
- **Compostaje de residuos industriales:** Existen plantas de compostaje de residuos de origen agro-industrial.

Conocé más del Plan Nacional de Uruguay para ir hacia una economía más circular en:  
<https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/politicas-y-gestion/uruguay-circular>



# LAS ORGANIZACIONES

## HOY

### Presiones de los distintos actores

Como hemos visto en este capítulo, el contexto actual evidencia una crisis climática y la **necesidad de promover un modelo de desarrollo sostenible**. Al unísono con el auge de las nuevas economías, se genera un marco

donde cada vez hay mayores presiones de los distintos actores claves y esto consolida un **contexto para que las organizaciones generen impacto positivo**. Las principales presiones que reciben las organizaciones son:

### CADA VEZ SON MÁS LAS PRESIONES QUE RECIBEN LAS ORGANIZACIONES



## Presiones del contexto global

Estamos en un mundo conectado, con cadenas de valor globales que se ven afectadas por decisiones que suceden al otro lado del mundo. Aspectos como la pandemia del COVID, o contextos bélicos tal como la guerra entre Rusia y Ucrania, han modificado cadenas de valor robustamente establecidas hace años y, en consecuencia, generado aumentos de precios (hidrocarburos, plásticos, derivados, etc.) y escasez de productos. Esta situación es adicional a las presiones del cambio climático y el desarrollo sostenible.

## Presión de la sociedad, usuarios y consumidores

Se ve a usuarios, consumidores, influencers y la sociedad en general con posiciones cada vez más activistas y ejerciendo presión hacia la necesidad de encontrar soluciones concretas ante los distintos problemas ambientales y sociales, tales como el cambio climático, la problemática de los plásticos, pérdida de biodiversidad, entre otros.

## Presión de la industria que busca un posicionamiento estratégico

La presión también es ejercida por la industria, donde vemos a cada vez más organizaciones que buscan innovaciones con impacto positivo que les facilite nuevos mercados y un posicionamiento estratégico.



### ¿SABÍAS QUE...?

*En marzo de 2022 se hizo público el compromiso de los miembros de la ONU para generar un acuerdo legalmente vinculante para finales de 2024 que contenga diversas alternativas para abordar el ciclo de vida completo de los plásticos, desde el diseño de productos y materiales reutilizables y reciclables. Se espera que este acuerdo potencie un modelo de economía circular.*

## Presión legislativa

Al unísono de las presiones mencionadas cada vez hay más normativas que buscan promover el desarrollo sostenible, las mismas pueden generar oportunidades de negocio o bien riesgos si el negocio y las variables ambientales no se están vinculando de manera estratégica.

## Presión de los colaboradores

Una variable de alta relevancia para cada vez más trabajadores es desarrollarse profesionalmente en organizaciones que representen sus valores e ideales. En esta línea, que las empresas tengan compromisos hacia la generación de impacto positivo es una variable de peso en la pertenencia de los colaboradores y la disminución de la tasa de rotación de los mismos.

## Presiones de los inversores

Las presiones ya no son exclusivamente de activistas, usuarios o personas referentes del ecosistema de impacto, sino también de los inversores quienes esperan que sus inversiones se vinculen cada vez más con la sostenibilidad.

Todas estas presiones son parte de un sistema donde se manifiesta con fuerza la relevancia que representa potenciar el compromiso por parte de las organizaciones en generar impacto positivo. Estas presiones pueden ser riesgos que pongan en jaque a las organizaciones o también pueden ser una oportunidad de negocio que permitan potenciar el impacto generado donde, desde una perspectiva ecosistémica, se utilicen estas presiones a favor, sirviendo como impulso para seguir innovando y acercarse a los actores claves, medir y comunicar la búsqueda de generación de impacto.

En este contexto **se evidencia que es cada vez más necesario que las organizaciones logren integrar variables ambientales y sociales** a sus compromisos organizacionales.

## Compromisos corporativos

Como respuesta a las presiones enunciadas en el punto anterior, se observa que cada año son más las organizaciones que cuentan con compromisos climáticos hacia 2030. Tan es así que en 2021 ya eran 163 las empresas consideradas como parte de las “Fortune 500”<sup>42</sup> que cuentan con compromisos climáticos. Este 30% representa

una tendencia que se cree escalará exponencialmente, muchas veces impulsada por las presiones ejercidas por casas matrices radicadas en países con mayores exigencias en términos ambientales, generando un efecto cascada en sus filiales locales que reciben, por ejemplo, objetivos a cumplir a 2025/2030.

### Fortune 500

**163** Empresas establecieron al menos algún tipo de compromiso climático

**91** **Carbono Neutralidad**

**74** **Objetivos basados en la ciencia**

**56** **100% Energía Renovable**



<sup>42</sup> La lista Fortune 500 es una lista publicada de forma anual por la revista Fortune que presenta a las 500 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor según su volumen de ventas.

Fuente: adaptación de Kolibri tomando como base la lista de Fortune 500.

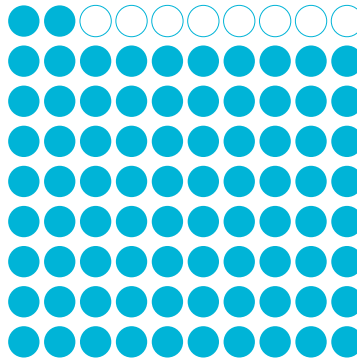
Complementariamente a esto, se espera que las nuevas empresas que se creen en los próximos 5 años ya hayan incorporado la sostenibilidad como parte de su propuesta de valor.

- La proporción de ejecutivos que consideran la creación de empresas como una de las 3 prioridades principales casi se ha duplicado en los últimos años.
- El 42% de los encuestados considera que la sostenibilidad será parte de la propuesta de valor para los nuevos negocios que se creen.<sup>43</sup>

## Sostenibilidad en las nuevas empresas, % de encuestados

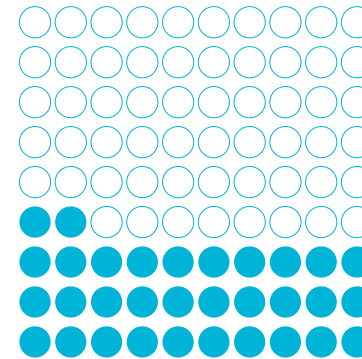
En los próximos 5 años, las nuevas empresas que se creen abordarán la sostenibilidad en cierta medida (n=1,178)

92



La sostenibilidad será parte de la propuesta de valor para los negocios que se creen en los próximos 5 años (n=1,178)

42



### ¿Vos vas a ser parte de ese 42%?

Lógicamente no alcanza exclusivamente con compromisos futuros, sino que se requieren acciones concretas, pero sí se evidencia una creciente implementación de innovaciones para la sostenibilidad y un aumento en la relevancia que la sostenibilidad tiene para las organizaciones.

<sup>43</sup> Estado de la creación de nuevas empresas, McKinsey, 2021. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/informe-global-2021-el-estado-de-la-creacion-de-nuevas-empresas/es>





# LLAMADO A LA ACCIÓN:

## IDENTIFICÁ



**PARA QUÉ:** Identificar el problema que abordarás

**QUIÉNES:** Vos y tu equipo.

**CUÁNTO:** Mínimo 35 mins.

Toda idea o emprendimiento de impacto emerge de la necesidad de atender y/o solucionar un problema de índole social y/o ambiental. Este canvas te ayudará a

comprender en detalle las causas y factores que componen el problema elegido y a vincularlo a un Objetivo de Desarrollo Sostenible en particular.

### El canvas IDENTIFICÁ está dividido en 3 áreas:

- 1** Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para identificar el objetivo por el cual te gustaría trabajar.
- 2** Descripción de la problemática o temática que captó tu interés.
- 3** Identificación de los factores que provocaron el desarrollo, permanencia y/o agudización de este problema.

Habiendo seleccionado tus ODS, que te recomendamos seleccionar un máximo de 3, profundiza sobre las metas de cada uno en el [sitio web de Naciones Unidas](#). Esto te aportará claridad respecto a dónde son más necesarios tus esfuerzos.

El problema social o ambiental que selecciones debe captar y atraerte con intensidad. Se dice “que debemos enamorarnos del problema” porque requerirá que el emprendedor y su equipo le dediquen tiempo de investigación continua.

El encuentro con el problema puede manifestarse de distintas formas:

- Lo has experimentado o lo conocés de forma vivencial.
- Es una temática observable de carácter negativo en tu comunidad o industria.
- Es un tema que viene adquiriendo interés global.
- Contás con conocimiento técnico y/o especializado acerca del mismo.

Además, es necesario que amplíes tu perspectiva profundizando e incluyendo otras fuentes de conocimiento sobre el tema como:

- Entrevistas o conversaciones en profundidad con usuarios, colectivos, o ecosistemas afectados de manera directa en primer término.

- Bibliografía local o global.
- Observación y toma de contacto con los elementos y variables que lo nutren.

Tratá de volcar y visualizar toda la información que recolectes en oraciones cortas y concretas, incluyendo la mayor cantidad de detalles posibles. Si bien podés comenzar este ejercicio con una brainstorming sobre los problemas que te interesan o los recursos que tenés para abordar, es importante que logres un consenso con tu equipo para ir delimitándolo y definiendo un enfoque específico que ayude a diseñar un plan de acción y a no agobiarse (¡tanto!).



### TIP

#### Para completarlo:

- *Dejá salir todas las ideas.*
- *Sé concreto, pero incluye detalles.*
- *Agrupá las ideas semejantes en contenido para visualizar cuáles tienen más peso.*
- *Identificá aquel problema que sea de mayor magnitud o revele urgencia en ser atendido.*



## 2 - IDENTIFICÁ

Un problema social o ambiental sobre el que trabajar

**DISEÑA TU  
MODELO DE  
NEGOCIO DE  
IMPACTO.**



**SELECCIONÁ UN ODS**  
por dónde empezar a  
trabajar con foco de  
impacto.

Colocá aquí tu ODS



### PROBLEMA

Describí el problema que querés resolver



### FACTORES QUE COMPONEN EL PROBLEMA

Elementos que causan el problema: contexto, situación actual



Este kit fue desarrollado por 3Vectores y Kolibri para PNUD Uruguay. Cuenta con un manual, 7 Cartas, 17 ODS y 12 naipes de modelos de negocios de impacto. El kit está disponible en versión PDF tamaño A1 y para su uso digital bajo la herramienta MURAL. Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NonComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#). Versión interactiva en MURAL en LINK. Versión descargable en LINK

GRUPO:





CAPÍTULO TRES

# **DESARROLLO DE TU NEGOCIO SOSTENIBLE**

*¿Qué podés hacer para sumarte al movimiento?*

”

*“Los próximos 1.000 unicornios no serán buscadores ni compañías de redes sociales, serán innovadores sostenibles y escalables, startups que ayuden a descarbonizar el mundo y hagan que la transición energética sea asequible para todos los consumidores.”*

- Larry Fink  
Carta anual 2022 a los CEOs

Definición de

# “EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE”

El emprendimiento sostenible abre una nueva perspectiva para concebir al mundo económico, una en la que vender, ganar y repartir las ganancias vaya encaminada a crear bienestar para todas las personas involucradas y al planeta. Además posiciona al consumidor o usuario como un agente de cambio que se siente identificado y se involucra con las causas que trata el emprendimiento a través de la compra o contratación de productos y servicios, pero también a partir de comportamientos que están en alineación con ellas.



## Características específicas

Como cualquier emprendimiento, nace por la detección de un problema; y como cualquier negocio, busca ser rentable. Pero hay ciertas características que hacen únicos a los emprendimientos sostenibles<sup>44</sup>:



- Buscan **generar valor económico, sin que sea a costa de impactar negativamente** en el ambiente o la sociedad.



- Son **organizaciones con propósito**, debido a que su búsqueda está en contribuir a la sociedad, sea **satisfaciendo alguna necesidad o resolviendo un problema** social o ambiental.<sup>45</sup>
- Aportan **valor ambiental y social positivo**, de manera intencional.



- Establecen **metas claras y medibles** sobre el valor que desea agregar en el ambiente y/o sociedad.
- **Miden y reportan el impacto** económico, ambiental y social generado.
- Sus colaboradores sienten que tienen la oportunidad de **desarrollar su potencial a través del trabajo** y sus valores son representados.
- **Mitigan impactos negativos** dentro de sus procesos productivos y ciclo de vida de los productos o servicios que generan.
- Tienen una **mirada holística de la realidad** y se entienden como parte de un gran sistema que se retroalimenta.

<sup>44</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_metricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)

<sup>45</sup> Primer barómetro de empresas con impacto, PwC, 2020. <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2020/Estudio-Empresas-con-Proposito-PwC.pdf>

Como emprendedor con impacto, te recomendamos diseñar tu emprendimiento teniendo en cuenta los siguientes

## 5 pilares claves para una organización saludable y sostenible<sup>46</sup>



### PROPÓSITO

El propósito de tu emprendimiento es fundamental para generar sentido de pertenencia en tus colaboradores. Facilitar espacios para que conecten tanto con su propósito personal como con el de la organización aportará claridad sobre por qué hacen lo que hacen. Esto favorecerá la comunicación hacia afuera y potenciará el impacto positivo del emprendimiento.



### SOSTENIBILIDAD

Trabaja con procesos y resultados de triple impacto para multiplicar el impacto positivo de tu proyecto desde una mirada multitemporal: corto, mediano y largo plazo.



### CULTURA

Fomenta una cultura de honestidad, transparencia, colaboración y pertenencia. Destina tiempo para construir acuerdos en el equipo, dar apoyo para que se cumplan y hacer invitaciones para que se construya un sueño colaborativo del que sea parte toda la organización.



### LIDERAZGO

Desarrolla y fomenta un liderazgo consciente, generando relaciones de confianza e inspirando a los demás. Promueve prácticas de transparencia, colaboración y autorrealización. Además, es importante que busques acompañar a cada colaborador, para que, desde su rol, también pueda ser un líder consciente.



### ECOSISTEMA

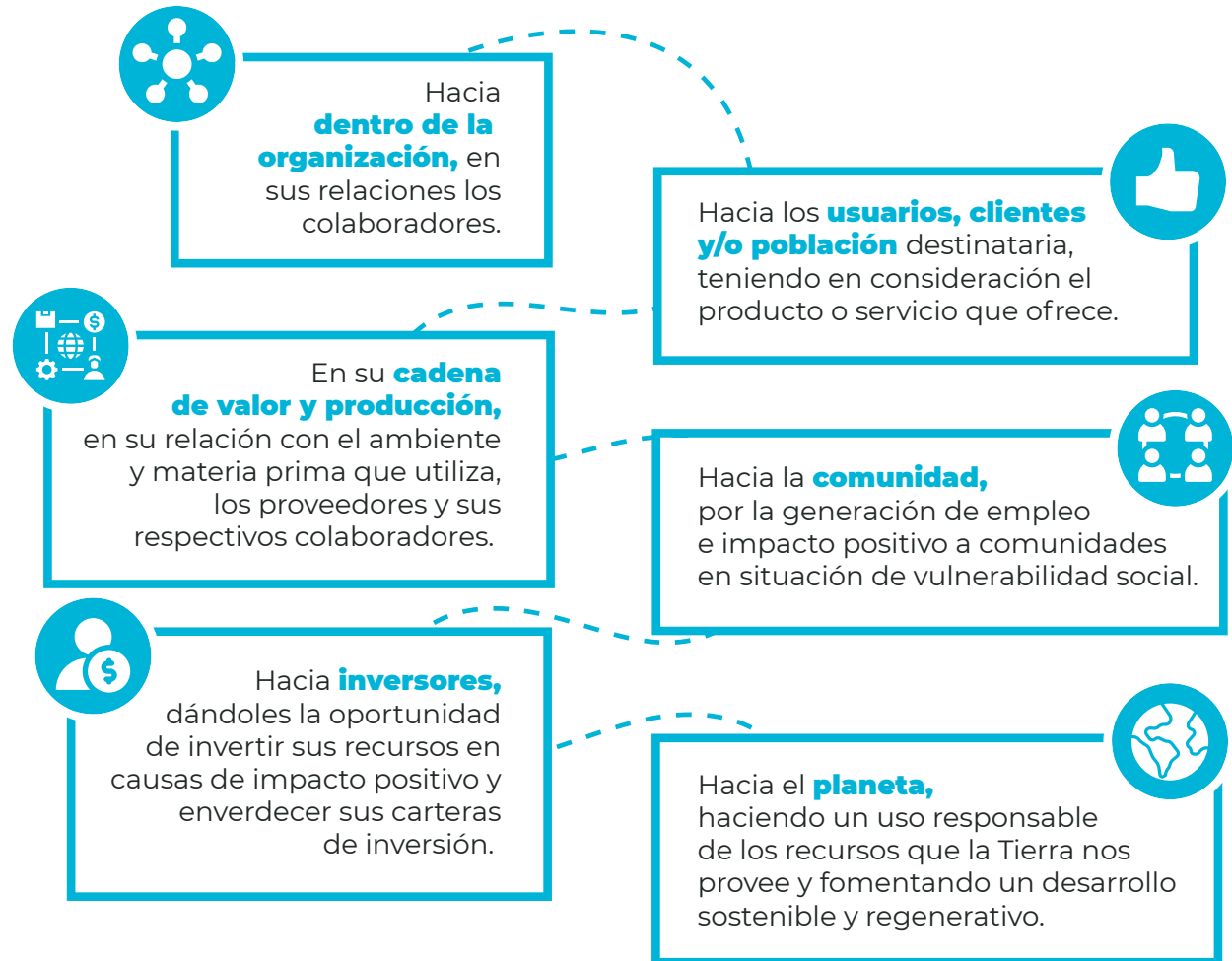
Relacionate bajo un espíritu ganar-ganar con todos los grupos de interés. Sentite parte de un movimiento global y multiplícalo. ¡Son muchos los emprendimientos que quieren que te vaya bien! Apoya a otros emprendimientos de impacto sumándolos como proveedores, aliados y/o partners. respaldate en ellos, podrás encontrar en el ecosistema la ayuda que estás necesitando. Además, apoya las normativas que promuevan el crecimiento y desarrollo de más emprendimientos sostenibles.

<sup>46</sup> Primer barómetro de empresas con impacto, PwC, 2020. <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2020/Estudio-Empresas-con-Proposito-PwC.pdf>



## IMPACTOS POSITIVOS QUE GENERAN

*Para el mundo, para los usuarios/clientes, para sus colaboradores, para sus inversores y para la comunidad:*





## ¿SABÍAS QUE...?

*Junto a todo este proceso de transformación empiezan a surgir marcos normativos para reconocer a todas las empresas que realizaron esta transición hacia un modelo sostenible o que ya nacieron con el triple impacto en su ADN.*

Uno de estos marcos es la **Ley de Beneficio e Interés Colectivo**, conocida como Ley BIC, implementada ya en algunos países de América Latina, inclusive en Uruguay.

En Uruguay es la Ley N° 19.969, promulgada en julio del 2021 y reglamentada en abril del 2022. ¿Qué es lo que dice?<sup>47</sup>:

- Que en el objeto social de la sociedad está también el compromiso de generar un impacto positivo social y ambiental en la comunidad, el cual debe ser verificable.
- Podrán constituirse como sociedades BIC, sociedades nuevas como así también aquellas que ya están constituidas y quieran adoptar este nuevo régimen.
- Los administradores y fiduciarios deberán tener en consideración los efectos de sus acciones y decisiones respecto a todos los socios, colaboradores o empleados y las comunidades con las cuales se vinculan. También deberán tener en consideración las expectativas de largo plazo de los actores nombrados.
- Deberán presentar anualmente un reporte de acceso público en el que comuniquen todas las acciones llevadas a cabo para cumplir el impacto positivo social y ambiental definido en su estatuto.

<sup>47</sup> Ley Nacional N°19.969.  
<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19969-2021>

<sup>48</sup> Decreto de aplicación de la Ley BIC en Uruguay.  
[https://medios.presidencia.gub.uy/legal/2022/decretos/04/mef\\_652.pdf](https://medios.presidencia.gub.uy/legal/2022/decretos/04/mef_652.pdf)

## ¿Qué tendrá que contener el reporte?<sup>48</sup>

- Metodología utilizada para medir el impacto.
- Detalle de las acciones específicas que se desarrollan con el fin del cumplimiento de sus objetivos ambientales y sociales.
- Medición del impacto social y ambiental.

## ¿Cuándo se debe entregar?

En un plazo máximo de 6 meses desde el cierre de cada ejercicio.

## ¿Ante quién se presenta?

Ante la Auditoría Interna de la Nación.



- Países con Ley BIC Aprobada
- Países con proyecto de ley BIC en trámite

Bases para un

# NEGOCIO SOSTENIBLE



## Propósito

En el camino de todo emprendedor, está latente la capacidad de resignificar la realidad. Es esa característica la que les permite observar las problemáticas ambientales o sociales en su comunidad/ entorno, percibir las como desafíos y luego desarrollar ideas de negocio innovadoras que se bocetan y se afianzan como nuevos emprendimientos sostenibles.



Todo negocio idealmente arranca con un por qué o para qué bien profundo. Es decir que todo inicia por la búsqueda de un propósito, buscando resolver y dar respuesta a algún problema; pudiendo ser este problema un desafío del mundo, de una comunidad o de un grupo de personas específico.

Ese por qué o para qué es recomendable que esté presente siempre en el emprendimiento, es lo que lo hizo nacer y lo que también lo sostendrá en el futuro. ¿Lo tenés claramente definido?, o mejor dicho ¿lo tenés escrito? Escribirlo garantiza su permanencia y facilita su comunicación.

Mediante la definición del propósito vamos a fortalecer la relación de la organización con su entorno y la sociedad. Ante los desafíos del contexto actual, es clave enfocarse no solo en hacer el menor mal sino hacer el mayor bien que podamos darle al mundo.

Es propio de la naturaleza del propósito que no necesariamente sea alcanzable sino, principalmente, que sea un norte hacia donde nos estamos dirigiendo, guiado por un cambio que queremos lograr como negocio, en el ambiente y/o en la sociedad.

### Algunos aspectos claves:

- Se trata de un componente estratégico fundamental del que deviene la estrategia de negocio y de posicionamiento del emprendimiento.
- Favorecerá una fuerte pertenencia con quienes forman parte de la organización.
- Es clave no confundir “propósito” con “marketing de causa”<sup>49</sup>.
- Es deseable que el usuario pueda conectar fácilmente con esta causa que nos mueve y con el impacto generado por la organización.

El propósito busca responder a la pregunta: **“¿por qué existimos?”**. Podemos acompañar esta pregunta con las siguientes preguntas complementarias: “¿En qué cree la organización?”, “¿Cómo es el mundo que se imagina cuando su impacto se mantifiesta?”.

Por ejemplo, Sinba, empresa socioambiental peruana, tiene el propósito de **“Cocreando un mundo sin basura, donde nada sobra, donde nadie sobra”**.

<sup>49</sup> El “marketing de causa” es la estrategia que muchas organizaciones aplican para incrementar ventas en el marco de la política de responsabilidad social corporativa.

## Visión

La visión representa el futuro de tu emprendimiento, el lugar a dónde aspirarás llegar. Al igual que el propósito tiene la función de inspirar y ayuda a alinear a todos bajo un mismo norte, un futuro compartido.

Busca responder a las preguntas:

**“¿Cómo queremos vernos en el futuro?”**, “¿Qué nos proponemos lograr?”, “¿Qué actividades realizaremos en el futuro?”.

Por ejemplo, Café Abraco, empresa brasileña, plantea su visión como **“Ser la cadena productiva de café más justa y saludable”**.

## Misión

La misión describe qué es lo que haces para cumplir el propósito de tu emprendimiento. Ayuda a definir el alcance del accionar de tu organización.

Busca responder a las preguntas:

**“¿Qué es lo que hacemos para cumplir nuestro propósito?”**, “¿Cómo lo hacemos?”, “¿Dónde lo hacemos?”, “¿Quiénes somos?”.

Por ejemplo, la empresa B mexicana Pixza, que se dedica a la inclusión social mediante la producción y venta de pizzas, enuncia su misión así: **“Inclusión sostenible de personas en un perfil de abandono social”**.

## Objetivos






Ya sabiendo por qué hacés lo que hacés, cómo lo hacés y cómo querés verte en el futuro, llega el momento de definir tus objetivos. Los objetivos ayudan a definir lo que se quiere alcanzar tanto a nivel social y ambiental como económico.

Busca responder a la pregunta:

**“¿Qué tenemos que haber logrado para decir que alcanzamos nuestra visión?”.**

Pensá en la cantidad de clientes que te gustaría alcanzar, qué nivel de satisfacción querés que tengan tus clientes, qué nivel de facturación te proponés alcanzar en tus primeros años, qué margen de ganancia quisieras tener.

**SE RECOMIENDAN QUE TODOS LOS OBJETIVOS QUE SE DEFINAN SEAN OBJETIVOS SMART (POR SUS SIGLAS EN INGLÉS):**

 <span style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Específicos</span>	<p>Para ello es clave definir quiénes están involucrados y qué hay que hacer para alcanzarlos. No deben ser ambiguos.</p>
 <span style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Medibles</span>	<p>Hay que establecer un criterio para definir su progreso. Te va a servir para que puedas identificar fácilmente si estás en camino y al ritmo correcto para cumplir tu objetivo: ¿Qué indicadores pueden dar cuenta del cumplimiento de los objetivos? ¿De dónde vamos a obtener esos datos? ¿Cada cuánto tiempo se van a monitorear?</p>
 <span style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Alcanzables</span>	<p>Así como deben ser ambiciosos para impulsar tu crecimiento, es importante que sean alcanzables. ¿Tenés los recursos y los conocimientos necesarios? En caso de que no, ¿quiénes pueden ayudarte?</p>
 <span style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Relevantes</span>	<p>También tienen que tener coherencia con el propósito de tu emprendimiento y ser relevantes para el cumplimiento de tu visión.</p>
 <span style="font-weight: bold; font-size: 1.2em;">Con un plazo en el tiempo</span>	<p>Por último, ¡establecé una fecha de inicio y una de finalización para el cumplimiento! El tener un plazo ayuda a organizar y coordinar a todos los actores involucrados, a definir qué recursos necesitás y a qué ritmo tenés que trabajar para cumplir tus objetivos.</p>

Un caso destacable es el de Guayaki, que produce bebidas orgánicas a base de yerba mate y se estableció e hizo público el objetivo de **“restaurar más de 80.000 hectáreas de bosque atlántico interior (Selva Misionera) y proveer sentido comunitario e inclusión social (empleo) a 1.000 familias para el año 2020.”**

Todo lo anteriormente mencionado, también puede entenderse desde el “Círculo Dorado” de Simon Sinek, autor, conferencista y consultor, especializado en liderazgo.

Este modelo te permitirá entender la esencia de tu emprendimiento y luego comunicarte desde ella. Se basa en el supuesto de que todos nosotros, los seres humanos, para conectarnos con algo y/o alguien necesitamos entender su propósito y esencia.

“Todas las organizaciones saben **qué es lo que hacen**, esto es los productos o servicios que venden.

Algunas saben **cómo lo hacen**, estas son las características que la hacen especiales y las diferencia de la comercialización.

Pocas saben **por qué lo hacen**”, Simon Sinek.







Foto proporcionada por PACARI, empresa B que basa su producción de cacao en una agricultura biodinámica, garantizando la igualdad y justicia con sus agricultores y respetando la tradición ancestral del cacao ecuatoriano.

## Pensamiento sistémico

“Aunque muchos consideran que el pensamiento sistémico es una magnífica herramienta para resolver problemas, consideramos que es más potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos”, Peter Senge.

Es relevante que día a día ya no sólo nos centremos en eventos que se manifiestan e invitan a reaccionar ante los sucesos, sino que ahondemos en el desarrollo de modelos mentales que permitan diseñar soluciones integrales, incorporando al análisis las creencias y valores de los miembros de la organización como parte de su propuesta de valor. Es importante promover una visión ecosistémica, donde cada miembro de las distintas organizaciones y los emprendimientos mismos pongan sus fortalezas, dones y talentos al servicio del bien común.

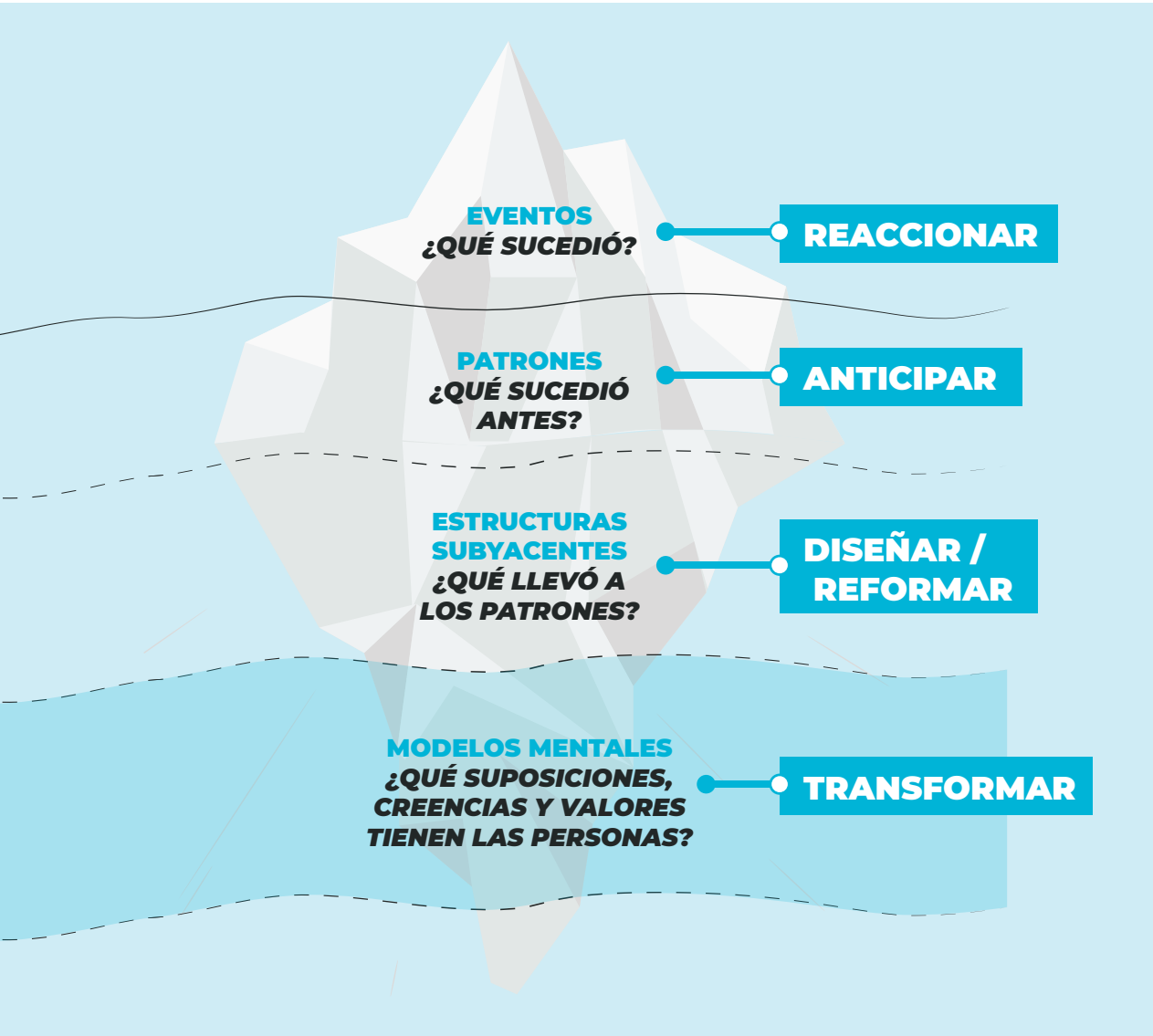
El pensamiento sistémico ayuda a simplificar la complejidad de la interdependencia que plantean los sistemas de los cuales formamos parte.

- 1 Resolver desafíos organizacionales.
- 2 Diseñar los cambios sociales y ambientales que buscás generar.
- 3 Relacionarte con otras organizaciones, pasando de competir a colaborar, construyendo relaciones ganar-ganar.

A continuación vamos a invitarte a que pienses cómo lograr los cambios que querés generar desde tu emprendimiento, ¡será fundamental que analices todo con una mirada sistémica!

Para ello te acercamos el modelo del iceberg desarrollado por M. Goodman, que nos desafía a encontrar el fondo de los distintos sucesos que nos ocurren.

Encontrarlos nos permitirá entenderlos para luego así transformarlos desde el origen.



- 1**  
Analizá todo como un sistema
- 2**  
No veas sólo la punta del iceberg
- 3**  
Diseñá soluciones integrales
- 4**  
Buscá entender todos los componentes
- 5**  
Analizá causas y efectos

# TEORÍA DEL CAMBIO

Cuando se presenta una situación en la que se quieren generar cambios concretos y medibles aparece la Teoría del Cambio (TdC) para facilitar este proceso.

La TdC es una herramienta que ayuda a explicar qué es lo que hay que hacer y qué recursos son necesarios para producir resultados que contribuyan a generar los impactos finales deseados; “actúa como una metodología de

diseño y planificación, y al mismo tiempo como una hoja de ruta, documentando el impacto que se busca generar”<sup>50</sup>. Adicionalmente, te ayudará a comunicar lo que hacés desde el propósito, en una forma simple y, a la vez, detallada.

## ¿QUÉ PREGUNTAS BUSCA RESPONDER?



¿Qué cambio queremos lograr?



¿Dónde estamos hoy respecto a esta situación?



¿Qué impacto queremos generar?



¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?



¿Qué insumos y recursos necesitamos?

<sup>50</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_mtricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_mtricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)

Hay **dos cosas** que tienen que estar definidas antes de que desarrolles la TdC de tu emprendimiento,

■ **Conocer en detalle el problema que tu emprendimiento busca resolver.**

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuáles son sus causas?
- ¿Cuáles son sus consecuencias?
- ¿Qué actores están involucrados?

Herramientas que te pueden ayudar:

- Para profundizar y entender mejor el problema:
  - Diagrama de causas y consecuencias.
  - Diagrama “espina de pescado”<sup>51</sup>.
  - Diagrama “árbol de problemas”<sup>52</sup>.
- Para entender mejor a los actores involucrados o beneficiarios de tu emprendimiento:
  - Mapa de empatía.
  - Mapa de actores.



**TIP**

**Definir qué aspectos del problema se buscan resolver puede ayudarte a priorizar tu accionar. ¿Qué partes del problema buscás solucionar?, ¿qué elegís dejar afuera por ahora?**

<sup>51</sup> También conocido como diagrama de Ishikawa, permite identificar causas y consecuencias.

<sup>52</sup> Este diagrama te invita a identificar el problema en el tronco del árbol, sus causas en las raíces y sus efectos en las ramas, logrando así mayor entendimiento de la problemática a tratar.

■ **Definir el objetivo de impacto**

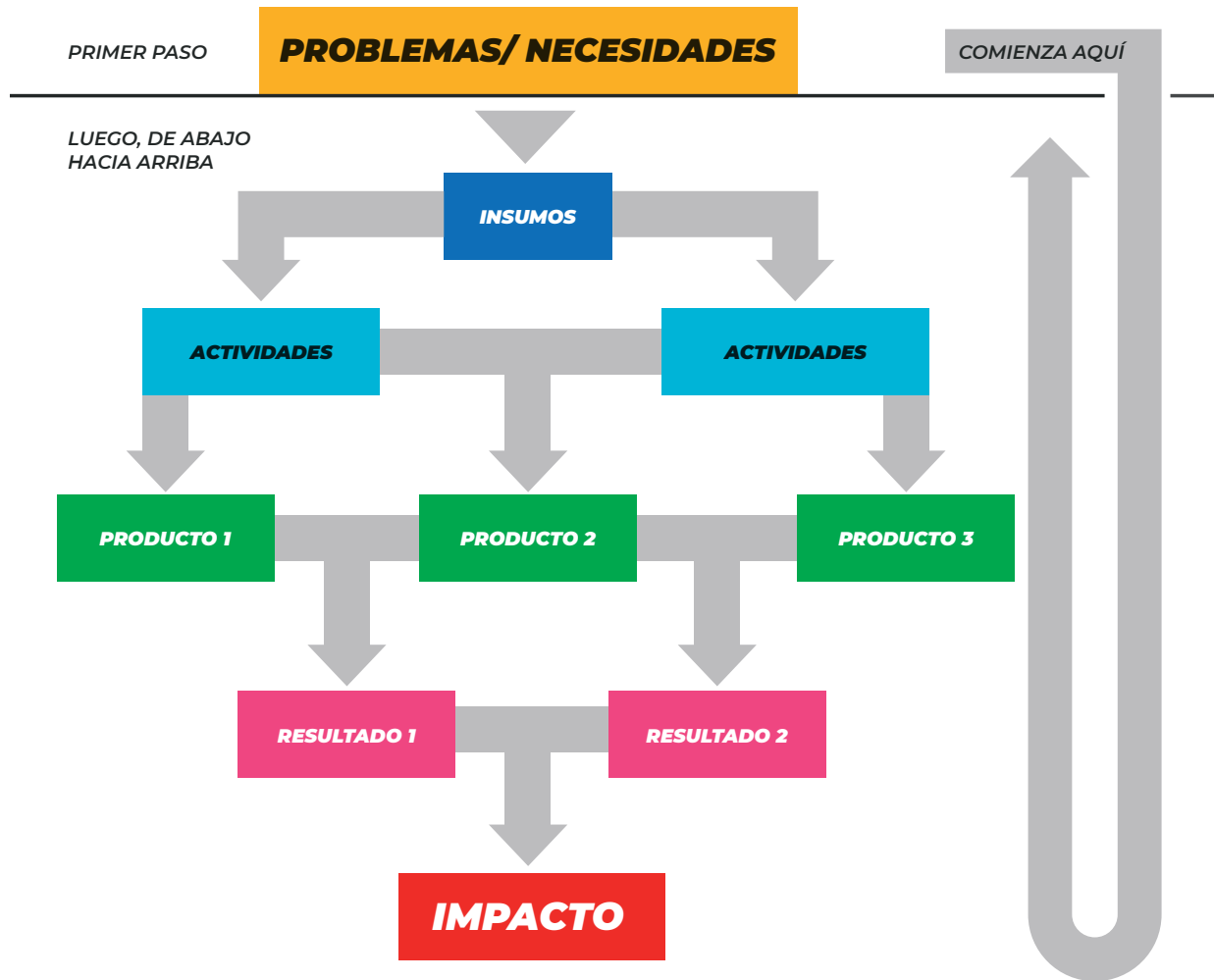
Ahora llega el momento de formular el impacto, aquello que se busca generar con la intervención que se realice desde el emprendimiento.

Algunas preguntas de guía:

- Si el emprendimiento fuese implementado de forma exitosa, ¿qué sucedería?
- ¿Cómo se ve el futuro si se resuelve ese problema identificado?
- ¿Qué pasará con los actores involucrados si este problema se resuelve?



## ¿CÓMO DESARROLLAR LA TEORÍA DEL CAMBIO?



Con la TdC se buscará conectar la situación en curso (problemas a resolver), en relación a la situación deseada (objetivos de impacto), para ello se desarrolla la teoría,

que es una herramienta para acortar la brecha existente. Para desarrollarla te recomendamos implementar los siguientes pasos:

## 1. IMPACTO

Objetivos de largo plazo

El primer paso inicia con la definición del objetivo de impacto, que es lo que te recomendamos hacer antes de iniciar con la TdC. Si ya lo hiciste, podés pasar al paso 2.

### Preguntas inspiradoras

- ¿Qué buscás hacer y lograr con el problema identificado?
- Si tu emprendimiento lograra implementar sus estrategias de forma exitosa, ¿qué pasaría?

### Ejemplo:

Reducción de la pobreza en Uruguay.

## 2. RESULTADOS

Objetivos de mediano plazo

Los resultados son objetivos de mediano plazo que te deberían guiar hacia el objetivo de impacto de largo plazo. "Los resultados intermedios se vinculan a cambios en el estado o condiciones de nuestros beneficiarios o público objetivo."<sup>53</sup>

### Preguntas inspiradoras:

- ¿Qué tiene que suceder para que el impacto final sea posible?
- ¿Cuáles son los resultados intermedios que tienen que darse?
- Para que suceda X objetivo de impacto entonces hay que lograr X resultado

### Ejemplo:

Creación de empleo en sectores vulnerables.

## 3. PRODUCTOS

Objetivos de corto plazo

Vamos pasando del largo plazo al corto plazo, de lo estratégico a lo más operativo; es decir, lo que gestionamos en el día a día. Acá hay que definir los productos que hay que generar para cumplir con los resultados que querés lograr en el mediano plazo.

### Preguntas inspiradoras:

- ¿Qué productos o servicios quisieras generar para cumplir tus objetivos?
- ¿Qué querés ofrecerle en concreto al público objetivo?
- ¿Qué intervenciones querés hacer para cumplir los objetivos intermedios?

### Ejemplo:

Jóvenes en situación de vulnerabilidad social capacitados.

## 4. ACTIVIDADES

En este paso te invitamos a pensar cómo pasar a la acción. Tenés que identificar aquellas actividades que te van a permitir obtener los productos en el corto plazo.

### Preguntas inspiradoras

- ¿Qué actividades necesitás realizar para producir los productos o servicios definidos en el paso anterior?

### Ejemplo:

Alianzas, capacitaciones para colaboradores, procesos o productos específicos.

## 5. INSUMOS

Por último hay que establecer qué insumos se le tienen que dar a cada actividad para que pueda realizarse.

### Preguntas inspiradoras

- ¿Cuáles son los recursos físicos, financieros y tecnológicos necesarios para realizar las actividades?
- ¿Qué tipo de talento necesitamos? ¿Qué conocimientos y habilidades?

### Ejemplo:

Equipo de capacitadores, madera, botellas recuperadas, entre otros.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_metricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)

<sup>54</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017.



# LLAMADO A LA ACCIÓN:

## IMAGINÁ

Ya habiendo definido la problemática por la cuál querés trabajar, te invitamos a pensar cómo te imaginás el futuro luego de la intervención de tu emprendimiento en el contexto que querés resignificar.



**PARA QUÉ:** Visualizar el impacto de tu solución.

**QUIÉNES:** Vos y tu equipo.

**CUÁNTO:** Mínimo 50 mins.

El diseño de soluciones a nuestros problemas son producto del análisis pero también de la imaginación, de la abstracción de escenarios futuros posibles y de hasta los que a veces parecen “imposibles” de realizar. Este canvas se sitúa temporalmente en el mañana, en la materialización de tu emprendimiento y un futuro mejorado y te será útil para dar rienda suelta a las ideas imaginando cómo lucirá el futuro con tu idea en marcha y comenzando a proyectar las soluciones que pueden dar respuesta al problema elegido.





Este canvas se estructura en tres zonas:

**1**

**Futuro deseado:** Imaginá que tu emprendimiento está en funcionamiento y al máximo de su potencial. ¿Cómo impacta en la realidad de la comunidad, áreas o colectivo que se veía afectado por el problema?

**2**

**Factores claves de la propuesta:** Aquí te proponemos describir a grandes rasgos cuáles son los recursos, elementos o actividades relevantes para materializar ese futuro con tu emprendimiento.

**3**

**Muro de inspiración:** Buscá y traé al canvas imágenes que te ayuden a representar la solución que proponés, incluso productos o servicios similares a los que plantea o tendencias que hayas observado.

Como seguramente habrás notado, IDENTIFICÁ e IMAGINÁ son canvas que proponen una simplificación de la herramienta Teoría del Cambio presentada anteriormente.





## 3 - IMAGINÁ

Una solución posible al problema que elegiste



### FUTURO DESEADO

Describí cómo será el mundo con tu solución en marcha



### FACTORES DE LA PROPUESTA

Identificá 3 elementos claves de tu solución



### ARMÁ TU COLLAGE DE IMPACTO

Copió y pegá imágenes que te inspiren, sean tendencias y representen tu solución



Este Kit fue desarrollado por 3Vectores y Keilbril para PNUD Uruguay. Cuenta con un manual, 7 Canvases, 17 ODS y 12 naipes de modelos de negocios de impacto. El Kit está disponible en versión PDF tamaño A1 y para su uso digital bajo la herramienta MURAL. Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Versión interactiva en MURAL en LINK. Versión descargable en LINK.

GRUPO:

# DEFINÍ TU MODELO DE NEGOCIO DE IMPACTO

Tras haber visto cómo definir el propósito y TdC, te invitamos a que hagas un viaje, utilizando la metodología para identificar cuál es el modelo de negocio que buscás adoptar.

No importa en qué estadio estés como emprendedor, siempre es importante reflexionar sobre el modelo de negocio, si ya tenés uno definido podés pensar qué querés cambiar o mejorar de él.

## ¿Qué es un modelo de negocio?

El modelo de negocio es una descripción del funcionamiento de tu emprendimiento para generar el valor agregado deseado. Busca responder a la pregunta: ¿cómo una organización crea, captura y entrega “valor”?

Es una herramienta conceptual que nos presenta un conjunto de elementos y sus relaciones con los cuales se puede explicar cuál es la lógica del negocio del emprendimiento.

## ¿Qué se describe en el modelo de negocio?

- La propuesta de valor.
- Quiénes son los clientes / usuarios y cuál es la relación que se tiene con ellos.
- Cómo se acercará esa propuesta de valor a los clientes y usuarios.
- Las actividades claves del negocio.
- Los recursos necesarios.
- Cuál es la estructura de costos.
- Cómo se generan ingresos.

Los emprendimientos sostenibles van un paso más allá en su modelo de negocio, dado que el valor que agregan no es solo con el fin de generar ganancias económicas, sino también generar valor social y ambiental. Por lo que en los emprendimientos sostenibles hablamos de modelos de negocio de impacto.

## ¿Qué es un modelo de negocio de impacto?

**“Modelos de negocio que combinan el objetivo de generar retorno económico y, a la vez y con la misma importancia, impacto positivo en el ambiente y la sociedad”**, en otras palabras “un modelo de impacto es una forma sostenible de crear impacto en el mundo y tener un sentido de propósito”<sup>55</sup>.

Hay cinco características que deberían estar siempre presentes en un modelo de negocio de impacto<sup>56</sup>. Todo modelo de negocio debería de ser:

- Específico: Se centra en beneficiar a un grupo específico y claramente definido de partes interesadas, con un beneficio, resultado o impacto positivo.
- Material: Se deben generar beneficios significativos a sus partes interesadas.
- Verificable: Es necesario que se pueda documentar y verificar.
- Duradero: Un modelo de negocio de impacto es parte del diseño de la empresa y de la naturaleza del negocio en sí, no es algo que se debería cambiar, al menos no en el corto plazo, ya que muchos de sus usuarios y consumidores eligen a una empresa por sobre otra justamente por tener un modelo de negocio de impacto que internaliza la generación de impacto positivo como decisión troncal de su organización.
- Extraordinario: En la actualidad, un modelo de negocio de impacto es algo que las empresas tradicionales no tienen. Por ende, se puede considerar que cualquier organización que tenga un modelo de negocio de impacto es poco común y extraordinaria.

<sup>55</sup> Model of impact v.5, Matthew Manos, 2022. <http://www.modelsofimpact.co/>

<sup>56</sup> Evaluación de Impacto de Negocio (Business Impact Assessment) - Blab.

# PATRONES DE IMPACTO

Hay muchas formas de hacer negocios de triple impacto y así una gran diversidad de modelos de negocio de impacto. ¡Hay tantos modelos que Model of Impact presenta en su último glosario más de 100 modelos de impacto y otros tantos modelos de ingresos!

Podés ingresar acá para conocerlos: <https://www.modelsofimpact.co/>

Para que te sea más fácil elegir por cuál modelo quieres ir,

**hicimos una simplificación y los agrupamos en 12 patrones.**

Los patrones que son dinámicos, sistémicos, reutilizables, combinables y no excluyentes, te van a ayudar a definir qué modelo te gustaría tener en tu emprendimiento. Es importante que el o los patrones que elijas estén alineados al propósito que definiste anteriormente.





## PRODUCTOS +CIRCULARES

### Sostener durante más tiempo insumos, materiales y subproductos en el circuito de valor:

- Crear productos y servicios integrando los principios más eficientes de la economía circular: aquellos capaces de optimizar, intensificar, desmaterializar, ralentizar y extender el uso de los recursos.
- Retener el valor de los recursos aplicando estrategias de producción como compartir, reusar, reparar, reacondicionar y remanufacturar.
- Diseñar productos disminuyendo las cargas ambientales<sup>57</sup> en todas las etapas de su ciclo de vida y eliminar la generación de residuos.
- Aplicar estrategias de ecodiseño como la monomaterialidad, reducción de dimensiones y sustitución de materiales por otros más eficientes y/o renovables, evitar la descartabilidad y obsolescencia programada.

### CASO “MARE”



**País:** Uruguay  
<https://maresustentable uy/>

**Producto que comercializan:** Diversos productos de uso diario como bolsas, bolsos, cartucheras, delantales, todos realizados en silo bolsas y bolsones de fertilizantes reciclados.

**Descripción de lo que hacen:** Recolectan y procesan los residuos rurales, silo bolsas y bolsones en descartados, para crear bolsas sustentables. A su vez promueven el desarrollo local y el empoderamiento de la mujer, trabajando con talleres de costura de mujeres rurales y en situación de vulnerabilidad social, económica y territorial.

#### Otros emprendimientos de inspiración:

**Uruguay:** Remarket, Vopero.  
**América Latina:** 4 Madera Plástica, Simacon y Karún Glasses.



<sup>57</sup> “Salida o entrada de materia o energía de un sistema causando un efecto ambiental negativo.”  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6827/04CAPITOL3.pdf>



## PRODUCTO COMO SERVICIO

**Ofrecer productos bajo la modalidad de uso por rendimiento o renta extendida para minimizar su capacidad ociosa.**

- El cliente contrata y paga por el uso y/o rendimiento de los productos en lugar de comprarlos, utiliza un servicio y no un producto.
- El proveedor mantiene la propiedad del producto durante todo el ciclo de vida.
- Implica diseñar productos para la durabilidad, el desmontaje, el mantenimiento predictivo y la reparación.
- Se implementan sistemas de logística reversa para recuperar los productos, partes y materiales al final de su etapa de uso.
- Evolucionan hacia la creación de contratos inteligentes para mejor distribución de las ganancias a lo largo de toda la cadena.

## CASO “TOYS FOR US”

**País: Uruguay**

<https://www.toys4us.com.uy>



**Producto y servicio que comercializan:**

Alquilan y venden juguetes didácticos fabricados en materiales naturales y basados en Montessori, Pikler y Waldorf para acompañar el desarrollo y disfrute de bebés y niños.

**Descripción de lo que hacen:** Fomentando el consumo responsable y alentando a que cada vez más familias tengan en sus hogares juguetes didácticos que desarrollen habilidades en los niños, ofrecen la opción de alquiler de los mismos por un período mínimo de un mes. También te dan la posibilidad de acercar juguetes que uno tenga para ser usados por otras familias, como beneficio, luego de cuatro meses de uso, accedes a un mes gratis de alquiler de otro bien de las mismas características que el tuyo.

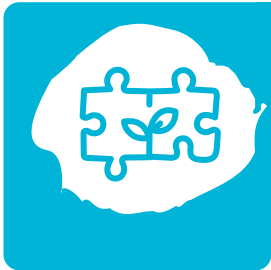


**Otros emprendimientos de inspiración:**

Uruguay: 1000 razones, Stan Community, Bici Club.

América Latina: Awto.





## REVALORIZACIÓN E INTERCAMBIO DE RECURSOS

- Reintroducir residuos, subproductos descartados o flujos secundarios (aguas residuales, exceso de energía y productos químicos) de la producción intensiva como insumos en nuevos ciclos productivos propios o de terceros.
- En lugar de provocar costos de eliminación, los componentes valiosos pueden encontrar nuevas aplicaciones y convertirse en oportunidades de negocio.
- Desarrollar I+D, prácticas o procesos que puedan aprovechar materiales de descarte por sus características, propiedades y/o función.
- Conformar un red de intercambio de subproductos entre empresas para nuevas líneas de negocio.
- Ofrecer servicios para facilitar la logística de esos intercambios.

### CASO “GREENER”

**País: Argentina**  
<https://www.greener.bio/>



**Servicio que comercializan:**  
Plataforma que optimiza la gestión integral de residuos y bonos de materiales y circularidad para marcas y organizaciones.

**Descripción de lo que hacen:**  
Digitalización, de inicio a fin, de la cadena de valor de todos los residuos, desde su origen hasta su revalorización, utilización, consumo o disposición trabajando así con gobiernos, recolectores y generadores particulares, como pueden ser empresas.

#### Otros emprendimientos de inspiración:

Uruguay: Abito, Compost Urbano, Lanas Trinidad.

América Latina: Sinba.







## INNOVACIONES BIOTECNOLÓGICAS

**Desarrollo de tecnología, procesos y materiales desde los ciclos biológicos de la naturaleza.**

- Replicar procesos biológicos a pequeña o gran escala desde la función y/o estructura de partes o elementos.
- Cultivo de y/o desarrollo de biomateriales para sustituir materiales no renovables.
- Diseño y reproducción de estructuras para habitar, ej, bioconstrucción o urbanismo biofílico.

### CASO “MICHROMA”



**País:** Argentina  
<https://www.michroma.co>

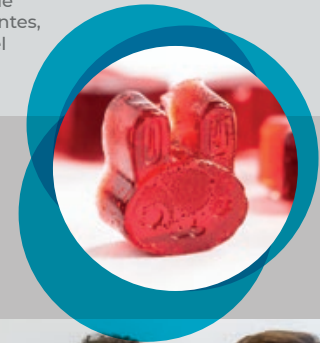
**Producto que comercializan:** Colorantes y saborizantes naturales a base de hongos. Platafo, fermentación, hongos.

**Descripción de lo que hacen:** A través de la fermentación de hongos producen ingredientes que sirven como colorantes y saborizantes, reemplazando los ingredientes del petróleo que no son ni sustentables ni saludables.

**Otros emprendimientos de inspiración:**

**Uruguay:** Caliu earthship, Lam Arte Textil.

**América Latina:** TomorrowFoods, BreakPet, Etimo Biomateriales, Desserto.





## REGENERACIÓN DE ECOSISTEMAS

### Transición de la industria nacional del agro a procesos que restauren diversidad, suelos y ciclos naturales.

- Transición de las industrias nacionales, así como procesos industriales contaminantes o degradantes a una producción que restaure el equilibrio del medio ambiente.
- Eliminar o mitigar operaciones que degradan, contaminan y erosionan el suelo.
- Capacitar y transferir prácticas de producción restaurativas como la agroecología, silvicultura, silvopastoreo, manejo holístico, etcétera.
- Recuperar la diversidad y los ciclos naturales con métodos y/o tecnologías locales.
- Implementar cadenas de permacultura<sup>58</sup> y/o prácticas de producción no intensivas.
- Desarrollar e instalar plataformas y sellos de consumo regenerativo.
- Fijar objetivos de adaptación de nuevos procesos, productos e insumos a corto y mediano plazo que se instrumenten en los negocios.

<sup>58</sup> “La permacultura es mundialmente reconocida como un sistema de diseño de ambientes humanos sostenibles. Con la naturaleza como guía y maestra, es una disciplina que estudia sus patrones y dinámicas para luego incorporarlos en sistemas agrícolas saludables.”, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

### CASO “OVIS 21”

**País: Argentina.**  
<https://ovis21.com/>



**Servicio que comercializan:** Educación y promoción de prácticas regenerativas en la ganadería como así también implementación de proyectos de escala. Acompañan a toda la cadena, iniciando por el productor y finalizando con la concientización del consumidor final.

**Descripción de lo que hacen:** Crearon una red de productores, técnicos y profesionales que buscan aprender y aplicar un “modelo productivo que cuida y regenera el ambiente, desarrolla a las personas que de él dependen y a su vez brinda herramientas y oportunidades para mejorar la rentabilidad del negocio ganadero”.



#### Otros emprendimientos de inspiración:

**Uruguay:** La Cristina, Ecologista.

**América Latina:** Guayaki, Pacari, Reserva Margay.



Nodos Regenerativos - Argentina y Paraguay



## DESCARBONIZACIÓN

### Transición a otras fuentes de energía no fósil.

● Desarrollo de tecnología, prácticas, procesos e infraestructura para equilibrar la cantidad de dióxido de carbono liberado a la atmósfera, con el objetivo de neutralizar las emisiones de carbono.

● **Evitar:** Diseñar para evitar emisiones.

● **Reducir:** Hacer cambios de procesos e infraestructura que ayuden a reducir la emisión actual (energías renovables, gestión de residuos, captación de gases, etcétera).

● **Compensar:** Invertir en proyectos de captura de carbono mediante la compra de bonos de carbono ofrecidos por proyectos de reforestación, agroecología, silvicultura, etcétera.

● **Bio secuestrar:** Aplicar prácticas de captura y almacenamiento de dióxido de carbono más eficientes para la regeneración de ecosistemas.



### CASO “PACHAMA”

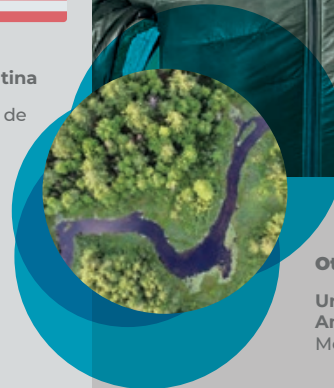


**País:** Estados Unidos  
<https://pachama.com/>

**Silicon Valley con impacto en todo América Latina**

**Servicio que comercializan:** Venta de créditos de carbono.

**Descripción de lo que hacen:** Aprovecha los últimos avances en imágenes satelitales, sensores remotos y machine learning para medir el carbono almacenado en nuestros bosques con una precisión sin precedentes y monitorea el crecimiento forestal a lo largo del tiempo. Articula con organizaciones implementadoras locales para originar nuevos proyectos.



### Otros emprendimientos de inspiración:

**Uruguay:** Forest Soluciones IOT.  
**América Latina:** Toroto, Libélula, Ejido Verde, Moses, GBM Land y Way Carbon.



## DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

### Reconocimiento, autonomía y participación de minorías y ciudadanos excluidos.

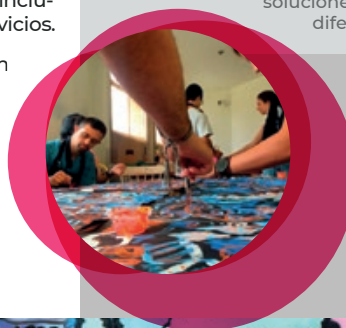
- Incluir, tanto puertas adentro de la empresa, como a lo largo de la cadena de valor a minorías y ciudadanos excluidos por nivel socioeconómico, raza, neurodiversidad, condición motriz, sexo, género, religión, origen étnico, idioma, entre otros, promoviendo la igualdad y no discriminación.
- Como resultado de un producto o servicio se logra integrar o dar respuesta a las necesidades y/o impulsar la autonomía de minorías y ciudadanos excluidos.
- Se integra una mirada de diversidad, equitativa e inclusiva al momento de crear productos o brindar servicios.
- Implementan políticas y estrategias que rompen los sesgos y la segregación estructural en empresas y la sociedad.
- Trabajan activamente la igualdad de género y brindan apoyo explícito para promover el empoderamiento de las mujeres de manera sistémica en su organización.
- Invertir en empresas diseñadas, fundadas y/o dirigidas por personas excluidas.

### CASO “LA CASA DE CARLOTA”

**Países:** Colombia, Brasil, Perú y España.  
<https://www.lacasadecarlotaandfriends.com/>

**Servicio que comercializan:** Soluciones de diseño innovadoras, creativas y con impacto social positivo.

**Descripción de lo que hacen:** Bajo el lema "la diversidad es la nueva creatividad" conforman un equipo de talentos diversos conformado por diseñadores profesionales, ilustradores, creativos con autismo y síndrome de Down para ofrecer soluciones de diseño "innovadoras, frescas y diferentes".



#### Otros emprendimientos de inspiración:

**Uruguay:** Lavadero Inclusivo  
Arcoiris 21, Dulces Melodías, 4dLab, Umuntu, Connectus Medical.  
**América Latina:** Soy Herny y Nilus.





## COMUNIDADES LOCALES

### Compras y consumo local.

- Revitalizar y fortalecer a las comunidades cercanas optando por las capacidades, recursos e infraestructuras disponibles localmente en primer lugar.
- Reimpulso e instrumentación del talento, recursos y capacidades de comunidades locales.
- Generar y co-crear soluciones con identidad y denominación de origen local.
- Reactivar redes de operación, producción e interdependencia en un radio o distancia razonable.
- Plataformas y articulación de comercio justo y mitigación de intermediación.
- Capacitar y poner en marcha prácticas que contemplen a las comunidades locales y mejoren estándares de calidad.

### CASO “SELLIN”



**País:** Uruguay  
<https://sellin.uy/>

**Servicio que comercializan:** Plataforma de comercialización y vidriera para que micro y pequeños productores vendan sus productos, los apoyan con consultorías e intervenciones territoriales para desarrollar capacidades y evitar el desarraigo territorial. Además desarrollan productos para terceras marcas.

**Descripción de lo que hacen:** Crean oportunidades comerciales articulando y generando catálogos para compras corporativas y particulares. Facilitan el crecimiento sostenido de micro y pequeños productores de Uruguay logrando que puedan vivir de su trabajo.



### Otros emprendimientos de inspiración:

**Uruguay:** Verde Agua, Resur.

**América Latina:** Pueblos originales, Hilandería Warmi, Café Abraco, Píxa.



## CREATIVIDAD Y CAMBIO CULTURAL

- Crear y distribuir bienes de consumo cultural que promuevan entornos positivos para las personas y el planeta.
- Innovar en identidad y patrimonio cultural en equilibrio entre la naturaleza y la sociedad.
- Reconocer y proteger los derechos culturales y de patrimonio de comunidades ancestrales.
- Contenidos y formatos que abordan problemáticas sociales y/o ambientales, como diversidad e inclusión.
- Crear y desarrollar herramientas que instrumenten metodologías y rutinas para la regeneración de operaciones, industrias, ecosistemas o las personas.

### CASO “ECOCINEMA”

**País:** Uruguay

<https://www.ecocinema.net/>



**Servicio que comercializan:**

Elaboración y difusión de producciones cinematográficas con impacto positivo en la sociedad.

**Descripción de lo que hacen:** Todas sus películas contienen un mensaje que busca interpelar al espectador, ayudándolo a cambiar la forma en que ve a la realidad que lo rodea, generando autoestima e inspirándolo a crear un mundo mejor. Cuenta con “Naves Solares”, un cine itinerante que recorre barrios de ciudades o pequeñas poblaciones, alimentado 100% con energía fotovoltaica.

**Otros emprendimientos de inspiración:**

**Uruguay:** Centro de Comunicación Regenerativa, Pika Juguetes, Efecto Cine.

**América Latina:** Ondulé, Teatro Border, Moai Editions y Bo-Tito.





## EMPODERAMIENTO Y DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO

- Ofrecer productos y servicios que catalizan la transición hacia las nuevas economías.
- Impulsar a emprendedores y/o organizaciones para alcanzar resultados de impacto.
- Herramientas, productos y servicios que fomenten la transición empresa a empresa de impacto.
- Capacitación y desarrollo de ecosistemas para emprendimientos de impacto.
- Fomentar la cultura y finanzas de impacto con instrumentos de inyección de capital.
- Activar redes de intercambio o comercio de impacto.
- Hubs, incubadoras e instituciones patrocinadoras para emprendimientos con foco en generar impacto ambiental y/o social positivo.

### CASO “GEMMA”

**País: Uruguay**  
<http://www.gemma.uy/>



**Servicio que comercializan:** Consultoría y talleres enfocados en el desarrollo de prácticas de sustentabilidad y desarrollo humano para empresas, organizaciones y proyectos.

**Descripción de lo que hacen:** Acompañan a empresas y organizaciones en sus estrategias de sustentabilidad, procesos de transformación y fortalecimiento de equipos de trabajo aportando una mirada holística, inspiradora y generadora de nuevas realidades. Son puente entre organizaciones, empresas y personas alineadas al propósito de sembrar un futuro sustentable.



#### Otros emprendimientos de inspiración:

**América Latina:** Koga, Impacto, GridX, Tré Inwestimentos, Sitawi.



## CUIDADOS Y BIENESTAR

- Organizar e instrumentar de manera ética y económicamente responsable una cultura de asistencia, acompañamiento y recursos para el cuidado y/o desarrollo de la salud física, emocional, mental, sexual y reproductiva de terceros.
- Crear y disponibilizar productos, plataformas y servicios para el desarrollo emocional individual y/o colectivo.
- Organizaciones que formalizan servicios de cuidados domésticos generalmente precarizados a segmentos vulnerables: Infancia, vejez y no autoválidos.
- Capacitación, formalización e intermediación de servicios de cuidados domésticos.

### CASO “BETTERFLY”

**País:** Chile  
<https://betterfly.com/>



**Servicio que comercializan:** Es una plataforma de beneficios e impacto positivo.

**Descripción de lo que hacen:** A través de la plataforma, “los hábitos saludables, como caminar, meditar, hacer ejercicio o dormir, se pueden transformar en donaciones sociales a distintas causas y a la vez en un seguro de vida cuya cobertura crece sin costo tras cada hábito saludable”<sup>59</sup>.

#### Otros emprendimientos de inspiración:

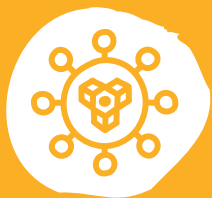
**Uruguay:** Yvy Life Sciences, SerenaBlues.

**América Latina:** Tercera Vida, Puramente App.



<sup>59</sup> <https://www.sistemab.org/empresas/betterfly/>





## PROPIEDAD Y RIQUEZA COLECTIVA

**Nuevos formatos legales, compromisos administrativos de las empresas consideran las necesidades futuras de la sociedad y el ambiente.**

- Integrar a las partes interesadas en las decisiones estratégicas de la empresa y en la distribución de rentas. Repensar la propiedad, la misión comercial y operación desde su constitución legal integrando en el centro de su propuesta de valor a la generación de impacto positivo.
- Cooperativas de trabajo de producción, consumo y empresas de la economía social y solidaria que buscan generar un impacto ambiental o social positivo de manera explícita.
- Participación de los trabajadores en los resultados financieros.
- Negocios sociales utilizando las ganancias para lograr su misión.

### CASO “REIMPULSO”



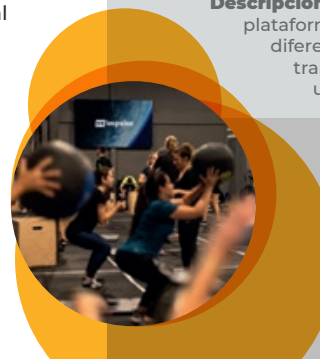
**País:** Uruguay  
<https://reimpulso.uy/>

**Servicio que comercializan:** Ofrecen un servicio de comercialización a través de una plataforma web y física que busca promover el consumo consciente y colaborativo.

**Descripción de lo que hacen:** Reúnen en su plataforma a emprendimientos de diferentes lugares de Uruguay y que trabajan con materiales nobles y de un valor diferencial.

#### Otros emprendimientos de inspiración:

**Uruguay:** Cooperativa Nido, Coople.  
**América Latina:** Creando Conciencia, Confiar Coop.





# LLAMADO A LA ACCIÓN:

## DEFINÍ

**PARA QUÉ:** Seleccionar los patrones de modelo de negocio de impacto.

**QUIÉNES:** Vos y tu equipo.

**CUÁNTO:** Mínimo 50 mins.

Ahora que conocés las características principales de los modelos de negocio y has tomado contacto con los 12 patrones de impacto que cristalizan cómo otros emprendimientos y empresas nacen con el impacto en sus genes o transitan hacia ellos, ¡llegó tu momento de aplicarlos!

El canvas Definí sirve para que encuentres caminos posibles o que no habías explorado así como para potenciar tu solución.

Para completarlo tenés que:

- 1 Seleccionar un máximo de tres patrones que resuenen con el problema.
- 2 Describir cómo se podría traducir cada patrón en tu modelo de negocios.



Ya lo vas a experimentar en primera persona, pero te adelantamos que al probar varias combinaciones de patrones y elaborar sus estrategias te darán caminos muy diferentes para encarar tu emprendimiento.





## 4 - DEFINÍ

Seleccioná tus patrones de impacto



### DESARROLLÁ TU ESTRATEGIA DE IMPACTO

Explicá cómo aplicarás cada patrón a tu solución

Colocá un naipe

---

Colocá un naipe

---

Colocá un naipe

### 12 PATRONES DE MODELO DE NEGOCIO DE IMPACTO

<p>PRODUCTOS CIRCULARES</p>	<p>PRODUCTO COMO SERVICIO</p>	<p>REVALORIZACION E INTERCAMBIO DE RECURSOS</p>
<p>INNOVACIONES BIOTECNOLÓGICAS</p>	<p>REGENERACION DE ECOSISTEMAS</p>	<p>DESCARBONIZAR</p>
<p>DIVERSIDAD E INCLUSION</p>	<p>COMUNIDADES LOCALES</p>	<p>CREATIVIDAD Y CAMBIO CULTURAL</p>
<p>DESARROLLO EMPRENDEDOR DE IMPACTO</p>	<p>CUIDADOS Y BIENESTAR</p>	<p>PROPIEDAD Y RIQUEZA COLECTIVA</p>



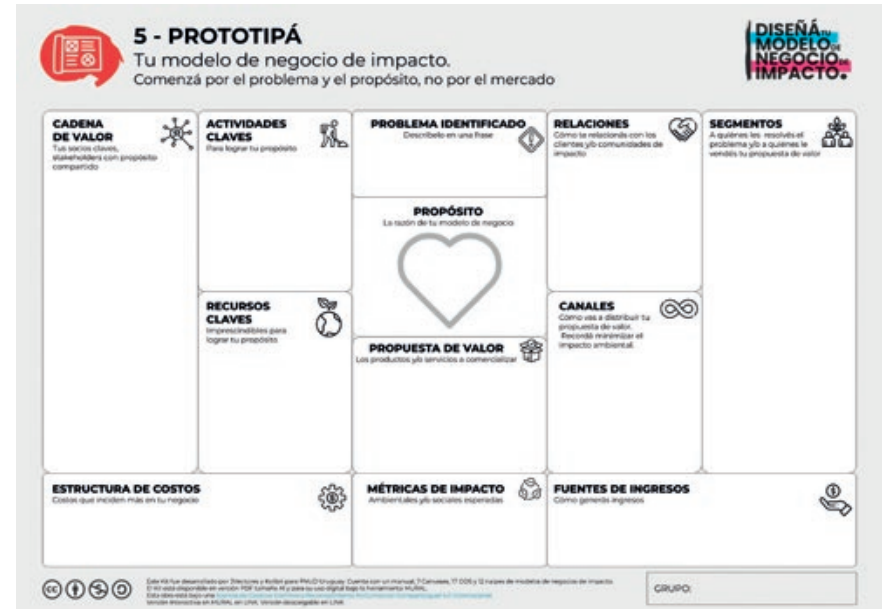
Este kit fue desarrollado por 3Vectores y Kolibrí para PNUD Uruguay. Cuenta con un manual, 7 Canvases, 17 ODS y 12 naipes de modelos de negocios de impacto. El kit está disponible en versión PDF tamaño A1 y para su uso digital bajo la herramienta MURAL. Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento- NoComercial- CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Versión Interactiva en MURAL en LINK. Versión descargable en LINK.

GRUPO:

# ¿CÓMO DISEÑAR EL MODELO DE NEGOCIO DE IMPACTO?

Para diseñarlo te recomendamos utilizar la herramienta “**Business Model CANVAS B**”, desarrollada por 3Vectores, que permite de una forma visual y sencilla identificar todas las áreas vitales para la ejecución de un emprendimiento sostenible.

El “Business Model Canvas B” es una adaptación del “Business Model Canvas” de Alexander Osterwalder, que se suele utilizar en los negocios tradicionales.



## ¿QUÉ DIFERENCIA EL CANVAS B DEL TRADICIONAL?

El Canvas B te propone empezar desde las 3P: **Problema, Propósito, Propuesta de valor** y proyectar las métricas de impacto socioambientales deseadas.

El Canvas tradicional propone comenzar el diseño desde la segmentación de clientes y la propuesta de valor, es decir, desde afuera hacia adentro y por último hace foco en los recursos, los procesos y las operaciones que impactarán en nuestra comunidad y ambiente.

Te enamoras del problema. Serás capaz de cambiar la propuesta de valor hasta que consigas la forma más eficiente de solucionarlo.

Te enamoras de la propuesta de valor.

Proceso endógeno:  
Comienza con definir qué es lo que querés resolver.

Proceso exógeno: Desde afuera hacia adentro.

El valor acá no es solo económico, sino también contempla cómo se crea y genera el valor social y ambiental.

Entiende por valor a los deseos y necesidades del cliente/consumidor y el valor económico que retorna a la empresa.

### ¿Qué beneficios trae este modelo?

**1** Mayor sentido de pertenencia.

**2** Capacidad de identificar los problemas reales.

**3** Incentiva la creatividad.

**4** Facilita el diseño de propuestas de valor de triple impacto.



### TIP

Si a medida que vas leyendo vas poniendo en práctica los conceptos, para esta instancia ya tendrías que tener definido:

1. El problema y cómo querés abordarlo.
2. El marco estratégico de tu emprendimiento: Propósito, visión, misión y objetivos.
3. Teoría del cambio.

**¡Ahora sí!** Comencemos con el diseño del modelo de negocio de tu emprendimiento en 11 pasos:

### ¿Cómo creás valor?

**1 Problema:** Describilo en una frase, detallando desde lo que te conmueve hasta lo que puedes hacer para solucionar tus habilidades. Retomá el ejercicio que hiciste con el marco estratégico y teoría del cambio.

**2 Propósito:** La razón de existir de tu negocio. ¡Podés construirlo junto a tus colaboradores, aliados, segmentos de clientes y comunicalo a todo el mundo!

**3 Propuesta de valor:** Los productos o servicios que vas a comercializar. ¿Qué valor fundamental querés entregarle a tus clientes/consumidores? ¿Qué necesidad querés satisfacer?

**4 Recursos claves:** Lo que es imprescindible para lograr tu propósito. ¿Qué recursos requiere ejecutar tu propuesta de valor?

**5 Actividades claves:** Acciones que tenés que emprender para lograr tu propuesta de valor. ¿Qué actividades claves requiere tu propuesta de valor?

### ¿Cómo distribuís y acercás valor?

**6 Canales:** A través de qué medios acercás tu propuesta de valor. ¿A través de qué canales tu público objetivo espera y desea ser alcanzado? ¿Cuáles funcionan mejor?

**7 Segmentos:** A quiénes ofrecés tu producto o servicio. ¿Cuál es tu público más importante? ¿Qué características tiene?

**8 Relaciones:** Definí qué tipo de relación querés tener con tus segmentos. ¿Cómo vas a construir una relación de confianza con ellos?



### ¿Cómo capturarás valor?

**9 Métricas de impacto:** Indicadores ambientales o sociales para medir el impacto de tu negocio.

¿Qué indicadores van a dar cuenta del impacto que genera tu emprendimiento?

¿Cómo vas a obtener la información para medir esos indicadores?

**10 Estructura de costos:** Costos que inciden en tu negocio.  
¿Cuánto cuestan las actividades que tienes que realizar? ¿Los recursos que necesitas? Cuantificá los costos fijos y también los variables.

**11 Estructura de ingresos:** Cómo generarás ingresos.  
¿Cuánto están dispuestos a pagar tus clientes? ¿Cuáles son tus actividades más rentables?



### TIP

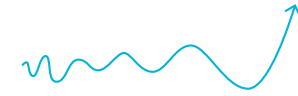
#### **FAIL FAST!**

**La mejor manera de llegar al mejor modelo de negocio, en un contexto que se encuentra en constante cambio, es probando e iterando.**

El perfeccionista →

El iterador

El procrastinador



### ¿Por qué armar prototipos e iterar?

Armar un modelo de negocio sencillo y testearlo en el mercado te permite mitigar riesgos fallando de una forma rápida y sin invertir muchos recursos. En poco tiempo probás una idea, recibís retroalimentación y realizás los ajustes necesarios para volver a salir al mercado con una propuesta de valor mejorada.

- Acelerá tu aprendizaje sobre cómo funciona el producto, servicio o experiencia que estás comercializando. Te permitirá conocer a la brevedad qué es lo que más llama la atención, qué es lo que mejor funciona y lo que no aporta valor.
- Te permite conocer mejor a tu segmento: Qué les interesa, cuáles son sus mayores preocupaciones, qué de tu producto resuelve más y mejor sus necesidades.
- Validar o desestimar los supuestos bajo los cuales desarrollaron la solución al problema que identificaste.



# LLAMADO A LA ACCIÓN:

## PROTOTIPÁ

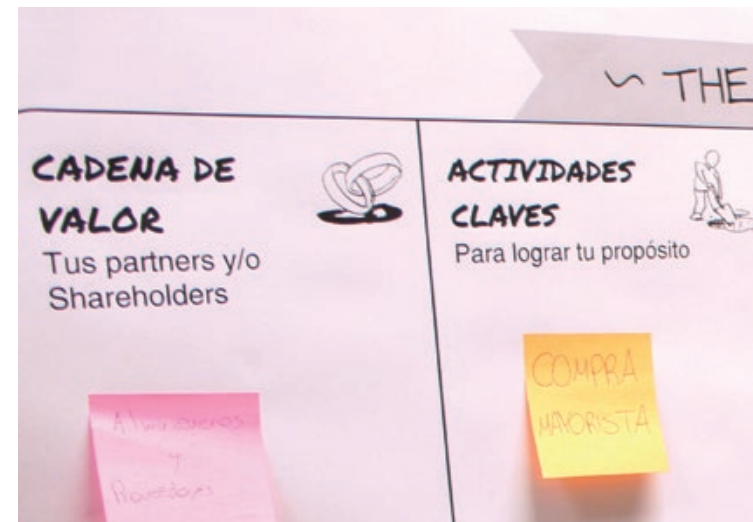
**PARA QUÉ:** Diseñar tu modelo de negocio de impacto.

**QUIÉNES:** Vos y tu equipo + aliados, proveedores, potenciales clientes.

**CUÁNTO:** Mínimo 90 mins.

Como te explicamos, el Canvas B te ayudará a aterrizar todas las áreas clave de tu negocio, transparentando la lógica de cómo tu emprendimiento creará, desarrollará, capturará y entregará “valor” para las personas y el planeta.

Al igual que en otras de las herramientas que te planteamos, ésta a menudo requiere ser completada con colaboradores y otros actores relevantes, para tener una visión lo más sistémica que puedas. De hecho, al ser un proceso en construcción en vivo estando todavía en la fase de prototipado la mayoría de los emprendedores encuentran útil contrastar y validar aspectos que describieron con la realidad cuando no están del todo seguros.





El canvas está compuesto por 12 cuadrantes lo que puede parecer abrumador al principio. No te preocupes, te iremos guiando para que puedas completarlo de a poco.

- 1** Comenzarás por la columna central ya que es el núcleo de tu emprendimiento: Las 3P (problema, propósito, propuesta de valor) y las métricas de impacto.
- 2** Luego nos moveremos hacia el panel de la izquierda que pondrá el foco sobre los recursos (¡poné especial atención sobre que las materias primas que necesitás sean de fuentes sostenibles y renovables!),

las actividades claves (buscando operaciones y procesos limpios) y los aliados a tu problema y/o propósito con los que podrás generar sinergias.

- 3** A continuación, iremos hacia el lado derecho, que contiene los bloques más exógenos, es decir, los que empiezan a tener puntos de contacto con quienes van a comprar o beneficiarse de tu propuesta de valor: canales, segmentos y relaciones.
- 4** Por último completaremos los cuadrantes de estructura de costos y fuentes de ingreso.
















## 5 - PROTIPÁ

Tu modelo de negocio de impacto.

Comenzá por el problema y el propósito, no por el mercado



<p><b>CADENA DE VALOR</b> Tus socios claves, stakeholders con propósito compartido</p> 	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b> Para lograr tu propósito</p> 	<p><b>PROBLEMA IDENTIFICADO</b> Describelo en una frase</p> 		<p><b>RELACIONES</b> Cómo te relacionás con los clientes y/o comunidades de impacto</p> 	<p><b>SEGMENTOS</b> A quiénes les resolvés el problema y/o a quiénes le vendés tu propuesta de valor</p> 
<p><b>RECURSOS CLAVES</b> Imprescindibles para lograr tu propósito</p> 		<p><b>PROPÓSITO</b> La razón de tu modelo de negocio</p> 		<p><b>CANALES</b> Cómo vas a distribuir tu propuesta de valor. Recordá minimizar el impacto ambiental.</p> 	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> Costos que inciden más en tu negocio</p> 		<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> Los productos y/o servicios a comercializar</p> 		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b> Cómo generás ingresos</p> 	



Este kit fue desarrollado por 3Vectores y Kolibri para PNUD Uruguay. Cuenta con un manual, 7 Canvases, 17 ODS y 12 naipes de modelos de negocios de impacto. El kit está disponible en versión PDF tamaño A1 y para su uso digital bajo la herramienta MURAL. Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#). Versión interactiva en MURAL en [LINK](#). Versión descargable en [LINK](#).

GRUPO:







Grandes


# CATEGORÍAS DE EMPRENDIMIENTOS SOSTENIBLES<sup>60</sup>

Tras haber definido tu modelo de negocio es importante que identifiques alguna categoría en la que se enmarca tu emprendimiento sostenible; para ello te acercamos un listado, con algunos ejemplos que te permitirán dilucidar a cuál pertenece tu emprendimiento. Cada categoría se basa en temas o tendencias macroeconómicas que los inversores pueden


utilizar para identificar y evaluar una posible inversión. Por lo tanto, la taxonomía basada en temas ayuda a los inversionistas de impacto a identificar los principales aspectos sociales y económicos de las inversiones. También son oportunidades que los emprendimientos pueden utilizar para enmarcar y comunicar su trabajo.

<p><b>1.</b> </p> <p><b>ACCIÓN POR EL CLIMA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Adaptación y resiliencia al cambio climático.</li> <li>b. Mitigación del cambio climático.</li> </ul>	<p><b>2.</b> </p> <p><b>AGUA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Acceso, almacenamiento y distribución.</li> <li>b. Potabilización.</li> <li>c. Uso racional y responsable.</li> <li>d. Saneamiento.</li> </ul>	<p><b>3.</b> </p> <p><b>EDUCACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Educación ambiental, formal y no formal.</li> <li>b. Acceso a educación de calidad.</li> <li>c. Habilidades para el empleo.</li> <li>d. Otros.</li> </ul>	<p><b>4.</b> </p> <p><b>DISEÑO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Digital.</li> <li>b. Objetos de uso doméstico.</li> <li>c. Dispositivos de uso comunitario.</li> <li>d. Objetos de uso cotidiano.</li> <li>e. Otros.</li> </ul>
---	---	--	---


<sup>60</sup> Adaptación propia de la taxonomía IRIS+.

**.5.**  **DIVERSIDAD E INCLUSIÓN**


- a. Perspectiva de género.
- b. Equidad racial.
- c. Neurodiversidad.
- d. Otros.

**.6.**  **EFICIENCIA ENERGÉTICA Y ENERGÍAS RENOVABLES:**


- a. Uso racional y eficiente de la energía.
- b. Energías renovables.
- c. Otros.

**.7.**  **MATERIALES (RESIDUOS):**


- a. Reducción.
- b. Reutilización.
- c. Reciclaje.
- d. Gestión integral.
- e. Otros.

**.8.**  **NUEVAS TECNOLOGÍAS**


- a. Greentech.
- b. Nuevos materiales.

**.9.**  **PRODUCCIÓN Y CONSUMO**

- a. Economía circular.
- b. Reconversión industrial.
- c. Uso eficiente de recursos naturales.
- d. Consumo sostenible.
- e. Producción local.
- f. Consultorías en estrategias con impacto.
- g. Otros.

**.10.**  **RECURSOS NATURALES**

- a. Aire limpio.
- b. Conservación y/o regeneración de ecosistemas (fauna-flora).
- c. Uso sostenible de recursos biológicos.

**.11.**  **SALUD**

- a. Acceso o mejora del sistema de salud.
- b. Nutrición.
- c. Bienestar.
- d. Otros.

**.12.**  **SERVICIOS FINANCIEROS**

- a. Inclusión financiera.
- b. Finanzas verdes.
- c. Finanzas de impacto.

**.13.**  **SECTOR AGROPECUARIO**


- a. Agricultura.
- b. Silvicultura.
- c. Ganadería.
- d. Pesca.
- e. Otros.

**.14.**  **TRANSPORTE Y MOVILIDAD**

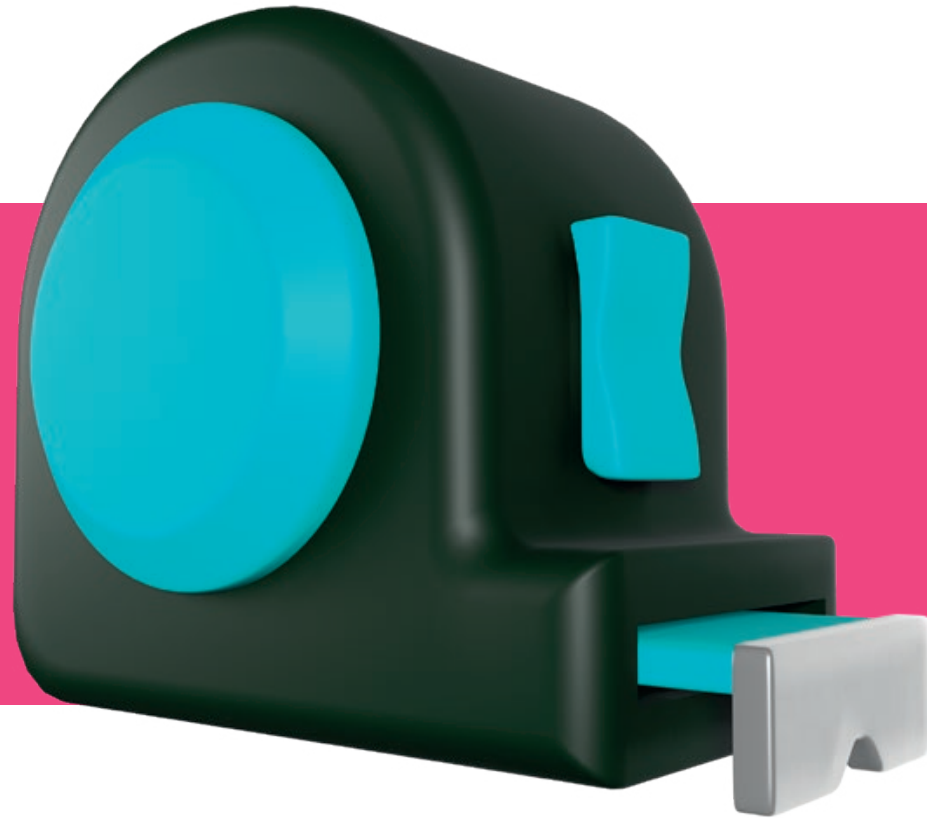
- a. Modalidades de transporte más eficientes.
- b. Movilidad eléctrica.
- c. Transporte colaborativo.
- d. Transporte saludable y asequible.

**.15.**  **TURISMO**

- a. Turismo responsable.

**.16.**  **VIVIENDA Y CONSTRUCCIÓN**

- a. Materiales de construcción eficientes.
- b. Técnicas y tecnologías constructivas sostenibles.
- c. Planeamiento urbano y diseño arquitectónico.





CAPÍTULO CUATRO

# MEDÍ TU IMPACTO

*¿Cómo podés saber que estás en el camino hacia la sostenibilidad?*

***Medir para conocer,  
conocer para cambiar,  
cambiar para impactar  
aún más.***

Una vez definidos tu modelo de negocio y las estrategias que vas a implementar, estás en condiciones de medir tu impacto y corroborar que vas en la dirección correcta hacia la sostenibilidad; y si los efectos que estás generando en tu entorno, en tu organización, en el ambiente y en la sociedad, son los que buscás.

¿Estoy transformando intenciones en verdaderas acciones de impacto? Realizar mediciones y evaluaciones te va a permitir encontrar respuestas a esta pregunta. También, vas a poder formalizar buenas prácticas que, quizás, aún no estaban documentadas, asumir compromisos puertas adentro y fuera de tu organización y establecer un plan de mejora continua.

Hoy son múltiples los actores que le están solicitando a los emprendimientos sostenibles resultados cuantificables y verificables del impacto que dicen llevar adelante.

**“El impacto  
se está  
transformando  
en un indicador  
clave del  
desempeño de  
una empresa.”**

A modo de ejemplo, según la reglamentación de la Ley BIC en Uruguay, las sociedades BIC deben presentar todos los años un reporte declarando el cumplimiento del triple impacto que se haya definido en su objeto social. Esta ley establece que ese reporte deberá contener: la metodología utilizada para medir el impacto, las acciones que se llevaron a cabo, y la medición del impacto social y ambiental. Por lo cual, realizar mediciones ya pasa de ser algo distintivo a ser parte de las actividades rutinarias de las organizaciones.



## Beneficios y oportunidades

Más allá de ciertas exigencias de distintos actores, realizar esta práctica en tu emprendimiento te trae diferentes beneficios y oportunidades.

### INTERNOS

- 1** Impulsar una cultura de mejora continua: Las distintas metodologías de medición te invitan a estar siempre revisando los procesos internos, encontrando áreas de mejora, identificando los riesgos y, también, las oportunidades del negocio para que puedan potenciar el impacto.
- 2** Evaluar para tomar acción: Hacer un balance de cómo están avanzando de cara al cumplimiento de sus objetivos de impactos y con ello poder definir planes de acción para acelerar o tomar medidas que redireccionen a la organización al cumplimiento de los mismos.
- 3** Mejorar la toma de decisiones estratégicas y/o tácticas basándose en datos y evidencia.
- 4** Motivar a los colaboradores comunicando los resultados que han generado como equipo.

<sup>61</sup> Carta anual a CEOs, Larry Fink, 2022.  
<https://www.blackrock.com/ci/2022-larry-fink-ceo-letter>

<sup>62</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017.  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_mtricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_mtricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)

### EXTERNOS

- 1** Evidenciar resultados alcanzados y poner en valor la contribución del emprendimiento a la sociedad te permite ganar mayor visibilidad y credibilidad ante grupos de interés como clientes, inversores o instituciones públicas.
- 2** Tener acceso a un mercado de inversiones de impacto de miles de millones de dólares (en 2019 el mercado de inversión representaba más de 715 mil millones de dólares, con un antecedente de 40 mil millones de USD en 2014<sup>61</sup>). Es un mercado en crecimiento y con más exigencias, principalmente en la medición y elaboración de reportes de impacto.
- 3** Permitir al inversor identificar oportunidades, reducir riesgo, y tomar decisiones de inversión y gestión mejor informadas.<sup>62</sup> Aumenta así el compromiso por parte de los inversores para apoyar el crecimiento del emprendimiento.
- 4** Rendir cuentas de su desempeño económico, social y ambiental frente a organismos públicos.

# INICIÁ LA MEDICIÓN DE TU IMPACTO

Hay dos caminos para hacer mediciones, primero podés hacer mediciones internas en base a tus objetivos de impacto y después, optar por mediciones externas.

## MEDICIÓN INTERNA



Para llevar a cabo la medición, es fundamental encontrar los indicadores adecuados para los objetivos ambientales y sociales que se establecieron en el emprendimiento.

## ¿Qué es un objetivo ambiental y social?

La reglamentación de la Ley BIC de Uruguay, los define de la siguiente manera:

- A los objetivos ambientales, los entiende como “metas destinadas a garantizar la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales, mediante la prevención, protección, recuperación del ambiente y sus componentes. La conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto a los derechos fundamentales de la persona.”
- Mientras que los sociales los define como “aquellas metas cuantificables, destinadas a mejorar, parcial o totalmente, el bienestar de la población, resolviendo o disminuyendo los efectos de un problema generado por la naturaleza o por terceros ajenos a la Sociedad BIC.”



Foto proporcionada por OVIS 21

## ¿Qué es un indicador?

“El indicador es la unidad que permite medir el alcance de un objetivo específico.”<sup>63</sup>

Los indicadores nos permiten describir los resultados que se esperan de las actividades que implementamos y van acompañados de variables que nos permiten indicar cómo se están comportando esos objetivos que

buscamos alcanzar.

También son conocidos como KPI por las siglas en inglés de Key Performance Indicator. Es muy común que inversores o fondos internacionales te soliciten tus KPIs para entender mejor los resultados esperados de tu emprendimiento.

## ¿CÓMO ELABORAR TUS INDICADORES EN 6 PASOS?

### Primero

Por cada objetivo de impacto, definí 3 indicadores que te permitirán medirlos y te indicarán si los estás cumpliendo o no.

### Segundo

Definí la frecuencia. ¿Cada cuánto vas a medir los valores de cada indicador? Por ejemplo: Trimestralmente, anualmente.

### Tercero

Definí la línea de base, es decir, cómo se comportó el indicador anteriormente en base a la frecuencia de medición elegida. Si elegiste una frecuencia de medición anual, ¿qué valores tuvo ese indicador el año anterior? Si no contaras con mediciones de años anteriores, pasá al siguiente paso.

### Cuarto

Ahora es el momento de determinar las escalas de valores que van a darle significado a los indicadores. “Cantidad de kw consumidos” no nos dice nada por sí solo, en cambio, si armamos rangos de valores podemos establecer comparaciones. Es importante que determines un mínimo y un máximo esperado para ese indicador.

### Quinto

Identificar la fuente de medición, ¿de dónde obtendrás los datos para medir los indicadores?

### Sexto

¡Medir! Para ir viendo cómo se van comportando los indicadores, es recomendable que lleves registro de los resultados obtenidos en base a la frecuencia que definiste. Registrar los valores te permitirá luego ver tendencias, hacer comparaciones y realizar proyecciones.



### TIP

Para ver ejemplos de indicadores de impacto claves a incorporar en distintos ejes, tales como agua, materiales, carbono, visitá el Anexo I.

<sup>63</sup> Evaluación de proyectos sociales, Ernesto Cohen y Rolando Franco, 1988. <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9051/S3092C678S.pdf?sequence=1>

## MEDICIÓN EXTERNA

Además de ir monitoreando los indicadores relacionados a tus objetivos de impacto, también te recomendamos que analices tu emprendimiento en base a evaluaciones y mediciones desarrolladas por organizaciones externas. Esto te permitirá medirte con los mismos estándares que otras organizaciones y en las diversas áreas que componen tu emprendimiento.

Si investigás sobre las diferentes herramientas existentes, vas a encontrar una gran variedad.

Te vamos a presentar, de modo introductorio, tres de ellas que han logrado modelizar mucha información, para que puedas conocerlas, identificar los usos y beneficios que presentan y cuál es la que más se adecúa a los requerimientos de tu emprendimiento.

Según el estadio en el que se encuentre tu emprendimiento, puede que sientas que algunas preguntas de los marcos de medición no aplican a tu emprendimiento. Aún así pueden ayudarte marcando un norte para tus procesos y procedimientos.

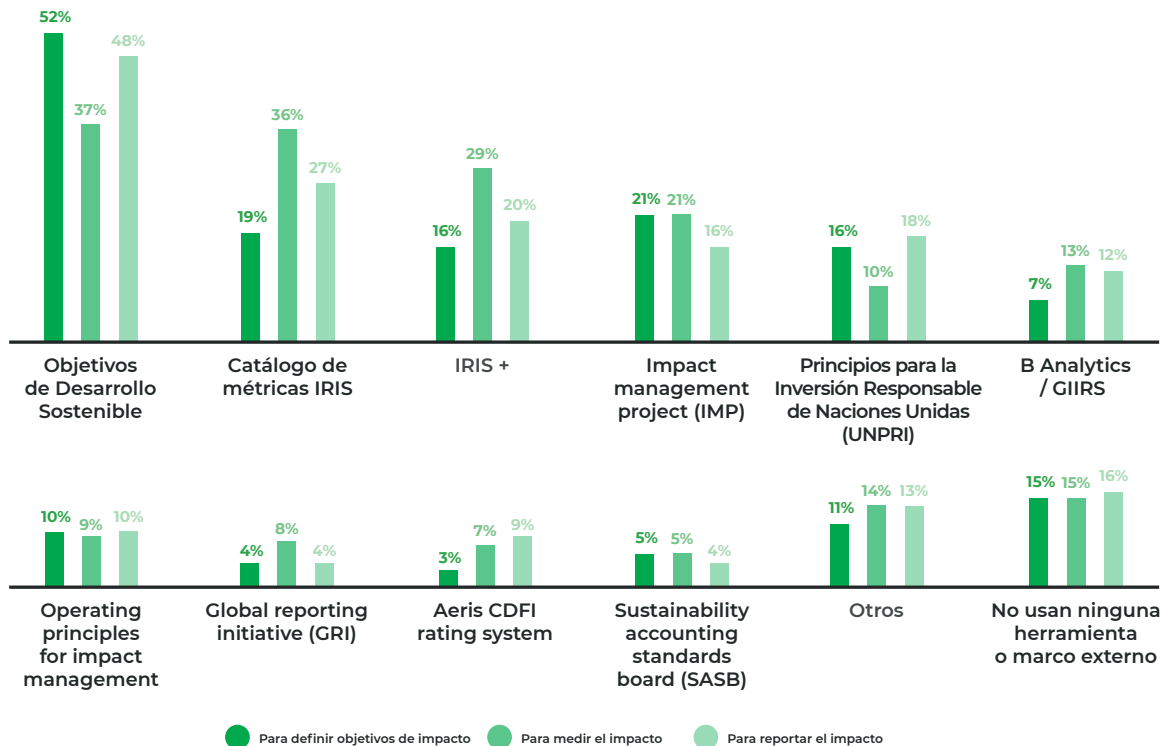


Foto proporcionada por OVIS 21



## ¿SABÍAS QUE...?

Según la Encuesta Anual de Inversores de Impacto 2020 realizada por GIIN (Global Impact Investing Network), 9 de cada 10 encuestados afirman utilizar un sistema externo para medir su impacto. Las herramientas más utilizadas de esta muestra son: los ODS, IRIS e Impact Management Project.



# MARCOS EXISTENTES

## PARA MEDIR IMPACTO






### IMPACT MANAGEMENT PROJECT

A

#### Impact Management Project

¿Qué es? Luego de cientos de conversaciones entre más de 2.000 organizaciones, la comunidad de

Impact Management Project, compuesta por los principales referentes del ecosistema de impacto, llegó al consenso de que el impacto debe ser medido en base a cinco dimensiones:

DATA	ANÁLISIS	EVALUACIÓN
<b>1</b> Tipo de resultado(s) importancia del (los) resultados(s)	 <p>¿Con que resultados se relaciona el efecto y qué tan importantes son para las personas (o el planeta) que los experimentan?</p> <p><b>QUÉ</b></p>	<p>Resultados</p> <p>←-----&gt;</p> <p>Negativos    Neutrales    Positivos</p>
<b>2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profundidad del efecto en un periodo de tiempo</li> <li>- N° de personas afectadas en un periodo de tiempo</li> <li>- Periodo de duración del efecto</li> </ul>	 <p>¿Cuánto del efecto ocurre en el periodo de tiempo?</p> <p><b>CÚANTO</b></p>	<p>←-----&gt;</p> <p>Efecto marginal    Efecto profundo</p> <p>Pequeña escala    Gran escala</p> <p>←-----&gt;</p> <p>Corto plazo    Largo plazo</p> <p>←-----&gt;</p> <p>Lentamente    Rápidamente</p>
<b>3</b> Datos demográficos Datos geográficos Datos ambientales	 <p>¿Quiénes se verán alcanzados por los efectos de tu iniciativa?</p> <p><b>QUIÉN</b></p>	<p>←-----&gt;</p> <p>Satisfecho    Insatisfecho</p>
<b>4</b> Desempeño comparado a través de quién, qué, cuándo	 <p>¿Cómo se compara y contribuye el efecto a lo que, probablemente ocurra de igual forma?</p> <p><b>CONTRIBUCIÓN</b></p>	<p>←-----&gt;</p> <p>Mucho peor de lo que es posible que ocurra    Mucho mejor de lo que es posible que ocurra</p>
<b>5</b> Factores de riesgo, ej. Riesgo de evidencia	 <p>¿Qué riesgos hay para las personas y el planeta si los efectos de tu iniciativa difieren de lo esperado?</p> <p><b>RIESGO</b></p>	<p>←-----&gt;</p> <p>Bajo riesgo    Alto riesgo</p>

#### ¿Para qué te puede servir este proceso?

El análisis de estas cinco dimensiones te dará claridad sobre diversas métricas a utilizar en la medición del impacto que estás generando con tu emprendimiento.

#### ¿Dónde obtener más información?

<https://impactmanagementproject.com/>



## Evaluación de Impacto

**B**

### Evaluación de Impacto B (BIA, por sus siglas en inglés)<sup>64</sup>

Es una herramienta digital, gratuita y estandarizada para medir y gestionar el desempeño ambiental y social de las organizaciones con respecto a todos los actores con los que se relaciona.

Desarrollada en 2007 por B-Lab, ya fue utilizada por más de 120.000 empresas, de diversos tamaños e industrias.

Luego de realizar la evaluación, podés acceder al Informe general de la evaluación B que sintetiza el puntaje obtenido en los distintos ejes de la misma y te permite comparar cómo estás en relación a otras industrias.

<sup>64</sup> Business Impact Assessment.

<sup>65</sup> Para más información entrar en el siguiente enlace: <https://www.sistemab.org/ser-b/>

### ¿Para qué te puede servir?

- Para evaluar el impacto positivo de tu emprendimiento.
- Para diagnosticar tus políticas, tus prácticas ambientales y sociales, y encontrar áreas de mejora.
- Para compararte con otros emprendimientos de la región y encontrar tus fortalezas, como así también, aprender de las buenas prácticas de otras organizaciones.
- Para formalizar prácticas y procedimientos que van a permitirte mantener el impacto positivo aún cuando tu emprendimiento crezca y escale.
- Si está dentro de tus objetivos, para certificar tu emprendimiento como Empresa B. Para esto debés cumplir con los requisitos establecidos<sup>65</sup>, obtener más de 80 puntos en la evaluación y pagar el fee de la certificación.



Foto proporcionada por Pacari



## ¿Cómo son los pasos para la evaluación?

1. El proceso inicia con un simple registro que te solicita el tamaño de tu empresa y tu rol.
2. Luego en base al tamaño, sector y ubicación geográfica de la empresa se adaptará el contenido de las preguntas y su ponderación.
3. Tendrás que completar una serie de preguntas con puntajes ponderados que evalúan 5 áreas de impacto:

### ● **Gobernanza:**

- ¿De qué manera tu empresa integra el desempeño social y ambiental en la toma de decisiones?
- ¿Existen indicadores clave de desempeño (KPI) o métricas que tu empresa monitoree al menos una vez al año para determinar si se están cumpliendo los objetivos sociales o ambientales?

### ● **Trabajadores:**

- ¿Qué oportunidades de capacitación ofrece la empresa para el desarrollo profesional de sus trabajadores?
- ¿Qué opciones se aplican al proceso formal de la empresa para dar feedback a los empleados sobre su desempeño?

### ● **Comunidad:**

- ¿Qué prácticas sobre diversidad, equidad e inclusión están vigentes en la empresa?
- ¿Cuál fue el porcentaje del tiempo per cápita de

los trabajadores donados para trabajos voluntarios, servicio comunitario o actividades pro bono durante el período evaluado?

### ● **Ambiente:**

- ¿Qué porcentaje de la energía que utiliza tu empresa es generado por fuentes renovables de bajo impacto?
- ¿Cuál es la intensidad de las emisiones de carbono de alcance 1 y 2 de la empresa (medida en toneladas de CO<sub>2</sub>/millón de USD de ingresos), incluyendo el uso de bonos y compensaciones de carbono?

### ● **Clientes:**

- Algunas preguntas de referencia:  
¿El problema social o económico abordado por tu producto/servicio es uno que enfrentan directamente sus clientes y/o los beneficiarios de tus clientes?  
¿Qué prácticas implementa tu empresa para gestionar el impacto y el valor creado para los clientes?

4. Como habrás visto, las preguntas analizarán las operaciones y el modelo de negocio de impacto, como así también las distintas prácticas, políticas, productos y resultados.
5. Al finalizar, te arrojará una puntuación, que podrás comparar con la de otros emprendimientos que hayan realizado la evaluación.
6. La evaluación se realiza a través de una plataforma digital, que es gratuita y confidencial.

### ¿Evaluarme con la herramienta es equivalente a certificarme como Empresa B?

No, la certificación es un proceso independiente de la evaluación, que se puede realizar si se quiere obtener el sello de Empresa B. Para lograrlo, una vez completada la información de la evaluación, se envía la solicitud al equipo de B-Lab, quienes proceden a validar la información. De obtener más de 80 puntos, se obtiene la certificación B.

### ¿Qué tenés que saber sobre la certificación B?

**1.**

Para certificar es requisito:

- Tener más de 12 meses operando en un mercado competitivo.
- Ser una empresa con fin de lucro
- Obtener más de 80 puntos en la evaluación de impacto B.
- Actualizar tu estatuto, incluyendo párrafos específicos aprobados por los equipos de cada país que enuncian el compromiso de generar impacto positivo.<sup>66</sup>

**2.**

La certificación, a diferencia de la evaluación, sí tiene costo. En caso de ser elegible tendrás que hacer un pago inicial. Si luego obtenés la certificación, tendrás que hacer un pago anual en base a la facturación de tu emprendimiento y el mercado en el que operes.

Regístrate aquí para obtener más información:

<https://app.bimpactassessment.net/get-started>

**TIP**

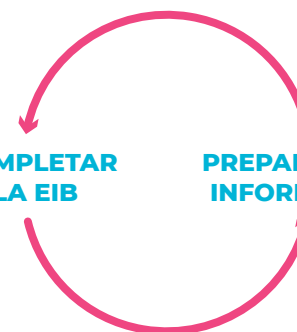
**Seguramente en tu camino como emprendedor oirás hablar de los Informes basados en las métricas GRI para realizar reportes de sostenibilidad corporativa.**

La Evaluación de Impacto B es complementaria a estas métricas, por lo que al realizar la Evaluación encontrarás complementos entre estas dos metodologías.

“Debido a la naturaleza prescriptiva de las preguntas de la EIB (que incluyen mejores prácticas específicas por las que las empresas pueden optar, en comparación con la naturaleza más abierta de los contenidos de la GRI, que preguntan más ampliamente sobre los enfoques de las empresas en la gestión de temas específicos), es más probable que las preguntas de la EIB contribuyan a completar un contenido de la GRI que a la inversa.”<sup>67</sup>

COMPLETAR  
LA EIB

PREPARAR UN  
INFORME GRI



<sup>66</sup> Para más información ver: <https://www.sistemab.org/modificaciones-legales-uruguay/>

<sup>67</sup> Uso complementario y vinculación entre los Estándares GRI y la Evaluación de Impacto B de B Lab, 2021. [https://drive.google.com/file/d/16yT93WxqLeNZb2cv5fpChdq\\_ei0mFcrA/view](https://drive.google.com/file/d/16yT93WxqLeNZb2cv5fpChdq_ei0mFcrA/view)



## IRIS+

### ¿Qué es?

IRIS+ (Impact Reporting and Investment Standard) es una plataforma virtual, gratuita, promovida por el Global Impact Investing Network (GIIN). Su contenido fue elaborado de forma colaborativa con los más importantes actores del mercado y con diversos tipos de organizaciones.

Su principal objetivo es facilitar la reportabilidad de las organizaciones, ofreciéndoles un catálogo de métricas que pueden utilizar para evidenciar su impacto, y también es un gran dispositivo para comparar el impacto generado por distintas organizaciones dado que otorga un marco común de medición.

Sus estándares se actualizan de forma periódica y aseguran la consistencia de la información. Se elaboran en concordancia con marcos internacionales, como la Carta Internacional de Derechos Humanos de las Naciones Unidas o la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo.

### ¿Cuál es la diferencia entre el IRIS+ y el Catálogo de IRIS?

IRIS+ es la evolución del original Catálogo de IRIS, este último es un conjunto de más de 450 métricas clasificadas según diferentes criterios (sector de la iniciativa, dimensión del impacto, impacto operativo, impacto del producto o del servicio).<sup>68</sup>

IRIS+ es un sistema completo que permite medir el impacto de tu organización y armar informes de sostenibilidad.

<sup>68</sup> Creando valor: guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social, Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2020. <https://proyectoefes.es/wp-content/uploads/2020/05/guia-creando-valor-castellano-1.pdf>

### ¿Para qué te puede servir?

- Definir qué métricas usar para medir el impacto de tu emprendimiento.
- Elaborar informes de sostenibilidad, “práctica de una organización de comunicar e informar públicamente sobre su impacto económico, social y ambiental y, por tanto, sobre su contribución -positiva o negativa- al objetivo del desarrollo sostenible.”<sup>69</sup>
- Promover una cultura de transparencia y mejora continua.
- Facilitar la toma de decisiones informadas tanto para miembros internos del emprendimiento como para grupos de interés externos.
- Mostrar cuál es el compromiso de tu emprendimiento con los ODS.
- Comparar el impacto de tu emprendimiento con el de otras organizaciones a nivel mundial.

<sup>69</sup> Uso complementario y vinculación entre los Estándares GRI y la Evaluación de Impacto B, 2021, [https://drive.google.com/file/d/16yT93WxqLeNZb2cv5fpChdq\\_eI0mFcrA/view](https://drive.google.com/file/d/16yT93WxqLeNZb2cv5fpChdq_eI0mFcrA/view)

<sup>70</sup> IRIS+ System - el sistema internacional de inversión de impacto, <https://www.cvium.com/post/iris-system-el-sistema-de-inversi%C3%B3n-de-impacto>

### ¿Cómo es la evaluación?<sup>70</sup>

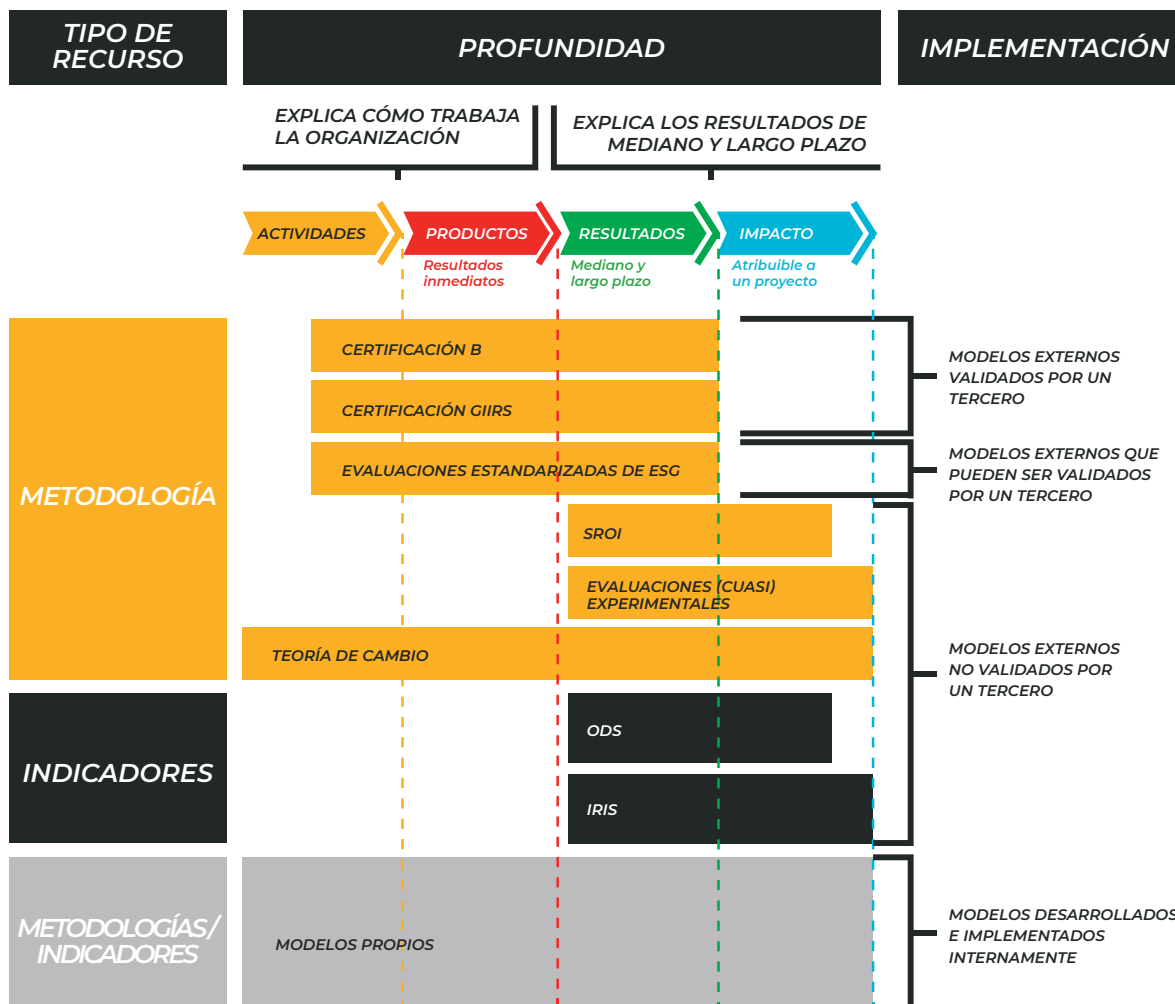
1. Luego de indicar el tipo de organización y los objetivos que tiene, la plataforma te ofrecerá una serie de métricas fundamentales para medir tu impacto.
2. Vas a encontrar las métricas por categoría y temas de impacto ambiental y social, donde se detalla:
  - Categoría de impacto.
  - Tema interno dentro de esa categoría.
  - Objetivos estratégicos dentro del tema.
  - Conjunto de metas que permiten cumplir con el objetivo.
3. En la sección “IRIS+Core Metric Sets” vas a encontrar plantillas con la información que necesitás para calcular el valor de cada indicador: datos, fórmulas y preguntas claves.
4. También vas a poder ver cómo se asocian las métricas elegidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

¿Dónde obtener más información?

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



## TRES DIMENSIONES PARA ENTENDER MODELOS DE MEDICIÓN



Fuente: Guía de inversión de impacto en Chile

## ¿Te quedaste con curiosidad por conocer más?

Te acercamos otras tres herramientas en las que podés profundizar:

**1****Impact toolkit:**

Una caja de herramientas armada por GIIN que se adapta a las principales características de tu emprendimiento.

Ingresá a:

<https://impacttoolkit.thegiin.org/>

**2****SDG Compass:**

Podrás conocer qué indicadores medir para entender cuál es tu contribución a los ODS. En la siguiente web vas a poder encontrar una gran diversidad de ellos, con diferentes filtros para facilitar su búsqueda y elección.

Ingresá a:

<https://sdgcompass.org/business-indicators/>

**3****Business call to action:**

Es otra plataforma relacionada a los ODS, vas a poder identificar, medir y gestionar el impacto de tu emprendimiento en los ODS y respaldar tus decisiones comerciales.

Ingresá a:

<https://impactlab.businesscalltoaction.org/>







# LLAMADO A LA ACCIÓN:

## MEDÍ

**PARA QUÉ:** Declarar qué te proponés lograr en términos de impacto y cómo lo medirás.

**QUIÉNES:** Vos y tu equipo.

**CUÁNTO:** Mínimo 90 mins.



Si bien en IMAGINÁ y en PROTOTIPÁ has comenzado a pensar en este aspecto, en MEDÍ harás foco sobre los horizontes de impacto que te proponés alcanzar con tu emprendimiento. ¿Qué efectos positivos van a provocar en las personas y el planeta? ¿Cómo determinarás y comprobarás que estos efectos están ocurriendo?

### Encontrarás tres áreas a completar:

- 1.** Diseñá indicadores:

  - a-** Describí qué elementos del emprendimiento vas a medir para ver el progreso de tus objetivos de impacto social y/o ambiental.
  - b-** Asegurate que estén directamente relacionados a tu propuesta de valor y que puedan comunicar algunos de sus elementos más destacables.
  - c-** Definí el tipo de medición que realizarás, podés basarte en resultados cuantitativos (tasas, porcentajes, volúmenes) o cualitativos (atributos, propiedades, categorías).
  - d-** Redactá una meta de impacto por cada indicador propuesto. Recuerda que la meta es aquello que deseas alcanzar y/o cambiar en el largo plazo.
- 2.** Cómo vas a medir:  
Ahora deberás seleccionar con qué herramientas, metodologías o procesos vas a obtener la información cualitativa y/o cuantitativa para los indicadores.
- 3.** Con qué frecuencia vas a medir:  
Dependiendo de tu acción la frecuencia puede ser en periodos cortos (semanas, quincenas, meses) o largos (semestrales o anuales).

Por último, corroborá que los indicadores que desarrollaste te permiten demostrar y verificar que estás resolviendo el problema social y/o ambiental definido en tu modelo de negocio de impacto.





## 6 - MEDÍ

Establecé tus indicadores de impacto

**DISEÑA TU  
MODELO DE  
NEGOCIO DE  
IMPACTO.**



### DEFINÍ INDICADORES

Definí tus principales elementos a medir (ej. emisiones, personas, recursos, materiales, etc).



### TIPO DE MEDIDA

Para cada elemento.  
Ej: cuantitativa, cualitativa (volumen, kilos, personas, atributos, propiedades, percepción).



### META

Expresá la meta de impacto para cada elemento a medir



### CÓMO VAS A MEDIR

Herramientas, métodos, procesos.  
¿Cómo vas a compilar los datos y evaluar su evolución?



### CON QUÉ FRECUENCIA

Mensual, semestral, anual, otra

**¿ESTOS INDICADORES LOGRAN DEMOSTRAR LA RESOLUCIÓN DE UN PROBLEMA SOCIAL Y/O AMBIENTAL?** ¿Demuestran el cumplimiento de tu propósito?

SÍ

NO



Este Kit fue desarrollado por 3Vectores y Kolibri para PNUD Uruguay. Cuenta con un manual, 7 Canvases, 17 ODS y 12 naipes de modelos de negocios de impacto. El Kit está disponible en versión PDF tamaño A1 y para su uso digital bajo la herramienta MURAL. Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Versión Interactiva en MURAL en LINK. Versión descargable en LINK

GRUPO:





# CAPÍTULO CINCO

# **INVERSIONES**

*¿Quiénes te pueden impulsar para escalar y/o replicar tu impacto?*

***“Mientras que cualquier compañía puede trabajar en alcanzar buenas prácticas ambientales, sociales y de gobernanza, no cualquier compañía puede ser de impacto porque las compañías de impacto están concebidas como una vía para solucionar un problema social y/o ambiental. La intencionalidad está en el foco del negocio y es su motor”<sup>71</sup>.***

## **¿Qué es la inversión de impacto?**

Hay personas, organizaciones y organismos internacionales dispuestos a asumir riesgos en pos de que soluciones innovadoras, que dan respuesta a problemas sociales y/o ambientales, y puedan escalar, replicarse y aumentar su alcance. Sus recursos puestos al servicio de los emprendimientos sostenibles son denominados inversiones de impacto.

“La inversión de impacto tiene como propósito apoyar y catalizar soluciones innovadoras a problemas sociales y ambientales, asumiendo riesgos que ningún otro actor está dispuesto a tomar.”<sup>72</sup>

Tal vez te preguntes si en la actualidad hay mucha gente y organizaciones con este doble interés de generar cambios positivos en el ambiente y la sociedad mientras obtienen retornos económicos con sus inversiones. La respuesta es “sí”, y según el informe de Global Impact Investment Network está creciendo cada vez más y a un ritmo constante: a fines del 2019 se estimaba que el mercado de inversión de impacto era de USD 715.000 millones.<sup>73</sup>

Los inversores esperan que los objetivos sociales y ambientales estén incluidos dentro del modelo de negocio de los emprendimientos y empresas. Ellos “están abiertos a aceptar rendimientos a largo plazo por debajo del tipo de mercado”, por lo que suelen ser llamados “inversores pacientes”.<sup>74</sup>

<sup>71</sup> Inversiones con Impacto, El venture capital y la implementación de inversiones con impacto en América Latina, KPMG y ARCAP, 2022.

<sup>72</sup> Inversión por impacto, Latimpacto. <https://www.ecosistema.latimpacto.org/inversi%C3%B3n-por-impacto>

<sup>73</sup> Annual Impact Investor Survey, Global Impact Investing Network, 2020. <https://theqiin.org/assets/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey%202020%20Executive%20Summary.pdf>

<sup>74</sup> La inversión de impacto, Economistas sin frontera, 2017. <https://ecosfron.org/portfolio/dossieres-esf-no-27-la-inversion-de-impacto/>

Un inversor de impacto busca ponderar de igual manera el riesgo, el retorno económico y el impacto. Este último, es muy importante que sea medido y monitoreado al igual que el retorno financiero. Por ello es muy común que soliciten reportes

de impacto y esperan que los mismos estén accesibles en los diferentes canales de comunicación de tu emprendimiento. Más adelante te contamos 6 puntos que pueden mirar los inversores y en los que debes trabajar con plena atención.

## ¿Qué diferencia a la inversión de impacto de la filantropía e inversión tradicional?

La inversión de impacto se diferencia de la filantropía y de las inversiones tradicionales. “La idea de inversión ha ido tradicionalmente ligada a la obtención de un beneficio económico, mientras que la tarea de resolver problemas sociales y ambientales era

responsabilidad de organizaciones benéficas, gobiernos o de actores de la filantropía.”<sup>75</sup> Hoy en día eso ya no es así, la inversión de impacto se ubica en el medio de la filantropía y la inversión tradicional tomando de cada una de ellas algo. Te mostramos a continuación la diferencia:

### ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO



Se financian a través de donaciones, aportes de sus fundadores y/o socios.



Foco en el impacto social y/o ambiental.

**FILANTROPÍA**

### EMPRESAMIENTOS SOSTENIBLES



Tienen un esquema de ingresos con rentabilidad y reciben inversión externa de diferentes organizaciones.



Foco en maximizar ganancias como resultado de impacto social y/o ambiental

**INVERSIÓN DE IMPACTO**

### EMPRESAS TRADICIONALES



Tienen un esquema de ingresos que genera rentabilidad y reciben inversión que espera una rentabilidad promedio o mayor a la del mercado.

Foco en maximizar ganancias.

**INVERSIÓN TRADICIONAL**

<sup>75</sup> La inversión de impacto, Economistas sin frontera, 2017. <https://ecosfron.org/portfolio/dossieres-esf-no-27-la-inversion-de-impacto/>

## Podemos encontrarnos con dos tipos de inversión de impacto:

1. El impacto primero con un retorno financiero por debajo de lo esperado por el mercado: En este caso los inversores están dispuestos a obtener un retorno debajo de lo que el mercado está dando; priorizando de esta manera el impacto social y/o ambiental.
2. La inversión primero con un retorno financiero competitivo: Los inversores esperan un retorno que es acorde a lo que está rindiendo el mercado.<sup>76</sup>



### TIP

**No comuniqués tu impacto si no lo conocés. Es importante no caer en “impact washing”. Es decir, “sobrestimar o afirmar que un determinado producto o servicio genera un beneficio social o ambiental, pero que no está basado en una medición o en evidencia comprobable. Por lo tanto, etiquetar productos y/o servicios como verdes y/o sustentables y garantizar un impacto positivo que no viene acompañado de una métrica que pueda demostrar este resultado, puede ser considerado como lavado de imagen o impact washing.”<sup>77</sup>**

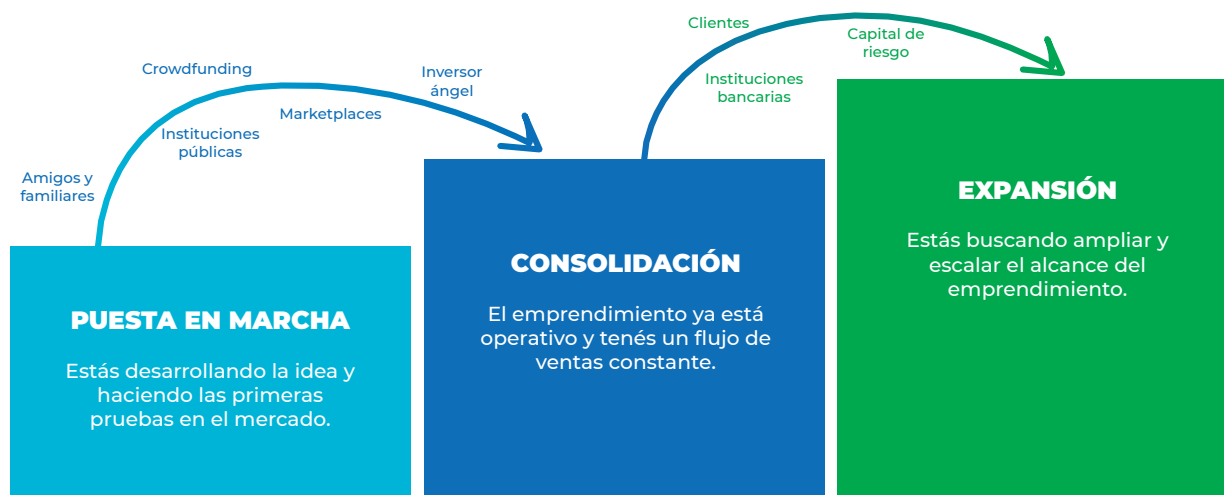
<sup>76</sup> Inversiones con impacto, KPMG y ARCAP.

<sup>77</sup> Inversiones con impacto, KPMG y ARCAP.

# ¿DÓNDE ENCONTRAR INVERSORES?

Antes de salir a buscar inversión, preguntate si es lo que realmente necesitás para crecer y llevar a tu emprendimiento a un nuevo estadio. En caso de que sí, identificá cómo esa inversión potenciará el crecimiento y si debe ir acompañado de otras estrategias.

## ¿EN DÓNDE ENCONTRAR FINANCIAMIENTO?





<sup>78</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_metricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)

<sup>79</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_metricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)

Si estás en una etapa inicial del emprendimiento, ya tenés la idea y necesitás pasar a la puesta en marcha, o si necesitás pasar de la puesta en marcha a la consolidación, podés encontrar ayuda en:

## 1 Amigos y familiares

“Una de las formas más usadas para recaudar capital inicial y comenzar con tu emprendimiento es accediendo a los amigos y familiares con los que tenés una relación más cercana. Los montos invertidos son pequeños y son llamados capital semilla o capital inicial.”<sup>78</sup>

Aunque sean personas de tu círculo cotidiano y de confianza, te recomendamos que gestiones el vínculo como si fueran un inversor más, ¡de hecho lo son! Dejá registrado, con la firma de ambas partes, el monto de inversión, fecha estimada de pago y el riesgo de la inversión. “Esto ayudará a comenzar el camino de las inversiones dentro de tu emprendimiento de forma prolija y ordenada, formalizando el proceso de la manera correspondiente.”<sup>79</sup>



## 2 Instituciones públicas

A través de agencias gubernamentales se ofrecen diferentes tipos de programas destinados a promover la creación y crecimiento de emprendimientos. Te compartimos los más relevantes.

### A CRÉDITO DE IMPACTO AMBIENTAL

Se busca a través de esta línea apoyar y facilitar la transición hacia una economía más sustentable, financiando proyectos nuevos y/o ya existentes con impacto ambiental positivo, los beneficiarios podrán solicitar asistencia crediticia en las Instituciones de Microfinanzas vinculadas al Programa - sujeto a aprobación crediticia<sup>80</sup>.

El emprendimiento tiene que pertenecer a algunas de las siguientes categorías: energías renovables, eficiencia energética, medidas para el control y prevención de contaminación, gestión sostenible de los recursos naturales, movilidad sostenible y productos, procesos adaptados a la Economía Circular.

INSTITUCIÓN OFERENTE: ANDE.

<https://www.ande.org.uy/accede-a-un-credito/item/credito-de-impacto-ambiental.html>

### B PROYECTA URUGUAY

El programa Proyecta Uruguay busca identificar, atraer, acelerar y financiar emprendimientos innovadores con potencial de crecimiento en el exterior que busquen escalar desde Uruguay al mundo.

Está dirigido a emprendimientos innovadores con potencial de crecimiento y escalables globalmente que se encuentren facturando y que quieran instalarse en el país.

Etapas del programa:

- **Pre-aceleración:** Talleres online que incluyen temáticas relevantes para instalar tu emprendimiento en Uruguay. Esta etapa finaliza con una presentación en formato "elevator pitch" ante el comité de evaluación e inversores.
- **Aceleración:** Para la exploración comercial o desarrollo de operaciones del emprendimiento en Uruguay. Los emprendimientos que lleguen a esta etapa reciben un financiamiento de hasta USD 70.000 de parte de ANII (en modalidad de apoyo no reembolsable), correspondiente al 70 % del costo reconocible del proyecto (los emprendimientos deben aportar al menos el 30 % restante).

INSTITUCIÓN OFERENTE:

ANII (AGENCIA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN).

<https://proyectauruguay/>

### C VALIDACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIOS

"El objetivo de este instrumento es acompañar a los emprendedores en el proceso de validación de una idea de negocio o de una validación técnica.

Se podrán presentar proyectos que planteen la validación de negocio o una prueba de concepto para validar técnicamente la solución planteada. Se busca financiar proyectos que generen un valor diferencial o

innovación en producto, servicio, proceso o forma de comercialización, respecto al mercado que se pretende ingresar.

La validación de idea de negocio implica testear la idea en el mercado de forma que los segmentos de público elegidos respondan sobre la utilidad, pertinencia, potencialidad de uso y compra de la propuesta en cuestión."

INSTITUCIÓN OFERENTE: ANDE Y ANII.

<https://www.anii.org.uy/apoyos/emprendimientos/51/validacion-de-ideas-de-negocios/>

<sup>80</sup> Agencia Nacional de Desarrollo.  
<https://www.ande.org.uy/>

## D EMPRENDEDORES INNOVADORES

Este fondo está dirigido a la puesta en marcha y despegue de una nueva empresa que desarrolle productos, procesos, servicios o sistemas de comercialización innovadores. Se presenta bajo dos modalidades: Empresas jóvenes y Emprendedores innovadores.

Para postularse, se debe contar con una institución patrocinadora (organizaciones que brindan servicios y asesoramiento a emprendedores), que acompañará la formulación, ejecución y cierre del proyecto."

INSTITUCIÓN OFERENTE: **ANII.**

 <https://www.anii.org.uy/apoyos/emprendimientos/49/emprendedores-innovadores/>

## E SEMILLA ANDE

Busca detectar y acompañar a emprendimientos novedosos o con alguna característica que lo haga diferente a lo que existe en el lugar donde se quiere implementar, valorándose el impacto social o ambiental.

Consta de los siguientes apoyos:

- Acompañamiento por parte de las Instituciones Patrocinadoras de Emprendimientos.
- Aporte económico no reembolsable.
- Aporte económico reembolsable para aceleración.

Tiene una modalidad de Ventanilla Abierta, que permite la presentación de proyectos durante todo el año.

INSTITUCIÓN OFERENTE: **ANDE.**

 <https://www.anii.org.uy/apoyos/emprendimientos/49/emprendedores-innovadores/>

## F OPORTUNIDADES CIRCULARES

Desde el 2018, ANDE y el Poder Ejecutivo de Uruguay, vienen impulsando el programa "Oportunidades Circulares".

El objetivo del mismo es "promover la transición eficaz hacia una economía circular contribuyendo a la mejora de la productividad y rentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales en base a modelos sostenibles, propuestas innovadoras de valor circular, fomentando procesos creadores de valor en cadenas nacionales."

INSTITUCIÓN OFERENTE: **ANDE.**

 [https://www.ande.org.uy/convocatorias/item/fomento-de-iniciativas-circulares-2022.html?category\\_id=10](https://www.ande.org.uy/convocatorias/item/fomento-de-iniciativas-circulares-2022.html?category_id=10)



### TIP

¿Te gustaría conocer más opciones? Te dejamos dos recomendaciones:

1. ANDE te propone responder una serie de preguntas para que encuentres las opciones que más se adaptan a tu situación y emprendimiento.

[www.ande.org.uy/quiz-apoyo-financiamiento.html?tp=1&templateStyle=10](http://www.ande.org.uy/quiz-apoyo-financiamiento.html?tp=1&templateStyle=10)



2. Encontrá todos los programas de apoyo del Gobierno de Uruguay según el estadio de tu emprendimiento en:

<https://www.uruguayemprendedor.uy/programas-de-apoyo/financiamiento/>

### 3 Inversor ángel

“Es una persona que invierte capital propio en proyectos en etapa de formación (idea o consolidación) a cambio de acciones en la misma. Muchos inversores ángel son empresarios exitosos, líderes empresariales y profesionales de otras empresas.

Pueden ser una opción ideal para emprendimientos sostenibles, porque su interés personal en el crecimiento saludable del negocio y su propia experiencia de logros y fracasos pasados, los llevan a actuar como mentores y asesores de los emprendimientos en los que invierten. Esto puede incluir desde presentar la start up a posibles clientes e inversores, identificar y asesorar sobre posibles áreas problemáticas, hasta ayudar a ganar credibilidad y reconocimiento en su industria.”<sup>81</sup>

### 4 Crowdfunding

Cuando muchas personas y la tecnología se juntan aparece el “crowdfunding”, aportes de diferentes magnitudes de muchas personas a un mismo proyecto a través de una plataforma digital. Estos inversores suelen ser personas cercanas como amigos, amigos de amigos, familiares, colegas y/o aficionados de la temática del emprendimiento.

Este tipo de financiamiento, para poder llegar a muchas personas, requiere una fuerte difusión. Lo que a su vez permite dar visibilidad al emprendimiento y validar la propuesta de valor en el mercado.

Un ejemplo es Ideame (<https://www.idea.me/>), una plataforma pensada y creada para emprendedores de América Latina que necesiten dinero para financiar sus proyectos.



<sup>81</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_mtricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_mtricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)

## 5 Marketplaces para emprendimientos de impacto

Así como hay plataformas de “crowdfunding” también hay plataformas que conectan a inversores con emprendedores de impacto.

Una de ellas es INNPACTIA, a través de ella podés encontrar convocatorias abiertas para solicitar fondos y recibir recomendaciones de los fondos que más se adecuan a tu emprendimiento. Además, te acompañarán durante el proceso de postulación a través de consultorías y capacitaciones.

El procedimiento es el siguiente:

- Creás tu proyecto en la plataforma.
- Tu proyecto queda listo para atraer posibles inversores.
- Recibís recomendaciones de oportunidades en base a tu emprendimiento.
- Recibís asesoramiento por parte de expertos para mejorar tus convocatorias y proyecto.
- Planificás tu plan de fondeo.



<https://www.innpactia.com/>

<sup>82</sup> “Inversiones de impacto: ampliando el concepto de rentabilizar la inversión”, Jorge Arenas.



### ¿SABÍAS QUE...?

*“De cara al futuro, deberíamos considerar también el efecto de los millennials y centennials y su mayor interés por invertir en organizaciones con impacto. Se estima que van a heredar alrededor de 40 mil millones de dólares de los llamados baby boomers durante las siguientes décadas. Esto tendrá un efecto directo en las decisiones de inversión, y en particular en aquellas de impacto, dadas sus preferencias y mayor demanda de inversiones que persigan también unos objetivos sociales y ambientales.”<sup>82</sup>*



Si tu emprendimiento ya está operando y tenés un flujo de clientes constantes y lo que buscás es pasar de una etapa de consolidación a una de expansión te recomendamos buscar apoyo en:

1. **Clientes:**

Tener relaciones de confianza y mutuo beneficio con clientes te va a dar la posibilidad de incluso recibir inversión en formato de pago adelantado y otros esquemas por tus servicios o productos.

2. **Instituciones bancarias:**

Los bancos suelen tener sumas significativas de capital para emprendimientos, algunos de ellos con líneas crediticias especiales para empresas con impacto.

3. **Capitales de riesgo:**

Es un tipo de operación financiera en la que se aporta capital a nuevos emprendimientos y empresas con alto potencial de crecimiento a cambio de un porcentaje de la empresa.

El riesgo para los inversores es alto, pero las inversiones también tienen rendimientos potencialmente elevados, ya sea en términos de impacto ambiental y social como financiero. Es por esto que los capitalistas de riesgo ven un gran volumen de ofertas, y en promedio solo invierten en 1 de cada 100 emprendimientos que consideran, en comparación con los inversores ángeles, que invierten en 1 de cada 10.<sup>83</sup>



## ¿SABÍAS QUE...?

### ¿Sabés qué significa “levantar capital”?

Solemos escuchar que un emprendimiento tuvo una ronda de inversión y “levantó” millones de dólares de inversión. A veces esa inversión implica dar parte de la organización para poder escalar, se estima que la media cede entre el 15% y el 30% del negocio.<sup>84</sup>

Te recomendamos que identifiques cuánto y a qué velocidad te permitirá crecer ese capital adicional para entender si vale la pena ceder parte de tu emprendimiento a un inversor y qué alternativas existen para acceder a recursos económicos. También asegurate de buscar inversores que estén alineados con tu propósito organizacional.

<sup>83</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017.  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_metricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)

<sup>84</sup> Endeavor Argentina.  
<https://www.endeavor.org.ar/academia/blog-article-financiamiento-vale-la-pena-ceder-control-empresa-busca-inversion/>

## ¿CÓMO ESTÁ EL MERCADO HOY EN URUGUAY?

“Según el informe de inversiones de impacto financiado por BID, el grueso de las inversiones catalogadas como de impacto en Uruguay se destina a emprendimientos en estadio de identificación y consolidación de la idea (60% según las organizaciones encuestadas), seguido por un 25% en orden de relevancia que se destinan a emprendimientos buscando capital semilla, y tan solo un 15% a empresas y proyectos en fase de crecimiento y consolidación.”<sup>85</sup>

“El mayor inversor es la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación), con más de USD 900 mil dólares invertidos en el trienio, mayoritariamente destinados al sector salud. Seguido por Thales Lab con USD 600 mil dólares. No se observa una tendencia ascendente en cuanto a los fondos invertidos en su totalidad.”

El ticket promedio de inversión, es decir la cantidad de dinero promedio que invierte un inversionista en un emprendimiento, varía según el tipo de fondo y el estadio del emprendimiento.

En términos globales, el ticket promedio de inversión de impacto en América Latinoamérica es de \$1,7 millones de dólares.<sup>86</sup> En Uruguay nos encontramos con tickets promedios de:

- Estadio capital semilla: Entre 25.000 USD y 100.000 USD.
- Emprendimientos de impacto que egresan con éxitos de programas de incubación: 50.000 USD y 1.000.0000 USD.
- Capital de riesgo: Inician en su mayoría en los 50.000 USD.<sup>87</sup>

<sup>85</sup> Inversión de Impacto en Uruguay, Naciones Unidas, 2020. <http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2022/01/Inversi%C3%B3n-de-impacto-en-Uruguay-2020.pdf>

<sup>86</sup> El Panorama de la Inversión de Impacto en América Latina, LAVCA-ANDE, 2018. <https://lavca.org/impact-investing-rep/the-impact-investing-landscape-in-latin-america-trends-2016-2017>

<sup>87</sup> Inversión de Impacto en Uruguay, Naciones Unidas, 2020. <http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2022/01/Inversi%C3%B3n-de-impacto-en-Uruguay-2020.pdf>



En función de los resultados del estudio realizado por PNUD Uruguay, en aplicación de la herramienta Investor Map, los sectores identificados como Oportunidades de Inversión son<sup>88</sup>:

- Ganadería sostenible: Ganadería regenerativa o pastoreo racional.
- Lechería sostenible.
- Producción de vinos sostenibles con sello nacional.
- Energías renovables: Hidrógeno verde; Jet Fuel; Metanol Verde y otros derivados.
- Turismo sostenible en Áreas Protegidas.
- Cadena industrial del Cannabis y Cannabis Medicinal.
- Telemedicina y Digitalización de la Salud.
- Servicios Forestales Sostenibles: Como extensión de la cadena forestal con certificados de sostenibilidad.
- Empresas de Economía Circular: Aceleración de grupo de empresas maduras en proyectos como Biovalor.

<sup>88</sup> <https://sdginvestorplatform.undp.org/market-intelligence>.

## ¿Qué miran los inversores?

A la hora de acercarte a un inversor te preguntarán qué te pedirán o en qué harán foco a la hora de analizar tu emprendimiento. Anteriormente te comentábamos que analizarán el riesgo, el retorno económico y el impacto; a continuación te damos un poco más de detalle y te acercamos seis puntos en los que debes prestar especial atención.

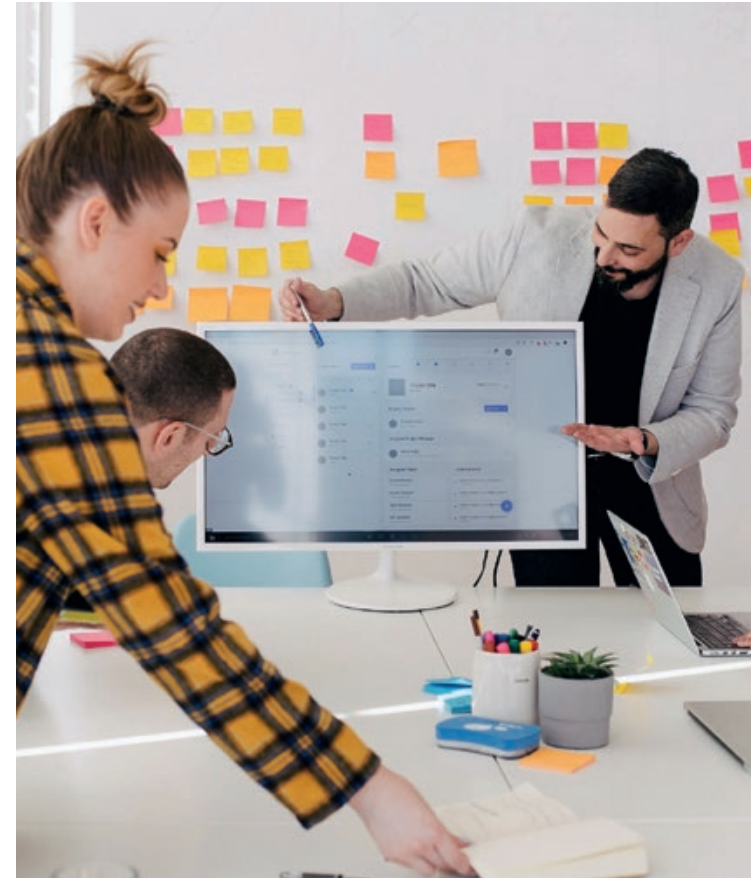
### a Impacto:

Analizarán el problema real que buscás solucionar; mirarán la conexión existente entre el problema identificado con la solución que planteás, indagarán en cuánto entendiste los dolores de la población afectada y/o del contexto, con sus causas y consecuencias. Para esto tu aliada será la teoría del cambio.

### b Modelo de negocio

El modelo de negocio permite a los inversores entender el funcionamiento del emprendimiento. Por ello algunas de las preguntas que pueden hacerse son:

- ¿El impacto está dentro del modelo de negocio?
- ¿Es un modelo de negocio innovador?  
¿Por qué?
- ¿Tiene una propuesta de valor clara? ¿Cuál?
- ¿Es el modelo de negocio escalable o replicable? ¿Por qué?





## c Equipo

“Mostrar un buen equipo que lleva adelante el proyecto es fundamental, sobre todo cuanto más temprana es la etapa del emprendimiento.”<sup>89</sup>

Se suele mirar:

- La diversidad del equipo para abordar las diferentes dimensiones de un negocio.
- Las profesiones y/o experiencias de los integrantes para que estén relacionadas al desafío del emprendimiento.
- Estructura organizacional adoptada, es decir, cómo se decidieron organizar internamente las diferentes responsabilidades.

## d Producto

Analizarán si la idea de negocio es realmente innovadora. “Para responder esto tenemos que ver si ese nuevo producto o servicio soluciona necesidades existentes de una forma diferente y práctica.”<sup>90</sup>

- ¿En qué difiere este producto o servicio respecto a los demás ya existentes en el mercado?
- ¿Qué lo vuelve único?

## e Mercado

Otro de los aspectos que puede mirar el inversor es el tamaño del mercado y cómo reaccionó el mismo en caso de ya haber hecho un prototipo o salido al mercado.

- ¿Cuál es el tamaño del mercado?
- ¿Qué competidores directos e indirectos hay?
- ¿Ya hicieron una validación con el mercado?
- ¿Qué retroalimentación obtuvieron de parte de potenciales clientes/usuarios?

## f Plan estratégico

Para los inversores el futuro es tan importante como el presente y el pasado. Se preguntan hacia dónde irá el emprendimiento y para ello es fundamental que tengas el plan estratégico definido.

“El diseño de un plan estratégico permitirá argumentar la visión futura del emprendimiento y cuanto más avanzado está el proyecto, más importante es este punto. De este modo, si te encontrás en etapa de expansión de tu proyecto, será clave mostrar cómo se piensa escalar la propuesta, cómo se venderá el producto o servicio a una mayor cantidad de clientes, la logística, cuál es la competencia, etcétera.”<sup>91</sup>

<sup>89</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_metricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)

<sup>90</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_metricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)

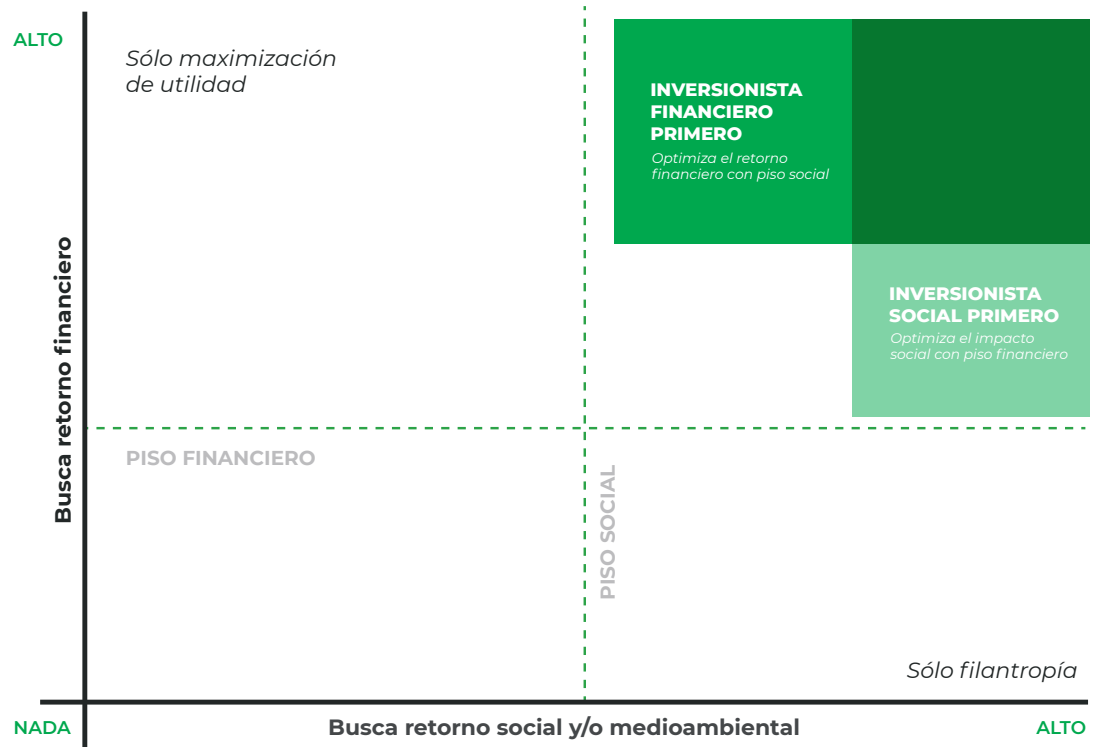
<sup>91</sup> Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_metricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)



## ¿SABÍAS QUE...?

¿Sabías que el inversor puede posicionarse de diferentes maneras?

### POSICIONAMIENTO DEL INVERSIONISTA DE IMPACTO



Fuente Inversión de impacto en Chile.  
<https://drive.google.com/file/d/1OfzL79yEaMijGcUSeIGt4hd10Mt5kgPu/view>

## ¿Qué tenés que mirar de un inversor?

Así como los inversores tienen que elegir a tu emprendimiento, vos tenés que elegir quiénes te financiarán, la decisión es de a dos. Por eso, cuando tengas ya un potencial inversor, mirá con atención:

### **a** Actual cartera de inversión

¿A qué empresas y emprendimientos está financiando?

### **b** Proyectos invertidos

¿Es un inversor nuevo o ya ha invertido en otros proyectos? ¿Cuáles fueron los resultados de esos procesos de inversión? Si los conocés o tenés acceso a ellos, es interesante conversar para conocer su experiencia con el potencial inversor.

### **c** Origen de los fondos

¿De dónde vienen los recursos que invierte?  
¿Son fuentes confiables y transparentes?

### **d** Alineación de valores

¿Los valores que promueven son los que representan a tu emprendimiento?

### **e** Condiciones de la inversión

¿Qué condiciones implica la inversión? ¿A qué te responsabilizás? ¿Qué obligaciones surgen de la inversión?<sup>92</sup>



<sup>92</sup> Adaptación propia tomando como referencia material de Chris Wedding, Iron Oak.

**TIP**

# 5

## RECOMENDACIONES PARA ESTA ETAPA

### ● Conseguir fondos es también un ejercicio de venta:

Quien invertirá en tu emprendimiento tiene que estar convencido que tu emprendimiento va a generar el retorno que espera y que su inversión servirá para generar un cambio positivo en el ambiente y la sociedad.

Tener armado el Golden Circle de Simon Sinek te ayudará muchísimo, ¡siempre comunica desde el propósito! Dado que seguramente ya hay otros emprendimientos que hacen lo que vos hacés, no así muchos que lo hagan de la misma forma, con los mismos valores y con tu propósito.

### ● Tené un presupuesto detallado:

“La mayoría de las entidades de financiamiento requerirán que se presente un presupuesto detallado para justificar cómo se utilizarán y se manejarán los fondos. ¡Cuanto más detallado sea tu presupuesto, mejor!”<sup>93</sup>

### ● Revisá con atención toda la documentación:

Antes de enviar cualquier información, ¡revisá lo que vas a mandar! Pedí ayuda a otras personas para que le den una lectura y detecten errores que quizás vos no llegaste a detectar.

### ● Armá el CV de tu equipo y de tu emprendimiento:

Así como has armado tu hoja de vida muchas veces, armá la de tu equipo y la de tu emprendimiento.

— **CV del equipo:** Unificá en un documento los datos personales del equipo, sus experiencias, formación y toda la documentación que lo respalde. Estandarizar un mismo formato para todos los CVs hará más ágil la lectura.

— **CV de tu emprendimiento:** Tu emprendimiento también tiene su historia, detallá los principales logros, áreas de experiencia, resultados de impacto y contá muy brevemente a través de qué proyectos lograron esos resultados. Puede incluir también información tributaria y datos básicos del emprendimiento como: ubicación, datos de contactos, fecha de fundación, entre otros.

### ● Mantené actualizadas tus redes sociales y tu sitio web:

Es muy probable que las personas que estén interesadas en tu emprendimiento indaguen en internet más información sobre vos y tu proyecto, por ello te recomendamos que tengas actualizadas tus redes sociales para que puedan encontrar la información que estén buscando y se inspiren con todo el contenido que tenés cargado.

<sup>93</sup> CO-NECTA, la guía para equipos de emprendedores creativos en América Latina y el Caribe, BID, 2021. <https://publications.iadb.org/es/conecta-la-guia-para-equipos-de-emprendedores-creativos-en-america-latina-y-el-caribe-construir>



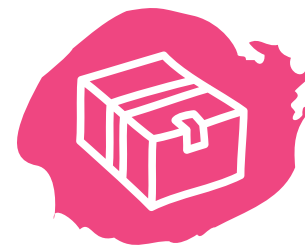
# LLAMADO A LA ACCIÓN:

## EMPAQUETÁ

**PARA QUÉ:** Comunicar y destacar el emprendimiento.

**QUIÉNES:** Vos y tu equipo.

**CUÁNTO:** 2 horas



El último canvas de la metodología te invita a construir una narrativa de impacto alrededor de tu emprendimiento para comunicar a otros de qué se trata y poder hacerlos partícipes del propósito en el rol que sea: clientes, aliados, mentores o inversionistas.

Esta dinámica te ayudará a priorizar la información clave que sí o sí tendrá que estar presente en tu pitch de impacto. Cuanto más pulido tengas tu Canvas B, más fácil te resultará aterrizar estos contenidos.

Ahora, ¿qué es un pitch? Prácticamente es un discurso que tenés armado y ensayado previamente para explicar de forma concisa y breve tu propuesta de valor. Y cuando

decimos breve, realmente lo es. La mayoría de las instancias de pitch en concursos de innovación y emprendimientos rondan los 2 minutos de duración, así que cada palabra cuenta.

Además, podés hacerle pequeñas variaciones para adaptarlo según el público al que te dirijas. De esa forma, si se te presenta LA oportunidad, no te va a tomar por sorpresa.

## Este canvas consta de 6 áreas:

### 1 Nombre del emprendimiento

Es un paso vital para el proceso de construcción de marca. Para esto podés hacer un brainstorming de posibles nombres que transmitan el concepto central de tu producto o emprendimiento y que dejen entrever la esencia de tu propósito. Te recomendamos listar los que consideres mejores y que salgas a testearlos con tu público objetivo para recibir retroalimentación y poder elegir el que resuene más.

### 2 Para qué

Aquí escribí tu enunciado de propósito de forma sencilla, pero que, por sobre todo, inspire a otros a tomar acción y apostar por tu idea.

### 3 ¿Qué haces?

Describí tus productos y/o servicios. Centrate en las características principales. Según la etapa en la que te encontrás, quizás sea mejor describir tu producto o servicio mínimo viable.

### 4 ¿Para quién?

¿Quiénes son tus principales compradores? Tené en cuenta que si tus beneficiarios difieren de tus clientes, también es una buena idea que los incluyas en esta parte y expliques porqué.

### 5 ¿Cómo?

Con tu propósito, inspirás e invitás a soñar. En este cuadrante tenés que demostrar que sabés la manera en que lo vas a conseguir. Apoyate en los patrones de modelos de negocio de impacto para comunicar cómo vas a implementar el impacto y qué métricas buscás alcanzar.

### 6 Moodboard

Seleccioná imágenes que den referencias visuales clave, atractivas e inspiradoras con ellas permites que el público conecte con tu propuesta.





## 7 - EMPAQUETÁ

Dale forma a tu pitch y atraé inversión de impacto

**DISEÑA TU  
MODELO DE  
NEGOCIO DE  
IMPACTO.**



**¿PARA QUÉ?**

Propósito del emprendimiento



**¿QUÉ HACÉS?**

Productos y servicios



**¿PARA QUIÉN?**

Segmento de clientes



**¿CÓMO?**

Patrones y métricas de impacto



**ARMÁ UN MOODBOARD DEL EMPRENDIMIENTO**

Incluí imágenes que apoyan la representación visual de tu narrativa

**NOMBRE,**  
representativo y  
memorable



Este Kit fue desarrollado por 3Vectores y Kolibri para PNUD Uruguay. Cuenta con un manual, 7 Canvases, 17 ODS y 12 naipes de modelos de negocios de impacto. El Kit está disponible en versión PDF tamaño A1 y para su uso digital bajo la herramienta MURAL. Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento- NoComercial- CompartirIgual 4.0 Internacional](#). Versión interactiva en MURAL en LINK. Versión descargable en LINK

GRUPO:







**ANEXOS**

# ANEXO 1

## BUENAS PRÁCTICAS OPERATIVAS PARA TU EMPRENDIMIENTO<sup>94</sup>

### A

### BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES

A continuación, te presentamos las herramientas que te permitirán diseñar y reforzar la política ambiental de tu emprendimiento, planificándola adecuadamente y ayudándote a identificar cuáles de los objetivos propuestos estás logrando a partir de las mismas.

Los principales aspectos a considerar dentro de la temática pueden dividirse en:



1. Política ambiental emprendedora.



2. Emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI) - Huella de Carbono.



3. Energía.



4. Agua - Huella hídrica.



5. Residuos y materiales.

<sup>94</sup> Adaptación en base al "Manual de Métricas e Indicadores de Emprendimientos Sustentables", Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina (2017).



## 1. Política ambiental emprendedora:

Son las intenciones, direcciones y compromisos generales que toman los responsables de un emprendimiento en relación con su desempeño ambiental. Nos proporciona una estructura para la acción y para el establecimiento de los objetivos y las metas ambientales. Dependiendo del nivel de detalle, puede señalar cómo los aspectos ambientales son incluidos en elementos del modelo de negocio de tu emprendimiento. Entre ellos: la gestión de compras, las operaciones, la producción, la inversión, las ventas o la contratación, entre otros.<sup>95</sup>

### Indicadores:

- **Políticas documentadas:** Documentar procesos que permitan inducir a nuevos colaboradores sobre los compromisos organizacionales para generar impacto ambiental positivo, proveerles información de calidad tales como buenas prácticas en oficinas virtuales y documentar compromiso organizacionales varios, son claves para promover la transparencia puertas adentro y hacia la comunidad y clientes.

<sup>95</sup> "Guía de usuario para facilitar el llenado del Reporte de Sostenibilidad Corporativa", PIR.

<sup>96</sup> Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol), <http://www.ghgprotocol.org/>

- **Planes de acción documentados:** Estos documentos manifiestan el compromiso de la organización en pos de hacer un uso eficiente y responsable de los recursos, midiendo cada uno y su evolución, por ejemplo: informes de resultados de campañas enfocadas en la reducción del consumo de recursos como el agua, la energía, el papel, los residuos, etcétera.



## 2. Emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI) - Huella de Carbono <sup>96</sup>

Las emisiones de GEI asociadas a las actividades humanas son la principal causa del cambio climático. En este contexto, en el que comienzan a regularse cada vez más los efectos adversos al clima a nivel nacional e internacional, es cada vez más relevante poder estimar los impactos que tienen los desarrollos productivos sobre la atmósfera. Para esto, la huella de carbono se trata de un indicador que mide el aporte, directo o indirecto de GEI que realiza una determinada unidad (organización, territorio, producto, persona, evento, etc.) a la atmósfera, durante un período de tiempo determinado. El mismo se expresa como un valor en unidades de masa (Kg, t) de dióxido de carbono equivalente (Co<sub>2</sub>eq).

Este cálculo, es la columna vertebral de cualquier estrategia organizacional donde se incluye el impacto ambiental en el centro de los modelos de negocios. Identificar las posibles fuentes de emisión de GEI que puede generar tu emprendimiento te permitirá desarrollar una estrategia de carbono desde donde podrás tomar decisiones basadas en evidencia, modificar procesos u actividades, o bien gestionar las emisiones a través de planes de reducción y/o absorción de las mismas y compensar la huella que no pueda ser reducida.

#### Indicadores:

- Huella de carbono anual
  - Cantidad de toneladas de  $\text{Co}_2\text{eq}$ .
  - Cantidad de toneladas de  $\text{Co}_2\text{eq}$  por Alcance.
  - Cantidad de toneladas de  $\text{Co}_2\text{eq}$  por dólar de ingresos anuales netos (revenue).
- Compensación anual de emisiones de GEI
  - Porcentaje de emisiones de GEI que son compensadas a través de la compra de créditos de carbono.
- Avance anual en metas de reducción de emisiones de GEI
  - Metas de reducción de emisiones de GEI al año 2030.
  - Porcentaje de avance en metas de reducción de emisiones de GEI.
  - Cantidad de reducción de emisiones de GEI anuales.
  - Porcentaje de reducción de emisiones de GEI logradas.



#### TIP

Actualmente, existen muchas herramientas web para calcular la Huella de Carbono de las actividades diarias de una persona, como así también de una organización o un producto específico. Lo que tenemos que tener en cuenta al seleccionar una herramienta web, es que se utilice una metodología de cálculo abierto, pudiéndose conocer cómo se realizan los cálculos. Asimismo, la herramienta debería contener datos específicos y factores de emisión que sean representativos a la actividad y el país

en el que querés realizar el cálculo. Un ejemplo es el GHG Protocol, ya que es una herramienta gratuita con su propio software online para hacerlo, brindándote las garantías necesarias ante tus interlocutores o grupos de interés. Se debe tener en cuenta que las calculadoras automáticas suelen ser acotadas en cuanto a la información solicitada y brindan un resultado aislado sin un contexto, lo que dificulta la identificación de posibles mejoras o reducciones.



### 3. Energía:

El consumo de energía y la eficiencia energética son dos aspectos importantes a considerar en cualquier emprendimiento. Junto con una transición hacia el uso de fuentes renovables de energía constituyen indicadores del esfuerzo para gestionar este recurso más eficientemente y minimizando su impacto ambiental.

#### Conceptos relacionados:

##### ■ Energía renovable y energía no renovable

- Energía renovable: Deriva de procesos naturales que se reponen a una tasa más alta de lo que se consume. La energía solar, eólica, geotérmica, hidroeléctrica, bioenergética y oceánica son fuentes de energía renovable.
- Energía no renovable: Fuente que no se renueva a tasas suficientemente altas como para prevenir su agotamiento. Como ejemplos, tenemos el carbón, el gas natural, el petróleo y la energía atómica, entre otras.

##### ■ Consumo de energía interna y externa

- Consumo de energía interna: Aquella que es consumida al interior del emprendimiento.

- Consumo de energía externa: Aquella utilizada en todas las actividades, tanto productivas como de consumo, relacionadas con las operaciones del emprendimiento; el uso de la energía para el transporte de los insumos, viajes del emprendedor, transporte de trabajadores, distribución del producto y su uso por parte de los consumidores, entre otros.<sup>97</sup>

##### ■ Eficiencia energética:

Es el conjunto de acciones que tienen como objetivo reducir el consumo de energía por unidad de producto o servicio, sin afectar la calidad y/o prestaciones de los mismos. Busca optimizar el consumo energético.

#### Indicadores:

- Consumo de energía anual
  - Cantidad de energía consumida, interna o externa, de origen renovable (eólica, solar, hidroeléctrica, entre otras) en kilovatio-hora (kWh).
  - Cantidad de energía consumida, interna o externa, de origen no renovable en gigajoules (GJ), como carbón, petróleo o gas natural, entre otras.
  - Consumo neto de energía en kWh por dólar de ingresos netos anuales.

<sup>97</sup> "Manual de Aplicación G4", Global Reporting Initiative (2013). <https://www.globalreporting.org/resource/library/Introduction-to-G4-Spanish-low-res.pdf>

- Eficiencia energética
  - Eficiencia en el consumo de energía expresado en el kWh por unidad de producto o servicio.
  - Comparación de la eficiencia actual en relación a la eficiencia de otro año.
  - Reducción en el consumo de energía por procesos y actividades del emprendimiento.
  - Generación de energía renovable: Cantidad anual de kWh de energía renovable generada por el emprendimiento.



#### 4. Agua - Huella Hídrica:

La huella hídrica puede utilizarse como una herramienta para establecer una estrategia de sostenibilidad ambiental y productiva, permitiendo conocer y cuantificar el impacto que los productos o servicios realizados por el emprendimiento tienen sobre el recurso hídrico.

La misma constituye una herramienta para facilitar la toma de decisiones vinculadas a una gestión más eficiente del agua, orientándose hacia la optimización de los procesos productivos.

#### Conceptos relacionados:

- **Recurso hídrico:** Recurso natural renovable<sup>98</sup> indispensable para la vida, vulnerable y estratégico para el desarrollo, el mantenimiento de los sistemas y ciclos naturales que la sustentan.
- **Huella hídrica:** Volumen total de agua dulce utilizada para producir los bienes y servicios realizados por el emprendimiento de forma directa e indirecta. El uso del agua se mide en términos de volúmenes de agua consumidos (agua evaporada o incorporada en un producto) o contaminada por unidad de tiempo.
- **Puede medirse mediante la norma ISO 14.046.**<sup>99</sup>

#### Indicadores:

- **Huella hídrica**
  - Volumen de agua en m<sup>3</sup>, consumidos.
  - Volumen de agua en m<sup>3</sup>, consumidos por producto.
  - Cantidad (m<sup>3</sup>) de agua no consumida en comparación con el período anterior.
  - Consumo de agua por dólar de ingresos netos anuales del emprendimiento.

<sup>98</sup> En tanto y en cuanto la actividad humana no afecte su capacidad de renovación.

<sup>99</sup> ISO 14046:2014  
<https://www.iso.org/bbp/ui#/iso/std:iso:14046:ed-1:v1:es>

- **Plan de reducción de consumo de agua, por dólar, de ingresos netos anuales:**

- Cantidad de agua a ser reducida en un período de tiempo por el emprendimiento.
- Volumen total de agua reciclada y reutilizada.
- Tecnologías eficientes y sistemas de ahorro de agua implementados.



## 5. Residuos y materiales:

La gestión integral de los residuos y materiales es fundamental para un emprendimiento, en primer lugar por el impacto negativo que puede producir en el ambiente y en la salud pública, pero también por los altos costos asociados que acarrea una mala gestión.<sup>100</sup> Un buen manejo integral debe incorporar un plan de acción definido con una jerarquía que incluya prácticas de las 9Rs de la economía circular, este modelo desarrollado por Jacqueline Cramer en 2014 en su libro “Milieu” y adaptado por Ellen MacArthur:

0R. Rechazar | 1R. Repensar | 2R. Reducir  
3R. Reusar | 4R. Reparar | 5R. Reacondicionar  
6R. Remanufacturar | 7R. Reconvertir  
8R. Reciclar | 9R. Recuperar

Para lograrlo, será necesario comenzar por conocer y cuantificar las distintas corrientes de residuos que se generan en el establecimiento.

### Conceptos relacionados

- **Según su clasificación:**

- **Residuos:** Las sustancias, materiales u objetos, de los cuales alguien se desprende o le da una disposición final. En otras palabras es la cantidad de material, producto o sus derivados cuyo propietario o poseedor desecha por considerar que ha perdido su valor. También se lo denomina basura, desechos, restos o desperdicios.
- **Residuos domiciliarios:** Aquellos materiales, elementos u objetos que son desechados y/o abandonados en los hogares como resultado de las actividades domésticas y cotidianas, incluyendo obras menores de reparación dentro de los mismos, siempre que no correspondan a otros tipos de residuos regulados por normas nacionales específicas.<sup>101</sup>
- **Residuos industriales:** Aquellos materiales, elementos, sustancias u objetos en estado sólido, semisólido, líquido o gaseoso, obtenidos como resultado de un proceso industrial, por la realización

<sup>100</sup> “Guía para facilitar el llenado del Reporte de Sostenibilidad Corporativa, Empresas Responsables hacia un desarrollo más sostenible”, PIR (2017).  
<https://pir.pe/wp-content/uploads/Gu%C3%ADa-de-Usuario.pdf>

<sup>101</sup> Definición según Ley 19.829 – Normas para la Gestión Integral de Residuos.

de una actividad de servicio, o por estar relacionados directa o indirectamente con la actividad, de los cuales su poseedor productor o generador, al no poder utilizarlos, se desprenda o tenga la obligación legal de hacerlo.<sup>102</sup>

- Residuos peligrosos: Aquellos materiales o sustancias que por sus características físicas, químicas, biológicas o radiactivas, cualquiera sea su origen, constituyan un riesgo para el ambiente, incluyendo la salud humana, animal o vegetal y por lo tanto deben recibir una gestión diferenciada.
- **Según su tratamiento:**
  - Reducción de residuos: Conjunto de medidas adoptadas en la fase de concepción y diseño, de producción, de distribución y de consumo de un material o producto, para reducir el uso de recursos naturales y/o la cantidad de residuos generados.
  - Reutilización de residuos: Toda operación mediante la cual productos o componentes de productos se utilizan de nuevo con la misma finalidad para la que fueron concebidos, o con otra finalidad que logre mantener el valor del material.
  - Reciclaje de residuos: Toda operación

de valorización mediante la cual los materiales de residuos son transformados de nuevo en productos, materiales o sustancias, tanto si es con la finalidad original como con cualquier otra finalidad.

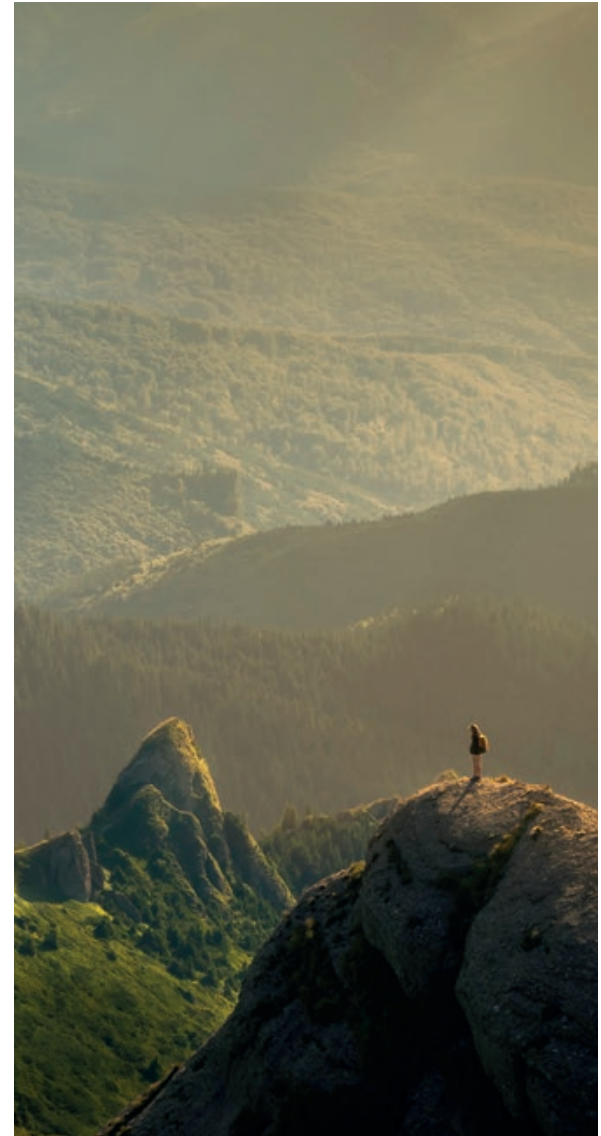
### **Indicadores:**

- **Separación de residuos**
  - Políticas de segregación de corrientes de materiales (papel, plástico, vidrio, orgánicos, etc.).
  - Cantidad de kilogramos totales de residuos generados.
  - Cantidad de residuos orgánicos generados.
  - Cantidad de kilogramos de cartón y papel generados.
  - Cantidad de kilogramos de residuos de plásticos generados.
- **Tratamiento integral de residuos sólidos**
  - Política de reducción, reutilización, reprocesamiento y reciclaje de los residuos generados por la empresa.
  - Cantidad total de residuos gestionados según tipo y método de tratamiento.
  - Porcentaje de papel que la empresa recicla.
  - Porcentaje de residuos plásticos reusados o reciclados.

<sup>102</sup> Definición según Ley 19.829 – Normas para la Gestión Integral de Residuos.



- Porcentaje de residuos de cartón y papel reciclados.
  - Porcentaje de residuos orgánicos tratados.
  - Porcentaje de residuos de vidrio reusados o reciclados.
  - Contratos/convenios/certificaciones (de relleno sanitario) que acreditan tratamiento integral de residuos por tipo.
- Tratamiento de residuos peligrosos
    - Política para la gestión de los residuos peligrosos/tóxicos del emprendimiento (identificación de residuos, acopio adecuado, transporte, disposición). Es importante cumplir la normativa vigente en la materia.
    - Cantidad de residuos peligrosos generados.
    - Porcentaje de residuos peligrosos tratados (en cumplimiento de la normativa legal).
  - Vertidos
    - Vertidos totales de aguas residuales en m<sup>3</sup>/año.
    - Cumplimiento de límites máximos permisibles de efluentes de acuerdo a su sector.
    - Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.



**B****DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA SOCIAL**

Contar con la visión y la misión claras y definidas y un plan sobre los aspectos ambientales son tan relevantes, en la medición de impacto, como tener una estrategia que priorice las necesidades de cada uno de tus grupos de interés (stakeholders): Desde tus inversores, colaboradores, pasando por tus proveedores, tu comunidad más cercana y tus usuarios o clientes.

Es clave que antes de desarrollar cualquier estrategia nos hagamos las preguntas adecuadas para promover un relacionamiento efectivo con nuestros stakeholders. Esta sección del Manual te presentará las herramientas necesarias para avanzar sobre estos criterios.

Te alentamos a planificar e implementar las mejores prácticas en torno a los siguientes aspectos:



1. Buenas prácticas en gestión de personas.



2. Relación con comunidades.



3. Relación con proveedores.



4. Relación con clientes/usuarios.



## 1. Buenas prácticas en gestión de personas

Contar con una propuesta de valor para las personas que integran la organización es de suma importancia para el desarrollo de los talentos particulares, y el éxito en la atención de tus clientes. Los procesos de gestión de personas deben atender a la seguridad, la confianza y el bienestar de todos los colaboradores.

### La seguridad:

- Cuidar el cumplimiento continuo de las normas, leyes y reglamentos laborales vigentes en el país, que velen por los derechos de las y los trabajadores.
- Brindar salarios justos que permitan la salud financiera de las personas.
- Asegurar condiciones laborales que garanticen la seguridad, higiene, y salud tanto física como emocional de las personas.

### La confianza:

Cuando confiamos, lo que hacemos es suspender temporalmente el estado de incertidumbre sobre las acciones de las personas, es decir, dejamos de lado las dudas y prejuicios y elegimos creer firmemente en el propósito común.<sup>103</sup>

- Incluir a las personas en la toma de decisiones, y comunicar mejoras y cambios en la organización permite fortalecer la escucha abierta, sin importar edad, género,

antigüedad, o puesto que ocupan. Las personas se sienten así seguras, más flexibles y comprometidas con el propósito común.

- Brindar oportunidades de crecimiento profesional/personal en base a las necesidades y posibilidades particulares de las personas, con una visión diversa e inclusiva.
- Fortalecer especialmente aquellas acciones que muestran la visión, misión y objetivos de la organización en el día a día.

### El bienestar:

La vida de las personas dentro de la organización comienza desde el momento de la postulación, pasando por las entrevistas, el proceso de onboarding, la vida laboral que transcurre dentro, hasta llegar al proceso de offboarding, y es necesario observar la carga emocional y el impacto de cada uno de los procesos.

- Medir el bienestar de las personas en cada etapa de su vida en la organización, recibir feedback personalizado que permita observar las individualidades; no todas las soluciones son para todas las personas.
- Brindar oportunidades de conexiones significativas dentro de la organización, que permitan a las personas desarrollarse según sus propias posibilidades, habilidades y valores. Esto puede incluir mentorías internas, charlas de desarrollo o grupos especializados.

<sup>103</sup> Confianza: la clave aún en tiempos turbulentos, Joaquín Noguera, en Blog de Great Place to Work, 2020. <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/contenidos/articulos/confianza-la-clave-aun-en-tiempos-turbulentos>

### Conceptos relacionados:

- **Trabajo decente:** “Todo aquel trabajo productivo que se realiza en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.”<sup>104</sup>
- **Derechos fundamentales en el trabajo:** La libertad de asociación, la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva. La abolición del trabajo forzoso.<sup>105</sup> La erradicación del trabajo infantil.<sup>106</sup> La eliminación de toda forma de discriminación en materia de empleo y ocupación.
- **Gestión de Personas (People Experience):** Toma de conciencia de la vida de las personas dentro de la organización y el impacto que la misma tiene en ellas a lo largo de todo su ciclo, que incluye acciones en: marca empleadora, empleos, inducción, formación, desarrollo, beneficios y compensaciones y proceso de salida, entre otros.
- **Clima laboral:** El clima laboral constituye una condición directa para que los colaboradores desarrollen su potencial y favorece la mejora de la actividad del emprendimiento.

<sup>104</sup> Convenio 29 de la OIT, [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C029](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO::P12100_ILO_CODE:C029)

<sup>106</sup> Convenio 138 de la OIT, [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO::p12100\\_instrument\\_id:312283](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO::p12100_instrument_id:312283)

- **Cultura Organizacional:** Supuestos, valores, acciones, actitudes compartidas por toda la organización, de manera consciente o inconsciente, la cultura se ve en “cómo hacemos las cosas”. La cultura organizacional no es un elemento estático sino vivo, cambiante. En las organizaciones los mayores representantes son los líderes.

### Indicadores:

- **Indicadores de seguridad y salud en el trabajo:**
  - N° de lesiones y enfermedades profesionales,
  - N° de trabajadores afectados.
  - N° de días sin actividad.
  - N° de accidentes por año.
  - N° de días sin actividad / N° accidentes por año.
  - N° de días sin accidentes por año.
  - N° de enfermedades ocupacionales reportadas por año.
  - N° de días perdidos por enfermedades ocupacionales por año.
- **Indicadores cuantitativos de clima laboral:**
  - Tiempo promedio de permanencia de los colaboradores en la organización.
  - Turnover.
  - % de salidas por tipo (voluntaria, involuntaria)

- % de colaboradores que llegaron por referencia de otro colaborador.
- % de puestos cubiertos con búsquedas internas.
- ENPS interno.<sup>107</sup>

■ **Algunos indicadores cualitativos de confianza:**

- **Credibilidad:** Acceso a la información, honestidad percibida, delegación de tareas y responsabilidades.
- **Respeto:** Reconocimiento de individualidades, reconocimiento de logros, entorno de trabajo.
- **Imparcialidad:** Equidad en el trato, ausencia de favoritismo, capacidad de apelación, equidad en remuneración.

■ **Algunos indicadores cualitativos de bienestar:**

- **Realización personal:** Atención en necesidades según momento vital, comprensión en momentos de crisis, worklife balance.
- **Efectividad de procesos:** Satisfacción respecto de gestión de personas, nivel de acompañamiento percibido en la vida laboral.



## 2. Relación con comunidades

En una relación de ganar-ganar los emprendimientos pueden incidir en el bienestar de las comunidades con las que interactúan, ya sea de forma directa o indirecta. “Tener una adecuada relación, comunicación y diálogo con las comunidades será un aspecto que colaborará en la robustez del emprendimiento y a establecer relaciones de reciprocidad potenciadoras a largo plazo.”<sup>108</sup> Es recomendable que realices un mapa de actores y un mapa de empatía para entender las expectativas de la comunidad con el emprendimiento. Luego de ello, sería interesante que te respondieras algunas preguntas:

- ¿Cómo podríamos potenciar el impacto social positivo que generamos?
- ¿Tenemos alguna estrategia para incluir a la comunidad en el proceso de toma de decisión organizacional?
- ¿Tenemos canales de diálogo con la comunidad?
- ¿Cómo podríamos, con el éxito de nuestro negocio, favorecer y brindar oportunidades a poblaciones en situación de vulnerabilidad social?

<sup>107</sup> El Employee Net Promoter Score, más conocido por sus siglas en inglés ENPS, es una herramienta que se encarga de medir la fidelidad y engagement de los colaboradores en sus organizaciones. Se basa en una pregunta clave: del 1 al 10, ¿qué tanto recomendarías a tu empresa como lugar de trabajo?

<sup>108</sup> Fuente: “Manual de Métricas e Indicadores de Emprendimientos Sustentables”, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina (2017).

### Conceptos relacionados:

- **Colaboración con la comunidad en la creación de valor:** Mantener una relación cercana y de mutuo beneficio para la generación de valor. Algunas de las acciones que un emprendimiento puede hacer para promover el desarrollo de la comunidad son las siguientes:
  - Emplear personas en situación de vulnerabilidad social.
  - Programas de educación y desarrollo de habilidades.
  - Promoción de servicios de salud a la comunidad.
  - Generación de información relevante para la comunidad, como encuestas o relevamientos de datos sociodemográficos.
  - Mapa de las necesidades sociales y económicas en la zona de influencia del emprendimiento para brindar oportunidades de negocio.
  
- **Inversión en programas sociales de la comunidad:** Una buena práctica que mejora la calidad de vida de la población y genera oportunidades.

<sup>109</sup> Fuente: "Manual de Métricas e Indicadores de Emprendimientos Sustentables", Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina (2017).

### Indicadores:

- Evaluaciones de impacto social y económico en la comunidad con indicadores.
- Algunos ejemplos de indicadores: Porcentaje de disminución de la desnutrición en la zona, porcentaje de disminución de deserción escolar, porcentaje de incremento de ingresos en los miembros de la comunidad.<sup>109</sup>
- Porcentaje de trabajadores pertenecientes a comunidades de bajos ingresos, en situación de pobreza o de extrema pobreza.
- Porcentaje de trabajadores que no tienen un título de educación superior.
- Porcentaje de trabajadores que se identifican como parte de una minoría racial o étnica.
- Porcentaje de personas en roles de liderazgo que se identifican como parte de otro grupo social subrepresentado.
- Cantidad de horas de voluntariado realizadas por los empleados de tiempo completo y de tiempo parcial de la organización durante el último año fiscal.
- Porcentaje de empleados y proveedores que residen cerca de la sede central o centro de producción del emprendimiento.



### 3. Relación con proveedores

Es fundamental que mires toda tu cadena de valor, de inicio a fin, y construir una buena relación con tus proveedores. Sus acciones y modo de trabajar tienen un impacto en tu operación que se traslada al impacto que genera tu emprendimiento.

“Los proveedores forman parte del desempeño de los emprendimientos. Inciden en el cumplimiento de la promesa de valor y en la competitividad. Por eso es indispensable el desarrollo de prácticas responsables, que generen confianza y contribuyan a la sostenibilidad, la generación de conocimiento, el intercambio de experiencias y la mejora continua.”<sup>110</sup> Tener una política definida para la relación con proveedores y brindarles apoyo a su desarrollo en temáticas ambientales o sociales, son aspectos sumamente relevantes a considerar.

#### Conceptos relacionados:

- **“Política de proveedores:** Establece el marco de gestión y relacionamiento entre el emprendimiento y los proveedores, de manera que se facilite el proceso de adquisición de bienes y la contratación de servicios.

- **Selección de proveedores:** Es un proceso que está presente en todo emprendimiento, debido a que es necesario en la adquisición de bienes y servicios. Este proceso debe ser enfocado a la búsqueda de la calidad y principalmente en el caso de emprendimientos sostenibles, en evitar la generación de impactos negativos dentro de la cadena de valor. La clave en la selección de proveedores recae en los criterios que se utilizan para seleccionarlos, ya que debe considerarse el impacto en relación a la productividad, calidad y competitividad del emprendimiento.
- **Política de compra o contratación de proveedores con estándares de gestión sostenible:** La compra y la contratación son funciones de suma importancia en la gestión de los emprendimientos. Es necesario conocer la oferta del mercado, recoger las necesidades y demandas de los clientes internos y seleccionar a los proveedores considerando estándares ambientales y sociales. Te recomendamos establecer procesos estandarizados de adquisición de bienes o servicios que incorporen criterios y estándares de gestión sostenible a lo largo de la cadena de suministro.”<sup>111</sup>

<sup>110</sup> “Manual de Métricas e Indicadores de Emprendimientos Sustentables”, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina (2017).

<sup>111</sup> “Manual de Métricas e Indicadores de Emprendimientos Sustentables”, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina (2017).

### Indicadores:

#### ■ Requisitos del emprendimiento para la selección de proveedores que contemplan la legislación laboral:

- Cumplimiento de horarios de trabajo y salarios adecuados.
- La no contratación de mano de obra infantil.
- No hacer uso de trabajo forzado o prácticas de discriminación.
- Número y porcentaje de contratos que contemplan aspectos éticos.
- Número y porcentaje de contratos que contemplan el cumplimiento de la legislación laboral.
- Porcentaje de contratos con proveedores que cuenten con ISO, certificación B u otras certificaciones sostenibles.

#### ■ Política de compra o contratación de proveedores con estándares de gestión sostenible. Observar:

- Medición de impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro.
- Número de proveedores cuyo impacto ambiental/social se ha evaluado.
- Número de proveedores en los cuales se ha determinado que tienen impactos ambientales/sociales negativos significativos reales.

- Porcentaje de proveedores con impactos ambientales/sociales negativos significativos, reales y potenciales, con los cuales se han acordado mejoras después de la evaluación.

#### ■ Compras sostenibles:

- Política de compras de productos ecoeficientes con mayor tiempo de uso y eficiencia, reciclables, reusables y que causen el menor impacto al ambiente.
- Número de iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios adquiridos y grado de reducción de ese impacto.
- Porcentaje de productos certificados como ecoeficientes.
- Porcentaje de reducción de plástico, papel y residuos peligrosos en el emprendimiento.<sup>112</sup>

#### ■ Compras locales

- Porcentaje de gastos de la empresa (excluyendo gastos laborales) que fue incurrido con proveedores locales independientes, es decir, en la misma zona geográfica que la casa central.

<sup>112</sup> "Manual de Métricas e Indicadores de Emprendimientos Sustentables", Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina (2017).





#### 4. Relación con clientes/usuarios

Conocer con detalle a tus clientes y mantener canales de comunicación que permitan la interacción constante, te ayudará a conocer mejor sus necesidades, así, se te hará más fácil satisfacerlas a través de mejoras en los productos y servicios de tu emprendimiento.

##### Conceptos relacionados:

- **Satisfacción de clientes:** Es una medida sobre cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o no las expectativas del cliente y en qué medida lo hacen.
- **Retención de clientes:** La retención o fidelización de clientes se refiere a las relaciones que las organizaciones son capaces de mantener a largo plazo.
- **NPS:** Net Promoter Score, más conocido por sus siglas en inglés NPS, es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa respondiendo a una simple pregunta de cuánto recomendaría la empresa a un familiar, amigo o conocido.
- **Grupos focales:** Método de investigación en el que se convocan a clientes actuales o

potenciales para entender sus necesidades y dar retroalimentación respecto a tus productos y servicios.

- **Privacidad de datos:** Una política de privacidad es un documento formal que define cómo se recopilan, almacenan y utilizan los datos de los clientes.
- **Registro de reclamos de clientes:** El registro de reclamos o quejas de los clientes es un mecanismo que fomenta la solución de problemas, como así también la mejora continua pudiendo detectar patrones en los reclamos más frecuentes.

##### Indicadores:

- **Satisfacción y retención de clientes:** “Establecer metas de satisfacción y retención de clientes, con su correspondiente estrategia para garantizar estándares de calidad del servicio o producto ofrecido es fundamental para establecer relaciones efectivas.”<sup>113</sup>
- **Calidad de servicio al cliente:** “Un emprendimiento reconocido por la calidad del servicio de atención a sus clientes puede ser reconocido por sus buenas prácticas y ser reconocido en el mercado”<sup>114</sup>

<sup>113</sup> “Manual de métricas e indicadores”, PROESUS (2017).

<sup>114</sup> “Manual de Métricas e Indicadores de Emprendimientos Sustentables”, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina (2017).

# ANEXO 2

## GLOSARIO DE INVERSIONES DE IMPACTO

¡Puede que a lo largo de tu camino como emprendedor te encuentres con varias de las siguientes palabras y frases! Una mini definición siempre viene bien.<sup>115</sup>

**Apoyo no financiero:** Servicios ofrecidos a las organizaciones de propósito social para fortalecer sus finanzas, optimizar su impacto y/o mejorar su resiliencia organizacional.

**Blended finance:** Combinación de diferentes fuentes de capital (filantrópico, público y/o privado) con el fin de movilizar mayor capital hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**Bono de impacto social:** Mecanismo de financiación que funciona de manera similar a un título de deuda. Su tasa de retorno está atada a la consecución de un objetivo social o ambiental. Estos bonos hacen parte de la financiación basada en resultados, que son mecanismos innovadores de financiación para programas sociales.

**Bono social:** Instrumento de deuda que se emite para financiar programas sociales.

**Capital accionario:** El valor que le corresponde a un accionista de una empresa. Representa la cantidad de dinero que se le devolvería a los accionistas si todos los activos de la empresa se liquidarían y se pagará toda la deuda. Las acciones de la empresa son adquiridas a un valor determinado esperando que se valoricen varias veces para poder obtener retornos sobre la inversión.

**Capital catalítico:** Deuda, capital, donación u otro tipo de inversión realizada por parte de una fundación, una organización internacional o un inversionista social para movilizar mayor inversión por parte de privados. Este capital se caracteriza por ser paciente, flexible y más tolerante al riesgo.

<sup>115</sup> <https://www.ecosistema.laimpacto.org/glosario>

**Capital de riesgo:** Financiamiento ofrecido a emprendimientos en etapas tempranas.

**Capital mixto:** Ver Blended finance.

**Capital paciente:** Inversión a largo plazo y con poca expectativa de retorno financiero a corto plazo. El capital paciente requiere a los inversores gran tolerancia ante el riesgo, perspectiva a largo plazo que permita experimentar y probar sus hipótesis y expectativas de rentabilidad inferiores a aquellas del mercado, pero de gran impacto social.

**Capital semilla:** Financiamiento inicial de un emprendimiento, usualmente en forma de capital accionario.

**Continuo de capital:** Diferentes tipos de capital (humano, intelectual y financiero) que varían desde la filantropía a la inversión tradicional y que se distinguen por sus expectativas de impacto, retorno y riesgo.

**Crowdequity:** Mecanismo de financiación colectiva donde pequeños y numerosos inversionistas aportan recursos a una empresa y reciben a cambio capital accionario.

**Crowdfunding:** Forma de financiación (préstamos, donaciones, u otro tipo de inversión) realizada a través de numerosos individuos y pequeñas aportaciones.

**Crowdlending:** Mecanismo de financiación colectiva donde pequeños y numerosos inversionistas prestan su dinero.

**Debida diligencia:** Más conocido como due diligence, es el proceso que realiza un inversionista para decidir si realiza una inversión o donación en una organización de propósito social.

**Deuda mezzanine:** Instrumento financiero que combina deuda subordinada y acciones.

**Deuda subordinada:** Títulos de valor de renta fija que tienen una mayor rentabilidad que otros tipos de deuda, pero con mayor riesgo, dado que tienen menos prioridad de pago al cobrar.

**Fairtrade:** Sistema de certificación que garantiza el cumplimiento de una serie de criterios socioambientales y económicos por parte de un productor o una empresa.

**Finanzas híbridas:** La aplicación de diferentes instrumentos financieros (préstamos, donaciones, capital accionario) para lograr el mejor resultado en términos de retorno, impacto y riesgo. Algunos ejemplos incluyen notas convertibles, deuda mezzanine y donaciones recuperables.

**Fintech:** El uso de tecnología para automatizar u ofrecer productos y servicios financieros.

**Fondo de capital privado:** Vehículo de inversión administrado por un gestor profesional (GP), donde se recolecta capital por parte de inversionistas, el cual busca una rentabilidad financiera al invertirse directamente en empresas que no cotizan en la bolsa de valores.

**Impact-first:** Priorización del impacto social y/o ambiental sobre el retorno financiero.

**Inversión de impacto:** Inversiones realizadas en empresas o emprendimientos con la intención de generar un retorno financiero y un impacto social o ambiental.

**Lean data:** Herramienta propuesta y utilizada por Acumen (organización internacional que brinda financiamiento y capacitación

a emprendimientos que buscan cambiar la realidad de las personas más desfavorecidas) la cual busca medir el impacto socio ambiental utilizando tecnologías de bajo costo para recoger datos de los beneficiarios.

**Nota convertible:** Es una deuda a corto plazo que automáticamente se convierte en acciones preferenciales de la empresa una vez que esta logra levantar una ronda de inversión posterior denominada “serie A”. En otras palabras, el emprendimiento recibe un préstamo para su financiación inicial pero en vez de pagar con intereses a su inversionista, paga con acciones preferenciales de la empresa dadas unas condiciones específicas.

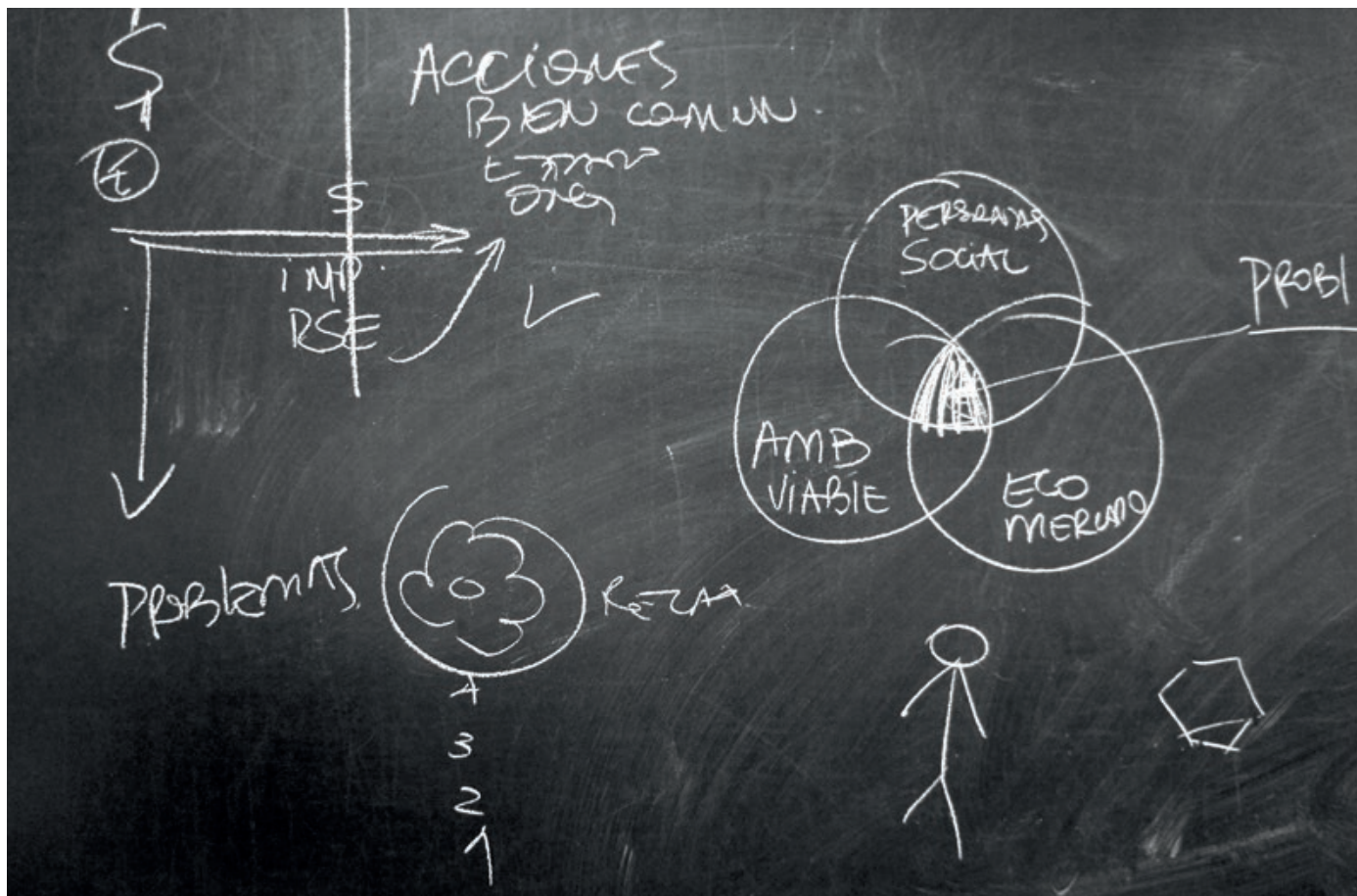
**Pagos por resultados:** Acuerdos de financiamiento en los que los pagos se condicionan a la consecución de resultados y/o impactos sociales, verificados de manera independiente.

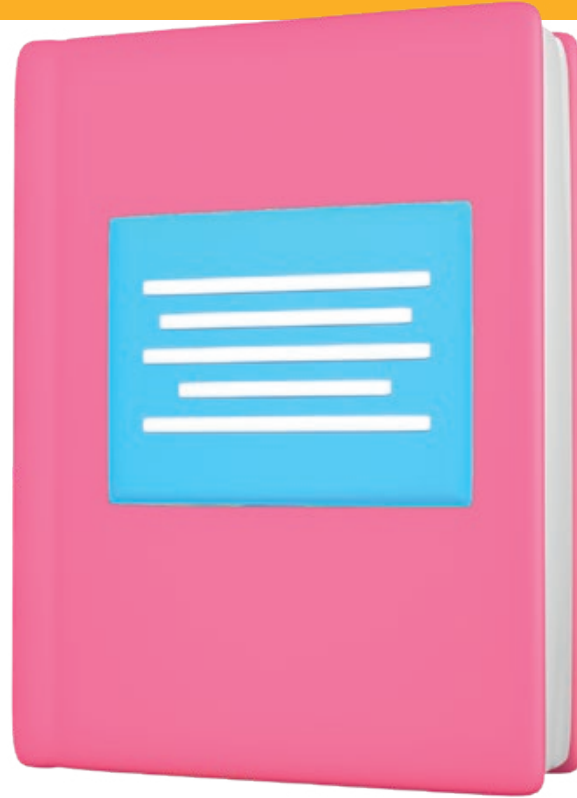
**Pagos por servicios ambientales:** Incentivos financieros ofrecidos a un productor, propietario de tierra o a una comunidad a cambio de proteger algún recurso natural que ofrece un servicio ecológico.

**Pipeline:** Serie de potenciales negocios.

**Ticket:** El monto de una inversión. En ocasiones se establece un monto mínimo y uno máximo, así como posibilidades de tener varios montos en una ronda de financiación.

**Venture builder:** Una organización que se dedica a apoyar la construcción de un nuevo emprendimiento.





# FUENTES CONSULTADAS

- **Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2017.**  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_metricas\\_e\\_indicadores\\_para\\_emprendimientos\\_sustentables\\_proesus\\_v1.0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0.pdf)
- **Políticas públicas para la creatividad y la innovación, BID, 2017.**  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-para-la-creatividad-y-la-innovaci%C3%B3n-Impulsando-la-econom%C3%ADa-naranja-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- **Informe de tendencias de consumo online de impacto positivo, Mercado Libre, 2022.**  
<https://sustentabilidadmercadolibre.com/iniciativas/tendencias-de-consumo-online-con-impacto-positivo>
- **Who Cares, who does, Kantar, 2021.**  
<https://kantar.turtl.co/story/whocares-who-does-2021-latam-esp/page/1>
- **Segunda ola de inversión de impacto en América Latina, IMPAQTO, 2018.**  
[https://issuu.com/impaqto\\_esp/docs/lasegundaola](https://issuu.com/impaqto_esp/docs/lasegundaola)
- **Annual Impact Investor Survey, Global Impact Investing Network, 2020.**  
<https://thegiin.org/assets/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey%202020%20Executive%20Summary.pdf>
- **Inversión de Impacto en Uruguay, Naciones Unidas, 2020.**  
<http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2022/01/Inversi%C3%B3n-de-impacto-en-Uruguay-2020.pdf>
- **The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z survey, Deloitte, 2021.**  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>
- **Informe sobre el Desarrollo Sostenible en Uruguay, BID, 2021.**  
<https://publications.iadb.org/es/informe-sobre-desarrollo-sostenible-del-uruguay-2021>
- **Ley Nacional N°19.969**  
<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19969-2021>
- **Decreto de aplicación de la Ley BIC en Uruguay.**  
[https://medios.presidencia.gub.uy/legal/2022/decretos/04/mef\\_652.pdf](https://medios.presidencia.gub.uy/legal/2022/decretos/04/mef_652.pdf)
- **Weight cities report, IRPP Resource Panel, 2018.**  
<https://www.resourcepanel.org/reports/weight-cities>
- **Decoupling Natural Resource Use and Environmental Impacts from Economic Growth, IRPP Resource Panel, 2011.**  
<https://www.resourcepanel.org/reports/decoupling-natural-resource-use-and-environmental-impacts-economic-growth>
- **Circularity Gap Report, Circle Economy, 2022.**  
<https://www.circularity-gap.world/2022>
- **Global issues population, Naciones Unidas.**  
<https://www.un.org/es/global-issues/population>
- **Ecodesign your future, European Commission, 2014.**  
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4d42d597-4f92-4498-8e1d-857cc157e6db>

- **Informe de políticas sobre el Cambio Climático y el Agua, ONU Agua, 2019.**  
[https://www.unwater.org/app/uploads/2019/12/UN-Water\\_PolicyBrief\\_Water\\_Climate-Change\\_ES.pdf](https://www.unwater.org/app/uploads/2019/12/UN-Water_PolicyBrief_Water_Climate-Change_ES.pdf)
- **Los aerosoles atmosféricos y su influencia en la Península Ibérica, Carlos Toledano Olmeda.**  
[https://www.acta.es/medios/articulos/ciencias\\_y\\_tecnologia/048009.pdf](https://www.acta.es/medios/articulos/ciencias_y_tecnologia/048009.pdf)
- **The Global Risk Report, Davos, 2022.**  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf)
- **Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero, Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, Presidencia de la Nación Argentina, 2019.**  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inventario\\_de\\_gei\\_de\\_2019\\_de\\_la\\_republica\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inventario_de_gei_de_2019_de_la_republica_argentina.pdf)
- **IPCC Sixth Assessment Report, 2021.**  
<https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/resources/press>
- **Guía potenciando ecosistemas de emprendimientos sustentables, Secretaría de Ambiente y desarrollo sustentable, Presidencia de la Nación Argentina, 2020.**  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia-potenciandoeosistemas\\_nuevo.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia-potenciandoeosistemas_nuevo.pdf)
- **Carta de Málaga por la Nueva Economía, 2017.**  
<http://elplanc.net/carta-malaga-la-nueva-economia-manifiesto-nesi/>
- **La Economía Azul, Gunter Pauli.**  
<https://www.theblueeconomy.org/>
- **The Biomimicry Institute.**  
<https://biomimicry.org/>
- **Ellen Macarthur Foundation.**  
<https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>
- **8 principles of regenerative economy, Capital Institute.**  
<https://capitalinstitute.org/8-principles-regenerative-economy/>
- **Naciones Unidas - Programa para el Medio Ambiente.**  
<https://www.unep.org/es/regiones/americ-latina-y-el-caribe/iniciativas-regionales/promoviendo-la-eficiencia-de-recursos-1>
- **Estado de la creación de nuevas empresas, McKinsey, 2021.**  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/informe-global-2021-el-estado-de-la-creacion-de-nuevas-empresas/es>
- **Primer barómetro de empresas con impacto, PWC, 2020.**  
<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2020/Estudio-Empresas-con-Proposito-PwC.pdf>
- **Model of impact v.5, Matthew Manos, 2022.**  
<http://www.modelsofimpact.co/>
- **Evaluación de Impacto de Negocio (Business Impact Assessment) - Blab.**  
<https://app.bimpactassessment.net/>
- **Carta anual a CEOs, Larry Fink, 2022.**  
<https://www.blackrock.com/cl/2022-larry-fink-ceo-letter>
- **Evaluación de proyectos sociales, Ernesto Cohen y Rolando Franco, 1988.**  
<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9051/S3092C678S.pdf?sequence=1>
- **Creando valor: guía de herramientas y recursos para el emprendimiento social, Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2020.**  
<https://proyectoefes.es/wp-content/uploads/2020/05/guia-creando-valor-castellano-1.pdf>
- **Uso complementario y vinculación entre los Estándares GRI y la Evaluación de Impacto B de B Lab, 2021.**  
[https://drive.google.com/file/d/16yT93WxqLeNZb2cv5fpChdg\\_el0mFcrA/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/16yT93WxqLeNZb2cv5fpChdg_el0mFcrA/view?usp=sharing)
- **IRIS+ System - el sistema internacional de inversión de impacto.**  
<https://www.cviium.com/post/iris-system-el-sistema-de-inversi%C3%B3n-de-impacto>
- **Inversión por impacto, Latimpacto.**  
<https://www.ecosistema.latimpacto.org/inversi%C3%B3n-por-impacto>



- **La inversión de impacto, Economistas sin frontera, 2017.**  
<https://ecosfron.org/portfolio/dossieres-esf-no-27-la-inversion-de-impacto/>
- **Agencia Nacional de Desarrollo.**  
<https://www.ande.org.uy/>
- **Endeavor Argentina.**  
<https://www.endeavor.org.ar/academia/blog-article-financiamiento-vale-la-pena-ceder-control-empresa-busca-inversion/>
- **El Panorama de la Inversión de Impacto en América Latina, LAVCA-ANDE, 2018.**  
<https://lavca.org/impact-investing-rep/the-impact-investing-landscape-in-latin-america-trends-2016-2017/>
- **CO-NECTA, la guía para equipos de emprendedores creativos en América Latina y el Caribe, BID, 2021.**  
<https://publications.iadb.org/es/conecta-la-guia-para-equipos-de-emprendedores-creativos-en-america-latina-y-el-caribe-construir>
- **El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol).**  
<http://www.ghgprotocol.org>
- **Global Reporting Initiative (GRI). Manual de Aplicación G4. Amsterdam, 2013.**  
<https://www.globalreporting.org/resource/library/Introduction-to-G4-Spanish-low-res.pdf>
- **ISO 14046:2014.**  
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14046:ed-1:v:es>
- **Guía para facilitar el llenado del Reporte de Sostenibilidad Corporativa, Programa de inversión Responsable, 2017.**  
<https://pir.pe/wp-content/uploads/Gu%C3%ADa-de-Usuario.pdf>
- **Confianza: la clave aún en tiempos turbulentos, Joaquin Noguera en Blog de Great Place to Work, 2020.**  
<https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/contenidos/articulos/confianza-la-clave-aun-en-tiempos-turbulentos>
- **Convenio 29 de la OIT.**  
[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C029](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C029)
- **Convenio 138 de la OIT.**  
[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::p12100\\_instrument\\_id:312283](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::p12100_instrument_id:312283)
- **Inversiones con Impacto, El venture capital y la implementación de inversiones con impacto en América Latina, KPMG y ARCAP, 2022.**  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/2022/inversiones-con-impacto-arcap-kpmg-2022.pdf>
- **Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.**  
<https://www.fao.org/home/es>
- **Guía para la inversión de impacto en Chile, ACAFI y Universidad Católica de Chile, 2020.**  
<http://www.acafi.cl/wp-content/uploads/2020/04/Gu%Ala-de-Inversi%An-de-Impacto-FINAL.pdf>
- **Regeneration.**  
<https://regeneration.org/>





# DISEÑA<sup>TU</sup> MODELO<sup>DE</sup> NEGOCIO<sup>DE</sup> IMPACTO.



JOINT  
SDG  
FUND  
FONDO CONJUNTO  
PARA LOS ODS



NACIONES  
UNIDAS  
URUGUAY  
\*\*\*\*\*



