



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

Grado en ADE

Las organizaciones del cuarto sector: El caso de Qualificalia Analytics

Presentado por
Daniel Carro Serna

Tutelado por
Natalia Martín Cruz

Valladolid, 6 de Julio de 2020

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO TEÓRICO DEL CUARTO SECTOR	6
2.1. Economía social.....	6
2.1.1. Origen de la economía social	6
2.1.2. Definición científica de economía social	8
2.1.3. Economía social en España	9
2.2. Emprendimiento social.....	9
2.2.1. Origen del emprendedor social.....	10
2.2.2. Definición de emprendimiento social	10
2.2.3. Problemas del emprendedor social en España.....	11
2.3. Responsabilidad social corporativa.....	12
2.3.1. Origen y evolución de la responsabilidad social corporativa	12
2.3.2. Responsabilidad social corporativa en España.....	15
2.4. El cuarto sector	15
2.4.1. Origen y composición del cuarto sector	16
2.4.2. Definición del cuarto sector.....	17
2.4.3. Hacia un cuarto sector en España.....	18
3. CASO DE QUALIFICALIA ANALYTICS	23
3.1. Método del caso.....	23
3.2. Resultados.....	23
3.2.1. Descripción de Qualificalia Analytics	24
3.2.2. Modelo de negocio de Qualificalia Analytics	27
3.2.3. Propuesta de cambio o reorientación	28
3.2.4. Adaptación del modelo de negocio	30
4. CONCLUSIONES, LIMITACIONES E INVESTIGACIÓN FUTURA	36
5. REFERENCIAS.....	38

RESUMEN

El concepto del cuarto sector está tomando importancia estos últimos años, sobre todo, como consecuencia de las últimas crisis que estamos padeciendo, que han hecho que la pobreza, la desigualdad y la preocupación por el medio ambiente aumenten. En este contexto, se hace necesaria una transformación estructural de los tres sectores tradicionales de la economía, dando lugar a un cuarto sector emergente, que tal como les ocurrió a los demás sectores en su aparición, contiene una falta de claridad y consenso en cuanto a su concepto, lo que dificulta su desarrollo. Por ello, en este trabajo se hace un recorrido por el cuarto sector desde sus orígenes hasta su situación actual en España, para entender los desafíos a los que se enfrenta para su crecimiento, así como una propuesta de cambio para la empresa Qualificalia Analytics, S.L., como caso de ejemplo.

Palabras claves: Economía social, emprendimiento social, responsabilidad social corporativa, cuarto sector, método del caso, Qualificalia Analytics.

ABSTRACT

The concept of the fourth sector is gaining importance in recent years, particularly because of the latest crises we are experiencing, which have increased poverty, inequality, and concern for the environment. In this context, it is necessary an structural transformation of the three traditional sectors of the economy, giving rise to a fourth emerging sector, which as happened to the other sectors at its emergence, it has a lack of clarity and consensus as to its concept that hinders its development. So this paper makes a tour of the fourth sector from its origins to its current situation in Spain, to understand the challenges it faces for its growth, as well as a proposal for change for the Qualificalia Analytics, S.L. as an example case.

Keywords: Social economy, social entrepreneurship, corporate social responsibility, fourth sector, case method, Qualificalia Analytics.

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto surge con anterioridad a la pandemia producida por la COVID-19, que no ha hecho más que confirmar la necesidad de un cambio a nivel social y económico. Esta crisis ha provocado una mayor desigualdad, un mayor desempleo, ha agravado los problemas del mercado laboral español (necesitado de una reforma urgente), y, sobre todo, ha mostrado la incapacidad de los gobiernos para crear empleo. Por tanto, se demuestra que este modelo de economía, tanto en la crisis anterior de 2008, como en la que estamos presentes, se va quedando obsoleto y se debe evolucionar hacia un modelo híbrido de economía que aúne las características de todos los sectores para cubrir las necesidades de toda la población con la responsabilidad social y medioambiental necesaria, sin olvidarse de valores tan importantes como son la ética y la transparencia. En tales circunstancias, el desarrollo del cuarto sector emergente puede ser importante para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Los objetivos que se plantean en este trabajo son los de identificar como se originó el cuarto sector, basándose en los conceptos precedentes, los factores que se deben desarrollar desde las diferentes instituciones para la evolución del cuarto sector en España; así como analizar el impacto social y económico de la empresa Qualificalia Analytics, S.L. al adaptar su modelo de negocio desde el tercer sector al cuarto sector.

Para facilitar la comprensión de lo aquí expuesto, el trabajo se estructurará en dos bloques. El primer bloque se basará en el concepto de cuarto sector, pasando por los conceptos precedentes claves en su origen y evolución, como son la economía social, el emprendimiento social y la responsabilidad social corporativa.

El segundo bloque se centra en analizar el caso de Qualificalia Analytics, siguiendo el método del caso en un modelo de negocio basado en CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2016) para que se vea claramente la reorientación de la empresa desde el tercer al cuarto sector de la economía.

Finalmente, se expondrán unas conclusiones de la investigación realizada.

2. MARCO TEÓRICO DEL CUARTO SECTOR

En este capítulo se revisan los antecedentes al concepto del cuarto sector y de los que se ha nutrido para su formación. Tradicionalmente existen tres sectores en la visión de la economía: a) un sector privado con fines de lucro; b) un sector público formado por las instituciones gubernamentales nacionales y locales; y c) un tercer sector donde se agrupan las organizaciones sin ánimo de lucro, como asociaciones, cooperativas, mutualidades o empresas sociales.

En la actualidad se habla de nuevos modelos híbridos de negocio con características propias de los tradicionales. Estos modelos híbridos están considerados en múltiples tipologías como en la economía social, el emprendimiento social, la responsabilidad social corporativa o el cuarto sector, que es la intersección de los otros tres sectores mencionados anteriormente.

2.1. Economía social

Existen varias definiciones y perspectivas teóricas sobre el concepto de economía social (Chaves Ávila *et al.*, 2013) en el que el principal concepto se refiere a la economía social como los procesos de distribución y producción que se basan en el principio de solidaridad y sin ánimo de lucro.

2.1.1. Origen de la economía social

En los comienzos del capitalismo (siglo XIX), la economía social tenía dos formas diferentes: la primera basada en la libre movilidad de los trabajadores con cierta estabilidad, garantizada por un empleador o patrón consciente, cuyo principal interés era el bienestar de sus obreros, dándoles beneficios como educación, atención de salud, esquemas de pensión y vivienda (Forni *et al.*, 2003), y la segunda vinculada al cooperativismo y mutualismo, en la que tiene sus orígenes.

Inicialmente, el cooperativismo se planteó como una alternativa al capitalismo. Este fenómeno es anticapitalista porque, según el principio mutualista, los empleados se apropian el lucro del capital; su objetivo, por tanto, no es la obtención del máximo beneficio sino una mejor satisfacción de las necesidades (Argudo Pérez, 2002). Este fin originó el gran crecimiento del movimiento cooperativo en Europa del siglo XIX: el de trabajo, el de consumo, el de crédito, las cooperativas agrícolas y las cooperativas de servicios, denominadas como las cinco tradiciones originales del cooperativismo. Este crecimiento lleva a la creación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) que es la institución internacional que representa el cooperativismo. De toda esta variedad de movimientos cooperativos surgieron los primeros conceptos sobre el cooperativismo, principalmente la definición de cooperativa (ACI, 1995):

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.” (p. 4)

Partiendo de este cooperativismo surge el actual enfoque de la economía social, que empezó a consolidarse cuando se constituyó en Francia el Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas (CNLAMCA) y aprobó en 1982 la *Carta de la Economía Social* que la define como “el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público, que con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad” (Argudo Pérez, 2002, p. 247).

El cooperativismo se apoya en una serie de principios y valores que, siguiendo la tradición de sus fundadores, los Pioneros de Rochadale, hace la sociedad mucho más justa y sostenible (véase Tabla 1).

Tabla 1. Principios y valores de las entidades cooperativas

Principios cooperativos	Valores cooperativos
<ul style="list-style-type: none"> - Adhesión voluntaria y abierta - Gestión democrática por parte de las personas socias - Participación económica de las personas socias - Autonomía e independencia - Educación, formación e información - Cooperación entre cooperativas - Interés por la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoayuda - Autorresponsabilidad - Democracia - Equidad - Igualdad - Solidaridad

2.1.2. Definición científica de economía social

A partir del *Manual de cuentas satélite de la Comisión Europea*, que ha reunido en un concepto los principios históricos y valores propios de la economía social, y la metodología de los sistemas de contabilidad nacional actual (SEC-1995 y SCN-1993) (Chaves Ávila *et al.*, 2013), el *Informe Chaves-Monzón del Comité Económico y Social Europeo* (Chaves Ávila & Monzón Campos, 2012) ha definido la economía social de una manera operativa basada en un amplio consenso político y científico para cuantificar y hacer visible internacionalmente los principales datos de las entidades que la componen:

“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos

excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian.” (p. 23)

2.1.3. Economía social en España

En el caso de España, ha sido el primer país del viejo continente en promulgar una ley de economía social de ámbito nacional, ya que es uno de los países europeos con mayor reconocimiento y despliegue socioeconómico de economía social (Chaves Ávila *et al.*, 2013), en la que se define la economía social como “el conjunto de actividades económicas y empresariales que llevan a cabo aquellas entidades, en el ámbito privado, que persiguen el interés colectivo de sus integrantes o el interés general económico o social, o ambos” (Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, 2011, p. 6). Este título legal, sin precedentes en la Unión Europea ni en España, supuso un gran punto de inflexión en la visibilidad, reconocimiento y desarrollo del sector de la economía social.

Gracias a esta ley y al fomento de la economía social en España, los últimos datos publicados en el informe sobre la Economía Social y Solidaria: Balance provisional y perspectivas para España (Martínez *et al.*, 2019) sitúan la cifra de empleados de la Economía Social en 2.225.000 (directos e indirectos), representando un 12,5% del empleo total. El número de entidades asciende a 43.000 que facturaron un total de 150.000 millones de euros, equivalente al 10-12% del PIB, lo que coloca a España entre los países de Europa con más entidades de economía social.

2.2. Emprendimiento social

En este apartado se revisa el origen del término emprendimiento social, a comprender su definición y características, así como a ver los principales problemas a los que se enfrenta el emprendedor social en el caso de España.

2.2.1. Origen del emprendedor social

Para comenzar a entender el concepto de emprendedor social es conveniente explicar que el origen del término “emprendimiento social” o “emprendedor social” se da en el siglo XIX, en los orígenes de la economía social, como ha sido señalado anteriormente, pero no es hasta finales de los años 70 cuando, debido a la crisis económica, toma la importancia que tiene debido a la incapacidad de los gobiernos para crear empleo, consecuencia de esto se genera un autoempleo para cubrir nuevas necesidades o no satisfechas, especialmente las que favorecen el medio ambiente, el reciclaje y la responsabilidad social (Tena Aguiar, 2015).

2.2.2. Definición de emprendimiento social

El emprendimiento social es una parte del emprendimiento que tiene por protagonistas a las entidades de la economía social al servicio de valores que van más allá del beneficio económico de los emprendedores, para el lanzamiento de iniciativas capaces de generar un valor añadido social (Apetrei *et al.*, 2013). El emprendimiento social se caracteriza por pertenecer al sector privado de la economía.

Primero, hay que diferenciarlo del emprendimiento comercial, ya que éste se dirige a las actividades económicas en general, mediante el desarrollo de nuevas actividades y entidades cuyo beneficio va directamente a sus inversores o creadores, sólo genera un beneficio indirecto a la sociedad en términos de crear empleo o generar renta y riqueza.

Por otra parte, se asemejan en ciertas cosas, ya que tanto el emprendimiento comercial como el social poseen varias características comunes, tales como la localización de necesidades sin cubrir o insuficientemente cubiertas, la creación de productos y servicios innovadores que posean una ventaja competitiva o diferenciación frente al resto de las actividades emprendedoras o el difícil comienzo del emprendimiento debido a factores como la financiación, cuota de mercado o ventas mínimas. En el caso del emprendimiento social, las dificultades financieras se disminuyen a

través de mecanismos como el mecenazgo, el *crowdfunding*, los microcréditos, los recursos a la obra social del movimiento cooperativo, la participación en incubadoras de empresas sociales o la financiación de la llamada banca ética, que concede préstamos a empresas socialmente responsables de una manera ética y moral.

Con todo lo mencionado anteriormente no es fácil definir el concepto de emprendedor social ya que depende de la perspectiva, pero las definiciones suelen contener elementos en común tales como:

1. Creación de valor social.
2. Uso de principios y herramientas empresariales.
3. Soluciones innovadoras a necesidades o problemas sociales.

En vez de dejar los problemas sociales a los gobiernos, los emprendedores sociales innovan y buscan la solución al problema, por lo que se podría definir al emprendedor social como “una organización no lucrativa que surge al amparo de una idea innovadora sobre cómo cubrir una necesidad social desatendida total o parcialmente por el Estado, que reúne y coordina los recursos necesarios para emprender acciones que supongan el alivio inmediato de dicha necesidad...” (Martín Cruz *et al.*, 2008, p. 74).

2.2.3. Problemas del emprendedor social en España

El entorno normativo en España no reconoce las características especiales del emprendimiento social por lo que la ausencia de un marco jurídico específico para el emprendedor social en España no ayuda a estos a satisfacer las necesidades sociales que le atañen al resto de la sociedad. En cuestiones fiscales, de acceso a posibles vías de financiación o de legislación laboral, por lo que sería adecuado tener un marco jurídico específico para generar confianza a los *stakeholders*, para evitar que las empresas sociales sean consideradas de mayor riesgo y de menor formalidad que las tradicionales (Tena Aguiar, 2015).

Otro gran problema al que se enfrente es la falta de visibilidad, credibilidad y reconocimiento del emprendedor social en el mercado, debido a

las dificultades de la puesta en marcha y crecimiento del negocio social. Además, es importante señalar que el sistema educativo español no contempla ni fomenta el conocimiento, ni la adquisición de competencias, habilidades y destrezas relacionadas con el emprendimiento (Priede Bergamini *et al.*, 2014), por lo que la definición de un nuevo marco jurídico específico del emprendimiento social ayudaría a promover su difusión, reconocimiento y visibilidad en el mercado, además de para legislar de forma adecuada todos los rasgos de este tipo de empresas (Tena Aguiar, 2015).

En conclusión, es necesario disponer de un marco jurídico e institucional adecuado, solucionar los problemas de financiación y poca visibilidad del sector para que el emprendedor social se abra camino en la sociedad española, que se encuentra todavía en la fase de desarrollo, a pesar de un mayor interés por parte de las instituciones y empresas en estos últimos años.

2.3. Responsabilidad social corporativa

Una vez explicados los conceptos tanto de economía social como emprendimiento social, se expone un último concepto relativo al cuarto sector, como es la responsabilidad social corporativa, en el que se revisa su origen y evolución de las diferentes teorías a lo largo de los años para llegar a definir la responsabilidad social corporativa.

2.3.1. Origen y evolución de la responsabilidad social corporativa

El concepto de la responsabilidad social corporativa (RSC en adelante) surge a mediados de los años 50 en Estados Unidos gracias a la obra *Social Responsibilities for the Businessman* de Howard R. Bowen (1953). Bowen reunió ideas de varios autores de la década de los 50 para abordar el impacto que genera la actividad empresarial en la sociedad y ampliar la responsabilidad de los ejecutivos a todas las consecuencias más allá de los beneficios (Bowen, 1953), pero es a partir de los años 60 cuando empieza una reflexión académica sobre las obligaciones de la empresa hacia los

diferentes grupos de interés y se estudia la probable vinculación entre crecimiento económico y desarrollo humano a través de la RSC (Milian Dueñas, 2015). También es en esta década cuando se acuña por primera vez el término *stakeholder*.

En cambio, el máximo esplendor de la RSC se da en la década de los 70 debido a las diferentes revoluciones sociales sucedidas a finales de los 60 por el descontento y la frustración en la sociedad generando un sentimiento en contra de los negocios, logrando un cambio en la política social empresarial, buscando ir más allá del beneficio. Este esplendor del concepto de RSC se da, en parte, gracias a la oposición que el economista Milton Friedman hace en su artículo publicado por el *New York Times* en 1970 (Friedman, 1970), donde expone que "existe una única responsabilidad social de las empresas: usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias siempre que se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, participa en una competencia abierta y libre sin engaño o fraude " (Friedman, 1970, p. 6).

Con esto, Friedman está diciendo que al mismo tiempo que los directivos persiguen el máximo beneficio, también puede ser de interés para la empresa dedicar recursos a la comunidad para mejorar sus servicios o gobierno, con la posible finalidad de atraer empleados de esa comunidad, reducir las pérdidas por robo u otros efectos que merezcan la pena (Friedman, 1970). Friedman remarca que la maximización del beneficio no es sólo responsabilidad económica, sino una mejora del nivel de vida de los ciudadanos y la responsabilidad social de producir riqueza para beneficiar al conjunto de la sociedad, por tanto, la empresa debe evitar las perturbaciones negativas y cumplir con la ley y la moral que la sociedad le imponga.

En contraposición a la visión de Friedman puede verse la de Edward Freeman con su *stakeholder theory* (Freeman, 1984) en la que comenta la importancia de los grupos de interés que influyen o se ven afectados por la actividad empresarial, por ello deben tenerse en cuenta en la dirección estratégica empresarial, por lo que se debe comenzar desde el siguiente planteamiento:

“Primero de nada, debemos comprender desde la perspectiva racional, quiénes son los *stakeholders* de la organización y qué intereses se observan. En segundo lugar, deberemos entender los procesos organizacionales utilizados implícita o explícitamente para dirigir las relaciones de la organización con los mismos, y si estos procesos encajan con el mapa de *stakeholders* racional de la organización. Y finalmente deberemos comprender el conjunto de transacciones o negocios entre la organización y sus *stakeholders* y deducir si estas negociaciones encajan con el mapa de *stakeholders* y los procesos organizacionales hacia los *stakeholders*.” (Freeman, 1984, p. 47)

Teniendo en cuenta estos factores que enuncia Freeman la empresa desarrollará su actividad económica generando beneficios y siendo socialmente responsable.

Por último, surge el denominado enfoque de la Ciudadanía Corporativa, que supera las teorías anteriores mencionadas al reconocer que las empresas son grupos implicados dentro del gobierno y la sociedad civil definida. No poseen solamente responsabilidades con los grupos implicados, sino que representan la implicación de las empresas en temas mundiales, como la seguridad alimentaria, la ciberseguridad o el cambio climático, teniendo la obligación cívica de hacerlo, como partes interesadas colaborando con organizaciones internacionales y gobiernos, para no poner en riesgo la sostenibilidad de los mercados que depende (Foro Económico Mundial, 2015). Este enfoque está alineado con las ideas de pensamiento de triple resultado final y de desarrollo sostenible.

Con todo esto, la RSC se puede definir como las acciones discrecionales realizadas por la empresa que tienden a fomentar algún bien social más allá de sus intereses empresariales y de lo requerido por ley (Barnett, 2007; McWilliams & Siegel, 2001). Sin embargo, esto no significa que sean irrelevantes sus implicaciones sobre la marcha de la compañía, sino que se reconoce que la RSC constituye un elemento condicionante e integrante de la estrategia empresarial (Nieto Antolín & Fernández Gago,

2004), tanto como un conjunto de oportunidades y de ventaja competitiva (McWilliams & Siegel, 2001).

2.3.2. Responsabilidad social corporativa en España

En el caso de España, cabe remarcar la Estrategia 2014-2020 (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014) para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora. Esta estrategia está basada en el Libro Verde sobre la Responsabilidad Social de las Empresas publicado en 2001, la creación del Foro Multilateral Europeo sobre RSC y la Estrategia Europea 2020, donde es la Comisión Europea la encargada de marcar las pautas de las políticas públicas a seguir y desarrollar.

La Estrategia conjuga el corto y largo plazo, intentando dar respuestas a las demandas de las generaciones actuales sin comprometer el legado de la sociedad futura, y contribuyendo al desarrollo sostenible de la sociedad española, respetando el medio ambiente y fomentando tanto el crecimiento de la economía como el desarrollo personal (p. 10). Además, se configura como el marco nacional de referencia en materia de Responsabilidad Social, y como el instrumento que favorecerá el impulso y desarrollo de la Responsabilidad Social en las empresas de España (p. 70).

2.4. El cuarto sector

En los últimos años las fronteras que separan a los sectores tradicionales se han difuminado cada vez más a medida que empresas del sector privado persiguen actividades de beneficio público tanto como sus ganancias, y organizaciones sin fines de lucro buscan participar en actividades que generen un beneficio para financiar sus operaciones. Esto está provocando un impacto positivo que puede producir nuevos modelos híbridos de organización empresarial que comparten características de los

tres sectores tradicionales para avanzar hacia un mundo más próspero y de desarrollo sostenible, lo que está dando lugar a un cuarto sector emergente.

Tal como ocurrió cuando cada concepto de los tres sectores tradicionales hizo su aparición por primera vez, todavía no está definido el marco jurídico e institucional del cuarto sector, por lo que en la práctica la falta de claridad y consenso en cuanto al concepto del cuarto sector dificulta el desarrollo de este sector emergente.

2.4.1. Origen y composición del cuarto sector

En términos generales, el capitalismo ha creado una gran prosperidad sin precedentes y una mejora de la calidad de vida de la mayor parte de la humanidad, pero, además ha generado problemas económicos, sociales y medioambientales importantes y complejos, como el aumento de las desigualdades o la degradación medioambiental, todo ello unido a un estancamiento del crecimiento económico que evidencian que el sistema económico y organizativo necesita una transformación estructural. En este contexto surge el cuarto sector, ya que se necesita repensar el funcionamiento de los mercados y proseguir un nuevo propósito para corregir el camino actual y poder alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Los pilares del cuarto sector se asientan sobre los conceptos definidos en puntos anteriores como la economía social, un sector consolidado y con elevado peso económico, el emprendimiento social, que plantea soluciones a problemas medioambientales o sociales desde la innovación (Apetrei *et al.*, 2013), y la responsabilidad social corporativa, entendida como unos valores y prioridades sociales orientadas al doble propósito de maximización del lucro para el empresario y maximización del impacto social.

El cuarto sector es un nuevo espacio económico y empresarial formado por organizaciones que tienen tanto una misión social/medioambiental como una auto-sostenibilidad financiera, a partir de los ingresos procedentes del mercado. Estas organizaciones comparten características de los tres sectores

tradicionales (sector público, sector privado y organizaciones no gubernamentales) y forman un modelo híbrido que reúne misión social y rentabilidad económica (Sabeti, 2009). Por otra parte, para que sean viables estas organizaciones necesitan de la participación de los tres sectores de la economía (Zurbano, Henry, & Urzelai., 2012):

En primer lugar, el sector público debe promover regulaciones específicas para favorecer las actividades económicas, además, deben coordinarse con las grandes líneas de la política internacional, como los convenios y recomendaciones de organismos supranacionales.

Por otra parte, las diversas organizaciones sociales y no gubernamentales (ONGs) que conforman el Tercer Sector, pueden hacer de intermediarios entre la población y el sector privado, ya que son los que mejor conocen los círculos de pobreza. Además, estas organizaciones sociales poseen la capacidad de atraer voluntariado, muy necesario para esta labor social.

Finalmente, el sector privado es el agente principal y el encargado de impulsar este tipo de negocios, ya que posee la capacidad de operar con efectividad en el mercado y generar la escalabilidad que fuera necesaria. De cualquier modo, se trataría de poner los medios para que sus prácticas tengan el adecuado control social y la transparencia necesaria para conseguir el sentido ético en sus actividades.

Entre los tres sectores se ha de crear un ecosistema mediante estrategias comunes que generen e impulsen las iniciativas ya sea con estructuras formales o acuerdos para elaborar proyectos concretos. Asimismo, este ecosistema debe ser flexible y adaptarse a las diferentes velocidades del proyecto global, manejando un equilibrio dinámico (Zurbano, *et. al.*, 2012).

2.4.2. Definición del cuarto sector

Una definición basada en la publicación "*The emerging fourth sector*" (Friis, 2009, p. 74) identifica a una empresa del cuarto sector como una

organización financieramente sostenible a largo plazo, cuyo propósito es destinar al menos un 50% de los beneficios a una causa social sin comprometer el crecimiento a largo plazo.

Para apoyar esta definición, según *“The emerging fourth sector”* (Friis, 2009), existen varios requisitos previos importantes para que una organización sea considerada del cuarto sector:

- 1) Las organizaciones del Cuarto Sector, para poder competir en igualdad de condiciones con las compañías del sector privado, necesitan maximizar sus ganancias a largo plazo. Esto significa que necesitan maximizar los ingresos y minimizar los costes, por lo que el objetivo a largo plazo debe ser el lucro maximizado.
- 2) Para garantizar el crecimiento de la organización a largo plazo es importante la sostenibilidad financiera a largo plazo que implica una gestión financiera responsable con un enfoque de crecimiento a varios años.
- 3) Una organización del cuarto sector reparte sus beneficios mitad y mitad, ya que son empresas con doble propósito, tanto privado como social. Por tanto, los beneficios se dividen en un 50% dividendos y otro 50% que se destina a una causa social o a un bien mayor público local o global.
- 4) Las organizaciones del cuarto sector no se comportan sin ética, por tanto, no dañan a las personas y el planeta, y tienen una responsabilidad social, ética y moral con la sostenibilidad a largo plazo del planeta y la sociedad.

2.4.3. Hacia un cuarto sector en España

La incorporación del cuarto sector requiere de una estrategia multidimensional a largo plazo que sea capaz de integrar a todos los actores y organizaciones que funcionen bajo modelos híbridos. Por tanto, es una tarea ambiciosa y sobre todo compleja, que debe fundamentarse en la creación de un nuevo ecosistema para favorecer el nacimiento y crecimiento del mayor número posible de organizaciones híbridas, también denominadas

empresas con propósito, de tal manera que consigan ejercer el impacto social y económico esperado.

Para el desarrollo de un ecosistema del cuarto sector en España se identifican cinco factores importantes que se deberían promover desde el sector público: sector educativo, marco normativo, espacio público-privado, financiación, y, conocimiento y visibilidad (Blanco, 2019). Los factores identificados a continuación son específicos del sector social y no se recogen otros más generales que obstaculizan el desarrollo empresarial en España como, por ejemplo, las facilidades para abrir un negocio que en el informe *Doing Business* identifica a España en la 86ª posición mundial (Banco Mundial, 2018).

- Sistema educativo: Se hace necesario comenzar a introducir la existencia y el funcionamiento de los modelos organizativos híbridos en los contenidos educativos, así como fomentar su visibilidad y puesta en valor a nivel profesional. Además, debería ocupar un mayor espacio la inversión de impacto en los diferentes programas de educación financiera, ya que dispone de una casuística propia en plazos y rentabilidades no conocidas en el sector financiero. En el caso de España ya existe una base educativa sobre el cuarto sector y modelos híbridos, formada por más de 30 programas formativos de postgrado en emprendimiento social, innovación social o inversión de impacto integrados en el “Plan de educación financiera 2018-2021” (CNMV & Banco de España, 2018). Asimismo, universidades y escuelas de negocio deberían impulsar también proyectos de investigación, no solamente programas de formación, que permitan comprender más ampliamente el impacto, la evolución y las principales características del cuarto sector en la economía española.
- Marco normativo: En primer lugar, sería una equivocación tratar de juntar todos los modelos híbridos bajo una misma forma jurídica, dado que los gobiernos que lo han intentado lograron un nivel de adhesión bajo y fracasaron en el desarrollo de políticas públicas útiles ya que las formas jurídicas planteadas en principio eran demasiado amplias como para representar a las diferentes entidades (Defourny

et al., 2014). Es por esto que resulta deseable avanzar hacia un desarrollo normativo abierto e inclusivo específico del cuarto sector, que agrupe a todas las empresas con propósito respetando sus diferencias en vez de imponer una figura jurídica única que no se ajuste a la medida de las distintas organizaciones. Asimismo, es deseable avanzar hacia la creación de una fórmula jurídica para las organizaciones que lo conforman, que permita unir de manera natural el ánimo de lucro con la misión social y medioambiental (Blanco, 2019). La conformación de ambos elementos, tanto el desarrollo normativo como la fórmula jurídica propia, constituyen un importante paso previo para el diseño de un marco fiscal y de incentivos favorable. Existen ejemplos internacionales, como la figura de las *Community Interest Company* en Reino Unido o las *Benefit Corporation* en Estados Unidos, que podrían ser analizadas y adaptadas al caso de España.

- Colaboración público-privada: Las organizaciones del cuarto sector pueden contribuir a mejorar la provisión de bienes y servicios públicos, reduciendo el coste para el ciudadano, mejorando su calidad y universalizando el acceso a los bienes (Agapitova *et al.*, 2017). En el caso de España las Administraciones demandan fundamentalmente bienes y servicios, y en estos últimos años se han ido incorporando criterios medioambientales y sociales a su oferta pública, como por ejemplo la nueva Ley de Contratos del Sector Público (Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, 2017), un avance en el terreno normativo, que establece la introducción de criterios sociales y medioambientales, además de impulsar la compra pública innovadora, que podría tener una mayor incidencia en las distintas organizaciones del cuarto sector. De todas maneras, queda aún mucho margen para la aplicación de estos criterios como el desconocimiento sobre estas figuras contractuales, por lo que se hace necesario impulsar el conocimiento de las posibilidades que se abren con las nuevas dinámicas empresariales innovadoras en las Administraciones (Blanco, 2019), en el que

ejemplos como la *Social Value Act* en Reino Unido podrían ser usados como referencia. Para finalizar, queda pendiente la puesta en marcha de los bonos de impacto social, que son un mecanismo de financiación innovador de pago por resultados para programas sociales, lo que podría crear un gran mercado para las organizaciones del cuarto sector, tomando como ejemplo las iniciativas de Navarra o Barcelona (Gobierno de Navarra, 2018).

- **Financiación:** Para que el cuarto sector pueda ejercer un impacto positivo, las diferentes organizaciones que lo forman necesitan acceder a financiación tanto para el nacimiento y desarrollo de las organizaciones como para escalar. Es necesario impulsar opciones a nivel público, como líneas de financiación exclusivas para empresas con propósito en las etapas del proyecto donde es más difícil acceder a financiación, sobre todo en la fase de estudio e inicio del proyecto, o como una mayor incidencia de instrumentos públicos introduciendo fondos de coinversión u otras figuras que disminuyan el riesgo de la inversión privada, para ejercer un efecto arrastre de fondos y financiación privada hacia el cuarto sector. Además, por el lado del sector privado sería interesante que la industria del *private equity* y *venture capital* se produjese un mayor número de fondos de impacto que se adapten en mayor medida a las necesidades de los emprendedores sociales (Blanco, 2019). También se apunta la importancia de contar con la creación de un espacio donde se ponga en contacto la oferta y demanda de capital, así como la intermediación de profesionales financieros (Munain & Martín, 2012).
- **Conocimiento y visibilidad:** En España, cuando se realiza alguna encuesta sobre las preocupaciones de la población figuran principalmente problemas de índole social, la educación o sobre la inmigración, pero existe un profundo desconocimiento sobre como el cuarto sector posee la capacidad de incidir y aportar soluciones en todos estos ámbitos. Asimismo, persiste una cierta desconfianza hacia las diferentes organizaciones híbridas que están en el mercado sobre la compatibilidad del ánimo de lucro con la finalidad social y medioambiental. Este bajo reconocimiento sobre las organizaciones

híbridas hace que la captación de capital y talento hacia el cuarto sector se vea perjudicada, además de que este desconocimiento sobre su propuesta social y medioambiental lleva a que no se incorporen a estas organizaciones en las decisiones de consumo por parte de la población española, perjudicando principalmente a la sostenibilidad financiera y el mercado potencial del cuarto sector (Blanco, 2019). Por todo lo expuesto anteriormente, tanto en este apartado como en el 2.2.3. sobre los problemas del emprendedor social en España, resulta totalmente necesario visibilizar y dar a conocer el emprendimiento social como la herramienta generadora de valor para la resolución de los desafíos sociales. Algunos ejemplos internacionales cercanos que pueden ser analizados para su implantación en España son la iniciativa *Portugal Inovação Social* (financiada con fondos europeos) o el *Social Value Awards* en Reino Unido.

Por último, es importante comentar que los estudios elaborados hasta ahora (Center for the Governance of Change, IE University, 2019) sugieren que el desarrollo del cuarto sector y por consiguiente las empresas con propósito, podrían tener una importante contribución en la lucha contra la pobreza, la reducción de las desigualdades y la batalla climática, dadas las características y modelos organizativos de estas organizaciones del cuarto sector, como la ayuda a colectivos en riesgo de exclusión, la reducción del impacto medioambiental y las buenas condiciones laborales que ofrecen a sus empleados, dado que su principal misión es tener un gran impacto social.

3. CASO DE QUALIFICALIA ANALYTICS

Tras haber analizado interpretativa y conceptualmente los términos de economía social, emprendimiento social y responsabilidad social corporativa, que resultan relevantes para poder comprender y definir el concepto del cuarto sector, el cual ha sido esencial para poder profundizar en la propuesta de reorientación del modelo de negocio de Qualificalia.

Así pues, ha sido necesario recurrir a una investigación a través de la técnica del método del caso, que se concretará en los próximos apartados.

3.1. Método del caso

El Método del Caso es una técnica de aprendizaje activa, centrada en la investigación sobre un problema real y específico que ayuda a adquirir la base para un estudio inductivo (Boehrer & Linsky, 1990). Este método parte de la definición de un caso concreto que servirá de base para comprender, conocer y analizar todo el contexto y las diferentes variables que intervienen en el caso.

Para ello, el estudio del caso realizado se va a basar en el modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2016) para comparar la adaptación y evolución del modelo de negocio del paso del tercer al cuarto sector de la economía.

3.2. Resultados

Al hilo de lo expuesto, se van a mencionar los resultados obtenidos del análisis de la empresa Qualificalia Analytics, para resulta de importancia la descripción y modelo de negocio de la empresa, a fin de elaborar correctamente una posible propuesta de cambio y adaptación del modelo de negocio.

3.2.1. Descripción de Qualificalia Analytics

Qualificalia Analytics es una entidad jurídica constituida como sociedad limitada que tiene por objeto social ofrecer servicios de asesoría relacionados con las cualificaciones profesionales y la orientación profesional en y para el empleo, relacionados con el reconocimiento, validación y acreditación de competencias adquiridas por las vías no formales e informales, además de la experiencia laboral. Las actividades económicas en la que se enmarca esta empresa, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009) son:

- CATEGORIA-CNAE P8559 Otra educación n.c.o.p. (orientación y formación).
- CATEGORIA-CNAE M7490: Otras actividades profesionales, científicas y técnicas.
- CNAE 6201 - Actividades de programación informática.

El gobierno corporativo está formado por siete socios trabajadores que poseen el 90% del capital social y la Fundación Parque Científico de la Universidad de Valladolid participando con el 10% del capital social, existiendo un acuerdo de transferencia de conocimiento con la Universidad de Valladolid para la explotación comercial de los servicios prestados por Qualificalia. En cuanto a la organización interna, la empresa cuenta con el consejo de administración, el consejo de dirección, la gerencia y con tres áreas específicas de trabajo: orientación, validación y formación.

La misión de Qualificalia Analytics es la prestación de servicios que posibiliten el acompañamiento a personas y organizaciones para cumplir sus expectativas laborales y de crecimiento adaptando sus procesos a los requerimientos sociales y laborales, a través de la identificación y análisis de las competencias tanto de las personas como de los trabajadores para potenciar su desarrollo.

En cuanto a la visión, la meta es convertirse en una de las empresas de referencia a nivel nacional e internacional en consultoría sobre competencias

y cualificaciones, dando una respuesta inmediata a la evolución del mercado laboral.

Los valores principales de Qualificalia Analytics son:

- la orientación al cliente, entendida como el esfuerzo progresivo de adecuación a sus necesidades;
- el aprendizaje a lo largo de la vida, entendido como la adaptación al cambio buscando la innovación y mejorar continuamente;
- el trabajo en equipo, ya que el valor de la empresa reside en la coordinación y consideración necesaria entre empleados altamente cualificados;
- la autonomía, impulsando la autogestión en los ciudadanos mediante la orientación tanto profesional como personal ya que es clave para la persona en su entorno social y laboral;
- y, el respeto, tanto con los empleados y personas relacionadas con la empresa como con personas ajenas a esta.

Los objetivos sobre el reconocimiento de competencias son la clave, desde la perspectiva de la empresa, para mejorar la productividad de sus empleados y establecer planes de carrera que mejoren su motivación. Esto supone, a un medio y largo plazo, una mejora de la competitividad y del clima laboral de la compañía. Desde una perspectiva individual se consigue el reconocimiento de las competencias clave, técnicas y transversales adquiridas a lo largo de la vida laboral de los particulares, necesarias para la obtención de un nuevo empleo (tanto para personas desempleadas como empleadas) o para mejorar las condiciones laborales en su actual trabajo.

Los servicios de Qualificalia Analytics están destinados a un mercado ya existente, pero con una oferta escasa y poco estructurada en España. En cambio, en otros países de Europa estos servicios empiezan a emerger con bastante éxito, influenciados por las nuevas directrices y normativas que marca la Unión Europea en este ámbito.

La política de calidad de la actividad principal se basa en la Norma ISO/IEC 17024 (ISO, 2012), que contiene los principios y requisitos para un

organismo de certificación de personas con respecto a requisitos específicos, e incluye el desarrollo y mantenimiento de un esquema de certificación de personas.

La política de recursos humanos aún no está definida, dado el tamaño de la empresa y la escasa actividad productiva en la actualidad.

El plan financiero de la empresa se configuró para iniciar la actividad en enero de 2018, momento en que estarían disponibles los fondos aportados en forma de capital (sin subvenciones ni préstamos), cubriendo la totalidad de necesidades financieras del proyecto en su inicio (los socios promotores aportaron inicialmente cinco mil euros), de forma que las inversiones, contrataciones y demás gastos, se irán realizando de forma efectiva en la medida en que exista disponibilidad de fondos.

La política tecnológica está principalmente basada en el uso de Internet, a través de una plataforma de gestión de contenidos, como medio para la provisión del servicio a los beneficiarios, así como el desarrollo de aplicaciones móviles que facilitan el proceso de validación de competencias.

La política de marketing consiste en la promoción *online*: diseño de imagen corporativa y página Web corporativa con dominio propio, posicionamiento en las principales redes sociales (*Twitter*, *LinkedIn* y *Facebook*), selección y compra de servicios a través de internet, participación en foros y un blog propio. Además, se dispondrá de marketing *offline*, con presencia en revistas técnicas y científicas, presencia en congresos científicos, elaboración de tarjetas de visita y folletos (*branding* empresarial), y la asistencia a eventos y ferias del sector.

A corto y medio plazo, la estrategia de crecimiento de Qualificalia Analytics es la penetración en los mercados tradicionales, que esperan nuevos servicios innovadores alejados de los convencionales que mejoren la productividad de la empresa. La identificación de los clientes con estos nuevos servicios y su utilidad serán la clave para el crecimiento de la empresa a corto y medio plazo. También forma parte de la estrategia de Qualificalia el desarrollo de nuevos mercados, hasta ahora poco receptivos a trabajos de consultoría, como es el caso de las ONG y organizaciones que

prestan servicios de orientación para la carrera profesional, para las cuales, la existencia de estos servicios les abre un mundo de posibilidades para sus asociados y clientes. A largo plazo, la principal estrategia es el desarrollo de la plataforma tecnológica como línea escalable de negocio.

3.2.2. Modelo de negocio de Qualificalia Analytics

Qualificalia Analytics basa su modelo de negocio en el desarrollo de procesos para el análisis y validación de competencias profesionales y transversales, para su comercialización como producto propio, así como ofrece servicios de consultoría especializada en este sector. De forma más concreta, se especifican las tres líneas de producto principales:

- Servicios de consultoría y validación de competencias. Se desarrollarán a través de una metodología de orientación exclusiva denominada “Balance de Competencias” (BdC) cuyo uso se aplica tanto a los trabajadores de una empresa como a personas independientes. Se monetizará por BdC realizado, a través de un precio *ad hoc* fijo por cada BdC.
- Mapeo. Servicios de identificación de las competencias profesionales ajustadas a las nomenclaturas, catálogos y clasificaciones internacionales de la formación, la ocupación y las actividades económicas; determinación de la versatilidad de sus trabajadores y detección de necesidades de formación.
- Formación. Cursos de especialista en el Balance de Competencias y talleres formativos encaminados a la mejora de la empleabilidad. Se monetizará por formación impartida, a través de un precio *ad hoc* en función de la formación / cliente.

Estas tres líneas de producto se llevarán a cabo utilizando un sistema multiplataforma, como herramienta para la evaluación de competencias transversales a personas físicas, empresas y voluntarios.

En la Tabla 2 (véase página 32) se ha presentado el modelo CANVAS de esta empresa, a la vez que servirá para establecer la adaptación con la nueva propuesta de cambio al cuarto sector.

3.2.3. Propuesta de cambio o reorientación

Como ya ha sido comentado en el apartado 2.4 sobre el cuarto sector, para que una organización cambie del tercer al cuarto sector debe asimilar ciertas características desde el punto de vista de la responsabilidad social y el sentido ético, orientadas al doble propósito de maximización del lucro y del impacto social. La propuesta de Qualificalia Analytics se centra en los siguientes aspectos:

- Destinar el 50% de los beneficios o más a causas sociales sin comprometer el crecimiento a largo plazo. Es la característica más importante por definición de una organización del cuarto sector y la que genera un mayor impacto social, debido a su transferencia directa. En este caso, la propuesta es comenzar a nivel local en la provincia de Valladolid colaborando con el Banco de Alimentos, ya que, desde la perspectiva de Qualificalia Analytics, lo más importante es garantizar el acceso a una nutrición adecuada para todas las personas independientemente de su situación social, y conseguir la suficiente aportación de recursos, contactos con proveedores o alimentos directamente para acabar con el hambre (lo que representa la implicación de Qualificalia Analytics en un tema global como es acabar con el hambre en el mundo, alineado con el primero de los objetivos de desarrollo sostenible, el enfoque de la teoría de la Ciudadanía Corporativa, el triple resultado final y el desarrollo sostenible mencionados anteriormente en la RSC). Además, se añade a la propuesta la colaboración con la asociación Parados en Movimiento, que constituye el principal destinatario del impacto social y laboral de Qualificalia Analytics.
- Dotar de visibilidad al cuarto sector. Según lo expuesto anteriormente, es fundamental generar conocimiento y mostrar a la población cómo el cuarto sector puede resolver los principales problemas de índole social.

Qualificalia Analytics, a través de su portal, ofrecerá información al usuario con su banco de conocimientos abiertos, así como el blog con orientaciones dirigidas al sector de los recursos humanos y aquellas empresas que basan su potencial en la gestión del talento humano.

- Generar un impacto social tanto a nivel local como nacional. Las características de la organización y el enfoque orientado a la mejora competencial y personal de los individuos es una de las líneas de producto ya existentes de Qualificalia Analytics. A esta línea de producto se le añadirá una mayor digitalización para adaptarla a los cambios sociales que se han producido últimamente. Este impacto social produce una mejora del nivel de vida de los ciudadanos y, junto a la responsabilidad social empresarial de producir riqueza de una manera sostenible logra el máximo beneficio al conjunto de la sociedad, tal como comenta Milton Friedman en su obra mencionada anteriormente.
- Fomentar la sostenibilidad financiera y medio ambiental. Es la clave tanto para la supervivencia de la organización como del mundo en el que vivimos. Para lograr la auto-sostenibilidad financiera de la organización es necesario el equilibrio ingreso-gasto, generar productos escalables y, por tanto, mayor beneficio a medio y largo plazo. Además, si surgiera la necesidad de fondos, se puede contar con formas de financiación socialmente responsables como el *crowdfunding*, el mecenazgo o la denominada banca ética, que concede préstamos a empresas socialmente responsables de una manera ética y moral. En el caso de Qualificalia Analytics, para ser una empresa sostenible a nivel medio ambiental (implicándose en un tema tan importante de la Agenda 2030 como es el cambio climático), se reducirán los consumibles, fomentando más aún si cabe el uso de las tecnologías de la información, y también reduciendo al mínimo posible los desplazamientos en vehículos de sus empleados para evitar las emisiones contaminantes, fomentando el teletrabajo o los medios de transporte sostenibles como bicicletas, patinetes o coches eléctricos.

3.2.4. Adaptación del modelo de negocio

Para materializar la propuesta de reorientación realizada en el apartado anterior se van a incluir ciertos añadidos al modelo CANVAS ya existente de Qualificalia Analytics, para poder lograr la adaptación al cuarto sector.

Los cambios se van a producir en ciertos aspectos relevantes del modelo de negocio, tales como los socios clave, la propuesta de valor, las relaciones con clientes, los canales, la estructura de costes y las fuentes de ingresos. Sin embargo, el resto de aspectos del CANVAS se mantendrán de igual forma que el modelo de negocio del tercer sector, ya que no se producen variaciones en esos aspectos.

En relación a los socios clave, se colabora con dos asociaciones que ayudan a los más desfavorecidos, como son el Banco de Alimentos y Parados en Movimiento. Con esta asociación se genera una importante sinergia, ya que trabaja con las personas desempleadas que son las principales beneficiarias del impacto social de Qualificalia Analytics.

No resulta en dicho ámbito menos importante el cambio en la propuesta de valor, teniendo en cuenta el impacto a nivel social producido por la organización mejorando tanto el nivel de vida de sus trabajadores y personas más cercanas, como de todos los clientes potenciales y personas que se benefician indirectamente de la actuación de la organización. Por tanto, el aspecto característico que quiere adoptar Qualificalia Analytics, y que define a una empresa del cuarto sector, es el de tener un área de actuación donde se genere un gran impacto social, ya sea a nivel local, provincial o nacional.

En lo que respecta a las relaciones con clientes se va a incluir una mayor digitalización en los procesos de asistencia personal, como son la orientación y la formación *online*.

En referencia a los canales se suma un blog con orientaciones basado en el banco de conocimientos abierto de Qualificalia, que intenta conseguir que los ciudadanos tengan una mayor visibilidad y conocimiento del cuarto sector emergente.

De igual forma, en la estructura de costes se produce un incremento del gasto en un 50% sobre el beneficio, dedicado a las asociaciones Parados en Movimiento y Banco de Alimentos Valladolid.

En la misma línea las fuentes de ingresos podrán modificarse, añadiendo la posibilidad de acceder a formas de financiación alternativas o préstamos de la banca ética.

A continuación, en la Tabla 2 (véase página 32), se presenta el CANVAS actual y futuro de Qualificalia Analytics.

Tabla 2. CANVAS actual y futuro

CANVAS	<u>Qualificalia Analytics Tercer Sector</u>	<u>Qualificalia Analytics Cuarto Sector</u>
Socios clave	<p><u>Universidad de Valladolid</u>: Observal desarrollo de productos</p> <p><u>Fundación Parque Científico de la Universidad de Valladolid (FPCUVa)</u>: Apoyo empresarial y fomento de la visibilidad</p> <p><u>Organizaciones empresariales</u>: Obtención de empresas como clientes</p> <p><u>Empresas consultoras</u>: Complementación de servicios</p> <p><u>Administración pública</u></p>	<p>Se incorpora el Banco de Alimentos como socio clave: Impacto social directo a nivel provincial</p> <p>Se incorpora a la organización Parados en Movimiento como socio clave (sinergia)</p>
Actividades clave	<p>Plataforma de voluntariado</p> <p>Plataforma de formación</p> <p>Sello de calidad del Balance de Competencias (BdC)</p> <p>Pertenencia a la Federación Europea de Centros de Balance de Competencias y Orientación Profesional (FECBOP)</p> <p>Procedimentar el mapeo de competencias en la empresa</p>	
Propuesta de valor	<p><u>Personas</u>: Aumentar las opciones de encontrar empleo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación socio laboral personalizada; 2. Formación sobre estrategias de búsqueda de empleo. <p><u>Empresas</u>:</p>	<p>A nivel personal, se suma el valor del impacto social producido, sobre todo el vinculado al objetivo 8 de los ODS, el cual consiste en el trabajo decente para toda la población</p>

CANVAS	<u>Qualificalia Analytics Tercer Sector</u>	<u>Qualificalia Analytics Cuarto Sector</u>
	<p>1. Identificar las competencias que dispone cada trabajador en relación al puesto de trabajo que ocupa:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Conocer el rendimiento de cada uno de los trabajadores. b. Mejorar la adecuación del trabajador al puesto de trabajo, mejorando así su productividad y la de la empresa. c. Hacer consciente al trabajador de sus puntos de desarrollo profesionales. <p>2. Identificar las necesidades formativas de cada trabajador para poder diseñar planes de formación eficientes.</p> <p><u>Entidades sociales (voluntarios)</u></p> <p>Identificar las competencias adquiridas durante un proceso de voluntariado:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reconocimiento al voluntariado. b. Captación de personas voluntarias. <p><u>Empresas</u> cuya dedicación sea la orientación para la carrera</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Formación en los procesos de BdC. 2. Asesoramiento para pertenecer a la FECBOP. <p><u>Asesoramiento</u> para disponer del Sello del BdC</p>	

CANVAS	<u>Qualificalia Analytics Tercer Sector</u>	<u>Qualificalia Analytics Cuarto Sector</u>
<p>Relaciones con clientes</p>	<p><u>Asistencia personal y exclusiva:</u> asesoramiento y consultoría; relación personal de confianza</p> <p><u>Co-creación (Innovación abierta):</u></p> <p>Conforme se venden productos y servicios se innovará con el trabajo o servicios ofrecidos a los clientes. Con algunos clientes se pueden implementar nuevos productos</p> <p><u>Autoservicio:</u> compra automática de servicios relacionados con la plataforma de voluntariado; compra automática de formación en plataforma online</p>	<p>Se incluye una mayor digitalización en los procesos de asesoramiento y consultoría, para adaptarse a la situación actual</p>
<p>Segmentos de clientes</p>	<p>Personas</p> <p>Empresas</p> <p>Entidades sociales con voluntarios</p> <p>Empresas de orientación para la carrera</p>	
<p>Recursos clave</p>	<p><u>Know-how:</u> conocimiento</p> <p><u>Personales:</u> Personal altamente cualificado que conoce el producto y el servicio</p> <p><u>Propiedad intelectual:</u> plataforma</p>	

CANVAS	<u>Qualificalia Analytics Tercer Sector</u>	<u>Qualificalia Analytics Cuarto Sector</u>
Canales	<p><u>Promoción</u>: web, redes sociales, ferias y congresos, artículos en revistas técnicas</p> <p><u>Distribución</u>: propia e interna</p> <p><u>Venta</u>: directa, internet, comercial, mientras el desarrollo de un producto</p>	<p>Se añade un blog con orientaciones dirigidas al sector de los recursos humanos, basado en el banco de conocimientos abierto de Qualificalia, para dotar de una mayor visibilidad al cuarto sector</p>
Estructura de costes	<p><u>Fijos</u>: Sede, internet, administración, nóminas, marketing</p> <p><u>Variables</u>: Desplazamientos</p>	<p>Se agrega un coste del 50% sobre el beneficio destinado a las asociaciones Banco de Alimentos y Parados en Movimiento</p>
Fuentes de ingresos	<p><u>Venta de activos</u>: cobro por la realización del servicio</p> <p><u>Ingresos recurrentes</u>: cobro mensual durante la realización del servicio a la empresa</p> <p><u>Cuota por uso</u>: uso de la plataforma de voluntariado; uso de la plataforma de formación</p>	<p>Se incluye la posibilidad de acudir a la banca ética y formas de financiación alternativas como son el <i>crowdfunding</i> y el mecenazgo, si fuese necesario</p>

4. CONCLUSIONES, LIMITACIONES E INVESTIGACIÓN FUTURA

Son varias las conclusiones que se pueden obtener tras haber realizado este trabajo y haber analizado el desarrollo conceptual de la economía social, el emprendimiento social, la RSC y el cuarto sector.

Para empezar, como ya se ha comentado en apartados anteriores, para que el cuarto sector se abra paso en la sociedad es necesaria la elaboración de un marco normativo y jurídico para la inclusión y desarrollo del cuarto sector en la economía (problema al que se enfrentaba el emprendimiento social también).

Además, resulta totalmente necesario hacer visible y dar a conocer el cuarto sector como herramienta generadora de valor para la resolución de los desafíos de índole social, puesto que existe cierta desconfianza hacia las diferentes organizaciones híbridas sobre la compatibilidad del ánimo de lucro con la finalidad social y medioambiental. Esta falta de visibilidad y confianza, unido a la falta de interés por el emprendimiento, hace aún más difícil el crecimiento del cuarto sector en el caso de España, y aunque en los últimos años se está haciendo un esfuerzo a nivel global por fomentarlas, las medidas que se adoptan en España son todavía insuficientes. En este sentido, Qualificalia Analytics juega un papel importante para dar a conocer y visibilizar el cuarto sector emergente, con su blog con orientaciones dirigidas basado en su banco de conocimientos abierto.

Asimismo, para que el cuarto sector pueda ejercer un impacto positivo, las diferentes organizaciones que lo forman necesitan acceder a financiación exclusiva para el nacimiento y desarrollo, las etapas del proyecto donde es más difícil acceder a la financiación necesaria.

Por tanto, se puede concluir que el cuarto sector emergente es un nuevo espacio económico y empresarial formado por organizaciones que tienen una misión social/medioambiental y una auto-sostenibilidad financiera, compartiendo características de los tres sectores tradicionales de la economía, pero también necesitando la ayuda e iniciativa de estos para la

creación de un nuevo ecosistema que favorezca el nacimiento y crecimiento del mayor número posible de empresas con propósito, de tal manera que se consiga ejercer el impacto social y económico esperado (doble propósito).

5. REFERENCIAS

- ACI. (1995). Documento de referencia acerca de la Declaración de la ACI sobre Identidad Cooperativa. *Revista de Idelcoop*, 23(97), 14.
- Agapitova, N., Sánchez, B., & Tinsley, E. (2017). *Government Support to the Social Enterprise Sector: Comparative Review of Policy Frameworks and Tools* (p. 68). World Bank Group. https://www.innovationpolicyplatform.org/system/files/SE%20Policy%20Note_Jun20/index.pdf
- Apetrei, A., Ribeiro Soriano, D., Roig Planells, S., & Mas Tur, A. (2013). El emprendedor social: Una explicación intercultural. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 78, 37-52.
- Argudo Pérez, J. L. (2002). El Tercer Sector y Economía Social: Marco teórico y situación social. *Acciones e investigaciones sociales*, 15, 239-263.
- Banco Mundial. (2018). *Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1146-3>
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275520>
- Blanco, A. (2019). *El cuarto sector en España*. <https://www.elcuartosector.net/wp-content/uploads/2019/05/CGC-EI-cuarto-Sector-en-Espa%C3%B1a.pdf>
- Boehrer, J., & Linsky, M. (1990). Teaching with cases: Learning to question. *New Directions for Teaching and Learning*, 1990(42), 41-57. <https://doi.org/10.1002/tl.37219904206>
- Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman, by Howard R. Bowen (Book Review). *Ecumenical Review*, 6, 217.
- Center for the Governance of Change, IE University. (2019). *CGC, Las empresas con propósito y el auge del cuarto sector en Iberoamérica*. https://www.elcuartosector.net/wp-content/uploads/2019/05/2019_Report-Fourth-Sector-CGC_2019-05-06_ES_web.pdf
- Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. L. (2012). *La economía social en la Unión Europea: Informe elaborado para el Comité Económico y Social Europeo por el Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC)*. EESC. <http://dx.publications.europa.eu/10.2864/19566>
- Chaves Ávila, R., Monzón Campos, J. L., & Zaragoza Pascual, G. (2013). La economía social: Concepto, macromagnitudes y yacimiento de empleo para el Trabajo Social. *Cuadernos de trabajo social*, 26(1), 19-29.

- CNMV, & Banco de España. (2018). *Plan de Educación Financiera 2018-2021*. <https://clientebancario.bde.es/f/webcb/RCL/ActualidadEducacionFinanciera/EducacionFinanciera/QueSeHace/DocumentosInteres/PlanEducacion20182021.pdf>
- Defourny, J., Hulgård, L., & Pestoff, V. (2014). *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*.
- Forni, F., Freytes, A., & Quaranta, G. (2003). *Frédéric Le Play: Un precursor de la Economía Social*. 26.
- Foro Económico Mundial. (2015). Las empresas en un mundo cambiante. *Foro Económico Mundial*. <https://es.weforum.org/agenda/2015/01/las-empresas-en-un-mundo-cambiante/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. En W. C. Zimmerli, M. Holzinger, & K. Richter (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 173-178). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Friis, A. (2009). *The emerging fourth sector* [Thesis of Master, NHH Norwegian School of Economics]. <http://hdl.handle.net/11250/168829>
- Gobierno de Navarra. (2018, abril 30). *Derechos Sociales encarga un estudio sobre la viabilidad de la implantación de un Bono de Impacto Social* [Nota de prensa]. https://www.navarra.es/home_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2018/04/30/Bono+de+impacto+social.htm
- ISO. (2012). *Evaluación de la conformidad. Requisitos generales para los organismos que realizan certificación de personas (ISO/IEC 17024:2012)*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso-iec:17024:ed-2:v1:es>
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social (Boletín Oficial del Estado núm. 76, de 30 de marzo de 2011)
- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 (Boletín Oficial del Estado núm. 272, de 9 de noviembre de 2017)
- Martín Cruz, N., Hernangómez Barahona, J. J., Martín Pérez, V. M., Trevilla Cantero, C., & Estrada Vaquero, I. (2008). Las Entidades No Lucrativas dedicadas a la discapacidad como emprendedores sociales: Un análisis de su capacidad de generar empleo en Castilla y León. *Revista española del tercer sector*, 8, 69-88.
- Martínez, M. Á., Sabin, F., Álvaro, A., Gallero, A., & Salsón, S. (2019). *La Economía Social y Solidaria: Balance provisional y perspectivas para España* (12/2019). <https://www.fundacionalternativas.org/laboratorio/documentos/zoom-economico/la-economia-social-y-solidaria-balance-provisional-y-perspectivas-para-espana>

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117. <https://doi.org/10.2307/259398>
- Milian Dueñas, L. (2015). *Responsabilidad social corporativa: Origen y evolución del concepto de RSC en el entorno empresarial europeo y español* [Trabajo fin de grado, Universidad Pontificia de Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4516>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2014). *Estrategia española de responsabilidad social de las empresas*. <http://www.mitramiss.gob.es/ficheros/rse/documentos/eerse/EERSE-Castellano-web.pdf>
- Munain, J. L., & Martín, J. (2012). *Mapa de las inversiones de impacto en España*. Fundación Compromiso y Transparencia. <https://www.compromisoempresarial.com/wp-content/uploads/InformeInversiones.pdf>
- Nieto Antolín, M., & Fernández Gago, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management. *Universia Business Review*, 1, 28-39.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (15ª ed.). Deusto.
- Priede Bergamini, T., López-Cózar Navarro, C., & Rodríguez López, A. (2014). Análisis del marco económico-jurídico específico para los emprendedores sociales: Un estudio comparado entre diversos países. *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 80, 5-28.
- Sabeti, H. (2009). «*The emerging fourth sector, executive summary*». *The Aspen Institute and the W.K. Kellogg Foundation, Washington DC*. 15.
- Tena Aguiar, M. (2015). *Un recorrido por el emprendimiento social* [Trabajo fin de grado, Universidad de La Laguna]. [https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/2828/Un recorrido por el Emprendimiento Social..pdf](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/2828/Un%20recorrido%20por%20el%20Emprendimiento%20Social..pdf)
- Zurbano, M. Henry, G. & Urzelai, A. (ccords.) (2012). *El Cuarto Sector en Euskadi*. Innobasque, Agencia Vasca de la Innovación. [https://www.ehu.eus/documents/1795531/2358247/ El+cuarto+sector+ en+Euskadi.pdf](https://www.ehu.eus/documents/1795531/2358247/El+cuarto+sector+en+Euskadi.pdf)