

¿Cómo podemos dar solución a los grandes problemas sociales globales?

Retos del emprendimiento social
en España y su contribución para
el cumplimiento de los ODS

Índice

1.	Presentación	3
	Fundación PwC	4
	Fundación Ashoka	5
2.	¿Qué es el emprendimiento social y cómo se define?	7
3.	El emprendimiento social como herramienta para el cumplimiento de los ODS	27
4.	Casos de éxito de emprendedores sociales sistémicos y su cumplimiento de los ODS	35
5.	Recomendaciones para impulsar el emprendimiento social en España y su contribución a los ODS	41
	Anexos	51
	Bibliografía	52
	Acrónimos	53
	Agradecimientos	54
	Contactos y equipo de trabajo	56

1

Presentación

Presentación

Fundación PwC



Santiago Barrenechea
Presidente de la Fundación PwC



Los recientes estudios relativos al cumplimiento de los ODS definidos por la ONU a 2030, ponen de manifiesto el reto que tienen por delante tanto agentes sociales como entes públicos y privados para cubrir el déficit de inversión que actualmente se estima en 2,6 trillones¹ de dólares anuales.

El emprendimiento social, con su capacidad de generar iniciativas innovadoras, eficientes y sostenibles y su objetivo de provocar un cambio sistémico, se ha erigido como un modelo clave para reducir este déficit. Esto se debe en gran parte a su enfoque disciplinar y modelo colaborativo que fomenta la participación de diferentes actores (corporaciones, tercer sector, sector público...) con el objetivo de generar un impacto sistémico, que sea escalable y que ayude a resolver los grandes problemas sociales mundiales.

Uno de los pilares básicos de la Fundación PwC es el fortalecimiento del tercer sector a través del fomento de alianzas y el desarrollo de capacidades en las diferentes organizaciones del sector, ya que consideramos que, de esta forma, se genera un ecosistema de colaboración que permite la búsqueda y desarrollo de soluciones escalables y que, independientemente del país de la organización, pueden ayudar a resolver problemas sociales dentro y fuera de sus fronteras.

Tal y como hemos analizado durante el presente informe, el emprendimiento social fomenta la creación de dicho ecosistema a través del desarrollo de soluciones multiactor. No obstante, es necesario un mayor impulso, involucración y colaboración por parte de todos los agentes del ecosistema para alcanzar su máximo potencial.

Junto con Ashoka, hemos realizado este informe en el que se recoge un profundo análisis sobre el estado del emprendimiento social en España y se identifican los principales aspectos que entendemos se deben trabajar para impulsar su desarrollo. Ambas fundaciones compartimos la necesidad de fomentar un ecosistema colaborativo y abierto a nuevos agentes donde el emprendimiento social pueda crecer y desarrollar soluciones sostenibles, replicables y con un impacto social sistémico.

Esperamos que nuestro estudio aclare conceptos y aporte ideas, datos y en definitiva valor a un sector que esperamos se desarrolle dentro y fuera de nuestras fronteras.

¹ Se utiliza la terminología anglosajona donde un trillón es equivalente a 1.000.000.000.000 y un billón a 1.000.000.000.

Presentación

Ashoka



Alexandra Mitjans
Directora de Ashoka España



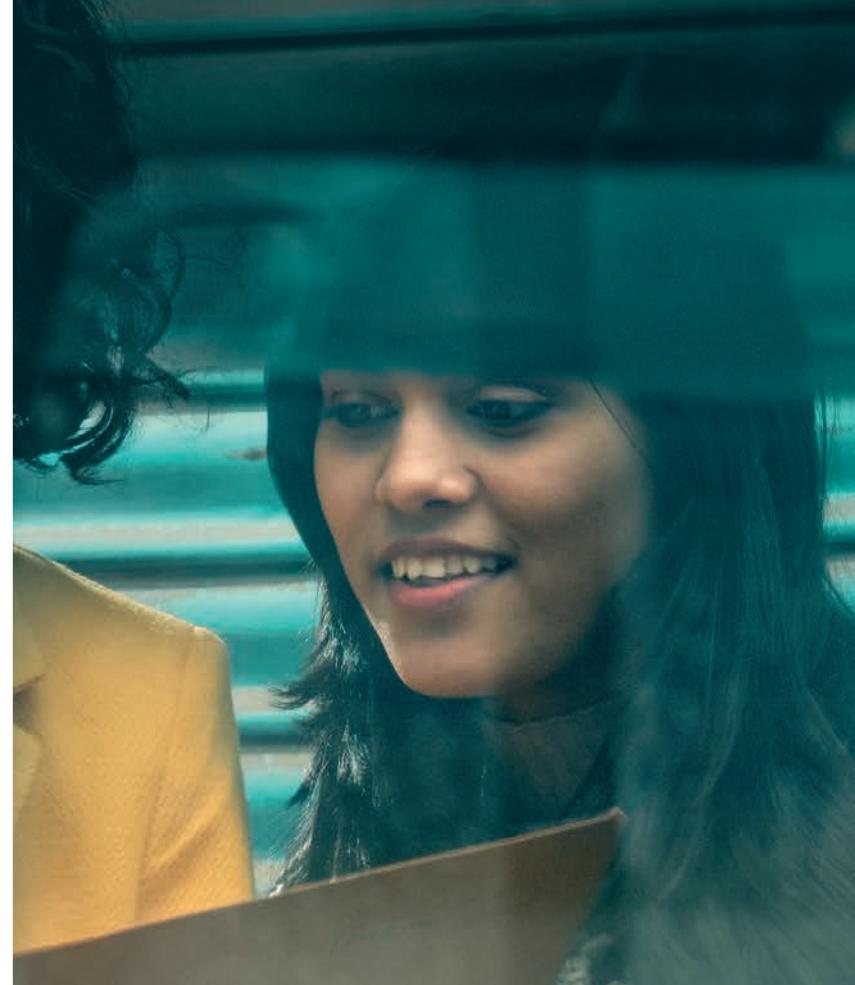
Desde nuestra fundación en 1981, Ashoka identifica, selecciona y apoya a emprendedores sociales con soluciones sistémicas para los retos sociales más acuciantes. No elegimos proyectos, elegimos personas, seleccionamos a personas que tienen la capacidad de ver un futuro mejor y de elaborar un plan eficaz para conseguirlo. Lo hacemos porque creemos en su poder y en su papel inspirador para construir una sociedad capaz de generar una transformación positiva a gran escala.

Recientemente, medimos el impacto de nuestra red de más de 3.500 emprendedores sociales en 90 países. Confirmamos su increíble trabajo, midiendo cómo el 93% de nuestros emprendedores sociales ha conseguido cambiar estructuras de mercado, el 93% la legislación o han influido en políticas públicas, y el 90% ha facilitado que su idea se replique por otras entidades (41% de ellos a nivel internacional). Por eso, sabemos a ciencia cierta que, ante los grandes retos que plantean los ODS, los emprendedores sociales son el mejor motor para conseguir el cambio social a gran escala que se necesita.

Este documento, fruto de una colaboración con la Fundación PwC, una entidad que entiende en profundidad la transformación innovadora, busca mostrar la eficacia y la necesidad del liderazgo del emprendimiento social sistémico para resolver los ODS. Más importante, es una hoja de ruta para una colaboración más fructífera y profunda entre todos los actores (empresa, financiadores, universidades, administraciones públicas, etc.) para impulsar cambios. Necesitamos más colaboración, más financiación, más apoyo y modos de multiplicar aprendizajes, para que el emprendimiento social florezca e influya en la sociedad para el bien.

Más allá de influir en su práctica empresarial u organizaciones, esperamos también que este documento transmita el espíritu de los agentes de cambio, o *changemakers*. Desde hace años, hemos entendido la urgencia de crear una sociedad donde todas las personas sean impulsores de cambios. Si bien los emprendedores sociales han marcado un camino importante, ahora necesitamos a muchas más personas con la confianza y las herramientas para crear cambios en sus entornos. Necesitamos que todos se den permiso a si mismos para ser agentes de cambio, y que inspiren a hacer lo mismo a sus hijos, amigos, compañeros de trabajo y los que les rodean.

Por tanto, al leer esto, esperamos que, por un lado, pueda trazar pasos específicos para contribuir a este sector tan importante, pero por otro, que se infecte a nivel personal de este espíritu *changemaker*, para hacer, y también para inspirar y motivar a las personas que le rodean. Así, confiamos que surgirán muchas nuevas colaboraciones, ideas e iniciativas que harán de este mundo un lugar mejor.



Con esta publicación, queremos poder aportar inspiración, pautas y reflexiones a fin de mejorar el liderazgo en el sector y contribuir a que las organizaciones tengan más impacto en la consecución de sus propios objetivos, así como ser un agente decisivo en el trabajo conjunto entre sectores para superar los retos de nuestro planeta y sociedades.



2

¿Qué es el
emprendimiento social
y cómo se define?

¿Qué es el emprendimiento social sistémico? ¿Por qué es importante encontrar soluciones innovadoras y sostenibles para la resolución de los problemas sociales globales? ¿Cómo se puede contribuir a desarrollar el emprendimiento social y su ecosistema en España?

El emprendimiento social ha surgido como un modelo que se encuentra entre el asistencialismo tradicional y la empresa socialmente responsable cuyo objetivo principal continúa siendo la obtención de rentabilidad.

En la actualidad, el ecosistema filantrópico mundial pone su foco en la resolución de los principales problemas sociales globales recogidos en los ODS, formulados por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y adoptados por los estados miembros de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, definiéndose como la agenda social a seguir hasta 2030.

No obstante, recientes estudios de la ONU, han sacado a relucir el problema que existe para el cumplimiento de dichos objetivos, dado que se estima que de los 6,0 trillones de dólares anuales de inversión necesaria para su cumplimiento, existe un déficit de 2,6 trillones de dólares.

Este descubrimiento nos lleva a hacernos la pregunta ¿qué podemos hacer para reducir este déficit y llegar a cumplir la agenda social fijada en los ODS? No hay una respuesta única ante dicha pregunta, pero lo que está claro es que se necesita una mayor involucración y colaboración entre los diferentes actores del ecosistema que

permita encontrar soluciones sostenibles, escalables y con la capacidad de generar un cambio sistémico en la sociedad. En este contexto, el emprendimiento social se erige como un modelo clave para la reducción de dicho déficit. Para que pueda alcanzar su máximo potencial en España, y así marcar verdaderamente la diferencia en el cumplimiento de los ODS, vemos necesario que se trabaje en una serie de aspectos:

- Búsqueda y desarrollo de soluciones con un objetivo aspiracional claro de producir un cambio social sistémico.
- Mejora del reconocimiento y notoriedad del emprendimiento social como herramienta eficiente para la resolución de los problemas sociales.
- Aumento del acceso a financiación a los emprendedores sociales.
- Mejora de la capacitación de los emprendedores sociales y sus equipos y su capacidad para captar y retener talento cualificado.
- Desarrollo de métricas y metodologías para la medición del impacto sistémico.
- Fomento de un marco regulatorio y políticas públicas que faciliten el desarrollo del sector.



El emprendimiento social sistémico, mediante un enfoque disciplinar y colaborativo, desarrolla iniciativas innovadoras, eficientes y replicables con el objetivo de producir un cambio estructural y sostenido en el tiempo que permita resolver los grandes problemas sociales actuales.

El emprendimiento social tiene como fin resolver los problemas sociales mediante un enfoque disciplinar y un modelo colaborativo. Por su propia naturaleza, los emprendedores sociales obtienen ideas de diversos ámbitos y tienen una actitud de crítica creativa frente a los enfoques tradicionales.

El emprendimiento social, y más en específico el sistémico, ha surgido como una evolución del asistencialismo para resolver de forma estructural los problemas sociales.

El concepto de emprendimiento social fue acuñado por primera vez en 1980 por Bill Drayton, CEO y fundador de Ashoka, para hacer referencia a aquellas iniciativas innovadoras que tenían como objetivo generar un impacto social escalable siguiendo principios de emprendimiento (innovación, efectividad, pilotos a pequeña escala, etc.). No obstante, y aunque se trate de un concepto de hace casi 40 años, la idea de emprendimiento social no está todavía muy asentada en España.

Las primeras iniciativas de emprendimiento social fueron identificadas en India y, a diferencia del asistencialismo que se basaba en ofrecer ayuda a individuos a través de

la caridad y manteniendo la dependencia de servicios o ayuda externa, el emprendimiento social se basaba en la búsqueda de soluciones innovadoras que empoderasen al beneficiario, y que fueran escalables y replicables, generando un impacto social a gran escala. Por tanto, el emprendimiento social persigue y persigue un objetivo implícito de sostenibilidad, que permite conseguir la escalabilidad y replicabilidad que se acaba de mencionar. Además, cuando este emprendimiento social es sistémico, produce el cambio en las causas y dinámicas subyacentes del problema al que se quiere dar solución.

Gráfico 1 Emprendimiento social sistémico

Asistencialismo	Emprendimiento social sistémico	Empresa socialmente responsable
<ul style="list-style-type: none">Basado en donaciones.No existe retorno económico.Dependiente de aportaciones.	<ul style="list-style-type: none">Escalabilidad.Sostenibilidad (voluntad de cambio sistémico).Innovación.Resultados sociales demostrables y medibles.	<ul style="list-style-type: none">Objetivo de rentabilidad.Alta escalabilidad.Financieramente sostenible.Compromiso con la RSC / ESG.
Objetivo principal:		
Impacto social	1. Impacto social 2. Cambio sistémico	Rentabilidad

Fuente: Strategy&, el área de Consultoría estratégica de PwC.



Muchas de estas iniciativas o empresas sociales cuentan con un modelo de negocio que les permite ser financieramente **auto-sostenibles**, lo que puede dar lugar a la pregunta: ¿qué diferencia tienen estas iniciativas o empresas con respecto a las empresas socialmente responsables? La diferencia principal entre el emprendimiento social y la empresa socialmente responsable radica en que mientras que el primero tiene un objetivo primordial de impacto social, la segunda tiene como objetivo primario la obtención de rentabilidad.



El impacto del emprendimiento social sistémico tiene un efecto multiplicador al producir un cambio estructural y sostenido en el tiempo.

“

Un emprendedor social no se conforma con regalar pescado, ni con enseñar a la gente a pescar; no descansa hasta que no ha revolucionado la industria pesquera.

Bill Drayton, Fundador de Ashoka.

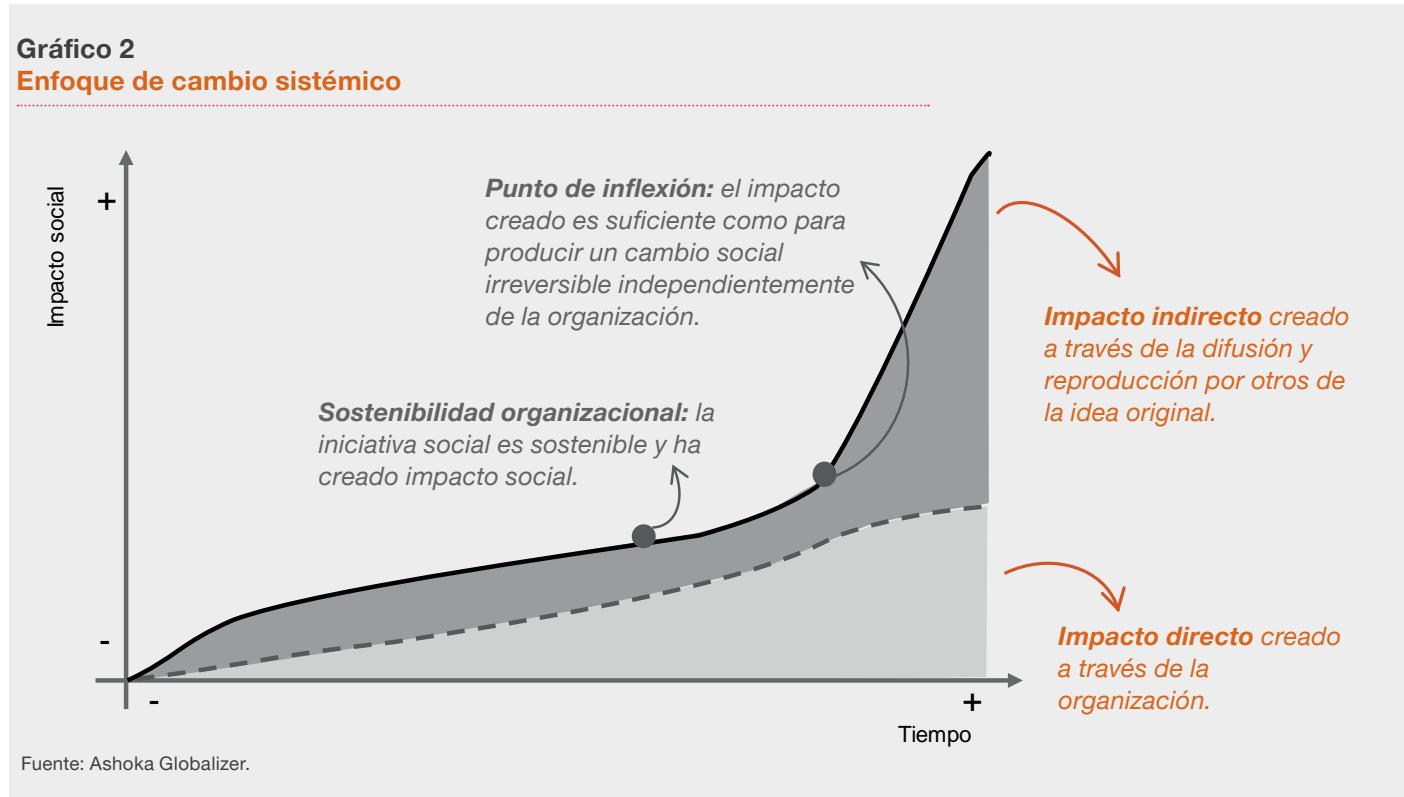
El cambio sistémico utiliza un enfoque de impacto indirecto (réplicas, coaliciones, movimientos...) para cambiar las causas raíz y dinámicas subyacentes de un problema con el fin de que el sistema produzca por si mismo un resultado mejorado.

A la hora de abordar los problemas sociales, el emprendimiento social lo puede enfocar de dos maneras diferentes:

- Enfoque de solución rápida en el que se identifica un problema social y a continuación se define la solución a dicho problema.
- Enfoque de cambio sistémico donde se identifica el problema social y las causas raíz del mismo para, con una visión sistémica, definir una estrategia que permita obtener un cambio en el modo en el que funciona el sistema.

El enfoque de cambio sistémico permite no solo generar un impacto directo a través de la organización, sino un impacto indirecto a través de la difusión, cambios en comportamientos y procesos del sistema y reproducción por otros de la idea original. El cambio sistémico surge una vez que ambos impactos llegan a un punto de inflexión donde el impacto creado es lo suficientemente grande para que genere un cambio social irreversible.

Gráfico 2
Enfoque de cambio sistémico



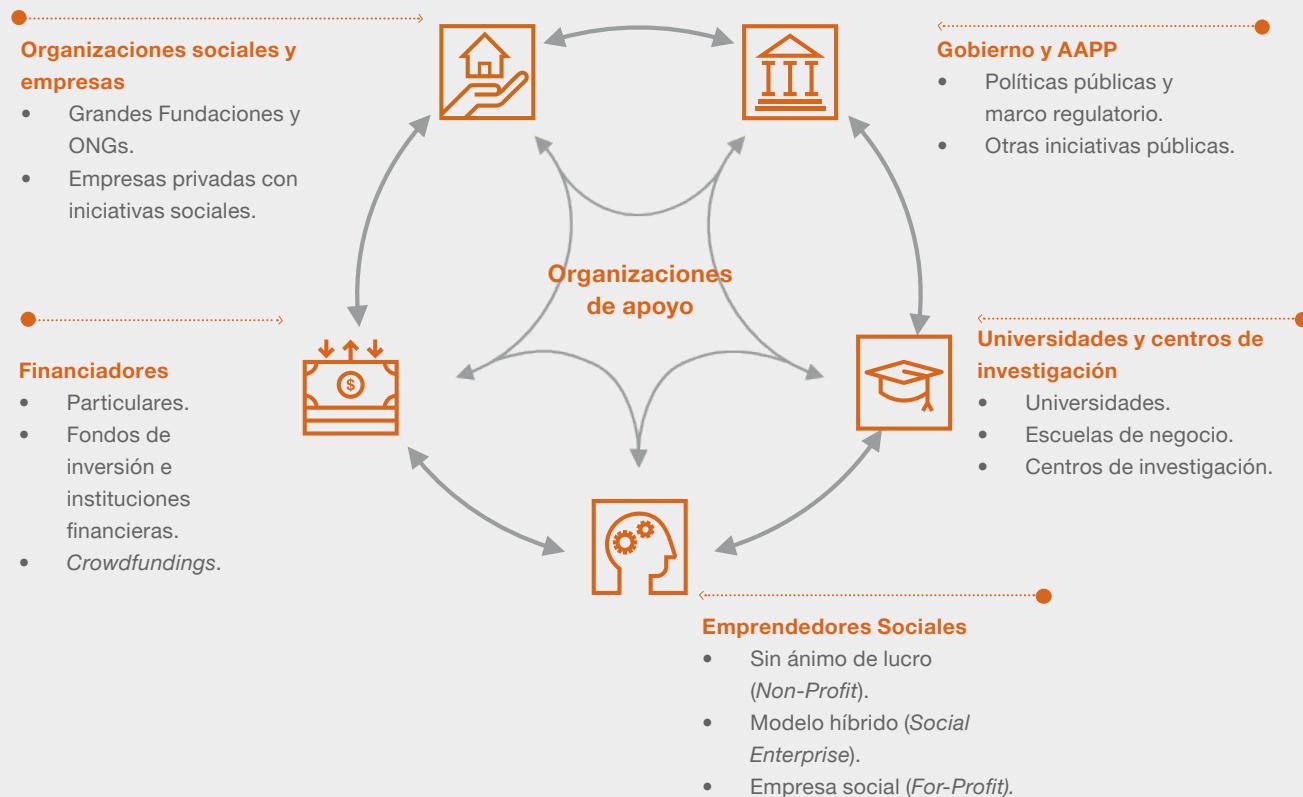
Fuente: Ashoka Globalizer.

Cuando se habla de emprendimiento social no se hace referencia únicamente a los emprendedores sociales sino al conjunto del ecosistema que permite que estos emprendedores puedan desarrollar sus iniciativas sociales.

El ecosistema del emprendimiento social se caracteriza por ser un ecosistema muy colaborativo entre sí,

aunque un poco endogámico ya que para nuevos agentes es difícil acceder a él.

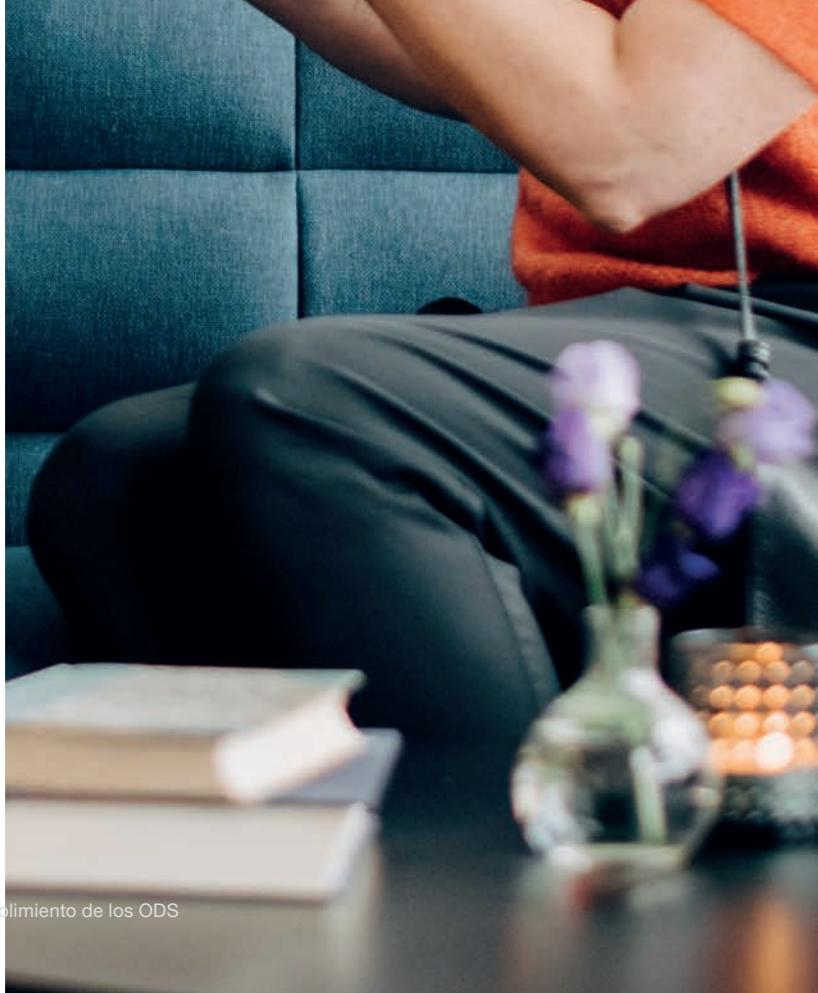
Gráfico 3
Ecosistema del emprendimiento social



Fuente: Strategy&, el área de Consultoría estratégica de PwC.



El emprendimiento social necesita un ecosistema sólido y colaborativo que permita y facilite su impulso y crecimiento.



Organizaciones de apoyo al emprendimiento social:

El grupo de agentes de apoyo al

emprendimiento social está formado por:

- Asesores encargados de ofrecer asesoramiento a los diferentes agentes del ecosistema, en este grupo se encuentran expertos y consultoras especializadas.
- Aceleradoras e incubadoras que bien en solitario o en alianza con otros agentes, aceleran, capacitan y facilitan el escalado de iniciativas sociales. Cabe destacar que, actualmente, no existen numerosos recursos ni agentes en España que desarrollen estas labores.
- Organizaciones y redes de apoyo y difusión que son las encargadas de interconectar a los diferentes agentes del ecosistema para facilitar el desarrollo e impulsar iniciativas sociales.

Financiadores:

El grupo de financiadores está formado por agentes que proporcionan fondos a los emprendedores sociales de forma directa o intermediarios que conectan a dichos agentes con emprendedores sociales. En este grupo se encuentran:

- Particulares que financian a título personal o a través de vehículos como *Family Offices*.
- Fondos de inversión de impacto como *Creas Impacto* que es el primer fondo FESE en España.
- Instituciones financieras que en algunos casos ya cuentan con equipos de inversión

especializados en el ámbito de la filantropía e ISR.

- *Crowdfundings* o redes de financiación colectiva que ponen en contacto a los emprendedores sociales con financiadores, principalmente particulares.

Organizaciones sociales y empresas:

- Grandes entidades del tercer sector como fundaciones y/o ONGs que incuban ideas, apoyan iniciativas de emprendimiento o aportan fondos a emprendedores sociales a la espera de que estos sean retornados para invertir en otras iniciativas sociales. Todavía existe una falta de financiación relevante por parte de este segmento debido a una legislación poco desarrollada y a la falsa concepción de que una iniciativa que genera beneficios no puede ser social.
- Empresas privadas cuya involucración ha aumentado en los últimos años para responder a la creciente demanda colectiva de un mayor compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Su participación se realiza mediante el desarrollo de iniciativas de emprendimiento intra-empresa, en colaboración con iniciativas externas de emprendimiento social, etc.

Gobierno y Administraciones

Públicas:

- Gobierno y AAPP pueden dinamizar el ecosistema del emprendimiento social tanto con políticas públicas como con una legislación que facilite y cree un entorno favorable para el



desarrollo del emprendimiento social. No obstante, como se expondrá más adelante en el presente informe, ésta es una asignatura todavía pendiente en España.

- Iniciativas públicas como la inversión en proyectos de emprendimiento social han aumentado en los últimos años. Ya existen programas específicos como el *Fondo Europeo de Inversiones con el Programa SIA* que cuenta con 243 millones de euros para apoyar a empresas sociales.

Universidades y centros de investigación:

- Las universidades, las escuelas de negocio y los centros de investigación especializados tienen como fin sentar las bases para el desarrollo del emprendimiento, divulgar y promover el emprendimiento social y crear redes de agentes sociales.

Emprendedores sociales:

Los creadores de impacto o emprendedores sociales desarrollan iniciativas sociales con el fin de generar un impacto social ligado a los ODS en la medida que abordan algunos de los retos y objetivos de los mismos. En España, estas iniciativas se caracterizan por ser de pequeño

tamaño, con visión local y limitaciones para su escalado debido en gran parte a la falta de financiación. Estas iniciativas desarrolladas por los emprendedores sociales pueden tener diferentes enfoques aunque todos bajo la premisa de generar un impacto positivo en la sociedad. Por ello, se han clasificado en tres grupos en función de su modelo de financiación:

- **Iniciativas sin ánimo de lucro:** se financian fundamentalmente con donaciones y/o subvenciones y suelen estar gestionadas por ONGs.
- **Iniciativas sociales híbridas:** operan de acuerdo a un fin social específico y a menudo están respaldadas por una organización sin ánimo de lucro. Se financian tanto a través de donaciones y subvenciones como de los ingresos generados a través de la propia iniciativa.
- **Iniciativas / empresas sociales:** con la prioridad de generar impacto social, tratan de buscar un equilibrio entre impacto social y rentabilidad. Estos emprendedores actúan bajo la premisa de que el impacto social no tiene por qué estar reñido con la búsqueda de rentabilidad, por lo que a menudo buscan la auto-sostenibilidad financiera.

Un emprendedor social no es únicamente una persona o entidad con el deseo de generar impacto social, sino que su vocación va mucho más allá, identificando problemas sociales y buscando la forma de generar un cambio en la sociedad y en su manera de funcionar.

Desde que Bill Drayton acuñó el término de emprendimiento social por primera vez en 1980, han sido muchos los filántropos, investigadores y emprendedores los que se han atrevido a definir el concepto de emprendimiento

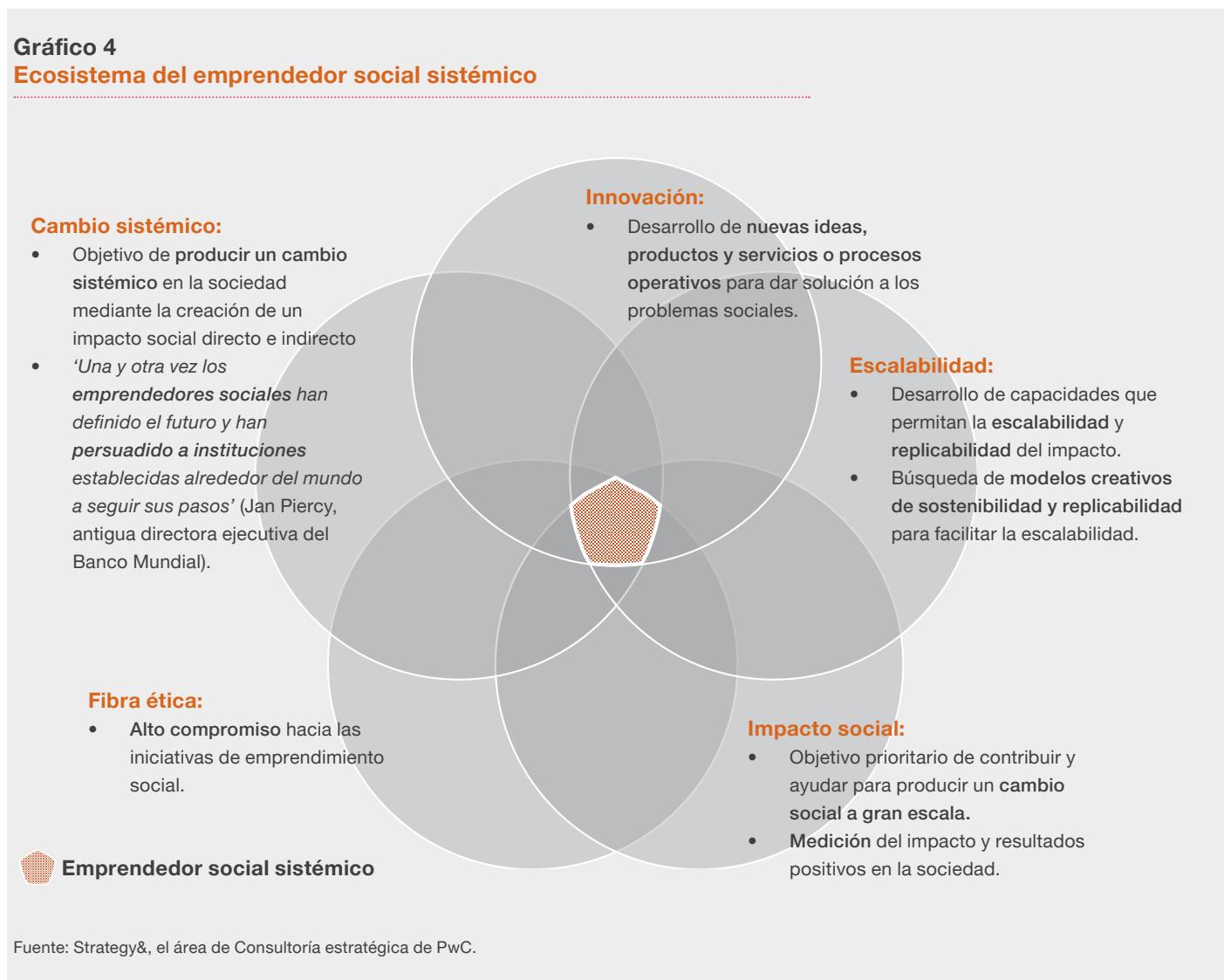
social y emprendedor social. Aunque no hay una versión única de este concepto, se puede afirmar que existen ciertos componentes que se repiten con una elevada frecuencia en las diversas definiciones de emprendedor social.

“

Los emprendedores sociales buscan solución a un problema o reto social de una forma más justa, eficiente, efectiva y/o sostenible que las soluciones anteriores y priman el impacto social por delante del beneficio económico de personas u organizaciones concretas.

Center for Social Innovation, Standford.

Gráfico 4
Ecosistema del emprendedor social sistémico



Fuente: Strategy&, el área de Consultoría estratégica de PwC.

La aparición de nuevos tipos de filantropía como el ‘Venture Philanthropy’ o la ‘Inversión Social de Impacto’ ha impulsado el desarrollo de iniciativas de emprendimiento social.

A raíz de la aparición de **nuevos enfoques para la resolución de los problemas sociales**, han ido surgiendo **nuevos modelos de financiación** como puede ser la inversión socialmente responsable, el *Venture Philanthropy* o la *Inversión Social de Impacto* que se pueden definir como:

- **Filantropía basada en donaciones:** financiación de iniciativas sociales a través de donaciones con un objetivo único de generación de impacto social.
- **Venture Philanthropy:** aquella inversión, utilizada mayormente en etapas iniciales de los proyectos, que intencionalmente busca un

impacto social, medible y que puede o no buscar un retorno financiero.

- **Inversión Social de Impacto:** aquella inversión que trata de optimizar el balance riesgo-impacto-rentabilidad a través de la inversión en empresas de impacto social con un doble objetivo de impacto y rentabilidad.
- **Inversión Socialmente Responsable:** aquella inversión que incorpora criterios éticos para la toma de decisiones pero que tiene siempre un claro objetivo de rentabilidad.

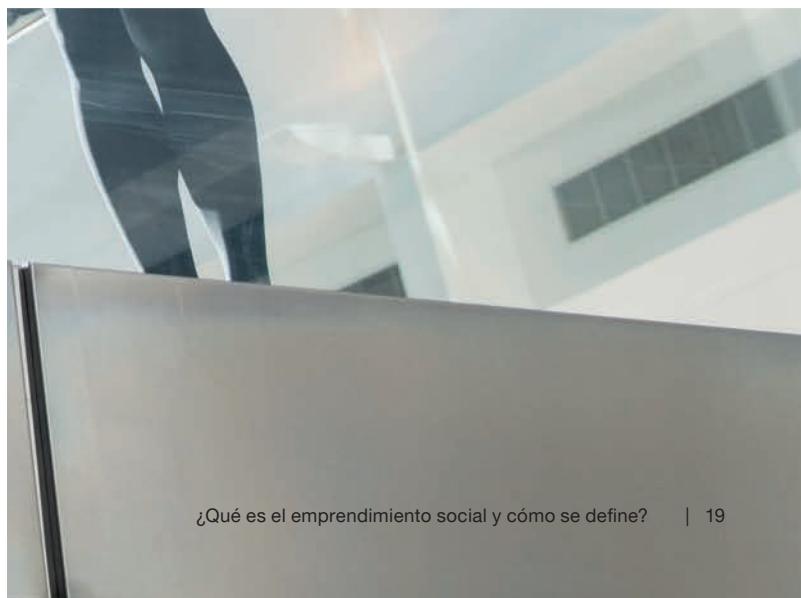
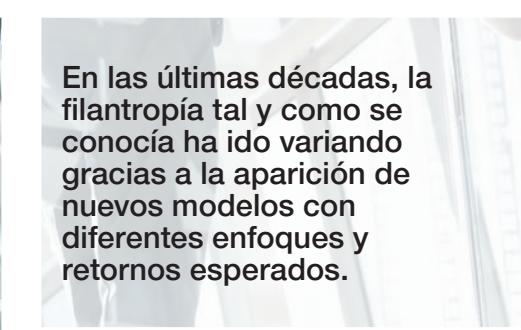
Gráfico 5
Nuevos enfoques para la resolución de los problemas sociales



Fuente: Strategy&, el área de Consultoría estratégica de PwC.



En las últimas décadas, la filantropía tal y como se conocía ha ido variando gracias a la aparición de nuevos modelos con diferentes enfoques y retornos esperados.



La filantropía emplea diferentes tipos de financiación, desde modelos asistencialistas basados en las donaciones hasta modelos más innovadores que tienen por objetivo adaptarse a las necesidades específicas de cada iniciativa.

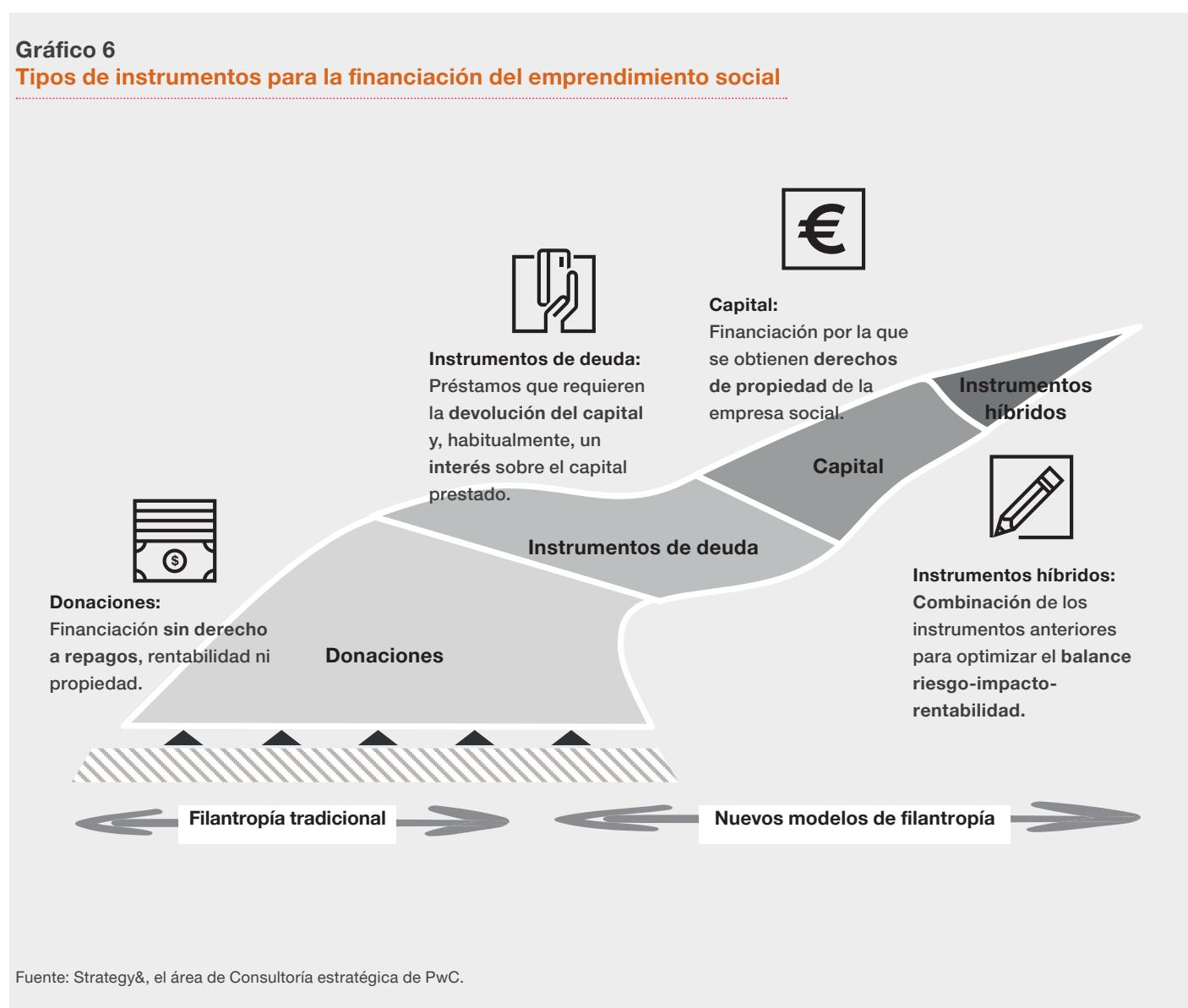
Actualmente existen numerosos tipos de instrumentos para la financiación del emprendimiento social.

Tradicionalmente, la filantropía se había basado en donaciones. Sin embargo, en las últimas décadas se ha incrementado el uso de otras formas

de financiación como los instrumentos de deuda y capital para impulsar el emprendimiento social.

Gráfico 6

Tipos de instrumentos para la financiación del emprendimiento social



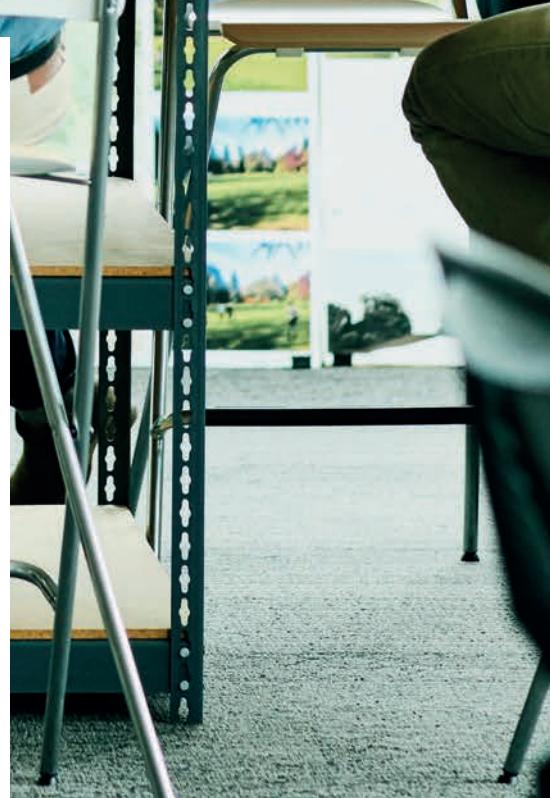
Fuente: Strategy&, el área de Consultoría estratégica de PwC.



El surgimiento de estos nuevos modelos de filantropía ha culminado con la aparición de los instrumentos híbridos (por ejemplo, préstamos convertibles) que se basan en la combinación de diferentes instrumentos de financiación con el fin de ofrecer una financiación flexible y adecuada a las necesidades específicas de cada emprendedor. De hecho, cada vez son más frecuentes las instituciones y entidades que llevan a cabo su actividad filantrópica a través de modelos mixtos o híbridos que combinan filantropía tradicional con nuevos modelos de financiación. Esta riqueza en los métodos de financiación se debe, en parte, al desarrollo de la inversión de impacto que es aquella inversión que trata de optimizar el balance riesgo-impacto-rentabilidad a

través de la inversión en empresas de impacto social con un doble objetivo de impacto y rentabilidad. De esta manera, la inversión de impacto tiene un papel esencial para seguir desarrollando el sector, aunque debe enfocarse en iniciativas sociales sistémicas y escalables para así poder ser realmente efectiva y resolver los grandes problemas sociales.

Sin embargo, y a pesar del creciente uso de estos nuevos modelos de financiación, las necesidades y problemas sociales requieren de la coexistencia de modelos tradicionales (por ejemplo, donaciones) con modelos innovadores (por ejemplo, inversión en capital) que permitan dar soluciones específicas a cada problema específico.



La utilización de una forma de financiación u otra dependerá fundamentalmente de la existencia de mercado para la actividad comercial y del estado de madurez de la iniciativa o empresa social en aquellas con mercado existente actual y/o potencial.

Para evaluar las necesidades financieras de una iniciativa social, la primera pregunta que se debería hacer es: ¿hay un mercado existente para los productos / servicios ofrecidos?

Para un mejor entendimiento, se muestran cuatro ejemplos ilustrativos para cada caso identificado:

1. **A. Sin potencial de mercado:**
Negocios de abogacía para representar a personas con recursos limitados o en situaciones de exclusión social.
1. **B. Con potencial de mercado:**
Stamp Out Sleeping Sickness (SOS)
Cuyo objetivo social es erradicar la enfermedad del sueño en Uganda tanto en humanos como en animales. En sus inicios, SOS se financió mediante donaciones al tratarse de una intervención de urgencia para el bienestar público. Tras esa primera etapa, creó una red de centros veterinarios que le permitió alcanzar la auto-sostenibilidad financiera. El desarrollo de la red se financió con una combinación de donaciones y deuda.
2. **Mercado para una parte de productos:** *Discovering Hands (DH)*
Cuyo objetivo social es luchar

contra el cáncer de mama mediante la creación de empleos para mujeres con discapacidad visual. DH tiene dos líneas de negocio: una *non-profit* de investigación y de educación y otra línea *for-profit* para detectar el cáncer de mama. La empresa se financia de una forma combinada con donaciones para la línea *non-profit* y con instrumentos híbridos para la *for-profit*.

3. **Hay mercado: RézoSocial**
Cuyo objetivo social es mejorar la situación de desempleo en Francia para trabajadores poco cualificados en ámbitos informáticos y tecnológicos. Esta empresa comenzó financiándose mediante préstamos para escalar su impacto social y convertirse en financieramente auto-sostenible. Tras repagar el primer préstamo, se financió a través de instrumentos de capital e híbridos (préstamos convertibles) para seguir con su crecimiento y su escalado de impacto social.

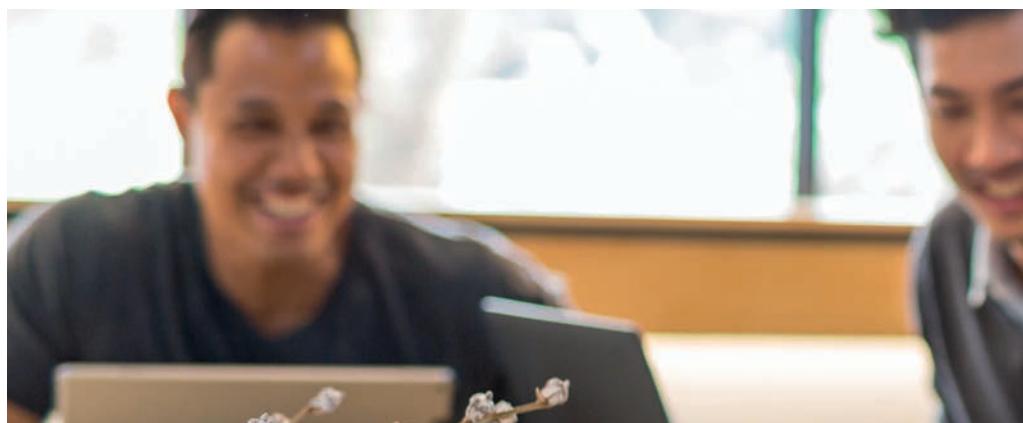
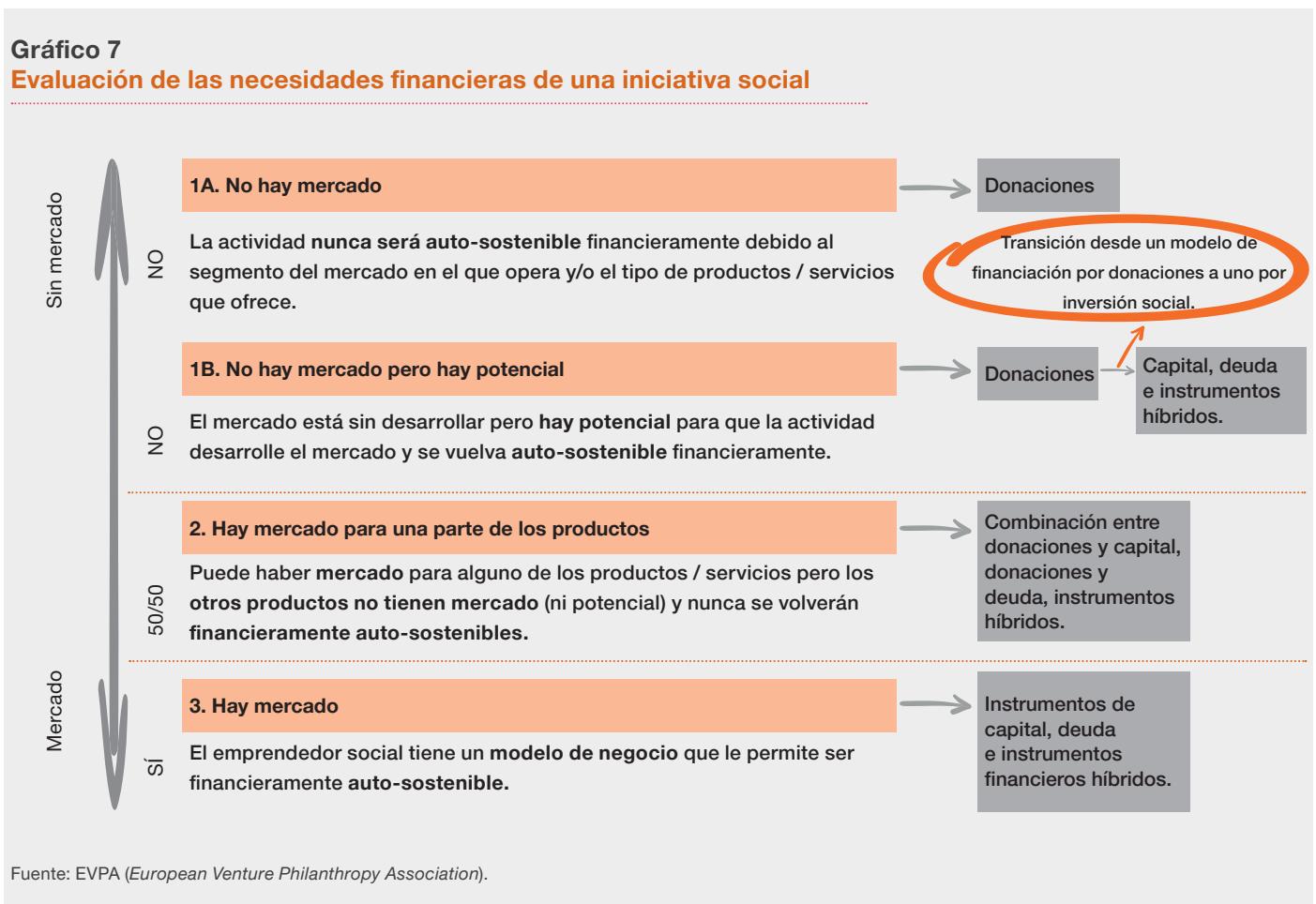


Gráfico 7
Evaluación de las necesidades financieras de una iniciativa social



Existe un déficit de financiación en el emprendimiento social, especialmente para aquellas empresas o iniciativas que están en sus primeras etapas de crecimiento.

Las *start-ups* pasan por diferentes etapas hasta llegar a su madurez. Cada una de ellas requiere de diferentes tipos de instrumentos de financiación de manera que la *start-up* pueda formarse, crecer, escalar y finalmente alcanzar su madurez.

Para ilustrar la idoneidad de los diferentes instrumentos de financiación en función de la madurez del modelo, la EVPA (*European Venture Philanthropy Association*) ha desarrollado el modelo representado en el gráfico 8.

Gráfico 8
Nuevos enfoques para la resolución de los problemas sociales



Fuente: EVPA (*European Venture Philanthropy Association*).

En la etapa de incubación se definen y modulan ideas con potencial de escalado y se fija el plan de negocio a desarrollar. Durante esta etapa, es habitual que los emprendedores

encuentren problemas para financiarse debido al alto riesgo asociado al incipiente estado de las iniciativas. Por ello, suelen recurrir a premios al emprendimiento y pequeñas



donaciones, así como a la entrada de inversores sociales con pequeños tickets (habitualmente menores de 50.000 euros) que aunque ayudan a la constitución de las iniciativas, siguen siendo insuficientes para su desarrollo. Además de la financiación, durante esta etapa es de vital importancia que los financiadores se involucren en el negocio y den soporte que facilite el crecimiento de la iniciativa.

Durante las primeras etapas de crecimiento, las iniciativas empiezan a testear el mercado para demostrar su potencial para ser financieramente auto-sostenibles y escalar su actividad. Durante esta etapa, debido a las necesidades específicas de cada iniciativa se pueden utilizar instrumentos financieros flexibles como puede ser la combinación de instrumentos (donaciones y deuda o capital) o instrumentos de financiación híbrida que se adapten a las necesidades específicas de cada iniciativa.

Es en esta etapa donde, según *The Financing Agency for Social Entrepreneurship* (FASE), se produce el mayor *gap* de financiación ya que las iniciativas son 'muy grandes para donaciones y filántropos tradicionales y muy pequeñas (y arriesgadas) para inversores sociales institucionales'.

Por tanto, es en esta segunda etapa, situada entre los 100.000 y 500.000

euros por ticket, donde se encuentra lo que se conoce como el valle de la muerte debido a que una gran parte de las iniciativas sociales se extinguen durante la misma. No obstante, no hay que olvidar que es en la fase de incubación o desarrollo inicial de la idea donde se produce la mayor caída de iniciativas. El *gap* de financiación es un problema latente en el ecosistema del emprendimiento social que se puede ver por ejemplo con el *Fondo Europeo de Inversiones* (FEI) y su programa *Social Impact Accelerator* (SIA) que está fijando su objetivo en fondos de impacto social de gran tamaño (por ejemplo, *Creas Impacto en España*) cuyo rango de inversión en iniciativas sociales es de un mínimo de 500.000 euros por inversión.

Por último, una vez la iniciativa o empresa social ha conseguido ser auto-sostenible tanto en términos sociales como en financieros, se encuentra la fase de escalado. Esta etapa se caracteriza por ser en la que la iniciativa replica de manera sostenible su impacto social. Durante esta etapa, los emprendedores sociales se financian a través de múltiples instrumentos según las necesidades y objetivos específicos de los emprendedores. En esta última etapa, los emprendedores sociales deberían utilizar la financiación para escalar su impacto con el objetivo de conseguir ser financieramente auto-sostenibles.





En este contexto de financiación, es de vital importancia mencionar a la medición del impacto social generado, ya que a día de hoy, es algo que los inversores exigen no sólo como muestra de que la iniciativa genera impacto social sino como elemento de decisión para su inversión. No obstante, esta medición de impacto es todavía una asignatura pendiente en España ya que por un lado faltan herramientas que aúnen y conecten el

impacto social con métricas financieras y otras más comunes a la inversión (por ejemplo, ahorro en arcas públicas por solucionar un problema social) y herramientas que midan el impacto social indirecto y sistémico que generan las iniciativas. Adicionalmente, se necesita un mayor reconocimiento del impacto indirecto sistémico por encima de métricas de impacto directo como por ejemplo, el número de beneficiarios de una iniciativa.

3

El emprendimiento social como herramienta para el cumplimiento de los ODS

En Septiembre de 2015, 17 ODS fueron adoptados por los estados miembros de las Naciones Unidas como un llamamiento universal a la acción para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar la paz y prosperidad mundial a 2030.

Los 'Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)' representan principios para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todos gocen de paz y prosperidad.

El *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)* definió los 17 ODS como sustitución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Uno de los principales cambios introducidos en los ODS es que se pone en el centro una cuestión que

hasta ahora había permanecido en un segundo plano: la insostenibilidad del modelo actual. Para garantizar la vida y los derechos de las personas y el planeta tierra, el modelo a seguir tiene que ser sostenible.

Gráfico 9 Objetivos de Desarrollo Sostenible

 1 FIN DE LA POBREZA	Acabar con la pobreza en todas sus formas en el mundo.	 7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE	Asegurar el acceso a energía asequible, fiable y sostenible.	 13 ACCIÓN POR EL CLIMA	Tomar acción urgente para combatir el cambio climático y su impacto.
 2 HAMBRE CERO	Acabar con el hambre, alcanzar la seguridad alimentaria y nutricional y promover una agricultura sostenible.	 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	Promover el crecimiento económico sostenible e inclusivo y un trabajo decente, digno y productivo.	 14 VIDA SUBMARINA	Conservar y usar de manera sostenible los recursos marinos.
 3 SALUD Y BIENESTAR	Asegurar una vida sana y saludable y promover el bienestar.	 9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	Construir una infraestructura inclusiva y sostenible e impulsar la innovación.	 15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	Proteger, restaurar y conservar los ecosistemas terrestres.
 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	Garantizar una educación inclusiva e igualitaria y promover las oportunidades de aprendizaje.	 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	Reducir las desigualdades dentro de los países y entre los países.	 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	Promover una vida pacífica e inclusiva y otorgar un acceso igualitario a instituciones de justicia.
 5 IGUALDAD DE GÉNERO	Alcanzar igualdad de género y dar poder a mujeres y niñas.	 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	Construir ciudades inclusivas, seguras y sostenibles.	 17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	Reforzar los medios usados para cumplir los ODS y revitalizar las alianzas globales.
 6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO	Garantizar la disponibilidad de agua y de su tratamiento para todos.	 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	Asegurar conductas de consumo y producción sostenibles.	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	

Fuente: Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Se estima que la inversión anual necesaria para alcanzar los ODS a 2030 asciende a 6 trillones² de dólares anuales de media, lo que implica un déficit de inversión de alrededor de 2,6 trillones de dólares anuales.

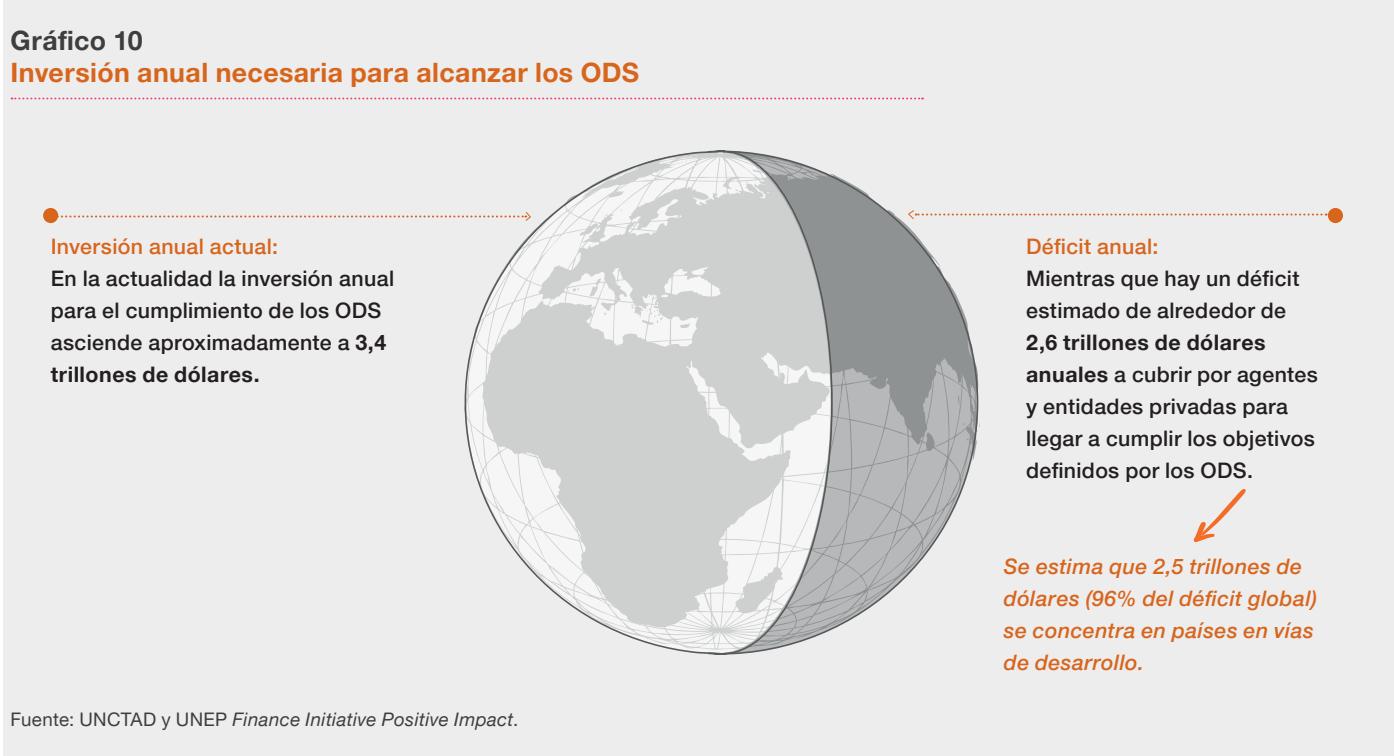
De acuerdo a la *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo* (UNCTAD, con sus siglas en inglés) las necesidades de inversión anuales necesarias para poder hacer frente a la consecución de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* antes del 2030 se encuentran en 6 trillones de dólares anuales de media.

Los ODS se definieron en un momento en el que el trasfondo macroeconómico mundial se encontraba en una situación

desfavorable en donde los países desarrollados estaban todavía recuperándose de la crisis financiera (por ejemplo, desde 2008 la *Ayuda Oficial al Desarrollo* anual en España se ha recortado³ alrededor de 3 billones² de dólares). Por otro lado, los países emergentes, estaban presentando signos de desaceleración y los países en vías de desarrollo todavía dependían en gran medida de fuentes externas de financiación.

En la actualidad, hay un déficit aproximado del 44% de la inversión necesaria para cumplir con los ODS a 2030 concentrado en los países en vías de desarrollo⁴.

Gráfico 10
Inversión anual necesaria para alcanzar los ODS



Fuente: UNCTAD y UNEP *Finance Initiative Positive Impact*.

² Se utiliza la terminología anglosajona donde un trillón es equivalente a 1.000.000.000.000 y un billón a 1.000.000.000.

³ Datos oficiales de la OECD.

⁴ Se hace referencia a la clasificación propuesta por la UNSD.

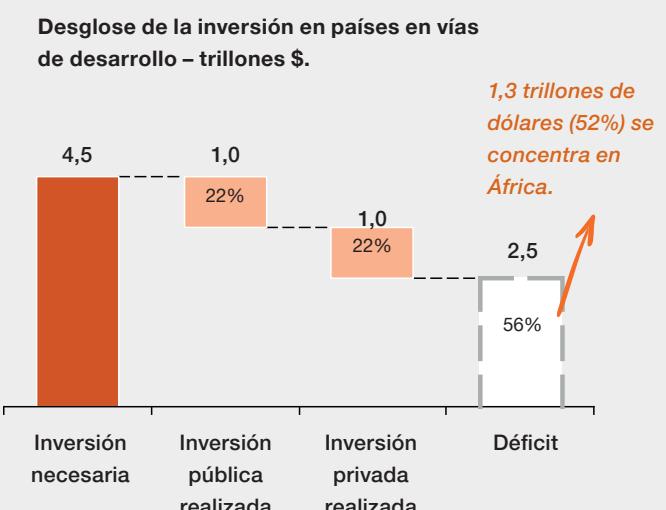
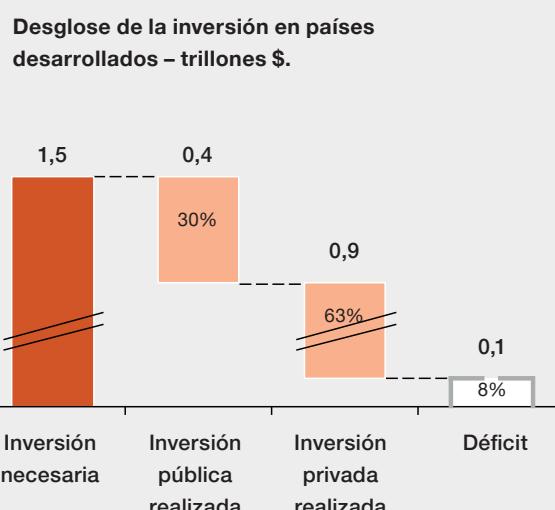
Si el sector privado contribuyera en los países en vías de desarrollo de la misma manera que en los desarrollados, el déficit se reduciría alrededor de 1,8 trillones⁵ de dólares.

Gran parte (~70%) del déficit global de inversión podría reducirse si se aumentara la participación privada en países en desarrollo⁶ siendo las categorías de energía y cambio climático las que mayor potencial de mejora presentan.

Según un estudio desarrollado por la UNEP 'Finance Initiative Positive Impact' (formada por las Naciones Unidas y el sector financiero global), se estima que el 96% del déficit de

inversión se encuentra en países en vías de desarrollo. De los 2,5 trillones de dólares de déficit en dichos países, se estima que el continente africano concentra 1,3 trillones.

Gráfico 11
Déficit de inversión en países desarrollados vs en países en vías de desarrollo



Fuente: UNEP Finance Initiative Positive Impact.

⁵ Se utiliza la terminología anglosajona donde un trillón es equivalente a 1.000.000.000.000.

⁶ Se hace referencia a la clasificación propuesta por la UNSD.



El problema de la inversión pública en los países desarrollados, que se estima en un ~30% de la inversión necesaria, radica en que está enfocada mayormente en ámbitos medioambientales. En países en vías de desarrollo la inversión pública, 22% (~1,0 trillones de dólares) del total de la necesaria, supera a la de países desarrollados en aproximadamente 0,6 trillones de dólares debido a que la financiación pública en estos países todavía tiene una alta dependencia de la ayuda internacional.

Por su lado, la inversión privada destaca en los países desarrollados con un 63% del total requerido mientras que en países en vías de desarrollo su contribución se reduce al 22%. Esto se explica por las reticencias

de los inversores institucionales a invertir en estos países debido al riesgo asociado. No obstante, se observa que si el sector privado contribuyera de la misma manera que en los países desarrollados, el déficit total se reduciría en ~1,8 trillones de dólares. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de que desde el ámbito privado se originen nuevas iniciativas que a través de la generación de un impacto social sostenible puedan desempeñar un papel clave en la reducción de la brecha financiera existente para el cumplimiento de los ODS.

“

Las empresas e iniciativas sociales crean soluciones innovadoras a los problemas sociales inmediatos y movilizan las ideas, las capacidades, los recursos y los acuerdos sociales necesarios para llevar a cabo transformaciones sociales.

Alvord et al.



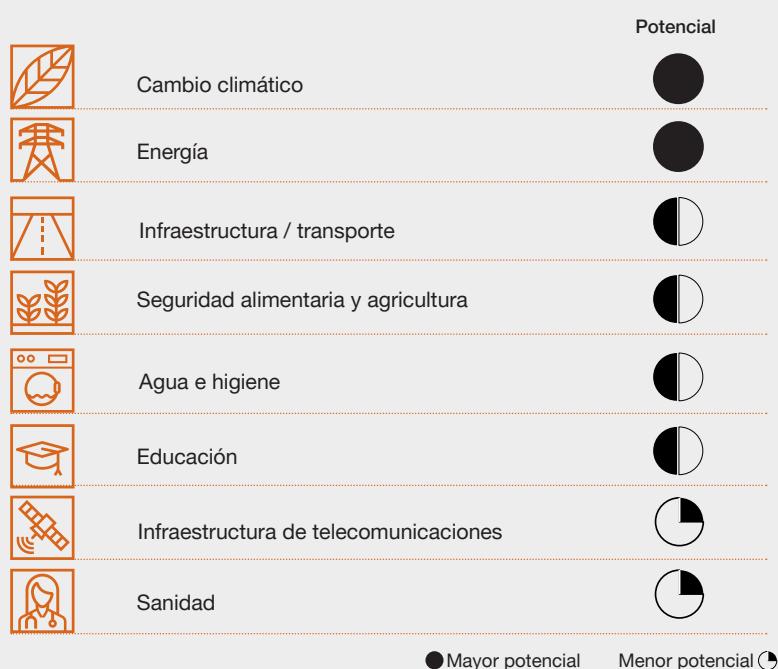
A nivel global, el déficit se reparte de forma heterogénea entre los diferentes ámbitos de actuación concentrándose principalmente en los ámbitos de cambio climático y energía.

En el presente informe se ha expuesto la problemática que existe con el déficit de inversión⁷ global anual y como éste se concentra fundamentalmente en países en vías de desarrollo.

Además de haber segmentado por país desarrollado o en vías de desarrollo, se ha segmentado por ámbito de actuación a nivel cualitativo para determinar dónde se debe poner el foco de la inversión por su mayor potencial para cubrir el déficit total de inversión.

En conclusión, entre todos los ámbitos posibles de actuación para resolver las necesidades sociales, destacan aquellos relacionados con la lucha contra el cambio climático y energía siendo los dos ámbitos con mayor potencial para conseguir el objetivo de disminución del déficit global de 2,6 trillones de dólares anuales.

Gráfico 12
Potencial para cubrir el déficit global por ámbitos de actuación



De todos los ámbitos posibles de actuación, destacan la lucha contra el cambio climático y la energía que concentran cerca de la mitad del déficit global de inversión.

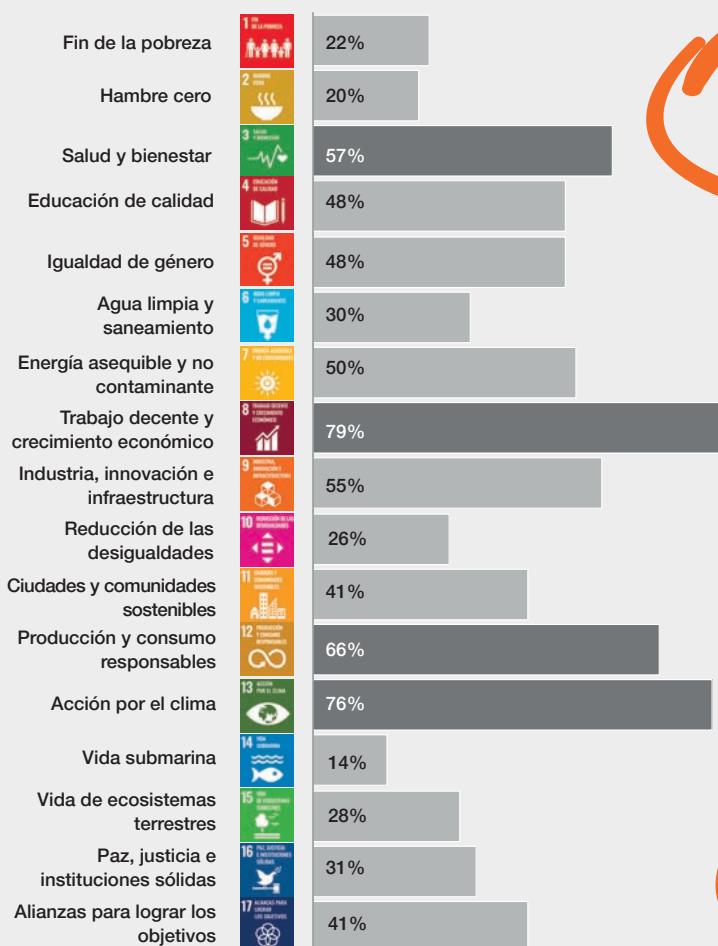
Fuente: UNCTAD y Strategy& (el área de Consultoría estratégica de PwC).

⁷ Se considera inversión al CAPEX y no al OPEX.

Según una encuesta realizada por PwC⁸, la contribución de las empresas a los ODS se enfoca en las áreas de empleo e inclusión social, medioambiente y salud. Más de un 75% de las empresas de la encuesta seleccionaron los ODS de trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) y acción por el clima (ODS 13) como los más prioritarios.

En la encuesta, los ODS de fin de la pobreza (ODS 1), hambre cero (ODS 2) y vida submarina (ODS 14) quedaron como los menos prioritarios dentro de la agenda de acción social.

Gráfico 13
Inversión anual necesaria para alcanzar los ODS



Las prioridades de las compañías están en línea con los problemas sociales de mayor relevancia en la actualidad en los países desarrollados: empleo e inclusión social, medioambiente y salud.

Los ODS que priorizan las compañías son aquellos que están más alineados con su 'business as usual'.

Las compañías en países desarrollados, generalmente, ponen mayor foco en cuestiones medioambientales que en sociales.

Las compañías ven el cumplimiento de ODS sociales como 'fin de la pobreza', responsabilidad de las Administraciones Públicas.

Fuente: PwC.

⁸ Encuesta realizada por PwC a nivel global a 362 empresas.

El emprendimiento social tiene un papel clave en la reducción del déficit de cumplimiento en aquellos ámbitos donde la ayuda actual y corporaciones no llegan.

“

Los ODS no pueden cumplirse de manera independiente, y será necesaria la colaboración entre sectores, organizaciones e individuos. El emprendimiento social equilibra la sostenibilidad y el impacto, facilitando el alcanzar una visión de impacto a largo plazo mediante iniciativas medibles a corto plazo.

Tori Samples, Cofundadora de ‘Leaf Global Fintech’.

Se requiere el desarrollo de iniciativas que basadas en la generación de impacto social, tengan la capacidad de escalar y replicar su actividad para reducir el déficit en el cumplimiento de los ODS y producir un cambio sistémico en la sociedad.

Siguiendo con este razonamiento, el estado del cumplimiento de la inversión en ODS presenta posibles mejoras que podrían alcanzarse, en parte, gracias a la ayuda del emprendimiento social sistémico en colaboración con otros sectores.

Estado del cumplimiento de inversión requerida en ODS

- Es necesaria una inversión anual de aproximadamente 6 trillones⁹ de dólares anuales para cumplir los ODS.
- Existe un déficit anual en el cumplimiento de los ODS de 2,6 trillones⁹ de dólares que se acumula cada año.
- Adicionalmente, las empresas tradicionales se enfocan en aquellos segmentos más cercanos a su actividad cotidiana (por ejemplo, empleo, medio ambiente y salud) limitando los recursos destinados al resto de ODS.

Aportación del emprendimiento social sistémico a los ODS

- Puesta en práctica de principios sociales y empresariales de manera sistémica para dar solución a problemas sociales sin resolver.

- Búsqueda de soluciones innovadoras en un entorno de escasez de recursos.
- Foco en la búsqueda y desarrollo de soluciones eficientes y de impacto directo e indirecto.
- Posibilidad de producir un cambio social sistémico en cualquier lugar del mundo a través de iniciativas de emprendimiento social desarrolladas en otro país o región (escalabilidad y replicabilidad de las soluciones).
- Aparición de colaboraciones inesperadas que no serían posibles en otro contexto (personas, organizaciones público-privadas, etc).
- Objetivo de sostenibilidad social y replicación sistémica a través del escalado de la actividad y por tanto, del impacto social generado.

⁹ Se utiliza la terminología anglosajona donde un trillón es equivalente a 1.000.000.000.000.

4

Casos de éxito de empreendedores sociales sistémicos y su cumplimiento de los ODS



Pablo Santaefemia
Fundador
Bridge for Billions

La destrucción de empleo supone uno de los principales desafíos a afrontar esta década. El emprendimiento puede desempeñar un papel esencial en la transformación estructural de la economía. Sin embargo, los sistemas de apoyo al emprendimiento actuales son exclusivos y no se han adaptado a las necesidades globales.

Por este motivo, *Bridge for Billions* democratiza el acceso de la formación de calidad para emprender con su programa 'The Leap', para que cualquier emprendedor pueda tener acceso a formación en las etapas iniciales de sus proyectos. *Bridge for Billions* ofrece dos tipos de servicios:

- Programa de incubación online internacional para emprendedores 'The Leap' a través de cursos intensivos de formación con un seguimiento individualizado por mentores experimentados y acceso a una comunidad de recursos (*webinars*, acceso a otros emprendedores, etc.). Este programa se ofrece a un precio muy asequible, pero en caso de que los emprendedores no puedan hacer frente al mismo, se ofrece ayuda financiera.
- Co-creación de programas y procesos, basados en la metodología utilizada en 'The Leap', para organizaciones privadas y públicas con el objetivo de guiarles de forma más eficiente hacia la

inversión en emprendimiento. Estos servicios representan gran parte de los ingresos y márgenes de *Bridge for Billions* y les permite subvencionar cerca de un 50% del programa 'The Leap'.

De esta forma, *Bridge for Billions* genera un cambio sistémico a través de la universalización del soporte y capacitación de emprendedores que son el futuro para transformar la economía y revertir la tendencia global de destrucción de empleo (nuevas empresas, puestos de trabajo, etc.).

En sus inicios en 2015, *Bridge for Billions* no tuvo fácil acceso a financiación, que finalmente pudo conseguir a través de la donación de un filántropo y un *crowdfunding*. Con esos fondos, consiguieron sus primeros clientes cuyos ingresos les permitió continuar con el proyecto. Posteriormente, a través de su primera ronda de financiación en 2018, seis nuevos inversores de impacto entraron al capital de la compañía para conseguir su expansión internacional.

Tras cuatro años de actividad, *Bridge for Billions* ha conseguido apoyar a 903 emprendedores, de los cuales 768 han completado con éxito el programa 'The Leap'. Ha lanzado 520 empresas (73% siguen activas) en 60 países y han co-creado 56 programas de emprendimiento con 36 corporaciones y organizaciones de referencia a nivel mundial (por ejemplo, ONU).

Bridge for Billions nace para democratizar las metodologías de enseñanza para emprendimiento utilizadas por universidades líderes y de referencia a nivel mundial.

Se estima que más de 100 millones de emprendedores a nivel mundial quedan excluidos a la hora de recibir consejo, apoyo y visibilidad.



María Almazán
Cofundadora
Latitude



Latitude nace como una herramienta para transformar la industria de la moda a lo largo de toda la cadena de valor para así afrontar los retos sociales y medioambientales de la actualidad.

El impacto positivo generado por Latitude es tanto social como medioambiental, a diferencia de otras iniciativas del sector que se centran más en el ámbito social.

El modelo de producción de la industria textil y la llamada 'moda rápida' son la causa de graves problemas sociales y medioambientales en el mundo.

Por ello, *Latitude* ha desarrollado una metodología transformadora que se basa en un sistema sostenible, abierto y escalable que se puede implantar en cada fase de la cadena de valor para fomentar la sostenibilidad de la producción textil y de su consumo a un coste asequible. Para ello, *Latitude* ofrece servicios a tres tipos de clientes diferentes:

- **Fábricas textiles** para las que crea planes de transformación con los que mejora las condiciones sociales de los empleados (salarios dignos, espacios de trabajo óptimos...) y medioambientales (eficiencia energética, materiales sostenibles...).
- **Marcas textiles** para las que asesoran, diseñan un plan de actuación, les ponen en contacto con proveedores sostenibles social y medioambientalmente y dan soporte en la transformación de su ciclo productivo.
- **ONGs** a las que ayudan a crear fábricas textiles sostenibles y adaptadas para emplear a personas pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión social.

De esta manera, *Latitude* genera un doble impacto social en los ámbitos de derechos laborales, dignificación e inclusión social y medioambiental a través del diseño de una cadena de valor sostenible. Para poder medir su impacto sistémico, y después de haber testeado con éxito el modelo de negocio, se está desarrollando una herramienta con la que se recogerán los resultados específicos de cada cliente para ser analizados.

En sus inicios en 2014, *Latitude* comenzó su actividad con el capital de sus cinco socios y dos préstamos participativos de la *Xunta de Galicia* que posteriormente fueron capitalizados. Posteriormente un *Business Angel* entró a participar en el capital de la compañía. Actualmente, *Latitude* no recibe ni donaciones ni subvenciones públicas y es financieramente auto-sostenible gracias a los ingresos generados por los servicios ofrecidos.

Cinco años más tarde y con el gran esfuerzo de todo su equipo, *Latitude* ha transformado una red de seis fábricas sostenibles en España, trabaja con marcas textiles españolas y europeas, facilita el acceso a más de 700 tipos de materiales sostenibles y está iniciando los primeros pasos en China.



Victoria Tortosa
Cofundadora
La Exclusiva

El éxodo rural ha provocado un incremento en la desigualdad de población en España, donde actualmente menos del 20% vive fuera de las ciudades. El aislamiento y la falta de servicios ha creado un círculo vicioso: menos población genera menos servicios y esto conlleva que los pueblos sean menos atractivos, con un consecuente aumento de la emigración.

La Exclusiva busca revertir el proceso de despoblación en zonas rurales escasamente pobladas a través de un sistema logístico de reparto de productos y servicios (productos alimenticios, ropa, prensa, productos tecnológicos, servicios jurídicos, electrodomésticos, etc.) sin ningún coste añadido para sus habitantes. Para ello, cuenta con una amplia red de proveedores que se encargan de preparar todos los pedidos que *La Exclusiva* recoge en el medio rural y que más tarde se encarga de distribuir a domicilio en cada uno de los núcleos de población de las provincias donde está implantada. A final de cada mes, *La Exclusiva* cobra a cada uno de sus proveedores un porcentaje sobre el volumen total de ventas rompiendo así la cadena de distribución de producto y convirtiendo el modelo de negocio en único en su campo.

En sus inicios en 2014, comenzaron a financiarse a través de la obtención de diversos premios al emprendimiento social. Más tarde, en 2016, lanzaron su primera ronda de financiación que resultó en la entrada de cuatro nuevos socios al capital y que se completó con la posterior entrada de la empresa social *El Hueco*. Actualmente, *La Exclusiva* no recibe ni donaciones ni subvenciones públicas y es financieramente auto-sostenible.

Después de cinco años desde el surgimiento de la idea, *La Exclusiva* ha conseguido cubrir las necesidades básicas de 596 pueblos de Soria y Burgos y atender a 2.500 clientes a la semana. Estima que un 60% de sus clientes han mejorado sus hábitos alimentarios, un 80% su sociabilidad, un 40% su salud y un 40% su situación de seguridad. Adicionalmente, *La Exclusiva* está creando un impacto sistémico al impulsar un cambio de mentalidad en todos los stakeholders para ver nuevas posibilidades para invertir en el mundo rural.

No obstante, buscan seguir aumentando su impacto social por lo que están inmersos en un proceso de expansión geográfica que abarca siete provincias mediante una estrategia de franquicias sociales.



44

VoxPrima nace para revolucionar los métodos tradicionales educativos de primaria para mejorar tanto las capacidades lingüísticas como las creativas de los alumnos.

El reto es tratar la creatividad de manera diferente a cómo se trataba en la escuela hasta ahora e incorporarla al eje troncal de la educación primaria como es la lengua.

Roser Ballesteros

Fundadora
VoxPrima

El lenguaje escrito se mantiene como herramienta principal de conocimiento, comunicación y expresión en ámbitos académicos, laborales y sociales. En consecuencia, es de vital importancia implantar nuevas metodologías que refuercen la lectoescritura, reduzcan las dificultades académicas y fomenten la creatividad.

Por ello, **VoxPrima** utiliza el método de la *PictoEscritura* en centros de educación primaria para equilibrar competencias lingüísticas y creativas mediante la combinación de ilustraciones y textos narrativos fomentando la creatividad, el trabajo en equipo y la autoestima de los alumnos. **VoxPrima** ha desarrollado una plataforma *online* para que los docentes se puedan formar de manera autónoma que recoge el progreso individual de cada alumno. De esta forma, la *PictoEscritura*, que puede ser aplicada en múltiples materias, empodera al maestro cambiando su rol en el aula.

VoxPrima se compone de una sociedad limitada (S.L.) y una organización sin ánimo de lucro. Los ingresos se perciben de la venta de la metodología y acceso a la plataforma a través de la S.L., mientras que desde la organización se ofrecen becas para aquellos centros con altas tasas de fracaso escolar que no pueden hacer frente a los costes del servicio.

Por estos motivos, **VoxPrima** tiene un efecto directo sobre los alumnos y

profesores reduciendo el fracaso escolar del alumnado, a la vez que impacta de manera indirecta en la mentalidad del profesorado y centros de enseñanza para producir un cambio sistémico hacia un sistema educativo inclusivo y equitativo que fomente el emprendimiento y la innovación.

Desde el 2011, **VoxPrima** ha financiado su S.L. mediante tres rondas de inversión y la organización sin ánimo de lucro a través de donaciones y contratos con la Administración Pública o local. La primera ronda de inversión se empleó para desarrollar la plataforma *online* y finalizar el diseño de la *PictoEscritura*, la segunda se utilizó para ampliar equipo y lanzar la campaña comercial mientras que la tercera se dedicó a seguir ampliando equipo e incrementar las ventas.

Tras ocho años de trabajo, la *PictoEscritura* se encuentra presente en 40 centros educativos y siete Comunidades Autónomas. Gracias a esta nueva metodología, un 91% de los profesores se sienten más capacitados para enseñar métodos de escritura, los alumnos duplican la extensión de sus textos y se mejora un 37% la comprensión lectora (resultados tres y seis veces superiores a los obtenidos por métodos convencionales, respectivamente). En la actualidad se sigue desarrollando la plataforma para recabar y explotar un mayor número de datos con el objetivo de escalar su impacto.



Women's Link Worldwide utiliza el derecho para poder ganar casos y sentar jurisprudencia, además de fomentar el debate público sobre los derechos de las mujeres.

La verdadera dificultad es medir y mostrar el impacto indirecto de nuestro trabajo, ya que los cambios generados son muy lentos y están fuera de nuestro control.



Viviana Waisman
Fundadora
Women's Link Worldwide

A día de hoy, las mujeres y niñas de todo el mundo siguen sufriendo situaciones de discriminación que pueden manifestarse de distintas formas (desigualdad laboral, violencia, etc.).

Por esta razón, y para remediar esta desigualdad, *Women's Link Worldwide* lucha utilizando el derecho en un contexto internacional para avanzar en los derechos sociales de mujeres y niñas en situaciones de vulnerabilidad. Entre sus ámbitos de acción se encuentra la violencia, lucha contra la discriminación, la pobreza, los derechos sexuales, etc.

Women's Link Worldwide participa en litigios estratégicos y emblemáticos para poder sentar jurisprudencia y servir de ejemplo jurídico para futuros casos. Estos casos son, por lo general, de interés público y ayudan a generar un debate y movilización social que puede desembocar en un cambio social irreversible. Para actuar en estos casos estratégicos y generar un verdadero impacto a nivel mundial, su estrategia va más allá de los tribunales y consiste en establecer alianzas con otros agentes (ONGs, fundaciones, organizaciones privadas, jueces, abogados, etc.) en diferentes países para poder identificar y participar en estos casos.

Así, *Women's Link Worldwide* genera un cambio sistémico mediante un impacto directo en las mujeres y niñas representadas y mediante un impacto

indirecto causado por la creación de jurisprudencia y por el cambio de mentalidad de la sociedad en lo relacionado a los derechos sociales de mujeres y niñas. De hecho, la mayor parte del impacto de *Women's Link Worldwide* es indirecto, tratándose de algo muy difícil de cuantificar puesto que se encuentra fuera del control de la organización.

Debido al objetivo de la actividad, a las complejas problemáticas a las que da solución y a que no factura por los servicios ofrecidos, *Women's Link Worldwide* depende de donaciones para desarrollar su actividad. Desde 2001, se han recibido donaciones privadas de diversas fuentes. Sin embargo, su actividad nunca ha sido financiada por subvenciones públicas para asegurar su independencia total respecto a los intereses particulares de cualquier gobierno o entidad pública.

Tras más de 20 años de existencia, el equipo de *Women's Link Worldwide* ha participado en 60 procesos judiciales y ha intervenido de forma voluntaria ante tribunal en más de 40 litigios. También han impartido cientos de talleres formativos en los ámbitos de derechos humanos, justicia de género, etc. y han lanzado siete programas de mentoría donde trabajan con abogados para entender y diseñar litigios estratégicos con el objetivo de avanzar en el ámbito de los derechos de las mujeres.

5

Recomendaciones para impulsar el emprendimiento social en España y su contribución a los ODS

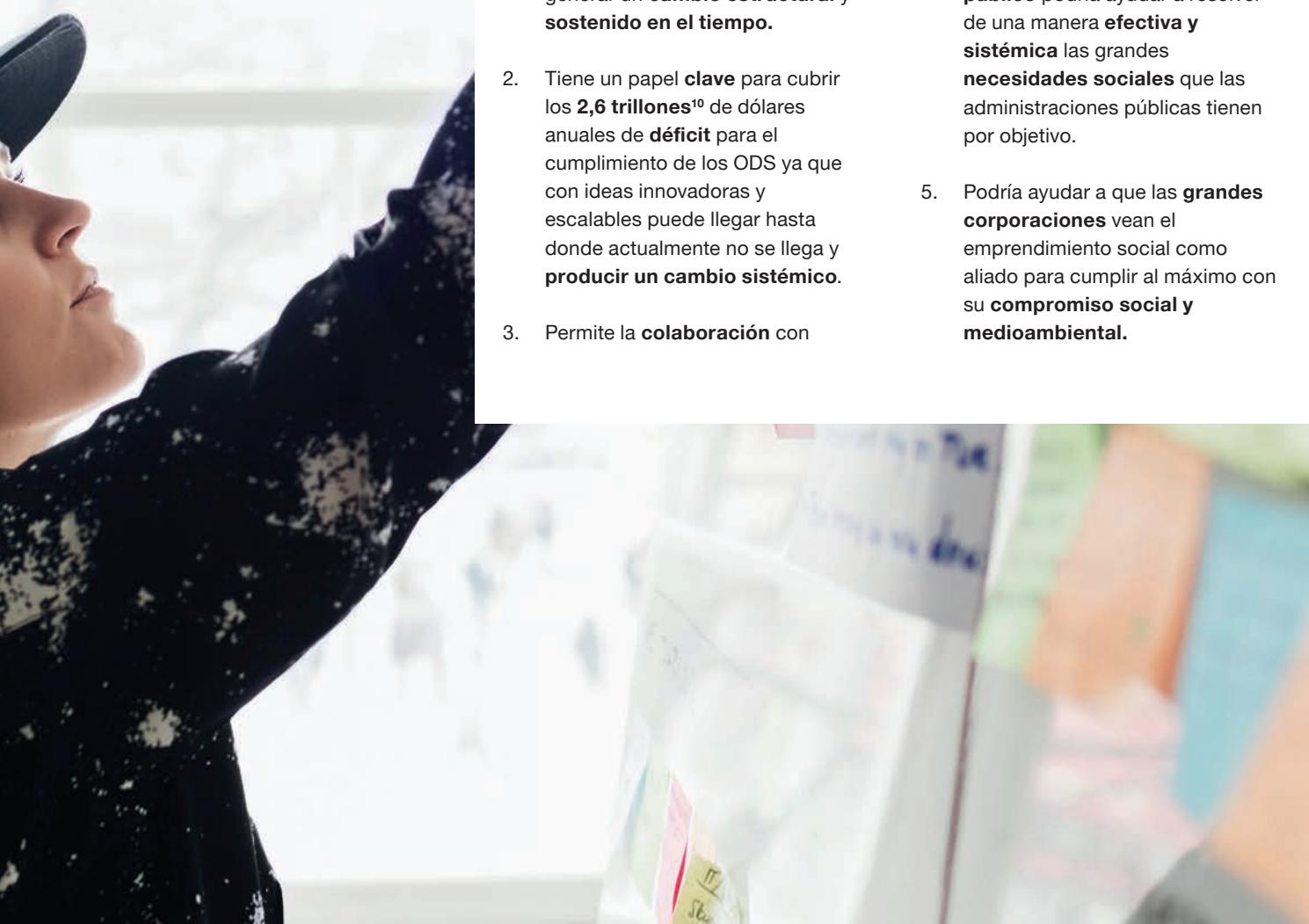


El emprendimiento social sistémico es esencial porque:

1. Con un **enfoque sistémico** puede **resolver los grandes problemas** sociales cambiando las causas raíz y dinámicas subyacentes para generar un **cambio estructural y sostenido en el tiempo**.
2. Tiene un papel **clave** para cubrir los **2,6 trillones¹⁰** de dólares anuales de **déficit** para el cumplimiento de los ODS ya que con ideas innovadoras y escalables puede llegar hasta donde actualmente no se llega y **producir un cambio sistémico**.
3. Permite la **colaboración** con

modelos de **asistencialismo** tradicional y de **cooperación** para encontrar soluciones **eficientes y sostenibles** en el tiempo para los principales problemas sociales.

4. En **cooperación** con el **sector público** podría ayudar a resolver de una manera **efectiva y sistémica** las grandes **necesidades sociales** que las administraciones públicas tienen por objetivo.
5. Podría ayudar a que las **grandes corporaciones** vean el emprendimiento social como aliado para cumplir al máximo con su **compromiso social y medioambiental**.



¹⁰ Se utiliza la terminología anglosajona donde un trillón es equivalente a 1.000.000.000.000.

Es necesario desarrollar más el emprendimiento social en España, para lo que se necesita mayor financiación y capacitación, entre otros. Por ello, se han identificado los principales retos / áreas de mejora a los que se enfrenta el sector.

Gráfico 14

Principales retos / áreas de mejora del emprendimiento social en España



Fuente: Strategy& el área de Consultoría estratégica de PwC.

Para continuar con el desarrollo del emprendimiento social es necesario aumentar su reconocimiento y notoriedad y fomentar la creación de soluciones de impacto sistémicas.

Desarrollo de las recomendaciones o áreas de mejora a los que se enfrenta el sector.

1. Limitado potencial de impacto sistémico:

- **General:**
 - Definición y reconocimiento de indicadores de medición de impacto sistémicos (por ejemplo, cambio de mentalidad en la población) en vez de indicadores de resultados (por ejemplo, personas atendidas.)
- **Aceleradoras e incubadoras:**
 - Aumento del foco en la fase de ideación para la creación de soluciones sistémicas que sean ambiciosas, globales y con potencial de escalado.
 - Formación y asesoramiento específico en emprendimiento social sistémico.
- **Corporaciones e inversores:**
 - Fomento de colaboraciones y alianzas estratégicas con emprendedores sociales a nivel nacional e internacional.
- **Tercer Sector:**
 - Apalancamiento en su experiencia en ámbitos sociales para impulsar iniciativas de impacto sistémico sostenibles.
- **Sector Público:**
 - Generación de bases de datos fiables y transparentes a disposición de la sociedad en torno a los problemas sociales.
 - Fomento de mecanismos para el escalado de iniciativas de emprendimiento social.
 - Desarrollo propio o adquisición de iniciativas sociales para dar solución a las necesidades sociales.
- **Emprendedores Sociales**
 - Definición, desde el principio, de la visión y el objetivo aspiracional de la iniciativa.



Objetivos a alcanzar

Potencial de impacto sistémico:

- Facilitar el entendimiento de los problemas sociales en toda su dimensión.
- Facilitar la existencia de iniciativas sociales de gran tamaño.
- Atajar las causas raíz para dar solución a los grandes problemas sociales.
- Crear un espacio de colaboración conjunta.



2. Reducido reconocimiento y notoriedad del emprendimiento social:

- **General:**
 - Fomento de las alianzas multiactor y de un ecosistema abierto e interconectado para el desarrollo del sector.
 - Reducción de la endogamia del sector con su apertura e incorporación de nuevos agentes (por ejemplo, corporaciones, emprendedores de orígenes no sociales, etc.).
 - Aumento de la presencia del emprendimiento social en foros empresariales, universitarios, encuentros de inversores, etc.
- **Corporaciones e inversores:**
 - Actuación como altavoz del emprendimiento social.



3. Gran dificultad para acceder a financiación:

- **Inversores:**
 - Fomento del capital paciente con inversiones y donaciones con visión a largo plazo.
 - Mayor uso de instrumentos de financiación más flexibles como los instrumentos híbridos que dependan de los resultados obtenidos (por ejemplo, préstamos convertibles).
 - Concienciación sobre la compatibilidad de poder generar impacto social y rentabilidad al mismo tiempo.
 - Aumento de la predisposición de entidades como fundaciones a asumir riesgos e invertir fases iniciales de proyectos de emprendimiento social.
 - Participación de emprendedores sociales en foros y eventos de *networking* de emprendimiento e inversión.
- **Sector Público:**
 - Exploración de la posibilidad de creación de fondos de capital mixto público privado donde los organismos públicos absorban las pérdidas iniciales de los fondos (por ejemplo, *The National Lottery Community Fund* en Reino Unido).
 - Fomento de la contratación pública a empresas o iniciativas sociales para resolver problemas actualmente gestionados por las administraciones o por empresas tradicionales externas.
 - Desarrollo de Bonos de Impacto Social (BIS)¹¹ (por ejemplo, *Peterborough prison* en Reino Unido), *Blended Finance* u otros mecanismos de inversión o programas para apoyar el emprendimiento social.
- **Inversores y Sector Público:**
 - Mayor inversión en aceleradoras y fondos de capital semilla para que puedan dar un apoyo más completo a emprendedores sociales en sus inicios.
- **Emprendedores Sociales:**
 - Formación en mecanismos de inversión que puedan ser útiles para sus iniciativas.

	Objetivos a alcanzar Acceso a la financiación:
	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la red de emprendedores sociales junto al tamaño de las iniciativas.• Mejorar las condiciones laborales del emprendimiento social (por ejemplo, salarios competitivos).• Atraer nuevos inversores al ecosistema.• Obtener un ecosistema financiero de mayor dimensión.

¹¹ BIS: mecanismo financiero por el cual la Administración Pública contrata con uno o varios proveedores de servicios sociales (empresas de emprendimiento social u organizaciones sin ánimo de lucro), y con inversores privados para pagar por consecución de resultados sociales predefinidos.



4. Falta de capacitación y acceso a talento cualificado:

- **General:**
 - Creación de plataformas que se utilicen para captar talento en ámbitos de innovación social y responder a necesidades puntuales de los proyectos.
- **Aceleradoras e incubadoras:**
 - Universalización del acceso a la capacitación a través de la alianza entre aceleradoras e incubadoras para conseguir mayor escala.
- **Tercer Sector:**
 - Empleo de su conocimiento y experiencia en el ámbito social para formar y capacitar a los emprendedores sociales.
- **Sector Público:**
 - Creación de segmentaciones y herramientas particulares para emprendedores sociales y personas que entran en el sector.
- **Universidades:**
 - Aumento de su involucración para que sirvan como base de talento a nivel formativo además de ser punto de encuentro de estudiantes con vocación social.
 - Incentivación y profesionalización de la voluntad de generar soluciones de impacto.



Objetivos a alcanzar

Capacitación y acceso a talento cualificado:

- Crear una amplia red de emprendedores sociales.
- Facilitar las herramientas necesarias a las iniciativas sociales para que puedan escalar.
- Asegurar que existe un acceso a capacitación igualitario y universal para todos los emprendedores sociales.



5. Limitado uso y desarrollo de metodologías y métricas para la medición del impacto:

- **General:**

- Definición de una metodología estándar que reduzca el coste actual de la medición del impacto y facilite la comparación entre iniciativas.

- **Aceleradoras e incubadoras:**

- Foco, durante la incubación de ideas, en la definición de metodologías y métricas para la medición del impacto, convirtiéndolas en un punto esencial del plan de negocio.

- **Emprendedores Sociales:**

- Formación y mecanismos que permitan traducir las métricas de impacto social a lenguaje empresarial y poder crear un lenguaje común entre emprendedores sociales e inversores.



Objetivos a alcanzar

Metodología para la medición del impacto:

- Fomentar el empleo de métricas adecuadas para la medición de impacto.
- Asegurar que se disponen de los medios para la recopilación de los datos necesarios para la medición del impacto.



6. Necesidad de un marco regulatorio y políticas públicas favorables:

- **General:**

- Desarrollo de una institución que promueva el sector del emprendimiento social en España y trabaje por sus intereses (por ejemplo, Social Enterprise UK).

- **Sector Público:**

- Incorporación del emprendimiento social en la agenda de partidos políticos y Administraciones Públicas (por ejemplo, planes de acción, leyes, mecanismos de desarrollo, políticas...).
- Exploración de la potencial constitución de una personalidad jurídica diferencial para empresas sociales tanto a nivel legal como fiscal (por ejemplo, *Limited Liability Company* en EE.UU. y Alemania o *Community Interest Company* en Reino Unido).
- Modificación de la ley que rige el tercer sector que facilite a fundaciones y otras organizaciones invertir en emprendimiento social.
- Fomento de la adhesión a la normativa FESE de la Unión Europea por parte de los fondos de impacto social.
- Creación de protocolos y procesos más abiertos a contratación y alianzas con emprendedores sociales para proyectos concretos.



Objetivos a alcanzar

Marco regulatorio y políticas públicas:

- Favorecer el emprendimiento social con una legislación acorde y en línea con otros países europeos comparables.



Existen numerosos argumentos que demuestran que el impulso del emprendimiento social es esencial aunque para llegar a alcanzar su máximo potencial, se enfrenta a una serie de retos en España.

Anexos

Bibliografía

- PwC (2015). *Más Valor Social en 2033: Nuevas Oportunidades para las Empresas*.
- PwC (2016). *La empresa ante los Nuevos Retos Sociales*.
- Sir Ronald Cohen. *'On Impact: A Guide to the Impact Revolution'*.
- Devin D. Thorpe, Forbes (2019). *'Father of Social Entrepreneurship says: Society is at a Profound Turning Point'*.
- David Peter Stroh (2015). *'Systems Thinking For Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results'*.
- Ashoka Gobalizer (2016). *Ashoka Globalizer Report*.
- Jon McPhedran Waitzer and Roshan Paul, MIT Innovations Journal (2011). *'Scaling Social Impact: When Everybody Contributes, Everybody Wins'*.
- Jeffrey Braddach, Stanford Social Innovation Review (2010). *'Scaling Impact'*.
- Foro Impacto (2018). *Demanda de Capital*.
- Foro Impacto (2018). *Oferta de Capital*.
- Foro Impacto (2019). *Intermediación de Capital*.
- Beatriz Triper, CEPES (2015). *El emprendimiento social como parte de la Economía Social*.
- European Comission (2016). *'Social Enterprises and their Ecosystems: Spain'*.
- European Comission (2016). *'Social Enterprises and their Ecosystems: Developments in Europe'*.
- COTEC (2017). Informe 2017. *La Innovación Social en España*.
- EIF (2018). *'Social Impact Activities-Equity'*.
- Centre for Social Innovation, Standford. *'Defining Social Innovation'*.
- EVPA (2017). *'Financing for Social Impact: The Key Role of Tailored Financing and Hybrid Finance'*.
- EVPA (2018). *'Impact Strategies: How Investors Drive Social Impact'*.
- GECES (2016). *'Social enterprises and the Social Economy Going Forward'*.
- Johnson Center (2019). *'11 Trends in Philanthropy for 2019'*.
- Ashoka & National Lottery Community Fund (2019). *'Seven Steps for Funding System Change: A Comprehensive Guide for Funders by Social Entrepreneurs'*.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2015). *Analís Prospectivo sobre los Retos Actuales y Futuros del Tercer sector de Acción Social*.
- United Nations (2019). *'The Sustainable Development Goals Report'*.
- Sarah H. Alvord et al., Harvard University. *'Social Entrepreneurship and Societal Transformation'*.
- UNCTAD (2014). *'Investing in the SDGs: an Action Plan'*.
- UNEP Finance Initiative (2018). *'Rethinking Impact to Finance the SDGs'*.
- PwC (2018). *'SDG Reporting Challenge'*.

Acrónimos

- **AAPP:** Administraciones Pùblicas.
- **AOD:** Ayuda Oficial al Desarrollo.
- **BIS:** Bonos de Impacto Social.
- **CEPES:** Confederación Empresarial Espaùola de la Economía Social.
- **DH:** *Discovering Hands.*
- **EVPA:** *European Venture Philanthropy Association.*
- **FASE:** *Finance Agency for Social Entrepreneurship.*
- **FEI:** Fondo Europeo de Inversiones.
- **FESE:** Fondo de Emprendimiento Social Europeo.
- **GECES:** Groupe d'Experts de la Commission sur l'Entrepreneuriat Social.
- **ISR:** Inversión Socialmente Responsable.
- **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenibles.
- **OECD:** *Organisation for Economic Co-operation and Development.*
- **ONG:** Organización No Gubernamental.
- **ONU:** Organización de las Naciones Unidas.
- **PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- **RSC:** Responsabilidad Social Corporativa.
- **SDG:** *Sustainable Development Goal.*
- **SIA:** *Social Impact Accelerator.*
- **SOS:** *Stamp Out Sleeping Sickness.*
- **UNCTAD:** *United Nations Conference on Trade and Development.*
- **UNEP:** *United Nations Environment Programme.*

Agradecimientos

Para la elaboración de este informe se ha contado con las aportaciones de un grupo de expertos que se ha considerado representativo del sector de emprendimiento social y del sector de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en España. En este conjunto se incluye a emprendedores sociales, incubadoras y aceleradoras, fundaciones, fondos de inversión de impacto, plataformas de *crowdfunding* de emprendimiento social, organizaciones sin ánimo de lucro y universidades líderes del sector.

Gracias a su participación, se ha podido profundizar en el diagnóstico de la problemática y de los retos a los que se enfrenta el sector para poder así proponer una serie de recomendaciones a seguir con el objetivo de facilitar el desarrollo del emprendimiento social en España y el cumplimiento de los ODS.

Fundación PwC y Ashoka agradecen la contribución de los siguientes expertos y emprendedores sociales:

- **María Almazán.** Cofundadora y CEO en *Latitude*.
- **Liliana Arroyo Moliner.** Investigadora y Experta en Innovación Social en *ESADE*.
- **Roser Ballesteros.** Fundadora y CEO de *VoxPrima*.
- **Antonio Calçada de Sá.** Vicepresidente de *Fundación Repsol*.
- **María Cruz-Conde.** Responsable de Relaciones Institucionales de *Open Value Foundation*.
- **Ana Dubois.** Directora de España y Co-directora Global de *Ashoka Support Network*.
- **Irene Ezquerra.** Investigadora y Experta en cumplimiento de los ODS en *itdUPM*.
- **Ignasi Ferrer Pellicer.** Fundador y CEO de *Seastainable Ventures*.
- **Mercedes Gutiérrez.** *Global Head of Communities Experience* de *IKEA*.
- **Lisa Hehenberger.** Directora del Instituto de Emprendimiento de *ESADE*.
- **Antón Jáuregui.** Responsable de Operaciones y Comunicaciones de la *Bolsa Social*.
- **Manuel León.** Técnico de Economía Social de *Cáritas*.

- **María Ángeles León.** Cofundadora y CEO de *Open Value Foundation*.
- **María López Escorial.** Presidenta de la *Fundación Compromiso y Transparencia*.
- **Miquel de Paladella.** Cofundador y CEO de *UpSocial*.
- **Xavier Pont Martín.** Cofundador y Director General de *Ship2B*.
- **José Luis Ruiz de Muniain.** Cofundador y Director Ejecutivo de *Foro Impacto*.
- **Pablo Santaefemia.** Cofundador y CEO de *Bridge for Billions*.
- **McKensey Smith.** Directora de Avance Institucional de *Women's Link Worldwide*.
- **Miguel Soberón Mas.** Investigador y experto en cumplimiento de los ODS en *itdUPM*.
- **Francisco Soler García.** Director de Inversión de *Creas*.
- **Alex de la Torre.** Director Financiero de *Ashoka España*.
- **Victoria Tortosa.** Cofundadora y CEO de *La Exclusiva*.
- **Viviana Waisman.** Fundadora, presidenta y CEO de *Women's Link Worldwide*.

Contactos y equipo de trabajo

Equipo de la Fundación PwC



Santiago Barrenechea
Presidente de la
Fundación PwC
santiago.barrenechea@pwc.com



Marta Colomina
Directora General de la
Fundación PwC
marta.colomina@pwc.com



José Manuel Fernández Terán
Socio de Strategy&, el área de
consultoría estratégica de PwC
jose.fernandez.teran@pwc.com

Equipo de Ashoka España



Alexandra Mitjans
Directora de Ashoka España
amitjans@ashoka.org



Kenny Clewett
Director de Emprendimiento Social de
Ashoka España y Hello Europe
klewett@ashoka.org

Equipo de trabajo

- **Rocío Martínez Arroyo**
Manager de Strategy&, el área de consultoría estratégica de PwC España.
- **Mario González Madrid**
Associate de Strategy&, el área de consultoría estratégica de PwC España.
- **Michele Menghini**
Manager de la Fundación PwC.

