BYRON MOLINA VERA

ABOGADO CORPORATIVO
Y CONSULTOR EN SOSTENIBILIDAD

ANÁLISIS DE AUTOR · PARTE II DE III

Organizaciones que rentabilizan la sostenibilidad en el Ecuador

Cómo rentabilizan la sostenibilidad, por dentro y por fuera, las empresas privadas, el sector financiero, la academia, la sociedad civil y el sector público; Empresas B, sociedades BIC y memorias

CUENCA · OCTUBRE DE 2026

CONTENIDO

Índice

Parte II · Organizaciones que la rentabilizan

Cómo se rentabiliza la sostenibilidad

1. Empresas privadas

2. Sector financiero: banca, cooperativas, mutualistas, seguros y cajas comunales

3. La academia: rentabiliza la sostenibilidad por dentro y por fuera

4. Sociedad civil: fundaciones, ONG y redes

5. Sector público: gestión interna que mejora sus finanzas

Temas transversales: certificación, forma jurídica y reporte

Lo que tienen en común

Conclusiones

Referencias

Normas jurídicas, fuentes bibliográficas, memorias y prensa

Serie de tres entregas: Parte I · Análisis del estado de la sostenibilidad en el Ecuador y en el mundo. Parte II · Organizaciones que la rentabilizan: empresas privadas, sector financiero, academia, sociedad civil y sector público. Parte III · Memorias de sostenibilidad en el Ecuador.

Byron Molina Vera
ABOGADO CORPORATIVO Y CONSULTOR EN SOSTENIBILIDAD

PARTE II

Organizaciones que rentabilizan la sostenibilidad

Cuenca, 29 de octubre de 2026

> En Ecuador sí hay organizaciones que integraron la sostenibilidad en su gestión diaria y les rinde: ahorran costos, consiguen financiamiento más barato, aseguran a sus proveedores, cobran un precio mayor o abren líneas de negocio nuevas. Las analizo en cinco bloques: empresas privadas, sector financiero, academia, sociedad civil y sector público. En cada uno distingo cómo la rentabilizan por dentro, con su propia gestión, y por fuera, con lo que venden, financian o enseñan.

Cómo se rentabiliza la sostenibilidad

Las organizaciones que mejor rentabilizan la sostenibilidad no tienen un "proyecto verde" aparte: la incorporaron a su operación, a su cadena de valor y a su gobierno. Encontré siete vías por las que eso se convierte en dinero, y las más sólidas combinan dos o tres.

Vía	Dónde nace	Por qué genera dinero	Organizaciones que la usan
Ahorro operativo	Gestión interna de energía, agua e insumos	Baja el costo de producir cada unidad o de operar	El Ordeño, Novacero, Paccari, Holcim, Graiman, Indurama, Universidad del Azuay
Insumo más barato o seguro a partir de residuos	Economía circular en la cadena	El residuo de otros reemplaza materia prima virgen o importada	Novacero, Adelca, Reciplásticos, Enkador
Financiamiento más barato o con incentivo	Gobernanza, medición e incentivos tributarios	Los bancos y multilaterales premian metas verificables; el fisco deduce la inversión limpia	Produbanco, Banco Pichincha, Adelca, pymes con crédito verde
Precio mayor y acceso a mercados	Producto y certificación	El cliente paga más o solo compra si se cumple el estándar	Paccari, Holcim, Nirsa, agroexportadoras y florícolas certificadas, constructoras con sello EDGE
Nueva línea de negocio	Convertir un costo propio o una obligación ajena en servicio	Lo que antes se pagaba por desechar, o lo que la ley obliga a gestionar, ahora se cobra	GIRA (Favorita), Geocycle (Holcim), Sambito, carteras verdes de la banca, posgrados en sostenibilidad
Proveedores seguros y leales	Pilar social y cooperación	Pagar mejor y compartir propiedad asegura volumen y calidad	El Ordeño, Paccari, Adelca, Reciplásticos, Nirsa
Menor riesgo y más resiliencia	Gobernanza (estatutos, comités, certificación B, gestión de riesgos ambientales y sociales)	Menos multas, conflictos, pérdidas de mercado y cartera en mora	Produbanco, El Ordeño, GIRA, bancos y cooperativas con sistemas de riesgos socioambientales

Según Sistema B, después de la pandemia siguió operando el 95,6 % de las Empresas B, frente al 87,8 % de las empresas ordinarias. Es un dato de la propia red, no una evaluación independiente (Coba, 2025a).

La misma lógica aparece en los cinco bloques, con formas distintas:

Bloque	Por dentro: su propia gestión	Por fuera: lo que vende, financia o enseña
Empresas privadas	Eficiencia energética, insumos circulares, proveedores leales, gobierno corporativo	Productos certificados, precio premium, servicios ambientales, acceso a mercados exigentes
Sector financiero	Huella propia, edificios eficientes, gestión de riesgos ambientales y sociales en el crédito	Carteras verdes y azules, bonos temáticos, crédito a mujeres y a la economía popular
Academia	Campus solares, ahorro de agua, huella de carbono, planes de sostenibilidad	Carreras, maestrías, cursos e investigación financiada
Sociedad civil	Transparencia, diversificación de ingresos, gestión financiera propia	Articulación, distintivos, formación, conservación financiada por fondos y fideicomisos
Sector público	Medición de pérdidas, datos, cobro justo, ordenanzas	Servicios con fuente propia estable y costos evitados para el territorio

1. Empresas privadas

Dentro del bloque privado conviven industrias muy distintas, y cada una rentabiliza la sostenibilidad por una vía dominante:

Industria	Vía dominante	Ejemplos
Agro, pesca y alimentos	Proveedores seguros, trazabilidad y acceso a mercados que exigen certificación	El Ordeño, Nestlé, Nirsa, Paccari, florícolas certificadas
Industria y manufactura	Ahorro de energía e insumo circular	Novacero, Adelca, Holcim, Graiman, Indurama, Cervecería Nacional
Textil y plásticos	Materia prima a partir de residuos	Enkador, Reciplásticos, Compañía Ecuatoriana de Reciclaje
Comercio y *retail*	Logística inversa de sus propios residuos, convertida en negocio	Corporación Favorita (GIRA), Almacenes Tía
Servicios y construcción	La sostenibilidad como propuesta de valor	Huella Verde, Grupo Entregas, constructoras con sello EDGE, turismo con certificación B
Soluciones ambientales	Vender el cumplimiento legal de otros	Grupo Sambito y sus empresas

Clasifico por tamaño según la escala oficial: grande desde 200 trabajadores o más de USD 5 millones en ventas; mediana entre 50 y 199 trabajadores o entre USD 1 y 5 millones; pequeña entre 10 y 49, y micro entre 1 y 9.

Grandes empresas

En las grandes empresas, la sostenibilidad rinde sobre todo por ahorro y por nuevas líneas de negocio. Ninguna publica cuánto gana exactamente por ello, pero el mecanismo es visible.

Empresa	Industria	Qué integró en su gestión	Cómo le rinde	Límite de la evidencia
Holcim Ecuador	Industria (cemento)	Cementos con menos emisiones, coprocesamiento de residuos, ahorro de agua, inclusión laboral	Línea con hasta 50 % menos CO_2 como diferenciación. Su filial Geocycle cobra por eliminar residuos ajenos (unas 100 t/día) y con eso sustituye combustible fósil	No publica ventas de la línea baja en carbono

Empresa	Industria	Qué integró en su gestión	Cómo le rinde	Límite de la evidencia
Corporación Favorita (GIRA)	Comercio	Logística inversa de sus propios residuos; filial circular desde 2019, certificada B	Convirtió un costo de disposición en negocio: más de 100.000 t recicladas, planta que produce materia para empaques, 140 puntos y app con 200.000 usuarios	No hay ingresos de GIRA publicados
El Ordeño	Agroindustria (lácteos)	Certificación B y reforma de estatutos; compra directa a más de 6.000 productores en 101 centros de acopio de los que ellos son copropietarios; trazabilidad digital; energía solar y cambio de diésel a GLP	Menos intermediarios, proveedores leales y menor costo energético (370 t de CO_2 evitadas al año). Con Banco Pichincha financia su cadena para que las asociaciones cobren rápido	Modelo cercano al cooperativismo dentro de una sociedad anónima; sin cifras de margen
Nirsa	Pesca y agroindustria	Compras nacionales, certificación de pesca responsable, gestión de energía ISO 50001, recuperación de redes de pesca	USD 280 millones en compras nacionales (72 % del total); casi USD 3 millones invertidos en eficiencia energética en tres años; 242 t de redes gestionadas	Cifras de la propia empresa
Novacero	Industria (acero)	Chatarra como insumo principal con una red de 90 puntos y 900 bodegas; gestión energética ISO 50001; 7.002 paneles solares; programas de género	Más de 2,5 millones de t de chatarra en 15 años; cerca de 80 % menos emisiones que con mineral; vende subproductos a cementeras	El ahorro no se publica en dólares
Adelca	Industria (acero)	Club de Recicladores como red de proveedores; sello "Empresa Segura"	Financiamiento de BID Invest de hasta USD 30 millones (2024), con asesoría para ampliar la recolección de chatarra y sumar proveedores pymes con enfoque de género	Gran parte de su difusión es contenido patrocinado
Graiman	Industria (cerámica)	Gestión de energía certificada ISO 50001; línea de producción de tecnología italiana que consume menos energía	Inversión de unos USD 25 millones para competir en grandes formatos; exporta a 15 países, con ingresos de USD 80 millones en 2025	No publica memoria de sostenibilidad
Indurama (Grupo Consenso)	Industria (línea blanca)	ISO 14001; reconversión a refrigerantes de menor impacto climático; diésel reemplazado por GLP; simbiosis industrial con su poliestireno	Reutilizó más de 637.000 fundas plásticas en 2025 con un ahorro reportado de USD 73.146; eliminó unas 10,4 t de un refrigerante de alto impacto	No publica memoria de sostenibilidad
Grupo Mario Bravo (Reciplásticos)	Industria (reciclaje de PET)	Red indirecta de unos 15.000 recicladores y 600 puntos de acopio	Invirtió USD 15 millones en una planta de 3.000 t/mes, 1.000 de ellas en pellet apto para alimentos. Vende ese insumo a la industria de envases, cuya demanda empuja la ley al exigir contenido reciclado	Sin datos de rentabilidad
Cervecería Nacional	Industria (bebidas)	Envases retornables (vidrio hasta 40 usos) y programa de vidrio con recicladores	Recuperó casi todas sus botellas retornables en 2024; meta de 1.500 t de vidrio (+28 %). Reutilizar el envase baja el costo de empaque por venta (inferencia mía)	No publica el ahorro

Empresa	Industria	Qué integró en su gestión	Cómo le rinde	Límite de la evidencia
Nestlé Ecuador	Agroindustria (alimentos)	Agricultura regenerativa con 6.000 agricultores; recuperación de más de 3.000 t de plástico	Asegura calidad y volumen de materia prima, y cumple exigencias de su casa matriz	Sin cifras locales de retorno

Fuentes del cuadro: Corresponsables (2021), Vistazo (2022, 2024, 2025b), El Oriente (2025a, 2025b), AIM2Flourish (s. f.), Primicias (2023, 2026b), Ceres (2026), BID Invest (2024), El Comercio (2026a) y KCH Comunicación (2026b).

La constante es que ninguna de estas empresas "hace sostenibilidad" al margen de su negocio: la metió en su insumo principal, su energía, sus proveedores o su forma de financiarse. El caso de Indurama, además, muestra que el ahorro se puede medir en dólares cuando la empresa decide hacerlo.

Medianas empresas

En las medianas, la sostenibilidad suele ser la propuesta de valor misma o el pasaporte para exportar. Rinde por precio, por acceso a mercados y por un servicio que el cliente paga porque le cuesta igual o menos que la alternativa. Como estas empresas casi no publican cifras, varias clasificaciones son estimadas.

Empresa	Industria	Qué integró en su gestión	Cómo le rinde	Límite de la evidencia
Paccari	Agroindustria (chocolate)	Certificación B desde 2016; compra directa a unos 3.500 agricultores organizados en pequeñas cooperativas; agricultura biodinámica; empaque biodegradable	Vende como marca premium en 42 países y paga a algunos productores hasta 17 veces el precio de bolsa. El fundador estima un ahorro de unos USD 500.000 al año en agroquímicos. Renunció al chocolate con leche, que le facturaría unos USD 12 millones más, por coherencia con su huella	Tamaño estimado; cifras del fundador (2022)
Huella Verde	Servicios (reúso)	Vajilla reutilizable con lavado, sanitización y separación de residuos en patios de comida	Cobra a los restaurantes entre 3 y 10 centavos por pieza, un precio que compite con el desechable. Opera en 13 patios, con más de 80 empleos, más de 100 millones de piezas plásticas evitadas y unas 4.000 t de orgánicos recuperados	Mediana por empleo; ingresos no públicos
Compañía Ecuatoriana de Reciclaje	Industria (reciclaje de plásticos)	5.000 recicladores de base como proveedores	Procesa 18.000 t de plástico al año y lo vende como insumo industrial	Tamaño no verificado
Florícolas y agroexportadoras certificadas (Growflowers, Naranjo Roses, San Isidro Labrador, Burneo Ocampo Burneo)	Agro (flores)	Certificaciones socioambientales internacionales, reciclaje de plástico de invernadero y planillas con mayoría de mujeres	La certificación es condición para vender y sostener precio en mercados exigentes	Tamaño individual no publicado

Fuentes del cuadro: El Oriente (2022), Kowszyk y Maher (2018), Vistazo (2026a), Primicias (2025a) y Coba (2025a).

Paccari muestra la tensión que hay que gestionar: ser coherente con los tres pilares a veces significa renunciar a ingresos de corto plazo para proteger el valor de la marca a largo plazo.

Pymes y microempresas

En las pymes hay prácticas sostenibles reales, pero casi ninguna puede demostrar con cifras cuánto le rinden. Las que encontré lo hacen por diferenciación, por ahorro de energía y agua, o porque trabajan con redes de recicladores. Los tamaños de esta tabla son estimados por la forma jurídica y lo que reporta la prensa.

Empresa	Industria	Qué integró en su gestión	Cómo le rinde
Cabra Negra	Agro (café)	Certificación B; relación directa con productores, a quienes capacita y paga por encima del promedio del comercio justo	Calidad constante y una marca que se diferencia por su origen
Ópalo Constructora y Pladelpark	Construcción	Edificios con certificación EDGE, energía solar y eficiencia (un proyecto ahorra 197.000 kWh)	El comprador accede a crédito hipotecario verde y paga menos en servicios; el constructor vende con un argumento adicional
Recsa Metales	Reciclaje de metales	Trabajo con 18 recicladores de base, 70 % mujeres	Red propia y estable de proveedores
Arbolverde	Envases	Reacondicionamiento de envases; 1 millón de litros de agua ahorrados	Vende envases reacondicionados en lugar de nuevos
Norma Chango	Reciclaje (micro)	Más de 10 años recolectando 180 t de residuos al año	Ingreso por venta de material
Ecuaviche–Casteni	Alimentos	Dirección femenina y contratación inclusiva	Gobernanza y talento; sin cifras de retorno

Fuentes del cuadro: Coba (2025a), Primicias (2025a) y El Mercurio (2021).

Por qué hay tan poca evidencia en las pymes. No tienen obligación de reportar, casi nunca miden y, al no medir, no pueden probar el retorno ante un banco o un cliente. Las barreras más citadas son el costo inicial, la falta de crédito de largo plazo y la competencia en precio con productos no sostenibles. Aun así, el canal funciona cuando hay financiamiento: la línea verde de un solo banco acompañó unos 1.500 proyectos de pymes por más de USD 143 millones, y unos paneles solares en el techo se pagaban en 6 a 7 años según el cálculo de 2021 (El Mercurio, 2021). Con el IVA 0 % en equipos solares y la deducción adicional por inversión ambiental, ese plazo se acorta. Este vacío de medición es, en sí mismo, una de las oportunidades más claras de este análisis.

Empresas de soluciones: la innovación como motor

Alrededor de las empresas creció un ecosistema privado que vive de resolverles problemas. Es la prueba más clara de que la innovación es lo que más ayuda a avanzar: estas empresas tomaron un residuo, una obligación legal o una necesidad de medición y la volvieron un servicio por el que alguien paga.

Empresa	Qué hace	Modelo de negocio	Cifras publicadas
Sambito	Holding de soluciones ambientales desde 2002: consultoría, estudios, huella de carbono y gestión de residuos	Vende el cumplimiento ambiental de otros y convierte residuos regulados en negocio	Más de 2.300 proyectos en ocho países
Seginus (Sambito)	Reciclaje de neumáticos fuera de uso	Cobra al obligado por la gestión y vende el material	5,5 millones de neumáticos transformados en cinco años
Recoil (Sambito)	Gestión de aceites lubricantes usados y sus envases	Igual: servicio al obligado y valorización	Más de 39.000 t de aceite y 555 t de envases
BAPU (Sambito)	Reciclaje de baterías de ácido-plomo	Igual	Más de 14.000 t en su primer año
Oletnat (Sambito)	Tratamiento de aguas residuales industriales y lodos	Servicio a industrias	Más de 400 millones de litros gestionados
Centro de Economía Circular, Premios Verdes y Ustainable (Sambito)	Articulación de la sociedad civil, ranking regional de proyectos socioambientales y acompañamiento a los ganadores	Convocatoria, mentorías y conexión con inversión	Ecuador, segundo país del ranking 2026

Fuentes: Sambito (s. f.), Vistazo (2023) y Premios Verdes (2026). Las cifras son de las propias organizaciones.

A este grupo se suman firmas más jóvenes que también forman parte del ecosistema, como SOS Biotech, W2W, The Social Project o GTrees. El patrón es el de la sección 3 de la Parte I: quien está obligado, paga. Estas empresas existen porque la ley obliga a alguien a gestionar un residuo o a medir su impacto. Por eso son las más expuestas a la brecha de la estrategia nacional: sin control efectivo, su cliente obligado deja de serlo.

2. Sector financiero: banca, cooperativas, mutualistas, seguros y cajas comunales

El sector financiero rentabiliza la sostenibilidad de dos maneras. **Por dentro**, cuando gestiona su propia huella y, sobre todo, cuando incorpora los riesgos ambientales y sociales en su decisión de crédito: un cliente que contamina, tiene conflictos con la comunidad o pierde un mercado por no cumplir un estándar es un cliente con más riesgo de no pagar. **Por fuera**, cuando convierte la transición en cartera: crédito verde y azul, bonos temáticos y fondeo multilateral más barato atado a metas.

El sistema llegó a esto antes que la política pública. La banca dio sus primeros pasos en finanzas verdes en 2012 y Asobanca formalizó el Protocolo de Finanzas Sostenibles en 2016; su versión 2.0 se firmó en 2023. En 2022 la Superintendencia de Bancos emitió normas para que las entidades evalúen y gestionen los riesgos ambientales y sociales, Asobanca publicó 34 guías sectoriales y en 2024 lanzó una taxonomía verde para la banca. Entre 2019 y 2023 se emitieron el primer bono verde (USD 150 millones), social, sostenible, de género y azul de bancos ecuatorianos (SBFN, 2025). La economía popular y solidaria tiene su propia norma de riesgos ambientales y sociales, supervisada por la SEPS (Herrera, 2025).

Banca

Entidad	Por dentro	Por fuera	Límite de la evidencia
Produbanco	Certificación B, comité de sostenibilidad, sistema de gestión ambiental y social, doble materialidad, sucursales eficientes	Programa Líneas Verdes desde 2016 para eficiencia energética y maquinaria de pymes industriales; cartera sostenible de USD 1.052 millones en 2024 y líneas verdes de USD 373 millones (+80 %). Su bono sostenible de USD 50 millones da un incentivo económico si cumple metas de crédito verde y descarbonización	No publica el margen de la cartera verde
Banco Pichincha	Doble materialidad con 13 asuntos prioritarios; medición de las emisiones de su cartera, que pasó de cubrir el 40 % al 60 %; exposición de 0,02 % al carbón y 0,35 % a petróleo y gas	USD 218 millones en biocréditos en 2025 y USD 188 millones en destinos verdes de agronegocios, el 23 % del sistema financiero; las mujeres representan el 34 % de su cartera de microcrédito	Los biocréditos bajaron frente a 2024 (USD 396 millones) y pasaron de 3,06 % a 1,51 % de sus desembolsos
Banco Internacional	Cuarto año como banco carbono neutral, con medición bajo ISO 14064-1 y compensación de 2.516 t de CO_2; edificio matriz con certificaciones EDGE y Fitwell; doble materialidad con enfoque de la directiva europea; primer análisis de impacto de su cartera con UNEP FI	USD 123 millones en créditos verdes y USD 186 millones en créditos azules para empresas con certificación acuícola o pesquera en 2025; crédito a mujeres superior a USD 1.000 millones, en parte con fondos multilaterales; calculadora de huella para clientes	Cifras de saldo verde distintas en dos apartados de la memoria

Fuentes del cuadro: Kowszyk y Maher (2018), El Diario (2025), BID Invest (2022), Banco Pichincha (2026) y Banco Internacional (2026).

El caso de Banco Pichincha es útil justamente porque es honesto: su propia memoria muestra que los biocréditos cayeron a la mitad en un año. La cartera verde depende de la demanda de las empresas, y esa demanda depende de que la inversión limpia les rinda. Por eso los incentivos tributarios y la exigencia de los compradores importan tanto para la banca como para sus clientes.

Cooperativas y mutualistas

El cooperativismo financiero es, por naturaleza, un modelo de valor compartido: los clientes son los dueños. Ahora, además, empieza a reportar como la gran empresa. Entre las memorias que revisé, CACPECO y Mutualista Pichincha reportan "de conformidad" con los estándares GRI, la forma más exigente, y Mutualista Pichincha y la Cooperativa 29 de Octubre hicieron análisis de doble materialidad; la Cooperativa 4 de Octubre publica su matriz de materialidad y la caja central Financoop presenta su memoria institucional (Parte III).

Entidad	Por dentro	Por fuera
Jardín Azuayo	Modelo cooperativo con presencia en zonas rurales de Azuay, Cañar y Morona Santiago	Crédito Verde con tasa preferencial para vehículos eléctricos, híbridos, bicicletas y transporte productivo; unos 76.000 socios activos y una inversión social reportada de USD 182 millones (Galarza et al., 2025; Jardín Azuayo, s. f.; Tsakimp Tsuink y Pinzón Prado, 2024)
CACPECO	Memoria GRI de conformidad, con indicadores SASB	Balance social y financiero ante sus socios (CACPECO, 2026)
Cooperativa 29 de Octubre	Estudio de doble materialidad con órganos de gobierno, colaboradores y socios	Educación financiera e inclusión (Cooperativa 29 de Octubre, 2026)
Mutualista Pichincha	Memoria GRI de conformidad y doble materialidad	Negocio inmobiliario y producción industrial de vivienda, con gestión integral de riesgos (Mutualista Pichincha, 2026)
23 de Julio y OSCUS	Programas de educación financiera y de limpieza de ríos	Unos 269.000 y 224.000 socios, respectivamente (Galarza et al., 2025)

Un estudio de la SEPS y la ESPE con 19 cooperativas del segmento 1 encontró que la dimensión ambiental y la tecnológica son las menos desarrolladas, frente a la económica y la de ética y transparencia (Galarza et al., 2025). El cooperativismo ya domina el pilar social; el ambiental es su siguiente paso.

Seguros

Zurich Seguros Ecuador aplica criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la suscripción, ofrece productos para vehículos híbridos y para el agro, y convirtió la mitad de su flota a vehículos híbridos. En 2025 obtuvo más de USD 9,8 millones en ingresos por productos sostenibles y redujo sus emisiones 66 % frente a 2019 (KCH Comunicación, 2026a). Aseguradora del Sur también publica su memoria (Aseguradora del Sur, 2026). El seguro rentabiliza la sostenibilidad por una razón directa: el riesgo climático es su negocio.

Cajas y bancos comunales

En la base del sistema están las cajas de ahorro y crédito comunales, que prestan a familias y emprendimientos que la banca no atiende. Su aporte es social y territorial: financian actividades productivas para el autoconsumo o la venta de excedentes, como muestra la evaluación de las cajas apoyadas por la Prefectura de Pichincha (Gaibor González et al., 2023). Su reto es la sostenibilidad financiera propia. Para medirla se han propuesto índices que combinan rentabilidad, endeudamiento, diversificación de ingresos y margen operativo (Peláez Moreno et al., 2022), y aplicarlos sería el primer paso para que estas organizaciones accedan a fondeo verde.

3. La academia: rentabiliza la sostenibilidad por dentro y por fuera

Una universidad no reparte utilidades, pero funciona con la misma lógica que cualquier organización: tiene costos, ingresos y una reputación que cuidar. Por eso la academia rentabiliza la sostenibilidad por dos vías. **Por dentro**, cuando ahorra energía y agua, reduce residuos y gobierna su campus con metas medibles; ese ahorro libera presupuesto. **Por fuera**, cuando convierte la demanda de profesionales en carreras, maestrías, cursos e investigación financiada; eso genera ingresos y posicionamiento.

Por dentro: campus que ahorran y se miden

Universidad	Qué integró en su gestión	Cómo le rinde
Universidad del Azuay (Cuenca)	Plan de Sostenibilidad 2023–2030 con meta de reducir 50 % su huella de carbono, comité de sostenibilidad, línea base de emisiones y miembro de la International Sustainable Campus Network	Cerca de 1.000 paneles solares, más de 500 kW, con una inversión de unos USD 500.000 (poco más del 1 % de su presupuesto anual) que se recupera en unos cuatro años; el uso de agua potable bajó alrededor de 60 % con agua lluvia y reciclada (El Mercurio, 2025; Universidad del Azuay, 2023)
USFQ (Quito)	Política de sostenibilidad, Oficina de Innovación y Sostenibilidad, plan de acción climática con meta de carbono neutralidad en alcances 1 y 2 para 2030, huella de carbono medida desde 2012	El consumo eléctrico bajó de 3,58 a 2,69 millones de kWh entre 2019 y 2023 (−25 %); su huella preliminar de 2024 es de unas 4.009 tCO_2e, frente a 5.893 en 2022 (USFQ, 2024, 2026)
ESPOL (Guayaquil)	Ciencias de la sostenibilidad como materia en todas sus carreras, restauración de su bosque protector e investigación aplicada	Primera universidad pública del país en el QS Sustainability Ranking 2026 (puesto 609) y puesto 142 del UI GreenMetric 2026 (ESPOL, 2025; Expreso, 2024; UPEC, 2026)
UTPL (Loja)	Memoria de sostenibilidad con estándares GRI, la sostenibilidad como principio institucional, huella de carbono, paneles fotovoltaicos y captación de agua lluvia	Puesto 433 del UI GreenMetric 2026 y presencia en el THE Impact Ranking 2025 (UTPL, 2026; Vistazo, 2025c; UPEC, 2026)

Universidad	Qué integró en su gestión	Cómo le rinde
UDLA (Quito)	Política y plan estratégico de sostenibilidad (2024) con cinco ejes y comité de sostenibilidad; certificación Punto Verde en todos sus campus (2023)	Menor consumo eléctrico con luminarias LED y paneles solares, compostaje de residuos orgánicos; puesto 747 del UI GreenMetric 2026 (El Oriente, 2023; UDLA, 2024, s. f.; UPEC, 2026)
Universidad de los Hemisferios (Quito)	Política de sostenibilidad y valor compartido, gestión del campus con criterios ambientales, participación en el UI GreenMetric y en la International Sustainable Campus Network	Coherencia entre lo que enseña y cómo opera; reputación institucional (Universidad de los Hemisferios, s. f.; ISCN, s. f.)
UPEC (Carchi)	Gestión de infraestructura, energía, agua, residuos, transporte y gobernanza evaluada con el UI GreenMetric	Primera del Ecuador y puesto 113 entre 2.016 universidades de 110 países en el UI GreenMetric 2026 (UPEC, 2026)
ECOTEC (Samborondón)	Tres certificaciones Punto Verde (energía, agua y residuos), planta solar	Hasta 60 % del consumo de uno de sus campus cubierto con energía solar; puesto 115 del UI GreenMetric 2026 (Expreso, 2024; Primicias, 2024; UPEC, 2026)
Universidad Técnica de Cotopaxi	Diagnóstico del consumo de agua, energía, papel y combustible del campus Salache y una guía de buenas prácticas para optar por Punto Verde, desarrollados por su propia comunidad académica	Línea base para ahorrar recursos (Guamangate Guanotuña, 2017)

Elaboración propia con base en las fuentes citadas. Las cifras son de las propias universidades.

El ejemplo más claro es el de la Universidad del Azuay: una inversión solar que se paga en cuatro años y que, además, la protegió durante los apagones de 2024. Es exactamente la lógica de la empresa privada: la sostenibilidad interna empieza por medir lo que se pierde y termina en ahorro.

Por fuera: la sostenibilidad como oferta académica

La demanda de profesionales que describí en la Parte I ya se convirtió en oferta. Estas son algunas de las universidades que la están capturando:

Universidad	Oferta vinculada a la sostenibilidad
UASB	Maestría en Gestión para Organizaciones Sostenibles
Universidad de Cuenca	Maestría en Desarrollo Sostenible (Universidad de Cuenca, s. f.)
ESPOCH	Maestría en Ingeniería Ambiental con mención en Economía Circular y Sostenible: 12 meses, modalidad híbrida, USD 3.000 (ESPOCH, 2026)
UTPL	Maestrías en línea en Bioeconomía y en Ciencias Ambientales, y dos carreras nuevas aprobadas para 2026: Ingeniería en Recursos Naturales y Sostenibilidad, e Ingeniería en Riesgos y Cambio Climático (UTPL, 2026)
IKIAM (Napo)	Universidad pública especializada en sostenibilidad ambiental, con maestrías en cambio climático y agricultura sostenible, construcción sostenible, hidráulica ambiental y emprendimiento e innovación social; el 60 % de sus 113 proyectos de investigación tiene financiamiento internacional (IKIAM, 2025)
Universidad de los Hemisferios	Maestría en Energías Renovables (Universidad de los Hemisferios, 2023)
UTE	Maestría en Arquitectura y Construcción Sostenible (UTE, 2026)
USFQ	Programa inmersivo de negocios sostenibles para estudiantes de maestría, de unos USD 3.000 por participante (EFMD Global, 2023)
UEES	Curso de Sostenibilidad y Criterios ESG: 12 horas, USD 150 (UEES, 2026)

Universidad	Oferta vinculada a la sostenibilidad
Universidades extranjeras con sede o atención en el país	Programas virtuales en sostenibilidad, economía circular y ESG, como los de la Universidad Europea y UNIR (Universidad Europea, s. f.; UNIR, s. f.)

Una sola cohorte de 30 estudiantes en una maestría de USD 3.000 representa unos USD 90.000 de ingresos (cálculo ilustrativo mío). A eso se suman los cursos de educación continua, que cuestan poco, se llenan rápido y abren la puerta a la maestría, y la investigación con fondos de cooperación, como la de IKIAM. La competencia también llegó: universidades extranjeras ofrecen programas virtuales con atención en el Ecuador, lo que confirma que es un mercado.

La academia, además, aporta algo que ningún otro actor ofrece: conocimiento aplicado al territorio. La Facultad de Arquitectura de la Universidad Estatal Amazónica, por ejemplo, ha producido cerca de 200 tesis, proyectos y propuestas sobre la planificación de Pastaza, aunque solo una parte ha llegado a los planes municipales (Benitez Guevara, 2026). Ahí hay una oportunidad de colaboración entre universidades, empresas y gobiernos locales.

4. Sociedad civil: fundaciones, ONG y redes

El Ecuador tiene unas 61.000 organizaciones sociales vigentes. Se financian en un 44 % con aportes de sus miembros, en un 15 % con la prestación de servicios y en otro 15 % con cooperación internacional (González, 2025). Para ellas, "rentabilizar" la sostenibilidad significa sostenerse financieramente sin perder su fin: no reparten utilidades, pero necesitan excedentes, ingresos diversificados y transparencia para seguir operando.

Por dentro: transparencia y diversificación. Dos hechos recientes empujan en esa dirección. La caída de la cooperación internacional, en especial la estadounidense, obligó a varias organizaciones a diversificar ingresos; la Fundación Esquel, por ejemplo, ejecutó en 2025 cerca del 81 % de su presupuesto y definió una ruta basada en alianzas público-privadas e inversión social (Fundación Esquel, 2026). Y desde agosto de 2025 rige la Ley Orgánica de Transparencia Social, que cambió las reglas para fundaciones y ONG (Asamblea Nacional, 2025b). La Asamblea la aprobó el 26 de agosto como proyecto económico urgente y se publicó dos días después. En lo básico, obliga a todas las organizaciones sociales sin fines de lucro que operan en el país a inscribirse en un sistema unificado de información dentro de los 180 días siguientes a su vigencia; las clasifica por nivel de riesgo según el volumen y el origen de sus recursos, su alcance territorial y su historial de cumplimiento; les exige informes periódicos de rendición de cuentas, estados financieros auditados e información sobre donantes, proyectos y beneficiarios; y, según su riesgo, manuales de integridad, debida diligencia y un responsable de cumplimiento para prevenir el lavado de activos. La supervisión, auditoría y sanción quedan a cargo de la SEPS (Beltrán, 2025; Globaudit, s. f.). Para el sector es una carga administrativa nueva, pero también una oportunidad: la organización que ya mide, audita y publica gana confianza ante donantes, empresas y cooperantes. Las organizaciones que ya rendían cuentas antes de la ley llevan ventaja: la Fundación El Triángulo publica en su memoria sus ingresos, gastos, ratios financieros y su cumplimiento tributario y laboral de tres años (Fundación El Triángulo, 2026), y Humana Pueblo a Pueblo reporta sus programas de agricultura sostenible y resiliencia climática (Humana Pueblo a Pueblo Ecuador, 2026).

Por fuera: servicios, articulación y fondos. Las organizaciones de la sociedad civil que mejor se sostienen venden algo que otros necesitan:

Organización	Qué ofrece	Cómo se financia	Cifras publicadas
Ceres	Red de empresas, ONG y academia por la responsabilidad social y la sostenibilidad, desde 2002; trajo el Pacto Global al país; otorga el Distintivo Empresa Socialmente Responsable con el Cemefi de México; difunde las memorias de sostenibilidad de sus miembros	Membresías, distintivos, formación (Escuela de la Sostenibilidad) y articulación; prepara un ecoetiquetado tipo 1 y una plataforma nacional de economía circular	Más de 120 miembros, más de 25.000 personas capacitadas (Corresponsables, 2025)
FONAG (Quito)	Protección de las fuentes de agua de Quito desde 2000; primer fondo de agua del mundo	Fideicomiso con aportes de la empresa pública de agua y de socios privados y de cooperación; convenios con empresas para reponer su huella hídrica	Más de USD 50 millones invertidos en 25 años y unas 70.000 hectáreas bajo protección; su modelo se replicó en Latinoamérica, Europa y África (Infobae, 2025)
Fundación El Triángulo	Inclusión de personas con discapacidad	Cooperantes empresariales, alianzas y gestión propia, con estados financieros públicos	Tres décadas de trabajo y ratios financieros 2023–2025 (Fundación El Triángulo, 2026)
Fundación Esquel	Desarrollo humano sustentable: salud, género y equidad	Cooperación internacional, empresas y alianzas	20.402 personas atendidas, 18 proyectos y 45 alianzas en 2025 (Fundación Esquel, 2026)

El FONAG es el mejor ejemplo de por qué este bloque importa: combina el pago estable de lo público, el capital de lo privado y la gestión técnica de una organización sin fines de lucro, y lo blinda en un fideicomiso. Es el modelo híbrido que describí en la Parte I, funcionando desde hace 25 años.

5. Sector público: gestión interna que mejora sus finanzas

En lo público, "rentabilizar" significa recaudar lo que se pierde, evitar costos y dejar de depender del presupuesto anual. Las instituciones que lo logran empezaron por ordenar su propia casa: medir, usar sus datos, cobrar con justicia y blindar el dinero. Los datos provienen de las fichas de Prácticas Ejemplares (Corporación Líderes para Gobernar, 2026) y de la iniciativa fAIrLAC del BID (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], s. f.), y son en su mayoría autodeclarados.

Institución	Qué cambió en su gestión interna	Resultado financiero o fiscal
Empresa de agua de Portoviejo	Medidores, reparación de fugas dentro de las casas y un laboratorio para verificar los medidores	Unos USD 93.000 invertidos frente a unos USD 714.000 en pérdidas de agua evitadas
Empresa de agua de Quito	Análisis de sus propios datos de consumo para dirigir las inspecciones	Las inspecciones que terminan en multa pasaron de alrededor de 5 % a 44 %, con el mismo equipo para todos los usuarios
Empresa de agua de Santa Rosa	Ordenanza, tasa ambiental en la planilla y monitoreo propio	Unos USD 120.000 al año de fuente propia para proteger su fuente de agua
Empresa municipal de Cuenca (agua y saneamiento)	Recolección de aceites usados y monitoreo del páramo	Protege la calidad del agua que luego debe tratar; ahorro no cuantificado
Juntas comunitarias de agua rural de Portoviejo	Operación transferida a juntas con tarifa definida en asamblea	El municipio no asigna presupuesto de operación
Municipios con códigos de ética y planes de gobierno abierto	Gobernanza interna: integridad, transparencia, participación	Legitimidad y control; retorno no medido

La misma lógica de la empresa privada aplica aquí: la sostenibilidad interna empieza por medir lo que se pierde. Lo que cambia es que el retorno se mide en costo evitado, continuidad del servicio y reputación insti-

tucional, no en utilidad. Las universidades públicas, como la ESPOL, la UPEC o IKIAM, siguen la misma lógica y las analicé en el bloque de academia.

Temas transversales: certificación, forma jurídica y reporte

Hay tres herramientas que atraviesan los cinco bloques: la certificación B, la figura de sociedad BIC y las memorias de sostenibilidad.

Empresas B: la gestión interna que se puede verificar

La certificación de B Lab es la mejor evidencia pública de que en el Ecuador hay sostenibilidad de gestión interna, y de que llegó antes que la política pública. Certificarse implica tres cosas: cumplir estándares de desempeño revisados por un tercero, adoptar un **requisito legal** que deja la misión escrita en los estatutos y publicar los resultados.

Qué exige el requisito legal en el Ecuador. B Lab tiene una redacción propia para el país, con dos agregados al estatuto: uno en el objeto social, para que la compañía procure un impacto material positivo en la sociedad y el ambiente, evaluado con estándares de un tercero independiente, sin romper la regla de objeto único; y otro en los deberes del administrador, para que considere los efectos de sus decisiones sobre accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad y ambiente, sin crear derechos exigibles por terceros (B Lab, s. f.-c). Es, en la práctica, una reforma de gobierno corporativo.

Del sistema de puntos a los requisitos obligatorios. B Lab cambió su sistema en 2025. La versión que muchos conocían como "versión 6" es hoy la V1.6; los nuevos estándares circularon informalmente como "V7", pero se publicaron como V2.0 el 8 de abril de 2025, se corrigieron en la V2.1 (agosto de 2025) y la versión vigente es la V2.2, del 20 de febrero de 2026 (B Lab, 2026a; B Lab, s. f.-a).

Tema	Sistema anterior (V1.6)	Estándares vigentes (V2.2)
Lógica	Puntos: 80 de unos 200 posibles	Requisitos obligatorios de sí o no
Compensar áreas débiles	Sí	No
Estructura	5 áreas: gobernanza, trabajadores, comunidad, ambiente y clientes	3 requisitos fundamentales (elegibilidad, requisito legal y perfil de riesgo con 14 preguntas públicas) y 7 temas de impacto
Temas de impacto	Preguntas dispersas	Propósito y gobernanza de las partes interesadas; trabajo justo; justicia, equidad, diversidad e inclusión; derechos humanos; acción climática; circularidad y gestión ambiental; asuntos gubernamentales y acción colectiva
Ciclo y fases	3 años	5 años, con exigencias al Año 0, al Año 3 y al Año 5
Verificación	B Lab	Tercero acreditado y auditorías de seguimiento
Tamaño	El mayor entre trabajadores e ingresos	El menor entre trabajadores e ingresos
Clima	Preguntas con puntos	Según tamaño: plan climático público (mediana) o emisiones verificadas y metas validadas (grande)

Las empresas que renovaron con el sistema anterior en 2025 y 2026 tendrán que recertificarse con los nuevos estándares en 2028 (B Lab, s. f.-b). Grupo Entregas es un ejemplo: se certificó en noviembre de 2022 con 86 puntos, se recertificó el 10 de junio de 2026 con la V1.6 y 121,1 puntos, y su próxima renovación será con la V2 (KCH Comunicación, 2026c; Grupo Entregas, 2026). Parte de ese puntaje viene de "modelos de negocio de impacto" que en la V2 ya no existen; lo que se traslada es la evidencia, no el puntaje.

Cuántas son y desde cuándo. Vistazo contaba unas 40 Empresas B en el Ecuador en septiembre de 2025 (Vistazo, 2025a), y Sistema B reportaba 70 certificadas con operación en el país, 43 de ellas ecuatorianas, en octubre de ese año (Coba, 2025b). El directorio de B Lab muestra 188 empresas vinculadas al Ecuador, incluidas multinacionales con operación local (B Lab, 2026b). Por año de primera certificación, las fichas con fecha se distribuyen así:

Año	2014	2015	2016	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Empresas	3	2	7	2	4	13	11	24	24	26	33	31

Elaboración propia con base en el directorio de B Lab (2026b).

Entre las ecuatorianas o con operación principal en el país, identifico estas, por año de certificación:

Año	Empresas
2016	IMPAQTO, Paccari
2018	Tippytea
2019	El Ordeño, Hotel Carlota
2020	Vida Orgánica (Tomaquet), República del Cacao, Alimentarte, IPEGES, Huella Verde, Cabra Negra
2021	PROFUTURA
2022	La Holandesa, FavoritaRecicla (GIRA), Produbanco, Alsalem, LatBio, Grupo Entregas, Novared
2023	Kontiki Expeditions
2024	Montemar, Saludsa
2025	Kin (Pérez Romo Leroux), Protropic, Proquim, WaykiFood, Golden Experiences, Wipala
2026	Arthoteles Ecuador, Neotropic Expeditions, HappyGringo, Carbono Neutral, Tecniseguros, AWÁ Nutrición, CarpeDM

Elaboración propia con base en el directorio de B Lab (2026b). La lista no es exhaustiva.

Mi lectura: las primeras Empresas B ecuatorianas son de 2016, cinco años antes de la ley de economía circular y ocho antes de la estrategia nacional. El crecimiento fuerte empieza en 2020 y se acelera en 2025 y 2026, impulsado por la banca, los alimentos, el turismo y los servicios. Faltan todavía grandes industrias manufactureras y empresas de las provincias que no son Pichincha o Guayas. Y la transición a la V2 va a separar a quienes gestionan de verdad de quienes solo acumulaban puntos.

Sociedades BIC: el propósito en la forma jurídica

El Ecuador no depende solo de una certificación privada. Desde 2020, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación permite que cualquier compañía adopte la condición de sociedad de beneficio e interés colectivo (BIC): incorpora en su objeto un propósito social o ambiental y presenta cada año un informe de gestión de impacto con un estándar independiente (Asamblea Nacional, 2020). Según datos de la Superintendencia de Compañías recogidos por Córdova Morán (2025), las BIC pasaron de 1.230 en 2022 a 2.237 en 2025; el 91 % son sociedades por acciones simplificadas y más de la mitad están en Pichincha y Guayas. La mayoría son microempresas, lo que muestra que el propósito ya entra en la forma jurídica desde que una empresa nace.

Cómo reportan: memorias de sostenibilidad

Revisé 27 memorias e informes de 2025 de organizaciones de los cinco bloques que operan en el país y que Ceres difunde a través de su red (el detalle está en la Parte III). A ellas se suman las de empresas con larga trayectoria de reporte, como Almacenes Tía, con su undécima memoria; Nirsa, con la décima; Zurich Seguros y Netlife (Ekos, 2025; Ceres, 2026; KCH Comunicación, 2026a; Corresponsables, 2026). Estas son mis conclusiones:

- **El estándar GRI es la lengua común.** Casi todas lo usan, aunque varias lo aplican solo "con referencia" y no "de conformidad", que es la forma más exigente.
- **La doble materialidad llegó en 2024 y 2025.** Al menos 14 organizaciones declaran haberla hecho, entre ellas Pronaca (su primer estudio), Quiport, Produbanco (con una consultora externa), Banco Pichincha, Banco Internacional (con enfoque de la directiva europea), Moderna Alimentos, Vitapro, Bagó, Interagua, Quifatex (por primera vez), IPAC, ECOGAL, Mutualista Pichincha y la Cooperativa 29 de Octubre. Grupo Entregas la programó para 2026.
- **Los estándares financieros empiezan a aparecer.** Una docena cruza indicadores SASB y algunas citan las NIIF S1 (Vitapro, Produbanco) o los estándares europeos ESRS (Pronaca, IPAC, Bagó, Banco Pichincha).
- **Casi nadie verifica.** Pocas memorias declaran una verificación externa independiente, y algunas dicen expresamente que no la tienen o que sus datos ambientales son referenciales (ECOGAL, 2026; Interagua, 2026).
- **La memoria ya no es solo de la gran empresa.** Hay memorias de bancos, cooperativas, una caja central cooperativa, fundaciones, una universidad y concesionarias de servicios públicos.

Sostenibilidad sin memoria. Hay organizaciones que gestionan sin publicar, y conviene no confundir el silencio con la inacción. Graiman e Indurama, que aparecen en el bloque de empresas privadas, no difunden una memoria de sostenibilidad; Cartopel, del mismo tejido industrial cuencano, tampoco. Paccari no publica memoria, pero su perfil público de Empresa B cumple esa función. Y Grupo Ortiz e Hijos presenta un estado de información no financiera, aunque todavía no lo conecta con la doble materialidad. La industria cuencana discute el tema en espacios propios, como el congreso de sostenibilidad que reunió a más de 60 empresas e instituciones en julio de 2026 (Primicias, 2026a).

El riesgo de no reportar es concreto: cuando el banco, el comprador extranjero o la certificadora pidan evidencia, la organización tendrá que reconstruirla. Y el riesgo de reportar sin verificar también lo es: una cifra de reducción de emisiones calculada contra una base vieja es exactamente el tipo de afirmación que hoy se cuestiona como *greenwashing*.

Lo que tienen en común

Hay dos caminos: organizaciones que nacieron sostenibles (Paccari, Huella Verde, las empresas del grupo Sambito, IKIAM, el FONAG) y organizaciones tradicionales que se transformaron (Favorita, Holcim, Novacero, Nirsa, Indurama, Produbanco, Banco Internacional, la Universidad del Azuay). El segundo grupo es el mercado más grande para la consultoría, porque ahí la sostenibilidad entra a una organización que ya funciona. En los cinco bloques se repiten seis rasgos:

1. La sostenibilidad está en el núcleo de la actividad: en el insumo, la energía, los proveedores, el crédito, la oferta académica o la forma de financiarse, no en un proyecto aparte.
2. Hay gobernanza formal: estatutos reformados, comités, certificaciones, sistemas de riesgos y metas verificables. Eso permite conseguir financiamiento y que la práctica sobreviva a un cambio de gerencia o de autoridad.
3. El pilar social funciona como cooperación con la cadena: recicladores, pequeños productores, socios y asociaciones dejan de ser beneficiarios y pasan a ser proveedores, clientes o dueños que se quedan.
4. Miden: quien obtiene crédito o bonos en mejores condiciones, o escala en un ranking, tiene indicadores que un tercero puede verificar.
5. Una regla externa acelera el cambio: contenido reciclado obligatorio, certificaciones para exportar, metas de la casa matriz, normas de riesgos socioambientales del supervisor o la transición de B Lab.
6. Empezaron antes de que el Estado lo pidiera.

Conclusiones

- **Hay más de lo que se ve, y en todos los bloques.** Grandes empresas que integraron la sostenibilidad en su operación, medianas que la convirtieron en su propuesta de valor, bancos y cooperativas que la llevaron a su crédito, universidades que ahorran con su propia gestión y venden formación, fundaciones y fondos que la sostienen con modelos híbridos, y gobiernos locales que recuperan lo que se perdía.
- **Se ha sostenido en el tiempo.** Protocolos financieros desde 2016, Empresas B desde 2016, el FONAG desde 2000, memorias que llegan a su décima o undécima edición, más de 2.000 sociedades BIC y posgrados nuevos muestran consistencia, no una moda. En una economía tradicional, ese avance sostenido es algo que hay que reconocer.
- **El mercado premia a quien llegó primero.** Financiamiento más barato, acceso a mercados exigentes, proveedores leales, menores riesgos y mejor posición en los rankings son beneficios concretos, aunque casi ninguna organización publique cuánto le rinden.
- **Cada bloque tiene su siguiente paso.** La empresa privada necesita medir su retorno en dólares; la banca, que la cartera verde no dependa de pocos clientes; las cooperativas, desarrollar el pilar ambiental; la academia, conectar su conocimiento con empresas y municipios; la sociedad civil, diversificar ingresos y rendir cuentas; y lo público, blindar sus fuentes propias.
- **El siguiente paso común es verificar.** Las memorias son autodeclaradas y casi ninguna tiene verificación externa. Pasar del reporte a la evidencia verificable es lo que consolidará la confianza de bancos, compradores, inversionistas y ciudadanos.

FUENTES

Referencias

Las ideas, el marco de análisis y las conclusiones de este documento son de mi autoría y recogen mi formación y experiencia en gestión de organizaciones sostenibles y en derecho corporativo y tributario. Las cifras, los hechos y los casos que menciono provienen de las fuentes que detallo a continuación, en formato APA 7.ª edición. Las normas se citan con su publicación en el Registro Oficial (RO); RO-S indica suplemento.

Normas jurídicas

Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. RO-S 151, 28 de febrero de 2020.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2025b). Ley Orgánica de Transparencia Social. RO Tercer Suplemento 112, 28 de agosto de 2025.

Fuentes bibliográficas, memorias y prensa

AIM2Flourish. (s. f.). El Ordeño: Growing together. Purpose, profit and a sustainable future in Ecuador. https://aim2flourish.com/innovations/el-orde%C3%B1o-growing-together-purpose-profit-and-a-sustainable-future-in-ecuador

Aseguradora del Sur. (2026). Memoria de sostenibilidad 2025.

B Lab. (2026a). Estándares de B Lab: conjunto de conocimientos (B Lab Standards V2.2, 20 de febrero de 2026).

B Lab. (2026b). Directorio de Empresas B: empresas vinculadas al Ecuador [Base de datos]. Consultado en octubre de 2026. https://www.bcorporation.net/find-a-b-corp/

B Lab. (s. f.-a). Updated standards FAQ. https://kb.bimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000761432-updated-standards-faq

B Lab. (s. f.-b). Recertification routes for B Corps (SME). https://kb.bimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000778439

B Lab. (s. f.-c). Legal Requirement Framework: Ecuador.

Banco Interamericano de Desarrollo. (s. f.). Acuadata [Piloto de la iniciativa fAIrLAC]. https://fairlac.iadb.org/piloto/acuadata

Banco Internacional. (2026). Memoria anual: informe integrado 2025. https://www.bancointernacional.com.ec/wp-content/uploads/2020/11/Memoria_sostenibilidad_2025_BI.pdf

Banco Pichincha. (2026). Informe anual y memoria de sostenibilidad 2025. https://www.pichincha.com/sites/default/files/documents/2026-02/memoria-sostenibilidad-bp-2025_0.pdf

BID Invest. (2022, 8 de marzo). BID Invest y Produbanco anuncian la emisión del primer bono sostenible con incentivos [Comunicado de prensa]. https://idbinvest.org/es/medios-y-prensa/bid-invest-y-produbanco-anuncian-la-emision-del-primer-bono-sostenible-con-incentivos

BID Invest. (2024, 30 de enero). BID Invest se asocia con Adelca para fortalecer el sector de acero y su cadena de valor en Ecuador [Comunicado de prensa]. https://idbinvest.org/es/medios-y-prensa/bid-invest-se-asocia-con-adelca-para-fortalecer-el-sector-de-acero-y-su-cadena-de-valor-en

Beltrán, J. (2025, 28 de agosto). La Ley de Transparencia Social, que regula a las fundaciones, fue publicada en el Registro Oficial. Primicias. https://www.primicias.ec/politica/ley-transparencia-fundaciones-ecuador-registro-oficial-daniel-noboa-103894/

Benitez Guevara, J. (2026). Incidencia de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Estatal Amazónica en el desarrollo sostenible y la planificación urbana de Pastaza. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 7(2), 2721–2736.

CACPECO. (2026). Memoria de sostenibilidad y balance social 2025 [Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO].

Ceres. (2026, 29 de octubre). Grupo NIRSA: compras nacionales, pesca responsable y eficiencia energética marcan la gestión 2025. https://www.redceres.com/post/grupo-nirsa-compras-nacionales-pesca-responsable-y-eficiencia-energ%C3%A9tica-marcan-la-gesti%C3%B3n-2025

Coba, G. (2025a, 10 de junio). Café, chocolate, hoteles y cosméticos: así son las empresas consideradas B en Ecuador. Primicias. https://www.primicias.ec/economia/empresas/cafe-chocolate-hoteles-cosmeticos-empresasb-ecuador-sistemab-97703/

Coba, G. (2025b, 26 de octubre). "Las empresas y los empresarios están pensando en quedarse", afirma el Director ejecutivo de Sistema B en Ecuador. Primicias. https://www.primicias.ec/economia/empresas/empresas-empresarios-ecuador-competencia-sistemab-108107/

Cooperativa 29 de Octubre. (2026). Memoria de sostenibilidad 2025 [Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre].

Córdova Morán, M. (2025). Emprendimiento social en Ecuador, análisis del modelo empresarial de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6(6), 2116–2127. https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.5043

Corporación Líderes para Gobernar. (2026). Conecta y Replica: catálogo de Prácticas Ejemplares Ecuador [Plataforma en línea]. https://conectayreplica.practicasejemplaresecuador.com/landing

Corresponsables. (2021, 12 de abril). ODS12. Holcim Ecuador trabaja en una solución sustentable para la gestión de residuos. https://www.corresponsables.com/ecu/actualidad/ods12-geocycle-solucion-sustentable-gestion-residuos-holcim-ecuador/

Corresponsables. (2025, 8 de septiembre). Ceres celebra 20 años impulsando la sostenibilidad y la responsabilidad social en Ecuador. https://www.corresponsables.com/ecu/actualidad/ceres-celebra-20-anos-impulsando-la-sostenibilidad-y-la-responsabilidad-social-en-ecuador/

Corresponsables. (2026, 27 de abril). Empresas que transforman: Netlife es reconocida entre las más sostenibles del Ecuador. https://www.corresponsables.com/ecu/actualidad/empresas-que-transforman-netlife-es-reconocida-entre-las-mas-sostenibles-del-ecuador/

ECOGAL [Aeropuertos Ecológicos de Galápagos]. (2026). Informe de sostenibilidad 2023-2025.

EFMD Global. (2023, 13 de noviembre). Second USFQ Sustainable Business Program in Ecuador. https://blog.efmdglobal.org/2023/11/13/second-usfq-sustainable-business-program-in-ecuador/

Ekos. (2025). Almacenes Tía presenta su 11.ª memoria de sostenibilidad y fortalece su compromiso con el Ecuador. https://ekosnegocios.com/articulo/almacenes-tia-presenta-su-11a-memoria-de-sostenibilidad-y-fortalece-su-compromiso-con-el-ecuador

El Comercio. (2026a, octubre). Indurama transforma la refrigeración con tecnología de menor impacto ambiental. https://www.elcomercio.com/empresariales/indurama-transforma-refrigeracion-tecnologia-menor-impacto-ambiental/

El Diario. (2025, 10 de septiembre). Este banco de Ecuador se posiciona como líder en banca sostenible tras destinar más de mil millones de dólares a proyectos verdes. https://www.eldiario.ec/lamarea/este-banco-de-ecuador-se-posiciona-como-lider-en-banca-sostenible-tras-destinar-mas-de-mil-millones-de-dolares-a-proyectos-verdes-20250910/

El Mercurio. (2021, 4 de agosto). Los retos de las pymes en materia de sostenibilidad. https://elmercurio.com.ec/?p=918288

El Mercurio. (2025, 12 de abril). La Universidad del Azuay alcanzó la autonomía energética. https://elmercurio.com.ec/cuenca/2025/04/12/universidad-azuay-autonomia-energetica/

El Oriente. (2023, 28 de agosto). La UDLA recibió la certificación ambiental Punto Verde. https://www.eloriente.com/articulo/la-udla-recibio-la-certificacion-ambiental-punto-verde/41337

El Oriente. (2022, 7 de julio). Paccari, chocolate fabricado con cacao sostenible y valor agregado. https://www.eloriente.com/articulo/paccari-chocolate-fabricado-con-cacao-sostenible-y-valor-agregado/36761

El Oriente. (2025a, 8 de septiembre). El acero verde se forja en Ecuador con millones de toneladas de chatarra reciclada. https://www.eloriente.com/articulo/el-acero-verde-se-forja-en-ecuador-con-millones-de-toneladas-de-chatarra-reciclada/52745

El Oriente. (2025b, 3 de diciembre). Corporación Favorita supera las 100.000 toneladas de residuos reciclados. https://www.eloriente.com/articulo/corporacion-favorita-supera-las-100000-toneladas-de-residuos-reciclados/54327

ESPOCH [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. (2026). Maestría en Ingeniería Ambiental con mención en Economía Circular y Sostenible [Folleto]. https://www.espoch.edu.ec/wp-content/uploads/2026/07/10.-BROCHURE-MAESTRIA-EN-INGENIERIA-AMBIENTAL-CON-MENCION-EN-ECONOMIA-CIRCULAR-Y-SOSTENIBLE.pdf

ESPOL [Escuela Superior Politécnica del Litoral]. (2025, 18 de noviembre). ESPOL entre las universidades más sostenibles del mundo según el QS World University Rankings: Sustainability 2026. https://www.espol.edu.ec/en/noticias/espol-entre-las-universidades-mas-sostenibles-del-mundo-segun-el-qs-world-university

Expreso. (2024, 15 de noviembre). Universidades lideran iniciativas sostenibles en las aulas. https://www.expreso.ec/guayaquil/universidades-lideran-iniciativas-sostenibles-aulas-220859.html

Fundación Esquel. (2026). Memoria 2025. https://esquel.org.ec/memoria2025vf/

Fundación El Triángulo. (2026). Memoria de sostenibilidad 2025: construyendo caminos hacia la inclusión.

Gaibor González, I. D., Guamanquispe Lascano, G. A., Andrade Clavijo, B. P., y Durán Fiallos, P. I. (2023). Impacto socio y económico de las cajas de ahorro y créditos comunales. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4), 7348–7365. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7479

Galarza, S., Fernández, A., Carrillo, Á., Armijos, L., Raura, G., y Vargas, T. (2025). Responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 [Estudio SEPS–ESPE]. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. https://www.seps.gob.ec//wp-content/uploads/Estudio_SEPS_ESPE_2025.pdf

Globaudit. (s. f.). Ley Orgánica de Transparencia Social: nuevo marco legal para organizaciones sociales sin fines de lucro (OSSFL). https://www.globaudit.ec/post/ley-org%C3%A1nica-de-transparencia-social-nuevo-marco-legal-para-organizaciones-sociales-sin-fines-de-lu

González, P. (2025, 29 de julio). Gobierno propone que las fundaciones sean controladas por la "Súper" de Economía Popular y Solidaria. Primicias. https://www.primicias.ec/economia/organizaciones-fundaciones-superintendencia-economia-popular-solidaria-101753/

Grupo Entregas. (2026). Memoria de sostenibilidad 2025.

Guamangate Guanotuña, M. B. (2017). Propuesta para la obtención del Punto Verde Campus Salache de la Universidad Técnica de Cotopaxi [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. https://repositorio.utc.edu.ec/items/b9f3b9ec-de08-410a-84ba-261d9bbd7e67

Herrera, M. (2025). SARAS en la economía popular y solidaria [Presentación]. Congreso de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. https://congreso.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2025/11/2.-Miguel-Herrera_SARAS2.pdf

Humana Pueblo a Pueblo Ecuador. (2026). Memoria 2025: una respuesta a la pobreza impulsada por la comunidad.

IKIAM [Universidad Regional Amazónica Ikiam]. (2025). Brochure institucional. https://www.ikiam.edu.ec/wp-content/uploads/2025/10/Brochure-institucional-ESPANOL-7-AGOSTO-2025.pdf

Infobae. (2025, 28 de febrero). Ecuador: 25 años como referente ambiental con el primer fondo de agua en el mundo. https://www.infobae.com/america/agencias/2025/02/28/ecuador-25-anos-como-referente-ambiental-con-el-primer-fondo-de-agua-en-el-mundo/

Interagua [International Water Services (Guayaquil) Interagua]. (2026). Memoria de sostenibilidad 2025.

ISCN [International Sustainable Campus Network]. (s. f.). Universidad Internacional del Ecuador [Ficha de miembro]. https://international-sustainable-campus-network.org/membership/universidad-internacional-del-ecuador/

Jardín Azuayo. (s. f.). Créditos. https://www.jardinazuayo.fin.ec/creditos/

Kowszyk, Y., y Maher, R. (2018). Estudios de caso sobre modelos de economía circular e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC. Fundación EU-LAC. https://doi.org/10.12858/1018ES

KCH Comunicación. (2026a, 13 de abril). Zurich Seguros Ecuador transforma el sector asegurador con innovación, productos sostenibles e impacto social. https://kchcomunicacion.com/?p=376630

KCH Comunicación. (2026b, 10 de junio). Indurama impulsa una cultura sostenible desde su operación a través de la "Semana Verde". https://kchcomunicacion.com/?p=432931

KCH Comunicación. (2026c, 18 de junio). [Recertificación de Grupo Entregas como Empresa B]. https://kchcomunicacion.com/?p=445846

Mutualista Pichincha. (2026). Memoria de sostenibilidad 2025.

Peláez Moreno, L. E., Hernández Ocampo, S. E., Sarmiento Castillo, G. del P., y Peña Vélez, M. J. (2022). Sostenibilidad financiera en organizaciones de la economía popular y solidaria: una propuesta de medición. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, 6(22), 156–168.

Premios Verdes. (2026). Los 500 mejores proyectos socioambientales de Latinoamérica y el Caribe [Ranking en línea]. https://500-mejores.premiosverdes.org/es

Primicias. (2023, 4 de agosto). Banco Pichincha facilita financiamiento para 6.000 productores de leche. https://primicias.ec/noticias/economia/banco-pichincha-ordeno-credito-agricola-leche

Primicias. (2024, 25 de noviembre). ECOTEC: única universidad en Ecuador con tres certificaciones Punto Verde [Contenido patrocinado]. https://primicias.ec/branded/ecotec-punto-verde-sostenibilidad-medio-ambiente-83869

Primicias. (2025a, 25 de julio). Banco Pichincha premió a empresas con mejores prácticas sostenibles. https://www.primicias.ec/economia/empresas/banco-pichincha-premio-empresas-mejores-practicas-sostenibles-

101453/

Primicias. (2026a, 11 de agosto). [II Congreso de Sostenibilidad de la industria de Cuenca] [Contenido comercial]. https://www.primicias.ec/hablemos/cambio/responsabilidad-social/sostenibilidad-empresas-competitividad-cuenca-129999/

Primicias. (2026b, 10 de octubre). Graiman sacará al mercado cerámicas de gran formato tras invertir USD 25 millones en tecnología italiana. https://www.primicias.ec/economia/empresas/grupo-graiman-cuenca-inversion-tecnologia-ceramica-industria-134422/

Sambito. (s. f.). Sambito: soluciones ambientales totales. https://www.sambito.com.ec/

Sustainable Banking and Finance Network [SBFN]. (2025). Ecuador: country progress profile. https://data.sbfnetwork.org/country/ecuador

Tsakimp Tsuink, N. V., y Pinzón Prado, L. T. (2024). Aporte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo al desarrollo. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13660

UDLA [Universidad de las Américas]. (2024). Plan estratégico de sostenibilidad V3.0. https://academico.udla.edu.ec/static/sostenibilidad/assets/documentation/PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO%20DE%20SOSTENIBILIDAD%20V3.0.pdf

UDLA [Universidad de las Américas]. (s. f.). Política de sostenibilidad V1.0. https://academico.udla.edu.ec/static/sostenibilidad/assets/documentation/O_Politica%20de%20Sostenibilidad.V.1.0.pdf

UEES [Universidad Espíritu Santo]. (2026). Sostenibilidad y criterios ESG [Contenido del curso, 26 al 29 de octubre de 2026].

Universidad del Azuay. (2023). Plan de sostenibilidad 2023. https://sustainable.uazuay.edu.ec/sites/sustainable.uazuay.edu.ec/files/2023-07/uazuay-plan-sostenibilidad-2023.pdf

Universidad de Cuenca. (s. f.). Resolución 096: aprobación institucional de la Maestría en Desarrollo Sostenible. https://www2.ucuenca.edu.ec/images/CONSEJO-UNIVERSITARIO/Resoluciones/RES.-096-Aprobacion_Institucional_Maestria_Desarrollo_Sostenible-signed-signed.pdf

Universidad de los Hemisferios. (2023). Maestría en Energías Renovables [Folleto]. https://escuelaonline.uhemisferios.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/Maestría_EnergíasRenovables_Oct_2023-1_230621_141624.pdf

Universidad de los Hemisferios. (s. f.). Sostenibilidad. https://www.uhemisferios.edu.ec/en/sostenibilidad

Universidad Europea. (s. f.). Maestría en Sostenibilidad y Economía Circular [Programa virtual]. https://ecuador.universidadeuropea.com/maestria-sostenibilidad-economia-circular-virtual/

UNIR. (s. f.). Programa Executive en Sostenibilidad ESG. https://ecuador.unir.net/ciencias-economicas/curso-esg-sostenibilidad/

UPEC [Universidad Politécnica Estatal del Carchi]. (2026). Boletín 020-2026: UPEC, primera del Ecuador en el UI GreenMetric 2026. https://upec.edu.ec/index.php/boletin-020-2026/

USFQ [Universidad San Francisco de Quito]. (2024). Climate Action Plan 2024. https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2024-04/climate-action-plan-2024-cb-compressed.pdf

USFQ [Universidad San Francisco de Quito]. (2026). Actualización de la huella de carbono 2024. https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2026-04/actualizacion-huella-carbono-2024.pdf

UTE [Universidad UTE]. (2026). Maestría en Arquitectura y Construcción Sostenible [Folleto]. https://admisiones.ute.edu.ec/wp-content/uploads/2026/08/maestria-arquitectura-construccion-sostenible-ute.pdf

UTPL [Universidad Técnica Particular de Loja]. (2026). Memoria de sostenibilidad 2025: crear y transformar, un comienzo con propósito.

Vistazo. (2022, 21 de octubre). Holcim Ecuador avanza hacia la meta de descarbonización. https://www.vistazo.com/enfoque/holcim-ecuador-avanza-hacia-la-meta-de-descarbonizacion-GG3459822

Vistazo. (2023, 10 de noviembre). Sambito cumple más de 20 años trabajando por la sostenibilidad en Ecuador. https://www.vistazo.com/estilo-de-vida/sostenibilidad/sambito-cumple-mas-de-20-anos-trabajando-por-la-sostenibilidad-en-ecuador-EB6300464

Vistazo. (2024, 2 de agosto). Planta transformadora de plástico PET reciclado produce pellet grado alimenticio en Ecuador. https://www.vistazo.com/enfoque/planta-transformadora-plastico-reciclado-produce-pellet-grado-alimenticio-FH7779117

Vistazo. (2025a, 1 de septiembre). ¿Qué es una empresa con Certificación B? Compañías ecuatorianas están en el listado. https://www.vistazo.com/actualidad/2025-09-01-empresa-certificacion-b-companias-ecuatorianas-listado-ecuador-sos-

tenibilidad-ods-LH9977379

Vistazo. (2025b, 4 de septiembre). Empresas apuestan por disminuir su impacto ambiental con envases hasta 40 veces reutilizables. https://www.vistazo.com/estilo-de-vida/sostenibilidad/2025-09-04-empresas-apuestan-disminuir-impacto-ambiental-envases-hasta-40-veces-reutilizables-ecuador-HA9983876

Vistazo. (2025c). Universidad ecuatoriana reconocida por su excelencia académica y visión sostenible. https://www.vistazo.com/enfoque/2024-01-06-universidad-ecuatoriana-reconocida-excelencia-academica-vision-sostenible-utpl-CX8563747

Vistazo. (2026a, 3 de septiembre). Este emprendimiento circular está desapareciendo los desechables de los patios de comida en Ecuador. https://www.vistazo.com/negocios/sectores/2026-09-03-emprendimiento-circular-desapareciendo-desechables-patios-comida-huella-verde-ecuador-DC11202991