

White Paper

CSR<sup>ASIA</sup>

# Filantropía estratégica: El potencial emprendedor al descubierto

## White Paper

El potencial emprendedor al descubierto

## Autores

Estudio realizado por CSR Asia para Credit Suisse

## Edición

2016

## Credit Suisse AG

Paradeplatz 8

8070 Zurich

Suiza

[www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)

Como institución financiera global fundada hace 150 años en Suiza, estamos comprometidos con las comunidades en las que operamos y vivimos. Queremos servir con pasión a nuestros clientes y aspiramos a ser ciudadanos responsables, desarrollando nuestra actividad con una visión a largo plazo y de sostenibilidad social. Trabajamos al servicio de las necesidades de gestión patrimonial de personas y familias con importantes recursos económicos en 50 países, y sabemos que comparten con nosotros el compromiso de cubrir las necesidades de la sociedad. Por ello, nos complace presentarle este informe técnico "Filantropía estratégica: El potencial emprendedor al descubierto", desarrollado en colaboración con CSR Asia.

Dado que se espera que la mayoría de las personas más influyentes del mundo donen una cantidad importante de sus fortunas a actividades filantrópicas, surgen algunas preguntas al respecto. Con este estudio se pretende ofrecer algunas respuestas a la cuestión de cuál es la mejor forma de utilizar su fortuna para garantizar cambios sociales.

El estudio ilustra cómo las nuevas tendencias en filantropía coinciden perfectamente con el potencial de estimular el espíritu emprendedor y el crecimiento de pequeñas empresas en países en vías de desarrollo. El estudio muestra diversos enfoques que le guiarán en la elección de sus inversiones y fomentarán una actitud más emprendedora. Además de estos ejemplos, se presentan varios casos prácticos de filántropos de todo el mundo que invierten su riqueza, experiencia y habilidades en descubrir el potencial emprendedor. Esperamos que este informe técnico le inspire y le ayude a conseguir sus esfuerzos filantrópicos.

Copyright © 2016 Credit Suisse Group AG

# Contenido

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>	<b>Cómo fomentar el nivel de impacto y responsabilidad</b>	<b>42</b>
<b>Nuevas tendencias en la filantropía</b>	<b>7</b>	<b>¿Por qué deben los filántropos medir su capacidad de impacto?</b>	<b>42</b>
<b>Una visión empresarial de la filantropía</b>	<b>7</b>	<b>Caso práctico 5</b>	<b>49</b>
<b>Caso práctico 1</b>	<b>10</b>	José Ignacio Avalos Hernández, Mexico	
Dr. Ir. Ciputra, Indonesia		Empresas de carácter social para crear un impacto significativo	
Cómo el espíritu emprendedor ayuda a mejorar vidas			
<b>El potencial emprendedor en desarrollo</b>	<b>12</b>	<b>Recursos</b>	<b>52</b>
<b>Caso práctico 2</b>	<b>18</b>	<b>Autores</b>	<b>54</b>
Jeff Skoll, U.S.			
El cambio social impulsado por la Fundación Skolln			
<b>El papel de los filántropos en la creación de empresas</b>	<b>20</b>		
<b>La nueva frontera de la filantropía</b>	<b>26</b>		
Jacqueline Novogratz, fundadora y CEO del Fondo Acumen			
Entrevista por Paul Melly, escritor especializado en los retos del desarrollo			
<b>Caso práctico 3</b>	<b>35</b>		
Jack Ma, China			
Respaldo a pequeñas y medianas empresas			
<b>Educación emprendedora</b>	<b>36</b>		
<b>Caso práctico 4</b>	<b>40</b>		
Putera Sampoerna, Indonesia			
Una forma de mejorar la educación emprendedora			



## Resumen ejecutivo

Las empresas y organizaciones sociales que se rigen por principios empresariales tienen más posibilidades de generar una recuperación más significativa y duradera de la inversión que las organizaciones que no aplican tales principios.

Estamos en medio de un movimiento global apasionante, en el que filántropos tanto de economías desarrolladas como emergentes están poniendo en práctica enfoques innovadores para abordar el desarrollo sostenible en países en vías de desarrollo.

“Filantropía estratégica: El potencial emprendedor al descubierto” explora las posibilidades de filántropos estratégicos para estimular el espíritu emprendedor y la creación de pequeñas empresas en países en vías de desarrollo.

Los filántropos de hoy reconocen la importancia de adoptar una filantropía de carácter empresarial para obtener el máximo beneficio social y ambiental de sus inversiones. Cada vez hay más enfoques que apuestan por el crecimiento económico mediante la estimulación de pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, aunque las pymes representan un

gran potencial en las economías emergentes, se enfrentan a fuertes obstáculos, como el acceso limitado a capital y la falta de conocimientos empresariales.

Los filántropos estratégicos se encuentran en una posición idónea para respaldar el desarrollo emprendedor. Este puede conseguirse a través del acceso a capital, a la transmisión de conocimientos y experiencia, al involucramiento de grupos marginales en oportunidades empresariales, así como la estimulación de la educación emprendedora en todos los ámbitos. El presente estudio incluye un amplio número de ejemplos prácticos de organizaciones, fondos, redes y empresas que han desarrollado diversos enfoques para alentar el espíritu emprendedor en países en vías de desarrollo.

La filantropía de riesgo es una herramienta prometedora que permite obtener beneficios tanto económicos como sociales y ambientales. Las inversiones de este tipo han demostrado la capacidad de generar negocios rentables con efectos mensurables en la reducción de la pobreza y otros retos sociales y ambientales. En este estudio se presentan los principios clave para realizar con éxito inversiones filantrópicas de riesgo. Además, se incluyen sugerencias prácticas para combinar la asistencia no financiera con inversiones, para adaptar la estrategia a las necesidades locales e ideas para seleccionar a los socios y receptores adecuados de la inversión.

Medir el impacto de una inversión es clave para el éxito de la filantropía, ya que obliga a los involucrados a centrarse en los resultados y en la repercusión del proyecto, garantiza la asignación eficaz de recursos y establece la responsabilidad de cada parte. Este estudio describe la cadena de valor y las herramientas de medición de impacto que ayudan a identificar cambios positivos y negativos resultantes de una inversión.

Muchos han creado sus fortunas gracias a su talento emprendedor. De aquí que entre algunos de los principales filántropos del mundo resuene este nuevo énfasis en combinar su riqueza y habilidades emprendedoras para realizar inversiones filantrópicas. Algunos de estos filántropos se presentan como fuentes de inspiración a lo largo del estudio.





## Nuevas tendencias en la filantropía

### Una visión empresarial de la filantropía

Los filántropos ponen cada vez más valor en adoptar una mentalidad empresarial para la filantropía.<sup>1</sup>

El estudio actual sobre la filantropía está repleto de nuevos términos: filantropía de riesgo, inversión de impacto, filántropos emprendedores, capital de riesgo con valor social. Todo apunta a la aparición de una nueva generación de filántropos que utilizan modelos de negocio para hacer frente a desafíos de carácter global, como la pobreza, la educación y la salud. Este nuevo grupo es conocido como filántropos estratégicos y son objeto de elogio en los medios de comunicación gracias a su visión práctica de la filantropía, centrada en resultados.

Los filántropos estratégicos adoptan un enfoque emprendedor en sus inversiones filantrópicas y suelen buscar objetivos específicos y duraderos. Son conscientes de que es necesario aplicar enfoques innovadores al desarrollo sostenible,<sup>2</sup> centrarse en el talento emprendedor y dar gran importancia a la transparencia, la responsabilidad financiera y los resultados a largo plazo. Además, comprenden la necesidad de la participación local, a fin de garantizar que se satisfagan necesidades reales y que los resultados sean sostenibles<sup>3</sup>. A diferencia de la filantropía tradicional, que suele fijarse más en los ingresos, la filantropía estratégica se centra en resultados. Esta última se basa en dos conceptos: la tradición de generar valor, propia de un espíritu emprendedor, y la idea de que, para lograr un cambio social duradero, se necesita un modelo empresarial que otorgue importancia al rendimiento de la inversión (ya sea financiera, ambiental o social).

<sup>1</sup> Unidad de inteligencia de negocios (2010): The new world of wealth: Seven key trends for investing, giving and spending among the very rich. London, New York, Hong Kong.

<sup>2</sup> Tipo de desarrollo cuyo objetivo principal es alcanzar un crecimiento económico sostenible capaz de satisfacer las necesidades actuales, a la vez que se conservan los recursos naturales, los ecosistemas y la biodiversidad, sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades (Adaptación del Banco Mundial y la Comisión Brundtland).

<sup>3</sup> Se usa para describir una cantidad de organizaciones independientes cuyo objetivo central es crear valor social en la sociedad, como organizaciones no gubernamentales, obras de caridad y empresas sociales.

# A medida que crecen los mercados emergentes más importantes, también aumenta el número de filántropos locales.

Por lo tanto, es claro que en el mundo de la filantropía, hay un interés creciente por el uso de **habilidades empresariales y modelos de inversión rentables** con el fin de mejorar la eficacia de los proyectos. Los filántropos estratégicos trabajan cada vez con mayor frecuencia con **modelos de gran compromiso** que combinen habilidades financieras y empresariales para aprovechar al máximo no sólo su capital, sino también su tiempo, experiencia, redes y tecnología. De este modo, son capaces de identificarse con sus inversiones filantrópicas, al mismo tiempo que se aseguran de que sus fondos alcancen las metas sociales o ambientales propuestas. El objetivo de esta nueva forma de entender la filantropía es ayudar al sector no lucrativo, con el fin de afianzar su autonomía, así como superar las dependencias existentes respecto a las donaciones.

Tanto el abordaje tradicional como el empresarial a la filantropía ofrecen oportunidades de motivar el cambio social en los países en desarrollo. Este paper se concentra en el papel de los filántropos estrategas, que conlleva el aumento de la experiencia y de las habilidades en los negocios, para complementarlas con un enfoque en el impacto social y ambiental, en vez de mirar sólo sus aportaciones.

## Filantropía local: una nueva tendencia para las economías emergentes

Tradicionalmente, el sector filantrópico internacional ha estado encabezado por Estados Unidos: las donaciones de este país en 2009 ascendieron a 225.000 millones de dólares.<sup>4</sup> No obstante, a medida que crecen los mercados emergentes más importantes, también aumenta el número de filántropos locales. Del mismo modo, el ámbito de la filantropía en estos países está viviendo un proceso de maduración, en el que los gobiernos reconocen cada vez más la importancia de aprovechar la experiencia de los empresarios con mayor poder adquisitivo.<sup>5</sup>

China es un país cuyo rápido desarrollo está ligado a una serie de preocupaciones sociales y ambientales cada vez mayores. Su gobierno ha descubierto el potencial de la filantropía como un medio de contribución a la sociedad y está estudiando la posibilidad de asociarse con filántropos privados.<sup>6</sup> Los empresarios de este país, como es el caso de Li Ka-Shing (HongKong), están creando sus propias fundaciones y sus donaciones son cada vez más transparentes.<sup>7</sup> Por ejemplo, en 2009, el Ministerio de Interior de China creó, en unión con la fundación de Li Ka-Shing, el Programa de rehabilitación de hernia pediátrica, con el fin de proporcionar cirugía gratuita a niños.<sup>8</sup>

La filantropía es un sector que también está creciendo rápidamente en **Oriente Medio**. A partir de los principios de la Sharia, que establecen que el éxito de una empresa deben compartirlo tanto el operador como el inversor, han ido surgiendo nuevas oportunidades basadas en el préstamo. Los líderes empresariales más adinerados aportan un enfoque innovador al organizar sus donaciones de manera institucionalizada, sostenible y paulatinamente más estratégica. En los Emiratos Árabes Unidos, las "fundaciones de asociación público-privada", como es el caso de la fundación Emirates Foundation (con sede en Abu Dhabi), se sustentan a través de contribuciones de entidades gubernamentales, cuasi gubernamentales y de donantes privados que permiten apoyar causas que maximicen el impacto.<sup>9</sup>

Hasta hace siete años, en **Rusia** no existía ninguna fundación privada y, hace diez años, las inversiones filantrópicas nacionales apenas superaban los 100 millones de dólares. Hoy en día, el número de fundaciones privadas establecidas por empresarios rusos adinerados está en aumento. Según CAF Global Trustees, la mayoría de los nuevos donantes tienen dificultades para encontrar una misión a largo plazo a la que dedicar sus inversiones. Su objetivo es la filantropía estratégica, pero todavía no han encontrado formas eficaces de llegar a ella, dadas las circunstancias específicas del país.<sup>10</sup>

En **África** están surgiendo fundaciones cuya financiación es exclusivamente nacional. Mo Ibrahim, natural de Sudán, es el fundador de Celtel International, una compañía de telecomunicaciones de África y Oriente Medio, comúnmente conocida como Zain. Ibrahim optó por convertirse en el presidente de Celtel para centrar todos sus esfuerzos en su fundación, cuya meta es apoyar la buena gestión de gobierno y la capacidad de liderazgo en África. La Red de Subvencionadores de África, conformada por organizaciones tales como el Fondo de Desarrollo de África para la Mujer (con sede en Ghana) y la Fundación para el

Desarrollo Comunitario en Kenia, busca "cambiar la historia de África como un continente desafortunado e indefenso, así como aumentar su visibilidad y reconocimiento".<sup>11</sup>

Además de encaminarse a un sistema de inversiones locales, la filantropía es un concepto cada vez más **transnacional**. Conforme los medios de comunicación sacan a relucir la crisis mundial, los filántropos tienden a apoyar causas que se encuentren más allá de su jurisdicción fiscal, con el fin de respaldar a las comunidades más desfavorecidas de todo el mundo y teniendo a su disposición la oportunidad de convertir sus inversiones transnacionales en locales. Para ello, pueden implantar instituciones en el extranjero o asociarse con colaboradores afines del lugar, de modo que su labor sea más eficaz y puedan asegurarse de que se satisfagan necesidades reales. Gracias a su enfoque estratégico, la filantropía transnacional puede aprovechar las ventajas de la filantropía local utilizando los valores del lugar.

Los filántropos incluidos en los siguientes casos prácticos se encargan, cada uno a su manera, de llevar a cabo dicha acción. Jeff Skoll (página 18) impulsa el cambio social a través de la fundación Skoll Foundation, dirigida a alentar el espíritu emprendedor social. A través de diversas iniciativas relacionadas con Alibaba.com, Jack Ma (página 35) ayuda a pequeñas y medianas empresas de China. Tras vender su compañía tabacalera, Putera Sampoerna (página 40) creó una fundación que lleva su nombre para mejorar la educación emprendedora en Indonesia. El doctor Ciputra (página 10) está convencido de que, si su espíritu emprendedor pudo sacarle de la pobreza, es posible mejorar el mundo a través de esta cualidad. Finalmente, José Ignacio Ávalos Hernández (página 40) es el filántropo más conocido de México y está involucrado en empresas de carácter social que pueden tener un impacto significativo en su país.

## Puntos clave

**A medida que evoluciona la filantropía, cada vez más los filántropos adoptan un abordaje que más se asemeja al empresarial para vislumbrar su actividad y buscan ejercer algún tipo de impacto más definido y duradero.**

**Los filántropos estratégicos trabajan cada vez más por abordajes que requieran un mayor involucramiento que reúnan a las habilidades financieras con las que se necesitan en el mundo de los negocios. Es posible utilizar los modelos de inversión para mejorar la efectividad de los proyectos.**

**Estos filántropos estratégicos cuentan con un gran potencial para impulsar el cambio social en los países en desarrollo.**

**En las economías emergentes, está creciendo la cantidad de filántropos locales y los gobiernos locales reconocen cada vez más el valor de las personas acaudaladas.**

**Los filántropos locales tienen la oportunidad de motivar el cambio social, inspirados por los valores, creencias y culturas de sus naciones.**

**Con su abordaje estratégico, la filantropía transnacional tiene la capacidad de apalancar los valores edificadas sobre la filantropía local de los valores nacionales.**

<sup>4</sup> The Center on Philanthropy at Indiana University (2010): Giving USA 2010: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2009.

<sup>5</sup> Economist Intelligence Unit (2010): The new world of wealth: Seven key trends for investing, giving and spending among the very rich. London, New York, Hong Kong.

<sup>6</sup> Linebaugh, K. and Spencer, J. (2007): The Revolution of Chairman Li. In: The Wall Street Journal. The Wealth Report.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Li Ka Shing Foundation (2009): Li Ka Shing Foundation and Ministry of Civil Affairs launch RMB 50 million Paediatric Hernia Rehabilitation Program in three western Provinces. Press Release.

<sup>9</sup> Ibrahim, B. and Sherif, D. (2009): From Charity to Change: Trends in Arab Philanthropy. American University in Cairo Press.

<sup>10</sup> Alexeeva, O. (2007): New philanthropy: a micro-world of busy youngsters. (2008): Russia: historic growth in private giving. In: philanthropy UK newsletter, Issue 34, September 2008.

<sup>11</sup> TrustAfrica (2009): African Grantmakers Network is launched.

# Caso práctico 1

**Dr. Ir. Ciputra, Indonesia**

**Cómo el espíritu emprendedor ayuda a mejorar vidas<sup>1</sup>**

El doctor Ir. Ciputra, fundador de Ciputra Group y Universitas Ciputra Entrepreneurship Center (UCEC), nació en un pequeño pueblo de Sulawesi (Indonesia) en 1931. Durante su vida, ha participado en la fundación de tres grandes grupos de desarrollo inmobiliario en Indonesia: Jaya Group, Metropolitan Group y Ciputra Group, que dan trabajo a más de 15.000 personas. Hoy, el doctor Ciputra es considerado como uno de los filántropos más importantes de Indonesia.

En 2001 el doctor Ciputra decidió que si su actitud emprendedora le había servido para salir de la pobreza, ésta era clave para mejorar el mundo. Su primer paso fue invertir 10 millones de dólares en la creación de la Universitas Ciputra (la Universidad de Ciputra) en 2006 y establecer el espíritu emprendedor como la principal materia para todos los estudiantes, independientemente del área de estudio al que perteneciesen. De los 166 estudiantes de la primera promoción, 100 (el 50% mujeres) fundaron empresas.

Dado su éxito, el doctor Ciputra comprendió que para el país la actitud emprendedora debe incluirse en el sistema educativo desde una edad temprana. A través del University of Ciputra Entrepreneurship Centre (UCEC), este empresario introdujo en centros de primaria y secundaria un diseño curricular basado en la actitud emprendedora.

Estaba convencido de que, para llegar al máximo número de personas posibles, era esencial formar a profesores y docentes en los principios y la práctica de una actitud emprendedora. Este programa resultó fundamental para que la iniciativa llegara a las 17.000 islas de Indonesia.

En 2009, Yudhoyono, presidente de Indonesia, mostró públicamente su apoyo al enfoque del doctor Ciputra y al fomento de la formación del espíritu emprendedor, hecho que propició la implantación de este tipo de educación en todo el país.

Sus más de 50 años de experiencia en el mundo de los negocios han enseñado al doctor Ciputra cómo salir de

la pobreza para generar riqueza y prosperidad. El doctor Ciputra calcula que actualmente menos del 1% de los casi 250 millones de habitantes de Indonesia disponen del espíritu emprendedor necesario para crear empresas innovadoras con capacidad de crecimiento. En comparación con el 13% de EE. UU. o el 7% de Singapur, la cifra ofrece inmejorables perspectivas de futuro. El doctor Ciputra desea usar sus programas para transformar el país contribuyendo directamente a impulsar, crear y respaldar a 4 millones de emprendedores, o, lo que es lo mismo, el 2% de la población del país.

## **Opinión del doctor Ciputra sobre los principales retos que afronta**

“Creo que todos los que fomentan una actitud emprendedora en Indonesia coinciden en que el principal reto que dificulta el desarrollo del espíritu emprendedor en el país es nuestra mentalidad. En las generaciones más jóvenes, ésta consiste en formarse en la escuela y, más tarde, buscar un trabajo, en lugar de crearlo. Esta idea es un elemento básico dentro de nuestro sistema de educación nacional, que además es reforzada por un valor cultural en nuestra sociedad que dicta que ser un emprendedor no es tan respetable como trabajar como empleado, especialmente si se trata de ser un funcionario.

La mayoría de los javaneses conceden el máximo estatus de respeto a la familia real, seguida por los funcionarios indonesios “Amtenar” y, por último, a los emprendedores. La queja más común entre nuestros estudiantes es que sus padres no aprueban ni apoyan que se conviertan en emprendedores. Convertirse en un emprendedor podría dar lugar a una desgracia familiar”.

## **Consejos del doctor Ciputra para superar estas dificultades**

“Como emprendedor tuve que autoconvencerme de que el espíritu emprendedor es algo que se puede aprender. Logrado esto, construimos centros de primaria y secundaria y la Universitas Ciputra con un único objetivo: ofrecer pruebas de que el espíritu emprendedor realmente se puede enseñar.

Para que esta tarea tuviese éxito, nuestro equipo docente fue fundamental. Nos dimos cuenta de que la mayor dificultad no reside exclusivamente en los contenidos del programa, sino en la forma en que éste se enseña. Por ello, desarrollamos lo que denominamos el “método Ciputra de enseñanza del espíritu emprendedor” a partir de los siete principios del Ciputra Way o método Ciputra.

Además, hemos organizado cientos de seminarios y talleres en diferentes ciudades de toda Indonesia. Nos hemos puesto en contacto con nuestros socios en los medios de comunicación para difundir el mensaje de la importancia y la necesidad del espíritu emprendedor para Indonesia. Creemos que el espíritu emprendedor nos enriquecerá y nos dotará de las herramientas necesarias para reducir el desempleo, erradicar la pobreza e instaurar la prosperidad en nuestra querida Indonesia”.

## **Las tres estrategias clave del doctor Ciputra que permiten a los filántropos apoyar el desarrollo de las pequeñas empresas en los mercados emergentes son las siguientes**

“En primer lugar tenemos la enseñanza del espíritu emprendedor. A través de ella se transformará la mentalidad de los propietarios de las pequeñas empresas, quienes deben obtener tres características fundamentales: ser capaces de crear oportunidades, ser innovadores y saber medir los riesgos que toman. Si aprenden bien estos tres puntos, un proceso que denomino el “salto cuántico” del espíritu emprendedor, les ayudará a impulsar a sus empresas a un nivel superior.

En segundo lugar, debemos crear un entorno que favorezca el crecimiento de las pequeñas empresas. Este entorno puede considerarse como un laboratorio para poner en práctica ideas, conocimientos y capacidades que los emprendedores han desarrollado. También puede verse como un lugar para ver cómo se desarrollan proyectos empresariales o para ampliar empresas de forma sencilla. En esta segunda etapa, nosotros colaboraríamos en la creación de centros incubadora.

En tercer lugar, se deben proporcionar fuentes de financiación. Es interesante que muchos de los licenciados de nuestro programa no necesitan nuestro apoyo financiero para incorporarse al mercado porque ya saben cómo generar capital para sus proyectos empresariales.

Creo que dispongo de una gran capacidad para generar valor y por eso, para mí, un emprendedor es alguien capaz de transformar, incluso, desechos en oro. La energía que me impulsa a hacer realidad mis sueños son mi motivación y determinación, el trabajo duro y la confianza en mí mismo. Creo que la combinación de estos tres elementos es lo que yo llamaría talento emprendedor”.

# A través del University of Ciputra Entrepreneurship Centre (UCEC), el doctor Ciputra introdujo en centros de primaria y secundaria un diseño curricular basado en el espíritu emprendedor.

<sup>1</sup> Lacy, 2010; Ewing Marion Kauffman Foundation



# El potencial emprendedor en desarrollo

El desafío del desarrollo — Tras 50 años de importantes inversiones por parte de países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) en países en vías de desarrollo, aún existe un intenso debate sobre su impacto en el desarrollo y crecimiento económico.

Aún existe un gran número de países en desarrollo que no han experimentado ningún beneficio del rápido aumento del bienestar económico en otras partes del mundo. Países como China han conseguido reducir sus niveles de pobreza debido a su crecimiento económico y las inversiones extranjeras. Sin embargo, muchos otros países todavía luchan para cumplir las metas que se establecieron en los objetivos de desarrollo del milenio (MDG) en el año 2000. En general, la brecha entre países desarrollados y los que están en vías de desarrollo sigue aumentando año con año.

Cada vez más personas se preguntan por qué la ayuda externa no ha generado un crecimiento sostenible. Se cree que la cuestión económica no es el principal problema, sino los gobiernos y la estructura de la ayuda actual. William Easterly distingue entre dos tipos de donantes: los "planificadores", que creen en la aplicación de planes globales de arriba hacia abajo, y los "buscadores", que buscan soluciones de abajo hacia arriba según necesidades específicas. Según Easterly, el enfoque de los buscadores es más acertado, puesto que persiguen soluciones básicas para resolver necesidades locales.<sup>12</sup> De muchas maneras, el abordaje estratégico hacia la filantropía para respaldar el cambio social en los países en desarrollo incorpora los valores del modelo de los "buscadores" de Easterly.

## Oleada de innovación

A finales de 1990, gobiernos y agencias de desarrollo empezaron a colaborar con filántropos estratégicos con el fin de aumentar su capacidad para luchar contra problemas globales.<sup>13</sup> Desde entonces, estos filántropos han desempeñado un papel fundamental y continúan ampliando sus propios programas sociales y de desarrollo. Además, el sector privado ha tomado conciencia del papel que desempeña en el apoyo a los menos favorecidos y se involucra cada vez más en iniciativas y modelos empresariales en su favor. En este sentido, merece la pena mencionar a cuatro personas:

<sup>12</sup> Easterly, W. (2006): The White Man's Burden.

<sup>13</sup> Moran, M. (2009): New Developments in Philanthropy: How Private Foundations are Changing International Development. International Trade Forum Issue 4.

- **Grameen Bank** y **Mohammed Yunus** recibieron el Premio Nobel de la Paz en 2006 por "sus esfuerzos para impulsar el desarrollo económico y social desde las capas más desfavorecidas".<sup>14</sup> Su enfoque microfinanciero hace hincapié en la capacidad de los países en vías de desarrollo para ayudarse una vez que disponen de auto-ayuda y acceso equitativo a recursos.
- Con el libro "La fortuna en la base de la pirámide", **C.K. Prahalad** logró centrar la atención de empresas e instituciones financieras en los cuatro mil millones de desfavorecidos económicamente en todo el mundo y, concretamente, en los dos mil millones de personas que viven en la base de la pirámide. El autor sostiene que estas personas representan un conjunto de recursos sin explotar y un poder adquisitivo de gran valor.<sup>15</sup> Prahalad fue uno de los desarrolladores del concepto "capitalismo inclusivo", que se refiere al potencial adquisitivo de las personas situadas en la base de la pirámide.<sup>16</sup>
- **Bill Gates** habla sobre "capitalismo creativo" refiriéndose a que el capitalismo puede y debe utilizarse para resolver problemas globales. Gates argumenta que, mediante el capitalismo, pueden encontrarse nuevos mercados y desarrollarse soluciones innovadoras para ofrecer a las personas más desfavorecidas el acceso a productos de alta calidad.
- **Jacqueline Novogratz**, fundadora de la fundación Acumen (consulte la página 28), es una defensora del impulso al cambio social en países en vías de desarrollo mediante la inversión en innovación emprendedora. Novogratz hace hincapié en las ventajas de los modelos empresariales sobre la beneficencia.<sup>17</sup>

Estas cuatro personas representan una nueva oleada de innovación. Como tal, incorporan el pensamiento emprendedor en la búsqueda de soluciones a problemas sociales. Por ello, han animado a muchas organizaciones

<sup>14</sup> Página web del Premio Nobel: [nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006/press.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/press.html)

<sup>15</sup> Para saber más sobre el enfoque de la base de la pirámide, visite la página web de Next Billion: [www.nextbillion.net](http://www.nextbillion.net)

<sup>16</sup> Eberly, D. (2007): Micro-Enterprise: Tapping Native Capability at the Bottom of the Pyramid.

con fines sociales a revisar su estrategia y volver a plantear los conceptos de profesionalismo y responsabilidad.

## Las empresas como impulsoras de crecimiento

En los países en vías de desarrollo, las pequeñas y medianas empresas son impulsoras del crecimiento económico, puesto que crean puestos de trabajo y aumentan los gastos en insumos. Los emprendedores locales crean cadenas de suministro de carácter local y poseen el potencial necesario para causar un impacto en los grupos más desfavorecidos de la comunidad, simplemente gracias a su radio de actividad local. Las pequeñas empresas crean puestos de trabajo en forma cuatro veces más rápida y aumentan el PIB de un país seis veces más rápido que las grandes firmas, a la vez que generan ingresos.<sup>18</sup>

En los países desarrollados, las pymes representan un 57% del empleo y más del 50% del PIB. En los países en vías de desarrollo, éstas suponen sólo el 18% del empleo y el 16% del PIB. En este segundo caso, el sector privado está formado principalmente por microempresas, las cuales proporcionan empleo a un máximo de 5 personas y funcionan, principalmente, en el sector informal.

Mientras que las microempresas tienen impacto en el empleo, en el desarrollo de actitudes emprendedoras y en el aumento de los ingresos de los hogares, su verdadero potencial se encuentra en convertirse en pequeñas o medianas empresas.<sup>19</sup> Pymes que empleen entre 10 y 100 personas son escasas y constituyen un "vacío intermedio". Sin embargo, debido a modelos empresariales repetitivos, la falta de innovación, las barreras legales contra la acumulación de capital, así como la falta de acceso a opciones de crédito, actualmente las microempresas rara vez se convierten en pequeñas y medianas empresas de éxito.<sup>20</sup>

Expertos de la Corporación Financiera Internacional (CFI) y del Banco Mundial consideran a las pequeñas y medianas empresas factores clave del desarrollo económico,<sup>21</sup> puesto que dan dinamismo al mercado local y son el eje central

<sup>17</sup> Véase la nota 14.

<sup>18,19</sup> Estudio realizado por AT Kearny.

<sup>20</sup> Molenaar, K. (2006): Business Development Services, a key issue too often forgotten.

<sup>21</sup> Kauffman, C. (2004): Financing SMEs in Africa.

de la economía local. Los emprendedores de pequeñas y medianas empresas utilizan una combinación de innovación e improvisación, así como recursos propios para desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades locales, lo que genera una sensación de participación y control.

#### **Empresas de carácter social: combinación de impacto social y beneficios**

Un enfoque concreto consiste en impulsar a las llamadas empresas de carácter social, que aplican modelos de negocio para tratar problemas sociales o ambientales. Estas empresas se caracterizan porque su objetivo social o ambiental es el eje central de su funcionamiento. Es decir, en lugar de obtener el máximo beneficio económico, su objetivo principal es generar crecimiento o beneficios para promover metas sociales o medioambientales. Organizaciones globales como la Fundación Schwab (vinculada al Foro Económico Mundial), Ashoka y la Fundación Skoll (página 18) desempeñan un papel importante en la promoción y el desarrollo de capacidades relacionadas con la idea de la empresa de carácter social.

En los países en desarrollo existe un gran potencial para que las empresas sociales creen productos y servicios innovadores que ofrezcan soluciones al desafío del desarrollo y que sean posibles de instrumentar a una escala mayor. Una compañía como LifeSpring Hospitals demuestra que es posible desarrollar modelos de negocios sociales de éxito que lleguen a más gente y tengan un impacto significativo. Los filántropos estratégicos tienen la capacidad de emplear su pensamiento innovador y su capital para apoyar a que las empresas sociales de alto potencial cumplan con sus objetivos sociales y ambientales.

## Los emprendedores locales tienen mayor potencial de impacto simplemente por su radio de actividad.

---

### LifeSpring Hospitals

---

LifeSpring Hospitals es una cadena con fines de lucro dedicada a ofrecer hospitales de maternidad con atención médica de alta calidad a mujeres y niños de bajos ingresos en la India.

Esta empresa de carácter social alberga de 20 a 25 camas en cada centro y ofrece a las madres de bajos ingresos atención médica y servicios de parto al 30-50% del precio del mercado. También ofrece servicios de pediatría, incluidas vacunaciones, servicios de diagnóstico, una farmacia y educación sanitaria a las comunidades en las que están ubicados los centros. La reducción de los gastos y el aumento de la productividad (sin que ello afecte a la calidad), además de una gran demanda, son factores clave del éxito de LifeSpring.

LifeSpring Hospitals es una sociedad de capital con participación al 50% entre HLL Lifecare Limited (una empresa perteneciente al gobierno de la India, anteriormente Hindustan Latex Limited) y Acumen, una fundación global de filantropía de riesgo sin fines de lucro con sede en EE. UU.

Referencia: [www.lifespring.in](http://www.lifespring.in)

---

**Superación de obstáculos para el desarrollo empresarial**  
Aunque las empresas, tanto las convencionales como las de carácter social, presentan un gran potencial en economías emergentes y se enfrentan a duros obstáculos, todos descritos a continuación. Si se tomaran las medidas adecuadas para eliminar las barreras que impiden el crecimiento, las pequeñas y medianas empresas y las de carácter social podrían crear más puestos de trabajo, generar más riqueza, ampliar la base contribuyente de impuestos y, a la larga, disminuir los niveles de pobreza.<sup>22</sup> El potencial de los filántropos estratégicos para apoyar a las pequeñas y medianas empresas y al espíritu emprendedor es, por tanto, inmenso. Afortunadamente, han surgido recientemente muchas iniciativas prometedoras para ayudar a superar los obstáculos que encuentra el desarrollo empresarial.

#### **Acceso a capital**

El acceso a capital es fundamental para el desarrollo empresarial y la creación de la capacidad de consumo. Estudios demuestran que el 90% de los emprendedores están excluidos de los servicios financieros de su país.<sup>23</sup> Sin servicios financieros suficientes, las microempresas y las pymes no pueden ampliar sus operaciones.

En la actualidad, el medio más habitual para financiar el inicio o el crecimiento de una empresa en una economía emergente es el capital familiar. Los prestamistas son una segunda fuente de financiación, pero las comisiones y el tipo de interés suelen ser tan elevados que la empresa no resulta viable. Los bancos comerciales ofrecen créditos a pymes, pero habitualmente con condiciones desfavorables (tipos de interés altos y avales cuantiosos) debido al gran riesgo asociado con este tipo de transacciones.

El modelo microfinanciero es una de las soluciones más conocidas para proporcionar a las microempresas acceso a capital. Mediante la microfinanciación, se concede crédito a los más desfavorecidos económicamente, pero que cuentan con las capacidades de continuar con su desarrollo de manera independiente. Desde que se centró la atención internacional en la microfinanciación como resultado del Premio Nobel de la Paz de Muhammad Yunus en 2006, el acceso a la financiación (hasta 10.000 dólares, aproximadamente) de las microempresas ha mejorado. El modelo microfinanciero se basa, principalmente, en la presión entre iguales como garantía,

con prestatarios de una comunidad que recibe créditos y garantiza su devolución de forma colectiva. Este es un elemento de responsabilidad único que ha proporcionado excelentes tasas de devolución de créditos (95%).

El microfinanciamiento, tipo de apoyo inherente a los préstamos no suele satisfacer las necesidades de las pymes.<sup>24</sup> Estas necesitan más capital del que ofrece la microfinanciación, lo que sería la "mesofinanciación", desde 10.000 hasta 500.000 dólares. Con el tiempo, aparecen nuevas opciones para cubrir esta diferencia de acceso al capital, como, por ejemplo, el paso de los bancos comerciales al "mercado a la baja", la subida de las instituciones de microcréditos y la aplicación creativa de la filantropía de riesgo (consulte la sección sobre la filantropía de riesgo).<sup>25</sup>

---

### Ashoka

---

El fundador de Ashoka, Bill Drayton, fue el primero en aplicar el concepto de espíritu emprendedor de carácter social. La organización ha invertido en casi 2.000 emprendedores sociales ubicados en 70 países de todo el mundo, seleccionándolos para el programa de emprendedores de Ashoka. Ashoka apoya a emprendedores con gran potencial para desarrollar sus ideas y recopilar y difundir sus recomendaciones. Además, contribuye a crear la infraestructura y los sistemas financieros necesarios para respaldar su crecimiento. Los candidatos son llamados "emprendedores sociales de Ashoka". Reciben un estipendio durante tres años, según una evaluación financiera y las condiciones en las que el candidato se encuentra dedicado a difundir sus ideas y a crear sus instituciones. Además de la financiación, el emprendedor social de Ashoka obtiene servicios no financieros, incluida la formación en planificación empresarial, comunicación, relaciones públicas y asesoramiento legal. Por otro lado, disponen de acceso a una red global de emprendedores sociales, lo que promueve la colaboración y la oportunidad de compartir información y generar sostenibilidad. Los servicios no financieros los ofrecen, habitualmente, miembros de Ashoka Support Network, socios estratégicos, como empresarios de altos cargos, banqueros, capitalistas de riesgo y consultores de Europa, EE. UU., Sudamérica e India, entre otros. En muchos casos, estos miembros son empresarios de éxito que desean aplicar su experiencia y conocimientos en los esfuerzos filantrópicos.

Referencia: [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

---

<sup>22</sup> Newberry, D. (2006): The Role of Small- and Medium-Sized Enterprises in the Futures of Emerging Economies.

<sup>23</sup> The Milken Institute (2009) Stimulating Investment in Emerging-Market SMEs.

<sup>24</sup> Véase la nota 22

<sup>25</sup> De Lorenzo, M. and Shah, a. (2007): Entrepreneurial Philanthropy in the Developing World. AEI Online.



## Conocimientos empresariales

La falta de conocimientos empresariales es el factor que más afecta al desarrollo de las pymes. A medida que se desarrollan, entran en el sector formal, dan empleo a más trabajadores y compiten en un ámbito regional o internacional, la falta de habilidades de contabilidad, marketing, gestión de inventarios y planificación empresarial impide alcanzar los objetivos.<sup>26</sup> En muchos casos, organizaciones innovadoras han intervenido para ofrecer asistencia técnica y formación de gestión para emprendedores, en un ámbito tanto local como internacional.

## Un entorno favorable

En muchos países en vías de desarrollo, el crecimiento de las empresas se ve dificultado a causa de políticas obstruccionistas y la falta de normativas e infraestructuras adecuadas. En Laos, Venezuela, Congo y Haití, por ejemplo, se tarda más de 100 días en registrar una empresa formal. En Zimbabue, Gambia y Guinea-Bissáu esto mismo supone el 200% del ingreso per cápita.<sup>27</sup>

Por tanto, el apoyo al crecimiento empresarial debe considerar el desarrollo de un entorno favorable, la implantación de leyes de concursos y quiebras, la adopción de estándares de contabilidad claros, el desarrollo de un sistema legal de resolución de conflictos contractuales y la aclaración de la titularidad de las tierras. Algunos filántropos, como los de la fundación Brenthurst, ya han empezado a trabajar en algunos países para crear leyes que respalden a las pequeñas empresas en el sector formal.<sup>28</sup>

Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE), fundada en 2009, es una red global de organizaciones que invierten capital y experiencia en promover el espíritu emprendedor en los mercados emergentes. El objetivo de ANDE es formar a inversores, políticos y facilitadores con el fin de elevar la eficacia del capital y de la asistencia técnica para emprendedores en países en desarrollo.<sup>29</sup>

## Desarrollo de modelos de negocio mediante la concesión de franquicias comerciales

La falta de innovación limita el potencial empresarial en las comunidades más desfavorecidas. Recientemente, empresarios innovadores han empezado a poner en práctica los modelos de franquicias para ampliar su alcance. La concesión de franquicias permite al franquiciado — que puede ser un excelente gestor, pero carecer de ideas empresariales innovadoras — aplicar un concepto empresarial ya probado, una marca y un asesoramiento concretos. Esto reduce considerablemente el riesgo de fracaso. Para las microempresas y las pequeñas empresas, este concepto se conoce como microfranquicias. Las microfranquicias funcionan de forma totalmente independiente, con lo que se generan ingresos para el propietario y sus empleados, a la vez que se utiliza la repetición como medio de progreso.<sup>30</sup> VisionSpring es un ejemplo de modelo de microfranquicia de éxito.

## VisionSpring

VisionSpring apoya a emprendedores locales para la creación de su propio negocio de venta de anteojos, un producto de salud de bajo precio que permite a las personas trabajar y apoyar a sus familias en las comunidades.

Cada "emprendedor de Vision" recibe un kit de ventas que contiene todos los productos y materiales necesarios para comercializar y vender anteojos. Además, durante tres días recibe formación sobre cuidados básicos de la vista y gestión empresarial, contando, adicionalmente con asistencia cercana y continua por parte de VisionSpring.

VisionSpring concede un crédito a los emprendedores para pagar la adquisición del kit de negocio y, una vez que se han vendido los anteojos y se han generado suficientes beneficios, éstos devuelven el préstamo. Se trata de un concepto accesible para los habitantes de la India, ya que produce beneficios para la empresa, los intermediarios y los vendedores rurales. Gracias al éxito de este modelo, puede ampliarse para incluir a miles de vendedores y millones de clientes de todos los países en desarrollo.

Referencia: [www.visionspring.org](http://www.visionspring.org)

## Puntos clave

**Existe una tendencia general hacia la búsqueda de soluciones según las necesidades y los recursos emprendedores para resolver los desafíos relacionados con el desarrollo.**

**Las pequeñas y medianas empresas y las microempresas son los factores clave para el crecimiento económico de las economías emergentes.**

**Las pequeñas y medianas empresas y los emprendedores en países en vías de desarrollo necesitan acceso a capital y conocimientos empresariales sólidos, además de un entorno favorable para poder crecer y prosperar.**

**El sector privado y los filántropos estratégicos aparecen como nuevos participantes que cuentan con el potencial necesario para promover el pensamiento emprendedor en el desarrollo y para superar las barreras impuestas al desarrollo empresarial.**

<sup>26</sup> De Lorenzo, M. and Shah, a. (2007): Entrepreneurial Philanthropy in the Developing World. AEI Online.

<sup>27</sup> The World Bank, IFC and Palgrave MacMillan (2009): Doing Business 2010.

<sup>28</sup> Kauffman, C. (2004): Financing SMEs in Africa.

<sup>29</sup> ANDE website: [www.aspeninstitute.org/policy-work/aspen-networkdevelopment-entrepreneurs](http://www.aspeninstitute.org/policy-work/aspen-networkdevelopment-entrepreneurs)

<sup>30</sup> Fairborne, J. (2007): Microfranchising, creating wealth at the bottom of the pyramid.

# Caso práctico 2

**Jeff Skoll, Estados Unidos**

**El cambio social impulsado por la Fundación Skoll<sup>2</sup>**

Para Jeff Skoll, alcanzar la riqueza siempre había sido sinónimo de conseguir un cambio social. Como primer empleado y presidente de eBay, responsable de desarrollar e implementar el negocio, Skoll afirma: “No esperaba el éxito de la noche a la mañana. Pero eBay funcionó”.

Siendo aún joven, a su padre le diagnosticaron cáncer, lo que cambió su perspectiva de la vida. El padre de Skoll no temía morir, pero sí hacerlo antes de conseguir lo que quería en la vida. Skoll decidió dedicar su vida a contar historias que alertaran sobre las desigualdades sociales en todo el mundo.

Como por aquel entonces su negocio de alquiler de equipos informáticos estaba viviendo ciertos contratiempos, Skoll decidió solicitar trabajo en la escuela de negocios Stanford Business School. Allí conoció a Pierre Omidyar, quien le presentó la idea de eBay y le pidió que desarrollase e implementase el plan de negocios.

El crecimiento exponencial de eBay fue inesperado. Skoll gestionó la oferta pública de eBay y continúa siendo el segundo mayor accionista. Ahora, como empresario de éxito, Skoll ha utilizado su riqueza para marcar la diferencia. Siguiendo el consejo de su mentor John Gardner de “apostar por buenas personas que lleven a cabo buenas acciones”, fundó Skoll Foundation hace diez años como una plataforma “para impulsar cambios sociales de gran escala mediante la inversión, puesta en contacto y apoyo a emprendedores sociales y otros innovadores dedicados a solucionar los problemas globales más urgentes”.

Skoll ve en el espíritu emprendedor una forma de “acceder a esa mitad de la humanidad (que vive con menos de 1 euro al día) que no se siente atraída por los grandes negocios tradicionales para hacer que se involucre”.

Skoll Awards for Social Entrepreneurship (Becas Skoll para emprendedores sociales) apoya a 81 de los principales emprendedores sociales que representan a 66 organizaciones de todo el mundo. Estas becas de tres años respaldan la continuidad, repetición o ampliación de programas que han tenido éxito en identificar áreas críticas que requieren de un cambio social como: la tolerancia y los derechos humanos, la salud, la sostenibilidad medioambiental, la responsabilidad institucional, la paz y seguridad y la igualdad económica y social.

Skoll y la escuela de negocios Said Business School establecieron juntos el Skoll Centre for Social Entrepreneurship (Centro Skoll para el espíritu emprendedor de carácter social) en la Universidad de Oxford. El Centro es una entidad académica líder dedicada al fomento del espíritu emprendedor de carácter social, que alienta la transformación social innovadora mediante la educación, investigación y colaboración.

Recientemente, Skoll fundó Participant Media como una forma de utilizar el poder de los medios de comunicación para promover la conciencia pública y el compromiso con los principales retos sociales. Participant Media es la única compañía de comunicación global con la misión de generar entretenimiento que inspire y empuje al cambio social.

**Visión de Jeff Skoll sobre las oportunidades potenciales**

“Una de las cosas que hemos aprendido en Skoll Foundation en los últimos 10 años es que las ideas innovadoras no existen per se. Todos nuestros emprendedores trabajan en un sistema, la mayoría con intereses arraigados difíciles de cambiar. Vemos una oportunidad de aumentar nuestro impacto mediante la inversión en otros actores o su movilización a fin de cambiar comportamientos, influir en la política o solucionar los problemas de infraestructura que obstaculizan las innovaciones de nuestros emprendedores y el cambio social”.

**Sugerencias de Jeff Skoll para filántropos que desean respaldar el espíritu emprendedor en mercados emergentes**

“En primer lugar, se debe tener en cuenta que la sostenibilidad y el desarrollo económico están unidos estrechamente. Los emprendedores sociales en el mundo en vías de desarrollo tienen la posibilidad de aprovechar al máximo las nuevas tecnologías y aplicarlas ante las necesidades del mercado. La única estrategia de “inversiones por principios” de mi cartera de inversiones demuestra que la recuperación de la inversión se puede mejorar si se incorporan de forma intencional las consideraciones éticas, sociales y ambientales en el proceso de inversión. Me interesan principalmente las oportunidades de inversión no sólo en negocios sostenibles, sino en organizaciones cuyas estrategias de negocio cubran importantes retos sociales y necesidades no cubiertas.

En segundo lugar, se debe considerar co-invertir en soluciones ya probadas, como es el caso de los emprendedores sociales investigados de nuestras carteras.

Por último, en los mercados emergentes, hay que tener en cuenta que la estabilidad sociopolítica que necesitan los emprendedores sociales para crecer, también requiere de gobiernos sólidos y de una sociedad civil activa y comprometida. Garantizar que todos estos sectores funcionen de forma más eficaz se encuentra en el propio interés de cualquiera. Nadie está en una mejor posición que los filántropos como nosotros para llevar a cabo estas inversiones”.

“La filantropía consiste en marcar una diferencia en el mundo, dedicando recursos y tiempo a causas en las que uno cree. En mi caso, me gusta apoyar causas en las que se obtienen muchos resultados buenos a través de una inversión pequeña o, en otras palabras, donde los beneficios sociales superen con creces el tiempo y el dinero invertidos”.

<sup>2</sup> Referencias: Encyclopedia of World Biographies, Skoll Foundation, TED Talks

# El papel de los filántropos en la creación de empresas

## El objetivo de los filántropos estratégicos coincide con la necesidad de poner al descubierto el potencial emprendedor en los países en vías de desarrollo.

Los filántropos ocupan una posición estratégica para impulsar soluciones innovadoras que puedan responder ante los desafíos del desarrollo, utilizando modelos empresariales de impacto social positivo.

Aprovechando su experiencia, habilidades, capital y relaciones personales, los filántropos pueden lograr empresas más viables y visibles, abriendo así las puertas a un mercado más amplio y atrayendo a nuevos inversores.

Los filántropos estratégicos pueden contribuir de distintas formas a la creación de empresas en los países en desarrollo. Por ejemplo:

- proporcionando acceso a capital;
- aportando experiencia, conocimientos empresariales y asistencia técnica;
- integrando a grupos marginales, como mujeres y jóvenes, en oportunidades empresariales.

### Filantropía de riesgo

Tradicionalmente existen dos enfoques para la financiación de iniciativas. El modelo de filantropía tradicional busca generar un impacto ambiental o social mediante donaciones, sin perseguir ningún beneficio económico. Por otro lado, el capital de riesgo busca maximizar el beneficio económico, sin considerar necesariamente la generación de impacto medioambiental o social.

Con el modelo de la filantropía estratégica, el capital se invierte para generar beneficios tanto económicos como sociales y ambientales. Este enfoque también es conocido como **filantropía de riesgo** (o inversión de impacto o filantropía de gran compromiso), ya que combina las dos visiones anteriores con el fin de generar un gran impacto social y medioambiental, obteniendo, a la vez, un beneficio económico. En ocasiones, el beneficio económico puede ser inferior a lo que se esperaría en el capital de riesgo (consulte la figura 1).

La filantropía de riesgo puede ser una buena solución para proporcionar acceso a capital asequible a empresas cuya rentabilidad financiera esperada es demasiado baja para calificar para fondos de capital de riesgo u otras instituciones financieras (es decir, con rentabilidad inferior al 20%), y que tampoco reúnen los requisitos de la filantropía tradicional debido a su enfoque empresarial.

Esto convierte a la filantropía de riesgo en una herramienta prometedora para apoyar a empresas en países en vías de desarrollo, razón por la que ha atraído el capital de personas con gran poder adquisitivo que desean complementar el trabajo filantrópico aplicando un enfoque más empresarial.<sup>31</sup>

En este sentido, destacan los inversores informales o providenciales (más conocidos en inglés como "business angels" o "angel investors"), personas con gran poder adquisitivo que proporcionan capital y apoyo para la puesta en marcha de empresas, normalmente a cambio de acciones de la compañía y un porcentaje de los beneficios económicos.

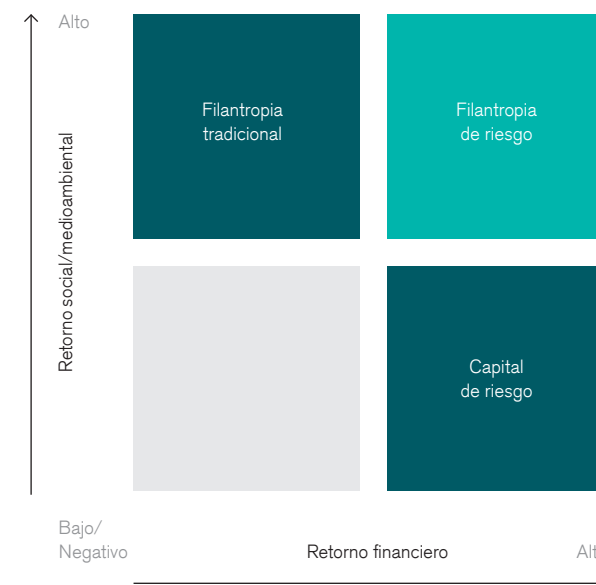
<sup>31</sup> Economist Intelligence Unit (2010): The new world of wealth: Seven key trends for investing, giving and spending among the very rich. London, New York, Hong Kong.

Un pequeño pero creciente número de inversores informales se organiza en **angel networks** con el objetivo de proporcionar capital para impulsar el crecimiento de los mercados emergentes, compartir la diligencia debida en materia de investigación y compartir el capital de inversión. Los inversores informales y los filántropos de riesgo se parecen, ya que aceptan tasas de rentabilidad menores que las de las inversiones en empresas de mercados emergentes. El interés de un inversor informal se encuentra en el crecimiento y no necesariamente en los beneficios sociales o ambientales.

Invertir en empresas de mercados emergentes a través de la filantropía de riesgo no es fácil y exige tiempo y esfuerzo. El primer reto consiste en identificar emprendedores o empresas responsables y con gran potencial. Las fortunas nacionales tienen a este respecto una gran ventaja, ya que se pueden relacionar con la cultura y las necesidades locales e identificar con más facilidad a emprendedores con gran potencial. Además, es necesario que las ideas y los valores de los receptores de la inversión se ajusten con los principios y enfoques de la misma. Finalmente, los emprendedores de las economías emergentes suelen tener acceso limitado a experiencias y conocimientos empresariales, como ya se ha comentado antes. No obstante, la filantropía de riesgo ha demostrado alimentar negocios rentables, con efectos mensurables en la reducción de la pobreza y otros desafíos sociales y medioambientales.

## Los filántropos de riesgo buscan mejorar los mercados locales y no distorsionarlos.

Figura 1.<sup>3</sup>



### Una situación que beneficia a todos

Ir más allá de la filantropía tradicional implica una inversión significativa por parte del filántropo. Sin embargo, se trata de una situación en la que todos salen ganando, ya que permite a los filántropos comprometidos comprender mejor el riesgo y asegurarse de que las inversiones se usen de forma eficiente. Los emprendedores también se ven beneficiados en términos de mayor confianza y colaboración.<sup>32</sup> Además, muchos filántropos son, a su vez, emprendedores de gran éxito, lo que les permite aportar una enorme experiencia, contactos y un nombre que genere confianza. Tomando en cuenta la inversión necesaria para ayudar a las empresas de carácter social a crecer y desarrollarse, los filántropos pueden invertir una mayor cantidad en un menor número de proyectos. Concentrar las actividades filantrópicas en un número pequeño de receptores de inversión y entablar relaciones estratégicas de largo plazo con ellos contribuye a mejorar la capacidad de las empresas para lograr un impacto creciente y sostenible.

<sup>3</sup> CSR Asia

<sup>32</sup> Página web del Centre for Effective Philanthropy: [www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)



---

## Los principios clave para invertir en filantropía de riesgo son<sup>4</sup>

---

**El receptor de la inversión es siempre una empresa o una organización en vez del tradicional enfoque de la donación, que suele ser un proyecto o un programa.**

---

**Es importante conocer y comprender al receptor potencial de la inversión. Esta fase tiene lugar in situ para comprender y evaluar el modelo de financiación y de negocio de la organización, su mercado y competencia, las iniciativas de marketing, relaciones públicas y la calidad de sus administradores.**

---

**Antes de contraer un compromiso financiero, los filántropos de riesgo se toman el tiempo para conocer y entender al posible sujeto de su inversión. Al final, este período sucede a nivel local para verdaderamente comprender y evaluar el modelo de negocios y financiero de la organización, su mercado y competencia, estrategia de ventas, marketing y relaciones públicas y la calidad de la gestión.**

---

**La inversión financiera se complementa con la creación de capacidad y apoyo administrativo. Los filántropos de riesgo o sus empleados participan a menudo en el consejo de administración de la organización o actúan como mentores de los emprendedores.**

---

**Deben elegirse modelos de financiación adecuados a la organización y sus metas. Los filántropos de riesgo actuales experimentan con los modelos que mejor se adaptan al entorno empresarial de los países de desarrollo.**

---

**Es habitual un compromiso a largo plazo, de tres a siete años por lo general, para permitir a la organización materializar sus ambiciones de crecimiento y madurez. En la fase inicial de inversión, ambas partes deben planear y pactar un plan de salida apropiado.**

---

**Es importante supervisar continuamente el progreso y medir el rendimiento. Los filántropos de riesgo se participan en todas las fases de crecimiento y quieren estar al tanto de los avances.**

---

Los filántropos deben tener muy presente A las redes y el conocimiento local que tienen los emprendedores, a pesar de la falta de experiencia empresarial y el conocimiento financiero en los países en vías de desarrollo. Es, por tanto, esencial valorar este conocimiento y apoyar la participación local.

Sea cual sea el modelo de financiación, los filántropos necesitan considerar **estrategias de salida** con mucha antelación. Con el objetivo de crear empresas sostenibles, es importante desarrollar estrategias para mantener el impacto al final de un inversión (inicial). Esto implica ayudar a diversificar las fuentes de financiación, reducir la dependencia en un menor número de proveedores de fondos e, idealmente, a desarrollar una fuente de ingresos autosostenible, alejada de los conceptos típicos asociados a la recaudación de fondos. Los filántropos que ayuden a crear empresas de carácter social deben ser conscientes de que éstas pueden tardar varios años en desarrollar programas sostenibles capaces de ampliar o crecer tras la aportación inicial.<sup>33</sup>

### Proporcionar acceso a capital asequible

La filantropía de riesgo experimenta con los distintos modelos de financiación hasta encontrar las soluciones que mejor se adaptan al entorno empresarial de los países de desarrollo. Para ello se recurre a donaciones, deuda no garantizada, inversiones de capital o una combinación de estos recursos. El capital que se recupera, a través de la devolución de la deuda o en forma de dividendos y adquisiciones, genera un nuevo ciclo de vida y se invierte en otras compañías.

La **financiación mediante donaciones** consiste en transferir a la organización cualquier cosa de valor (dinero, propiedades, servicios), sin otorgar ningún derecho de participación al inversor y, por tanto, sin ninguna expectativa de que el recurso se vaya a devolver. La financiación mediante donaciones puede resultar apropiada cuando se necesitan recursos iniciales para crear estrategias de entrada en un mercado o desarrollar un producto.

Las donaciones no son adecuadas para las empresas autosostenibles o rentables. El objetivo que se plantean los filántropos de riesgo es mejorar los mercados locales, no distorsionarlos. Por lo tanto, es vital que el tipo de financiación elegido no cree falsas dependencias ni distorsione los mercados

---

<sup>4</sup> Sitio web de AVPN

<sup>33</sup> Tranquada, W. and Peppin, J. (2005): Good Results Will Be Addictive. High Engagement Giving/Venture Philanthropy: Future Trends.

locales. Existen pruebas de mercados saturados de empresas locales subvencionadas de larga tradición. También abundan ejemplos de empresas subvencionadas que se hundieron al retirárseles la financiación. El sector de la microfinanciación se enfrenta actualmente ante el reto de alejarse de las subvenciones generalizadas.<sup>34</sup>

La **financiación mediante deuda** es un modelo de financiación claro en el que los emprendedores saben qué recibirán. En el contexto de los países en desarrollo, la financiación mediante deuda lleva asociado un préstamo sin garantías debido a la ausencia de avales. Esto significa que el prestamista no puede reclamar los activos a los prestatarios en caso de que no puedan pagar la deuda. No obstante, los peligros de la financiación mediante deuda comercial son los tipos de interés, la necesidad del prestatario de contar con un historial crediticio positivo o avales y el hecho de que, habitualmente, se necesita financiación al entrar en un mercado o cuando se desarrolla un producto, y no se puede dedicar, por lo tanto, al pago de intereses. Por consiguiente, los filántropos de riesgo ofrecen a menudo préstamos a tipos de interés inferiores a los del mercado o aplican términos más flexibles de devolución de la deuda.

**Equity financing** consiste en invertir en una compañía a cambio de participaciones en forma de acciones. La ventaja de este tipo de financiación es que no exige avales ni el pago de intereses, por lo que resulta adecuada cuando el emprendedor cuenta con una sólida estrategia de negocio, y sólo necesita capital para sufragar la compra de equipos, desarrollar productos, o acceder a nuevos mercados y está dispuesto a ceder una parte de la compañía.<sup>35</sup> La inversión de Omidyar Network en D.Light muestra cómo una inversión de este tipo permite prosperar a una compañía.

No todas las fundaciones filantrópicas se estructuran con el objetivo de participar en una compañía. Se han desarrollado soluciones experimentales, por ejemplo, mediante fórmulas que permiten adquirir participaciones, pero cuyos beneficios no se devuelven en forma de dividendos, sino que se reinvierten en la comunidad. De igual forma, no todas las empresas de carácter social se estructuran en forma de compañías. En estos casos, los fondos pueden proporcionar tipos específicos de préstamos sin garantías a empresas

---

## D. Light

---

Una de cada cuatro personas en el mundo no tiene electricidad y vive a oscuras. D.Light proporciona soluciones de energía solar de calidad a familias que viven en la base de la pirámide. Los aparatos de luz son vendidos y distribuidos por emprendedores locales obtenidos de D.Light con un pequeño préstamo. El préstamo se paga al vender los aparatos.

El objetivo de D.Light es mejorar la vida de 100 millones de personas para a finales de 2020. D.Light está presente en África e India y vende las soluciones de iluminación solar más baratas del mundo.

En junio de 2010, Omidyar Network invirtió 5,5 millones de dólares en la empresa. Este capital permitirá a D.Light crecer rápidamente y beneficiarse del conocimiento y experiencia de las aportaciones de Omidyar Network a la junta de administración.

Referencia: [www.dlightdesign.com](http://www.dlightdesign.com)

---

# Las empresas de carácter social y los pequeños negocios requieren asistencia, sobre todo durante su periodo de “incubación”.

---

<sup>34</sup> Sanders, T. & Wegener, C. (2006): Meso-finance filling the financial service gap for small businesses in developing countries.

<sup>35</sup> De Witte, N. (2009): How to survive an equity investment. [www.bidnetwork.org/page/90675/en](http://www.bidnetwork.org/page/90675/en)

de carácter social. Aquí, los fondos ofrecen tipos específicos de préstamos inseguros a las empresas sociales, mientras que, de otra manera, sería más apropiado invertir en capital. Ejemplos de soluciones experimentales para proporcionar acceso al capital son:

- Root Capital ha encontrado una solución interesante para las cooperativas agrícolas que consiste en aceptar contratos de venta futuros de grandes compradores, como Starbucks, como **garantía de un préstamo**. La cooperativa agrícola usa el préstamo recibido para pagar a los productores de grano de café inmediatamente en el momento de entrega de la cosecha. Cuando los compradores reciben el pedido de granos de café devuelven el préstamo directamente a Root Capital. Los intereses permiten a Root Capital cubrir los gastos de explotación, prestar apoyo técnico a cooperativas y aumentar el capital de préstamo. Esta solución permite a las cooperativas pagar a los granjeros y garantiza suministros más estables a los compradores.<sup>36</sup>
- Acumen Fund usa un modelo de financiación que ellos describen como **capital paciente**. El capital paciente es una inversión mediante capital o deuda con condiciones flexibles en una empresa que está dando sus primeros pasos. Por lo general, la inversión oscila entre 300.000 y 2.500.000 dólares con devolución o salida en un plazo aproximado de 5 a 7 años. El capital paciente que proporciona Acumen viene acompañado de una amplia gama de servicios de apoyo a la gestión que permite crecer a la empresa.
- La **financiación basada en regalías** combina la financiación mediante deuda y mediante capital. Una parte del capital requerido se invierte como capital social concediendo al emprendedor la opción de volver a adquirir las participaciones, en un momento dado, por un valor superior al pactado. El resto del dinero se concede en forma de préstamo con un tipo de interés "blando". El inversor y el emprendedor acuerdan conjuntamente los términos de devolución del préstamo. Además, el emprendedor abona al inversor una pequeña regalía sobre los beneficios, normalmente entre 0,5 y 2%. Las regalías se abonan

hasta haber liquidado la totalidad de los préstamos y recomprado todas las participaciones. La ventaja de esta solución para el inversor es que el riesgo se extiende en el tiempo y resulta más sencillo de organizar. Para el emprendedor es más fácil recuperar el 100% de las participaciones de la compañía y sabe que le conviene devolver el préstamo cuanto antes para pagar menos regalías.<sup>37</sup>

#### Fondos de filantropía de riesgo

Los filántropos pueden proporcionar directamente capital a empresas de países en vías de desarrollo o invertir en fondos de filantropía de riesgo. Estos fondos funcionan a modo de intermediarios que canalizan los recursos económicos de los filántropos hacia un grupo de empresas seleccionadas. Los fondos proporcionan simultáneamente servicios de fomento de capacidades y asesoría a los emprendedores.

Cada fondo aplica estrategias y enfoques distintos. Incluimos aquí ejemplos en los que se destacan varios de los diferentes enfoques (consulte los recursos que se proporcionan para ver otros ejemplos).

- **Acumen Fund** es un fondo de filantropía de riesgo sin fines de lucro con sede en Nueva York. Fundado por Jacqueline Novogratz, es uno de los fondos más conocidos de este ámbito. El objetivo del fondo es impulsar la creación de empresas, proporcionando a consumidores con rentas bajas en África Oriental, India y Pakistán acceso a atención médica, agua, vivienda, energías alternativas o insumos agrícolas. Con más de 35 empresas, que abarcan desde compañías de riego por goteo en la India y Pakistán hasta hospitales para mujeres y servicios de ambulancias en la India, pasando por un importante fabricante de mosquiteros para evitar la malaria en Tanzania, la cartera de 40 millones de dólares de Acumen ha creado más de 22.000 puestos de trabajo y ha ejercido un impacto positivo en más de 30 millones de personas en países en vías de desarrollo.
- **Aavishkaar** es el primer fondo de microcapital de riesgo que proporciona oportunidades de crecimiento a microempresas y pequeñas empresas de la India. La misión del fondo se basa en la premisa de que

las microempresas y las pequeñas y medianas empresas ayudarán a impulsar cambios positivos en las regiones con menos servicios del país. Las inversiones oscilan entre 50.000 y 500.000 dólares y los criterios de inversión son el crecimiento o el potencial para generar un impacto social positivo en zonas rurales o semiurbanas de la India. Hasta la fecha, Aavishkaar ha realizado 16 inversiones en distintos sectores, entre los que se incluyen energía renovable, gestión de residuos, tecnología de comunicaciones e información, agrotecnología, artesanía, atención médica e innovaciones rurales.

- **E+Co** es un fondo innovador, centrado únicamente en ofrecer capital a empresas que proporcionan acceso a energías limpias en países en vías de desarrollo. E+Co realiza inversiones mediante deuda y capital que oscilan entre 25.000 y 1.000.000 de dólares. A través de la monetización del carbón, E+Co ha desarrollado una nueva e innovadora forma de suministrar financiación a empresas dedicadas a la producción de energía limpia. E+Co no sólo invierte en capital sino también en herramientas y conocimientos empresariales para garantizar el éxito de las iniciativas dedicadas a la generación de energía limpia. Desde sus comienzos en 1995, las inversiones de E+Co han ayudado a proporcionar acceso a energía limpia a 6,2 millones de personas a través de 1.200 emprendedores. Lamjung Electricity Development Company (LEDCO), una organización nepalí de base comunitaria, es uno de los ejemplos de inversiones E+Co. Se trata de una empresa que produce y suministra energía hidroeléctrica a residentes locales y que vende el excedente a la compañía de electricidad pública.
- **Root Capital** pone en contacto a pequeños agricultores con grandes compradores y mercados mundiales. El fondo proporciona capital, formación financiera y contactos a pequeñas empresas o empresas en expansión que generan medios de vida sostenibles y transforman comunidades rurales situadas en lugares vulnerables desde el punto de vista medioambiental. Algunos ejemplos actuales son el café y el cacao en Latinoamérica, las nueces en África y el algodón en la India.

#### Aporte de experiencia, conocimientos empresariales y asistencia técnica

Como se ha indicado anteriormente, la falta de conocimientos empresariales es el factor más importante que dificulta el desarrollo de las pymes. Para garantizar el máximo impacto de la inversión en emprendedores y empresas, los filántropos necesitan apoyar con **asistencia no financiera**.

Las empresas de carácter social y los pequeños negocios requieren asistencia, sobre todo durante su periodo de "incubación". La asistencia durante las fases de planificación y desarrollo de estrategias y planes de negocio es crucial para crear empresas con mayor posibilidad de éxito económico.<sup>38</sup> Por este motivo, los filántropos pueden optar por dedicar la mayor parte de su atención al apoyo no financiero preliminar, que inicia desde el nacimiento de la idea inicial de una empresa hasta recibir la inversión. Organizaciones, como el programa New Ventures del World Resources Institute y la BiD Network, con sede en Amsterdam, han cubierto esta necesidad, desarrollando varias formas de impulsar el conocimiento empresarial y creando al tiempo un valioso medio para que los inversores pongan en contacto a emprendedores con redes mundiales de inversores.

Algunos fondos de filantropía de riesgo han distribuido en fases su apoyo sobre conocimiento empresarial. La primera es la "fase inicial", en la que las empresas reciben apoyo para diseñar planes de negocio y estudios de (pre) viabilidad. Durante la segunda fase, o "fase ulterior", las empresas reciben financiación plurianual y asistencia para el fomento de las capacidades. No todas las empresas en la fase inicial consiguen llegar automáticamente a la fase ulterior. NESsT es un ejemplo.<sup>39</sup>

Los filántropos que invierten en empresas de carácter social necesitan prepararse para afrontar periodos de incubación potencialmente más largos. Perseguir el doble objetivo de alcanzar metas sociales y económicas dificulta aún más la sostenibilidad financiera. Ofrecer capacitación específica y aplicar valoraciones empresariales rigurosas para ambos tipos de objetivos es fundamental al crear empresas sociales autosostenibles<sup>40</sup>.

<sup>36</sup> Boss, S. (2009): Root Solutions. Stanford Social Innovation Review.

<sup>37</sup> De Witte, N. (2009): Royalty based finance. [www.bidnetwork.org/page/109632/en](http://www.bidnetwork.org/page/109632/en)

<sup>38</sup> Etchart, N. and Davis, L. (2002): Profits for non-profits? The prospects for venture philanthropy in the developing world. @lliance magazine, June 2002.

<sup>39</sup> Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT) website: [www.nesst.org/venture\\_our\\_portfolio.asp](http://www.nesst.org/venture_our_portfolio.asp)

<sup>40</sup> Making Cents International (2008): Youth Microenterprise and Livelihoods: State of the Field.

# La nueva frontera de la filantropía

Entrevista por Paul Melly, escritor especializado en los retos del desarrollo

En los últimos años han surgido distintos vehículos para los donantes que no desean constituir y gestionar sus propias instituciones. Uno de ellos es el Fondo Acumen de Nueva York. La CEO, Jacqueline Novogratz, explica cómo funcionan.

## ¿Cómo se constituyó el Fondo Acumen?

“A finales de la década de 1990, la revolución en el ámbito de las comunicaciones hizo posible que uno pudiera conectarse con gente de todo el mundo; la proliferación de personas adinerada trajo consigo un nuevo tipo de filántropo interesado en resultados, impacto y responsabilidad; y más emprendedores sociales empezaron a tratar problemas serios mediante nuevos enfoques comerciales. Yo me encontraba en la Fundación Rockefeller y estaba interesada en esta nueva dimensión de la filantropía, pues creía que en ciertos sentidos ésta vendría a ser un elemento modelador de la «nueva economía». Por ello intenté, junto con un pequeño grupo de filántropos comprometidos, desarrollar un modelo en el cual se abordara el problema de la pobreza global mediante los mecanismos de capital de riesgo. El Fondo Acumen contribuyó a crear un nuevo nicho con énfasis en aumentar las donaciones, pero invertir únicamente préstamos y capital propio en organizaciones tanto mercantiles como benéficas, haciendo hincapié en la importancia de los resultados.”

## ¿Cómo se decidió a utilizar este abordaje en particular?

“Nos enfocamos solo en inversiones de capital propio y préstamos porque estos ofrecen transparencia tanto para el inversor como para el receptor de la inversión, lo que permite establecer una relación de sociedad más que una estructura vertical. Nuestro «capital paciente» — capital

invertido a largo plazo a un interés inferior a la tasa de mercado y complementado con asistencia en materia de gestión — ayuda a los receptores de las inversiones a prepararse para obtener otras formas de financiación más tradicionales que puedan ayudarles a avanzar hacia la escalabilidad y la sostenibilidad.”

## ¿Cómo evalúa Acumen a los posibles candidatos de esta ayuda?

“Las empresas deben encajar en las directrices de nuestra cartera, ofrecer soluciones orientadas a la sanidad, la vivienda, el agua o la energía a consumidores de rentas bajas de Pakistán, la India o el este y sur de África. Buscamos liderazgo sólido, un registro del seguimiento de las operaciones y un modelo empresarial bien definido. Evaluamos cada uno de estos aspectos para determinar la sostenibilidad económica, impacto social, rentabilidad y escalabilidad de cada proyecto.”

## ¿Cuál es el alcance de su respaldo y en qué medida asume la forma de expertise y construcción de capacidades?

“Con oficinas en Nueva York, Hyderabad, Karachi y Nairobi, nuestro enfoque tiene la capacidad de ser práctico. Construimos relaciones fuertes con los receptores de nuestras inversiones y tratamos muchos de los desafíos administrativos a los que se pudieran enfrentar. Nuestra misión abarca capital, conocimiento y talento. Invertimos el capital financiero para comprobar el éxito de

los modelos de negocios; les comunicamos los conocimientos que adquirimos, para que más gente logre aprender de nuestra experiencia; y ayudamos a crear más líderes con las habilidades necesarias para respaldar a estas empresas. Nuestra meta es cambiar la forma de pensar, y de actuar, del mundo acerca de la pobreza.”

## ¿Cómo consiguió atraer socios que se unieran al Fondo?

“Contamos con una comunidad de inversores comprometidos con encontrar en el propio mercado soluciones al problema de la pobreza global, personas que han abrazado los principios de la empresa privada como parte de su compromiso filantrópico. Muchos actúan como asesores de nuestro equipo o como mentores de nuestros «socios», añadiendo su propio talento a nuestro trabajo.”

## Tienen opciones para aportaciones bastante modestas (por ejemplo de diez mil dólares). ¿Hay muchas personas acomodadas, pero no ricas, dispuestas a hacer una aportación social?

“No creo que un regalo de diez mil dólares sea modesto; ¡es extremadamente generoso y poco frecuente en el sector filantrópico! Esperamos contribuir a crear un movimiento que permita a la gente dar de diferentes maneras, entre ellas con financiación, y a distintos niveles, según su situación económica y sus habilidades. Cuando creamos el Fondo Acumen, cada uno de sus

socios fundadores (las Fundaciones Rockefeller, Cisco y Kellogg y algunos particulares) aportó una suma de cien mil dólares. Después ampliamos el margen de las posibles aportaciones: tenemos socios que aportan cinco millones de dólares y otros que aportan diez mil dólares; y amigos que nos envían cantidades variables a partir de veinte dólares. Nos sentimos afortunados de que haya tantas personas que apoyen nuestra misión y valoramos el esfuerzo de cada una, independientemente de a qué nivel puedan contribuir.”

*La fundadora y CEO del Fondo Acumen, Jacqueline Novogratz, estableció previamente el Rockefeller Foundation's Philanthropy Workshop y los programas Next Generation Leadership. Asimismo, es fundadora de Duterimbere, una institución de microfinanza en Ruanda. Comenzó su carrera profesional en el área de banca internacional de Chase Manhattan.*



## Fundación BiD Network, Países Bajos

La fundación BiD Network, con sede en Amsterdam, sirve a una comunidad en línea para pymes en países en vías de desarrollo, preparándolos para los inversores. El objetivo de BiD Network es movilizar fondos dirigidos a pequeñas y medianas empresas con el objetivo de crear puestos de trabajo, potenciar los niveles de ingreso y generar rendimientos óptimos. En los últimos cinco años, BiD Network ha ayudado a poner en marcha a unas 300 pymes en mercados emergentes y a crear alrededor de 2.500 puestos de trabajo directos. BiD Network logra su objetivo aprovechando las ventajas que ofrece el Internet y asociándose con organizaciones locales en 11 países. Uno de sus principales indicadores de rendimiento es el gasto en que se incurre para crear un nuevo puesto de trabajo, que es de tan sólo 1.800 euros al año.

Los emprendedores presentan su idea de negocio en línea y se les guía a través del proceso de formulación de un plan de negocio. El equipo de BiD Network valora el plan de negocio completo utilizando un sistema de evaluación en línea, a través del cual los emprendedores reciben retroalimentación detallada. Durante todo el proceso se ofrece a los emprendedores orientación y formación en línea. Una vez que los emprendedores y sus planes de negocio muestran la suficiente calidad para superar el proceso de evaluación completo, los servicios de búsqueda de inversores ponen en contacto activamente a los mejores emprendedores con la red de BiD Network, que cuenta con más de 100 inversores. BiD Network se convierte así en un proveedor de flujo de proyectos para filántropos de riesgo e inversores informales.

BiD Network gestiona concursos de planes de negocio específicos para localizar propuestas innovadoras de empresas consolidadas o recién creadas. Estos concursos pueden centrarse en sectores específicos o grupos específicos, como mujeres emprendedoras, granjeros con negocios, recursos y acceso a energía limpia. Cada año, BiD Network organiza un mercado de inversión. Las mejores empresas de la red y los finalistas de los distintos retos son invitados a los Países Bajos durante una semana, durante la cual los emprendedores reciben formación, celebran reuniones con inversores potenciales y visitan empresas holandesas para aprender de ellas. La semana concluye con un gran evento, donde las pymes y los inversores tienen la oportunidad de conocerse y se anuncian los ganadores de los concursos.

Referencia: [www.bidnetwork.org](http://www.bidnetwork.org)

## Formas de asistencia no financiera

01	Asesoramiento sobre administración general
02	Asesoramiento sobre planificación estratégica
03	Planificación financiera y contabilidad
04	Desarrollo de medidas de rendimiento
05	Fomento y facilitación de las colaboraciones
06	Conocimiento y asesoramiento in situ
07	Presentaciones a líderes locales
08	Investigación o mejores prácticas
09	Reuniones, foros, seminarios
10	Asistencia en materia de gobierno, formación del consejo y tecnología de la información
11	Asistencia en materia de publicidad, marketing y comunicaciones
12	Uso de las instalaciones de la fundación
13	Formación de personal y de los órganos de dirección

Fuente: Center for Effective Philanthropy

## Integración de grupos marginales a oportunidades emprendedoras

Cada grupo social se enfrenta a diferentes barreras para su integración económica. Las mujeres y los jóvenes son dos ejemplos de grupos que pueden ofrecer oportunidades y resultados inesperados como resultado de su integración económica.

**Jóvenes** — Los emprendedores jóvenes ofrecen un gran potencial para el desarrollo en los mercados emergentes. De los 1.500 millones de personas en el mundo que tienen entre 12 y 24 años de edad, 1.300 millones viven en países en desarrollo. Resulta vital cubrir las necesidades de estos jóvenes para reducir la pobreza y contribuir al desarrollo económico y social. Hoy en día la juventud de los países en desarrollo se enfrenta a toda una serie de retos para convertirse en emprendedores de éxito. Las enfermedades, como el VIH/SIDA, están diezmando la base de conocimientos y habilidades de muchas comunidades, dejando a los jóvenes emprendedores sin las oportunidades tradicionales de asesoramiento y aprendizaje directos. Asimismo, conflictos y guerras están interrumpiendo los sistemas de aprendizaje tradicional y formal, y generando un gran número de hogares encabezados por jóvenes y niños huérfanos. En zonas urbanas, los jóvenes que han crecido como niños sin hogar recurren a menudo a actividades ilegales, como el tráfico de drogas, el robo y crímenes violentos. Las mujeres jóvenes con pocas alternativas económicas son más vulnerables a la explotación sexual, el tráfico de personas y los embarazos prematuros.

En la actualidad el desempleo juvenil va en aumento. Los jóvenes constituyen el 25% de la población activa mundial, pero representan al 47% de los desempleados. Los jóvenes emprendedores tienen un gran potencial y es importante incluir a aquellos cuyo entorno familiar y educación les obliga a contribuir a los ingresos familiares, en lugar de asistir a la escuela. Según la OIT (2004), reducir a la mitad del desempleo juvenil actual en todo el mundo podría impulsar sustancialmente el crecimiento en las economías en vías de desarrollo. La mayor ganancia relativa asociada a la reducción del desempleo juvenil se registraría en la África subsahariana, donde el PIB aumentaría del 12 al 19%. Por lo tanto, los jóvenes de todo el mundo son un recurso valioso en el que merece la pena invertir e integrar en la economía.

**Mujeres** — Ofrecer oportunidades a las mujeres mediante su emancipación económica ofrece importantes beneficios sociales. Dotar de autonomía económica a las mujeres puede ser una manera eficaz para romper el ciclo de discriminación, violencia y vulnerabilidad al que se enfrentan muchas de ellas en los países en vías de desarrollo. Los modelos microfinancieros específicamente orientados a mujeres suelen dar buenos resultados, ya que las tasas de devolución son altas y se tiende a invertir más dinero en la familia, lo que aumenta su estatus socioeconómico.

Las mujeres en mercados emergentes participan a menudo en la producción agrícola. El apoyo a las mujeres emprendedoras, especialmente en áreas rurales, a través de mejor acceso a la propiedad, recursos económicos, conocimientos e insumos agrícolas, resulta estratégicamente importante para garantizar su movilidad económica y social<sup>41</sup>.

Soluciones empresariales innovadoras dirigidas a integrar a los grupos marginales en el desarrollo empresarial de los mercados emergentes se están popularizando entre las organizaciones sociales tradicionales, así como entre nuevos actores, como el sector privado y los filántropos. ExxonMobil, por ejemplo, se ha comprometido a invertir en la expansión de tecnologías sostenibles de gran impacto que permitan a las mujeres de los países en desarrollo progresar económicamente.<sup>42</sup>

Muchos filántropos, como Ann Cotton con su campaña CAMFED para la educación de las mujeres (Campaign for Female Education), se centran en la emancipación de la mujer,

asegurándose de que completen su educación, lo que les permite aumentar sus conocimientos y capacidad para perseguir oportunidades de obtener ingresos. Cotton observó que, en la África subsahariana, las mujeres jóvenes y niñas abandonan la escuela en cuanto se necesita aumentar los ingresos familiares, perpetuando así un ciclo de subsistencia.<sup>43</sup>

Se alienta a los filántropos a que concentren sus esfuerzos e inversiones en empresas que incluyan a jóvenes y mujeres en la cadena de valor, como Rags2Riches, o que se involucren con organizaciones que generen conocimiento y capacidad emprendedora entre estos grupos (consulte la siguiente sección sobre filantropía y educación emprendedora). Por último, los filántropos pueden asegurarse de que las organizaciones que apoyen incluyan, al menos, un tercio de mujeres entre sus trabajadores o en sus consejos de administración para desarrollar las habilidades de liderazgo que necesitan.<sup>44</sup>

## Cómo identificar a empresas con oportunidades de crecimiento

Para los filántropos puede resultar complicado identificar receptores de inversión. Por ello, es importante tener una idea exacta y clara de las empresas en las que se desea invertir, creando una lista con criterios de selección claros y rigurosos en su aplicación (véanse los criterios de Ashoka como referencia).

En muchos casos, los filántropos necesitan confiar en su juicio al identificar ideas con potencial para generar un cambio sistemático y a emprendedores capaces y comprometidos para implementarlas. Cada vez son más los interesados en favorecer a empresas de economías emergentes. Diversas redes ponen en contacto a inversores con ideas afines y les ayudan a localizar empresas con gran potencial de crecimiento. Entre ellas, Ashoka, Endeavor y BiD Network, son organizaciones que se dedican a ayudar a los filántropos que buscan invertir en países en vías de desarrollo con la diligencia debida, supervisando el progreso de la empresa y evaluando el impacto de su inversión. En aquellos países con entornos que no cuentan con estructuras legales ni perfiles de riesgo, resulta muy importante contar con socios capaces de identificar empresas en quien confiar. Los filántropos de riesgo se organizan más en redes de filantropía de riesgo (como la Asian Venture Philanthropy Network o la Business Angel Network South East Asia). A través de estas redes se comparte investigación,

<sup>41</sup> ExxonMobil.

<sup>42</sup> Social Edge: [www.socialedge.org/blogs/global-x/archive/2007/07/03/anncotton](http://www.socialedge.org/blogs/global-x/archive/2007/07/03/anncotton).

<sup>43</sup> UN Department of Economic and Social Affairs (UNDESA), 2010.

<sup>44</sup> Ibid.

---

## Rags2Riches

---

Rags2Riches es una empresa de carácter social con sede en Filipinas que vende bolsos de moda creados por el diseñador Rajo Laurel y alfombras con prestigio de calidad a partir de materiales de desecho. Rags2Riches (R2R) ofrece a mujeres desfavorecidas apoyo empresarial para vender productos de moda confeccionados a partir de telas de desecho. Además de administrar la cadena de suministro y encargarse del desarrollo del producto, diseño, marketing y ventas, R2R ofrece orientación sobre ética, conocimientos financieros y gestión empresarial a mujeres desfavorecidas. Los mercados a los que se dirige R2R son clientes extranjeros de alto poder adquisitivo y sus productos se venden en bazares de hoteles de lujo o a través de puntos de venta exclusivos. La demanda ha superado a la oferta, lo que ha llevado a R2R a optimizar su sistema de producción y a favorecer más asociaciones con proveedores de telas de desecho. En los próximos cinco años, R2R contará con el potencial de mejorar directamente la calidad de vida de, al menos, 5.000 mujeres procedentes de comunidades pobres, permitiéndoles aumentar sus ingresos per cápita anuales en 280 dólares.

Referencia: rags2riches.ph

---

---

## Criterios de selección de Ashoka

---

**Test eliminatorio: Una nueva idea** — Ashoka busca individuos “poseídos” por una idea innovadora, con un potencial real para cambiar el status quo en un campo determinado.

**Creatividad** — El emprendedor tiene que tener visión, ser alguien capaz de solucionar problemas y que cuente con un historial visionario.

**Calidad emprendedora** — Una gran devoción por hacer realidad el cambio y la innovación.

**Impacto social de la idea** — La idea en sí cambiará considerablemente el campo y desencadenará un cambio sistemático y amplio a escala nacional o regional.

**Fiebre ética** — Se debe confiar en el emprendedor social. En caso de cualquier duda al respecto, el candidato no superará el proceso de selección

Referencia: www.ashoka.org

---

experiencia y recursos, y se junta el capital de inversión para compartir riesgos y gestionar mejor la cartera de inversiones.

Los concursos de planes de negocio y los retos para emprendedores ofrecen visibilidad a emprendedores prometedores. Los filántropos pueden usar estos concursos para identificar emprendedores fiables, de gran crecimiento e impacto, o simplemente a aquellos que cumplan los criterios establecidos para ser capaces de generar cambios en un área determinada.

El número de concursos y retos ha crecido enormemente en los últimos años, entre los que se incluyen Skoll Awards, Schwab Foundation y Ashoka. Su objetivo es seleccionar emprendedores con visiones de negocio prometedoras, generando por ello gran atención. Existen otros concursos de planes de negocio cuyo objetivo es atraer a nuevos emprendedores (que no hayan participado antes) para tener la capacidad de apoyarlos también. BiD Network ha desarrollado “retos por sectores” específicos dirigidos a una región, industria o grupo objetivo en concreto (por ejemplo, mujeres y granjeros) para localizar empresas con actividades específicas.

Los concursos para emprendedores desempeñan además un papel importante para inspirar a las comunidades locales. Se recomienda introducir estos conceptos en regiones a las que actualmente los programas de promoción para emprendedores no llegan y que los filántropos apoyen estas iniciativas. Los nuevos concursos sobre planes de negocio y retos para emprendedores pueden marcar una diferencia al reconocer a las personas e ideas más prometedoras de una región, dándoles un premio o el capital inicial para desarrollar el proyecto, además de utilizar al ganador como ejemplo de inspiración. También se pueden usar estos modelos para proveer herramientas y capacidades que permitan mejorar a otros concursantes y ofrecer a los emprendedores oportunidades de obtener contactos y acceso a los mercados.

---

## WISE, Suiza

---

Maurice Machenbaum y Etienne Eichenberger fundaron WISE (Wealthy Individuals, Social Entrepreneurs) en 2004. WISE sirve como punto de encuentro entre filántropos y emprendedores sociales. Su objetivo es crear nuevas oportunidades de desarrollo, poniendo en contacto a personas que deseen invertir sus recursos financieros en proyectos emprendedores sociales. WISE no trabaja con bancos ni instituciones financieras y sus servicios se adaptan a las necesidades de donantes individuales. A los donantes se les anima a realizar visitas in situ para conocer a los receptores potenciales de la inversión.

Por su parte, los emprendedores sociales se benefician de WISE, ya que reciben el respaldo financiero de sus clientes durante cinco años. WISE pone a su disposición habilidades y servicios no financieros.

Referencia: www.wise.net

---





---

## Puntos clave

---

Usted se encuentra en una posición única para desencadenar el potencial empresarial y de lograr el avance de soluciones innovadoras para satisfacer los desafíos del desarrollo a través del apalancamiento de su experiencia, habilidades, capital y relaciones personales para respaldar a las empresas a fin de que se tornen más viables, visibles y que atraigan a otros inversionistas.

---

Es posible lograr el respaldo al ofrecer acceso a capital costeable; aportando con conocimientos y experiencia al negocio, e involucrando a los grupos marginales en oportunidades empresariales.

---

La filantropía de riesgo es una herramienta prometedora para respaldar soluciones empresariales capaces de responder ante los desafíos en materia de desarrollo, generando beneficios económicos y sociales o medioambientales.

---

Se ofrecen siete principios clave para tener en mente al realizar inversiones de filantropía de riesgo en la página 24.

---

---

## Para proporcionar acceso a capital y asistencia no financiera:

- Personalice sus inversiones en función de las distintas fases por las que pasa una empresa.
  - Considere distintos modelos de financiación y combinaciones innovadoras.
  - Considere distintas formas de asistencia no financiera y aporte su propia experiencia, conocimientos empresariales y redes.
  - Para obtener un mayor impacto del capital y del tiempo invertidos, considere la posibilidad de un compromiso a mayor nivel repartido a lo largo de varios años, con metas determinadas de antemano.
  - Prevea estrategias de salida con mucha antelación.
  - Valore el conocimiento local y respalde la participación local.
- 

---

## Existen redes, organizaciones y planes de negocio o retos para emprendedores que pueden ayudarle a identificar a potenciales receptores de inversión. Para identificar a las empresas:

- Prepare un riguroso proceso de selección, basado en criterios claramente definidos, fijándose en el emprendedor, la idea y cómo coincide con su propia visión y contribución potencial.
  - Céntrese en un número pequeño de empresas con alto crecimiento y potencial de gran impacto.
  - Trabaje con redes y concursos de planes de negocio que puedan ayudarle en materia de la diligencia debida, supervisando el progreso de la empresa y evaluando el impacto de la inversión.
- 

---

## Para estar seguros de que su inversión tendrá un impacto social duradero:

- Considere enfocarse en empresas que fomenten un cambio sistemático y que tengan la capacidad de crecer a fin de ofrecer un valor económico y social relevante.
  - Considere el potencia de desarrollo empresarial para mujeres y jóvenes y respalde iniciativas que requieran de la construcción de capacidades entre mujeres y jóvenes.
-



## Caso práctico 3

Jack Ma, China

Respaldo a pequeñas y medianas empresas<sup>45</sup>

“Este puede ser el comienzo de una revolución encabezada por el Internet donde las pequeñas empresas de todo el mundo puedan competir contra las grandes compañías como nunca antes lo habían hecho”.

Jack Ma es el fundador de Alibaba.com, la principal plataforma de business-to-business y comercio electrónico de China. También creó Taobao, la página web de compra en línea que desbancó a eBay en dicho país.

La presunción de que la rentabilidad a largo plazo de una compañía se debe basar en un servicio satisfactorio para los clientes y en cuidar bien a los empleados ha ayudado a Ma a liberar su potencial emprendedor y a crear miles de puestos de trabajo en su país. Ante una situación macroeconómica inestable que genera importantes retos

para pequeñas empresas chinas dedicadas a la exportación, Alibaba.com redujo en 2008 las tarifas de suscripción a China Gold Supplier en un 60%, para beneficiar a un mayor número de pymes sin considerar la disminución de los márgenes de beneficios. Alibaba.com proporciona un software de gestión empresarial, servicios de infraestructura para Internet y servicios educativos para formar profesionales en gestión empresarial y en comercio electrónico.

A través su página web, que se dedica principalmente a poner en contacto a pequeños proveedores con compradores de todo el mundo, Ma pretende apoyar a pymes, ignoradas durante mucho tiempo por las instituciones financieras y de crédito, y que actualmente reciben menos de un 5% en préstamos bancarios, a pesar de generar tres cuartos de los puestos de trabajo en China y de contribuir con la mitad de su producto interno bruto.

En 2007, Ma lanzó, en colaboración con los principales bancos de China Ali-Loan, un programa de ayuda basado en pequeños créditos empresariales. En 2010, Alibaba.com anunció la creación del primer sistema de valoración de pequeños créditos empresariales en China y estableció un fondo de seguros de 147 millones de dólares para la integridad empresarial.

En septiembre de 2009, Alibaba Group anunció su asociación con Grameen Trust de Bangladesh para crear una institución de microcréditos llamada Grameen China, enfocada inicialmente en la concesión de créditos de unos 400 dólares por persona a más de 8.000 personas en Sichuan y el interior de Mongolia. Grameen Trust desarrolla y gestiona Grameen China, basándose en su modelo microfinanciero y con un fondo inicial de 5 millones de dólares. Alibaba Group ofrece asesoría a través de soporte tecnológico para ayudar a receptores potenciales a acceder al programa y, con el tiempo construir, sus negocios en línea.

<sup>45</sup> Alibaba.com, 17 de mayo de 2009; Philanthrocapitalism, 25 de noviembre de 2009; CNReviews, 25 de septiembre de 2009.

# Educación emprendedora

## La educación desempeña un papel crucial en el desarrollo de la capacidad y el potencial emprendedor.

Una educación centrada en promover una actitud emprendedora permite desarrollar capacidades de liderazgo, innovación y resolución de problemas de forma creativa. Las normas sociales tradicionales de los países en vías de desarrollo siempre han fomentado el empleo en los sectores público y privado, o bien, como alternativa, la opción de constituirse como trabajador autónomo. Sin embargo, debido al alto índice de desempleo registrado en jóvenes y mujeres, esta última opción ha pasado a convertirse en una necesidad, lo que representa una gran oportunidad para promover en la sociedad una educación emprendedora y mostrar las opciones para crear un negocio propio que sea rentable.

Hasta hace relativamente poco tiempo, los esfuerzos por desarrollar y promover una educación centrada en la innovación y el desarrollo de capacidades emprendedoras han sido limitados en la mayoría de las economías emergentes. Sin embargo, filántropos y otras organizaciones con fines sociales se han enfocado cada vez más en invertir en el desarrollo de futuros líderes empresariales de la región. Esta necesidad de formación en negocios, espíritu emprendedor y liderazgo, proporciona

grandes oportunidades a los filántropos estratégicos.

### Inversión en educación emprendedora en todos los niveles

#### Educación superior

El precio de la educación superior está aumentando en numerosos países debido al crecimiento de la clase media, restringiendo, a su vez, el acceso a ella. El doctor Taddy Blecher, emprendedor social sudafricano, ha incorporado el espíritu y la creencia africana del ubuntu, que significa que nadie existe de forma aislada, para crear la Community and Individual Development Association (CIDA) en Sudáfrica.<sup>46</sup> Blecher rechazó una oferta de trabajo con un excelente sueldo en Estados Unidos y, en su lugar, encaminó sus pasos hacia los suburbios. CIDA es la primera universidad prácticamente gratuita de Sudáfrica. Su éxito gradual ha atraído a grandes patrocinadores, donaciones de libros y de equipos informáticos por parte de empresas. Hoy en día, CIDA ya cuenta con el respaldo de reconocidos filántropos como Oprah Winfrey.<sup>47</sup> Además, el doctor Taddy Blecher obtuvo el premio para líderes del mañana Global Leader of Tomorrow del World Economic Forum en 2002 y recibió el premio para emprendedores sociales, Skoll Award for Social Entrepreneurship, en 2006.

A cambio de la formación, se espera que los estudiantes contribuyan al funcionamiento del campus y que compartan durante las vacaciones sus conocimientos con los jóvenes de sus comunidades. Los licenciados de CIDA que ganan sueldos adecuados contribuyen a patrocinar la educación de futuros estudiantes. CIDA ofrece formación a emprendedores y dota a jóvenes estudiantes de comunidades desfavorecidas con la perspicacia necesaria para los negocios, convirtiéndolos en líderes de sus comunidades. CIDA es una universidad acreditada en la que los licenciados obtienen un título en administración de empresas, lo que les permite ser competitivos en el mercado.

<sup>46</sup> Skoll Foundation: [www.skollfoundation.org](http://www.skollfoundation.org)

<sup>47</sup> Coughlan, Sean (2005) "University for South Africa's poor" in: BBC News.

Más recientemente, Richard Branson, industrial británico y fundador de la marca Virgin, creó una facultad para emprendedores en el CIDA. Esta facultad proporciona tutoría durante las primeras etapas del desarrollo empresarial, acceso a un fondo con el capital inicial necesario para empezar pequeños negocios y formación que permite a los alumnos enseñar en sus comunidades. En otras palabras, se ofrece el respaldo y se fomenta la confianza en la juventud proveniente de un entorno desfavorecido, incluyendo su preparación ante un posible fracaso mediante el desarrollo de la tolerancia necesaria para hacerle frente y aprender de la experiencia. Estas habilidades empresariales son transferibles y útiles, tanto si el estudiante elige trabajar por cuenta propia como si lo hace como empleado de una empresa. Además de las donaciones y el patrocinio de estudiantes, la facultad ofrece becas para trabajar en las empresas del grupo Virgin, así como formación, profesores invitados y tutoría por parte del personal de Virgin.

#### Formación vocacional

Putera Sampoerna<sup>48</sup> argumenta que, además de que es necesario inculcar el potencial emprendedor en los estudiantes universitarios, las economías emergentes requieren de programas de capacitación que lleguen a los emprendedores del futuro que vienen de un ambiente rural y con menos acceso a la educación. Se necesita esta educación para fomentar el desarrollo de micro-empresas y pequeñas compañías en sus comunidades rurales.<sup>49</sup>

Se requiere un conjunto básico de habilidades para crear una microempresa viable y dedicada, por ejemplo, a la fabricación de componentes electrónicos, la carpintería o la cría de animales. Con frecuencia, estas habilidades se enseñan en el seno de la comunidad y son transferidas de padres a hijos. A medida que los jóvenes emigran a las ciudades, se produce una brecha para que éstos puedan consolidar las habilidades y experiencia suficientes para generar un medio de vida. Jóvenes con potencial de convertirse en emprendedores deben recibir una educación emprendedora en sus años de formación para así aumentar las posibilidades de que creen un negocio orientado hacia el crecimiento y que emplee a más personas, transformando no sólo sus propias vidas, sino la comunidad, a través del empleo directo y del impacto económico indirecto.

<sup>48</sup> Favor de referirse al estudio de caso de la página 42.

<sup>49</sup> Fundación Sampoerna: [www.sampoernafoundation.org](http://www.sampoernafoundation.org)

Para proporcionar medios de vida a emprendedores en comunidades agrícolas, la formación vocacional debe centrarse en la mejora del rendimiento y en la productividad agrícola. Resultan de gran valor los fondos dedicados al tipo de formación que otorga el respaldo necesario para que granjeros efectúen la transición a otros desarrollos agrícolas más sostenibles o que sean más rentables. El centro Songhai en Benín forma a jóvenes africanos para que se conviertan en emprendedores sociales y agentes de cambio en la agricultura. Estos jóvenes emprendedores promocionan la agricultura sostenible y obtienen ingresos mediante la venta de sus productos orgánicos en mercados locales e internacionales.<sup>50</sup>

Los filántropos tienen la importante oportunidad de involucrarse y de llegar a comunidades en desventaja en el campo a través del financiamiento de iniciativas educativas de base que apoyen el desarrollo vocacional y los cursos cortos. De acuerdo con el informe sobre educación de Oxfam, ha surgido un sector privado de menor costo para satisfacer las demandas de los hogares en desventaja económica.<sup>51</sup> En muchos mercados emergentes, las escuelas privadas no están registradas y, por consiguiente, no se les reconoce como beneficiarias de capital. Los filántropos de riesgo cuentan con la capacidad de movilizar su extensa red de contactos de capital para desarrollar un concepto de branding y de franchising para estas escuelas privadas no registradas, a fin de crear un sistema de afiliación que les permita a las familias en desventaja elegir escuelas adecuadas para matricular a sus hijos.<sup>52</sup>

### The Network for Teaching Entrepreneurship

Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE) es una organización social que ayuda a que las personas jóvenes de comunidades con pocos ingresos de EE. UU. y Latinoamérica obtengan las habilidades necesarias y liberen su creatividad emprendedora en una etapa temprana. NFTE cuenta con más de 1.500 profesores activos y está mejorando continuamente su trayectoria curricular de emprendimiento e innovación. El fundador, Steve Mariotti, fue un emprendedor que dio clases en una escuela secundaria en la ciudad de Nueva York y combinó sus dos experiencias para desarrollar iniciativas de educación emprendedora.

Referencia: [www.nfte.com](http://www.nfte.com)

<sup>50</sup> Página web del Centro Songhai: [www.songhai.org](http://www.songhai.org)

<sup>51</sup> Tooley, J. and Dixon, D. (2005): The Oxfam Education Report.

<sup>52</sup> Shah, Parth J. and Veetil, Vipin P. (2006): Entrepreneurial Approaches to Education for the Poor.

# Fortalecer el Internet y las tecnologías de la información en comunidades con pocos recursos es un importante tema de inversión.

**Educación sobre el uso de Internet y acceso al conocimiento**  
Los filántropos están valorando cada vez más el fortalecimiento de las tecnologías de la información como un importante tema de inversión en comunidades con pocos recursos. El incremento del acceso a la tecnología digital y la mejora de la educación sobre el uso del Internet permiten que las personas se conecten a un mercado global de información, conocimientos, herramientas y recursos. El proyecto "Hole in the Wall" desarrollado por el profesor Sugata Mitra, un reconocido científico indio, muestra cómo los niños pueden aprender por sí mismos a acceder a la información en Internet sólo con proporcionarles acceso a los equipos informáticos.<sup>53</sup> Incrementar la educación sobre el uso del Internet puede contribuir a liberar el potencial creativo y emprendedor en los mercados emergentes.

También existe una oportunidad adicional. Con el uso del Internet pueden establecerse redes que conecten a emprendedores y utilizarse como un valioso recurso educativo para intercambiar experiencia, información del mercado, redes empresariales y relaciones de tutelaje. Ejemplo de esto son Imagine Nations Network, BiD Network, Kiva y MyC4. Existe una gran oportunidad para que los filántropos contribuyan a establecer y fomentar dichas redes locales para compartir la experiencia y fomentar el espíritu emprendedor. La innovación en las tecnologías de la información también incluye el acceso a la información mediante teléfonos móviles. Grandes empresas como Vodafone, Huawei, Zain y Microsoft han diseñado emocionantes iniciativas para intentar superar la brecha digital.

<sup>53</sup> Strong, Michael. (2007). Empowering Women Entrepreneurs: Alleviating Poverty & Promoting Peace through Enterprise Development.

---

## Centre for Digital Inclusion (CDI)

---

Rodrigo Baggio es un emprendedor social que fundó Centre for Digital Inclusion (CDI), la primera organización en identificar la brecha digital en Latinoamérica, comenzando por las favelas del Brasil. CDI crea centros comunitarios con acceso a Internet y programas informáticos donde miembros de la comunidad enseñan a jóvenes a utilizar las nuevas tecnologías. La idea consiste en impulsar la tecnología para mejorar vidas y comunidades, fomentando el potencial emprendedor entre los jóvenes marginados y excluidos de la participación en sectores formales de la sociedad.

Referencia: Sitio web de Skoll Foundation, Uncommon Heroes

---

## Puntos clave

---

### **Invertir en el desarrollo de una currícula que integre al emprendimiento en las universidades de las economías emergentes.**

- Asigne fondos y respaldo a los modelos educativos que extienden la formación vocacional y la experiencia emprendedora a nivel popular.
  - Invierta en tecnologías de acceso a la información en zonas alejadas.
  - Proporcione fondos, experiencia y movilice redes empresariales para establecer redes colectivas de emprendedores que faciliten el intercambio de experiencia, información sobre el mercado y contactos empresariales.
- 





# Caso práctico 4

Putera Sampoerna, Indonesia

Una forma de mejorar la educación emprendedora<sup>5</sup>

## La fundación tiene la visión de crear futuros líderes y emprendedores para Indonesia.

Putera Sampoerna, descrito en los medios de comunicación como uno de los emprendedores sociales más famosos de Indonesia, era el propietario y director ejecutivo de la compañía tabacalera PT Hanjaya Mandala Sampoerna hasta que la vendió a Philip Morris en 2005.

“Putera Sampoerna convirtió un negocio familiar dedicado a la producción de cigarrillos para un nicho de mercado específico en la principal empresa pública con un alcance geográfico significativo en todo el archipiélago”. Sampoerna confiaba plenamente en el potencial de liderazgo de las nuevas generaciones, lo que se refleja tanto en sus negocios privados como en sus actividades filantrópicas.

En 2001, el millonario estableció la fundación Putera Sampoerna para mejorar la educación pública y donó 150 millones de dólares de su fortuna familiar para respaldarla. La fundación tiene la visión de crear futuros líderes y emprendedores para Indonesia, que sean capaces de afrontar los desafíos de la economía global. A través de su estrategia de becas por méritos “Pathway to Leadership” (El camino al liderazgo), el objetivo inicial de la fundación es conseguir 1.000 graduados anuales, capaces de liderar diferentes ámbitos de la comunidad, incluyendo a empresas privadas y servicios públicos.

A pesar del reciente crecimiento económico de Indonesia, el país aún se enfrenta a un alto nivel de desempleo, subempleo y a la falta de oportunidades para los jóvenes, especialmente las mujeres. Putera Sampoerna cree que la educación y la creación de puestos de trabajo son esenciales en la formación de una sociedad dinámica, pacífica y próspera. Por esta razón, la fundación ha integrado los conocimientos sobre el espíritu emprendedor en su sistema de educación y se encuentra en proceso de crear un Portal Nacional de Comunicaciones para emprendedores y un Centro Nacional para el Desarrollo Emprendedor. Estas plataformas pretenden servir como vínculo entre jóvenes emprendedores del país de modo que se puedan relacionar con otros emprendedores, mentores, programas de donaciones y compañías de inversión en pequeñas empresas.

Sampoerna presentó estas iniciativas en la Cumbre Presidencial del Empresario, que tuvo como anfitrión al presidente de los Estados Unidos, Barak Obama, para remarcar la importancia y su apoyo a la innovación y al espíritu emprendedor en los países de mayoría musulmana de todo el mundo. Recientemente, la fundación ha desarrollado la iniciativa Wanita, que facilita a las mujeres de las zonas rurales la formación y el desarrollo de capacidades, y además proporciona microcréditos y establece operaciones comerciales viables.

“Existe un vínculo entre el emprendimiento y el desarrollo económico. El emprendimiento impulsa el desarrollo de la economía y la generación de empleo.”

**Los desafíos según la visión personal de Michelle Sampoerna, hija de Putera Sampoerna y presidenta de la fundación Sampoerna Foundation**

“Existe un vínculo entre el espíritu emprendedor y el desarrollo económico. El espíritu emprendedor impulsa el desarrollo económico y la creación de empleo y es un medio importante y una estrategia valiosa para la creación de puestos de trabajo y la mejora de las comunidades e independencia de los jóvenes.

Nuestras iniciativas de espíritu emprendedor se encuentran en sus primeras fases. Prevemos que nuestro mayor desafío será hacer evolucionar la idea tradicional de una carrera basada en “un trabajo para toda la vida” hacia otra de carreras basadas en “carteras” y en el desarrollo de diferentes capacidades. Sin embargo, estamos convencidos de que la enseñanza del espíritu emprendedor y la formación son factores clave para mejorar el acceso de los jóvenes al empleo.

Necesitamos trabajar estrechamente con corporaciones, instituciones y otros organismos de este campo para ejercer presión en el gobierno, a fin de que se introduzcan normas y se pongan en marcha procedimientos que respalden las necesidades y los objetivos del espíritu emprendedor”.

**Sugerencias de Michelle Sampoerna sobre las estrategias clave para filántropos a quienes les gustaría respaldar el desarrollo de pequeñas empresas en mercados emergentes**

“A fin de fomentar el desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas, hemos adoptado un enfoque holístico centrado en la educación en todos los ámbitos, desde la educación secundaria hasta la universitaria, y mediante programas especiales de formación para las mujeres de las zonas rurales y los emprendedores en general; proporcionamos ayuda y respaldo empresarial de tipo financiero, mediante el desarrollo de planes de negocio, mercados y vínculos. Creemos que es una estrategia clave para los filántropos que apoyan el desarrollo emprendedor en Indonesia.”

<sup>5</sup> Referencias: World Investment News, 29 September 2009; Forbes Magazine, 16 March 2009; Putera Sampoerna Foundation

# Cómo fomentar el nivel de impacto y responsabilidad

## ¿Por qué deben los filántropos medir su capacidad de impacto?

La filantropía estratégica tiene claras expectativas de rendimiento y busca conseguir mejores oportunidades para lograr ventajas sociales, medioambientales y/o financieras.

La medición del impacto ayuda a:

- **Centrarse en resultados:** La medición del impacto de las inversiones permite, tanto a inversores como a empresarios, centrar su atención en lo que es importante y en los logros que desean conseguir.
- **Medir o estimar valor:** Los filántropos estratégicos desean conocer a fondo el retorno social de su inversión (SROI). Esto puede utilizarse para una buena toma de decisiones basada en la valoración de costos y beneficios, con el fin de entender a fondo el impacto de sus inversiones.
- **Garantizar la importancia y asignación de los recursos:** Gracias a la valoración de la capacidad de impacto, los inversores pueden apreciar si los recursos se están utilizando de una forma efectiva y eficiente. Posteriormente, los inversores podrán valorar si sus inversiones eran las adecuadas para el contexto elegido.
- **Fomentar la responsabilidad:** La valoración del impacto ayuda a los inversores y empresarios a asegurarse de que se encuentran en el camino adecuado para lograr sus objetivos. Conocer el impacto de un proyecto también ayuda a respaldar la comunicación para fomentar la responsabilidad de las partes interesadas. Los asesores financieros y de inversiones necesitan contar con herramientas con las que crear carteras que compensen el riesgo y los beneficios financieros, sociales y ambientales. La valoración del impacto ayuda a incrementar el conocimiento sobre dichos beneficios.

Enfocarse en la medición de impacto consiste en conocer el valor creado a partir del dinero invertido, lo cual no siempre es fácil. Muchas de las herramientas utilizadas en esta valoración no son capaces de ofrecer una perspectiva clara. Como resultado, muchos de los proyectos más prometedores para el desarrollo en mercados emergentes se valoran a partir de conceptos “emocionales” o bien a partir de conceptos puramente financieros. Ninguno de los dos enfoques proporcionará una visión racional y genuina de todo el potencial de un proyecto.

Gracias al creciente interés en la filantropía estratégica, el impacto y el valor generados por los filántropos, hoy en día hay una gran cantidad de recursos disponibles para ayudarle a valorar y conocer el impacto que generan sus inversiones. El reciente lanzamiento de la iniciativa IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) dirigida a desarrollar un acercamiento estandarizado para la valoración y creación de informes sobre el impacto social y medioambiental ayudará a fomentar un mayor conocimiento de los beneficios financieros, sociales y medioambientales de la filantropía estratégica.<sup>54</sup>

### ¿Cómo se puede valorar el impacto?

Un enfoque de filantropía estratégica permite a las personas de gran poder adquisitivo centrarse en los resultados inmediatos y a largo plazo. Mientras que muchas empresas persiguen como objetivo la obtención de beneficios financieros de forma mensual o trimestral, los beneficios sociales pueden tardar años (o décadas) en apreciarse o materializarse. Los filántropos de riesgo especializados en la valoración del impacto deben considerar detenidamente el marco temporal en el cual desean conseguir beneficios.

- **Cribar:** Tomar una decisión de inversión desde el principio. Este abordaje ayuda a estimar y a entender el potencial y la viabilidad de una inversión en particular.
- **Monitoreo del desempeño en forma continua:** Ayudar a los filántropos y a los receptores de la inversión a comprender los avances y ofrecerles la habilidad de adaptarse y de mejorar en forma continua para garantizar que cumplan sus objetivos.
- **Evaluaciones profundas periódicas:** Ofrecer una imagen cualitativa de los beneficios y de su relevancia en un momento dado.

Un abordaje filantrópico estratégico logra que sea posible para las personas adineradas enfocarse en los resultados inmediatos y en los resultados que se vuelven visibles con

el paso del tiempo. Mientras que el impulso de muchos negocios es observar los retornos financieros cada mes o cada trimestre, el retorno social tal vez requiera de años, o hasta décadas, para apreciarse o materializarse. Los filántropos de riesgo que buscan medir el impacto necesitarán considerar con sumo cuidado el marco de tiempo en el cual desean recibir su retorno.

### Definiciones

Para los filántropos estratégicos es importante considerar si el método de valoración se centra realmente en el impacto o si simplemente efectúa un recuento de los resultados, actividades y contribuciones.<sup>55</sup> La cadena de valor del impacto (figura 2) nos muestra cómo se crea en última instancia el valor. Sea cual sea el enfoque y metodología utilizados para medir resultados, se debe seguir la cadena de valor del impacto para ayudar a describir la historia del cambio y de la creación del valor.

**Insumos:** El total de recursos que se han invertido para alcanzar un objetivo, incluyendo los que proporciona el inversor. Aquí se trata de tener muy claro el tiempo o el dinero que se ha invertido en el proyecto.

**Actividades:** Las actividades de la organización para conseguir dicho objetivo.

**Output:** Información como el número de personas que se benefician, el número de talleres de formación celebrados y el número de actividades que han tenido lugar. Los sistemas de medición que se centran en los outputs pueden ser útiles para entender lo que ha ocurrido, pero no describen los cambios generados a largo plazo. Los indicadores que describen los outputs pueden ser usados como un sustituto para de valorar el impacto real.

**Resultados:** Los cambios definitivos realizados en la comunidad, incluidos los efectos intencionales y no intencionales de la empresa, así como de otras actividades no relacionadas con el proyecto.

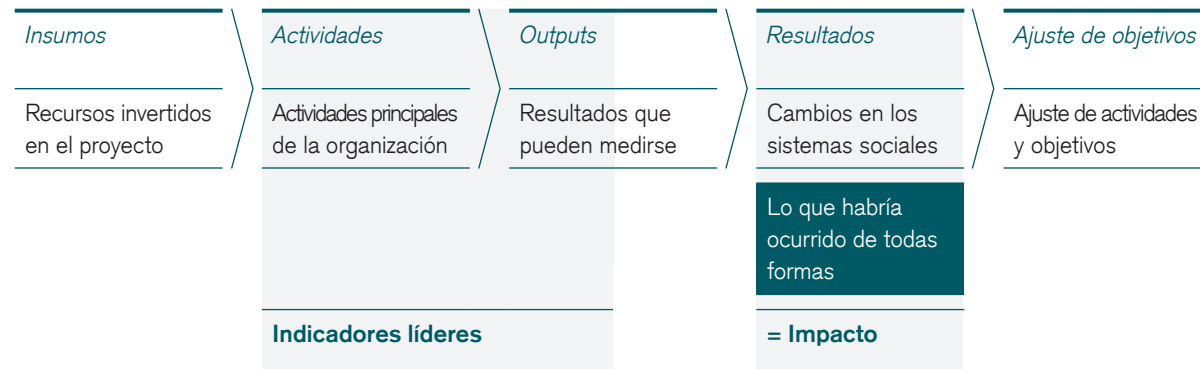
**Impacto:** Se refiere a los cambios económicos, sociales o medioambientales de la comunidad que se pueden atribuir específicamente a la compañía o a la actividad del receptor de la inversión. El impacto se refiere a los resultados eliminando el “¿Qué hubiera ocurrido de todas formas sin la implicación de la organización?”. El impacto puede ser positivo y negativo.

<sup>54</sup> Bugg-Levin, A. (2009): Impact Investing: harnessing capital to drive development at scale.

<sup>55</sup> Olsen, S. and Galimidi, B. (2008): Catalogue of approaches to impact measurement. Social Venture Technology Group with the support of The Rockefeller Foundation.

Para personas de gran poder adquisitivo que inviertan en empresas es importante recordar que éstas pueden tener un impacto tanto externo como interno.

Figura 2. Impacto de la cadena de valor<sup>6</sup>



**Impacto interno:** Está relacionado con los efectos que los negocios tienen en la salud de los empleados y en su seguridad financiera, así como los efectos que la compañía tiene en el medio ambiente y problemas en el acceso, justicia y confianza en la política de la compañía.

**Impacto externo:** Se refiere a la forma en que el negocio afectará a los clientes y las comunidades en las que opera. El impacto externo implica que ocurre fuera de la compañía.

#### Configuración de indicadores

La identificación y descripción del impacto de la cadena de valor puede hacerse a través de indicadores predeterminados que las partes interesadas deseen utilizar. La medición de dichos indicadores se hace a través de métodos cuantitativos o a través de una evaluación reflexiva en la que se pide a los beneficiarios que vuelvan a pensar en los cambios que han tenido lugar. Idealmente, la valoración debe tener una referencia que sirva para comprender e interpretar los cambios ocurridos.

Los indicadores son una parte importante para la valoración del impacto, ya que describen qué cambios potenciales se deben medir. Los indicadores buenos son:

- Sencillos
- Gestionables
- Basados en información accesible
- Rentables en el sentido de que la recopilación de datos no requiere de muchos recursos
- Desarrollados con el emprendedor y otras partes interesadas de la empresa

Es importante recordar que los indicadores sólo sirven para indicar y no para comprender todo el contexto de un caso. Tomar en cuenta distintas fuentes de información y diferentes indicadores podrá ayudar a conformar una visión completa de una intervención en concreto.

Configurar indicadores para medir un impacto no siempre es tarea fácil. Los inversores pueden mostrarse satisfechos al elegir lo que se conoce comúnmente como indicadores líderes que ayudarán a comprender los cambios que tienen lugar. Los indicadores líderes proporcionan, por lo general, más información sobre las actividades de la organización y sus outputs (consulte la figura 2), lo que implica una relación entre estos dos elementos y el impacto real que resulta de ellos. Cuando un fondo desea respaldar la lucha contra la pobreza a través de actividades emprendedoras, ejemplar de buenos indicadores pueden ser el número de empresas puestas en marcha, la cantidad de puestos de trabajo creados o el número de empresas que siguen abiertas tras un periodo de tiempo determinado.

Al diseñar un modelo de medición, es importante recordar tres cosas:<sup>56</sup>

- **Hacerlo sencillo, pero con sentido** – Desarrollar y mantener herramientas de valoración de impacto no debe suponer una tarea árdua.
- **Conocer el público** – El público suele estar conformado, por lo general, por las partes interesadas de la empresa, quienes necesitan un análisis rápido pero exhaustivo del rendimiento de la organización y del impacto que ésta genera. A veces esto es más complejo, ya que los modelos sirven a distintos públicos:
  1. inversores;
  2. público interno para gestionar operaciones y rendimiento;
  3. accionistas para evaluar el impacto social.
- **Reflejo de cambio en el sistema** – Idealmente, las herramientas de valoración deben ser capaces de reflejar los cambios influidos por la empresa. En realidad esto es difícil de lograr, ya que consiste en comprender qué hubiera ocurrido si la iniciativa de los inversores no hubiera tenido lugar. Para la valoración de este aspecto es necesario considerar el uso de grupos de control que pueden ser difíciles de establecer y de métodos de valoración indirecta.

#### Herramientas útiles

Aunque la conveniencia de una herramienta determinada dependerá de las circunstancias locales de la empresa y de las preferencias del inversor, existen numerosas opciones para ayudarle a medir el impacto de sus inversiones. A continuación se incluyen varios ejemplos.

En el 2008, la Fundación Rockefeller respaldó la caracterización de los abordajes existentes para impactar las mediciones.<sup>58</sup> El catálogo contiene 25 abordajes en uso en todo el mundo que se pueden aplicar a las empresas privadas y/o a las organizaciones sin fines de lucro que dirigen negocios que generan ganancias.

#### Best Available Charitable Option (BACO)

Este método lo diseñó y desarrolló el fondo Acumen y se utiliza para determinar si las pequeñas y medianas empresas son eficaces al ofrecer productos y servicios sociales más asequibles en comparación con las alternativas de beneficencia ya existentes. BACO ayuda a inversores a conocer dónde será más eficaz su capital filantrópico. De ser posible se utilizarán negocios y organizaciones benéficas locales para llevar a cabo la comparación. Cuando no se pueda realizar una comparación viable a nivel local, se deben desarrollar hipótesis realistas basadas en datos procedentes de otras regiones geográficas para llevar a cabo dicha comparación.<sup>58</sup> Este método no proporciona una valoración del impacto, ya que fue desarrollado para evaluar inversiones potenciales con antelación. Además, solamente debe compararse una oportunidad con otra si la unidad de resultados sociales es exactamente la misma. No obstante, este método puede proporcionar una buena valoración de la situación actual y de los resultados del proyecto, con el fin de determinar si es mejor invertir en instrumentos de deuda o de capital de la empresa, en vez de realizar subvenciones y donaciones optando por la opción de beneficencia.<sup>59</sup>

#### Retorno Social por la Inversión (SROI)

El SROI está diseñado para identificar valores culturales, medioambientales y sociales (o impactos de carácter social) que se han creado para todas las partes interesadas. El SROI es un sistema de gestión y evaluación desarrollado a partir de un análisis de costo-beneficio tradicional, en el que a los impactos sociales y medioambientales se les proporcionan valores financieros.

<sup>6</sup> Social Venture Technology Group (2008) basado en 'Impact Value Chain' en 'The Double Bottom Line Methods Catalog', Clark, Rosenzweig, Long y Olsen y la Fundación Rockefeller, 2003.

<sup>56</sup> Olsen, S. and Galimidi, B. (2008): Catalogue of approaches to impact measurement. Social Venture Technology Group con el Apoyo de la Fundación Rockefeller.

<sup>58</sup> NCDO (2008): Venture Capital and Private Equity Funds for Development.

<sup>59</sup> Acumen Fund website: www.acumenfund.org

<sup>57</sup> Ibid.

Asignando un valor financiero al aumento de la salud, por ejemplo, los inversores ganan un sentido de beneficio social de su inversión, relativa a los recursos requeridos. El SROI representa potencialmente uno de los métodos que necesitan menos datos. Sin embargo, no existe un estándar aceptado a nivel general para asignar valores monetarios a impactos sociales. Por tanto, el SROI sólo se puede utilizar para comparar organizaciones en las que el método usado para generar el análisis sea consistente.

Distintas organizaciones han adaptado u optimizado su enfoque del SROI. La New Economics Foundation (NEF) trabaja para desarrollar un marco en el que se integre un análisis de costo-beneficio y una auditoría social para reflejar el valor social. El SROI compara el valor que genera un proyecto en particular con la inversión necesaria para conseguir dicho impacto. La guía NEF tiene en consideración los estándares acordados por la red SROI para medir el retorno social.

#### Balanced Scorecard approaches

El Balanced Scorecard, desarrollado por el profesor de Harvard Robert Kaplan, es un modelo popular utilizado por empresas de todo el mundo para medir el rendimiento en términos de procesos financieros, de negocio y de clientes, así como resultados de crecimiento y aprendizaje, yendo más allá de las mediciones “financieras” tradicionales.<sup>60</sup> En colaboración con la firma de filantropía de riesgo New Profit Inc, el enfoque se adaptó en el año 2000 para incluir una nueva perspectiva de “impacto social”. New Profit usa el Balance Scorecard para medir el progreso de las organizaciones con respecto a su impacto social, partes interesadas, procesos internos, aprendizaje, crecimiento y rendimiento financiero. La Social Enterprise London bautizó este enfoque como Social Enterprise Balanced Scorecard (SEBS).<sup>61</sup>

#### Aprendiendo de las multinacionales

En los últimos años se ha generado un interés creciente por valorar el impacto del desarrollo de las empresas. Compañías multinacionales como Unilever, SAB Miller y Vodafone han llevado a cabo evaluaciones de los impactos económicos y sociales de sus filiales en países en vías de desarrollo.

En 2008, el World Business Council for Sustainable Development junto con el IFC, acordó un marco de trabajo para respaldar a empresas que desean revisar sus

actividades empresariales y valorar su impacto en el desarrollo. Esta herramienta se construye en torno a los datos que aportan una serie de compañías multinacionales e intenta equilibrar las perspectivas tanto de la empresa como de la sociedad de lo que es importante en la comunidad en la que opera dicha compañía.

El proceso de cuatro pasos incluye el establecimiento de límites, la medición de los impactos directos e indirectos, la evaluación de la contribución de las empresas en el desarrollo y la asignación de prioridad a la respuesta de la gestión. El marco de trabajo incluye cuatro ámbitos para que los usuarios agrupen en ellos las actividades empresariales: capacidad de control y sostenibilidad, activos, personas y flujos financieros. Este marco de trabajo se ha creado para que las compañías más grandes puedan ofrecer análisis útiles para las pequeñas empresas.<sup>62</sup>

---

#### Puntos clave

---

---

**Valore el impacto de su proyecto para centrarse en los resultados, asegure una asignación efectiva y relevante de recursos y responsabilícese como corresponda.**

---

---

**Las herramientas de valoración de impacto le ayudan a identificar y describir la cadena de valor del impacto y perfilar, en última instancia, los cambios positivos y negativos en la comunidad y el medioambiente.**

---

---

**Las herramientas de valoración se adecuan a distintos fines: supervisión, seguimiento continuo del rendimiento y evaluaciones exhaustivas periódicas.**

---

---

**Los indicadores de valoración del impacto deben ser sencillos, manejables, basados en información accesible, asequibles y desarrollados con el empresario y otras partes interesadas.**

---

---

**Cuando seleccione o diseñe una herramienta de medición, tenga en cuenta que debe ser sencilla pero efectiva. La herramienta debe ser adecuada para su público y debe ser capaz de reflejar los cambios en el sistema.**

---

---

**Aunque la conveniencia de una herramienta determinada dependerá en gran medida de las circunstancias locales de la empresa y de las preferencias del inversor, existen numerosas opciones para ayudarle a valorar el impacto de su proyecto.**

---

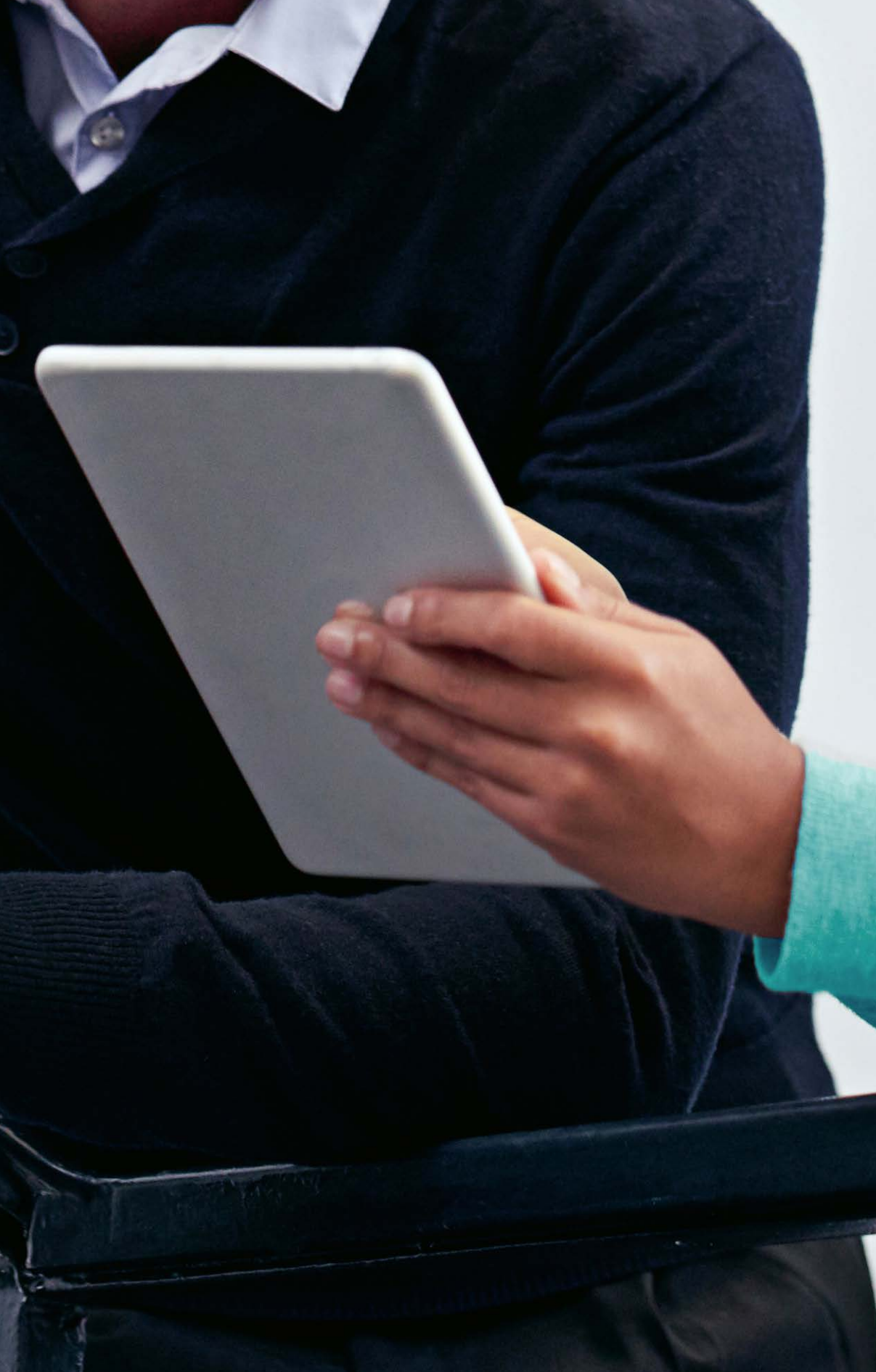
---

<sup>60</sup> Página web de Balanced Scorecard: [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

<sup>61</sup> Página web de Social Enterprise: [www.sel.org.uk/balanced-scorecard.aspx](http://www.sel.org.uk/balanced-scorecard.aspx)

<sup>62</sup> Página web de World Business Council for Sustainable Development: [www.wbcd.org](http://www.wbcd.org)





## Caso práctico 5

---

**José Ignacio Ávalos Hernández, Mexico**

---

**Empresas de carácter social que crean un impacto significativo<sup>7</sup>**

---

A raíz de la visita de la Madre Teresa a México en 1982, José Ignacio Ávalos, con 22 años, encontró la inspiración para iniciar un movimiento de jóvenes. Desde entonces, Ávalos ha fundado o inspirado la puesta en marcha de más de 30 organizaciones, incluyendo el Banco Compartamos, la mayor institución de microfinanzas en América Latina. Ávalos proviene de una familia empresaria. Heredó una empresa que fabrica productos de belleza para el mercado mexicano y que también dirige él mismo, gestionando de forma eficaz dos trabajos de tiempo completo. Entre sus iniciativas se encuentran:

**Un Kilo de Ayuda** fue fundada para luchar contra la malnutrición de niños menores de 5 años. No se trata sólo de otro programa más de alimentación. Las raciones están cuidadosamente equilibradas en paquetes que se envían a 50.000 niños de la población rural de México cada dos semanas. El peso y estatura de cada niño se registra y analiza con un sistema de vigilancia longitudinal denominado "InfoKilo", desarrollado en asociación con Microsoft. Este programa mide y corrige la anemia, habilidades cognitivas, desarrollo psicomotor grueso y fino y habilidades lingüísticas de los niños, con el objetivo de mejorar su desarrollo neurológico con técnicas de estimulación temprana para las madres. La educación y la formación son los componentes más importantes del programa. Mediante la promoción de la marca y aprovechando la publicidad y distribución de las compañías que apoyan la iniciativa, el nombre Un Kilo de Ayuda es ahora conocido en todo México.

**Mi Tienda** es una iniciativa dirigida a ayudar a propietarios de tiendas rurales a mantener inventarios de productos actualizados y a bajo precio. Mantener precios bajos es a veces imposible para estas pequeñas tiendas ya que, a diferencia de los supermercados, no pueden comprar al por mayor. La solución de Mi Tienda es organizar una red de compras regionales que visitan a los pequeños propietarios para aceptar pedidos y comprar así al por mayor en representación de todos. Este enfoque cooperativista permite a las tiendas participantes ofrecer una gama de productos más variada y fresca a precios más bajos.

En 2005, José Ignacio Ávalos ganó el premio al emprendedor social del año de la Schwab Foundation y se ha convertido en un miembro regular de las reuniones anuales del Foro de Davos. Combinando negocios y filantropía, ha sido capaz de aumentar el perfil de la filantropía en México y Latinoamérica.

**“Mi Tienda busca ayudar a propietarios de tiendas rurales a mantener inventarios de productos actualizados y a bajo precio”.**

---

<sup>7</sup> Referencias: Global Giving Matters 2003, 2010; Microcapital



# Recursos

A continuación, ofrecemos una lista de recursos que pueden aportar información adicional sobre los temas tratados en este *White Paper*.

---

## Organizaciones que le ayudan a identificar a empresas con oportunidades de crecimiento

---

Ashoka — [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) — [www.aspeninstitute.org/policy-work/aspen-networkdevelopment-entrepreneurs](http://www.aspeninstitute.org/policy-work/aspen-networkdevelopment-entrepreneurs)

AVINA — [www.avina.net](http://www.avina.net)

BiD Network — [www.bidnetwork.org](http://www.bidnetwork.org)

Endeavor — [www.endeavor.org](http://www.endeavor.org)

Fundes — [www.fundes.org](http://www.fundes.org)

Imagine Nations Network — [www.imagine-network.org](http://www.imagine-network.org)

Infodev's Idisc — Network of local business incubators: [www.idisc.net](http://www.idisc.net)

Kiva — [www.kiva.org](http://www.kiva.org)

MyC4 — [www.myc4.com](http://www.myc4.com)

New Ventures — [www.newventures.org](http://www.newventures.org)

Skoll Foundation — [www.skollfoundation.org](http://www.skollfoundation.org)

WISE — [www.wise.net](http://www.wise.net)

---

---

## Fondos de filantropía que ofrecen acceso a capital asequible

---

Aavishkaar — [www.aavishkaar.in](http://www.aavishkaar.in)

Acumen Fund — [www.acumenfund.org](http://www.acumenfund.org)

E+Co — [www.eandco.net](http://www.eandco.net)

NESsT Venture Fund — [www.nesst.org](http://www.nesst.org)

Noaber Foundation — [www.noaber.com](http://www.noaber.com)

Omidyar Network — [www.omidyar.com](http://www.omidyar.com)

One Acre Fund — [www.oneacrefund.org](http://www.oneacrefund.org)

Rising Farmworker Dream Fund — [www.risingfarmworkers.org](http://www.risingfarmworkers.org)

Root Capital — [www.rootcapital.org](http://www.rootcapital.org)

Small Enterprise Assistance Fund (SEAF) — [www.seaf.com](http://www.seaf.com)

Sinopsis de fondos que ofrecen capital para pymes en mercados en vías de desarrollo — [www.bidnetwork.org/funds](http://www.bidnetwork.org/funds), [www.ifc.org/ifcext/cfn.nsf/content/portfolio](http://www.ifc.org/ifcext/cfn.nsf/content/portfolio)

---

---

## Redes para filántropos de riesgo e inversores informales (“business angels”)

---

Arab Business Angels Network — [angelsoft.net/angelgroup/aban-arab-business-angel-network](http://angelsoft.net/angelgroup/aban-arab-business-angel-network)

Asian Venture Philanthropy Network — [www.avpn.asia](http://www.avpn.asia)

Business Angel Network South East Asia — [bansea.angelgroups.net](http://bansea.angelgroups.net)

European Venture Philanthropy Association — [www.evpa.eu.com](http://www.evpa.eu.com)

Global Impact Investing Network (GIIN) — organización sin fines de lucro dedicada a aumentar la efectividad del impacto de una inversión — [www.globalimpactinvestingnetwork.org](http://www.globalimpactinvestingnetwork.org)

Indian Angel Network — [www.indianangelnetwork.com](http://www.indianangelnetwork.com)

Social Venture Partners International — [www.svpi.org](http://www.svpi.org)

South African Angel Investment Network — [www.investmentnetwork.co.za](http://www.investmentnetwork.co.za)

---

---

## Organizaciones que ayudan a impulsar el conocimiento empresarial

---

Ashoka — [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

BiD Network — [www.bidnetwork.org](http://www.bidnetwork.org)

New Ventures — [www.newventures.org](http://www.newventures.org)

---

---

## Organizaciones centradas en incluir a jóvenes y mujeres en oportunidades empresariales

---

Ashoka — [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

British Council — [www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org)

CAMFED — [www.camfed.org](http://www.camfed.org)

Global Entrepreneurship Week — [www.unleashingideas.com](http://www.unleashingideas.com)

Making Cents International — [www.makingcents.com](http://www.makingcents.com)

Youth-inclusive Financial Services Portal — [www.yfslink.org](http://www.yfslink.org)

Unicef — [www.unicef.org](http://www.unicef.org)

---

Women Enterprise Fund Kenya — [www.gender.go.ke/index.php/Women-Enterprise-Fund-WEF/intro-womenenterprise-fund-wef.html](http://www.gender.go.ke/index.php/Women-Enterprise-Fund-WEF/intro-womenenterprise-fund-wef.html)

---

---

## Organizaciones que apoyan la educación emprendedora

---

Center for Digital Inclusion (CDI) — [cdiglobal.org](http://cdiglobal.org)

CIDA — [www.cidafoundation.org](http://www.cidafoundation.org)

Entrepreneurial Education — Kauffman Foundation of Entrepreneurship — [www.kauffman.org](http://www.kauffman.org)

Network for Teaching Entrepreneurship — [www.nfte.com](http://www.nfte.com)

---

---

## Información sobre cómo valorar el impacto

---

Balanced Scorecard Approaches — [www.newprofit.com](http://www.newprofit.com); [www.sel.org.uk/balanced-scorecard.aspx](http://www.sel.org.uk/balanced-scorecard.aspx)

Impact Reporting and Investment Standards — [iris-standards.org](http://iris-standards.org)

Impact investing — [www.rockefellerfoundation.org/whatwe-do/current-work/harnessing-power-impact-investing](http://www.rockefellerfoundation.org/whatwe-do/current-work/harnessing-power-impact-investing)

New Economics Foundation — [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org)

Social Evaluator — [www.socialevaluator.eu](http://www.socialevaluator.eu)

Social Return on Investment — [www.sroi-uk.org](http://www.sroi-uk.org); [www.sroi-europe.org](http://www.sroi-europe.org); [www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org), [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org)

SEAF — Local Economic Multiplier — [www.seaf.com/impact.htm](http://www.seaf.com/impact.htm)

WBCSD Measuring Impact Framework — [www.wbcds.org](http://www.wbcds.org)

---

# Autores

Nuestro compromiso con las comunidades en las que operamos y vivimos se remonta a 1856, año en el que se fundó Credit Suisse en Suiza.

## Credit Suisse

Credit Suisse AG es uno de los proveedores de servicios financieros líderes del mundo y es parte del Credit Suisse group of companies (denominado en el presente documento como 'Credit Suisse').

Como banca integrada, Credit Suisse tiene la capacidad de ofrecer a sus clientes experiencia y conocimientos en áreas de banca privada, banca de inversión y administración de activos a partir de una fuente única. Credit Suisse brinda servicios de asesoría especializados, soluciones globales y productos innovadores para compañías, clientes institucionales y clientes privados de alto valor neto a nivel mundial, incluyendo también clientes al por menor en Suiza. Credit Suisse tiene sus oficinas matrices en Zurich y opera en más de 50 países en todo el mundo. El grupo emplea aproximadamente a 46,300 personas. Las acciones registradas (CSGN) de la compañía madre de Credit Suisse, Credit Suisse Group AG, se encuentran registradas en Suiza y en forma de acciones de Depósito Americanas en Nueva York.

Es posible obtener mayor información acerca de Credit Suisse visitando: [www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)

## Acerca de la Fundación de Clientes de Credit Suisse

Para clientes que no deseen poner en marcha una fundación por cuenta propia, tanto por falta del conocimiento necesario como por el tiempo y esfuerzo requeridos, Credit Suisse ofrece una alternativa en forma de las fundaciones benéficas Accentus, Empiris, Symphasis y SymAsia.

Estas fundaciones ofrecen a los donantes la oportunidad de alcanzar sus objetivos personales de tipo benéfico y de implicarse en la selección de los proyectos que desean respaldar.

Los donantes son libres de determinar los objetivos benéficos (sociales, humanitarios, culturales, médicos, científicos y ecológicos, etc.). Las fundaciones buscan proyectos adecuados en los que emplear los fondos donados y realizar su seguimiento para garantizar el uso más efectivo. Credit Suisse respalda estas fundaciones cargando con la mayoría de los gastos. Como resultado, los fondos donados se pueden utilizar en su mayoría para apoyar los objetivos benéficos especificados por los donantes.

## Acerca de Credit Suisse Philanthropy Service

Nuestro compromiso con las comunidades en las que operamos y vivimos se remonta a 1856, año en el que se fundó Credit Suisse en Suiza. Al trabajar al servicio de las necesidades de gestión patrimonial de personas y familias, nos mantenemos fieles a los valores definidos por Credit Suisse hace 150 años: el compromiso con las necesidades de nuestros clientes y de la sociedad.

Philanthropy Service, junto con varios especialistas del banco, actúa como servicio de consultoría dentro de Credit Suisse.

Como socio, podemos:

- Ofrecerle conocimientos de vanguardia e informaciones acerca de las distintas estrategias y enfoques en filantropía
- Ayudarle a garantizar el impacto y la durabilidad de sus acciones
- Extender su red con otras personas, familias y organizaciones que compartan sus objetivos

Para obtener más información, visite [www.credit-suisse.com/philanthropyservice](http://www.credit-suisse.com/philanthropyservice)

## Acerca de CSR Asia

CSR Asia es el proveedor líder de información, servicios de consultoría, formación e investigación en prácticas empresariales sostenibles en Asia. CSR Asia, como empresa social de gran dinamismo, ocupa un lugar privilegiado entre las sociedades civiles y las consultorías totalmente comerciales. Esto le permite proporcionar servicios independientes de alto nivel y un gran conocimiento de los problemas relacionados con la responsabilidad social corporativa (CSR) a los que se enfrentan compañías y organizaciones en Asia, a través de nuestras oficinas repartidas en toda la región.

CSR Asia trabaja con distintas compañías para diseñar y evaluar iniciativas de inversión comunitaria y para ayudarles a comprender su verdadero impacto en la comunidad. CSR Asia analiza las distintas formas de aumentar los beneficios de las iniciativas corporativas, haciendo hincapié en la creación de riqueza a través del desarrollo empresarial.

Para obtener más información, visite [www.csr-asia.com](http://www.csr-asia.com)

# Tabla de figuras y tabelas

Figura 1.	21
Figura 2. Impacto de la cadena de valor	44

LifeSpring Hospitals	14
Ashoka	15
VisionSpring	17
D. Light	23
Fundación BiD Network, Países Bajos	28
Formas de asistencia no financiera	28
Rags2Riches	30
Criterios de selección de Ashoka	30
WISE, Suiza	31
The Network for Teaching Entrepreneurship	37
Centre for Digital Inclusion (CDI)	38



### **Información importante**

La información aquí contenida constituye material de marketing. No constituye un asesoramiento de inversión ni se basa en la consideración de las circunstancias personales del destinatario, y no es el resultado de una investigación objetiva o independiente. La información aquí contenida no es jurídicamente vinculante y no constituye una oferta o invitación para realizar una transacción financiera. La información aquí contenida ha sido elaborada por Credit Suisse AG y/o sus empresas asociadas (en adelante, «CS») con el mayor cuidado y según su leal saber y entender. La información y las opiniones aquí expresadas son las de CS en el momento de su redacción y pueden cambiar en cualquier momento y sin previo aviso. Se han obtenido a partir de fuentes que se consideran fidedignas. CS no ofrece ninguna garantía con respecto al contenido o la exhaustividad de la información y no acepta ninguna responsabilidad por las pérdidas que pueda originar el uso de la información. Salvo que se indique otra cosa, las cifras no están auditadas. La información aquí contenida está destinada para el uso exclusivo del destinatario. Ni esta información ni una copia de la misma deberán enviarse o llevarse a los Estados Unidos o distribuirse en los Estados Unidos o a una persona estadounidense (en el sentido del Reglamento S de la Ley de Valores de EE.UU. de 1933 y sus modificaciones). Queda prohibida su reproducción, total o parcial, sin la autorización por escrito de CS.

Copyright © 2016 Credit Suisse Group AG y/o sus empresas asociadas. Todos los derechos reservados.