

# La inversión social en un mundo globalizado

Lisa Hehenberger

PID\_00188430



# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	6
<b>1. Introducción a la inversión social y el <i>venture philanthropy</i>.</b>	7
1.1. ¿Qué es la inversión social? .....	7
1.2. ¿Qué tipos de inversión social existen? .....	8
1.3. <i>Impact investing</i> /Inversiones con impacto .....	9
1.4. SRI (inversiones socialmente responsables) .....	10
<b>2. Los principales actores</b> .....	13
2.1. Inversores .....	13
2.1.1. Fundaciones .....	13
2.1.2. Organizaciones de <i>venture philanthropy</i> /inversión social .....	17
2.2. Empresas sociales/ONG .....	20
2.2.1. Fase de desarrollo .....	21
2.2.2. Enfoque geográfico .....	22
2.2.3. Enfoque sectorial .....	23
2.3. Ecosistema (gobiernos, consultores, asociaciones) .....	25
<b>3. La metodología de <i>venture philanthropy</i></b> .....	26
3.1. Alta implicación .....	26
3.1.1. Crear un portafolio de pocas inversiones para ofrecer así más apoyo a cada una .....	26
3.2. Enfoque integral .....	27
3.2.1. Fortaleciendo las empresas sociales/ONG y apoyando a la totalidad de la organización en lugar de sólo a proyectos específicos .....	27
3.3. Financiación a medida .....	28
3.3.1. Cuáles son las herramientas disponibles (donativos, préstamos, <i>mezzanine</i> , capital "paciente", capital, etc.) .....	28
3.4. Soporte a la gestión .....	30
3.4.1. Tipo de soporte (marketing, RR. HH., visión estratégica, etc.) .....	30
3.4.2. Quién lo ofrece (consultores externos, expertos voluntarios, etc.) .....	31
3.5. Acceso a redes de contacto .....	31
3.5.1. Contribuyendo con acceso a redes de contacto, incluyendo inversores, consultores, fundaciones, etc. ..	31

3.6.	Apoyo a largo plazo .....	32
3.6.1.	Quedarse con la inversión durante varios años para asegurar el buen desarrollo .....	32
3.7.	Monitorización de los resultados .....	33
3.7.1.	Cuáles son las herramientas de medición de resultados sociales .....	33
<b>4.</b>	<b>Tendencias del sector a nivel global y local.....</b>	<b>36</b>
<b>5.</b>	<b>Conclusiones y retos del futuro.....</b>	<b>38</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>39</b>

## Introducción

El mercado de la inversión social está pasando por un periodo de muchos cambios e innovación con el desarrollo de nuevos actores, el cambio de la forma de trabajar de actores existentes –incluidas las grandes fundaciones– y con la evolución de instrumentos financieros cada vez más avanzados. Estos desarrollos implican oportunidades para los emprendedores sociales, pero también retos que pueden tener acceso a más fuentes de apoyo y que asimismo tienen que manejar un mercado más complejo.

El *venture philanthropy* es una metodología internacional en pleno desarrollo, enfocada a construir organizaciones sociales más sólidas, combinando la financiación con el apoyo a la gestión para incrementar su impacto social. Sus principales características son:

- **Alta implicación:** en la gestión de las empresas sociales/ONG para mejorar su desarrollo a medio o largo plazo (3-7 años) y asegurar el buen desarrollo de la empresa social antes de la salida del inversor.
- **Enfoque integral:** fortaleciendo a las empresas sociales/ONG y apoyando a la totalidad de la organización en lugar de sólo a proyectos específicos.
- **Soporte a la gestión:** apoyando con servicios de valor añadido, como en la definición de la estrategia, marketing, RR. HH., etc.
- **Financiación a medida:** aportando diferentes instrumentos financieros dependiendo de las necesidades de la empresa social/ONG.
- **Monitorización de los resultados:** aplicando herramientas de medición de resultados financieros y sociales que permitan optimizar la gestión de inversiones y evaluar su retorno, por ejemplo, usando el método de SROI (retorno social de la inversión).

Este módulo establece un marco de referencia de este sector emergente, donde el estudiante adquirirá una visión global de las fuentes y metodologías de la inversión social, incluyendo las últimas innovaciones a nivel mundial así como las iniciativas locales en España.

## Objetivos

El curso de inversión social tiene los siguientes objetivos:

1. Presentar los diferentes actores de la inversión social –fundaciones, bancos, fondos de capital riesgo, fondos de *venture philanthropy*, etc.
2. Analizar las últimas tendencias de la inversión social a nivel global y local.
3. Profundizar en el enfoque especial en el *venture philanthropy*:
  - Explicación del concepto y descripción de la evolución de esta "industria".
  - ¿Qué buscan los fondos de *venture philanthropy* en una empresa social?
  - ¿Cómo un fondo de *venture philanthropy* puede apoyar a un emprendedor social en el crecimiento de su empresa?

## Competencias

El estudiante desarrollará las siguientes competencias:

1. Conocimiento del mercado de la inversión social más allá de los actores tradicionales.
2. Noción de las herramientas principales del inversor social –financiación a medida, medición del impacto social, soporte a la gestión, etc.
3. Capacidad de entender las necesidades del inversor social con el fin de buscar y encontrar el inversor más adecuado para cada empresa social y fase de desarrollo para facilitar el proceso de *fundraising* y recibir el apoyo necesario.

# 1. Introducción a la inversión social y el *venture philanthropy*

## 1.1. ¿Qué es la inversión social?

La inversión social es el acto de financiar a personas u organizaciones que generan un impacto social con sus actividades.

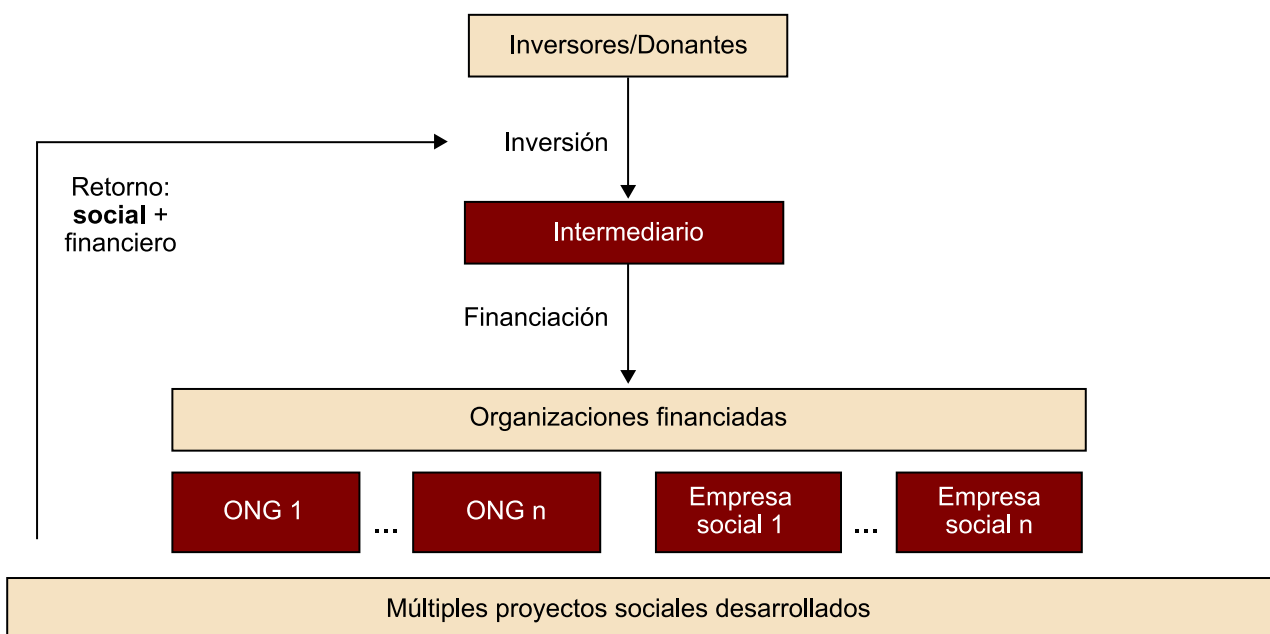
En muchos casos se crea un intermediario (fondo o fundación), que invierte el dinero de los inversores (o donantes) sociales en varias organizaciones con objetivo social. Las organizaciones financiadas pueden ser ONG o empresas con ánimo de lucro, pero con una misión claramente social.

**"Social"**

El término *social* se utiliza en un sentido amplio y puede estar relacionado con proyectos de medio ambiente, cultura, investigación, etc.

El siguiente gráfico trata de ilustrar los flujos de la inversión social, entre inversores, intermediario, organizaciones financiadas y proyectos sociales desarrollados. El retorno social se realiza si se puede demostrar que las organizaciones financiadas han conseguido aumentar el impacto social de sus actividades gracias a la inversión social. Algunos inversores sociales piden un retorno financiero. En este caso, se utiliza instrumentos financieros que tienen el potencial de generar algún tipo de ingreso para el inversor –normalmente algún tipo de deuda con interés o una inversión en el capital que puede generar dividendos o beneficios al vender las acciones.

Los flujos de la inversión social



### **Roles de los actores de la inversión social**

El gráfico demuestra que los actores de la inversión social tienen los siguientes roles:

- **Inversor/donante.** Es la persona u organización que invierte o dona su dinero con el objetivo de generar un retorno. Por ejemplo, la inversión genera un retorno financiero positivo si al inversor se le devuelve el capital inicial de su inversión con un beneficio adicional. La inversión genera un retorno social positivo si se crea un impacto social que no hubiera ocurrido si no fuera por la inversión.
- **Intermediario.** Es el vehículo que se encarga de invertir el dinero de los inversores o donantes. Puede ser un banco, un fondo o una fundación. El intermediario invierte según los criterios de riesgo y expectativas de retorno de los inversores.
- **Organización financiada.** Es la organización (empresa, ONG, fundación, etc.) que recibe el dinero del inversor a través del intermediario. En la inversión social, la organización financiada tiene que generar un impacto social con sus actividades. Normalmente, un intermediario de inversión social financia un portafolio de organizaciones.

## **1.2. ¿Qué tipos de inversión social existen?**

### ***Venture philanthropy***

*Venture philanthropy* es una metodología en pleno desarrollo internacional, enfocada a construir organizaciones sociales más sólidas, combinando la financiación con el apoyo a la gestión para incrementar su impacto social. Sus principales características son:

- 1) **Alta implicación:** en la gestión de las empresas sociales/ONG para mejorar su desarrollo.
- 2) **Enfoque integral:** fortaleciendo las empresas sociales/ONG y apoyando a la totalidad de la organización en lugar de sólo a proyectos específicos.
- 3) **Financiación a medida:** aportando diferentes instrumentos financieros dependiendo de las necesidades de la empresa social/ONG.
- 4) **Soporte a la gestión:** apoyando con servicios de valor añadido, como en la definición de la estrategia, marketing, RR. HH., etc.
- 5) **Acceso a redes de contacto:** contribuyendo con acceso a redes de contacto, incluyendo inversores, consultores, fundaciones, etc.
- 6) **Soporte a largo plazo:** a medio o largo plazo (3-7 años) para asegurar el buen desarrollo de la empresa social antes de la salida del inversor.
- 7) **Monitorización de los resultados:** aplicando herramientas de medición de resultados financieros y sociales, que permitan optimizar la gestión de inversiones y evaluar su retorno, por ejemplo, usando el método de SROI (retorno social de la inversión).

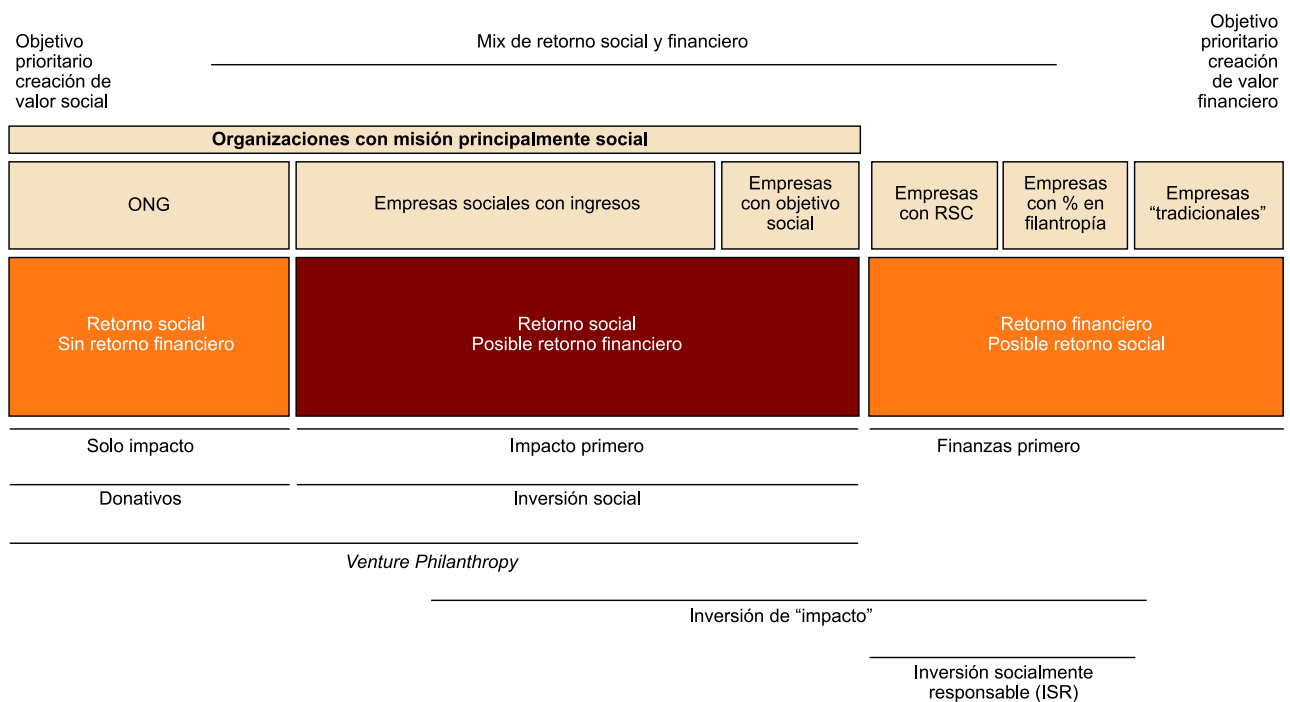


VP es una herramienta de **inversión social** y **filantropía**. Se ha desarrollado en Europa durante la última década como una manera de apoyar a empresas sociales y ONG (de varios sectores) mediante alta implicación y financiación (donativos, préstamos, inversión en capital, etc.). La EVPA (la Asociación Europea de Venture Philanthropy e Inversión Social) acaba de documentar que más de 1,04 mil millones de euros ya han sido "invertidos" por organizaciones de *venture philanthropy* e inversión social en Europa. El término **inversión social** se aplica cuando se espera cierto retorno financiero, además del retorno social, que es el objetivo principal en estrategias de "impacto primero". La financiación mediante **donativos** (filantropía) no espera un retorno financiero, por lo cual se habla de estrategias de "impacto sólo".

**Web recomendada**

<http://evpa.eu.com/knowledge-centre/what-is-vp/industry-data/>

El siguiente gráfico trata de explicar las diferencias y los puntos en común entre las metodologías. En el extremo izquierdo, el objetivo prioritario es la creación de valor social. En el extremo derecho, el objetivo prioritario es la creación de valor financiero. El *venture philanthropy* incluye estrategias puramente sociales y estrategias con las que el inversor espera sobre todo un retorno social, con la posibilidad de un retorno financiero. En *venture philanthropy*, el retorno social es siempre el objetivo principal.



Adaptado de John Kingston, CAF Venturesome, por Pieter Oostlander, Shaerpa and EVPA.

### 1.3. *Impact investing*/Inversiones con impacto

El gráfico muestra también que hay un tipo de inversión con la que se espera una combinación de retorno social y financiero, se llama inversiones con impacto, en inglés *impact investing*. Los inversores pueden decidir si quieren maximizar el retorno social o el retorno financiero, pero normalmente se es-

para una combinación de los dos tipos de retorno. Algunos inversores de impacto declaran que el retorno financiero y social se puede maximizar simultáneamente. Es un tema de debate.

En el año 2010, J. P. Morgan (uno de los bancos de inversión más importantes del mundo) publicó un informe sobre la inversión de impacto con la siguiente definición:

"Las inversiones de impacto son inversiones destinadas a crear impacto positivo más allá del retorno financiero. Requieren la gestión de los resultados sociales y medioambientales, y para ello los inversores de impacto pioneros están desarrollando estándares sectoriales además de ocuparse de la gestión del riesgo y del retorno financiero".

J. P. Morgan (2010). *Impact investments: An emerging asset class*. The Rockefeller Foundation and the GIIN.

El informe de J. P. Morgan estima un tamaño potencial de mercado de las inversiones con impacto en cinco sectores de la población global en la "base de pirámide" en los próximos 10 años de entre 400-1bn USD trillones de capital invertido, y beneficios de entre 183-667 bn USD.

El informe de J. P. Morgan distingue las inversiones con impacto de las inversiones socialmente responsables (SRI), que en general intentan minimizar el impacto negativo de la inversión, en lugar de activamente buscar un beneficio social o medio-ambiental.

#### **1.4. SRI (inversiones socialmente responsables)**

Las SRI utilizan una estrategia de inversión común desde hace años en las instituciones financieras: se intenta maximizar el retorno financiero del inversor teniendo en cuenta el impacto social y medioambiental de la misma.

- Esta estrategia puede ser **pasiva** (*screening*) evitando la inversión en empresas que directamente causan daño a la sociedad, por ejemplo, las empresas que producen armas o tabaco.
- O puede ser **activa**, buscando la inversión en empresas con un objetivo claramente positivo para la sociedad, como puede ser una empresa que emplea a personas con discapacidades o una empresa que produce energía solar.

Hasta hace poco, la SRI ha sido una actividad marginal del sector financiero, pero cada vez más, las entidades financieras están incorporando criterios no financieros en sus procesos de inversión. Al mismo tiempo, se están creando entidades financieras que se dedican puramente a la inversión responsable, por ejemplo Triodos Bank y la Banca Ética. Según la definición de EUROSIF (*european sustainable investment forum*):

"Los inversores responsables consideran en la gestión de sus inversiones la influencia a largo plazo de factores no financieros como temas medioambientales, sociales y de gobierno (ESG). Integran los factores ESG con el análisis financiero dentro de sus portafolios de inversión y en sus actividades responsables".

El **crecimiento** de este sector durante la última década ha sido impresionante: en el 2009, los inversores responsables gestionaban más de 3 trillones de euros en EE. UU. y 5 trillones de euros en Europa. El número de firmas que utilizan los principios de inversión responsable (PRI) de las Naciones Unidas ha crecido de 100 fondos en el 2005 hasta 800 fondos en el 2010.

La SRI es una estrategia interesante porque permite maximizar el retorno financiero del inversor con un riesgo limitado, pensando que las empresas que cumplen con los criterios para entrar en un portfolio de SRI normalmente son relativamente grandes, con una reputación establecida. Mientras que el crecimiento del mercado de SRI parece positivo *per se*, el dinero de las grandes instituciones financieras normalmente no llega a las pymes o a los emprendedores sociales.

### Caso Impetus – St. Giles Trust

St. Giles Trust es una empresa social en el Reino Unido que ofrece apoyo a exprisioneros y otras personas con desventajas en la sociedad. La organización intenta romper el ciclo de delincuencia reincidente, tratando de solucionar el doble obstáculo de los delincuentes que salen de la cárcel: no tienen alojamiento (en el 60% de los casos) y no tienen empleo (en el 76% de los casos). Sus servicios se centran en la formación de exprisioneros como asesores para que puedan ayudar a otros prisioneros a formarse, a encontrar alojamiento y empleo.

Cuando Impetus Trust, organización de *venture philanthropy* con base en Londres, invirtió en St. Giles Trust en el 2004, la empresa social no tenía clara su estrategia de crecimiento. Una de sus actividades principales era la de centros de acogida para personas sin techo. Impetus vio que la actividad con exprisioneros tenía gran potencial para escalar y generar mucho impacto social. Impetus apoyó a St. Giles en el desarrollo de una nueva estrategia, aportando 338.000 de libras en financiación y 402.000 en consultoría estratégica pro bono. Desde la entrada de Impetus en el 2004, hasta la salida en el 2008, St. Giles ha crecido de una manera significativa ocho veces en lo que respecta a formación de asesores, y veinte veces en lo que respecta a ayudar a personas a encontrar empleo. Se ha establecido como uno de los principales proveedores en reinsertar a personas que salen de prisión y a otras en situación de desventaja.

El proceso de *due diligence* antes de invertir fue bastante largo y muy detallado. Impetus hizo investigación de mercado, detectando la alta competencia en centros de acogida y el potencial de crecimiento en el sector de delincuencia reincidente. Entrevistó a personal de prisiones, fundaciones y entidades públicas y competidores de la organización para obtener información externa sobre St. Giles y poder ayudar con el desarrollo de la estrategia nueva. Los dirigentes de St. Giles se sentaron con Impetus para definir los objetivos principales de los siguientes cuatro años:

- Reposicionamiento estratégico para enfocar el negocio en los programas de asesoramiento para exprisioneros.
- Doblar los ingresos hasta 3.500.000 de libras.
- Reducir la dependencia de subvenciones del 35% al 15% sobre ingresos totales.

Impetus y St. Giles establecieron una relación más parecida a una de socios que a una de inversor/receptor. Además del apoyo del director de inversiones de Impetus, la inversora apoyó a St. Giles en catorce proyectos específicos durante los cuatro años de duración del acuerdo. Los proyectos salieron de las necesidades expresas de St. Giles o por sugerencia de Impetus, y duraban entre uno y nueve meses, tratando de temas relacionados con los desafíos estratégicos, organizacionales y operacionales de St. Giles. Los consultores que aportaban apoyo salían del *pool* de voluntarios de la red de Impetus, incluyendo consultores de McKinsey, Accenture, OC&C o empresas

### Web recomendada

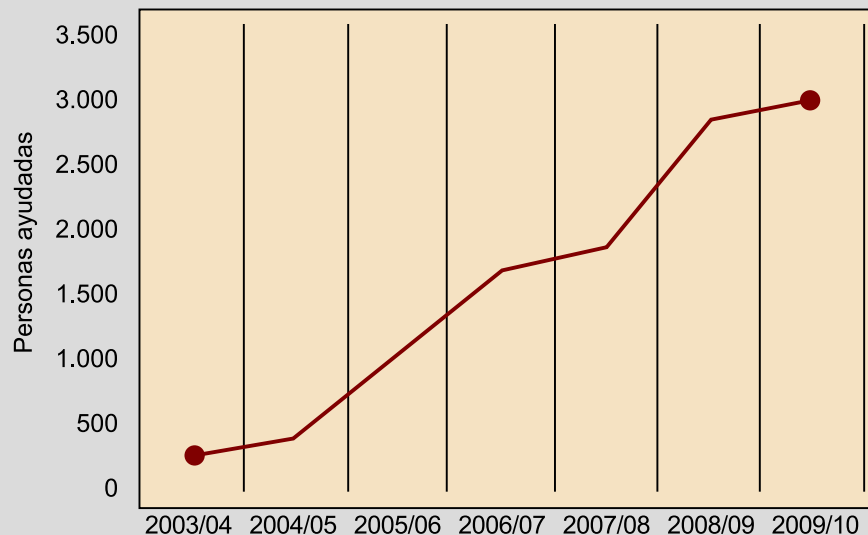
Caso Impetus - St. Giles Trust: P. Beverly (2009). "Impetus and St Giles Trust Review":

<http://www.impetus.org.uk/media/8388/impetus%20and%20st%20giles%20trust%20review.pdf>

como BBC y Logica. Entre las acciones de estos voluntarios se encontraban el *coaching* del personal, enfocado a trabajar en un organización de alto crecimiento, la ayuda en comunicación para mejorar su imagen (presencia en la prensa nacional), la implementación de un sistema de monitorización de los resultados sociales, la formación del personal para ganar concursos de servicios públicos, etc.

Los resultados fueron muy positivos:

Resultados	Situación antes de la inversión de Impetus (2003/2004)	Situación después de la inversión de Impetus (2007/2008)
Ingresos	£ 1,3m	£ 4,2m
Asesores formados	20	176
Alojamiento conseguido	160	1.486
Personas con empleo	8	156
Número de prisiones	2	22



El gráfico muestra que la cifra de personas ayudadas por St. Giles se incrementó un 76% anual durante el periodo de intervención de Impetus.

## 2. Los principales actores

### 2.1. Inversores

#### 2.1.1. Fundaciones

La Asociación Española de Fundaciones define la fundación como:

"una organización sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, dirige su patrimonio de modo duradero a la realización de fines de interés general y cuyos beneficiarios son colectivos genéricos de personas".

#### Web recomendada

<http://www.fundaciones.org/es/que-es-fundacion>

Entre estos fines de interés general se encuentran, entre otros:

"los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico".

#### Web recomendada

<http://www.fundaciones.org/es/que-es-fundacion>

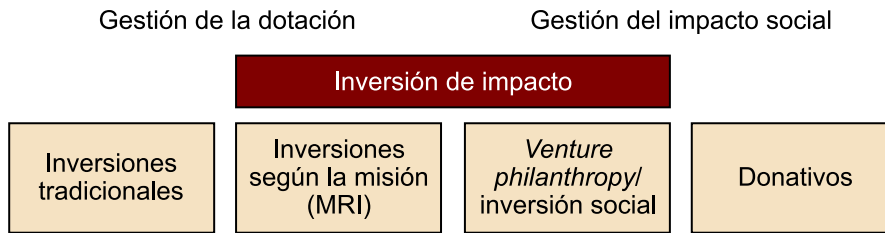
Las fundaciones tienen un campo de actividad muy variado, y el foco depende principalmente de la voluntad y el interés de los fundadores. Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus estatutos y por la ley.

Las fundaciones funcionan del siguiente modo:

Una dotación, dinero o bienes son donados a la fundación por parte del fundador y ello constituye el "capital" de la fundación. Las fundaciones dedican cada año un porcentaje (alrededor del 5%) de la dotación a proyectos sociales, según la misión de la fundación. El valor de la dotación tiene que crecer o al menos no perder de valor para que la fundación pueda seguir su trabajo durante muchos años. Por eso, la gestión del valor de la dotación se convierte en un trabajo parecido a la gestión de un fondo de inversión. Se suele invertir en una mezcla de acciones, bonos y otros bienes con relativamente bajo riesgo y un retorno financiero adecuado para que el valor de la dotación crezca al menos con la inflación del país.

El siguiente gráfico muestra la estructura de inversión de muchas fundaciones.

## Estructura de inversión de fundaciones



Adaptado de Noaber Foundation.

En los últimos años, las fundaciones han recibido críticas por hacer inversiones en acciones de empresas que no sólo no tienen nada que ver con la misión de la fundación, sino que directamente van en contra de la misión.

Debido a estos efectos, a veces contrarios, de la estrategia de inversión de las fundaciones, ahora se habla de *mission related investments* (MRI) o inversiones que siguen la misión de la fundación mientras aportan un retorno financiero adecuado a la fundación.

El gráfico demuestra que la gestión de la dotación se puede hacer con inversiones tradicionales o con inversiones tipo MRI. Debido a que las fundaciones tienen límites de retorno financiero y riesgo para este tipo de inversiones, normalmente suelen ser inversiones tipo "SRI" (inversiones socialmente responsables), no dedicadas a empresas sociales pequeñas o medianas cuyo riesgo es mayor.

La gestión del impacto social se puede hacer con un VP/inversión social o con donativos "tradicionales". El modo de trabajar de las fundaciones deja pocos recursos a la gestión del impacto social. Alrededor del 5% del valor de la dotación se dedica a proyectos sociales, mediante donativos tradicionales, pero cada vez más con herramientas como *venture philanthropy* e inversión social.

El *venture philanthropy* es un desarrollo del capital riesgo aplicado al sector social y trata de resolver algunos problemas de la forma de trabajar de las fundaciones, que se limitan a hacer donaciones "pasivas", distribuyendo su dinero en muchos proyectos sociales, con poco control, poco seguimiento y con el resultado a veces "perverso" de que la ONG o empresa social sale debilitada al terminar la relación con la fundación. Si la ONG o empresa social recibe la dotación sin ninguna ayuda ni exigencia para que se vuelva más sostenible desde un punto de vista financiero, muchas veces la donación de la fundación simplemente aplaza el fracaso de la ONG o empresa social.

**Ejemplo**

Por ejemplo, la fundación Bill y Melinda Gates fue criticada por haber invertido en acciones de empresas petroleras que con su contaminación contribuyen a crear problemas de salud que la fundación intenta resolver con sus acciones sociales.

**Web recomendada**

<http://www.latimes.com/news/la-na-gatesx07jan07,0,2533850.story>

El *venture philanthropy* surge de la comparación entre los modos de trabajar de las fundaciones y los fondos de capital riesgo, que se explican en el siguiente caso:

### Comparativa entre capital riesgo y prácticas tradicionales de las fundaciones (Letts y otros, 1997)

Cuando el *venture philanthropy* comenzaba a desarrollarse, la metodología de las fundaciones se contrastaba con el capital riesgo, con la intención de ver si se podía replicar el modelo de capital riesgo en el mundo social. Con los años, los fondos de *venture philanthropy* han demostrado que los métodos del sector financiero no se pueden aplicar al 100%, pero se tienen que adaptar a las necesidades del sector social.

La siguiente tabla comparativa presenta los dos extremos (las prácticas tradicionales de las fundaciones y las de los fondos de capital riesgo) y hay muchas variaciones entre medio.

Práctica	Capital riesgo	Fundaciones
<b>Gestión del riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El riesgo es compartido.</li> <li>Los fondos pierden si la inversión va mal.</li> <li>Control alto de la empresa financiada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El riesgo es bajo para la fundación.</li> <li>El riesgo es alto para la ONG.</li> <li>Los fondos se tienen que gastar.</li> <li>Control bajo.</li> </ul>
<b>Importe de la financiación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay un compromiso de financiación durante el periodo de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso parcial: los directivos de empresa/ONG financiada deben seguir levantando fondos.</li> </ul>
<b>Tipo de relación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación estrecha.</li> <li>Portafolio pequeño.</li> <li>El capital riesgo aporta valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distancia.</li> <li>Portafolio grande.</li> <li>Menor valor (por encima).</li> <li>Consultores externos.</li> </ul>
<b>Duración de la inversión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5-7 años.</li> <li>Relacionada con el progreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-3 años.</li> <li><i>Ad-hoc</i>.</li> </ul>
<b>Enfoque integral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación para fortalecer la empresa financiada para cumplir el plan de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación de proyectos concretos, no de la estructura global de la organización.</li> <li>Falta de sostenibilidad.</li> </ul>
<b>Monitorización de resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retornos y riesgos definidos para todos.</li> <li>Según plan de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundación: los resultados se miden por la cantidad de dinero que se ha donado.</li> <li>ONG: beneficio según impacto.</li> </ul>
<b>Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos estrellas, dos fracasos, seis regulares.</li> <li>Las inversiones tienen que ser sostenibles, si no, salida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Mito" de salida a entidades públicas.</li> <li>Las ONG se quedan sin continuidad de financiación.</li> </ul>

#### Lectura recomendada

Letts; Ryan; Grossman (1997). "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists" *Harvard Business Review*.

El caso siguiente trata de explicar cómo una fundación puede aplicar la metodología de *venture philanthropy*.

### Caso dob foundation

dob foundation es una fundación holandesa creada en 1997 por la familia de un emprendedor que generó una fortuna con una cadena de farmacias. Era la típica fundación familiar con una dotación y miembros de la familia en el patronato. En el 2005, hacía donaciones a más de 120 proyectos diferentes en países en vías de desarrollo, utilizando un porcentaje pequeño de la dotación. El personal de la fundación o voluntarios visitaban los proyectos una o dos veces al año. Era difícil controlar y aportar algo a tantos proyectos desde una fundación relativamente pequeña. La frustración de dob foundation también consistía en que los proyectos seguían pidiendo más dinero, sin realmente conseguir el crecimiento o posibilidad de autofinanciación.

Ese mismo año, el 2005, la dob foundation decidió implementar un cambio estratégico radical; convertirse en una fundación de *venture philanthropy*. Contrataron a una nueva directora con experiencia en el sector privado, y decidieron reducir el número de organizaciones apoyadas, de 120 a 12-15, con un enfoque geográfico en Holanda y África.

Con un menor número de organizaciones financiadas, la dob podía aportar mucho más apoyo a cada organización, mediante financiación pero también con consultoría estratégica y acceso a redes de contacto. El objetivo era ayudar a las organizaciones financiadas a mejorar sus capacidades internas, a crecer, a ser más autosuficientes y lograr así un mayor impacto social.

La forma de financiar las organizaciones sociales también cambió. Antes sólo se hacían donativos y ahora la financiación dependía de múltiples factores, como la fase de desarrollo de la organización y su estructura legal. Respecto al desarrollo, una *start-up* necesitaba normalmente una subvención, pero una organización que ya generaba ingresos podía devolver una deuda financiera. Respecto a la estructura legal, no se puede invertir en el capital de una ONG porque no tiene.

El personal de la fundación se sentía a veces incomodo con la nueva estrategia. Algunos no estaban de acuerdo con la posibilidad de generar retornos financieros con inversiones sociales, otros se veían incapaces de aportar verdadero conocimiento de mercado a las organizaciones financiadas (cómo hacer un plan de negocio, cómo desarrollar una estrategia de crecimiento, cómo hacer publicidad, cómo implementar un plan de financiación, etc.)

### Actividad

- ¿Qué cambios internos se necesitan hacer en una fundación que pasa de una metodología de provisión de donativos a múltiples proyectos sociales con poco control y apoyo a la gestión a implementar una metodología de *venture philanthropy*?
- ¿Cómo podría cambiar la relación con las empresas sociales de su portafolio?

### Web recomendada

Metz Cummings; L Hehenberger, L. (2010). "Strategies for Foundations: When, why and how to use Venture Philanthropy". *EVPA Knowledge Centre Research Paper*.

[http://evpa.eu.com/publications/download/?pdf=2010/11/EVPA-Knowledge-Centre\\_Establishing-a-Venture-Philanthropy-Organisation.pdf](http://evpa.eu.com/publications/download/?pdf=2010/11/EVPA-Knowledge-Centre_Establishing-a-Venture-Philanthropy-Organisation.pdf)



### 2.1.2. Organizaciones de *venture philanthropy*/inversión social

Las organizaciones de Venture Philanthropy/Inversión social se suelen estructurar como fondos o como fundaciones. La estructura legal depende del sistema legal y fiscal de cada país y de la forma de financiar que la organización de VP (OVP) decide implementar.

- Las OVP que deciden limitar a donativos su forma de financiar se suelen estructurar como fundaciones u otro tipo de estructura con carácter caritativo.
- Las OVP que quieren utilizar un rango de instrumentos financieros, desde inversiones en capital hasta préstamos, se suelen estructurar como fondos. Un fondo de VP funciona de una manera parecida a un fondo de capital riesgo. Los inversores (*limited partners*) invierten su dinero en un fondo, un vehículo financiero que se gestiona por parte de los socios (*managing partners*). Los fondos pueden tener una vida limitada o ser *evergreen*, lo que significa que no tienen un límite de duración.

La diferencia en el VP es que los inversores normalmente requieren un retorno social en lugar de un retorno financiero.

A veces los socios cobran un *management fee* o porcentaje sobre el capital gestionado. La compensación de los directivos en VP no suele estar relacionada con los beneficios financieros de las inversiones, sino con su impacto social.

#### Ejemplo

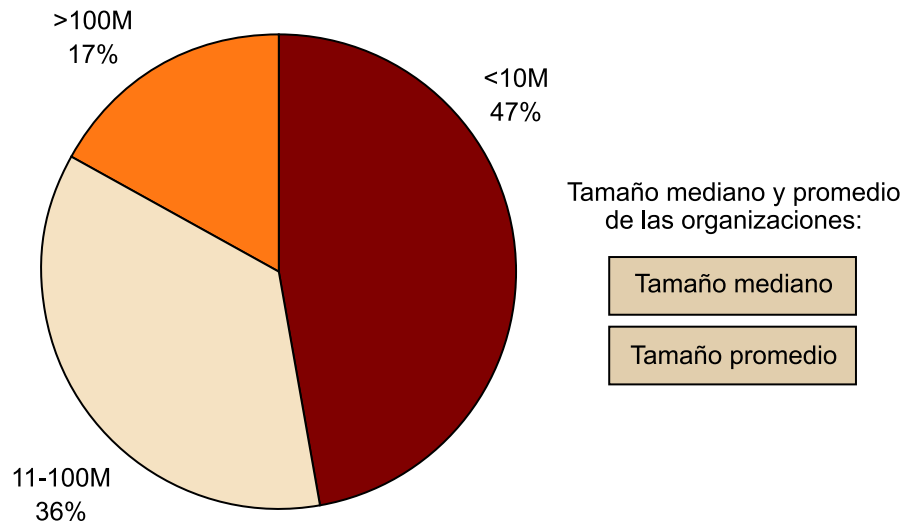
Hay ejemplos de OVP que incorporan fondos y fundaciones en la misma entidad, por ejemplo, Noaber Foundation en Holanda y BonVenture en Alemania. Tal combinación permite a la OVP desarrollar su estrategia de financiación utilizando un rango más amplio de instrumentos financieros.

El estudio de la EVPA sobre el sector europeo de *venture philanthropy* del 2011 incluye a 50 organizaciones de *venture philanthropy*. Se estima que el estudio representa un porcentaje bastante alto del sector, aproximadamente un 70%. Siendo un sector de crecimiento alto, cada año se crean nuevas organizaciones de VP. Muchas de las organizaciones de VP tienen relativamente pocos recursos, el promedio del sector es un capital o una dotación de 11 millones de euros.

#### Web recomendada

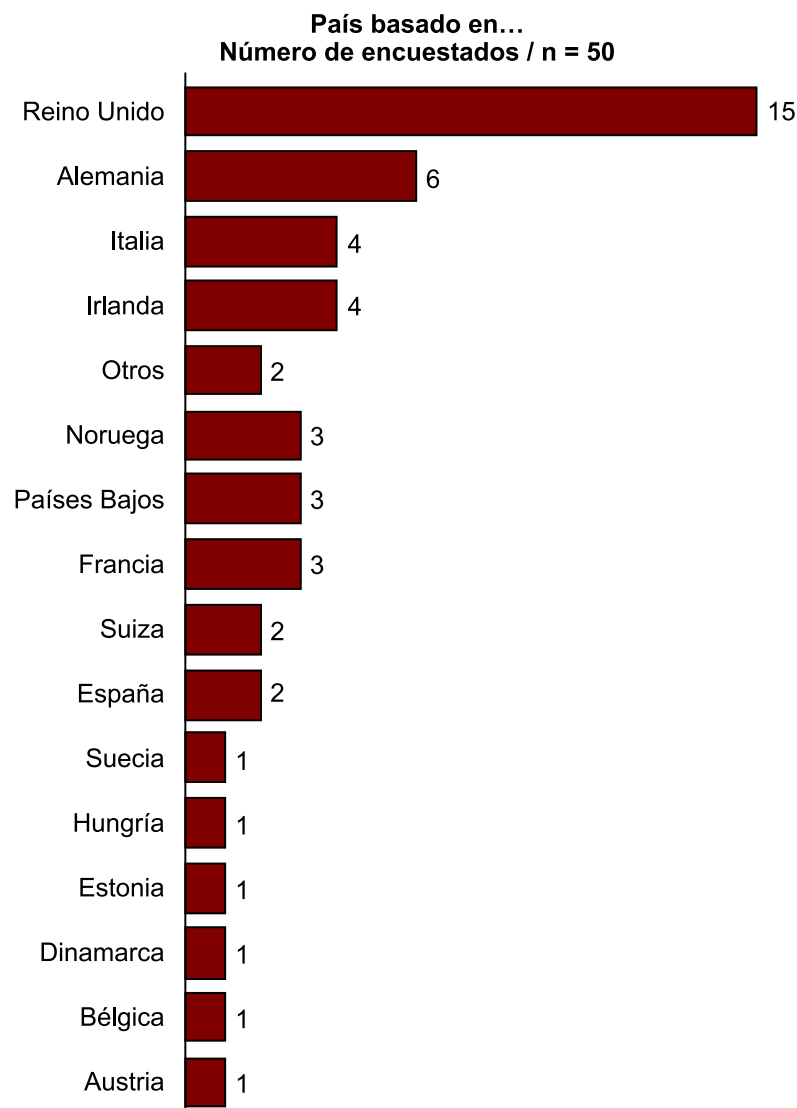
[http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2010/08/VP-Industry-data\\_for-conference\\_FINAL.pdf](http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2010/08/VP-Industry-data_for-conference_FINAL.pdf)

Number of VP orgs by size category (total funding committed)



De hecho, el 47% de las organizaciones tienen menos de 10 millones de euros en capital.

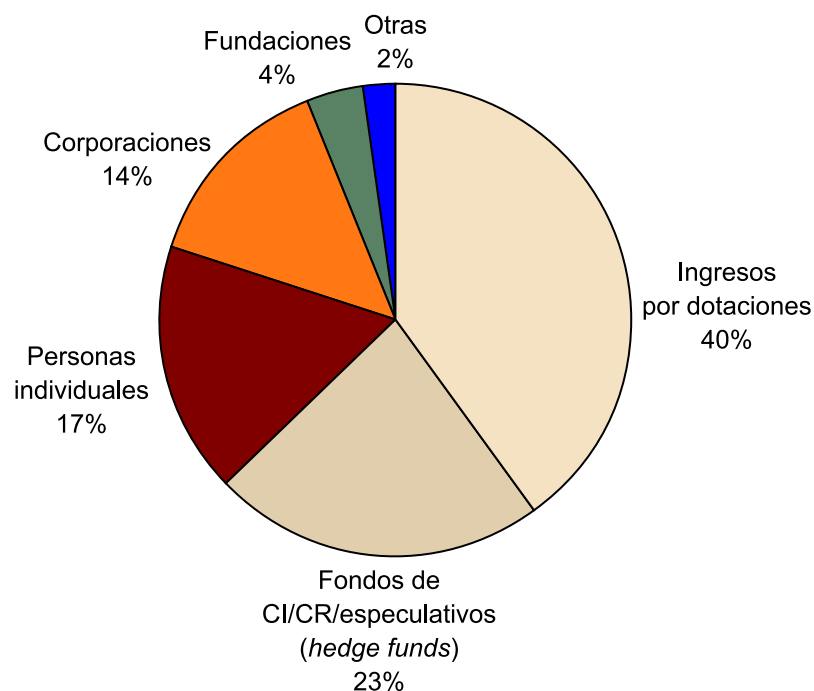
De las 50 OVP que participaron en el estudio de EVPA, 15 provienen del Reino Unido.



En España todavía hay pocos actores, notablemente Invest for Children, Creas, Fundación Rosa Alfieri y organizaciones que dedican una parte de su actividad al *venture philanthropy*, como BBVA con su proyecto Momentum, Alter Company y la Fundación Pasqual Maragall. Se estima que la actividad de VP crecerá en España más que la media europea.

En las primeras OVP europeas solía haber un fundador visionario y un inversor base. Recientemente fundaciones establecidas, empresas, *family offices*, banca privada y otras entidades grandes son las que están creando OVP. En estos últimos casos, la financiación normalmente proviene de la institución fundadora.

Sources of funding

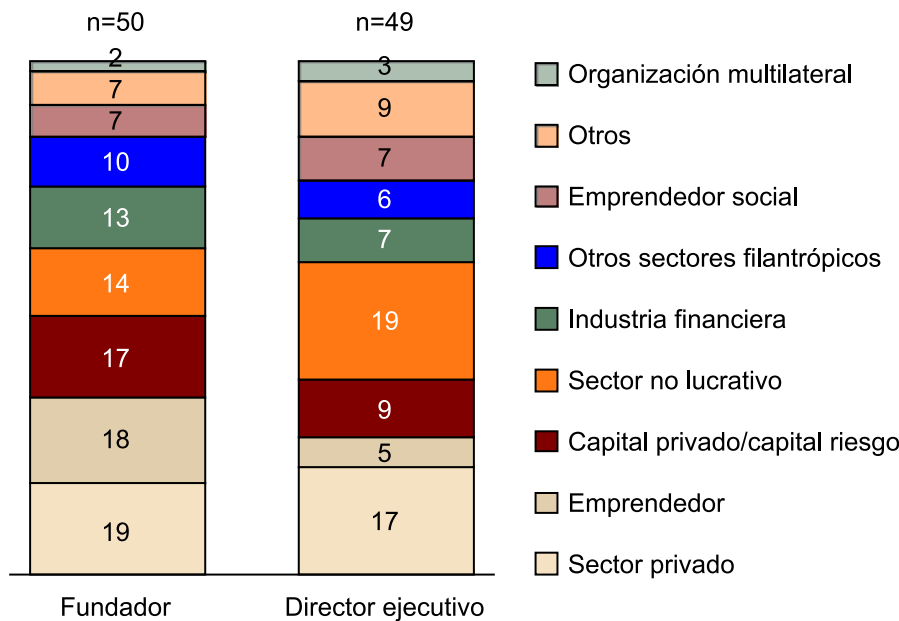


Los fundadores de las OVP suelen provenir del sector privado; muchos son emprendedores o profesionales del sector capital riesgo. Los principales perfiles son los siguientes:

- Un emprendedor exitoso que puede poner algo de capital, p. ej., Paul Baan, fundador de Noaber Foundation.
- Un fundador del sector privado con visión y algo de capital (suelen contratar a un consejero delegado del sector social). P. ej., Oltre Venture Capital o Impetus Trust.
- Un socio fundador con visión contrata a un equipo joven que puede aprender las habilidades necesarias para ejecutar la visión. Este tipo de fundador aporta sus conocimientos y experiencia más que su capital, lo que implica una importante actividad de levantar fondos (*fundraising*) desde el principio. P. ej., Venturesome.

- Formato cofundadores. Una persona del sector social (un emprendedor social) y otro del sector privado (inversión, consultoría, empresario). P. ej., Deirdre Mortell (Barnard's Foundation) y Declan Ryan (Ryan Air) cofundadores de One Foundation.
- Fondos de VP establecidos por entidades públicas y gestionados externamente. P. ej., UnLtd.
- Un fundador dentro de una fundación establecida, creando una nueva división o financiando un fondo independiente. P. ej., King Baudouin Foundation y Fondazione CRT.
- Empresas que crean sus fundaciones, que utilizan la metodología de VP. P. ej., BMW Foundation y Shell Foundation.

Founder & CEO Background



## 2.2. Empresas sociales/ONG

El *venture philanthropy* no acompaña a todo tipo de organizaciones sociales (ONG o empresa social). En general, aplica a organizaciones sociales que requieren una inyección de capital para realizar un cambio importante en sus actividades. Para algunas, la financiación que permite a la organización replicar su modelo operacional en un mercado nuevo o en un mercado más amplio. Para otras, organizaciones sociales más establecidas, el VP puede ser apropiado en situaciones en las que la organización tiene unos resultados bajos o necesita rehacer su estrategia o reestructurar sus operaciones.

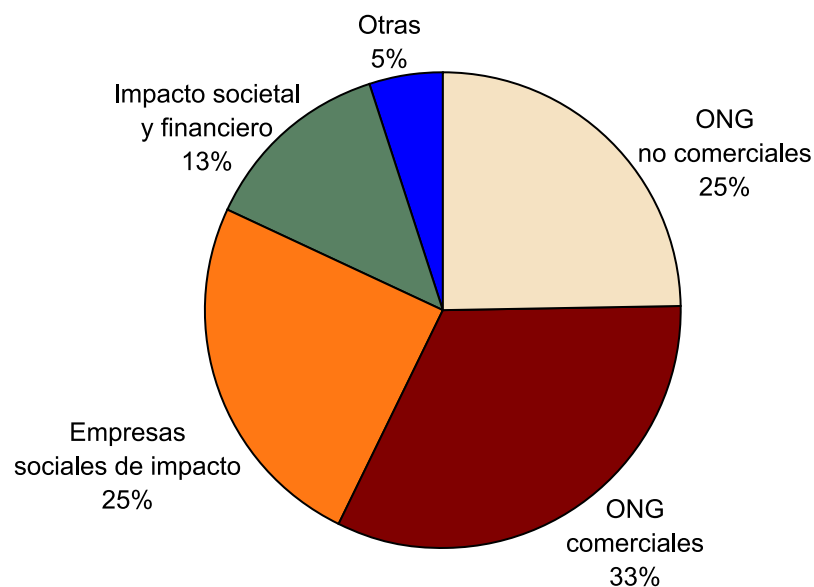
Las siete características del *venture philanthropy* definen cómo trabaja una OVP, pero existen otros factores que definen las decisiones estratégicas de una OVP cuando se trata de dónde y cómo enfocar sus esfuerzos. Son los siguientes:

- la fase de desarrollo de la organización social,
- el enfoque geográfico, y
- el enfoque sectorial.

Durante los últimos años, las OVP se han ido especializando cada vez más en términos de sector, geografía y fase de desarrollo de la organización financiada. La alta implicación de las OVP permite que estas puedan aportar más valor si acumulan conocimiento específico, mediante el valor añadido a la gestión, el *networking* y el intercambio de conocimiento entre las organizaciones financiadas por la misma OVP.

El tipo de organización financiada es la ONG (con o sin ingresos propios) y la empresa social. El estudio de la EVPA demuestra que la mayoría de las organizaciones *target* de VP todavía en el 2012 sigue siendo la ONG.

VP Spend in 2010 (€) per type of investee



### 2.2.1. Fase de desarrollo

Las OVP en general financian organizaciones jóvenes, de tamaño pequeño o mediano, con potencial de crecimiento u organizaciones, que se encuentran en una situación de cambio, lo que requiere una acción de escalar, fusionar o reestructurar. El siguiente gráfico de la EVPA muestra la edad promedio de las organizaciones financiadas por VP:

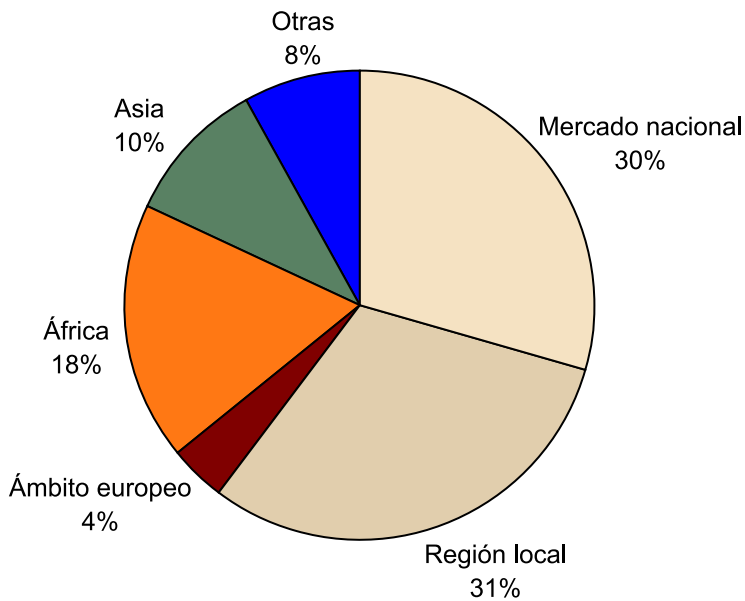
Age of Investee Organisations Percent of VPOs supporting age category



### 2.2.2. Enfoque geográfico

El estudio de la EVPA muestra que la mayoría de las inversiones sociales en Europa se hacen en los mercados domésticos (30%) y regionales (31%) en el mismo país del inversor – consecuencia de ofrecer un apoyo continuo a la gestión. Aún existen pocas inversiones de país a país en Europa. El resto de las inversiones se enfocan a países en vías de desarrollo, sobre todo África (18%) y Asia (10%).

Geographic Portfolio. Percent of 2010 VP Spend (€)



Las OVP que adoptan un enfoque internacional se enfrentan a costes adicionales y a mayor complejidad que las que operan dentro de su país de origen.

El apoyo activo a la gestión es más complicado si las organizaciones financiadas están basadas en varios países diferentes y el desarrollo de una red de contactos extranjeros es necesario para asegurar el *pipeline* de inversiones. Gastos

de viaje, asesoramiento legal y fiscal añaden costes a los proyectos. Aun así, el 28% de las inversiones en VP se hacen en África y en Asia, con un menor porcentaje en Latinoamérica.

### **Mercados emergentes**

Organizaciones como LGT Venture Philanthropy, NESST, CIFF y dob foundation se han establecido como actores significativos en los mercados emergentes. Las necesidades en estos mercados son importantes y muchas veces diferentes, pero con gran potencial para un inversor social.

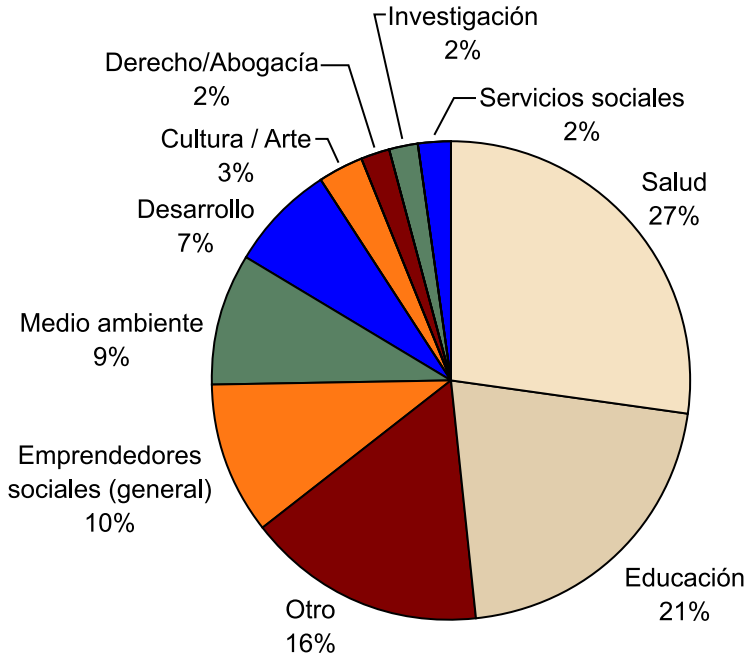
Antes de tomar la decisión de entrar en un mercado nuevo, se recomienda hacer un estudio de mercado para entender los aspectos demográficos y la cantidad, calidad y tamaño de los objetivos potenciales de inversión. Para asegurar que la OVP pueda invertir de manera selectiva en organizaciones de alta calidad, el número potencial de inversiones debería exceder el número total de inversiones necesario para cerrar el fondo.

### **2.2.3. Enfoque sectorial**

Las primeras OVP tuvieron que demostrar que el modelo de VP funcionaba. Eran fondos generalistas. Las ventajas de este enfoque generalista era que no se limitaban a un pequeño círculo de inversores y que el grupo de organizaciones *target* era grande. El sector ha evolucionado. Hoy es más común que las OVP se enfoquen hacia un sector o pocos sectores sociales. La ventaja de esta estrategia es la posibilidad de desarrollar conocimiento interno de la OVP para poder ofrecer mejor apoyo a la organización financiada, mayor facilidad para medir el impacto social y la posibilidad de crear *clusters* de conocimiento entre las organizaciones financiadas, que se ayudan entre ellas.

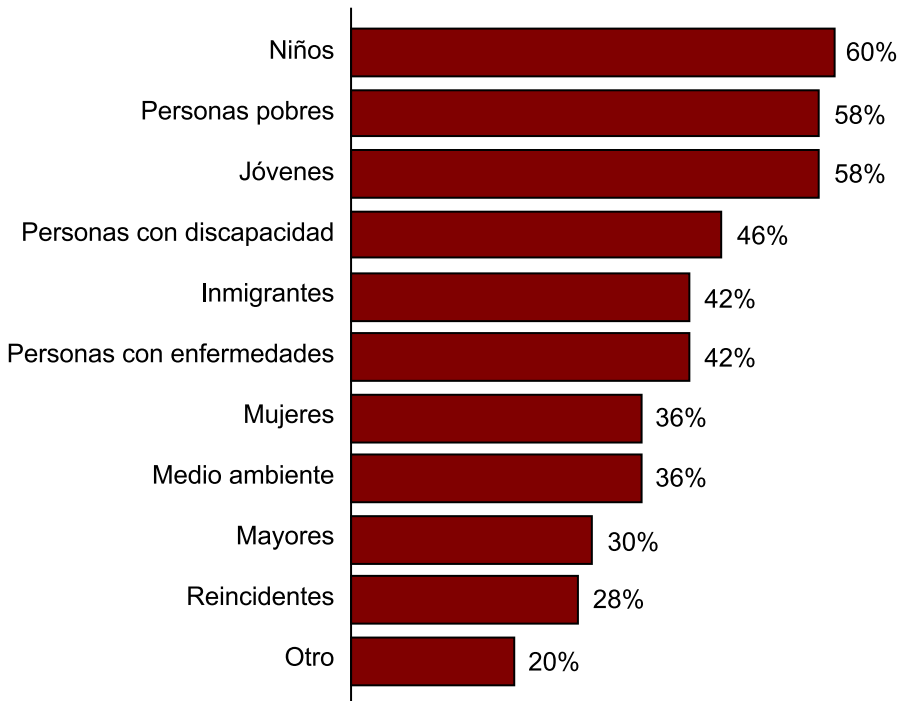
El estudio de la EVPA identifica el sector salud (27%) y educación (21%) como los principales sectores objetivo de las OVP, seguidos por medio ambiente, *housing*, cultura, investigación y servicios sociales.

Inversión de VP por sector



Los últimos beneficiarios de las inversiones de VP son los más débiles de la sociedad: el 60% de las organizaciones financiadas se dedican a niños y jóvenes, el 58% a personas que sufren de la pobreza, el 46% a personas con discapacidad, etc.

Enfoque demográfico de las organizaciones financiadas



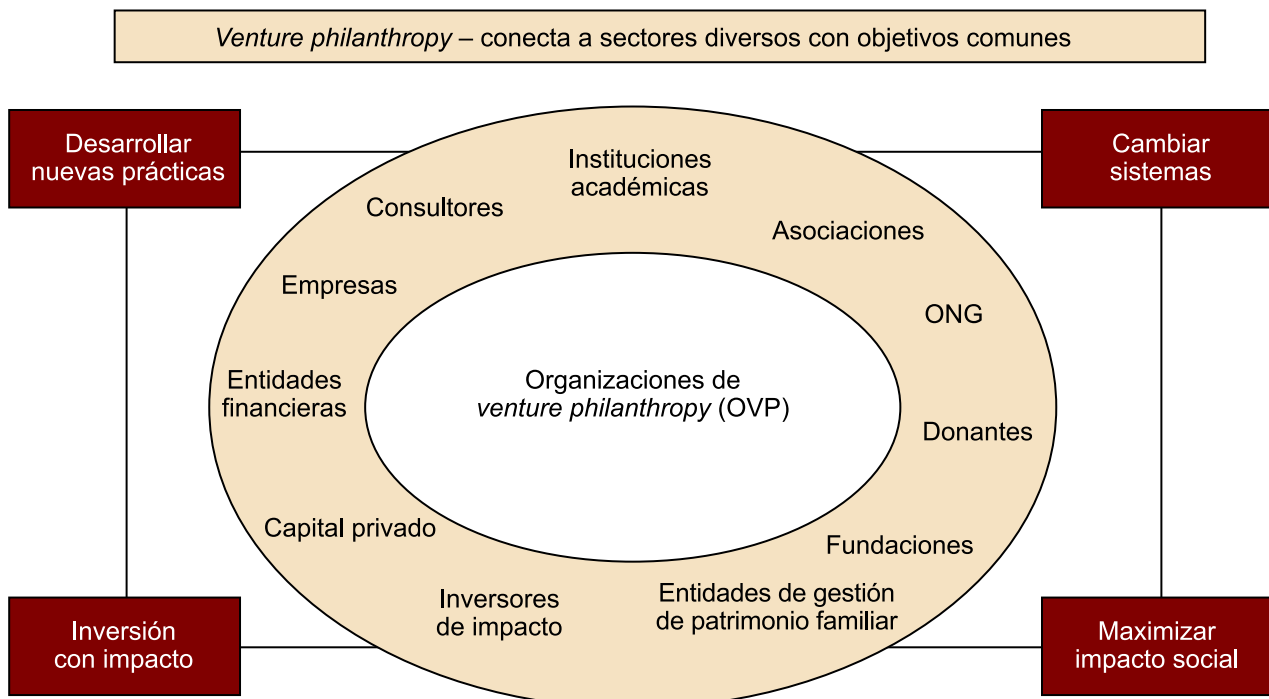


### 2.3. Ecosistema (gobiernos, consultores, asociaciones)

El *venture philanthropy* es un sector que se está formando, y como cualquier otro tiene un ecosistema de actores además de las organizaciones que forman el núcleo, las OVP. Son:

- Las empresas, las entidades financieras, los consultores y las instituciones académicas que colaboran para **desarrollar prácticas nuevas**: cómo medir el impacto social, métodos de financiación, etc.
- Las instituciones académicas, las asociaciones y las ONG intentan encontrar soluciones para **cambiar sistemas**: las ONG dependen de levantar fondos que les resta tiempo para crear impacto social y el VP intenta romper el ciclo de dependencia.
- Los inversores financieros (entidades financieras, inversores con impacto y *family offices*) buscan maneras de hacer **inversiones con impacto**, creando un impacto social aparte del retorno puramente financiero y más allá de la filantropía pasiva, contribuyendo con sus capacidades de gestión y conocimiento de instrumentos financieros.
- Las fundaciones y donantes quieren ver más resultados con sus actividades, con estrategias enfocadas, transparencia de resultados con el fin de **maximizar el impacto social**.

Las OVP comparten estos objetivos y todos los actores del ecosistema contribuyen a construir el sector.



### 3. La metodología de *venture philanthropy*

Tal y como introdujimos, el *venture philanthropy* es una metodología enfocada a construir organizaciones sociales más sólidas, combinando la financiación con el apoyo a la gestión para incrementar su impacto social. En este apartado, vamos a entrar más en detalle para entender las características del VP.

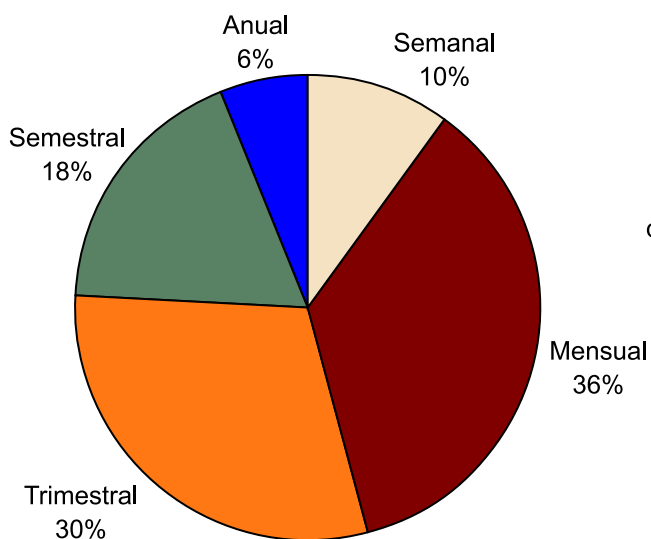
#### 3.1. Alta implicación

##### 3.1.1. Crear un portafolio de pocas inversiones para ofrecer así más apoyo a cada una

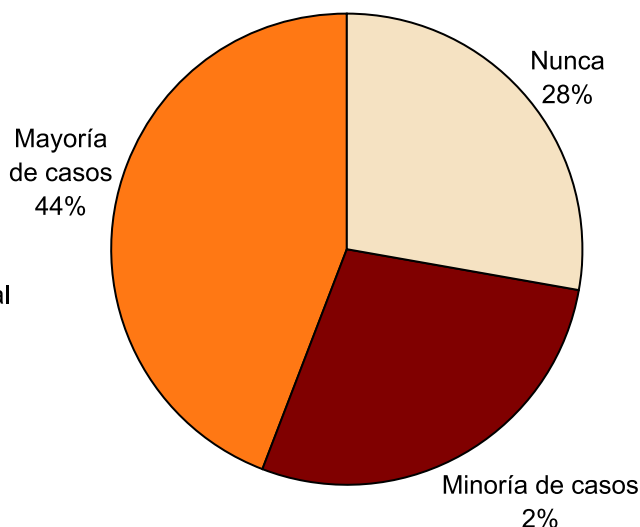
Las OVP crean portafolios de pocas organizaciones financiadas.

Según un estudio de la EVPA, la media es de diez organizaciones financiadas por OVP. Comparando con fundaciones que no utilizan la metodología de VP (pueden llegar a tener cientos de proyectos) la cifra es muy baja. Las OVP mantienen una relación muy activa con sus organizaciones financiadas. La mayoría de las OVP se ven regularmente con las organizaciones financiadas y ocupan puestos en sus consejos de administración:

**Frecuencia de reuniones con los directivos de las organizaciones financiadas**



**OVP con puestos en los consejos de las organizaciones financiadas**



El tamaño del portafolio (número de organizaciones financiadas) dependerá del capital disponible, del tamaño promedio de las organizaciones financiadas y del nivel de apoyo que requieren. Entre otros factores también se encuentran los siguientes:

- Si se necesita una ronda de financiación o más.
- El coste del apoyo a la gestión que necesita la organización financiada.
- El valor de intercambio: el intercambio de conocimientos y experiencias entre las organizaciones financiadas puede generar mucho valor a un bajo coste. Seleccionar bien las organizaciones financiadas asesorando su encaje dentro del portafolio puede generar valor adicional.
- Muchas pequeñas organizaciones suelen requerir más inversión en apoyo a la gestión que pocas organizaciones grandes y no necesariamente generando más impacto social.

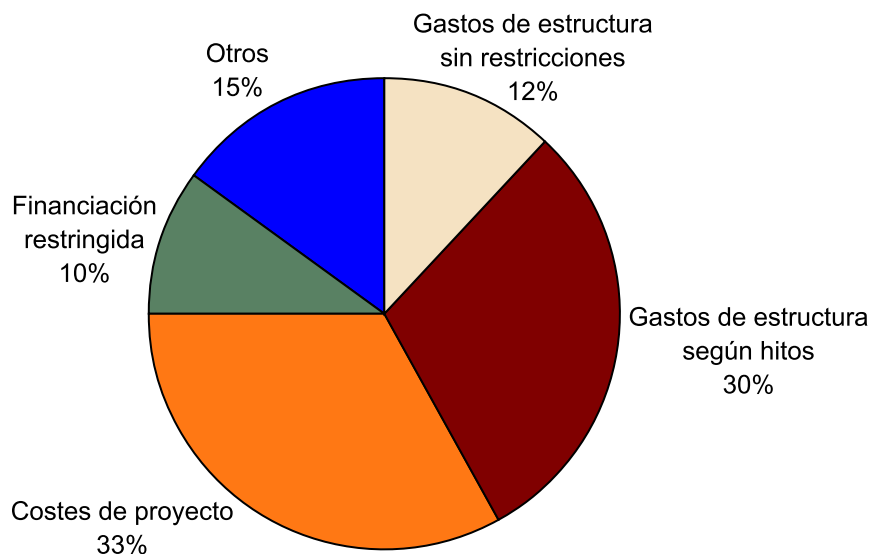
### **3.2. Enfoque integral**

#### **3.2.1. Fortaleciendo las empresas sociales/ONG y apoyando a la totalidad de la organización en lugar de sólo a proyectos específicos**

El objetivo del VP es fortalecer a las organizaciones financiadas para que sean más independientes y autosuficientes a medio/largo plazo. Un problema para las ONG es que les resulta más fácil conseguir financiación para proyectos individuales que para sus gastos de estructura. Significa que normalmente no tienen dinero para pagar bien a sus empleados, trabajan con muchos voluntarios y no pueden invertir en formación, consultoría u otros servicios y productos que podrían contribuir a fortalecerlas. Si estas organizaciones no tienen recursos para desarrollar un plan de crecimiento o para abrir una nueva línea de ingresos, difícilmente se volverán autosuficientes y les costará crecer para generar más impacto social. Otro problema es que los directores de ONG ocupan mucho tiempo en buscar financiación para sobrevivir.

Las OVP intentan solucionar estos dilemas ofreciendo financiación a largo plazo para cubrir los gastos de estructura. Una gran parte de la inversión se dedica a financiar los gastos de estructura de la organización financiada:

% de la inversión de VP (2010) por tipo de coste



### 3.3. Financiación a medida

#### 3.3.1. Cuáles son las herramientas disponibles (donativos, préstamos, *mezzanine*, capital "paciente", capital, etc.)

La colaboración entre entidades financieras y el sector social está generando una variedad creciente de instrumentos financieros. Las OVP siguen utilizando donativos en gran medida, pero cada vez más intentan adaptar la financiación a las necesidades de la organización financiada. Por ejemplo, una organización empresarial que se está creando necesita generar fuentes de ingresos y consolidar su negocio antes de poder devolver una deuda. Una ONG no tiene acciones y por lo tanto, esta forma legal limita cierto tipo de instrumento financiero, principalmente el capital.

Las fundaciones tradicionalmente se enfocaban sobre todo en donaciones/subvenciones para financiar el sector social, pero las OVP utilizan los siguientes instrumentos financieros. Por orden de riesgo de perder la inversión son los siguientes:

1) **Garantía.** La organización financiada puede obtener un préstamo bancario si la VPO pone la garantía. De esta manera, la OVP no necesita invertir dinero, pero abre una fuente de financiación que a lo mejor antes no era accesible para la ONG o empresa social.

2) **Préstamo senior.** La OVP puede ofrecer un préstamo a la organización financiada con la garantía de algún activo de la organización, y con condiciones menos estrictas que en entidades financieras comerciales. Los préstamos se adaptan más a las organizaciones financiadas que generan algún tipo de ingreso propio.

**3) Préstamo.** Una OVP puede ofrecer un préstamo a la organización financiada con intereses por debajo del nivel de mercado. El interés que se paga también puede estar vinculado al impacto social de la organización financiada.

**4) Préstamo subordinado.** Es como un préstamo normal pero con menos derechos de pago que otros préstamos, y niveles de interés más altos debido al riesgo.

**5) Préstamo convertible.** Préstamo subordinado con la opción de convertir el préstamo en acciones de la organización financiada (si no es una ONG).

**6) Mezzanine o quasi-equity.** Préstamo de alto riesgo que se devuelve dependiendo del éxito financiero de la organización financiada. Es una forma intermedia entre préstamo y capital.

P. ej., un préstamo que se devuelve mediante *royalties* basados en ingresos de la venta de productos y servicios.

**7) Capital.** Una OVP puede comprar una parte del negocio de la organización social. Se puede utilizar cuando un préstamo difícilmente puede devolverse. Ofrece la posibilidad de generar un retorno financiero mediante dividendos y a la venta de las acciones compradas. Varias iniciativas están intentando establecer mercados líquidos para intercambiar acciones en empresas sociales.

P. ej., Social Stock Exchange<sup>1</sup> en el UK y NeXii<sup>2</sup> en Sudáfrica.

<sup>(1)</sup>The idea of a 'social stock exchange' is being explored in the UK – and in Singapore, South Africa, the USA and Europe – with the support of the Rockefeller Foundation and some family offices including Halloran Philanthropies. For more information, see "Bring on the social stock exchange", Marc Campanale, Alliance Magazine (June 2010)

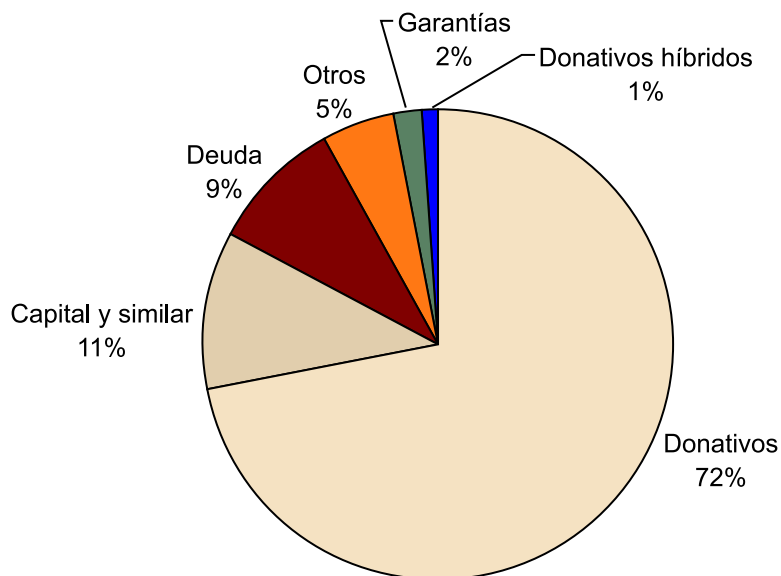
<sup>(2)</sup>Nexus for impact investing (NeXii) is a result of the work of the Greater Good South Africa group including the South Africa Social Investment Exchange (SASIX) and its related social enterprise, CSR Systems Pty Ltd. US-based Global Alternative Trading Engine (GATE) is a founding investor and provides the critical technology behind the transactions platform.

**8) Donativo convertible.** Donativo que incluye la opción de conseguir *royalties* o dividendos, acciones en la empresa social, o devolución de la donación si la empresa social cumple ciertos objetivos financieros.

**9) Donativo.** Financiación sin derecho a recuperar el dinero por parte del inversor.

La mayoría de las OVP usan múltiples instrumentos financieros adaptados a las necesidades de la organización financiada. Según el estudio de EVPA, las OVP utilizan sobre todo donativos, pero en muchos casos, capital y deuda.

Inversión VP según instrumento financiero (2010)



### 3.4. Soporte a la gestión

#### 3.4.1. Tipo de soporte (marketing, RR. HH., visión estratégica, etc.)

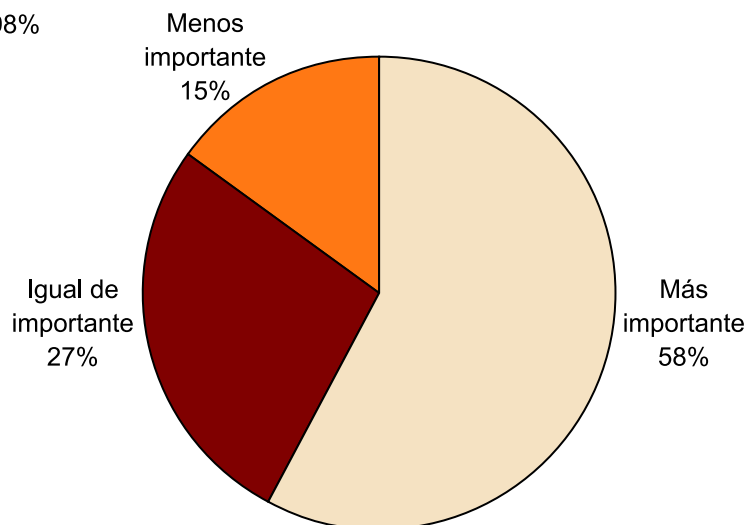
El tipo de apoyo que necesita la organización financiada se tiene que decidir conjuntamente entre la OVP y la organización financiada. Este depende de los objetivos según el plan de negocio de la organización financiada. Las OVP normalmente entran en organizaciones que necesitan algún cambio, por ejemplo, entrar en nuevos mercados, escalar su negocio o reestructurarse para mejorar la sostenibilidad financiera. Muchas veces, el apoyo a la gestión es igual (27% de los casos) o más importante (58%) que el dinero. Las OVP del estudio de la EVPA ofrecen los siguientes servicios de apoyo a la gestión a sus organizaciones financiadas:

### Tipología de apoyo a la gestión

Porcentaje de OVP que ofrecen estos servicios



### Percepción de la organización financiada del apoyo a la gestión vs. financiación\*



\* Según respuesta de las OVP

#### 3.4.2. Quién lo ofrece (consultores externos, expertos voluntarios, etc.)

Hay varias fuentes del valor añadido:

- El personal y el consejo de la OVP
- Expertos voluntarios de la red de contactos de la OVP
- Consultores pagados, introducidos por la OVP
- Consultores pagados, introducidos por la organización financiada

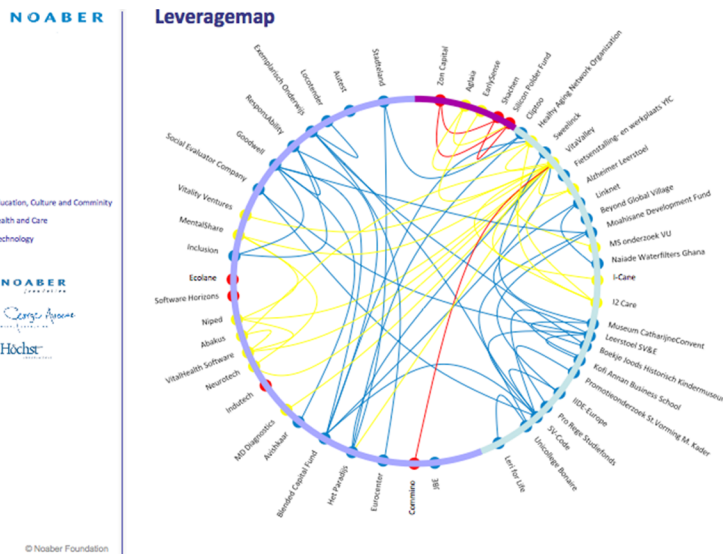
La organización financiada tiene que tomar la decisión de si quiere trabajar o no con el consultor propuesto, nunca puede ser una obligación.

### 3.5. Acceso a redes de contacto

#### 3.5.1. Contribuyendo con acceso a redes de contacto, incluyendo inversores, consultores, fundaciones, etc.

El 80% de las OVP del estudio de EVPA ofrecen acceso a sus redes de contacto como un servicio de valor añadido. Muchas veces, la organización social opera en un espacio híbrido, donde los bancos tradicionales no ofrecen financiación, pero tampoco pueden depender de la caridad. Aparte de financiación, necesitan conocimientos e intercambiar experiencias con otras organizaciones similares. El siguiente gráfico de Noaber Foundation muestra las conexiones

entre las organizaciones del portafolio de la fundación. Incluye varios ejemplos de organizaciones que han iniciado colaboraciones debido al hecho de que están en el mismo portafolio de inversiones de Noaber.



Organizaciones como Ashoka, Skoll Foundation, Schwab Foundation, etc., que apoyan a emprendedores sociales, insisten también en el valor que se crea con la creación de una red de personas que aprenden entre ellas.

### 3.6. Apoyo a largo plazo

#### 3.6.1. Quedarse con la inversión durante varios años para asegurar el buen desarrollo

Las inversiones suelen durar entre 3-7 años y poder asegurar que haya el tiempo necesario para implementar las medidas acordadas entre la OVP y la organización financiada antes de la salida de la OVP.

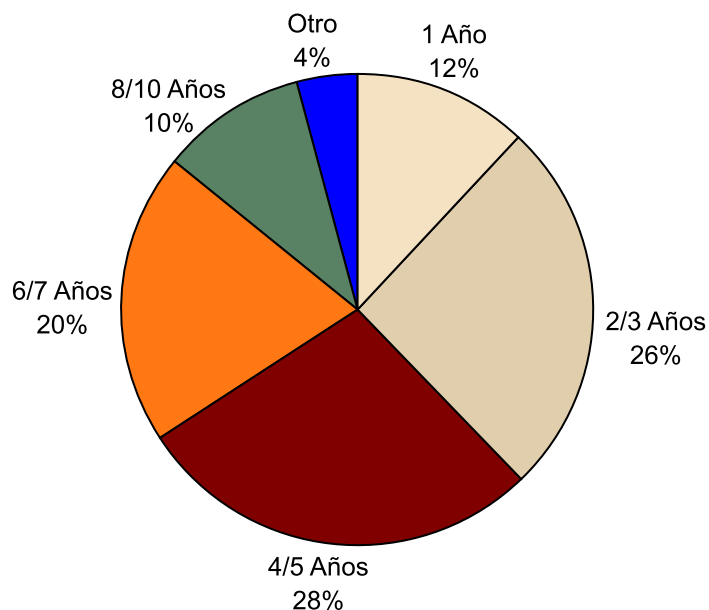
La salida sucede cuando uno de los siguientes objetivos se ha cumplido:

- El cambio que fue el objetivo de la inversión se ha realizado.
- La organización ha llegado a ser autosuficiente a nivel financiero.
- El desarrollo o crecimiento de la organización financiada necesita un tipo de apoyo (a la gestión y financiera) que la OVP no puede ofrecer.
- Queda claro que el objetivo social no se puede realizar.

Las OVP del estudio de la EVPA invierten normalmente durante un promedio de entre 2-5 años:



Duración de la inversión de las OVP

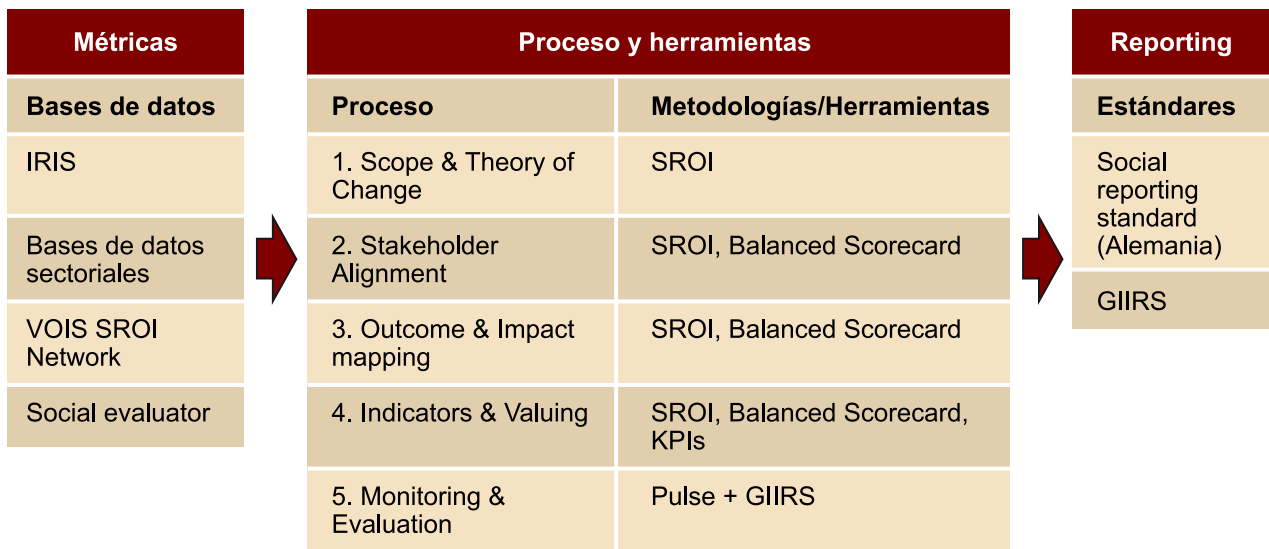


### 3.7. Monitorización de los resultados

#### 3.7.1. Cuáles son las herramientas de medición de resultados sociales

Medir el resultado social es un tema complejo que ha generado mucho debate en el sector de la inversión social. Evidentemente, cuando se habla de inversiones con impacto, la clave es saber realmente cuál ha sido el impacto social, pero aún hay muchos inversores que sólo miden el retorno financiero. Otro tema de interés es cómo acumular impactos en sectores diferentes. Por ejemplo, un inversor que invierte en organizaciones en el campo de salud en España y en empresas de medio ambiente en África, cuando mide el impacto social de los dos tipos de inversión encuentra problemas para agregar el impacto de todas sus inversiones.

En general, el tema de medir el impacto social se podría dividir en cuatro sub-temas: el proceso, las herramientas, las métricas y el *reporting*. El siguiente gráfico ofrece una manera de visualizar la relación entre los sub-temas:



El proceso de medir el impacto social de una inversión sigue más o menos el mismo proceso, independientemente de la herramienta que se utilice. Dentro de cada paso del proceso, se pueden utilizar varios tipos de metodologías o herramientas. En VP, las metodologías más frecuentes son el SROI (*social return on investment*) y el *balanced scorecard*. Muchos inversores han desarrollado su propia herramienta, más o menos sofisticada dependiendo de su experiencia y de sus necesidades.

- En la metodología SROI se intenta seguir un proceso en el que se llega a un impacto cuantificado que se puede traducir en valor de dinero. Este valor se compara con la inversión realizada para llegar a un retorno social.
- El *balanced scorecard*, simplificando, es una hoja donde se describe la estrategia de inversión en una página que se utiliza para monitorizar y medir el resultado de la inversión.

Las métricas o indicadores se encuentran en bases de datos que se han desarrollado para fomentar la estandarización de vp/impactinvesting. Por ejemplo, IRIS tiene unos indicadores más generales que se pueden utilizar en varios sectores sociales, pero también indicadores más especializados para diferentes sub-sectores, por ejemplo, agricultura, medio ambiente, etc. Estas bases de datos de indicadores son útiles para no tener que inventar sus propios indicadores cada vez que se inicia una inversión nueva, pero no ayudan al inversor que quiere implementar un proceso completo de medición del impacto social.

Finalmente, existen formas de hacer el *reporting* del impacto social al inversor y se han desarrollado estándares, como el Social Reporting Standard en Alemania o el GIIRS en Estados Unidos. Estos estándares tratan de eliminar el problema que tienen las organizaciones financiadas cuando hay que rellenar muchos informes diferentes para varios inversores. Para que este tipo de estándar sea eficaz, se tiene que desarrollar en colaboración con inversores y organizaciones financiadas.

Volviendo al proceso de cómo medir el impacto social, según expertos del sector las etapas del proceso son las siguientes:

**1. Definir objetivos:** ¿Cuáles son los objetivos de medir el impacto social? ¿Cuál es el problema social que se intenta resolver con la inversión? ¿Cuál es el tamaño/volumen del problema? Especificando estos objetivos con mucho detalle se forma la base de cualquier sistema de medición de impacto. La metodología SROI puede ser de gran ayuda para este paso.

**2. Análisis de los *stakeholders*:** Muchas inversiones generan valor para una variedad de personas y organizaciones implicadas (y no implicadas). El objetivo de una organización de VP es asegurar que la organización financiada se fortalezca y consiga crear un impacto más importante con sus operaciones. Los *stakeholders* incluyen a la organización financiada pero también a sus beneficiarios. En esta parte del proceso, se analiza a los beneficiarios, sus contribuciones, sus actividades y los resultados potenciales de aquellas actividades. En esta etapa se pueden utilizar tanto la metodología SROI como la de *balanced scorecard*.

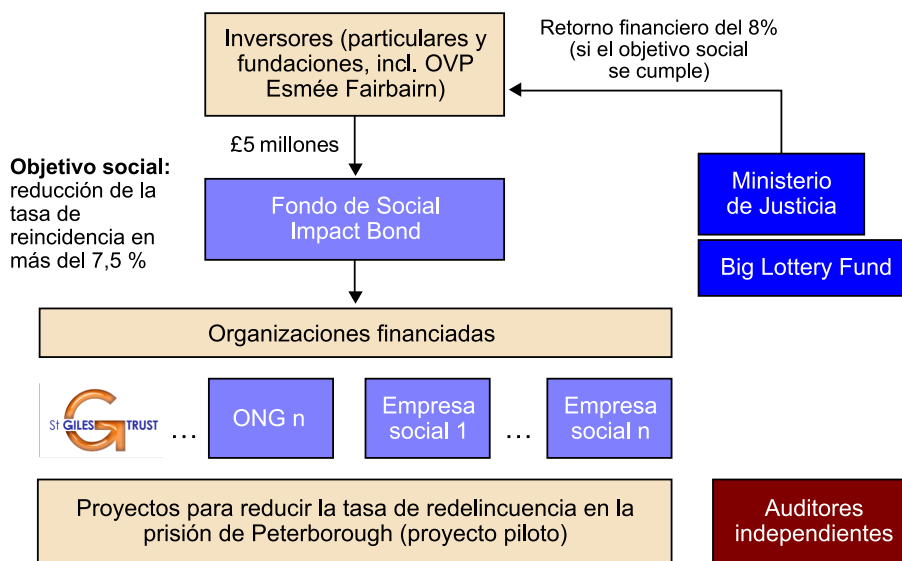
**3. Resultados, impacto e indicadores:** En esta parte del proceso se define la diferencia entre resultado e impacto (el impacto va más allá que el resultado y mide también cómo las operaciones de la organización financiada afectan a sus beneficiarios a medio/largo plazo). Los indicadores se introducen aquí para ayudar a medir el retorno de la inversión. Para esta etapa se pueden utilizar la metodología SROI o *balanced scorecard* y los indicadores se encuentran en bases de datos como IRIS, SROI Network, etc.

**4. Valorar el impacto y satisfacción del cliente:** ¿Qué nos interesa, ahorrar costes, aportar valor a los beneficiarios o una combinación de los dos? Existen varias herramientas para definir el valor de una inversión: desde análisis de coste/beneficio hasta "disposición de pago". El valor de la inversión es una manera de justificar la inversión pero se trata también de la satisfacción del cliente y de priorizar. En esta etapa las herramientas son el SROI, el *key performance indicators*(KPI) y el *balanced scorecard*.

**5. Gestión de datos (monitorización, evaluación, *reporting*, etc.):** Esta etapa consiste en cómo gestionar los datos que se han adquirido en los pasos i-iv. Estos datos se tienen que evaluar, se hacen proyecciones, se crean informes, etc. Pulse es un programa de gestión de datos que funciona con los indicadores de IRIS. GIIRS es un sistema de *rating* que es útil para la parte de *reporting*.

## 4. Tendencias del sector a nivel global y local

A nivel global, el sector de la inversión social está creciendo por varios motivos. El sector público tiene menos dinero para invertir en el sector social y tiene que recurrir a inversores privados para cubrir las necesidades del país. Por ejemplo, en Reino Unido se ha creado el Social Impact Bond, que es una manera innovadora de financiar un tema social con dinero privado. El siguiente gráfico explica cómo funciona con un ejemplo:



Se crea un fondo de Social Impact Bond con dinero de inversores privados. En el caso del proyecto piloto de Peterborough, los inversores fueron particulares y fundaciones, incluida la organización de VP Esmée Fairbairn. El fondo invierte en varias organizaciones (ONG y empresas sociales) que desarrollan proyectos para reducir la tasa de delincuencia reincidente en la prisión de Peterborough. El objetivo social es reducir la tasa de reincidencia en más del 7,5%. Si el objetivo social se cumple, el Ministerio de Justicia y el Big Lottery-Fund pagan un retorno financiero a los inversores. De esta manera el Estado no paga la inversión inicial pero se limita a pagar un retorno financiero si los proyectos sociales desarrollados tienen el impacto deseado. El Social Impact Bond se está implementando en Estados Unidos y en otros países.

Las fundaciones están incorporando el VP y MRI cada vez más en sus actividades, con la presión de generar resultados y para que sus inversiones persigan más y mejor su misión.

Al mismo tiempo, las entidades financieras se han lanzado a hacer inversiones con impacto, con los grandes bancos (UBS, Deutsche Bank, etc.) creando fondos millonarios. La tendencia es que el dinero se utilice de una manera más eficiente y con más sentido, también para la sociedad.

En España, el BBVA ha lanzado el proyecto Momentum con ESADE para apoyar empresas sociales con un plan de crecimiento, y La Caixa acaba de iniciar un plan similar con IESE para empresas sociales de nueva creación. Todavía hay pocas fundaciones en España que utilizan el *venture philanthropy*, pero cada vez hay más interés.

## 5. Conclusiones y retos del futuro

El mundo ha cambiado en los últimos años, los inversores ya no se encuentran en los dos extremos del *spectrum*, y no piden solo retorno social o retorno financiero. El sector se está desarrollando rápidamente en el medio creando modelos híbridos. Lo mismo ocurre en el sector social, donde cada vez hay más empresas que tienen una misión social pero se gestionan como empresas que necesitan generar ingresos para sobrevivir. Mucha innovación ocurre justamente en el encuentro entre los inversores sociales y las empresas sociales.

## Bibliografía

**Balbo, L.; Hehenberger, L.; Mortell, D.; Oostlander, P.** (2010). "Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe". *EVPA Knowledge Centre Research Paper*.

**John, R.** (2006). "Venture Philanthropy: the evolution of high engagement philanthropy in Europe". *Skoll Centre for Social Entrepreneurship*. University of Oxford: Said Business School.

**Letts, C.; Ryan, W.; Grossman, A.** (1997). "Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists". *Harvard Business Review*.

**Metz Cummings, A.; Hehenberger, L.** (2010). "Strategies for Foundations: When, why and how to use Venture Philanthropy". *EVPA Knowledge Centre Research Paper*.

**Saez, P.; Pareras, L.** (2010). *Capitalismo 2.0 El poder del ciudadano para cambiar el mundo*. Plataforma editorial Barcelona.

**Beverly, P.** (2009). *Impetus and St Giles Trust Review*.

