NEGOCIOS TURBIOS Y EMPRESAS FANTASMA. Nunca nadie armó una máquina de corrupción como Odebrecht.

Bloomberg Businessweek

Apertura

EDICIÓN 284

Agosto 2017 / Argentina $ 85

Sepa qué están viendo los Abogados de la City más allá de octubre

Los asuntos y deals que anticipan lo que viene. La batalla de los grandes estudios.

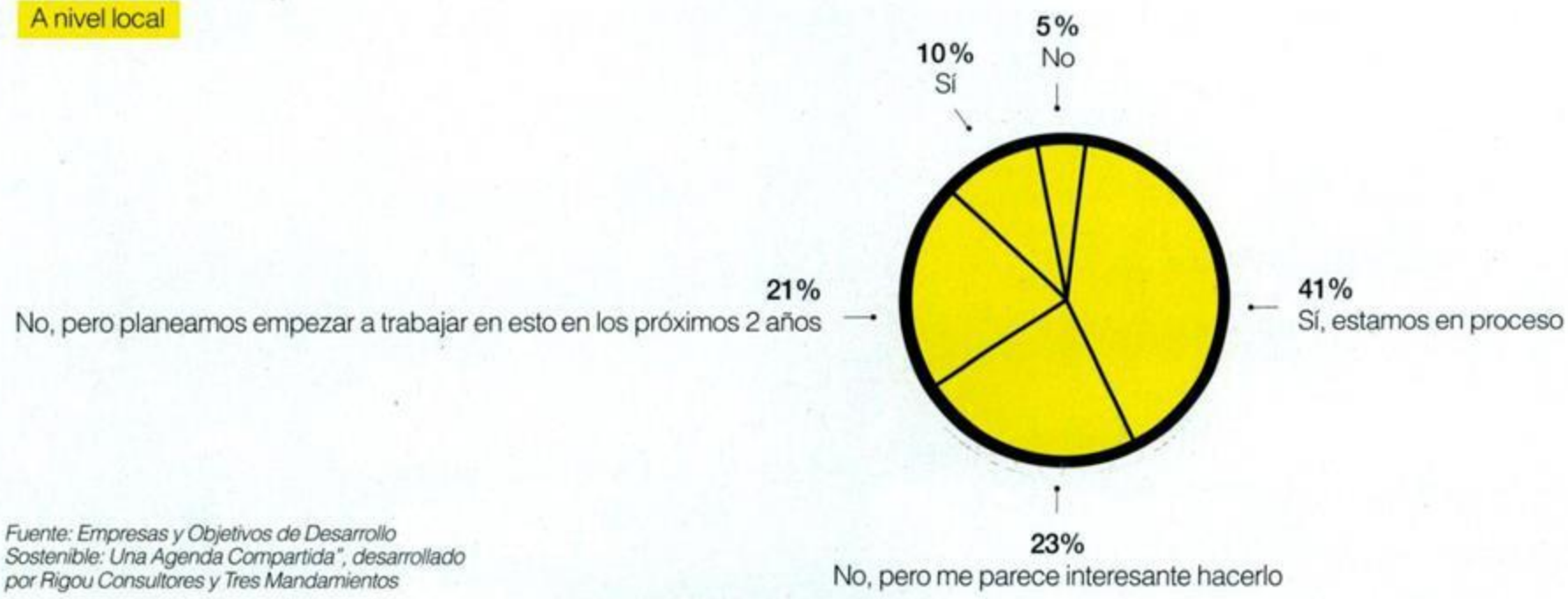
SUSTENTABILIDAD: llegó la hora de la articulación. EMPRENDEDORES: la nueva generación.

Sustentabilidad

Por Juliana Monferrán

¿Su organización realizó un trabajo de alineación de la estrategia con los ODS?

A nivel local



Fuente: Empresas y Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una Agenda Compartida", desarrollado por Rigou Consultores y Tres Mandamientos

Una agenda internacional con fechas límite que obliga a trabajar más estratégicamente –ODS y G20. Un país que busca insertarse en los mercados internacionales y, en consecuencia, tratar de cumplir los mismos estándares que mira el mundo. Y un contexto local que obliga a ser más eficientes en la búsqueda de recursos.

Con este diagnóstico y algo de decisión política, el sector público y el privado comienzan a dar los primeros pasos en una relación que debería andar con engranajes bien aceitados. Por el momento, el objetivo común es poder sincronizar agendas en torno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fijados en 2015 como los sucesores de los ODM y a los Objetivos de Gobierno.

En enero de 2016, el Gobierno inició el proceso de adaptación de los ODS –divida en etapas– a la realidad nacional bajo el liderazgo del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales y con la participación de los 20 ministerios. Como resultado de la segunda etapa, la de priorización de los objetivos, que ya está en su etapa de finalización –según cuenta Gabriela Agosto, secretaria Ejecutiva del Consejo del Congreso Nacional de Coordinación de Políticas Sociales a APERTURA– se obtuvo la adaptación de 90 metas a la realidad nacional y la selección de 222 indicadores de seguimiento vinculados con sus metas. De estos, más del 76 por ciento son de nivel uno.

Justamente, el mes pasado, durante el Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible que se realizó en Nueva York, la Argentina, junto a otros países, presentó su Informe Voluntario Nacional, una revisión de avances, desafíos y lecciones aprendidas del año y medio de trabajo.

Los engranajes de la articulación

El trabajo en conjunto entre las empresas, el sector público y las organizaciones de la sociedad está dando lugar a un nuevo camino para sincronizar agendas y cumplir con los objetivos de desarrollo sostenibles.

Allí, Agosto adelantó que en lo que respecta a la rendición de cuentas se planea la difusión pública de los avances, la información estadística y la desagregación a nivel federal a través de una página web que estará operativa en el segundo semestre de 2017.

En dicho informe, un punto marca el estado de situación: "Articulación con otros poderes, Gobiernos subnacionales, sector privado, sociedad civil, academia. Si bien se registraron avances parciales, persiste el desafío de generar ámbitos de participación para fomentar alianzas en pos de mejores políticas y resultados para el desarrollo".

Una frase que ilustra este reto es la que dijo Cristina Calvo, directora de Desarrollo Humano del Ministerio de Hacienda de la Nación, en el primer diálogo público privado por los ODS organizados por la Red de Pacto Global: "Con gobiernos que mantienen posturas cerradas, un sector privado enfocado en el lucro y una sociedad civil que quiere mantenerse 'pura', decirlo es más fácil que hacerlo".

Para Agosto, los desafíos que tiene por delante son mejorar los indicadores con los cuales monitorear –en algunos casos, no se cuenta con datos de base–, afinar los presupuestos con foco en las prioridades y afianzar la mirada regional y la integración de todos los actores, que no implica sólo involucrar otros sectores sino también los otros poderes del Estado, como el Legislativo, clave para que sucedan algunos cambios. De hecho, en febrero de este año, la Cámara de Diputados de la Nación creó el Observatorio Parlamentario Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas para promover la adaptación e implementación de la Agenda 2030.

El diagnóstico de la Subsecretaría de Responsabilidad Social en

¿Cuáles son los principales motores de su organización para trabajar con los ODS?

A nivel local

Fuente: Empresas y Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una Agenda Compartida", desarrollado por Rigou Consultores y Tres Mandamientos

el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación demuestra que hay mucho por hacer. En palabras de la subsecretaria Victoria Morales Gorleri: "Había una desconexión muy grande entre todos los actores –empresas, cámaras empresariales, sector públicos y organizaciones de la sociedad civil. Había grandes buenas voluntades pero aisladas y esto no produce un fuerte impacto", detalla la funcionaria, quien cree que cumplir las metas de los ODS no es sólo responsabilidad de los estados.

Para unir estas voluntades, la subsecretaria sigue trabajando en el Foro de RSE para el Desarrollo Sostenible que se creó con la idea de diseñar, junto a 400 empresas y organizaciones de la sociedad civil, estrategias conjuntas de innovación social. En estas mesas descubrieron que los temas que más interesaban a los otros actores invitados eran primera infancia, juventud, condiciones de empleabilidad, comunidades sostenibles –para comunidades de alta vulnerabilidad– y mujeres.

"Convocamos a actores que ya vienen trabajando en estos temas. Ahora empieza la etapa de codiseño y bajada al territorio", cuenta Morales Gorleri, quien indica que la generación de empleo es un tema que el Presidente puso en agenda. De ahí que el siguiente paso –cuenta la funcionaria– es dar visibilidad a lo que las compañías están haciendo. "Las empresas son grandes generadoras de empleo. Y queremos que nos ayuden a crear trabajo genuino. Para ello, generamos dos estrategias", cuenta. Una, el Plan Empalme, en alianza con el Ministerio de Trabajo, consiste en financiar por dos años a las compañías que contraten personas beneficiadas con los planes sociales con $ 4000 –el monto de la asignación– si la empresa le da un puesto fijo. Otro gran empleador es el Estado. La base son 650.000 personas. El otro proyecto es Argentina Trabaja, que agrupa a personas sin un ingreso formal ni planes en cooperativas para que realicen mejoras de infraestructura en sus barrios y adquieran habilidades que mejoran su empleabilidad. Por el tiempo para capacitarse, se les da un ingreso.

En alianza con el Ministerio de Desarrollo y la Fundación Pescar, L'Oreal trabajó para lanzar su programa Belleza por un Futuro, que consiste en entrenar a personas en situación de vulnerabilidad en peluquería (500 horas) y maquillaje (300 horas). El programa, que tiene dos años de seguimiento luego de la graduación, tiene como meta que, en 2020, 1500 personas accedan a un empleo formal. "Existen 42.000 peluquerías registradas y el sector genera 120.000 puesto de trabajo directos. Es un oficio que tiene rápida salida laboral y se puede trabajar por su cuenta", hace el diagnóstico Ulises Stegmayer, director Artístico y RR.PP. de la firma, y da números: el año pasado dieron dos cursos; este año, 16.

Así, en este año y medio hubo avances, aunque aún hay un largo camino por recorrer. "Son los primeros pasos", se escucha desde el sector privado. Eso significa que, si bien ambas partes saben que articulando generan mejores transformaciones, ni las compañías que trabajan tanto desde lo conceptual, ni el Estados que recién empieza en este proceso, saben cómo. "Falta una maduración de vínculo", es el diagnóstico.

La mirada corporativa

"Hay señales de que el tema está en agenda más que nunca", admite Sebastián Bigorito, director Ejecutivo del Ceads, que primero hace una análisis de las señales internacionales. "La reacción ante el *Trumpixt* ayudó a darle más visibilidad al tema y reforzó el compromiso de referentes de peso", opina Bigorito, quien cree que se necesitó esta prueba ácida para saber que existe una masa crítica que custodia la agenda por diferentes intereses.

A nivel local, el director del Consejo que reúne a los CEOs de 230 empresas asegura que aún no se salió de la etapa de sensibilización en cuento a los ODS. Sin embargo, cree que es el tiempo adecuado –mundialmente lleva unos cuatro o cinco años. "No es bueno quemar etapas ya que no son sólo los líderes quienes deben trabajar en esto. Se necesita escala", desarrolla.

El año pasado, el Ceads presentó una plataforma web con herramientas para entender los ODS y, a la vez, para que sea una vidriera de las iniciativas empresarias. El Consejo también tiene reuniones con directorios gerenciales, "entre una y dos por semana", calcula Bigorito. Con una herramienta que les permite hacer un estudio de materialidad, identificar los ODS que tienen mayor

¿Cuáles son las principales barreras de su organización para trabajar con los ODS?

A nivel local

Fuente: Empresas y Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una Agenda Compartida", desarrollado por Rigou Consultores y Tres Mandamientos

afinidad con su negocio, las compañías avanzan en estos objetivos. Los estudios internacionales indican que, por una cuestión lógica, los objetivos 12 y 8 –Producción y consumo responsable, y Trabajo decente, respectivamente– son los que tienen más relación con el sector privado. Sin embargo, a nivel local, hubo hallazgos interesantes, cuenta. Además del 8 y el 12, los ODS que las empresas más *matchearon* con su negocio fueron el 4 (Educación de calidad) y el 3 (Salud y bienestar). La explicación que da Bigorito: "En el desagregado, la meta más impactada en cuanto al objetivo 4 es educación técnica. Por otro lado, la relación con el objetivo de Salud y bienestar es que, de los sectores industriales, el más sensible al llamado fue Alimentos y Bebidas".

Otro hallazgo fueron las alianzas que hacen las organizaciones para cumplir los objetivos: 34 por ciento de las compañías trabaja con organizaciones de la sociedad civil. "Pensábamos que las alianzas con el sector público tenían un porcentaje menor de la torta debido a la particular relación que existía entre la empresa y la gestión anterior", se sincera. El nivel de alianzas entre las compañías entre sí es del 21 por ciento. Al igual que los referentes del sector público, Bigorito cree que en el sector privado lo que queda por mejorar son los indicadores de resultados, no de gestión.

"Uno de los temas que trae la agenda de los ODS tiene que ver con incorporación del sector privado no sólo para tener una mirada compartida de las problemáticas y sus posible soluciones, sino desde el financiamiento. Es decir, cómo vamos a hacer para que estos objetivos se alcancen en términos de recursos. Y es donde el sector privado tiene un rol fenomenal", advierte Constanza Gorleri, gerente de Sustentabilidad de Banco Galicia.

A lo que Karina Stocovaz, gerente de Sustentabilidad Latam & Internacional de Natura, suma: "Hay más canales de comunicación con el Gobierno. A veces no es tan sencillo que las cosas se concreten. Hay muchos frentes abiertos. Hay que tomarse el tiempo para tomar decisiones".

"Un mapa de ruta, una brújula con metas globales comunes que contribuyen a que, desde diferente sectores, podamos hacer confluir los esfuerzos para generar cambios concretos", son los ODS para Fernando Hofmann, director de Asuntos Legales y Corporativos de Kimberly-Clark LAO-Región Austral. Para el ejecutivo, la identificación de los ODS ayuda a validar las prioridades de las empresas y a establecer mejor el enfoque de compañía responsable. En el caso de Kimberly, trabajaron en entender los 17 objetivos y definir prioridades, en línea con su visión 2022 a nivel global e identificar aspectos materiales en la Argentina. "Este año buscamos establecer metas e integrarlas a la gestión cotidiana. Para 2018, nuestro objetivo es reportar y comunicar", asegura Hofmann, quien cree que hoy en agenda se puso más fuerte el tema de la articulación público-privada. "Se generaron espacio comunes para fortalecer iniciativas de impacto", señala. La empresa lleva 10 años en Pilar trabajando con la municipalidad y la Universidad Austral en la mejora de la sanidad de la población con un paradigma de medicina humanizada.

Desde el otro lado, Esteban Campero, subsecretario de Emprendedores del Ministerio Producción de la Nación, cree que cuando un tema está en la mesa de la agenda pública es más difícil hacerse el tonto. Desde esa área ya están trabajando en financiamiento específico para empresas con impacto.

Como lo vio Galicia, que está buscando incorporar el concepto de triple impacto a cualquier acción nueva, desde el premio para PyMEs que lanzaron este año con el Ministerio de Producción y que cuenta con una categoría de pequeñas y medianas empresas con mayor impacto social y ambiental.

Como representante de Adeba, Gorleri asistió invitada por el área de ambiente de Naciones Unidas –UN Environment– para participar de un foro en Berlín sobre cambio climático, tema que se viene empujando desde Alemania, que tiene la presidente del G20 hasta el 30 de noviembre. "Una de las preocupaciones de Alemania es que las mesas de trabajo que se armaron en el G20 sobre el tema se continúen bajo la presidencia argentina. Y nos invitaron a conocer cuál es esa agenda", explica Gorleri.

En 2015, China anunció que estos temas no se deben dejar solo a los ministerios de Ambiente por la implicancia que tienen en la economía de un país y estableció un grupo de estudio, el Green Finance Study Group, con el Banco Popular de China y el Banco Central de Inglaterra como *cochairs*. Se espera que la Argentina continue con este grupo de estudio.

Lo que se tomó como ejemplo del país germano, que entiende que la agenda verde tiene que ver con el financiamiento, fue la decisión de tratar la agenda de cambio climático desde el Ministerio de Economía. "Más específicamente, dentro de Hacienda se formó un equipo que lleva todos los temas de sustentabilidad y finanzas relacionado con el G20", cuenta Marcos Mancini, un argentino representante en el país de dos instituciones de la ONU, UN Environment y Finance Initiative. Y agrega: "Trabajamos con el Gobierno en un proceso de *stock talk*, de estado de situación de cómo están hoy las finanzas en la Argentina".

Siguiendo esta línea, la Asociación de Bancos decidió formar una Comisión de Finanzas Sostenibles. "Creamos un área para empujar la agenda verde en la Argentina en el sector privado. Tiene que ver con incidir en el gobierno en un tema que hay que seguir empujando y, a la vez, trabajar en las mejores prácticas entre pares", detalla Gorleri, que pone ejemplos: "Cuando hablamos de finanzas verdes, lo primero que pensamos es en el análisis de riesgo ambiental y social de nuestros proyectos de inversión. Pero

¿Cuáles son las principales barreras de su organización para trabajar con los ODS?

A nivel mundial

51% desarrolla o planea desarrollar productos o servicios que proporcionen soluciones acordes con los Objetivos Globales.

35% menciona la búsqueda de alianzas público-privadas o colaboraciones multi-stakeholder para apoyar la entrega de los programas.

33% menciona la búsqueda de alianzas público-privadas o colaboraciones multi-stakeholder para apoyar la entrega de los programas.

el siguiente paso tiene que ver con la colocación de bonos verdes. Y otro paso más puede ser un cofinanciamiento con el Estado para la reconversión de medios de transportes hacia otros más sustentables". Según Mancini, globalmente existen US$ 60 billones en activos que tienen algún tipo de criterio de selección.

Con todos los desafíos que aún quedan por delante, hay empresas que ya vienen trabajando en temas relacionados a la producción y consumo responsables en alianza con algún organismo del gobierno. Es el caso de Cervecería y Maltería Quilmes, que presentó Revuelta, un programa que "impulsa nuevas economías en su cadena de valor", según lo definió su número uno, Pablo Panizza. "Queremos incorporar los beneficios de trabajar con muchas PyMEs como la flexibilidad y la innovación y, a la vez, ayudarlos a abrir nuevos mercados y darles herramientas para su desarrollo", explicó. El modelo elegido es la economía circular.

"Queremos cambiar la mirada, ver negocios donde no los vimos", explica Vanesa Vázquez, gerente de Sustentabilidad de la firma, quien señala que se venía de un modelo lineal: producir, consumir y tirar. Luego se empezaron a encontrar oportunidades que venían de las PyMEs. Por qué no producir envases de otra manera, por ejemplo. Así, hace seis meses empezaron a trabajar en este programa que lidera el área de Abastecimiento con el fin de apostar al desarrollo de sus *partners*. El socio ideal: el Ministerio de Producción de la Nación, con quien están armando una Guía de buenas prácticas para PyMEs. "Queremos empezar a democratizar algunos casos. Estamos sistematizando la experiencia y empezando a hacer metodología para transferencia, clave para que pueda escalar", explica Ignacio Gregorini, a cargo de la Dirección Nacional de Innovación Social del Ministerio de Producción de la Nación.

Y agrega: "El gran desafío es poder hacer la transferencia metodológica pero después necesitás capacidades empresariales, sociales locales. Ahí apostamos a las empresas de impacto social, jóvenes que tengan capacidad de trabajar bajos los sistemas productivos locales. A lo que Campero suma: "Igualar oportunidades asegura que la posibilidad de encuentro se pueda dar. No dejarlo al azar. Estos programas buscan eso: puntos de encuentro".

Quilmes también está realizando encuestas de satisfacción y capacitaciones entre sus proveedores; *pitchs* con *start ups* para buscar ideas fáciles y flexibles; e incorporó a su web un *link* donde potenciales proveedores ingresan sus datos de manera sencilla. Así, también flexibilizó su condición de pagos al 60 por ciento de sus proveedores, uno de ellos el Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE), un grupo de personas que en 2001 comenzaron a trabajar de cartoneros y realizaron los anotadores que la empresa entregó en el evento de Revuelta. Al MTE se le pagó en 30 días. La cervecera trabaja con 180 distribuidores, 300.000 negocios independientes y casi 500 proveedores directos.

Natura hizo lo propio con la cooperativa El Álamo, que este año homologó para ser proveedora de la firma de origen brasileño. "Con ellos, que dan empleo a 100 familias, hicimos un acuerdo comercial para que hagan la recolección de residuos de nuestro Centro Logístico. Queremos tratarlos como una empresa y no hacerles donaciones", explica Stocovaz, que cuenta que trabajan con el Cempre como articulador y otras empresas para analizar cómo ayudar a estructurar cadenas inclusivas.

"Lo importante es la complementariedad. El sector privado puede ser un gran motor de desarrollo pero el cambio se produce con buenas políticas públicas. Las empresas facilitan el proceso de desarrollo. No suplen al Estado", señala Gregorini. Como el Programa Nacional de Reducción de Pérdida de Desperdicios de Alimentos al que Carrefour adhirió en 2015. En 2016 lanzó, junto a la FAO y Unilever, la campaña #NoTiresComida para llegar a los consumidores y concientizar sobre la problemática con, por ejemplo, un menú semanal, permitiendo el ahorro y la compra eficiente. La campaña se extendió a 596 sucursales y la guía se entregó a 8000 personas. Se complementa con el impulso de un proyecto de ley para crear el Día Nacional de la Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos, presentada al Congreso.

Unilever, por su lado, presentó los avances de su Plan de Vida Sustentable y sus nuevos retos: una campaña de consumo responsable que incentiva a los ciudadanos a utilizar los Puntos Verdes de la Ciudad y plantea una nueva forma de manejo integral de residuos post consumo. Los consumidores podrán llevar cualquier envase vacío y limpio a los distintos puntos y a cambio obtener un cupón de descuento de $ 10 por envase para la compra de un producto de cuidado personal y del hogar de la firma.

Para Campero, la Argentina necesita modelos de rol positivos: "La ley BIC –Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo, en Diputados para ser tratada–, que impulsamos, va a funcionar como un sello de confianza. Le va a dar visibilidad a este tipo de firmas. Es una clara señal de que esa empresa está comprometida. En otros países lo vemos claro: el consumidor quiere vivir una experiencia y se compromete con firmas que tienen compromiso social".

Y en eso es en lo que avanza Sistema B –autor de la ley–, "en integrar soluciones colectivas", define su cofundador, Pedro Tarak. Con su programa Mide lo que importa, apuesta que las empresa midan su impacto aún sin haber certificado e incluso lo hacen en su cadena de valor. Es el caso de Vistage, la organización que reúne a dueños y CEOs de empresas, que insta a sus miembros a hacerlo. Y no es el único ecosistema. "En Córdoba, 30 empresarios se están evaluando juntos", cuenta Tarak, quien explica que ya están trabajando en incubadoras provinciales para que estén atentas a las firmas con impacto.

Lo importante, según Florencia Salvi, gerente de Sustentabilidad de la AmCham, es el diálogo. La cámara como agente de tendencias entiende que la sustentabilidad entró en otra etapa en la que es necesario hacer otra cosa para generar escala. "Buscamos que la propuesta de valor sea transversal y con un abordaje de negocios buscando mejorar el entorno de cara a un desarrollo sostenible", indica la gerente de la institución que este año presentó una nueva versión de su tradicional Premio Ciudadanía Empresaria, que reconocerá también a empresas disruptivas y con impacto. Los engranajes empiezan a andar. ■

Si bien la apertura del país al mundo aún no dio sus frutos en cuanto a la expectativa de inversiones recibidas, la nueva manera en que la Argentina se planta ante otros mercados ayuda a poner en agenda ciertos temas, como el de la inversión de impacto.

A fines de noviembre de 2016, el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) administrado por el BID decidió poner una ficha a la Argentina, entre otros países, y junto a Acrux Partners, una consultora de inversión de impacto con foco en el desarrollo de las inversiones en América latina, abrió una convocatoria para administradoras de recursos financieros para invertir en empresas que apliquen modelos innovadores para resolver problemáticas sociales y ambientales.

Seis meses después, NXTP Lab, el fondo de tecnología fundado hace seis años por los argentinos Gonzalo Costa, Ariel Arrieta, Marta Cruz y Francisco Coronel, pero que tiene oficinas en Chile, Uruguay, México y Brasil, fue el elegido para administrar US$ 5 millones de una capitalización que se espera llegue a los US$ 120 millones para volcar en América latina.

"Es un contexto de crisis pero también de oportunidad de pensar el país de manera diferente", opina María Laura Tinelli, la argentina que en Londres fundó Acrux Partners. Para la experta, el sector financiero es el que define hacia dónde va un país y "es la oportunidad de posicionarse de cara al mundo como un jugador que está moviendo las fichas en este sentido, en la dirección en la que está yendo el planeta".

Con esta mirada, Tinelli fue una de las precursoras de la creación de un Grupo de Trabajo de Inversión de Impacto en la Argentina, un modelo tomado del Reino Unido (*Ver recuadro: Los precursores*) y que a nivel local integran el BID, empresas como MercadoLibre, Natura y Banco Galicia, Fundación Román, organizaciones como la Fundación Avina, Vistage y el gobierno porteño, entre otros actores sociales.

Pero, ¿a qué se llama inversión de impacto? Según el Global Impact Investment Network, las inversiones de este tipo son llevadas a cabo en compañías, organizaciones y fondos con la intención de generar impacto social, ambiental y retorno financiero.

"Se trata de usar el poder de los mercados para potenciar la capacidad que posee el sector privado de generar impacto social y ambiental positivo", define Tinelli.

Retorno + impacto = un buen negocio

Los fondos que financian empresas con modelos innovadores para resolver problemáticas sociales y ambientales empiezan a tomar fuerza en la Argentina. Radiografía de una tendencia que crece.

"En la América latina, el tema de *funding* no es fácil. La base inversora en la Argentina se está reconstruyendo", asegura Susana García Robles, oficial principal de inversiones a cargo del Grupo de Financiamiento en Etapas Tempranas del Fomin. Para la experta, los emprendedores de América latina son muy innovadores pero también tienen mucho de frustración por las carencias en la región en temas de salud, educación y agua. Sin embargo, esas frustraciones los llevan, de alguna manera, a innovar en proyectos de impacto pero desde una perspectiva de negocio. "Ya no se debe considerar la inversión de impacto como de nicho", concluye García Robles.

Según datos del BID, América latina es el tercer destino de importancia en el mundo para este tipo de inversiones, con un 19 por ciento del total del mercado de impacto. "En la región, en general, y en otros países emergentes, el nivel de retorno para una inversión de impacto va entre el 8 y el 11 por ciento", indica la fundadora de Acrux.

Según el informe Inversión de Impacto en la Argentina 2017, los inversores argentinos relevados que estarían dispuestos a desembolsar en empresas ya desarrolladas (pre Series A) con impacto señalaron que el retorno esperado de estas inversiones era de un promedio de 22 por ciento.

Incluso los referentes del tema hoy creen que en cuestión de años –uno son más optimistas que otros– no existirá la diferencia entre inversión tradicional o de impacto: solo será inversión. "Anotame con 10", se anima Gonzalo Costa, NXTP Lab, cuando se le pregunta sobre el tema.

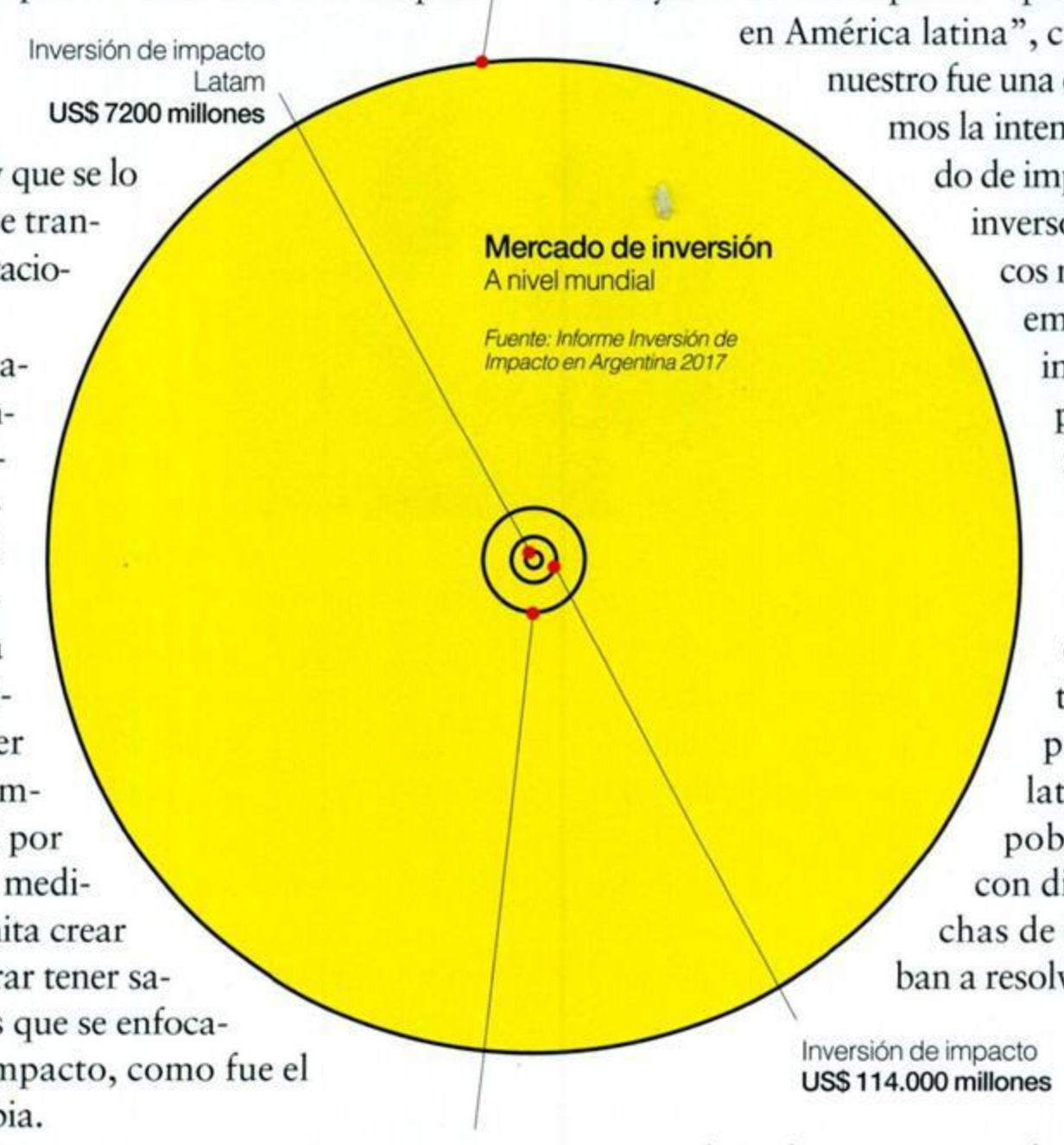
En el mundo el tema está creciendo y ocupando, de a poco, un lugar *mainstream* en los negocios. A los fondos de impacto puros se les van sumando otros. Así, a mediados de 2015, Goldman Sachs, uno de los actores más importantes de la inversión tradicional, compró, para su escala, un pequeño fondo –17 empleados y US$ 550 millones en *assets under management*–, de impacto de San Francisco, Imprint Capital. Sin embargo, si bien chico para lo que mueve su comprador, Imprint maneja el dinero de 40 clientes, entre ellos los US$ 8000 millones de la W.K. Kellogg Foundation y los US$ 2000 millones de McKnight Foundation.

Según los analistas, estos movimientos reflejan la creciente demanda de *family offices* e inversores en hacer colocaciones de impacto, lo que indicaría que lo social y lo ambiental dejan de ser sinónimo de gasto para muchos inversores.

Sin embargo, dentro del espectro de la inversión de impacto existen distintas corrientes: los llamados fondos *Impact First*, que son aquellos que ponen el impacto social o ambiental sobre el retorno, o los *Profit First*, que apuestan a que no existen ningún *trade off* entre rentabilidad e impacto.

"Los fondos grandes que empiezan a invertir de esta manera lo primero que hacen es una lista de exclusión: en estos sectores no invierto. Lo de máxima es ir por la positiva: invierto en empresas que tienen un impacto social o ambiental directo", explica Tinelli, quien asegura que cualquier inversor institucional grande –fondos de pensión o los dueños del capital mundial– que invierte de a millones exige a sus administradores que observen estas cuestiones y que se lo demuestren para quedarse tranquilo de que el riesgo reputacional no existe.

Según García Robles, para que este modelo se afiance es necesario, por un lado, unificar voces. "Antes, la única posibilidad de apostar a proyecto sociales era donar. Ahora existen métodos alternativos para, además, obtener resultados. El dinero también es finito", indica. Y, por el otro, profesionalizar la medición de impacto que permita crear consenso. Por último, lograr tener salidas exitosas de empresas que se enfocaron en el doble o triple impacto, como fue el caso InverTech en Colombia.



En la Argentina, los incipientes jugadores creen que la inversión de impacto, en especial en estas latitudes, puede ser un negocio rentable aunque con ciertos desafíos. Entre ellos, crear un ecosistema robusto. "Si en su propio país no creen en los emprendedores sociales, es imposible atraer inversores de afuera", explica García Robles, que asegura que hubo muchos avances, como la Ley de Emprendedores, la Ley BIC –que espera la media sanción de Diputados–, y la creación de la Arcap, entre otras acciones.

La misma mirada expresa Guadalupe Marín, responsable de Sustentabilidad de MercadoLibre. "Somos responsables de acelerar el ecosistema emprendedor. Si va a haber fondos necesitamos los vehículos, canales, condiciones... un ecosistema", señala.

"Las empresas que nacen de impacto no están listas para recibir inversión. Falta en el país un sector intermedio que las apuntale. Lo que pasó en su momento con las tecnológicas", compara Tinelli, quien asegura que la cantidad de incubadoras es impresionante –solo en Mendoza existen 28. Lo que les falta es plata para escalar.

En el caso de NXTP Lab, a diferencia del Fondo I que invirtió en 190 empresas de tecnología –12 de la cuales se vendieron–, el Fondo II tiene una exigencia adicional: buscar no solo retorno, sino también impacto, ya sea social o ambiental.

"Cuando arrancamos elegimos una tesis de inversión, que era hacer muchas inversiones bien pequeñas con la idea de ayudar a las compañías a probar sus negocios con foco en América latina", cuenta Costa. Y sigue: "Lo nuestro fue una evolución. Si bien no teníamos la intención de conformar un fondo de impacto, como entre nuestros inversores teníamos algunos bancos multilaterales como el BID, empezamos a medir algunos indicadores como la participación de la mujer como fundadora de las compañías o empleo generado".

Así, se dieron cuenta de tres cosas: muchas de las empresas en las que invierten terminan siendo de impacto, ya que en América latina más de la mitad de la población está subatendida, con dificultad de acceso, y muchas de las compañías se dedicaban a resolver alguno de estos problemas como una oportunidad de negocios.

Fueron el primer inversor de Zolvers, por caso, la plataforma que unió a la gente que necesita servicio doméstico de confianza con las empleadas domésticas, en su mayoría informalizadas.

"Si bien Zolvers no nació como una empresa de impacto, con el tiempo se dieron cuenta de que podían cambiar la vida de muchas personas, empleadas domésticas que están mal pagas o son maltratadas", cuenta Costa. Hoy, la empresa tiene oficinas, además de en la Argentina, en Colombia, México y Chile, y 250.000 usuarios.

De ahí que ya están trabajando en darles a las *zolvers*, como llaman a las empleadas domésticas, herramientas financieras, como microcréditos.

"Creemos que América latina está llena de oportunidades de este tipo", asegura Costa, quien asegura que no van a armar otro fondo tradicional porque, con la cantidad de oportunidades, se pueden dedicar solo a los de este tipo.

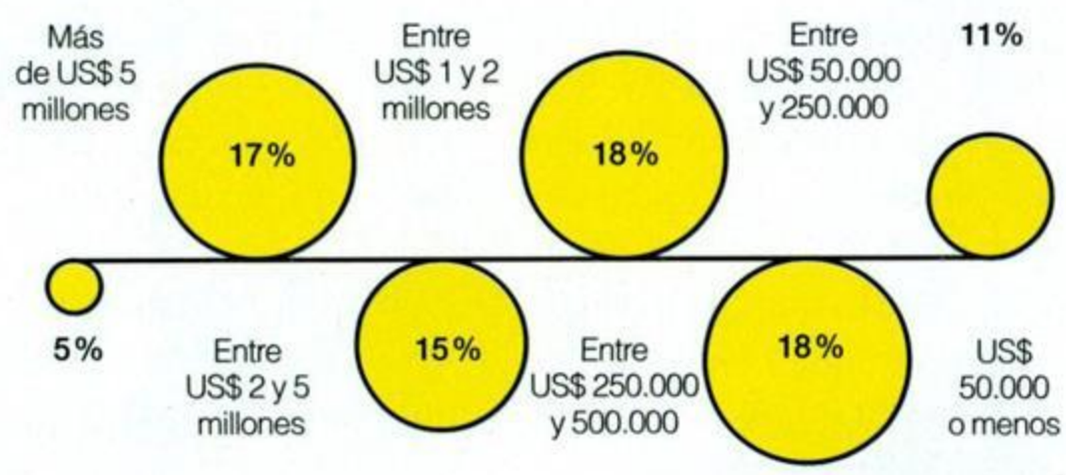
"Vamos por las dos cosas", señala con énfasis Fernando Chuit, director Ejecutivo del vertical de Inversión de Impac-

María Laura Tinelli: "El nivel de retorno para una inversión de impacto va entre el 8 y el 11 por ciento en la Argentina y los países emergentes".

to de Pegasus, en referencia al retorno y al impacto. Y explica: "Creemos que hay negocios en los cuáles no hay necesidad de resignar. Buscamos retorno e invertimos en negocios donde la expectativa de impacto social o ambiental genuina está implícita. La buscamos con la intención de medirla después pero anclándonos en el retorno".

Chuit va por su segunda vuelta. En 2009, fue uno de los fundadores de Equitas Ventures, el primer fondo de impacto social de la Argentina que, según explica él mismo, nació muy temprano: "En ese momento, la filantropía y la inversión no se tocaban, eran caminos antagónicos. Entonces, cuando proponías inversión con impacto social, no te ubicabas en ningún lado porque, supuestamente, no era inversión pero tampoco era filantropía".

Distribución promedio de tamaño de ticket
Ticket promedio de inversión en la región: US$ 1,7 millones



Fuente: Encuesta LAVCA-ANDE.

Para el experto, que antes de su experiencia en Equitas trabajó varios años en Pegasus, hoy hay una capacidad de escucha distinta. Fue así que, siguiendo el interés de Nicolás Pichón Rivière uno de los *partners* de Pegasus, decidieron, a principio de año, crear un vertical dentro del fondo. Sin descartar el dato que Michel Chu, uno de los fundadores de Pegasus, también es el fundador de Ignia Fund en México, un fondo de impacto que trabaja con proyectos que estén reinventando la forma de hacer negocios con la clase media emergente.

Quizá inspirado por Chu, Chuit, que espera conformar un fondo de US$ 30 millones solo para la Argentina –*ticket* promedio de inversión de US$ 3 millones–, donde la clase media emergente es uno de los focos. "La Argentina como mercado es chica. No podés orientarte solo hacia un segmento, sino que tenés que ser más bien amplio. Nos imaginamos inversión orientada al desarrollo inmobiliario apuntado al segmento medio, medio bajo. Hay un estrato bajo, que es la base de la pirámide, que solo puede ser asistido por el Estado. Pero el que sigue, que lo llamamos la clase media emergente, tiene capacidad económica. El segmento alto se nutre de soluciones de mercado. Esa clase media emergente, que es muy numerosa –casi el 50 por ciento de la población–, es la que requiere soluciones de índole social".

Y pone un ejemplo: dentro de este grupo entra la gente que alquila, que es 1 millón de hogares sobre 12 millones, y que, sino no se busca una solución, alquilará toda la vida y con una jubilación no va a poder vivir. "Nos gusta ese segmento. Hay soluciones desde loteo", señala Chuit.

Pegasus, además, está viendo oportunidades en servicios financieros, que nacen a su vez para brindar servicios a segmentos medios no bancarizados. En cuestiones vinculadas a lo ambiental, energía renovables.

En el caso de NXTP, que tendrá un *ticket* mínimo de US$ 1 millón en serie A, es decir, al igual que Pegasus en compañías listas para crecer, apuestan a ciertos verticales siempre con la tecnología como foco, entre ellos, inclusión social y financiera y crecimiento de PyMEs.

Sin embargo, ya tiene una base de proyectos asegurada, ya que a 41 de las 190 empresas del Fondo I les va muy bien y ya valen o van en camino de valer US$ 100 millones. Y más de la mitad cumplen los requisitos de impacto. "Inver-

Foto: Nico Pérez

Fernando Chuit
"Buscamos retorno e invertimos en negocios donde la expectativa de impacto social o ambiental genuina está implícita".

tiremos en un 70 por ciento de empresas del fondo y un 30 en compañías nuevas", explica Costa.

Una herramienta innovadora

Teniendo como referencia el modelo inglés (*ver recuadro*) –y con asesoramiento de Acrux y Social Finance–, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires decidió apostar a la inversión de impacto social con una nueva –acá– herramienta que ayude a ser más eficiente

"La estructura general es la del *Social Impact Bond,* al que nosotros tradujimos como vínculo de impacto social, ya que estrictamente no es un bono como nosotros lo conocemos", lo presenta Adolfo Díaz Valdez, director General de Planificación Estratégica de la Secretaría de Planificación, Evaluación y Coordinación de Gestión y a cargo del diseño e implementación de la herramienta.

El vínculo es un bono de contratación por el cual se acerca financiamiento del sector privado para aplicarlo a la identificación y aplicación de soluciones alternativas a problemas viejos. Luego, el Gobierno paga al privado que puso la plata de acuerdo con los resultados y a las metas alcanzadas. A su vez, el privado trabaja con una organización civil que es quien conoce el terreno y, además, cuenta con la confianza de la comunidad.

"En particular, en la Ciudad estamos trabajando para aplicarlo a mejorar la empleabilidad de los jóvenes de la zona sur de entre 17 y 24 años que se encuentren en situación de vulnerabilidad laboral, chicos que no tengan un trabajo en condiciones adecuadas", especifica Díaz Valdez.

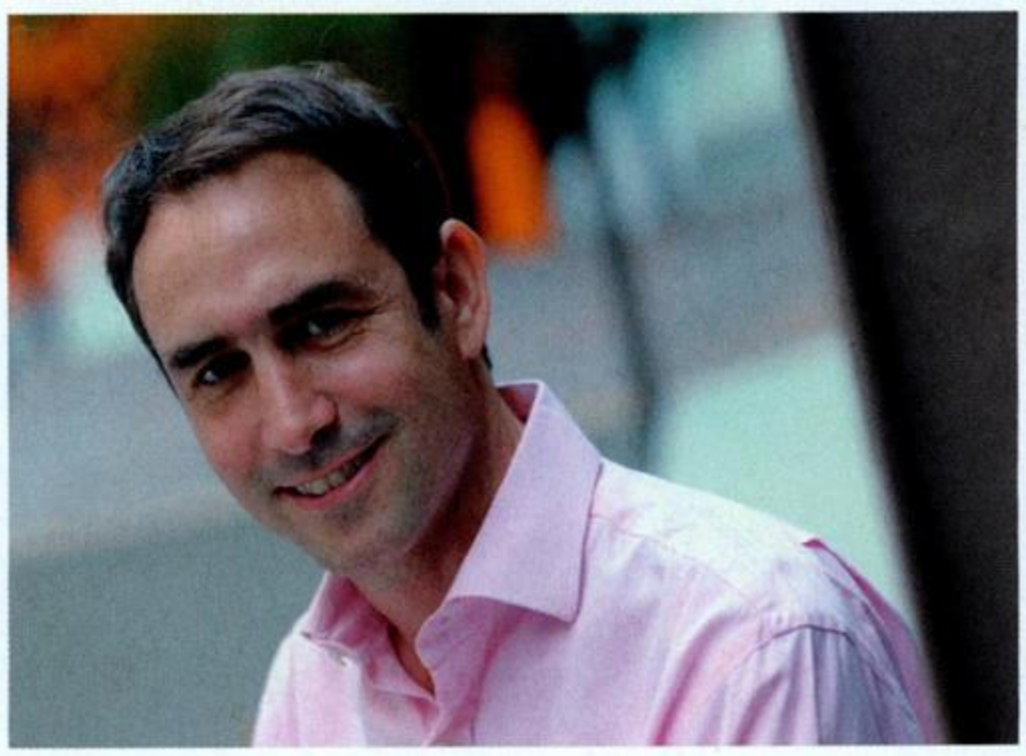
La temática de empleabilidad es generalmente la más trabajada con este tipo de herramienta porque –según explican en el Gobierno– es fácil de medir, un aspecto clave y sensible ya que si, por ejemplo, en este caso, el proyecto dura dos años, lo pagaría una nueva gestión.

"Lo novedoso es la herramienta porque permite transferir el riesgo de financiamiento y parte del esfuerzo de ejecución al privado. El Estado toma el rol de diseñar y articular el programa, aportar y pagar por resultados", analiza Fernando Benegas, secretario de esa área de gobierno.

"Los privados son los que tienen plata, nosotros conocemos la temática y tenemos la capacidad de armar esa mesa y las ONGs están trabajando en el lugar pero no tienen la posibilidad de escalar. Todos con un mismo objetivo", sintetiza Benegas. Como impactos indirectos, no aumenta la estructura del Estado. Sí, en cambio, crece el trabajo de las organizaciones civiles.

Si bien aún está en su etapa de diseño –aunque ya avanzada–, el equipo del Gobierno ya tiene algunas definiciones de cómo será implementado. Cuando se lanza el proyecto, con un *target* bien definido –como en este caso, 1000 jóvenes de zona sur de entre 17 y 24 años– está prevista una tasa de éxito que se mide en varias etapas, no solo para que el inversor reciba pagos intermedios –por ejemplo, nivel de asistencia al programa, que cierta cantidad de chicos consigan trabajo, que lo sigan teniendo a los seis meses, entre otros–, sino también para poder ir corrigiendo sobre la marcha. La idea también es aprender y poder replicar el modelo.

Con la idea de lanzar la herramienta en marzo del año que viene, aún falta por definir las métricas y cuánto se va a pagar por cada meta alcanzada y el tipo de con contrata-



Gonzalo Costa
"Invertiremos 70 por ciento en empresas del fondo y 30 por ciento en compañías nuevas".

ción. "Es similar a una licitación desde el punto de vista que se abre, hay competencia y se elige al mejor postor, pero la licitación no permite pago por resultados", explica Díaz Valdez y continúa: "El tiempo de cada proyecto depende de lo que se está buscando. Siempre tiene que haber un equilibrio porque, por un lado, se quiere maximizar el impacto pero, por el otro, hay que repagar a los inversores". Para ello armaron una junta consultiva donde ya hay varios interesados del sector privado. Por una cuestión de transparencia el inversor, al igual que el Gobierno, no pueden ser los que le den trabajo al beneficiario. De todas formas, cada programa es auditado por un tercero.

"La Ciudad tiene muchos programas que aportan a la empleabilidad. Pero no encontramos uno que pueda ser seguido hasta el final para evaluar el impacto", indica Benegas, quien asegura que, si bien ellos lideran el proyecto, participan todas las áreas con un programa de empleabilidad. ■ J.M.

El caso del Reino Unido y cómo trabajar un ecosistema

El país europeo fue el primero en crear e impulsar las inversiones de impacto como otra forma de hacer negocios.

En 2001, la reina del Reino Unido le pidió a sir Ronald Cohen, uno de los referentes mundiales hasta ese momento de los *venture capital* y a partir de entonces de la inversión de impacto, que los ayudara a pensar en una forma alternativa de hacer negocios.

"El capitalismo tuvo un rol en la creación de riqueza y de empleo pero nuestras sociedades están más desiguales que nunca. La filantropía sola no puede y los gobiernos solos no pueden. Tiene que haber un necesario involucramiento del sector privado en temas sociales", fue la tesis de pensamiento en ese momento, según cuenta Sebastián Welisiejko, argentino que hace varios años trabaja con Cohen y hoy es director Ejecutivo de Club Ejecutivo del Global Steering Group for Impact Investment (GSG).

La oferta concreta fue que forme un grupo de trabajo de líderes para tratar, entre todos, de definir cuáles eran los problemas, las prioridades y las soluciones. A partir de ahí se formaron tres instituciones que son la columna vertebral de la inversión de impacto en el Reino Unido.

Bridges Ventures: el Estado debería disponer de dinero para la creación de fondos de inversión que inviertan en impacto social. Lo que pusiera el Estado se *matchearía* con el aporte privado. Mientras el Estado liberó 20 millones de libras esterlinas, Cohen juntó otras 20 y capitalizaron con 40 millones de libras esterlinas el primer fondo de inversión de impacto puro, que fue muy riguroso con la medición del impacto social.

"Hoy, Bridges tiene más de 600 millones de libras en el *management*", asegura Welisiejko, quien explica que a este fondo le fue muy bien con los resultados sociales y con los comerciales. Uno de los casos testigo es The gym, un gimnasio que propone que un porcentaje de sus clientes sea gente que nunca había podido acceder a un gimnasio. Fueron pioneros en los *low cost gym*.

"El *exit* fue millonario", cuenta el experto. Según un comunicado del fondo de esa época –junio 2013–, fue 3,7 múltiplos para los inversores de Bridges Ventures.

Social Finance: se fundó en 2007 como un intermediario financiero y fue el inventor del modelo de Social Impact Bond (*Ver nota Herramienta innovadora*) que se lanzó en 2010 por primera vez para atacar la reincidencia criminal en el Reino Unido. Actualmente, en el mundo se implementaron más de 70 bonos.

Big Society Capital: un mayorista de capital de impacto, un fondo de fondos. En 2010 el Estado dice: "Hay una cantidad de activos no reclamados en el sistema bancario, ¿qué podemos hacer con ellos?". Y se crea la Comisión de *Unclaimed Assets*.

"En el Reino Unido, después de 15 años, el dinero no reclamado de los bancos no es del dueño pero tampoco del banco. Las entidades lo usan, pero no es de ellos", explica Welisiejko.

Esta comisión primero averigua cuánto dinero hay: 400 millones de libras (en su momento, US$ 700 millones) y se crea una institución que, además con el apoyo de los cuatro bancos comerciales más grandes del país, tiene esta suma como su capital y que la presta a fondos.

En 2014, el Reino Unido tuvo la presidencia del G8 y decidió aprovechar la oportunidad para mostrar que el *impact investment* es una creación británica. Así nació *Social Impact Investment TaskForce,* con sir Cohen como presidente. "Cada país de los ocho (Rusia estaba sancionada y Australia fue como invitada) formó su propia comisión e hizo un informe nacional. Todos trabajaron en un informe madre y en cinco técnicos", detalla el argentino radicado en Londres, quien explica que cada comité debe ser suficientemente representativos para crear una agenda que sea de todos y de nadie en particular.

Cuando terminó el G8, dijeron por qué desarmarlo e invitaron a nuevos países. Y así se conformó The Global Steering Group for Impact Investment. De América latina, los primeros en incorporarse fueron Brasil y México, en 2015. El 11 de julio, en la última ronda del GSG, el Grupo de Trabajo en Inversión de Impacto Cono Sur fue aceptado como miembro formal del GSG e invitado a formar parte del Comité Ejecutivo del mismo, representando a la Argentina y Uruguay. ■