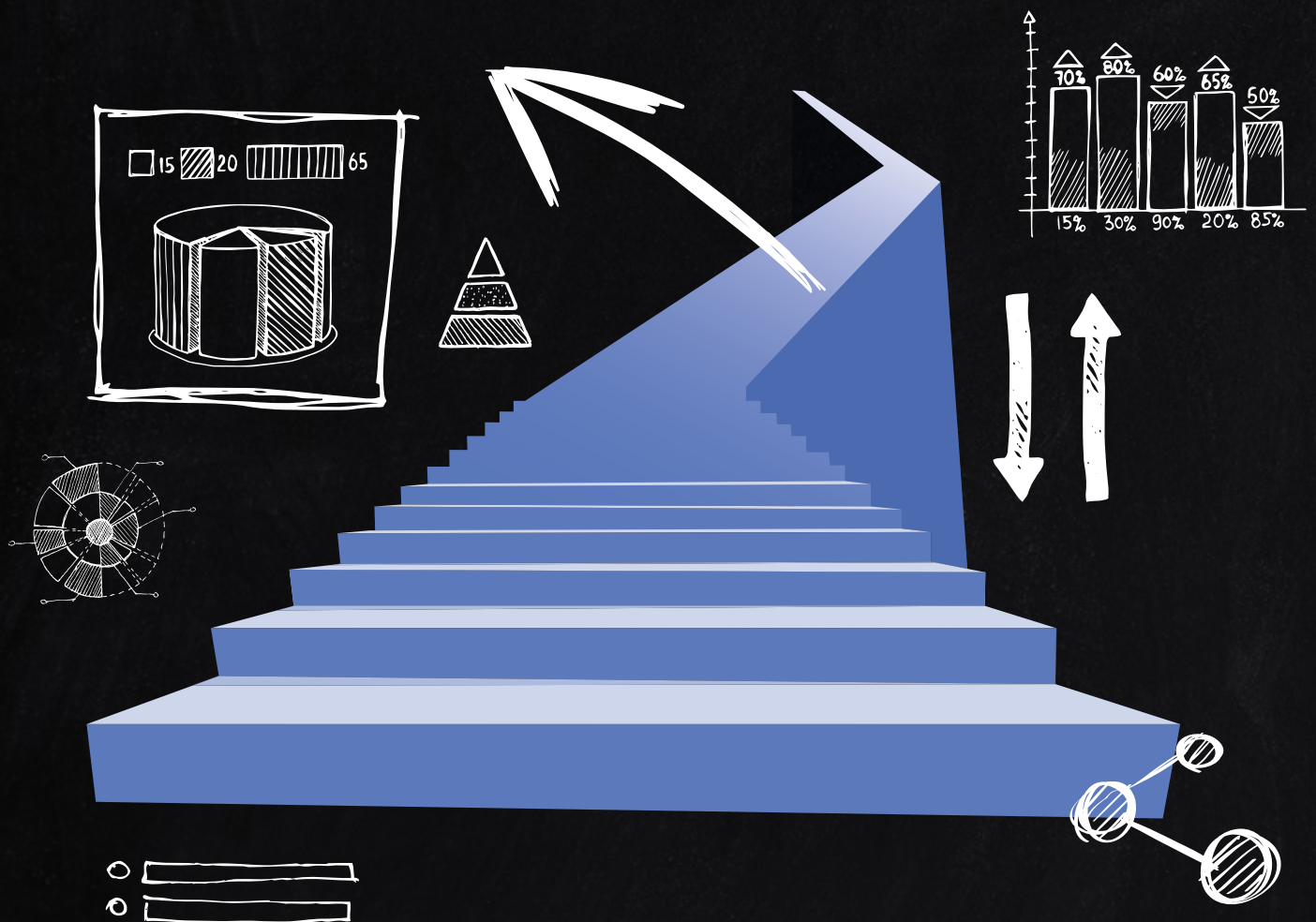


Toolkit para fundaciones que quieren avanzar hacia la inversión de impacto



Agradecemos a...

los miembros del *taskforce*
a todos los asistentes en las sesiones de trabajo,
a la líder del *taskforce* María Ángeles León
a nuestra colaboradora Clara de Bienassis,
Partner de Stone Soup Consulting
a las entidades colaboradoras Fundación Anesvad,
Open Value Foundation y Cuatrecasas
y a Fundación ONCE
y Fundación Repsol
por su apoyo. Sin ellos este *toolkit*
no hubiera sido posible

Líder del *taskforce*

María Ángeles León
Presidenta Open Value Foundation

Autora

Clara de Bienassis
Partner de Stone Soup Consulting

Este proyecto ha sido liderado por SpainNAB y ha contado con el apoyo técnico de:

Jose Luis Ruiz de Munain
Director General de SpainNAB

Laura Blanco
Directora de Conocimiento y Divulgación de SpainNAB

Con el apoyo de:



“Con los donantes reduciendo sus aportaciones en todos los ámbitos, las Fundaciones hemos olvidado nuestra función de innovación, y nos hemos vuelto conservadoras, con una aversión al riesgo mayor que en cualquier otro sector de la economía.

Innovar implica correr riesgos, y hacerlo solos es aún más complicado. Por eso proponemos hacerlo juntos, aprendiendo unos de otros, compartiendo aprendizajes y errores para allanar el camino a los demás y volver a recuperar nuestra principal función social: buscar soluciones innovadoras, alternativas, caminos no explorados para resolver los problemas sociales y medioambientales que han demostrado no poderse solucionar con las herramientas tradicionales.

Abramos nuevos caminos!! Nadie lo va a hacer sino lo hacemos nosotras.”

María Ángeles León

Presidenta de Open Value Foundation

Índice

CARTA DE BIENVENIDA
09

INTRODUCCIÓN
10/11

CONCEPTOS Y DEFINICIONES
12/15

CÓMO CONSTRUIR UNA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN DE IMPACTO
16/27

CASOS PRÁCTICOS
28/47

RECURSOS DISPONIBLES
48/49

RECONOCIMIENTOS
50/51

Carta de bienvenida

Queridos lectores:

En 2020, en plena crisis de la COVID que ha exacerbado la brecha de desigualdad en todo el mundo y en particular, en nuestro país, lanzamos el *taskforce* de fundaciones con el objetivo de acercar a las fundaciones españolas a la inversión de impacto y maximizar el potencial de su capital para dar solución a retos urgentes de nuestra sociedad.

Este producto de conocimiento se enmarca dentro de la recomendación 3 del plan de acción de SpainNAB: Apoyarse en el capital y conocimiento de las fundaciones para impulsar la inversión de impacto. Se enfoca en la evolución de las fundaciones de un modelo filantrópico tradicional hacia un modelo híbrido que incorpora la inversión de impacto.

Este *toolkit* intenta dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿por qué las fundaciones deben apostar por la inversión de impacto? y ¿cómo las fundaciones pueden avanzar hacia la inversión de impacto?, ilustrando el proceso con casos concretos que reflejan la diversidad de respuestas existentes. En su elaboración hemos contado con el trabajo realizado por el *taskforce* de fundaciones de SpainNAB, en colaboración con la Asociación Española de Fundaciones (AEF), cuyo objetivo es generar y transferir conocimiento y mejores prácticas de fundaciones españolas e internacionales que partiendo de la filantropía tradicional han evolucionado hacia esquemas complementarios de inversión de impacto, para facilitar la incorporación de las fundaciones al ecosistema de la inversión de impacto.

Este *toolkit* documenta una experiencia de inversión de impacto en el sector fundacional pionera en España, el Fondo de Fundaciones de Impacto, cuya primera

edición ha contado con 11 entidades. Además, incluye experiencias individuales de otras organizaciones de nuestro país, que han decidido dedicar una parte de su presupuesto o patrimonio a la inversión de impacto. Desde SpainNAB, queremos dar visibilidad a estas iniciativas y animar a las fundaciones españolas a iniciar un camino complementario, alternativo, e imperativo para escalar y profundizar la generación de impacto social en nuestro país. Un camino que se va a perfilar de forma más clara en el nuevo Plan de Acción de la Economía Social de la Comisión Europea para el periodo 2021-2027.

Agradecemos a los miembros del *taskforce* de fundaciones, participantes y asistentes a las sesiones de trabajo, a las entidades colaboradoras, Open Value Foundation, Fundación Anesvad, Cuatrecasas y Stone Soup Consulting, a la líder del *taskforce* Maria Ángeles León, por su dedicación, transparencia y generosidad a la hora de compartir experiencias y conocimiento para impulsar la inversión de impacto en España y a los patrocinadores del *taskforce*, Fundación ONCE y Fundación Repsol, sin cuyo apoyo este trabajo no hubiera sido posible.

Jose Luis Ruiz de Munain
Director General de SpainNAB



Silverio Agea
Director General AEF



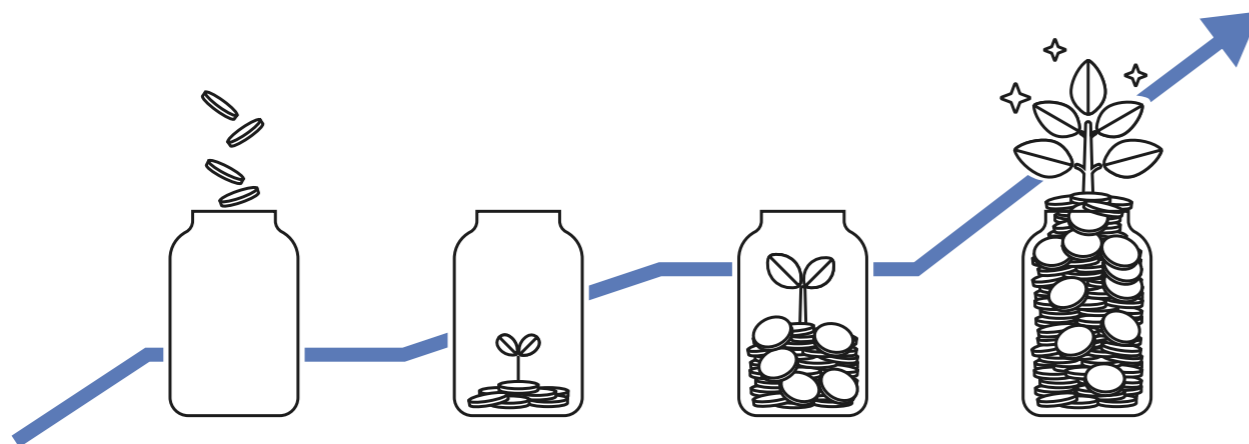
Introducción

La inversión de impacto en el sector fundacional es clave para contribuir a solucionar problemas que son difíciles de resolver mediante la actividad del sector público o filantrópico exclusivamente. Se plantea como una herramienta de transformación social complementaria a las opciones tradicionales existentes, que permite llevar a cabo la misión social de una entidad.

El acercamiento de las fundaciones filantrópicas hacia la inversión de impacto en España y en Europa es un movimiento incipiente, pero en crecimiento, cuya importancia se puso de manifiesto con el establecimiento de los ODS en 2015 ya que es imperativa para cerrar la brecha financiera existente para la consecución de la agenda 2030.

La inversión de impacto canaliza capital hacia iniciativas de desarrollo económico con alto impacto social que tienen capacidad de absorber recursos, pero hacia los que no fluye capital comercial o privado, normalmente porque la percepción del inversor es que el retorno financiero de estos proyectos es inferior al de mercado.

Sin embargo, no todos los retos sociales se pueden transformar en iniciativas invertibles. Hay que trabajar con la filantropía y modelos híbridos innovadores capaces de escalar el impacto y hacerlo sostenible en el largo plazo. El desafío es no perder la esencia del impacto social por el camino; por ello las fundaciones son una parte clave para afrontarlo.



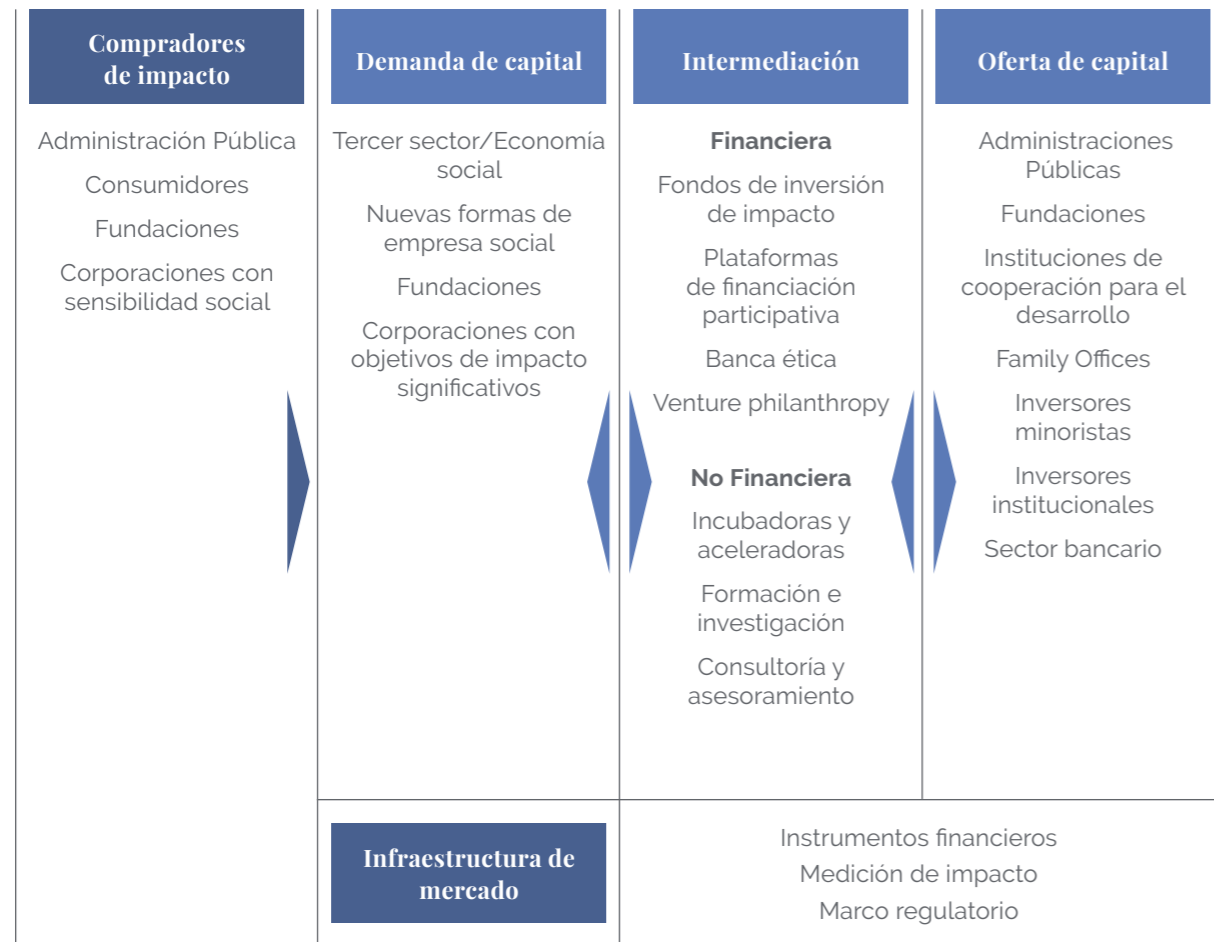
Conceptos y definiciones

¿QUÉ ES LA INVERSIÓN DE IMPACTO Y CUÁL ES SU TAMAÑO EN ESPAÑA?

La inversión de impacto es aquella que busca de forma intencional generar un impacto positivo, medible en materia social y medioambiental además de un retorno financiero.

Como muestra la figura 1, las fundaciones tienen distintos roles en el ecosistema de la inversión de impacto español ya que son grandes compradores de impacto y pueden ser tanto demandantes como oferentes de capital. En este toolkit nos enfocamos en este segundo rol, en el que las fundaciones hacen inversión de impacto utilizando sus reservas fundacionales como estrategia de inversión alineada con su misión o, en algunos casos, utilizando sus presupuestos operativos como estrategia para generar impacto de manera económicamente sostenible.

Figura 1: Ecosistema español de la inversión de impacto

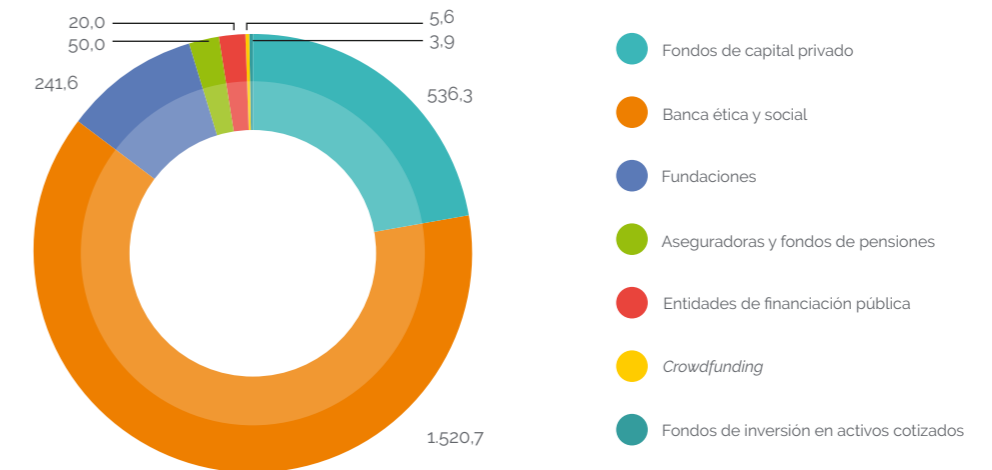


Fuente: SpainNAB

Figura 2: Volumen de capital gestionado desde España

Capital gestionado en 2020 (Total=2.378,1 M€)

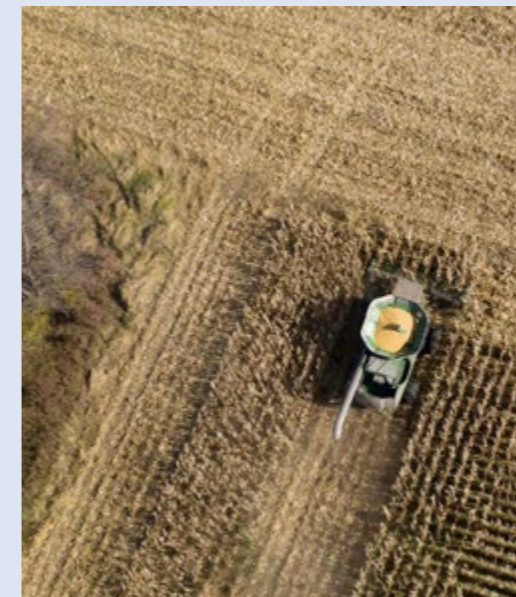
n = 54 vehículos (millones de euros)



Fuente: SpainNAB

¿QUÉ ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN DE IMPACTO PUEDEN DESARROLLARSE DESDE EL SECTOR FUNDACIONAL?

En España, la mayor parte de los activos gestionados por las fundaciones (94 %) toma la forma de capital flexible o paciente, en el que el inversor acepta retornos financieros ajustados al riesgo inferiores a los de mercado, lo que se denomina capital concesional.



Fuente: SpainNAB

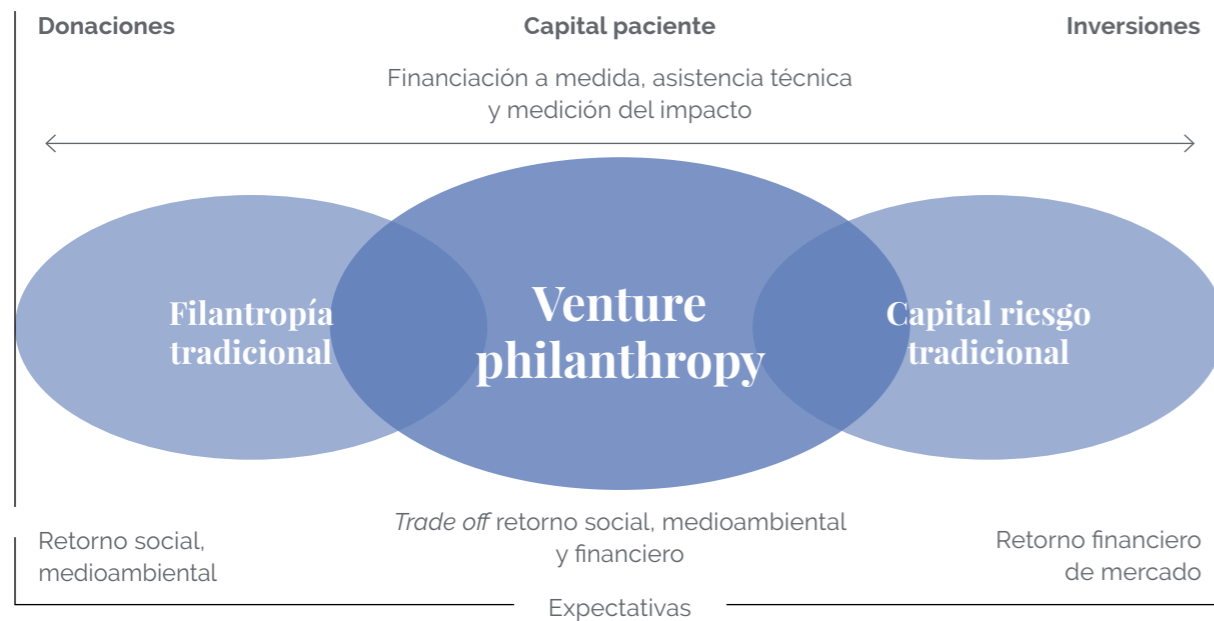
¿Qué es el capital paciente?

Este término acuñado por Acumen, denominado también capital flexible, se refiere al capital invertido en empresas en fases tempranas de desarrollo centradas en atender las necesidades de los más desfavorecidos. Las inversiones de capital paciente son inversiones en deuda o capital que se caracterizan por tener un horizonte temporal de largo plazo, por su alta tolerancia al riesgo, porque son flexibles ante las necesidades de los emprendedores y priorizan el impacto social al retorno financiero, aunque este es también muy relevante como prueba de que la empresa invertida puede crecer de manera sostenible a largo plazo, lo que garantiza la escala y duración del impacto.

Una estrategia de inversión de impacto única en el ámbito de las fundaciones es el *venture philanthropy*, que une el alma de la filantropía con el espíritu de la inversión para conseguir mayor implicación con organizaciones y empresas sociales y un enfoque a largo plazo en la creación de impacto.

Como muestra la figura 3, el *venture philanthropy* se basa en un modelo híbrido que combina la filantropía tradicional y el *venture capital* o capital riesgo tradicional, poniendo el capital al servicio de las personas y el planeta, con el objetivo de dar respuesta a retos urgentes de nuestra sociedad.

Figura 3: Venture Philanthropy



Fuente: SpainNAB

Las fundaciones y los fondos que aplican *venture philanthropy* siguen un enfoque de largo plazo, que presta especial atención al objetivo final de lograr un impacto social. A menudo, este enfoque se puede combinar con o puede ser precursor de la inversión de impacto. La financiación que se proporciona a los proyectos o empresas sociales es a medida, es decir que la fundación puede otorgar una combinación de donación, préstamos o capital.

En cuanto al apoyo no financiero, su dilatada experiencia en las problemáticas sociales y medioambientales es esencial para implantar programas de asistencia técnica, proveyendo capacitación, asesoramiento, medición y gestión del impacto.

¿CUÁL ES EL MARCO REGULATORIO PARA LA INVERSIÓN DE IMPACTO EN ESPAÑA?

Una de las barreras más importantes es el marco regulatorio.

“El marco debe evolucionar para que las fundaciones puedan adaptarse a la realidad social, en los próximos 5 años. El Consejo de Protectorado de Fundaciones, que regula las normas, debe buscar un equilibrio para llegar a un sistema más ágil, más adaptado a la realidad social, con diferentes formas de financiación”

Javier Güemes, director de Relaciones Internacionales del Grupo Social ONCE

En el marco del *Taskforce* de Fundaciones hemos trabajado de la mano de Cuatrecasas para explorar si el marco regulatorio español ampara las actuaciones relacionadas con la inversión de impacto que puedan realizar las fundaciones y, en su caso, cuáles son los límites e impedimentos jurídicos que pueden afectar al acceso y desarrollo del mercado de la inversión de impacto por parte de dichas entidades.

Como señala Cuatrecasas, el avance de las inversiones de impacto a través de fundaciones en España se encuentra limitado por un marco regulatorio desactualizado que data del año 2002. Para que esta nueva realidad prospere, sería necesario modificar la normativa sustantiva con el fin de: (i) flexibilizar el régimen de gestión y de disposición del patrimonio y los recursos fundacionales, (ii) regular las condiciones para que una inversión de impacto pueda computar como una inversión en cumplimiento de fines, y (iii) aclarar el régimen de responsabilidad de un patrono respecto a las inversiones de impacto.



Cómo construir una estrategia de inversión de impacto



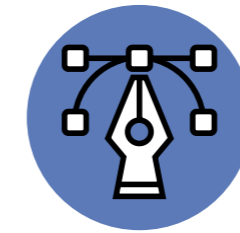
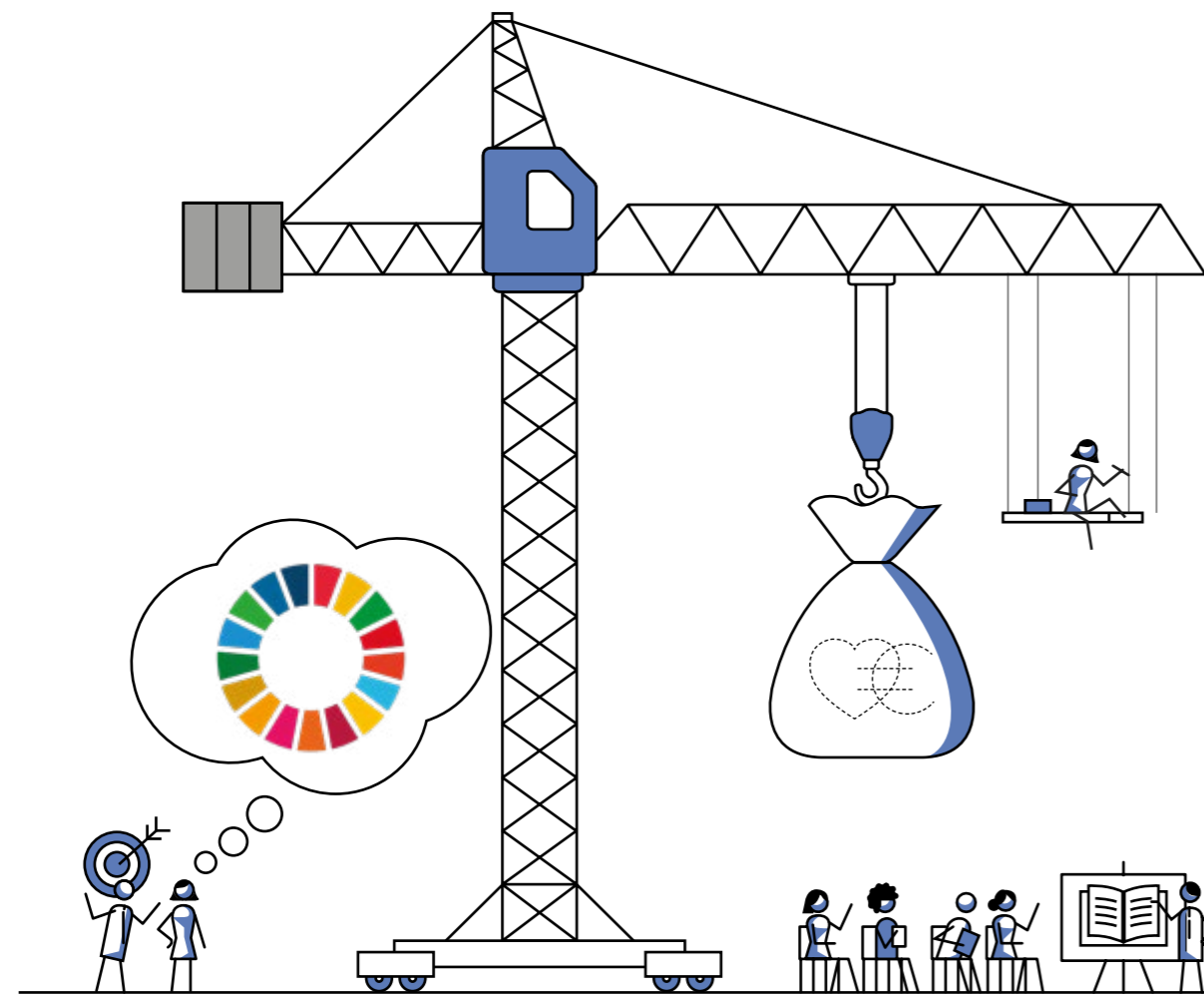
Paso 1

ENTIENDE LA
INVERSIÓN DE IMPACTO



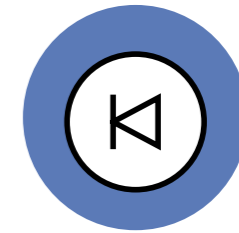
Paso 2

ADQUIERE LOS
CONOCIMIENTOS
NECESARIOS



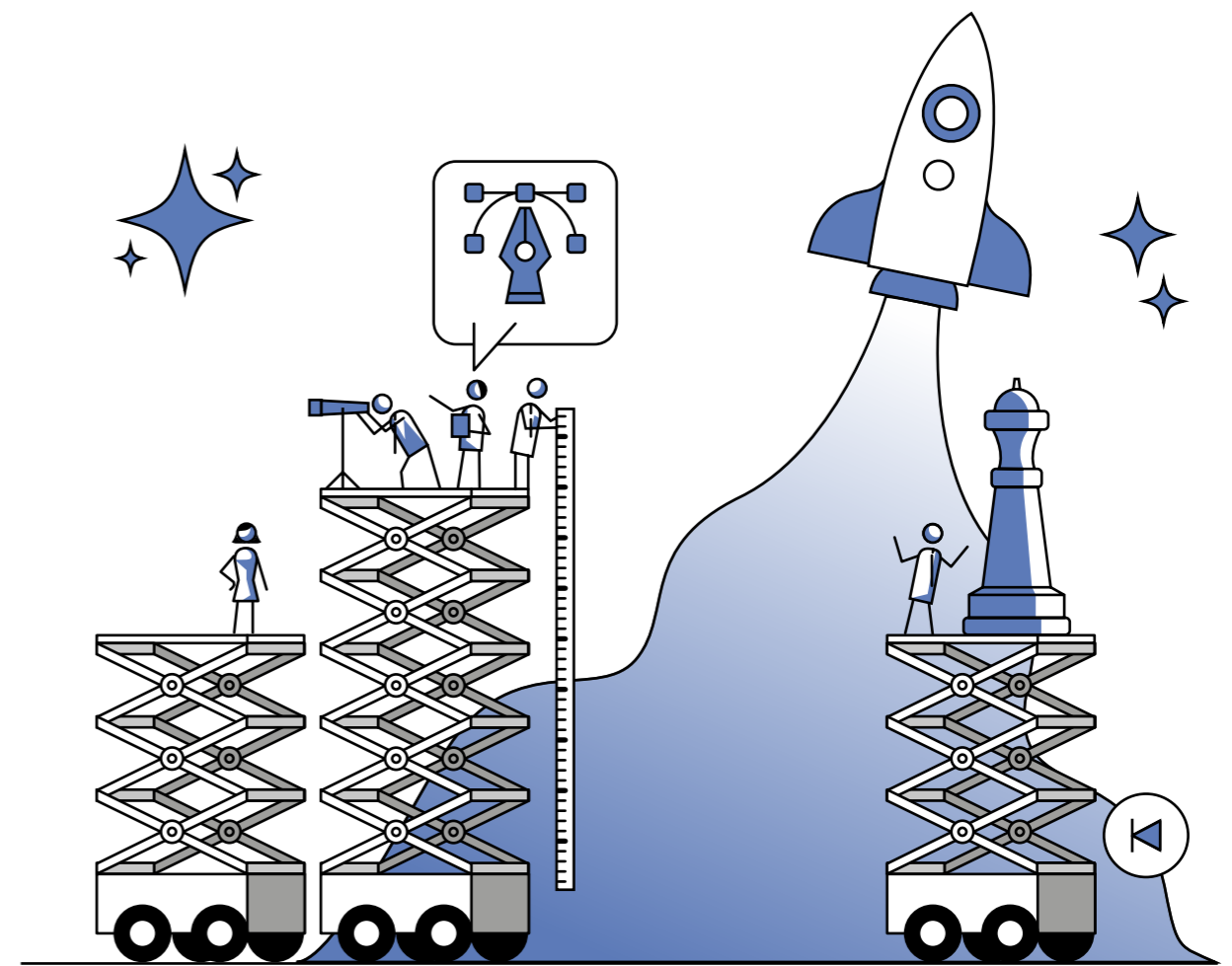
Paso 3

DISEÑA LA ESTRATEGIA
DE INVERSIÓN



Paso 4

PON EN MARCHA TU
ESTRATEGIA





PASO 1. ENTIENDE LA INVERSIÓN DE IMPACTO

BATERÍA DE PREGUNTAS

Antes de explorar la inversión de impacto, te proponemos una batería de preguntas que te prepararán para iniciar tu camino.

- ¿Por qué quiero hacer inversión de impacto?
- ¿Qué elemento diferencial puedo aportar a la inversión de impacto como fundación?
- ¿Hace mi fundación donaciones para escalar negocios?
- ¿Hay alguno de mis beneficiarios que haya dejado de necesitar mis donaciones porque ha sido capaz de generar ingresos?
- ¿Tengo capacidad para hacer inversión de impacto?
- ¿El marco legal me permite hacer inversiones de impacto?
- ¿A qué barreras internas y externas me enfrento?

Tenemos muchos ejemplos de fundaciones que hacen algo similar a la inversión de impacto.

Fundación CODESPA por ejemplo destina un fondo reembolsable en cooperativas de ahorro y crédito para que estas a su vez faciliten productos financieros (ej. agrocrédito) a agricultores en situación de pobreza. Además de facilitar y dirigir financiación reembolsable a personas en situación de pobreza, el equipo de Codespa brinda asistencia técnica a diferentes niveles. En primer lugar, este asesoramiento se dirige hacia las entidades financieras y cooperativas, para diseñar productos y servicios financieros adaptados a las necesidades y el flujo de caja del pequeño agricultor. También, Codespa desarrolla el análisis de mercado local para asegurar la compra de la producción por parte de las empresas, minimizando la percepción del riesgo de las entidades financieras. Por último, Codespa trabaja directamente con el pequeño productor asesorándole a nivel productivo, organizacional y empresarial, de cara a asegurar la devolución del préstamo, la mejora de su seguridad alimentaria y de los ingresos familiares.

El papel de un inversor no es únicamente el de invertir en el proyecto social. Su apoyo técnico es esencial también. Es algo que Open Value Foundation trabaja mucho con sus emprendedores sociales porque sabe que construir la teoría del cambio de un proyecto, tener una estrategia de impacto clara, estar seguro de su modelo de negocio o crear alianzas son claves para el éxito.

“La inversión de impacto es un viaje que no se improvisa y se necesitan recursos adecuados para definir la estrategia de inversión, identificar las inversiones, seguirlas y evaluarlas”

Jorge Cattaneo, director general adjunto de Ayuda en Acción.



RETO

El reto principal en esta fase es ajustar expectativas y entender que introducir la inversión de impacto en las fundaciones suele ser un proceso largo y complejo. En el caso del Fondo de Fundaciones de Impacto, el cambio de los estatutos propios de las fundaciones y el registro en las notarías fue más largo de lo esperado, por lo que se retrasó 4 meses la creación del vehículo.

Para más información sobre el Fondo de Fundaciones ver el Caso de Estudio en este *Toolkit*. [↗](#)



TIP EXPERTO

“Alinea la visión del equipo director con la de la fundación ya que hacer inversión de impacto es una decisión muy estratégica”

Jorge Cattaneo, Ayuda en Acción





PASO 2. ADQUIERE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS

La inversión de impacto es una herramienta compleja que no admite improvisación; utiliza un lenguaje propio, metodologías específicas, y requiere de un proceso riguroso y de gestiones administrativas complejas. Por eso, la formación es esencial para que las fundaciones sean realmente capaces de adaptarse a esta nueva forma de desplegar su capital para llevar a cabo su misión.

La inversión de impacto es un concepto de moda que está atrayendo financiación y actores. Para evitar que se cree una burbuja, hay que ver el dimensionamiento de las oportunidades y el potencial del mercado ya que no es tan sencillo encontrar proyectos de impacto invertibles.

La formación es un paso importante pero muchas veces se debe complementar con la creación de un comité compuesto por expertos especializados en el tema o recurriendo a apoyos externos para ciertas actividades como el proceso de *due diligence* o de medición y gestión del impacto.



BATERÍA DE PREGUNTAS

Te proponemos esta batería de preguntas para definir la profundidad de la formación requerida.

- ¿Qué entiende mi organización por inversión de impacto?
- ¿Cuánto sabe mi organización sobre el tema?
- ¿Conozco el ecosistema español de inversión de impacto y actores de los que poder aprender?
- ¿Qué instrumentos financieros y estrategias de inversión de impacto conozco y cómo voy a elegir la(s) herramienta(s) que más se adapta(n) a mi situación?

Por otro lado, lo temprano del mercado español, y de los países en desarrollo, y quizás el tamaño pequeño de las oportunidades de inversión, lo convierten en un entorno muy amigable para empezar a hacer pequeñas inversiones desde las fundaciones, garantizando el impacto como en cualquier donación, pero a la vez explorando la capacidad de los proyectos elegidos de generar ingresos y retornos a lo largo de los años.

Otra pregunta importante para cualquier inversor de impacto en ciernes es "¿tengo la paciencia suficiente para escalar y ver el desarrollo de los proyectos sociales"? La experiencia de algunas de las fundaciones de la primera edición del Fondo de Fundaciones de Impacto es que los

plazos de 7 a 10 años son habituales para que las empresas sociales despeguen y encuentren la velocidad de crucero que les permita aunar rentabilidad e impacto. No nos olvidemos que estamos en el "más difícil todavía" de cualquier tipo de inversión.

"A veces el uso del término 'inversión de impacto' es menos exigente. Hay que ponerse muy rigurosos a la hora de cualificar las inversiones"

Jorge Cattaneo, Ayuda en Acción



RETO

El principal reto en esta fase es evitar el riesgo de *impact washing*. Es decir que se utilice el término con fines de *marketing* pero el impacto no se produzca.



TIP EXPERTO

Exigir coherencia entre las instituciones y sus propias iniciativas de inversión de impacto.

Una forma de aprender es compartiendo experiencias con otras fundaciones.

"Aprender de otras fundaciones es muy enriquecedor y gracias a los casos concretos analizados durante la formación, aumenta la generación de sinergias entre los actores cuyas experiencias son muy diversas"

Álvaro Pérez-Pla, responsable de formación e investigación de Open Value Foundation



MEJOR PRÁCTICA 1

Fondo de Fundaciones de Impacto, un enfoque de "aprender haciendo"

Este fondo es una iniciativa colaborativa liderada por Open Value Foundation y Fundación Anesvad, con la colaboración de Fundación Ship2b. Empezó en 2020 con un proceso exhaustivo de 35 horas de formación (7 sesiones de 5 horas), realizado en forma virtual durante el confinamiento. La primera edición del programa culminó con la constitución de un vehículo de inversión creado conjuntamente por las fundaciones participantes para financiar empresas y proyectos orientados a apoyar a colectivos vulnerables en España. Las fundaciones participantes fueron aprendiendo de forma práctica y colectiva, gracias a expertos externos y a personas del grupo que compartieron su experiencia, como Open Value Foundation, Fundación Anesvad, Fundación Creas, y Fundación Ship2B, pioneras del ecosistema español de inversión de impacto. Más allá del fondo de fundaciones, los conceptos adquiridos han enriquecido en muchos casos la reflexión estratégica de las organizaciones participantes. Algunas de ellas, gracias a la formación recibida, aplican la lógica de la inversión de impacto a inversiones financieras mientras otros participantes lo hacen a proyectos filantrópicos.



MEJOR PRÁCTICA 2

Formar a todos en la organización para acompañar el cambio

Esta práctica favorece la cohesión y permite acelerar la transformación. Cuando la Fundación Repsol repensó su estrategia y creó su fondo Repsol Impacto Social en 2019, organizó la formación de todo su equipo. Aunque solo 7 personas trabajan en la parte de inversión, cerca de 80 personas de la Fundación recibieron las 60 horas de formación diseñadas por Open Value Foundation, lo que permitió insuflar ideas nuevas e impulsar una dinámica de impacto dentro de la organización.



PASO 3. DISEÑA LA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

El diseño de la estrategia empieza con un proceso de co-creación para definir objetivos claros, acordados entre todas las personas interesadas. Una manera de hacerlo es mediante el diseño de una teoría del cambio, una herramienta que permite un proceso de reflexión profundo del cambio que se puede generar en la sociedad a través de las acciones sociales.

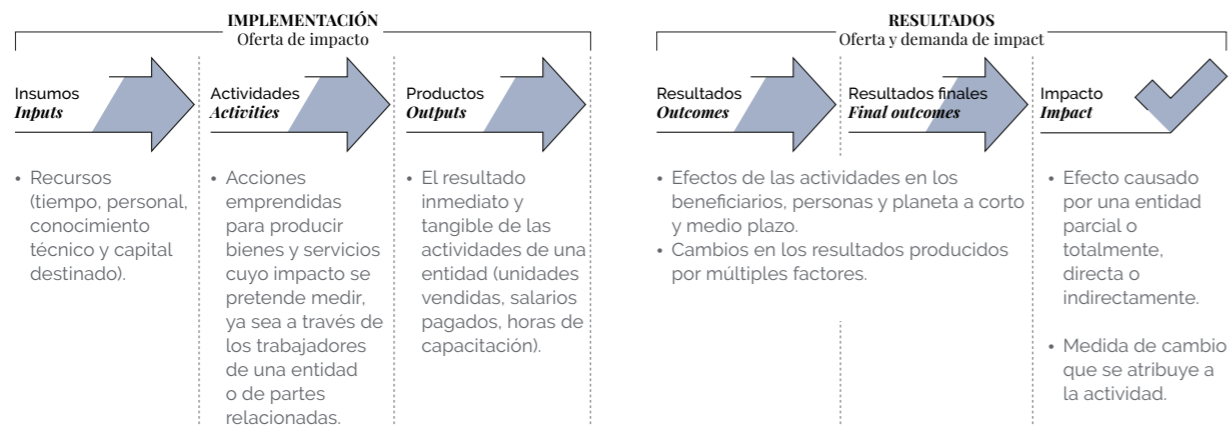
“Una teoría del cambio es como un mapa vial. Nos ayuda a planificar nuestro viaje desde el punto en el que estamos actualmente hasta dónde queremos llegar [...], nos ayuda a responder a la pregunta: ¿Cuál es el cambio que deseamos alcanzar y qué tiene que pasar para que este cambio se alcance?”

Alfredo Ortiz y Guillermo Rivero en "Desmitificando la Teoría de Cambio"

Como ilustra la figura 4, los principales componentes de la teoría del cambio son:

- El problema o cuestión social que busca resolver, por ejemplo, el desempleo juvenil en España.
- El objetivo específico que quiere alcanzar, por ejemplo, reducir el desempleo juvenil en España al invertir en empresas sociales con soluciones innovadoras para acercar a la juventud en la fuerza laboral.
- Los resultados esperados: lo que la fundación debe alcanzar para ser considerada exitosa en los objetivos marcados.

Figura 4: Teoría del Cambio (TDC)



Fuente: SpainNAB sobre la base de múltiples fuentes

Para una fundación, no es suficiente considerar el impacto social logrado por el activo invertido, también es importante evaluar su contribución a ese impacto como inversor en dicho activo, es decir, el impacto conseguido con su apoyo financiero y no financiero. Los dos niveles de evaluación deben ser considerados para garantizar el máximo impacto social posible.

Para ello recomendamos dos herramientas: el [Impact Management Project \(IMP\)](#) y el [manual de EVPA para la inversión de impacto](#).

Matriz de clasificación del impacto del IMP

	Contribución de los activos		
	Actuar para evitar daños	Beneficiar a participantes	Contribuir con soluciones
Qué	Resultados negativos importantes	Resultados positivos importantes	Resultados positivos específicos
Cúanto	Marginales y para unos pocos	Varios	Profundos y/o para muchos y/o a largo plazo
Quién	Desfavorecidos	Varios	Desfavorecidos
+ Contribución	Probablemente igual o mejor	Probablemente igual o mejor	Probablemente igual o mejor
△ Riesgo	Varios	Varios	Varios
Señalar que el impacto importa + Involucrarse activamente + Crear nuevos/incipientes mercados + Proporcionar capital flexible	Ej: Fondo de renta fija de bonos éticos	Ej: Fondo de ESG de alta calidad y criba positiva	Ej: Bonos del mercado secundario garantizados con deuda soberana para invertir en vacunas dirigidas a sectores desfavorecidos o en proyectos de energías renovables
Señalar que el impacto importa + Involucrarse activamente + Crear nuevos/incipientes mercados + Proporcionar capital flexible	Ej: Fondo de accionariado activista	Ej: Fondo de ESG de alta calidad, criba positiva y con estrategia activista para mejorar resultados	Ej: Fondos de renta variable o capital privado que invierte y se involucra activamente en empresas de educación o salud para sectores desfavorecidos
Señalar que el impacto importa + Involucrarse activamente + Crear nuevos/incipientes mercados + Proporcionar capital flexible	Ej: Inversión ancla en fondo de sector inmobiliario en mercados frontera, de criba negativa	Ej: Fondo de infraestructura y criba positiva en mercados frontera	Ej: Fondo de renta fija que invierte en primeras emisiones como ancla para empresas con efecto significativo en sostenibilidad del medio ambiente y con gran impacto en acceso a agua potable y salubridad
Señalar que el impacto importa + Involucrarse activamente + Crear nuevos/incipientes mercados + Proporcionar capital flexible		Ej: Fondo de capital privado y criba positiva, de inversión ancla en mercados frontera	Ej: Fondo de capital privado que sirve de ancla para empresas que generan efectos significativos en empleo y salarios en colectivos en situación de precariedad
Señalar que el impacto importa + Involucrarse activamente + Crear nuevos/incipientes mercados + Proporcionar capital flexible			Ej: Bonos solidarios con retornos por debajo del mercado o fondo de deuda no garantizada enfocada a empresas con efecto significativo en empleo para sectores en precario
Señalar que el impacto importa + Involucrarse activamente + Crear nuevos/incipientes mercados + Proporcionar capital flexible			Ej: Fondo de Venture Capital paciente y activo que sirve de ancla para empresas con efecto significativo en dar acceso a energía a sectores desfavorecidos

Retornos financieros competitivos ajustados por riesgo

Objetivos financieros

Fuente: Impact Management Project



Según la *European Venture Philanthropy Association* (EVPA), los principales elementos de la estrategia de inversión son:

- El enfoque de inversión, que incluye el sector social o la zona geográfica en el que se enfocará la operación.
- El tipo de empresa social: tamaño, tipo y etapa del ciclo de vida en la que se encuentra.
- El tipo de instrumento financiero idóneo teniendo en cuenta la entidad en la que se invierte y los objetivos y necesidades de la fundación. Se puede considerar un amplio abanico de instrumentos financieros como donación, deuda, capital u otros instrumentos financieros híbridos. La elección del tipo de instrumentos financieros en muchas ocasiones condiciona la estructura legal y fiscal de la fundación, y es recomendable buscar ayuda de un especialista antes de formalizar la estrategia.
- La política de coinversión. La fundación necesita tomar una decisión sobre si invierte sola o con otros actores.
- El apoyo no financiero. La fundación debe decidir qué tipo, cuánto y quién proporcionará el apoyo no financiero. Esto es central para su estrategia de inversión.
- La estrategia de salida. Tan importante como la estrategia de inversión es la de desinversión. Es recomendable que la fundación empiece a pensar en cómo y qué consecuencias sobre el impacto objetivo tendrá su desinversión y evalúe variables como la duración de la inversión y las rutas de salida potenciales.

Hay muchas maneras de hacer inversiones de impacto para una fundación: crear un fondo propio, unirse a un fondo existente (como la iniciativa del Fondo de Fundaciones de Impacto, por ejemplo), invertir en un fondo gestionado por terceros o combinar algunas de estas opciones. En la elección del instrumento financiero que se va a utilizar, influyen tres elementos principales: su estructura legal, sus expectativas de impacto/rendimiento financiero y su perfil de riesgo.

Según la EVPA¹, "los elementos adicionales a considerar son los inversores/financiadores que apoyan al emprendedor en el impacto, el ciclo de vida de la inversión, la duración del compromiso, el apoyo no financiero proporcionado y la experiencia del equipo. La evaluación de las condiciones previas del inversor de impacto es parte de la definición de su modelo de financiación y su estrategia de inversión". A todo esto, hay que añadir la evaluación de factores internos (la estructura organizativa y las prioridades de la organización) y externos (el contexto).



1. https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020_ES.pdf



BATERÍA DE PREGUNTAS

A continuación, te proponemos una batería de preguntas para definir tu estrategia de inversión.

- ¿Qué objetivo(s) final(es) quiere conseguir mi fundación?
- ¿Cuál es su teoría del cambio?
- ¿Qué presupuesto va a dedicar a la inversión de impacto?
- ¿Cómo (con qué instrumentos) va a invertir?
- ¿Qué nivel de rentabilidad-riesgo está dispuesta a tolerar?
- ¿Cuáles son sus criterios/limitaciones a la hora de invertir?



MEJOR PRÁCTICA

Construye tu propia metodología con un lenguaje común

Aunque los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) constituyen un marco universal y han sido incorporados como un lenguaje común en el sector de las fundaciones, la Fundación Daniel y Nina Carasso ha decidido optar por un marco de análisis de impacto más exigente. Para lograrlo, ha co-construido en colaboración con Quadia, el fondo dedicado a la alimentación sostenible dentro de su política de inversión PRI (*program related investments*), un marco de análisis basado en los principios de la *Global Alliance for the Future of Food*. Este marco de análisis se basa en siete grandes principios (regeneración, diversidad, resiliencia, salud, equidad, interconexión e inclusión) y combina objetivos e indicadores de medición del impacto que permiten el análisis y el seguimiento de las participadas.

De forma complementaria al fondo creado con Quadia, la Fundación decidió conectar los ODS prioritarios de sus dos grandes líneas de mecenazgo (arte ciudadano y alimentación sostenible) con los siete nuevos principios de la Global Alliance, a fin de aplicar un marco de seguimiento a todas sus inversiones de impacto, analizando el impacto medioambiental por un lado y el impacto social por otro.

Para más información: ver la Memoria de la inversión de impacto 2019 de la Fundación p.20 [↗](#)



MEJOR PRÁCTICA

Co-invertir para fortalecer la estrategia de inversión

Recycling4all es una empresa española, especializada en economía circular, que genera empleo para cerca de un centenar de personas con discapacidad. Para sus inversores, Ilunion y Repsol Impacto Social, Recycling4all nace a finales de 2020 con el objetivo de ser una compañía industrial referente en el sector del reciclaje de residuos RAEE (residuos de los aparatos eléctricos y electrónicos) y de generar un triple impacto positivo (económico, social y medioambiental). Esta alianza es un ejemplo de aprendizaje cultural, ilustra como dos organizaciones son capaces de trabajar juntas, aunque vengan de culturas diferentes. Ilunion tiene una cultura empresarial con ADN social mientras que Repsol es una empresa industrial. Para la Fundación Repsol, Ilunion es un modelo innovador que imitar y poder tomar una participación minoritaria en Recycling4all fue considerado realmente una oportunidad. Al final las visiones se enriquecen, los esfuerzos suman y la visión de futuro compartida ayuda a superar las diferencias. En los primeros meses de trabajo juntas, las dos organizaciones han desarrollado un esquema de colaboración interno, lo cual es esencial para hacer frente a la competitividad del sector.



PASO 4: PON EN MARCHA TU ESTRATEGIA

Las fundaciones deben planificar, monitorear y ejecutar la inversión con el objetivo final de que las empresas sociales apoyadas tengan un modelo de negocio y una estructura organizativa más sólidos y que sean capaces de atraer y administrar los recursos necesarios para alcanzar su objetivo de impacto social a largo plazo.

Para eso, la gobernanza, el proceso de selección de empresas donde invertir, el seguimiento y la medición del impacto de las inversiones son clave, como también lo es el buen funcionamiento de los comités que apoyan al equipo directivo y la fluidez de coordinación entre ellos. Si hay resistencia de los órganos de decisión o si no hay encaje entre los equipos, la estrategia no podrá ponerse en marcha de manera exitosa.



BATERÍA DE PREGUNTAS

A continuación, te proponemos una batería de preguntas a las que debes dar respuesta como parte de este paso:

- ¿Qué gobernanza requiere mi estrategia?
- Si necesito asesoría jurídica u operativa, ¿quién me la ofrece?
- ¿Cómo voy a seleccionar las inversiones?
- ¿Qué seguimiento voy a dar a mis inversiones?
- ¿Cómo voy a medir el impacto de mis inversiones?



TIP EXPERTO

Prioriza empresas con medición y gestión del impacto robusta en la selección de inversiones

La medición de impacto permite gestionar y controlar el proceso de crear impacto social ya sea para maximizarlo u optimizarlo. El Fondo de Fundaciones de Impacto valora aquellas empresas que puedan medir y evaluar su impacto, o dedican esfuerzos en alianzas con otras organizaciones para ello. De hecho, uno de sus criterios para la selección de organizaciones sociales es la estrategia de impacto social. El Fondo de Fundaciones de Impacto prioriza organizaciones en las que existe una propuesta de impacto social bien definida y medible con una estrategia de intervención concreta y con los recursos y actividades definidos para su éxito.



MEJOR PRÁCTICA

Establece procesos separados, pero bien coordinados

La inversión de impacto es más compleja que una inversión financiera, por tanto su éxito o fracaso depende del rigor de los procesos con los que se selecciona y gestiona. Partiendo del Fondo de Fundaciones de Impacto, la Sociedad Limitada "FdF Impacto" está regida y administrada por la Junta General de Accionistas y por el Consejo de Administración. Además, existen tres comités internos compuestos por los mismos socios del Fondo, en función de sus conocimientos y experiencia en las distintas materias: el Comité de Gestión, el Comité de Inversiones y el Comité de Impacto. El Consejo se apoya en el Comité de Gestión que lleva a cabo la gestión ordinaria de la Sociedad y, entre otras, las labores contables, administrativas y de cumplimiento normativo. Por su lado el Comité de Inversión evalúa las propuestas de inversión; y el Comité de Impacto es responsable de analizar y medir el impacto social de los diferentes proyectos. Esta valoración, coordinadamente con la realizada por el Comité de Inversiones, es la base para la selección de proyectos.



MEJOR PRÁCTICA

Coordinación entre especialistas en las áreas de inversión y programas

Desde 2016, la Fundación Daniel y Nina Carasso cuenta con un Comité de *Impact Investing* y en 2020, ha constituido un Comité de *Sourcing* que apoya la reflexión estratégica de la Fundación en términos de inversión de impacto en España e identifica oportunidades de inversión en este territorio. Este comité visualiza la inversión de impacto de la Fundación de manera conectada con el ecosistema. Los comités están compuestos por profesionales expertos de la inversión de impacto. El Comité de *Sourcing* está formado por seis profesionales procedentes del mundo financiero y de la innovación social, que ponen sus conocimientos al servicio de la inversión de impacto de la Fundación y del equipo interno de la Fundación de manera a asegurar también el alineamiento de la estrategia de *Impact Investing* con la teoría de cambio y las demás actividades de la Fundación.

A su vez, el Comité de *Impact Investing* de la Fundación Carasso está formado por expertos del mundo financiero, que además conocen bien la Fundación, su apetito de riesgo-rentabilidad, limitaciones y criterios de selección. Esos profesionales que aportan su conocimiento y experiencia de manera voluntaria facilitan las decisiones tomadas con los equipos responsables de programas: se debate sobre el interés estratégico de las oportunidades de inversión consideradas y su coherencia financiera.

Casos prácticos

Fondo de Fundaciones de Impacto

INTRODUCCIÓN

El Fondo de Fundaciones de Impacto es una iniciativa incipiente para ayudar a las fundaciones a cambiar su modelo de filantropía tradicional. En línea con la recomendación #3 del Plan de Acción de SpainNAB, esta iniciativa pretende formar y sensibilizar a las fundaciones sobre las posibilidades que la inversión de impacto ofrece para el cumplimiento de su misión fundacional. Esto se hace mediante un piloto de varias fundaciones para co-crear un vehículo financiero que les permita aprender sobre inversión de impacto a través de la experimentación conjunta.

La iniciativa está co-liderada por Open Value Foundation y Fundación Anesvad, dos fundaciones españolas pioneras en inversión de impacto. Por un lado, Open Value Foundation, la fundación familiar del Grupo Santa Comba, empezó a hacer filantropía en los años 2000 y fue evolucionando hacia la *venture philanthropy* y la inversión de impacto gracias a la reconocida trayectoria de sus fundadores en la gestión de activos tradicionales, que entienden que los principios que rigen las inversiones aplican también a las empresas y entidades sociales para escalar su impacto o hacerlo sostenible. Por otro lado, Fundación Anesvad es pionera en España en realizar inversión de impacto con su patrimonio.

El Fondo de Fundaciones está inspirado en una iniciativa similar llevada a cabo en Brasil por el FIIMP (Fundaciones e Institutos de Impacto) en 2018, que une 22 fundaciones e institutos familiares brasileños con el objetivo de aprender juntos y realizar inversiones de impacto de manera colectiva. En 2019, María Ángeles León, fundadora y presidenta de Open Value Foundation, con el apoyo de Fundación Anesvad, se embarca en la creación de un fondo de fundaciones, con el objetivo de generar conocimiento a través del aprendizaje común en *venture philanthropy* e inversión de impacto. En noviembre del 2019, se organizó la primera presentación de este proyecto a un grupo de fundaciones interesadas en formarse, 14 se inscribieron a las sesiones formativas, de las cuales 11 formalizaron su participación en abril del 2021 con la creación de la sociedad limitada como vehículo de inversión (ver cuadro de participantes).²

2. Las fundaciones que no formalizaron su participación en el vehículo de inversión como Fundación Intermón Oxfam y Fundación Integra alegaron razones internas mientras que Ship2b, que ya colaboraba con Open Value Foundation a través de un fondo de *venture philanthropy* para financiar empresas en fase inicial y sabía desde el inicio de que no iba a poder participar, fue un aliado clave en la implementación de la iniciativa.



Participantes en el vehículo de inversión “Fondo de Fundaciones de Impacto:”



En marzo de 2021, se lanza una segunda edición del Fondo de Fundaciones de Impacto, con el objetivo de sumar más fundaciones a la iniciativa existente, comenzando una segunda ronda de formación en mayo de 2021. Las fundaciones participantes en la segunda edición son: Fundación Caja Extremadura, Fundación Boscana, Fundación Entreculturas, Fundación San Prudencio, Fundación Investarf, Alianza por la Solidaridad, Fundación Ecode, Fundación Roberto Rivas, Fundación Telefónica y Fundación Albéniz (Escuela Superior de Música Reina Sofía).



PASO 1. ENTIENDE LA INVERSIÓN DE IMPACTO

De manera general, las fundaciones empiezan a interesarse por la inversión de impacto por su potencial innovador y como forma de asegurar la continuidad de la filantropía.

Las motivaciones de las fundaciones para avanzar hacia la inversión de impacto y unirse a la iniciativa del Fondo de Fundaciones de Impacto son de distintos tipos. La voluntad de evolucionar como fundación y adaptarse a una nueva mentalidad de financiación es unánime.

“Queremos cumplir con nuestra misión y dar solución a la escasez de fondos para proyectos de desarrollo económico que tienen capacidad de absorber recursos y se encuentran con limitación de acceso a fondos para crecer”

Elena Martínez, subdirectora general de Fundación CODESPA

También la inversión de impacto permite diversificar los instrumentos de financiación y resolver problemas que no se resuelven con actividad filantrópica o pública.

“Desarrollar una nueva forma de utilizar fondos de forma que se combine el impacto y la reutilización de recursos. La Fundación Exit tiene un patrimonio limitado y no podría hacerlo por sí sola”

Ignacio Alvarez-Cedron, miembro del Consejo Asesor de Fundación Exit

Además, la coordinación con otros actores más avanzados en este tipo de inversión hace que el aprendizaje sea más rápido:

“Aprender de otras personas y organizaciones y generar una red de organizaciones en la que puedan generarse sinergias”

Ávaro Pérez-Pla, Open Value Foundation



RETO

Principales retos: marco legal y resistencia al cambio

Frente a las motivaciones de las fundaciones para participar en esta iniciativa, existen dos barreras que complican el avance de las fundaciones hacia la inversión de impacto a través del Fondo de Fundaciones de Impacto. A nivel externo, la principal barrera es el marco legal; administrativa y legalmente es un proceso complejo para una fundación hacer inversión de impacto. Además, una vez validada la decisión de participar en el fondo de fundaciones, los procesos de validación de los aspectos jurídicos (creación de la sociedad limitada) son muy lentos.

“La inversión de impacto implica participar en entidades for profit y esto choca con estatutos, procedimientos y políticas internas”

Jorge Cattaneo, Ayuda en Acción

A nivel interno, las fundaciones se encuentran con dificultades de presupuesto, de resistencia al cambio por parte de los órganos de gobierno que desconocen la inversión de impacto, le tienen “miedo” e incluso dudan del impacto que generará.



TIP EXPERTO

“Explicar desde cero qué es la inversión de impacto y la iniciativa de Fondo de Fundaciones de Impacto a un Patronato muy anclado en la misma forma de funcionar desde hace más de 15 años”

Marta Cuesta, Directora general de Soñar Despierto

Esto fue lo que más dificultó el trabajo de Marta Cuesta de la Fundación Soñar Despierto. Sin embargo, con esfuerzo, motivación y convicción consiguió hacer evolucionar la mentalidad de su Patronato: “con voluntad y ganas, ninguna entidad es “demasiado pequeña” para formar parte de un gran proyecto”.



PASO 2: ADQUIERE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS

La formación a las 14 fundaciones, iniciada de manera presencial en febrero 2020, se transformó a online debido al estado de alarma por la COVID-19. Se organizaron 7 sesiones formativas entre febrero 2020 y junio 2020 sobre las temáticas siguientes:

> Introducción a la inversión de impacto

- Emprendimiento social e inversión de impacto
- Contexto teórico del desarrollo
- Ecosistema de la inversión de impacto
- Proceso de *due diligence* de un fondo de inversión de impacto social

> Planificación financiera y espectro de la inversión

- Resumen del cálculo de ratios financieros
- Análisis de los fondos disponibles
- Herramientas de autodiagnóstico y valoración

> Herramientas alternativas de la inversión de impacto

- *Endowments* (dotaciones)
- Capital catalítico: *blended finance* (financiación combinada)
- Contratos de impacto social

> Gestión y medición de impacto

- Gestión y medición del impacto
- Bibliografía y documentos de interés

> Proceso de la inversión de impacto

- Proceso de la inversión
- Criterios de inversión de una aceleradora
- Criterios de inversión de un fondo
- Dinámica grupal

Las sesiones formativas fueron impartidas por expertos externos y personas internas al grupo (Open Value Foundation, Fundación Anesvad, Fundación Creas, Fundación Ship2b) y se utilizó una plataforma de repositorio de documentos relevantes. Además, se organizaron 3 sesiones para la creación del vehículo, de junio 2020 a enero 2021.

La posibilidad de aprender juntos y de aprender de otras experiencias es definitivamente lo que se destaca de los elementos que potencian la iniciativa del Fondo de Fundaciones de Impacto.



PASO 3: DISEÑA LA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

A partir de la creación del vehículo de inversión, se establece un acuerdo entre los 11 socios que constituyen el Fondo de Fundaciones. En este documento se define la política de inversión basada en la teoría del cambio del fondo y el funcionamiento y gobierno de la sociedad.

Dicha estrategia se articula a través de la creación de una sociedad mercantil de responsabilidad limitada denominada "FdF Impacto", cuyo objeto social es invertir en proyectos innovadores, de alto impacto social en la mejora de las condiciones de vida de colectivos en situación de vulnerabilidad de cualquier tipo y origen y con vocación de tener rentabilidad en el medio o largo plazo, en el territorio nacional. La sociedad debe organizar al menos una convocatoria anual para la identificación y selección de proyectos. Su capital social de 110.000 euros será invertido en 3 o 4 proyectos inicialmente y podrá articularse a través de los siguientes instrumentos: capital, deuda y aval.

El Fondo de Fundaciones tiene un mandato para invertir en empresas que cumplan con los criterios siguientes:

- > Estrategia de impacto social bien definida y medible
- > Inclusión e integración de personas vulnerables
- > Creación de alianzas estratégicas con otras organizaciones
- > Modelo de negocio con potencial de escalabilidad
- > Participación significativa de diversos grupos de interés en el gobierno y dirección de la empresa.
- > Medición y evaluación del impacto.

FdF Impacto podrá ser el inversor ancla, es decir proveer el apoyo financiero más importante a cada empresa social invertida e involucrarse activamente con ella, participando en el Consejo y acompañando al equipo gestor. Le interesa también ser co-inversor con otros y aprender de ellos como parte del recorrido formativo.



PASO 4: PON EN MARCHA TU ESTRATEGIA

Las 11 fundaciones socias de FdF Impacto son consejeras y la Junta General de Socios es el órgano soberano de la Sociedad. Se espera que el número de socios aumente tras la formación de las organizaciones de la segunda edición.

El Consejo de Administración gestiona los asuntos diarios de la Sociedad con el apoyo de 3 comités compuestos por los socios a cargo de la gestión, la inversión y el impacto. El Comité de Gestión lleva a cabo la gestión ordinaria de la Sociedad y, entre otras, las labores contables, administrativas y de cumplimiento normativo. El Comité de Inversión evalúa las propuestas de inversión y desinversión, desde el punto de vista puramente financiero. Por último, el Comité de Impacto es responsable de proponer y revisar los criterios de impacto, cuantificar el impacto social de las inversiones a efectuar por la Sociedad para incorporar el criterio de impacto al proceso de decisión y de realizar el seguimiento de la efectiva consecución de dicho impacto. Su valoración del impacto social, coordinada con la realizada por el Comité de Inversiones, es la base para la selección de proyectos.

En julio de 2021, se abrió la primera convocatoria pública del Fondo de Fundaciones de Impacto y las solicitudes se formalizaron en línea, a través de un formulario. Accede a la información de la primera convocatoria aquí. [👉](#)

Estructura legal	Sociedad mercantil de responsabilidad limitada
Tamaño	110.000 Euros (se espera que crezca con las fundaciones participantes a la segunda edición del Fondo de Fundaciones de Impacto)
Criterios de inversión	Empresas que persiguen con su actividad un impacto social y medioambiental, y que estén orientadas a apoyar a colectivos vulnerables o en riesgo de exclusión
Enfoque geográfico	España
Identificación y selección de proyectos	Al menos una convocatoria anual propia
Gobernanza	Sociedad regida y administrada por la Junta General de Accionistas (las 11 fundaciones) y por el Consejo de Administración. 3 comités internos: Comité de Gestión (gestión ordinaria de la Sociedad y, entre otras, las labores contables, administrativas y de cumplimiento normativo), Comité de Inversión (evaluación de las propuestas de inversión y desinversión desde el punto de vista financiero) y Comité de Impacto (propuesta y revisión de los criterios de impacto, cuantificación del impacto social de las inversiones a realizar por la Sociedad y el seguimiento de la efectiva consecución de dicho impacto).
Estrategia de inversión	El Fondo de Fundaciones podría ser el inversor ancla o no, con un ticket medio de 30.000 Euros. Invertirá (equity, deuda, ...) en empresas en fases tempranas de desarrollo que no encuentran financiación en el sistema financiero tradicional. Adicionalmente a la financiación, se involucrará activamente con las empresas invertidas, dándoles visibilidad, <i>mentoring</i> , contactos, apoyo técnico...

Fundación Daniel y Nina Carasso

INTRODUCCIÓN

Creada en 2011 en Francia, la Fundación Daniel y Nina Carasso es una fundación familiar afiliada a la Fondation de France, que desde 2014 también opera en España en dos áreas: alimentación sostenible y arte ciudadano. En la primera, se trabaja en el acceso universal a una alimentación sana, respetuosa con las personas y los ecosistemas y en la segunda, se trabaja en el desarrollo del espíritu crítico y el refuerzo de la cohesión social.

La Fundación presta su apoyo a proyectos en Francia y España aportando medios económicos -subvenciones e inversiones en proyectos con alto potencial de impacto social-, movilizando los recursos humanos más adecuados para cada proyecto -experiencia, acompañamiento, formación, creación y dinamización de redes-, y diseñando y desarrollando acciones -programas, eventos, publicaciones-.



PASO 1. ENTIENDE LA INVERSIÓN DE IMPACTO

Como un laboratorio de innovación filantrópica, la Fundación Carasso hace inversión de impacto desde 2015 y le dedica ahora un total de 30 millones de euros entre Francia y España. Comenzó en Francia, donde tiene sus órganos de gobierno, durante la COP 21 de París, comprometiéndose a no invertir en energías fósiles y a colocar parte de sus inversiones en soluciones para luchar contra el cambio climático. Además, decide dedicar una partida a inversiones en las que el impacto social o medioambiental prime sobre el rendimiento financiero. La idea inicial era dar respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones "socias" de la Fundación (apoyadas con subvenciones) que deseaban que su modelo económico evolucionase para lograr un cambio de escala. La inversión se convierte así en una herramienta complementaria a la donación. Aunque el retorno económico no es muy alto, permite multiplicar el impacto social.

La Fundación invierte tanto de forma directa en las entidades como a través de fondos de inversión. En el marco de su estrategia 2019-2023, esta aspiración de invertir al servicio del cambio y al mismo tiempo apoyar modelos que compartan su visión se ha convertido en un eje estructural de la Fundación, con el objetivo de acelerar su impacto

“La inversión de impacto es una herramienta potentísima frente a la magnitud de transformación que debemos emprender en los próximos 10 años (cambio climático y emergencia social)”

Isabelle Le Galo, directora de la Fundación Daniel y Nina Carasso en España



PASO 2: ADQUIERE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Esta fundación familiar fue pionera en Francia en integrar la inversión de impacto social de forma significativa en su asignación de activos. La Fundación es un ejemplo clásico de fundación distributiva mediante dotación. No recauda fondos del público y, por lo tanto, depende totalmente de la rentabilidad de sus inversiones financieras para financiar su actividad, es decir, para costear los gastos de funcionamiento y de misión social y también su programa anual de donaciones. Su asignación de activos responde a una doble cuestión: la rentabilidad financiera y la alineación con la misión.

La Fundación ha elaborado en 2016 un código de inversión en el que indica a todos sus socios financieros que se compromete a ser un inversor responsable, integrando criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en sus inversiones, excluyendo también los sectores que no se ajustan a sus valores. Este marco garantiza la coherencia de sus inversiones con su misión y facilita la definición de medidas de impacto adecuadas.

Además, la Fundación organiza formación en inversiones de impacto para todo su equipo.



PASO 3: DISEÑA LA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

La Fundación Carasso elabora su estrategia de inversión de impacto a partir de la teoría de cambio aplicada a la alimentación sostenible, el arte ciudadano y la lucha contra el cambio climático. Se trata de definir las herramientas que el ecosistema necesita y estructurar la intervención de la Fundación frente a las necesidades de los actores.

Para estar en coherencia con su misión y sus valores, la Fundación Carasso ha redefinido la estrategia de inversión de sus activos/dotación. La fundación ha decidido apostar por una gestión ISR de la integridad de sus activos y dedicar el 15% de éstos (70M€) a inversiones de impacto. Estas inversiones de impacto se realizan a través de 3 políticas de inversión: PRI, MRI y Sostenible.

Política de inversión PRI – Program Related Investments

Es *impact-first* y está 100% alineado con los ejes estratégicos de la fundación (Alimentación Sostenible y Arte Ciudadano). Se financian tanto proyectos de la economía social y solidaria como proyectos de emprendimiento social/digital, a través un fondo específico co-diseñado y co-gestionado por Quadia e inversiones directas. El fondo provee de tickets de entre 100.000 Euros y 500.000 Euros a 5/8 años vista. Los instrumentos financieros utilizados son capital, deuda y obligaciones convertibles. La Fundación Carasso espera una rentabilidad del 2-3% a nivel de la política de inversión PRI. Algunos ejemplos de proyectos invertidos son Educarte; Farmidable y La Osa.

Política de inversión MRI - Mission Related Investments

Es *finance-first* y abarca temáticas cercanas a los ejes estratégicos de la fundación (alimentación sostenible; preservación de los recursos/biodiversidad; sostenibilidad de los sistemas-primacia humana). Para ello, la Fundación Carasso invierte en fondos temáticos que financian proyectos disruptivos con modelos más consolidados que los proyectos de PRI a través de capital y deuda. La Fundación espera un rendimiento de mercado. Un ejemplo es el fondo Aquaspark (acuicultura).

Política de Inversión Sostenible

Es *finance-first* y abarca temáticas ligadas a la lucha contra el cambio climático (eficiencia energética / movilidad sostenible en vez de únicamente centrarse en la producción de energías renovables). La Fundación invierte en fondos temáticos que usan instrumentos de capital y deuda y espera un rendimiento de mercado. Un ejemplo es el fondo Capenergie3 (energías renovables y eficiencia energética)

Finalmente, hay una cuarta política de inversión en construcción.

Arranque

Sería *impact-first* y 100% alineado con los ejes estratégicos de la Fundación. Cubriría el *gap* existente entre las donaciones realizadas por la Fundación y la política de inversión PRI (equiparable a *venture philanthropy*). Aquí la Fundación sería el primer inversor y dedicaría un presupuesto para acompañar los proyectos en su transición, o con modelos híbridos, o empresas sociales para asegurar el *investment readiness*. La inversión y el acompañamiento se podrían hacer a través de una incubadora o una plataforma de financiación participativa. En cuanto a los instrumentos financieros utilizados podrían ser préstamos blandos y/o bonos convertibles.

También, muy recientemente, en Madrid, se ha invertido en la compra de un inmueble de vocación social, la "Casa Carasso", un centro de trabajo donde están reflejadas las líneas de acción de la Fundación, que abrirá sus puertas en 2024. Esta inversión inmobiliaria está pensada desde el impacto social.

La participación de la Fundación Daniel y Nina Carasso en el Fondo de Fundaciones de Impacto se inscribe en su estrategia de inversión de impacto.

La iniciativa de *pooling* propuesta por el fondo de fundaciones llamó mucha la atención de la Fundación Carasso que decidió participar, por un lado, para compartir su visión y explicar lo que una fundación conoce mejor, es decir la transformación social y el impacto, y, por otro lado, para poder reflexionar con otras fundaciones.

"Esta lógica de acción colectiva reforzará el ecosistema filantrópico español"

Isabelle Le Galo, Fundación Daniel y Nina Carasso

Para 2023, la Fundación se fijó un objetivo ambicioso para su cartera: asignar el 15% a inversión de impacto y el 70% a Inversiones Socialmente Responsables (ISR), un objetivo que ya supera, al alcanzar el 79% en dichos activos. En 2019, la Fundación tenía asignados un 7% de sus inversiones a inversión de impacto y un 79% a ISR.

Para la Fundación Carasso, la inversión de impacto ya es una realidad y los fondos dedicados a la inversión de impacto en España van a aumentar mucho en los próximos años. Sin embargo, las subvenciones son altamente necesarias y no van a desaparecer nunca porque todos los retos sociales no se pueden transformar en iniciativas invertibles. También se están trabajando muchos modelos de hibridación, como por ejemplo modelos de innovación con capacidad de sostenibilidad y cambio de escala.

"La inversión de impacto sería una solución si realmente se generalizara, si realmente en cualquier inversión hubiese elementos claves de impacto social. Esto sería la gran palanca de cambio. Pero de momento, es minoritario a nivel global"

Isabelle Le Galo, Fundación Daniel y Nina Carasso



PASO 4: PON EN MARCHA TU ESTRATEGIA



Desde 2016 la Fundación cuenta con un Comité de *impact investing* y desde 2018 un Comité financiero para Francia y España. Además, desde 2020, un Comité de *Sourcing* trabaja en España para apoyar la reflexión estratégica de la Fundación en términos de inversión de impacto e identificar oportunidades de inversión. El Comité de *impact investing* que actúa para Francia y España incluye a la familia, a los equipos de programas de la Fundación que suelen encargarse de las donaciones y a expertos financieros. El Comité financiero se ocupa de los aspectos financieros de los fondos y también del impacto, ya que los fondos subyacentes de inversión sostenible y MRI (*Mission Related Investments*) son responsabilidad suya, en la medida en que se espera que los rendimientos de mercado contribuyan al modelo de generación de ingresos de la Fundación.

La Fundación Daniel y Nina Carasso ha decidido optar por un marco de análisis de impacto más exigente que el definido por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para lograrlo, ha co-construido en colaboración con Quadia, una experiencia basada en los principios de la *Global Alliance for the Future of Food*. Este marco de análisis se basa en siete grandes principios (regeneración, diversidad, resiliencia, salud, equidad, interconexión e inclusión) y combina objetivos e indicadores de medición del impacto que permiten el análisis y el seguimiento de las participadas.

De forma complementaria al fondo creado con Quadia, la Fundación decidió conectar los ODS prioritarios de las dos grandes líneas de mecenazgo con los siete nuevos principios de la *Global Alliance*, a fin de aplicar un marco de seguimiento a todas sus inversiones de impacto.

Por consiguiente, la Fundación ha clasificado los nueve ODS prioritarios vinculados con sus dos líneas de desarrollo y sus objetivos de impacto en dos grandes familias: el impacto medioambiental y el impacto social. Para más información, consulta aquí la Memoria de la inversión de impacto 2019 de la Fundación. ➔

Fundación Ayuda en Acción

INTRODUCCIÓN

La Fundación Ayuda en Acción es una ONG apolítica y aconfesional que impulsa la dignidad y la solidaridad para la construcción de un mundo justo. Su tarea primordial es mejorar las condiciones de vida de la infancia, familias y comunidades en los países más pobres, a través de proyectos autosostenibles de desarrollo integral y actividades de sensibilización, con la finalidad última de propiciar cambios estructurales que contribuyan a la erradicación de la pobreza.

Cuenta con un presupuesto anual de cerca de 40 millones de euros provenientes de tres fuentes: particulares (padrinos, socios y colaboradores), colaboraciones con empresas y subvenciones públicas. Ayuda en Acción está presente desde 1981 en 20 países de América Latina, Asia, África y Europa, incluidos España y Portugal. A través de 120.000 colaboradores apoya a más de 850.000 personas en todo el mundo.



PASO 1. ENTIENDE LA INVERSIÓN DE IMPACTO

La inversión de impacto es una pieza clave y complementaria de otras fuentes de financiación más tradicionales, como las donaciones y subvenciones. Aunque la inversión de impacto puede parecer algo nuevo, las organizaciones de cooperación llevan implantando programas de cooperación reembolsable o a través de fondos revolventes como los microcréditos desde los años 80.

“La colaboración con el sector privado en sus diferentes fórmulas tiene cada vez más peso y es estratégica para Ayuda en Acción, siendo la inversión de impacto una de ellas. La inversión de impacto complementa y refuerza la sostenibilidad y el impacto de nuestros programas”

Jorge Cattaneo, Ayuda en Acción

A nivel institucional, las instituciones de cooperación vienen trabajando con instrumentos específicos al servicio del sistema de la cooperación española como el Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE) o el Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento (FCAS).

El FONPRODE tiene el objetivo fundamental de erradicar la pobreza, reducir las desigualdades e inequidades sociales entre personas y comunidades y promover la igualdad de género, la defensa de los derechos humanos y el desarrollo humano y sostenible de los países empobrecidos. En vigor desde 2011, puede financiar operaciones tanto reembolsables como no, tanto de deuda como de capital.

El FCAS, creado en 2007, es un instrumento de la Cooperación Española que tiene como principal objetivo asegurar el acceso a agua potable y saneamiento a las poblaciones más necesitadas de América Latina y el Caribe.

La barrera principal es la complejidad del proceso administrativo, regulatorio y burocrático de creación de este tipo de instrumentos

En general, la realización de inversiones por parte de las fundaciones es un proceso complejo y alarga el ciclo de puesta en marcha de estas iniciativas.

“Si hablamos del sector fundacional y tercer sector en su conjunto, dada la diferente naturaleza de sus intervenciones y las instituciones que lo conforman, no más de un 20% de las mismas serán susceptible de ser financiadas vía inversión de impacto. Los largos retornos de las inversiones, el perfil de riesgo de las mismas, y la falta de instrumentos jurídicos para soportarlas, entre otros, harán preciso un modelo en que la inversión de impacto conviva con la financiación filantrópica y la subvenciones y contratos de servicios, pagos por resultados, etc.”

Jorge Cattaneo, Ayuda en Acción



PASO 2: ADQUIERE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Para Ayuda en Acción, la inversión de impacto es una oportunidad y un desafío, pero también un concepto de moda, que puede convertirse en una burbuja.

La inversión de impacto requiere un aprendizaje para las fundaciones de cooperación. Hay que ser riguroso a la hora de determinar el instrumento más adecuado para el impacto que se quiere generar y también verificar las herramientas jurídicas disponibles para hacerlo.

Para Ayuda en Acción es importante entender bien las siguientes cuestiones:

- 1. Cuantificación y cualificación del mercado.** Al igual que hay un *green washing*, hay un riesgo de *impact washing* que se puede producir cuando una institución o un fondo hace afirmaciones de mala fe centradas en el impacto sin tener realmente un impacto social o medioambiental positivo demostrable.
- 2. Tipología y capacidad de generar proyectos que demanden este tipo de financiación.** El equilibrio entre rentabilidad e impacto cambia dependiendo de la actividad y de una organización a otra. No es lo mismo una organización que trabaja con programas de desarrollo económico y emprendimiento que una que trabaja en temas de educación infantil. No es fácil encontrar proyectos sociales que tengan una buena combinación de impacto, riesgo, retorno, liquidez y rentabilidad.
- 3. Limitaciones legales.** No es sencillo encajar herramientas financieras novedosas en la regulación. Un ejemplo de esto es la inversión en Contratos de Impacto Social (CIS). Para más información sobre los CIS, consulta el *toolkit* de CIS de SpainNAB aquí. [➔](#)



PASO 3: DISEÑA LA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

“Para una organización, incorporar la inversión de impacto en su estrategia a largo plazo, debe de ser algo dinámico, no hay una hoja de ruta pre-fijada. Hay que construirla sobre unas primeras hipótesis alineadas con la estrategia general, ponerla en práctica con proyectos piloto e ir la ajustando en base al aprendizaje”

Jorge Cattaneo, Ayuda en Acción

Ayuda en Acción ha participado en la iniciativa “Fondo de Fundaciones de Impacto” que le ha permitido relacionarse y aprender con el ecosistema español.



“El Fondo de Fundaciones nos ha permitido conocer otras entidades, entender mejor qué partes del reto son comunes y qué partes son más específicas. Nos ha permitido articular mejor nuestra propia estrategia de inversión de impacto, y seguimos aprendiendo. Mi entendimiento del amplio ecosistema de la inversión de impacto se amplió con esta iniciativa”

Jorge Cattaneo, Ayuda en Acción

Recientemente ha creado la sociedad limitada “AeA inversiones de impacto” incorporando algunos de los aprendizajes de su participación en el Fondo de Fundaciones, especialmente sobre las cuestiones jurídicas, lo que le ha permitido también entender mejor el potencial de la inversión de impacto en su actividad.

El fondo AeA irá capitalizándose con los excedentes de los años anteriores y su tamaño dependerá también de la demanda. Financiará proyectos propios a través de *equity* y deuda complementado otras modalidades reembolsables, invertirá en fondos de terceros con estrategias afines, gestionará fondos de apoyo a terceros de banca bilateral, y prestará servicios de asistencia técnica en la elaboración de planes de negocio, por ejemplo. Con un pipeline propio de proyectos con diferente nivel de madurez, realizará sus primeras inversiones antes de final de 2021.

Ayuda en Acción cuenta también con los siguientes instrumentos y vehículos de inversión de impacto:

- Los proyectos de inversión con bancos multilaterales (combinando fondos para asistencia técnica, fondos para préstamos y fondos de aval)
- La terciarización de la gestión del fondo de apoyo a terceros con el Banco Mundial
- Los programas de avales para facilitar a la banca comercial la concesión de préstamos a pequeños emprendedores. Conoce más sobre la iniciativa aquí. [➔](#)
- La participación en Hivos Impact Investments desde 2018, un fondo impulsado por la Fundación y alineado con su misión. Hivos se enfoca en alimentación, un tema estratégico para Ayuda en Acción en el Sur de África. Conoce la iniciativa aquí. [➔](#)



PASO 4: PON EN MARCHA TU ESTRATEGIA

Ayuda en Acción adapta la forma de trabajar y asigna distintos equipos dentro de la organización a los vehículos e instrumentos de inversión de impacto. El gran desafío sigue siendo encontrar proyectos sociales con impacto positivo invertibles. Para eso, la Fundación se apoya en aceleradoras que tienen la experiencia y el conocimiento del sector.

Respecto a la medición de impacto, se trabaja de manera interna a partir de indicadores definidos con personas formadas en la materia. El modelo de medición de impacto es apoyado por un *software* de gestión desarrollado por la Fundación. La base de este sistema propio es una matriz o marco de resultados institucional con unos 100 indicadores repartidos entre varios tipos de productos y de resultados intermedios y generales. Con este marco, se levanta la línea de base, se miden los avances y se realizan las evaluaciones.

“Es un marco lógico que unifica el vocabulario a la hora de medir el impacto de los proyectos independientemente de cómo estén financiados. Cuando los financiadores institucionales o los proyectos precisan de indicadores específicos, se hace una traslación al marco institucional”

Jorge Cattaneo, Ayuda en Acción

Por último, para la creación de la reciente sociedad limitada ha utilizado el asesoramiento pro bono de un despacho de abogados.



Recycling4all

INTRODUCCIÓN

La iniciativa Recycling4all es una alianza entre dos actores con gran peso y sólida trayectoria en el sector social de nuestro país. Por un lado el Grupo Social ONCE, a través de su grupo de empresas, ILUNION, y por otro la Fundación Repsol. Es un claro ejemplo de cómo la sostenibilidad puede escalar el impacto social al unir esfuerzos comunes y complementarios.

“Este proyecto común entre dos actores que vienen de mundos diferentes con culturas distintas ilustra que las alianzas triunfan, para lograr un impacto mayor. Queremos demostrar cómo un grupo social está integrando la sostenibilidad de manera muy amplia y que la inclusión es importante en el sector industrial”

Fernando Riaño, director de Sostenibilidad y Relaciones Institucionales del Grupo Social ONCE

“ILUNION es un modelo a imitar: poder colaborar con ILUNION en el ámbito de la inversión de impacto fue una excelente oportunidad. Recycling4all es la inversión de Repsol Impacto Social más importante por cuantía y alcance”

Luis Casado, director de Repsol Impacto Social

Recycling4all, participada en un 75% por ILUNION y un 25% por Repsol Impacto Social, se enmarca en la alianza estratégica que Fundación Repsol e ILUNION firmaron en noviembre de 2019 para el desarrollo conjunto de proyectos y negocios empresariales-industriales en el ámbito de la transición energética y la sostenibilidad, para generar oportunidades de empleo para colectivos vulnerables y personas con discapacidad.

Recycling4all está especializada en economía circular a través del reciclaje industrial a gran escala de aparatos eléctricos y electrónicos. La empresa está presente en toda la cadena de valor del reciclaje: recogida, transporte, clasificación, almacenaje, tratamiento, reutilización y valorización de los residuos. Cuenta con 166 empleados, de los cuales 101 son personas con discapacidad, siendo un proyecto que combina una fuerte apuesta tanto por la sostenibilidad en todas sus dimensiones (social, ambiental y en términos de gobernanza), a partir de un modelo inclusivo.

“El hecho de que Repsol Impacto Social tenga una participación en Recycling4all refuerza la sostenibilidad de la empresa y su capacidad de hacer negocio: la iniciativa puede escalar y crecer”

Beatriz Cañizares, miembro del equipo de sostenibilidad de ILUNION.

El objetivo es crear más alianzas entre Fundación Repsol e ILUNION, en las otras áreas de trabajo de Fundación Repsol. Por ejemplo, ILUNION es *partner* de Motor Verde, una iniciativa de Fundación Repsol que apuesta por la creación de bosques, reforestando las tierras quemadas o baldías en España para impulsar la compensación de emisiones de CO₂.

LOS PROMOTORES

a. Fundación ONCE e ILUNION

La Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad es creada por la ONCE en febrero de 1988 como instrumento de cooperación y solidaridad de los ciegos españoles hacia otros colectivos de personas con discapacidad para la mejora de sus condiciones de vida. El objetivo principal de la Fundación es la realización de programas de integración laboral, formación y empleo para personas con discapacidad, así como promover la Accesibilidad Universal favoreciendo la creación de entornos, productos y servicios para todos. La principal fuente de financiación (cerca del 58% en 2020) de la Fundación ONCE proviene del 3% de los ingresos brutos obtenidos de la venta de productos de lotería responsable y solidaria de la ONCE, su fundadora. La segunda fuente de financiación de la Fundación proviene del Fondo Social Europeo.

En 2020, la Fundación contó con un presupuesto de 84 millones de euros, destinándose el 99,6% de los gastos al cumplimiento de los fines institucionales. En este contexto, a través de sus programas de empleo y formación, creó cerca de 8.000 empleos para personas con discapacidad, y formó a más de 13.000. Asimismo, distribuyó más de 57 millones de Euros entre las entidades del movimiento asociativo de la discapacidad para financiar sus iniciativas y proyectos en el marco de los fines fundacionales. La Fundación ONCE tiene un firme compromiso con la Agenda 2030 y los ODS, contribuyendo de manera significativa con su actuación al cumplimiento de varios de los objetivos. Además, la entidad integra la sostenibilidad como elemento para apuntalar su misión, su gestión excelente, y maximizar su capacidad para generar valor a sus diferentes grupos de interés, habiendo definido una Política de Sostenibilidad que aborda las dimensiones, ambiental, social y de buen gobierno.

Por su parte, ILUNION, participada por la ONCE y la Fundación ONCE y que conforma, junto a ambas organizaciones, el Grupo Social ONCE, es un referente en la creación de empleo de calidad para personas con discapacidad en el mundo. Desde el año 2014 opera con dicha marca si bien la actividad empresarial se remonta a principios de los años 90 del siglo pasado. ILUNION desarrolla su actividad con criterios de rentabilidad económica y social y materializa en el ámbito empresarial la iniciativa social de la ONCE y su Fundación con un modelo pionero e innovador. Cuenta con una plantilla de 35.690 trabajadores, de los cuales el 40% son personas con discapacidad. Además, al objeto de cumplir con su compromiso de crear empleo para personas con discapacidad, ILUNION participa en otras empresas sociales, contribuyendo al sostenimiento de otros 7.822 puestos de trabajo, de los cuales el 81% son desempeñados por personas con discapacidad. Despliega su actividad empresarial en seis divisiones: Servicios, Hotelera y Hospitalaria, Sociosanitaria, Comercialización, Consultoría y Economía Circular (en la que se enmarca Recycling4All), con más de 50 líneas de negocio, y está presente en toda la geografía española, con 487 centros de trabajo, de los cuales 255 son Centros Especiales de Empleo.

Los pilares del vigente Plan Estratégico 2020-2023 de ILUNION son: Personas, Transformación, Excelencia y Sostenibilidad. En materia medioambiental, los ejes de acción para todo el grupo son la eficiencia energética, el cambio climático, la conservación de la biodiversidad, la economía circular y la prevención de contaminación.

“Que la sostenibilidad haya sido incorporada como cuarto pilar de la estrategia de ILUNION significa que la organización ha entendido que la sostenibilidad contribuye al desarrollo del modelo empresarial”

Fernando Riaño, Grupo Social ONCE

b. Fundación Repsol y Repsol Impacto social

La Fundación Repsol es una de las respuestas a la vocación de responsabilidad social de Repsol, siendo un pilar estratégico para la compañía en su compromiso con la transición energética y la construcción de un mundo más sostenible. Su misión, alineada con la estrategia de Repsol, es coherente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de París y contribuye a crear un futuro más sostenible, desarrollando proyectos focalizados en la transición energética y la sociedad.

La estrategia de Fundación Repsol se despliega en cuatro líneas de actuación:

- Repsol Impacto Social, la principal iniciativa de inversión de impacto en la acción contra el cambio climático en España y Portugal.
- El Fondo de Emprendedores, la aceleradora empresarial para impulsar soluciones innovadoras en materia de energía y movilidad.
- Actividades de divulgación de conocimiento, en torno a la transición energética, a través de un ciclo de conferencias multi-actor, una Cátedra de Transición Energética en una red de universidades y un programa educativo para despertar el espíritu crítico de los más jóvenes en torno a los retos de la energía.
- Actividades sociales y de voluntariado, que impulsan la formación para el empleo y la igualdad de oportunidades para colectivos vulnerables y fomentan el voluntariado corporativo para el desarrollo social y la transición energética.



Creado en julio 2019, Repsol Impacto Social ilustra el deseo de la Fundación, materializado en una nueva estrategia, de evolucionar, ser más sostenible (sin depender siempre de la empresa Repsol) y generar un impacto social y medioambiental mayor apoyando proyectos empresariales. El cambio de modelo pudo materializarse gracias a apoyos externos (donde jugaron un rol muy relevante Open Value Foundation y Fundación Ship2b), para entender el marco legal y ver las posibilidades de inversión para una fundación corporativa, formar al equipo e identificar las primeras inversiones. Cabe destacar que, aunque solo 5 personas trabajaban en Repsol Impacto Social en sus inicios (2019/2020) se impartió formación específica de inversión de impacto a todo el personal de Fundación Repsol. Open Value Foundation fue la encargada de organizar esta formación.

“Es un proyecto ilusionante y muy transformador para los equipos. Aunque se notaron reticencias al inicio, gracias al esfuerzo conjunto de todos, el proyecto es coherente y de allí han surgido actividades nuevas y una dinámica positiva para trabajar de manera más ágil”

Luis Casado, Repsol Impacto Social

Repsol Impacto Social es una sociedad participada 100% por Fundación Repsol, cuyo objetivo es contribuir a una transición energética sostenible y crear oportunidades para colectivos vulnerables a través de una red de empresas económicamente sostenibles que generen impacto social y medioambiental en España y Portugal. Los segmentos de actividad de estas empresas son la reducción de emisiones, la movilidad sostenible, la economía circular y la eficiencia energética. El fondo de 50 millones de euros invierte en sociedades que, además de financiación, reciben asesoramiento y apoyo para su desarrollo y crecimiento.



POR QUÉ SE CREÓ RECYCLING4ALL

Recycling4all nace con el objetivo de ser una compañía industrial referente y sostenible en el sector del reciclaje de residuos RAEE (residuos de los aparatos eléctricos y electrónicos) y de generar un triple impacto positivo: económico (rentable y sostenible), social (con la integración socio laboral de colectivos vulnerables o en riesgo de exclusión) y medioambiental (por la propia naturaleza de la actividad de reciclaje).

La empresa integra los activos logísticos y plantas de tratamiento con los que ILUNION ya contaba:

- Por un lado, dos plantas industriales, ubicadas en La Bañeza (León) y Campo Real (Madrid), en las que se realiza un tratamiento final de RAEE extrayendo las sustancias peligrosas y potencialmente contaminantes contenidas en dichos residuos y recuperando los materiales susceptibles de ser reutilizados. En 2020 se trataron 15.688 toneladas de RAEE de las que el 90% pudieron ser reintroducidos al circuito productivo para crear nuevos productos y evitar la extracción de materiales de la naturaleza.
- Por otro lado, nueve centros de almacenamiento temporal localizados en distintas provincias españolas, que, junto a una flota de más de 60 vehículos especializados, se encargan de la recogida, clasificación, almacenamiento temporal y transporte de RAEE a las plantas de tratamiento final. En el 2020 se transportaron 60.257 toneladas de RAEE, evitando además la emisión de más de 90 toneladas anuales de CO2 gracias a la incorporación de vehículos de gas natural.

Para medir la progresión y el éxito de la nueva empresa, se utilizan indicadores tanto económicos como operativos, y también indicadores sociales y ambientales. El Sello EFQM +500 obtenido por Recycling4all es el resultado del compromiso de la compañía con la excelencia: este sistema dota a las organizaciones del estímulo y ánimo necesarios para continuar escalando niveles de calidad y mejorar su competitividad, creando una cultura de trabajo excelente y eficaz.

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS DE RECYCLING4ALL

Además de la actividad actual, se contempla a futuro la posibilidad de extender el reciclaje de placas y paneles solares fotovoltaicos cuyo crecimiento será exponencial en el marco de la transición energética en curso. Los dos accionistas tienen intención de ver el proyecto crecer (en geografía y alcance) y la empresa se prepara para enfrentar nuevos retos industriales.

Dado que el entorno es competitivo y que el COVID-19 ha afectado al dinamismo de la actividad de la empresa, se debe innovar y aprender sobre otros residuos y otras soluciones tecnológicas. En paralelo, hace falta acompañar a las personas que trabajan en Recycling4all y darles formación para que estén preparadas y puedan posicionarse a la vanguardia de la evolución del sector.



Recursos disponibles

A continuación, te sugerimos algunos recursos complementarios a este toolkit.

- Toolkit para la inversión por impacto, EVPA. [↗](#)
- Una guía práctica de filantropía estratégica e inversión de impacto social, EVPA. [↗](#)



DANKE!
 THANK YOU!
 MERCI!
 GRAZIE!
 GRACIAS!
 DANK JE WEL!

.....

Reconocimientos

ENTIDADES DEL TASKFORCE ENTREVISTADAS

- **Ignacio Alvarez-Cedrón,**
Fundación Exit
- **Jokin Aranzábal,**
Fundación Aranzábal
- **Carla Bonino,**
Fundación ONCE
- **Luis Casado,**
Repsol Impacto social
- **Jorge Cattaneo,**
Fundación Ayuda en Acción
- **Beatriz Cañizares,**
Ilunion
- **María Cruz Conde,**
Open Value Foundation
- **Marta Cuesta,**
Fundación Soñar Despierto
- **Jose Ignacio Fernández,**
Fundación Hermanos Alvarez Quiros
- **Gorka Goikoetxea Rico,**
Fundación Anesvad
- **Marta Jiménez,**
Fundación ONCE
- **Isabelle Le Galo,**
Fundación Daniel y Nina Carasso España
- **María Luisa Lombardero,**
Fundación Altamar
- **Elena Martínez,**
Fundación CODESPA
- **Ane Miren de Ariño,**
Fundación Repsol
- **Álvaro Pérez-Pla Sobrino,**
Open Value Foundation
- **Fernando Riaño,**
Grupo Social ONCE
- **José Luis Ruiz de Munain,**
SpainNAB
- **Cristina San Salvador,**
Fundación Ship2B
- **Eduardo Uribe,**
Fundación Anesvad
- **Ana Uruñuela,**
Ilunion
- **Isabel Vera,**
Ilunion

