



knowsquare .

ZACARÍAS DE LA HERA GUTIÉRREZ

24 DE ENERO DE 2014

EMPRENDIMIENTO SOCIAL PARA EL
SIGLO XXI. LA INNOVACIÓN EN LOS
SECTORES PÚBLICO, PRIVADO Y SIN
ÁNIMO DE LUCRO

RESEÑA DEL LIBRO DE GEORGIA LEVENSON
KEOHANE

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Social Entrepreneurship for the 21st Century. Innovation across the Nonprofit, Private and Public Sectors. Georgia Levenson Keohane (Roosevelt Institute Fellow). Mc Graw Hill, 2012

Introducción:

La actual crisis financiera ha hecho que en distintas posiciones del espectro político se replantee la estabilidad y sostenibilidad a largo plazo de un sistema económico como el actual, frágil, en caída libre y sumido en una recesión profundamente corrosiva sobre todo para las políticas sociales. Este libro se centra en el llamado **capitalismo de impacto social**, que supone un paso más allá de iniciativas como la RSC y la Inversión Socialmente Responsable (ISR). La autora, miembro del Instituto Roosevelt, profesora adjunta de la Columbia Business School y antigua consultora en McKinsey, analiza unas actividades en marcha por parte de empresas con ánimo de lucro que crean valor y favorecen claramente el bien social y reconsidera el papel de la administración como “conformador” del mercado y catalizador de la implicación de las empresas no sólo en la recuperación económica sino en una prosperidad de una base más amplia y un plazo más largo. Este enfoque resulta especialmente relevante en el momento actual, y concretamente en nuestro país, cuando se cuestiona la sostenibilidad económica del Estado del Bienestar.

EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EL SECTOR SIN ÁNIMO DE LUCRO

¿Qué es el Emprendimiento Social?

Partiendo de definiciones clásicas del emprendedor como las de Schumpeter (“*una fuerza disruptiva y generadora del cambio, que ayuda a reformar o revolucionar el modelo de producción*”) y Drucker (“*busca siempre el cambio, reacciona ante él y lo explota como una oportunidad*”) para la autora el emprendedor social tiene todas las características del emprendedor (eficiencia, dinamismo, innovación, alto rendimiento, sostenibilidad económica,...), sólo que su objetivo final es el bien común. Lo que distingue al Emprendimiento Social (ES) de otros esfuerzos por el bien común es su ambición, en escala y alcance, centrándose en la evaluación de las mejoras sociales y beneficios para las personas que no se los pueden pagar. Al igual que en el caso de las empresas con fines lucrativos, la innovación en el ES no requiere desarrollar algo totalmente nuevo sino ser creativos en la aplicación de ideas existentes de una nueva forma o a una nueva situación. El que el ES acuda a mercados que no son rentables económicamente no significa que no se utilicen herramientas y prácticas empresariales, sino más bien al contrario, ya que, en algunos casos, el ES adopta las formas de una empresa normal para obtener beneficios económicos que le permitan sostener y desarrollar su misión social.

El Emprendimiento Social incipiente: las organizaciones de servicios y los inversores.

Uno de los casos paradigmáticos es el de *Teach for America*. Liderada por Wendy Kopp, consiguió fondos para formar a recién graduados como profesores en zonas pobres. Históricamente se financió privadamente (particulares, empresas y fundaciones), pero en 2002 se asoció con una empresa para conseguir apoyo empresarial y financiero y siempre se ha mantenido al margen del sistema educativo tradicional. Otros ejemplos similares en EEUU son los de *City Year*, *Lumpstart* (enseñan a leer y escribir a niños pobres), *Working Today* (Agrupación de autónomos),...

Con la “caridad científica” de finales del s. XIX se intentaba encontrar soluciones sistemáticas, estratégicas y duraderas a los problemas sociales, en lugar de quedarse en las limosnas y ayudas puntuales a los pobres hasta entonces habituales. En los años 60 y 70 del siglo pasado, se entendía

que los filántropos deberían financiar y probar muchas ideas nuevas y los organismos gubernamentales implantar, aumentando la escala, las exitosas. A partir de la publicación del artículo “*El Capital Virtuoso: lo que las Fundaciones pueden aprender del Capital Riesgo*”, en 1997 en la Harvard Business Review, empezó a difundirse la idea de que, a semejanza del Capital Riesgo (CR), las fundaciones deberían concentrar el dinero en menos proyectos y durante más tiempo, de manera que el proyecto fuera viable incluso después de dejar de recibir el dinero.

El prototipo de esta *filantropía de riesgo* puede considerarse *New Profit*, fundada por Vanessa Kirsch en 1997. Con socios estratégicos como Monitor, se acordaban ciclos de 3 – 5 años en los que se apoyaba a la ONL con subvenciones y asistencia técnica, hasta que la organización era autosuficiente y permitía la salida de *New Profit*. Las primeras inversiones fueron en *TFA*, *Jumpstart* y *Working Today*.

Esta nueva aproximación no sólo afecta a las nuevas ONL, sino también a buen número de grandes organizaciones filantrópicas que están modificando su enfoque, como ocurrió en 2000 con la *Edna McConnell Clark Foundation*, fundada en los años 70 por la familia propietaria de Avon y una de las más grandes de EEUU.

La nueva filantropía y el valor de la evaluación.

El valor de la evaluación es quizás la principal aportación del nuevo enfoque y se concreta en tres aspectos de la evaluación:

- Demostración de la rentabilidad social y “cuasi-financiera”.
- Mejora del rendimiento de la organización.
- Demostración del impacto, con un enfoque similar al científico.

Se calcula el Retorno Social de la Inversión, analizando el impacto del servicio social a lo largo de 5 o 10 años, la inversión económica y monetizando los ahorros y beneficios y calculando el VNA con los factores de descuento adecuados.

El tirón de los premios.

Después del declive de los incentivos económicos en la 2ª mitad del s. XX, en los últimos años están renaciendo los premios, poniéndose más énfasis en la consecución futura de un objetivo específico que en el reconocimiento de un éxito en el pasado. Se impone cada vez más “pagar por el éxito”, si se consigue, con lo que el riesgo pasa del patrocinador a los participantes en el proyecto patrocinado.

En la actualidad, tan sólo el 10% del gasto en I+D de Salud se dedica a las enfermedades que afectan al 90% de la población, ya que el volumen económico de esas vacunas en el Tercer Mundo es poco atractivo para el sector farmacéutico. En 2007, la Alianza GAVI (*Global Alliance for Vaccines and Immunisation*) puso en marcha un programa por el cual los gobiernos donantes se comprometen a comprar determinados tratamientos para países del Tercer Mundo que pagan una parte del precio a unas empresas farmacéuticas que venden a un precio más bajo del que aplican en los países ricos. En 2009 se puso en marcha un programa de vacunas contra la neumonía que podría llegar a salvar hasta 7 millones de vidas en 2030.

Del emprendimiento a la empresa.

El cribado negativo, consistente en evitar invertir en compañías con actividades indeseables en línea con la filosofía de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), fue una etapa anterior a la de la inversión proactiva en Emprendimiento Social, uno de cuyos ejemplos más sofisticados es el *New York Acquisition Fund*, en el que coinvierten varias fundaciones que hacen de “fusibles” (first-loss) ante los inversores privados, al asumir las primeras pérdidas.

Uno de los mejores ejemplos del trasvase del espíritu empresarial al ES nos lo da Pierre Omidyar¹, que estableció en 1998 una fundación privada familiar con fines filantrópicos y que en 2004 creó la *Omidyar Network*, una SL que le permite invertir en empresas innovadoras con ánimo de lucro con la intención de catalizar el cambio social y económico y ayudar a demostrar la viabilidad de los microcréditos.

En 2001 se creó el Fondo *Acumen*, con fondos procedentes de las fundaciones Rockefeller y Cisco para demostrar que pequeñas cantidades de capital filantrópico combinadas con grandes dosis de conocimiento de los negocios pueden construir empresas que ayuden a los más pobres, apoyar a los líderes emergentes y a las ideas más innovadoras. Es un fondo de CR sin ánimo de lucro, que da préstamos y toma participaciones en empresas lucrativas que trabajan para ayudar a los más pobres, a los numerosos consumidores que están en el fondo de la pirámide económica y a los que se les puede ayudar y a la vez obtener un beneficio económico. Se trata de atraer un capital “paciente” para tiempos más largos y rentabilidades más bajas que el típico CR en proyectos como agua, cuidados sanitarios, alojamiento y energía a precios asequibles y buscando sobre todo una rentabilidad social. *Acumen* ofrece experiencia y la coinversión con socios públicos o privados más exigentes económicamente.

El Valor Combinado, según definición de Jed Emerson, es la combinación indivisible de los componentes económico, social y medioambiental que cuando se combinan aportan un valor total que supera a la suma de los tres valores considerados por separado. *Root Capital*, desde 1999, invierte en negocios pequeños y en crecimiento destinados a la transformación de las comunidades rurales en países pobres de África y Latinoamérica. Combina las subvenciones (infraestructuras y formación) con los préstamos para capital circulante. Inicialmente, las aportaciones de fondos llegaban de instituciones religiosas, fondos de inversión socialmente responsables y fundaciones, pero en la actualidad *Root Capital* colabora con todo tipo de empresas y en 2012 dio formación y préstamos de más de 310 millones de \$ a un total de 500,000 pequeños productores. Sin embargo, el mayor éxito de la aplicación del enfoque típico de los negocios a los problemas sociales es el de los microcréditos (65,000 millones de \$ prestados actualmente a 100 millones de personas)

EL SECTOR PRIVADO Y EL IMPACTO SOCIAL

La perspectiva del inversor: Inversiones de Impacto.

Las Inversiones de Impacto son las que colocan capital en negocios y fondos que pueden solucionar problemas inalcanzables para las intervenciones filantrópicas. A diferencia de la ISR que criba las actividades de impacto negativo las Inversiones de Impacto buscan claramente el que las firmas apoyadas tengan la intención explícita de producir un impacto social o medioambiental positivo. Las

¹ Emprendedor irano-americano, nacido en Francia y fundador de eBay

principales áreas de oportunidad identificadas son las tecnologías limpias, las microfinanzas y servicios (alojamiento, agua corriente, educación primaria, salud maternal,...) para la población “del fondo de la pirámide” de la renta.

Inversiones de Impacto internacionales.

El capital filantrópico o “paciente” que acepta retornos financieros por debajo de los habituales del mercado atrae a inversores con ánimo de lucro a proyectos compartidos, al tiempo que ayuda a un desarrollo posterior de la industria facilitando apoyos de infraestructura (cadena de suministro, sistemas de medida y evaluación, consultoría,...). *ResponsAbility* es una firma suiza que invierte en 400 empresas de 70 países en microcréditos, financiación de PYMEs, comercio justo, salud y educación. Sus accionistas son una empresa financiera alemana y otra suiza, CR social, millonarios europeos y los empleados de la propia empresa.

Inversiones de Impacto en EEUU

La definición en 1969 del *US Tax Reform Act* de la Inversión de Impacto como una inversión de una Fundación dedicada fundamentalmente a una actividad de caridad, aunque pueda generar un retorno financiero, fue un estímulo para que la filantropía entrara en el desarrollo comunitario y mostrara a los inversores privados la posibilidad de obtener un beneficio social y económico al tiempo. En 1968, una iniciativa del Congreso dio un nuevo impulso a la entrada de capital privado en el desarrollo comunitario, surgiendo numerosas ONL regionales y nacionales, muchas de ellas todavía activas. En 1977 se obligó por ley (*Community Reinvestment Act*) a los bancos a aumentar sensiblemente sus inversiones y préstamos en comunidades pobres. El desarrollo de la *Tax Reform Act* de 1986, ha movilizado más de 75,000 millones de \$ de inversión privada para financiar el alojamiento en rentas asequibles de unos 2 millones de hogares, creando unos 95,000 empleos. A partir del 2000 el Departamento del Tesoro ha movilizado directamente más de 16,000 millones de \$, arrastrando 200,000 millones adicionales del sector privado para negocios, viviendas y proyectos de difícil financiación en comunidades pobres.

Las inversiones realizadas por el CR en el desarrollo comunitario (típicamente, desde 5,000 a 1,5 millones de \$) han aumentado desde 400 millones de \$ en 2001 hasta 2,000 millones de \$ en la actualidad. En los años 60 y 70 se crearon los primeros CR para desarrollo comunitario, financiados por grupos religiosos y filantrópicos. En 1990, la Administración Clinton creó las Instituciones Financieras de Desarrollo de la Comunidad, en el Departamento del Tesoro, que empezaron a crear fondos de CR para desarrollo comunitarios, algunos de los cuales crearon en 1994 una Alianza que elevó el perfil de estos instrumentos financieros filantrópicos. A partir de entonces, además de los fondos federales y regionales y las Inversiones de Impacto de las fundaciones, empezaron a entrar bancos e instituciones financieras, dado que estas inversiones en CR de desarrollo comunitario le permitían satisfacer los requisitos de reinversión fijados por la *Community Reinvestment Act* de 1977.

Además del número de empleos creados, los fondos de CR para desarrollo comunitario mostraron a los inversores la calidad de los empleos y de los beneficios sociales y medioambientales de las inversiones, lo que a su vez atrajo más fondos de inversores ricos.

En 2007 se fundó la ONL *BLab* que certifica a las empresas de beneficio social, para lo que hay que someterse a una certificación independiente, tras una preevaluación previa, con un baremo que valora el rendimiento social y medioambiental, así como que estén enfocadas no sólo a la satisfacción de los accionistas sino a los grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, comunidad,...)

La perspectiva de la empresa: el capitalismo del valor compartido.

Michael Porter, desarrollando la idea de Jed Emerson habla del Capitalismo del Valor Compartido, que busca modificar el núcleo de la empresa, creando verdadero valor, mientras que la RSC se centra en defender y mejorar la reputación de una empresa, haciendo el bien. En definitiva, el CVC, o Capitalismo Sostenible, no supone un recorte de beneficios para la empresa sino que busca fomentar una mayor creación de valor a largo plazo al tener en cuenta los costes sociales, medioambientales y de gobernanza a la hora de valorar los riesgos y dirigir las operaciones de la empresa.

LA INNOVACIÓN SOCIAL EN EL SECTOR PÚBLICO

El caso de la ciudad de Nueva York. La vía Bloomberg de innovación social.

Buena parte de los éxitos se basaron en el uso de las herramientas de recogida y análisis de datos, como ocurrió en el Departamento de Policía –bajaron los delitos–, en el Departamento de Recursos Humanos –evaluando la mayor eficiencia de las ayudas para la autosuficiencia frente a las simples ayudas económicas– y el Departamento de los Sin Hogar –evaluando el cambio de la acogida en refugios a ubicaciones más o menos permanentes– y en el uso de los contratos basados en el rendimiento.

La Administración Obama

El enfoque ahora adoptado supone una tercera vía entre los “cheques en blanco” y los programas muy prescriptivos, de obligado cumplimiento. Se optó por desarrollar herramientas de análisis de datos que permitan ampliar las iniciativas que vayan bien, ajustar las de resultados dudosos y cerrar las fallidas. El acento se pone no tanto en grandes inventos sino en identificar, con evidencias, los éxitos, y llevarlos a una escala mayor. Los premios *i3* (“*Invest in Innovation*”) tienen tres categorías: nuevas ideas dignas de exploración, validación de ideas prometedoras pero no totalmente probadas y escalación de ideas probadas y de gran efecto. Se firmaron acuerdos con McKinsey, Fundación Gates, Hewlett, Kellog,.. que aportaron fondos adicionales.

Se ha creado un laboratorio (la Oficina de Innovación Social y Participación Cívica de la Casa Blanca), cuya filosofía es aumentar la escala de lo que funciona. Por su parte, el Fondo de Innovación Social pretende, como el *i3*, hacer de catalizador para aumentar la escala de proyectos exitosos y, con un pequeño programa de 50 millones de \$, busca que los intermediarios sociales y otras organizaciones y comunidades multipliquen su aportación.

Dando forma a los mercados. Los bonos de impacto social.

Los bonos de impacto social son contratos en los que los inversores asumen todo el riesgo, ya que sólo les paga el sector público si se consiguen determinados resultados sociales tras la intervención. Si hay éxito, el retorno obtenido por el inversor crece significativamente según se superen determinados objetivos establecidos en el contrato. En la prisión de Peterborough (Reino Unido) se hizo una prueba piloto en 2010 haciendo un seguimiento durante 6 años a 3,000 prisioneros con penas inferiores a un año. Los inversores recibirían un retorno de su inversión de hasta de un 13% si el porcentaje de reducción de “recidivas” superase el umbral del 7.5%. Como factores que facilitaron el éxito estaban el disponer de un fácil grupo de control, tiempo adecuado y alto % de “recidivas” al

iniciarse el proyecto. Tanto en el Reino Unido como en EEUU (Massachusetts, Nueva York, Minnesota,...) hay varias iniciativas en marcha con un enfoque similar.

ESPACIO PARA EL DEBATE. REPLANTEAMIENTO TRAS LA CRISIS DE 2008

El Emprendimiento Social revisado.

Si bien es mucho lo aportado por el enfoque empresarial al ES, tampoco es conveniente hacer tabla rasa de todo lo realizado anteriormente como pensaron algunos “filantropicapitalistas” que, recién llegados al ES, identificaron rápidamente sus ineficiencias pero no valoraron suficientemente la experiencia y logros conseguidos. Hay que tener en cuenta que así como en los negocios aumentar la escala rápidamente es la vía lógica para reducir costes, en el caso de las ONL las transformaciones sociales, debido a su complejidad, imponen su propio ritmo, más lento. Por otra parte, el afán de conseguir además un beneficio económico ha distraído a buena parte de las ONL de su misión social principal, sobre todo en aquellos servicios que nunca generaron ingresos. Otro tema que llevado al extremo puede llegar a ser perjudicial es el de la medición, llegándose en ocasiones a que se desechen objetivos importantes por la dificultad de medirlos. En contra del dicho habitual (*“lo que no se puede medir, no existe”*), lo importante no es tanto que puedas cuantificar los resultados sino que acumules evidencias, cualitativas o cuantitativas, que demuestren el progreso.

Nuevos puntos de vista sobre la filantropía y el gobierno.

Tras la crisis de 2008, es evidente que los recursos privados no son suficientes para satisfacer todas las necesidades sociales, por lo que los fondos públicos son más necesarios que nunca. Por ello hay que reflexionar sobre el impacto real que los filántropos ejercen sobre la política gubernamental, y cómo optimizarlo. No ha escapado al debate ni siquiera la *Fundación Bill y Melinda Gates* de la que, reconociendo su aportación global tremendamente positiva, se critican aspectos como su enfoque de la polio y la malaria (Gates insistió en centrar los esfuerzos en su erradicación, mientras que la OMS pensaba en la mayor eficacia económica de su contención), el desvío de investigadores de otros campos a la Fundación, las vacunas contra la diarrea (la pasión de Gates por solucionar problemas con técnicas como la vacuna es un ataque a los síntomas pero no a la causa raíz como la desigualdad política y económica en una sociedad) o el caso de la educación en EEUU (a pesar de algunos éxitos notables en Nueva York, no funcionó su iniciativa de promover escuelas más pequeñas, que afectó a más de 2,600 escuelas en 45 estados con un gasto de 2,000 millones de \$ entre 2002 y 2008).

También se han criticado los casos de filántropos, a derecha e izquierda, que han usado la filantropía para comprar influencia política directa, a pesar de las prohibiciones políticas para ello. Hay quien se pregunta si el modelo americano, basado en grandes aportaciones filantrópicas, es el adecuado ya que las exenciones fiscales a las organizaciones filantrópicas o a los donantes individuales no deja de ser un gasto público, estimándose que por cada dólar entregado por las fundaciones a una ONL el Gobierno de EEUU ha “perdonado” 75 centavos. Por el contrario, en Europa, hay más impuestos y más gasto público. La conclusión de la autora es que la filantropía debe complementar, y no sustituir, el trabajo de los gobiernos elegidos democráticamente.

La comercialización y sus descontentos.

Con la crisis de 2008, una de cuyas causas fue la insuficiente regulación de actividades de alto riesgo en la banca, ha aumentado la necesidad de la participación del sector privado en la provisión de servicios públicos, pero al mismo tiempo ha crecido la necesidad de un buen control del gasto, y una

matizada discusión de qué es un servicio público y si lo puede prestar mejor una ONL, la administración o el sector privado. El debate sobre los microcréditos muestra cómo la rentabilidad favorece el ganar tamaño pero también acarrea nuevos peligros cuando llega el dinero y el crecimiento de la industria no está suficientemente regulado. En este caso, lo que ocurrió fue que la búsqueda de la rentabilidad hizo que el centro de gravedad se desplazara de los “más pobres” a “los pobres”, pero permanece vigente la lección de que el sector público y las ONL allanan el camino financiando las infraestructuras necesarias para que al sector privado le interese entrar.

Cuando se habla de privatización de la provisión de servicios públicos suele argumentarse que no hay dinero público suficiente y que la búsqueda del beneficio del sector privado implica una mayor preocupación por los costes y por ello una mayor eficacia. En EEUU hay ejemplos negativos de privatizaciones en el caso de las prisiones, hospitales y alojamientos para los sin techo, mientras que hay un ejemplo positivo del sector privado apoyando a dentistas para cubrir la atención preventiva a niños pobres.

El Emprendimiento Social para el siglo XXI

En contra de la visión predominante en muchos foros de que la iniciativa privada debe llevar el timón, se postula en este libro que es función del Gobierno catalizar la innovación y conducir al capital privado eficaz y responsablemente a conseguir los fines sociales. Se basa en ejemplos estadounidenses como el papel pionero en el desarrollo industrial que el Gobierno ha desempeñado (p.e.: Internet), en el desarrollo de infraestructuras físicas, el fomento del crédito y otras políticas públicas para dar forma a los mercados y ofrecer incentivos para que el capital privado cumpla un objeto social.

