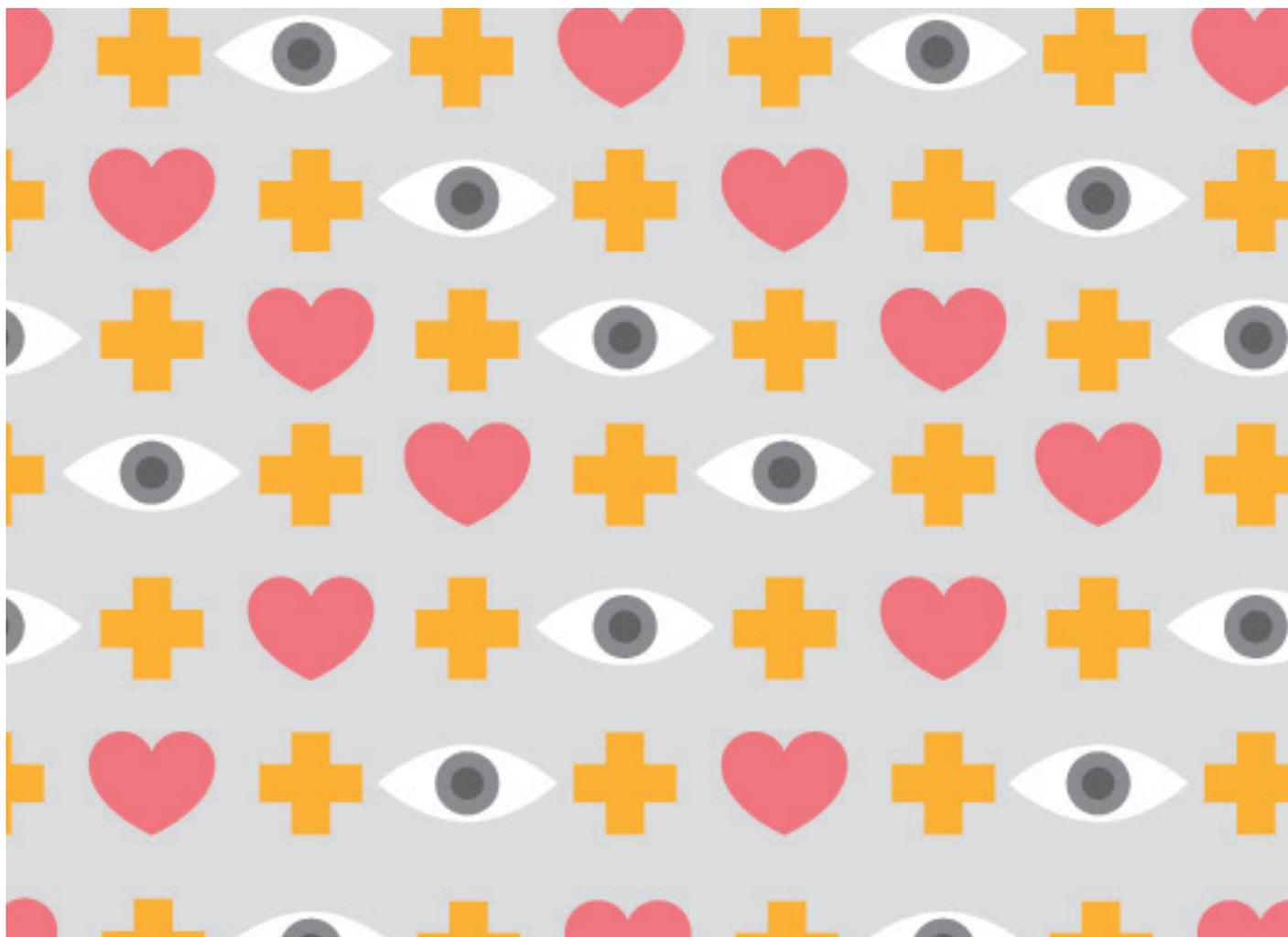


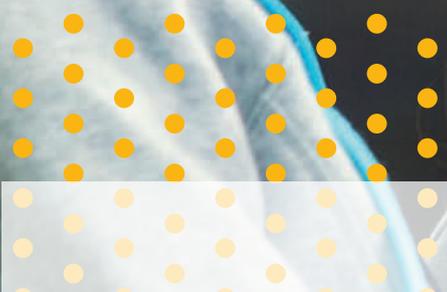


ONG
emprendedoras



Para la realización del estudio resumido en esta publicación, los autores han contado con la colaboración de algunos expertos que han dedicado parte de su tiempo a ser entrevistados y contrastando ideas, interviniendo en alguna de las sesiones del programa durante el curso 2019-2020 o efectuando diversas aportaciones, algunas de las cuales se reproducen en el documento en forma de recuadros. En concreto, agradecemos la colaboración de expertos como José Manuel Fernández Terán, Miren Tellería, Elda Benítez, Santiago Barrenechea, Marta Colomina y Michele Menghini de PwC España y Fundación PwC; Beatriz Muñoz y Clara Navarro de Ship2B; Luís González Muñoz de Acción contra el hambre; Arancha Díaz-Lladó del Grupo Telefónica; y Marcel Planellas, Lisa Hehenberger y Alfred Vernis de Esade.

También han sido imprescindibles las contribuciones de Albert Alberich, director de Formació i Treball y de Joaquin Alcalde, director de Cives Mundi - El Hueco, que nos han facilitado la información publicada en sus casos, que figuran al final de este documento; y del resto de entidades que han aportado sus experiencias en los ejemplos incluidos a lo largo de la publicación. Y, por supuesto, agradecemos también la colaboración de los participantes en el programa por sus aportaciones en nuestros foros de liderazgo realizados a lo largo de este curso, así como de otros directivos y responsables de ONG que han respondido la encuesta en el marco del estudio realizado.



Este documento es el resumen ejecutivo del informe 'ONG emprendedoras', en el marco del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social 2019-2020 que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación PwC. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

Autores:
Mar Cordobés, Maria Sureda e Ignasi Carreras.



Santiago Barrenechea
Presidente de la Fundación PwC



Ignasi Carreras
Fundador del Instituto de
Innovación Social de Esade

Presentación

En julio de 2019 decidimos centrar el curso 2019-2020 de nuestro Programa Esade-PwC de Liderazgo Social en la temática '*ONG emprendedoras, Organizaciones híbridas. Nuevos modelos de financiación*'. Si bien entonces esta elección ya se justificaba por la necesidad de poder responder de manera más innovadora en un contexto VUCA¹, en ese momento no sabíamos que la COVID-19 haría que todos esos elementos se incrementarían sustancialmente.

Esta publicación pretende ser una guía que ayude a las entidades del Tercer Sector a avanzar hacia un modelo más emprendedor, ofreciendo pistas sobre cómo fomentar una actitud más innovadora internamente, detectar y aprovechar oportunidades del entorno, y explorar nuevos modelos de financiación.

Las ONG, como otros sectores, no pueden limitarse a mantener la actividad tradicional sin cuestionarse si existen otros modelos alternativos con los que conseguir mayor impacto social. Estamos en un momento de grandes retos, retos sociales a los que atender como sector y sociedad, pero también desafíos a afrontar desde cada una de las organizaciones sociales.

No es un camino fácil, y la falta de tiempo y recursos para emprender e innovar se argumentaban como algunos de los principales obstáculos. Otro freno era el no percibir una presión externa

inmediata para ser más emprendedores. Quizá la situación actual, el impacto de la pandemia y las consecuencias económicas, por ejemplo, en algunos canales de financiación del sector, han generado esta urgencia para adaptar determinados modelos.

La crisis sanitaria, económica y social ha forzado que muchas entidades hayan tenido que adaptarse, innovar y lanzar nuevas propuestas. Han demostrado capacidades para ello, y ha sido una experiencia intensa, pero también un aprendizaje en el que seguramente seguirán avanzando. Todo nuestro reconocimiento para ellas.

La labor del Tercer Sector es y será esencial para intentar minimizar los impactos negativos. Muchas entidades se han reinventado para poder seguir atendiendo a colectivos en riesgo con una demanda creciente, ponerse en primera línea de la acción de emergencia, y reforzar su labor de sensibilización e incidencia pública para asegurar que no se dejen de lado algunas realidades y retos que esta crisis había invisibilizado.

Estamos convencidos que el Tercer Sector seguirá actuando de forma decidida y comprometida para conseguir el mayor impacto. Para ello, creemos que es vital hacerlo con un enfoque más emprendedor y colaborador que nunca. Confiamos que este estudio sea de utilidad para hacer frente a los muchos desafíos del presente y del futuro.

¹ Según las siglas en inglés de los cuatro conceptos: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad.

Introducción

Las ONG no pueden permitirse no ser emprendedoras. Se necesita una actitud emprendedora para identificar enfoques novedosos que permitan responder de mejor manera a los crecientes retos sociales y medioambientales, incluidos aquellos difíciles de prever como la actual crisis global provocada por la COVID-19. Se necesita una actitud emprendedora, también, para identificar oportunidades económicas, repensar modelos de financiación obsoletos y buscar nuevas vías de generación de ingresos para apoyar el cumplimiento de la misión de las ONG. **Se trata de una capacidad crítica para la supervivencia dado el contexto actual** y aunque no se suele pensar en las ONG como organizaciones emprendedoras, lo cierto es que muchas de ellas han demostrado gran capacidad de innovación y creatividad para hacer frente a los retos de la última década, desde fortalecer su capacidad de *networking* y colaboración para ahorrar costes, a adoptar nuevos enfoques para ser más eficientes, abrazar la revolución tecnológica o aplicar tarifas por algunos de sus servicios.

Muchas ONG han demostrado también gran capacidad de adaptación y actitud emprendedora en la gestión de la crisis provocada por la COVID-19. La pandemia ha forzado a muchas ONG a replantearse rápidamente sus programas para responder a necesidades distintas y adicionales, haciendo frente al mismo tiempo a los requisitos del confinamiento, las

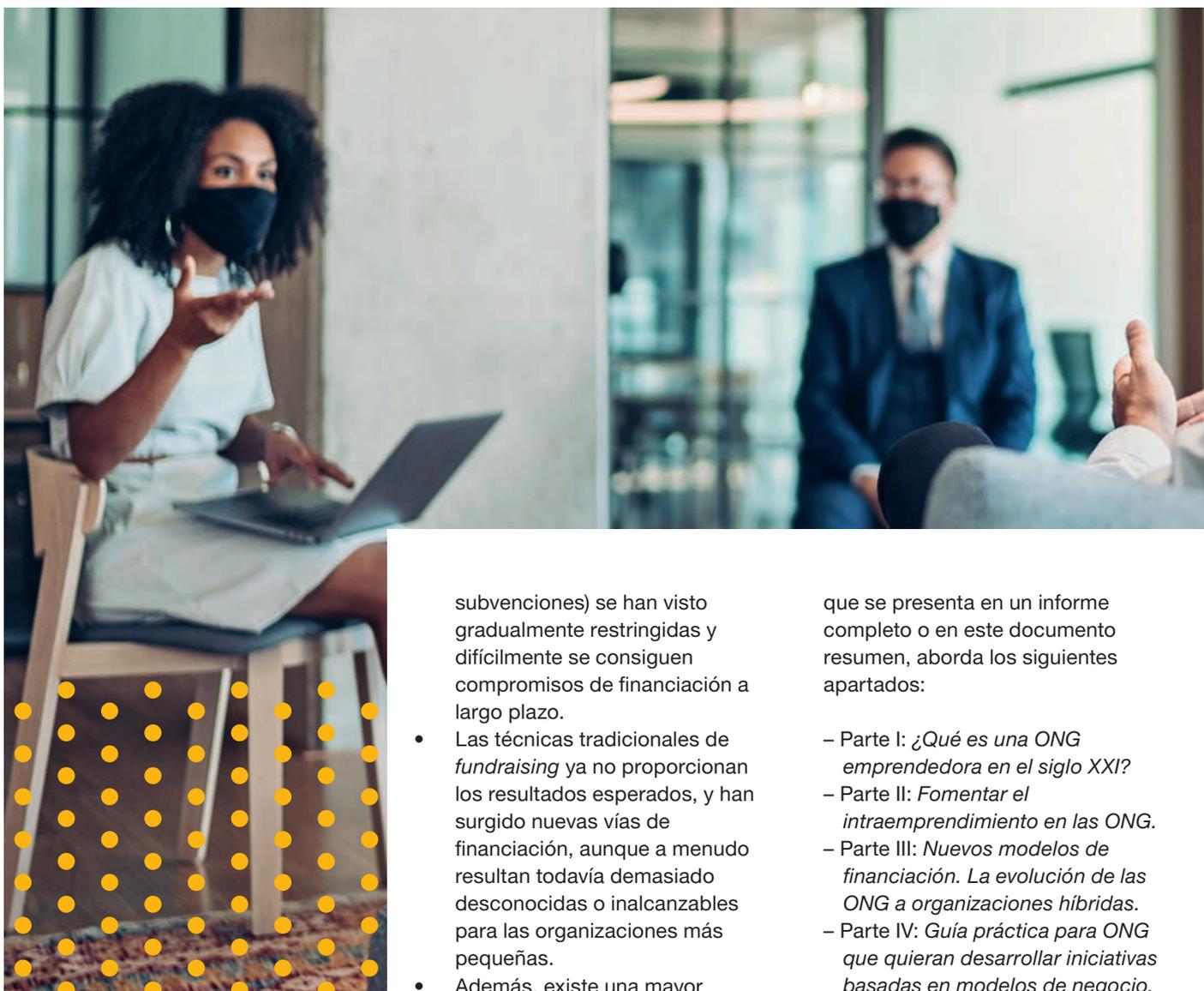
restricciones de movilidad y los retos sanitarios.

Esta crisis, sin embargo, plantea también más retos para un sector que todavía estaba en fase de recuperación de la crisis financiera iniciada en el 2008. Además de la aparición de nuevas necesidades y demandas, sin duda se plantearán importantes retos económicos, lo cual va a poner la solvencia y capacidad económica de muchas organizaciones en riesgo. **Más que nunca las ONG necesitan una actitud emprendedora y orientada a la innovación para hacer frente a los desafíos que conllevará la crisis de la COVID-19.**

Ser una organización emprendedora implica estar a la vanguardia del cambio social y avanzar a las demandas sociales que puedan surgir en el futuro.

Pero tener una actitud emprendedora también puede ayudar a las ONG a encarar el reto su sostenibilidad mejor equipadas. El sector de las ONG, altamente fragmentado, debe hacer frente a un escenario al que se han ido incorporando nuevos actores que están trabajando para responder a los mismos retos, lo que provoca que las ONG **cada vez tengan más dificultades para asegurar su sostenibilidad económica.** Lo que funcionaba hace diez años difícilmente sigue funcionando:

- Las fuentes tradicionales de ingresos (donaciones,



subvenciones) se han visto gradualmente restringidas y difícilmente se consiguen compromisos de financiación a largo plazo.

- Las técnicas tradicionales de *fundraising* ya no proporcionan los resultados esperados, y han surgido nuevas vías de financiación, aunque a menudo resultan todavía demasiado desconocidas o inalcanzables para las organizaciones más pequeñas.
- Además, existe una mayor presión para rendir cuentas y medir el impacto conseguido, especialmente a medida que los donantes privados ganan en importancia.

que se presenta en un informe completo o en este documento resumen, aborda los siguientes apartados:

- Parte I: *¿Qué es una ONG emprendedora en el siglo XXI?*
- Parte II: *Fomentar el intraemprendimiento en las ONG.*
- Parte III: *Nuevos modelos de financiación. La evolución de las ONG a organizaciones híbridas.*
- Parte IV: *Guía práctica para ONG que quieran desarrollar iniciativas basadas en modelos de negocio.*



Sólo un 14% de las personas encuestadas² considera que las ONG españolas son emprendedoras. Las principales barreras percibidas para emprender son, en primer lugar, un foco excesivo en el hacer, en el día a día, y, en segundo lugar, el no contar con presupuestos amplios ni recursos libres para testar y experimentar.

Fuente:
Encuesta Foro de Liderazgo 2019-2020.

Todo ello implica **mayores demandas de profesionalización para las ONG, las cuales están ganando legitimidad para aplicar métodos del ámbito empresarial y adoptar formas organizativas comerciales.**

El estudio realizado dentro del Programa Esade-PwC de Liderazgo Social a lo largo del curso 2019-2020,

² Para este informe y el estudio elaborado a lo largo de todo el curso 2019-2020, se realizó una encuesta dirigida a responsables de ONG sobre el tema ONG emprendedoras y nuevos modelos de financiación. La encuesta se publicó a inicios de 2020 y se compartió durante los meses de enero y febrero. Respondieron más de 300 personas que trabajan en el sector en España, incluidos sus líderes y directivos. A lo largo del informe se citan los resultados de esta encuesta.

Parte I.

¿Qué es una ONG emprendedora en el siglo XXI?

¿Qué significa ser una ONG emprendedora?

Cambio y capacidad de adaptarse a él. La rapidez de los cambios en el contexto tiene consecuencias determinantes sobre cómo las ONG deben liderarse y gestionarse. Sus líderes necesitan desarrollar un entendimiento claro de los principales factores del entorno que afectarán a su funcionamiento, así como de las capacidades de su organización que les permitirán aprovechar las circunstancias cambiantes. Los líderes del tercer sector, por lo tanto, deben **impulsar estrategias adaptativas** en sus organizaciones, **conectando la visión** de la organización **con las oportunidades** (y amenazas) del contexto alineadas con dicha visión y que la organización esté en posición de aprovechar en función de sus **competencias**.

Oportunidad. Las ONG emprendedoras están **orientadas a la búsqueda activa de oportunidades más que a la administración conservadora de los recursos**, lo cual conlleva que son capaces de **buscar los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades**, que **no temen al riesgo y entienden el fracaso como parte del proceso y que están orientadas a resultados**.

El liderazgo emprendedor

Fomentar la capacidad emprendedora de las ONG es una de las funciones clave de sus líderes. **El liderazgo emprendedor implica organizar y motivar a un grupo de personas para lograr un objetivo común a través de la innovación, la optimización del riesgo, el aprovechamiento de las oportunidades y la gestión del dinámico entorno organizativo**³.

No hay que confundir el liderazgo emprendedor con tener un director/a que sea emprendedor/a. El liderazgo emprendedor se centra en la práctica de la organización y no en las características o atributos personales del o los líderes de la organización. **El liderazgo emprendedor es, por tanto, distribuido e inclusivo, puesto en práctica por todos los niveles de la organización.** Estas son sus características principales:

- Promueve el cambio y la innovación dentro de la organización.
- Tiene una visión y estrategia clara.
- Hace que la gente le conozca.
- Facilita el trabajo en equipo y la generación abierta de ideas.
- Tolerancia los errores y hace que la organización aprenda de ellos.



Para los encuestados, las principales características que definen una organización emprendedora son su **capacidad para adaptarse al cambio (para el 57%)**, y estar continuamente pendientes de nuevas oportunidades en el entorno y cuyas culturas organizativas les permiten **estar a la vanguardia de la resolución de necesidades sociales (para el 47%)**.

Fuente:
Encuesta Foro de Liderazgo 2019-2020.

Figura 1 Características comunes de los líderes emprendedores

- Son buenos comunicadores.
- Tienen una visión clara.
- Dan apoyo.
- Tienen confianza en sí mismos.
- Comparten el éxito.
- Se involucran.
- Crean una atmósfera propicia para el crecimiento.
- Son honestos.
- Son perseverantes.
- Están orientados al aprendizaje.

³ Roebuck, Chris (2011-12-22). 'Critical need for Entrepreneurial Leaders during turbulent times'.

¿Cómo promover una cultura emprendedora en las ONG?

Cualquier organización del Tercer Sector puede aprender cómo ser más emprendedora. Comienza con la decisión de volverse más ágil y orientada a la acción, cuestionando lo que 'siempre ha hecho' y asumiendo riesgos razonables. En este sentido, las ONG pueden intentar pensar de forma más atrevida y ambiciosa, tal y como lo hacían seguramente en sus inicios. Plantearse un objetivo ambicioso puede unir a las personas y darles algo por lo que trabajar con mayor ahínco.

Por otra parte, algunas ONG también se beneficiarían si abandonasen una mentalidad 'asistencial' y abrazasen, en cambio, una mentalidad más emprendedora. La mentalidad asistencial supone que la organización comienza desde una posición de necesidad y carga, en lugar de desde una posición de oportunidad y fortaleza.

Una de las claves a la hora de impulsar el emprendimiento en el seno de las ONG es **revisar la cultura organizativa**. ¿Realmente proporciona espacio para el riesgo?, ¿cómo se recompensa a los empleados?, ¿el foco está puesto en el proceso o en los resultados?

No es posible convertirse en una organización emprendedora sin una cultura organizativa alineada con los valores asociados al emprendimiento. El estudio realizado por *Social TrendSpotter*⁴ identifica cuatro

elementos básicos de una cultura organizativa emprendedora:

- **Apertura:** disposición a compartir ampliamente información y lecciones aprendidas.
- **Adaptabilidad:** compromiso para monitorear el entorno interno de la organización a través de la medición, y su entorno externo a través de la investigación, usando la orientación a resultados para identificar posibilidades de cambio y mejora.
- **Orientación a resultados:** la organización está comprometida con la evaluación de resultados e impacto, pero también con un sistema que incentiva los comportamientos adecuados.
- **Ser una organización que aprende:** que aliente a los empleados a crecer y aprender sin temor.

⁴ *Social TrendSpotter* (2018): 4 elements of entrepreneurial culture and how to incorporate them into the social sector. Disponible en: <https://medium.com/@socialtrendspot/4-elements-of-entrepreneurial-culture-and-how-to-incorporate-them-into-the-social-sector-b4baee7e3be1>

Parte II.

Fomentar el intraemprendimiento en las ONG

Ventajas del intraemprendimiento

Los desafíos de hoy requieren que los profesionales de las ONG piensen de nuevas maneras y creen soluciones innovadoras para cumplir sus misiones. Las organizaciones que sobrevivan y prosperen serán las que hayan encontrado formas de desbloquear su potencial y fomentar la innovación desde su interior.

Las ventajas del intraemprendimiento⁵ son claras:

- Permite aprovechar los recursos internos y retener el talento propio, fortaleciendo así la cultura organizativa.
- Fomenta la innovación a menor coste y contribuye al crecimiento organizativo.
- Permite atraer a los mejores talentos.
- Desarrolla el liderazgo en la organización.

Elementos clave del intraemprendimiento

Diferentes investigaciones⁶ han tratado de identificar cuáles son los factores que influyen en la capacidad emprendedora de las organizaciones y facilitan, por tanto, el intraemprendimiento:

- Un liderazgo estratégico y orientado al intraemprendimiento.
- Empleados autónomos y empoderados.
- El uso de recompensas apropiadas para estimular la capacidad emprendedora.
- La disponibilidad de recursos, especialmente tiempo.
- La existencia de estructuras organizativas de apoyo que proporcionen los medios necesarios para que las ideas sean evaluadas, seleccionadas y ejecutadas.

La colaboración como aspecto clave para fomentar el intraemprendimiento

Apostar por una innovación colaborativa a través de la co-creación y el intraemprendimiento es una de las bases para impulsar la innovación en las organizaciones. **Dotar a los intraemprendedores de una red amplia y abierta no hará sino multiplicar las posibilidades de éxito y el impacto de los proyectos impulsados.** Dicha colaboración puede ir en diversas direcciones: con otras organizaciones del ámbito social, con los usuarios o clientes de nuestros productos o servicios, con otros agentes como empresas,



Emprendimiento: *aquella persona capaz de desarrollar un comportamiento emprendedor bajo el respaldo de la empresa a través del descubrimiento, la evaluación y la explotación de nuevas oportunidades de negocio.*

Gifford Pinchot (1985).

⁵ En base a: Jonathan Tarud (2018): 'How intrapreneurship fosters business innovation'. Disponible en: <https://www.koombea.com/blog/intrapreneurship-fosters-business-innovation/> y Suzanne Smith (2019): 'What is Social Intrapreneurship & How Will It Help Nonprofits and Social Entrepreneurs Create Positive Change?'.

⁶ Burgelman 1983, 1984; Kanter 1989; Stevenson & Jarillo 1990; Elenkov, Judge & Wright 2005.

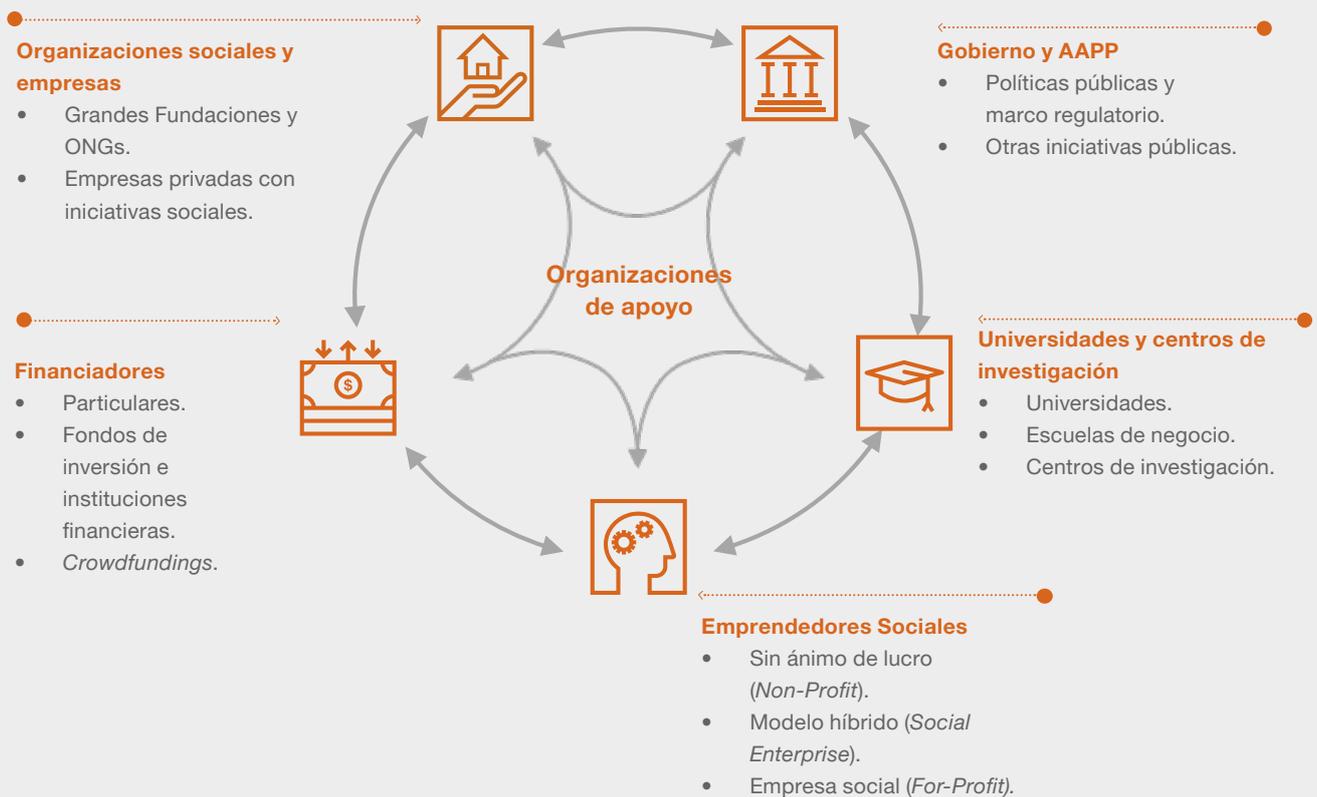
Iberdrola: 'El talento juega en casa'. Disponible en: <https://www.iberdrola.com/talento/que-es-un-intraemprendedor>



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

universidades o instituciones públicas y, por supuesto, en el propio seno de la organización, entre empleados de diferentes áreas y niveles. El estudio realizado por PwC y Ashoka sobre emprendimiento social señala que éste necesita de un ecosistema sólido y colaborativo que permita y facilite su impulso y crecimiento.

Figura 2
Ecosistema del emprendimiento social



Fuente: Fundación PwC y Ashoka (2019) *¿Cómo podemos dar solución a los grandes problemas sociales globales?*



Ideas para fomentar el intraemprendimiento en las ONG

Para fomentar el intraemprendimiento, las ONG pueden tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Crea las condiciones para que el intraemprendimiento pueda florecer.** Las organizaciones que fomentan deliberadamente la innovación crean el **tiempo y el espacio** para que florezca la creatividad.
- Facilita y promueve una **escucha activa** de las ideas de los miembros de la organización
- Pon el foco en el emprendimiento en los **procesos de selección**
- **Sé transparente.** Los criterios para evaluar la calidad, el potencial y la viabilidad de cada iniciativa deben ser completamente transparentes y comprensibles
- Implica activamente a la **alta dirección y a los órganos de gobierno.**
- Estructura bien el **proceso**. Una estructura básica consiste en una primera etapa de **generación** de ideas; una segunda de **selección** y una tercera y última de **ejecución**.
- Incorpora mecanismos de **incentivos**.
- **Celebra el éxito pero estate preparado para el fracaso.** Es importante no culpar ni penalizar a los promotores de las ideas emprendedoras.

Parte III.

Nuevos modelos de financiación. La evolución de las ONG a organizaciones híbridas

Nuevos modelos de financiación

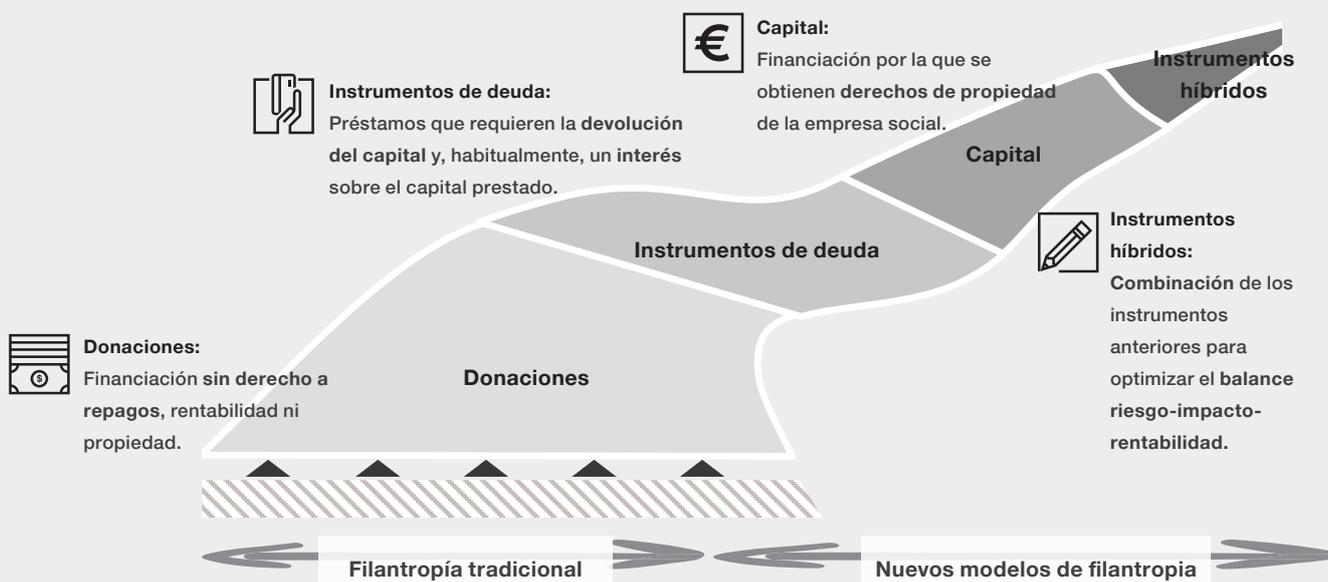
El panorama de la financiación para el Tercer Sector ha cambiado de forma considerable a nivel global en la última década. Donantes y financiadores han empezado a replantear sus modelos filantrópicos, adoptando prácticas similares a las del emprendimiento empresarial y evolucionando hacia una visión de sí mismos más como ‘inversores’ que como meros donantes.

Este cambio de mentalidad está llevando a la creación de nuevas estrategias y vehículos de

financiación que ofrecen nuevos tipos de capital privado para el bien social.

Así, los fondos asesorados por donantes, la *venture philanthropy* o la inversión de impacto están ganando impulso como estrategias de financiación para contribuir al crecimiento económico y abordar problemas sociales y ambientales. De la filantropía tradicional basada fundamentalmente en las donaciones, se está pasando a nuevos modelos de filantropía con instrumentos de deuda, capital o híbridos, tal y como se recoge en la figura 3.

Figura 3
Tipos de instrumentos para la financiación del emprendimiento social



Fuente: Fundación PwC y Ashoka (2019) *¿Cómo podemos dar solución a los grandes problemas sociales globales?*

La evolución en el panorama de la financiación de las ONG también ha venido impulsada por la situación de crisis económica que ha marcado la última década, cuyo impacto evidenció la **necesidad de buscar fuentes propias de generación de ingresos para asegurar su sostenibilidad**. Si además se suman cambios en el mapa de la prestación de servicios sociales con la entrada de nuevos agentes bajo un modelo económicamente sostenible y las consecuencias económicas y sociales de la pandemia sanitaria de la COVID-19, muchas ONG están esforzándose por impulsar vías de generación de ingresos que les permitan disminuir su alta dependencia de los fondos públicos, así como poner en marcha programas más ambiciosos y con un enfoque a más largo plazo.

Podemos distinguir tres vías fundamentales para la financiación de las organizaciones no lucrativas:

1. **Sistemas convencionales de generación de ingresos:**
 - Captación de fondos privados: socios, donantes, *merchandising* y otras ventas, eventos, loterías y rifas, herencias, aportaciones de fundaciones y empresas...
 - Captación de fondos públicos: subvenciones, convenios, concursos...
 - Réditos económicos de los

recursos patrimoniales de la entidad.

2. **Sistemas de generación de ingresos por ventas de servicios o productos misionales:**

- Monetización de servicios misionales ofrecidos a los usuarios.
- Venta de productos relacionados con la misión.

3. **Sistemas de generación de ingresos por inversión de impacto:**

- Créditos por parte de inversores.
- Participación accionarial de inversores.
- Bonos de impacto social.



La captación de fondos tradicional, tanto públicos como privados, es la vía con la que más ONG cuentan actualmente: un **77%** en el caso de la **financiación pública** y un **63%** en el caso de la **privada**.

Fuente:
Encuesta Foro de Liderazgo 2019-2020.



El **45%** de las ONG encuestadas afirman que estarían interesado en los bonos de **impacto social**, a pesar de que solo son utilizados en la actualidad por un **2%** de los encuestados.

Fuente:
Encuesta Foro de Liderazgo 2019-2020.



La monetización de bienes y/o servicios. Enfoques para integrar las actividades de generación de ingresos en la misión de la organización

Cada vez son más las organizaciones no lucrativas que están valorando como monetizar alguno de los servicios o bienes que ofrecen. Los líderes de las ONG deben preguntarse cómo sus organizaciones podrían crear valor para alguien dispuesto a pagar por él. Las ONG a menudo inician este camino con un enfoque de separación, poniendo en marcha actividades comerciales al margen de sus programas sociales. Sin embargo, las ONG más

innovadoras **buscan integrar las actividades de generación de ingresos con la misión social.** Si bien este enfoque suele ser complejo de diseñar y administrar, tiene la ventaja de permitir a la organización enfocarse en un único conjunto de actividades que promueven al mismo tiempo la misión social y generan ingresos.

Los líderes de las organizaciones sociales deben escoger el enfoque, o combinación de enfoques, que mejor se adapta a la misión de la organización, así como a sus recursos y capacidades.

Figura 4
Tres modalidades de integración de las actividades de generación de ingresos con la misión de la organización

Modelo	Descripción	Ventajas	Retos
Modelo basado en el cliente (A quién se sirve)	Los beneficiarios son los clientes que pagan por el servicio o producto ofrecido.	La organización puede aprovechar el conocimiento, así como las relaciones existentes con los beneficiarios.	Puede requerir nuevas competencias relacionadas con las ventas o el marketing. Requiere cambiar el tipo de relación establecida con los beneficiarios.
Modelo basado en el empleado (A quién se contrata)	Los empleados del negocio son los principales beneficiarios.	Beneficia a grupos específicos de beneficiarios a través de la provisión de experiencia laboral, socialización y competencias relacionadas con la autoestima.	Puede requerir nuevas competencias en recursos humanos y desarrollo profesional. No es aplicable a ciertos colectivos (por ejemplo, niños).
Modelo basado en el producto (Qué se vende)	El producto o servicio por sí mismo crea un bien social.	Da respuesta a desafíos sociales amplios, no relacionados directamente con un colectivo beneficiario específico (desarrollo comunitario, sostenibilidad medioambiental, etc.)	Es difícil medir el impacto dada la naturaleza difusa del beneficio social.
Combinación de modelos	Los beneficios sociales se derivan de la combinación de los clientes del negocio, sus empleados y/o el producto o servicio ofrecido.	Creación de múltiples tipos de beneficios sociales. Existe potencial para aprendizaje y sinergias entre clientes, empleados y productos/servicios.	Complejo de diseñar y gestionar.

Fuente: Adaptado de Marya Besharov, Jean-Baptiste Litrico & Susanna Kislenko (2019): Nonprofits' Many Roads to Revenue Generation. Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/nonprofits_many_roads_to_revenue_generation#

Inversión de impacto

A mediados de la década de los ochenta y principios de los noventa, surgió un modelo de financiación no convencional, que posteriormente se denominó *venture philanthropy*. Algunos donantes comenzaron a experimentar con diversos enfoques basados en el mercado extraídos del modelo de capital riesgo, con el objetivo de ayudar a desarrollar la capacidad de las organizaciones financiadas.

La *venture philanthropy* se definía, como un modelo híbrido inserto en dos lógicas contrarias: la lógica de las donaciones filantrópicas tradicionales que tiene en la misión su objetivo principal y la lógica de la inversión de capital de riesgo que busca la maximización de las ganancias a través de enfoques basados en el

mercado. Poco después, algunos inversores empezaban a plantearse también la necesidad de obtener un retorno social, además del tradicional retorno financiero, de manera que nace la inversión de impacto como respuesta a los actuales retos sociales y medioambientales. Aunque se relaciona más la inversión de impacto con los emprendedores y empresas sociales, lo cierto es que también **puede ser una vía de financiación para las ONG**. Además, las ONG tienen otra alternativa en los **Bonos de Impacto Social (BIS)**, un mecanismo de financiación innovador para programas sociales que **condiciona el pago** por parte de la entidad financiadora a la consecución de unos resultados de impacto social previamente acordados entre los actores financiadores y ejecutores involucrados en el programa.

Figura 5
Venture Philanthropy

Aquella inversión, utilizada principalmente 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.

Fuente: Fundación PwC y Ashoka (2020) *¿Cómo podemos dar solución a los grandes problemas sociales globales?*

Figura 6
Nuevos enfoques para la resolución de los problemas sociales



Fuente: Fundación PwC y Ashoka (2020) *¿Cómo podemos dar solución a los grandes problemas sociales globales?*



El sector se considera en una posición media en cuanto a su nivel de hibridación, con una puntuación promedio de 44 en una escala de 0 (modelo de donaciones) a 100 (modelo totalmente de mercado, empresa social-autosostenible).

Fuente: *Encuesta Foro de Liderazgo 2019-2020.*

A pesar de que el sector de la inversión de impacto es todavía bastante desconocido para muchas ONG, cabe destacar que cada vez hay más organizaciones, sobre todo las organizaciones internacionales de desarrollo, que están implicándose activamente en estos nuevos instrumentos financieros.

La hibridación de las entidades sociales

Actualmente, parece claro que la independencia de la generación de valor social y la creación de los ingresos comerciales es un mito, y de hecho, los vectores de valor social y la creación de los ingresos

comerciales se pueden reforzar y debilitar mutuamente.

Existe un amplio abanico de posibilidades de modelos que combinan la creación de valor económico y social, dando lugar a diferentes estructuras y formas organizativas dentro de un continuum que va desde lo no lucrativo hasta lo puramente lucrativo.

Figura 7
El espectro híbrido



Fuente: <http://www.4lenses.org/book/export/html/81>



En esta publicación, el término **organización híbrida lo asociamos a aquellas ONG y otras organizaciones no lucrativas del ámbito social que también actúan como empresas sociales.** Para poder desarrollar su misión social usan las estrategias de ambos sectores, y tienen mecanismos de financiación que combinan los tradicionales de una ONG (socios, donantes, subvenciones, réditos de su patrimonio, etc.) con sistemas de generación de ingresos por ventas de servicios o productos misionales y por inversión de impacto.

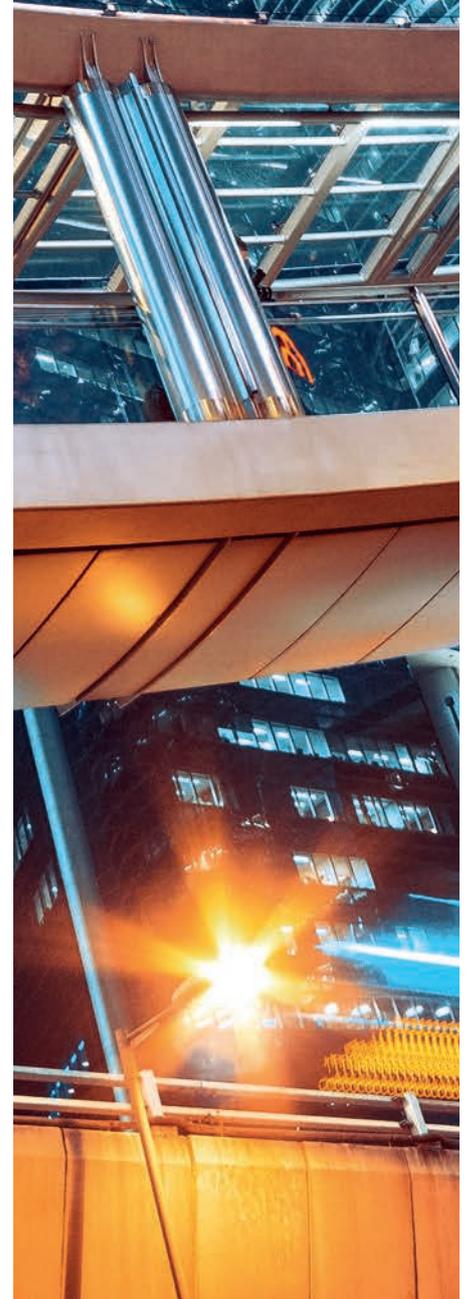
Este tipo de organizaciones híbridas cuentan ya con una dilatada trayectoria en sectores como la inserción laboral, el comercio justo, las microfinanzas o los servicios de salud, pero han aparecido más recientemente en muchos otros sectores. Además de dar respuesta al contexto de recortes en servicios sociales que se ha vivido en numerosos países en la última década, lo cierto es que también responden a un segmento creciente de mercado interesado en productos más saludables y/o socialmente responsables. Estos nuevos consumidores demandan bienes y servicios que se centran en la salud, el medio ambiente, la justicia social y la vida sostenible. Se trata de un segmento en alza y cuyo valor de

mercado se ha prácticamente triplicado en los últimos 15 años en la mayoría de países occidentales.

Retos en el liderazgo de las organizaciones híbridas

Liderar organizaciones híbridas no está exento de retos, entre los que destacan:

- Posible pérdida de foco en la misión.
- Tensiones internas.
- Tensión entre destinatarios vs. clientes.
- Retos en la reputación y comunicación institucional.
- Riesgos inherentes al funcionamiento de los proyectos de generación de ingresos.
- Falta de capacidades y experiencia empresarial.
- Estructura legal.
- Acceso a financiación.



Parte IV.

Guía práctica para ONG que quieran desarrollar iniciativas basadas en modelos de negocio

Consideraciones previas: ¿Estamos preparados para emprender⁷

El primer paso para saber si una organización está preparada para impulsar nuevas iniciativas generadoras de ingresos basadas en modelos de negocio se basa en **analizar la mentalidad y creencias existentes en la organización**, valorar si la propia organización está bien posicionada para tal efecto.

Algunas señales que nos indican que estamos preparados para emprender son las siguientes:

- El equipo de liderazgo apoya la idea de emprender y apuesta por ella.
- La ONG es resiliente en tiempos de incertidumbre.
- La ONG posee el talento necesario, o está dispuesto a invertir en su desarrollo.
- La ONG está en posición de tomar riesgos calculados sin poner en peligro la organización.
- La ONG ha identificado una oportunidad para cubrir un vacío en el mercado o está dispuesta a explorar hasta encontrar una.
- La ONG está abierta a nuevos enfoques y a hacer las cosas de manera diferente.

Identificar oportunidades

Todas aquellas organizaciones interesadas en impulsar nuevas líneas de generación de ingresos deben empezar por tratar de **identificar oportunidades, es decir, necesidades -alineadas con la misión de la organización- que aún no están cubiertas (o no suficientemente o suficientemente bien) y que la organización está en posición de satisfacer de una forma rentable aprovechando su expertise**. Las iniciativas más exitosas serán, por tanto, aquellas donde se solapan estos tres elementos críticos:

- **Activos de la organización**
Lo que la organización ya posee o a lo que tiene acceso (por ejemplo, espacio de oficina, recursos, etc.)
- **Oportunidad de mercado**
Clientes que están dispuestos y puedan pagar.
- **Fortalezas y habilidades de la organización**
En lo que ya es excelente o las habilidades y conocimientos que ya posee.

El énfasis en esta primera etapa estará, por tanto, en identificar las fortalezas -y debilidades- de la

⁷ Subcapítulo elaborado en base a la información de Acumen. Disponible en: <http://plusacumen.org/nonprofit-to-social-enterprise-a-guide-for-entrepreneurial-leaders/>



organización, así como delimitar bien la oportunidad de mercado. Los enfoques y herramientas que describimos a continuación pueden ayudar a las organizaciones sociales en este primer paso del proceso de emprendimiento.

Un elemento importante es poner atención a no dispersarse⁸, ser específico al definir a quién servimos y cómo lo hacemos exactamente, para poder comunicar nuestro valor.

Metodologías

Lean Startup. Alternativa a redactar un plan de negocios antes de comenzar una empresa. Se trata de un **enfoque basado en hipótesis y en la experimentación para encontrar un modelo de negocio sostenible y escalable**, que ayuda a aprender de una manera ágil qué producto o servicio encaja con las necesidades reales del cliente, reduciendo así el riesgo que supone el lanzamiento de un proyecto innovador. Esta metodología tiene tres pilares fundamentales:

- **Desarrollar el modelo de negocio** (utilizando herramientas como el *Business Canvas*, *Lean Canvas* o el *Value Proposition Canvas*). Describe los fundamentos de cómo una

organización crea, entrega y captura valor.

- **Validar el modelo de negocio** en relación con el cliente.
- **Desarrollar un producto mínimamente viable** (PMV o en sus siglas en inglés, MVP) para maximizar el aprendizaje.

Design Thinking para evaluar oportunidades de negocio.

Herramienta de utilidad para la fase de examinar el potencial de nuestras posibles ideas de negocio antes de ir demasiado lejos en el camino del emprendimiento. El objetivo final de un proceso de *Design Thinking* es **crear una solución que sea deseable, factible y viable**, con un enfoque centrado en el ser humano para la resolución de problemas, centrándose no en objetos individuales sino en sistemas: el objeto, su contexto de uso y el usuario. Es un método de ideación ágil, fuertemente orientado a las necesidades del grupo de usuarios de un nuevo producto o servicio potencial.

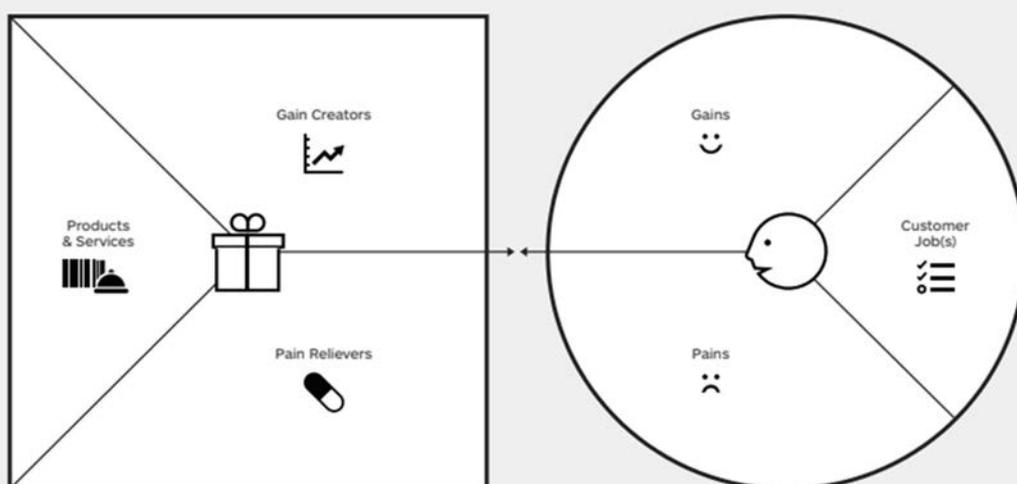
Elaborar la propuesta de valor: Value Proposition Canvas. Una propuesta de valor es una **breve descripción de lo que una empresa proporciona a sus clientes a cambio de su apoyo financiero.**

⁸ Acumen (2018). <http://plusacumen.org/nonprofit-to-social-enterprise-a-guide-for-entrepreneurial-leaders/>



El *Value Proposition Canvas*⁹ es una herramienta que ayuda a las organizaciones a identificar esta propuesta de valor. Consta de dos partes: la primera es un **perfil del cliente**, donde se aclara la comprensión del potencial usuario, y la segunda un **mapa de valores**, que describe cómo convertimos las necesidades de nuestros clientes en productos y servicios reales que les aporten valor.

Figura 8
Esquema del Value Proposition Canvas



Fuente: www.strategyzer.com

⁹ El *Value Proposition Canvas* es una herramienta diseñada por el creador del *Business Model Canvas*, Alexander Osterwalder. Estas herramientas pueden descargarse desde la web de Strategyzer, propiedad de Osterwalder: <https://www.strategyzer.com/canvas>

Definir el modelo de negocio

Una vez elaborada nuestra propuesta de valor y conociendo con detalle las necesidades de nuestros clientes potenciales, se tratará de determinar qué modelo de negocio podría ser más adecuado para cubrir dichas necesidades a partir de nuestras capacidades. **La propuesta de valor unida a nuestro modelo operativo definirá nuestro modelo de negocio.**

Esta actividad puede estar más o menos integrada en la misión de la organización, y puede llevarse a cabo desde el seno de la propia organización o bien puede traducirse en la creación de una nueva estructura.

Herramientas para desarrollar oportunidades.

Creación de nuevas iniciativas o iniciativas para desarrollar modelos de negocios

Incluso en el Tercer Sector, es interesante plantear posibles modelos de creación 'de negocio', puesto que ayuda a **poner en valor** el servicio ofrecido, así como poner en valor la labor del sector tanto a la sociedad como al ecosistema de empresas, así como a los propios participantes.

Podemos clasificar los posibles mecanismos de generación de ingresos en dos tipos:

- Prestación de servicios/ productos habituales: Cobrar por servicios que ya se presentan desde la organización (cambios o

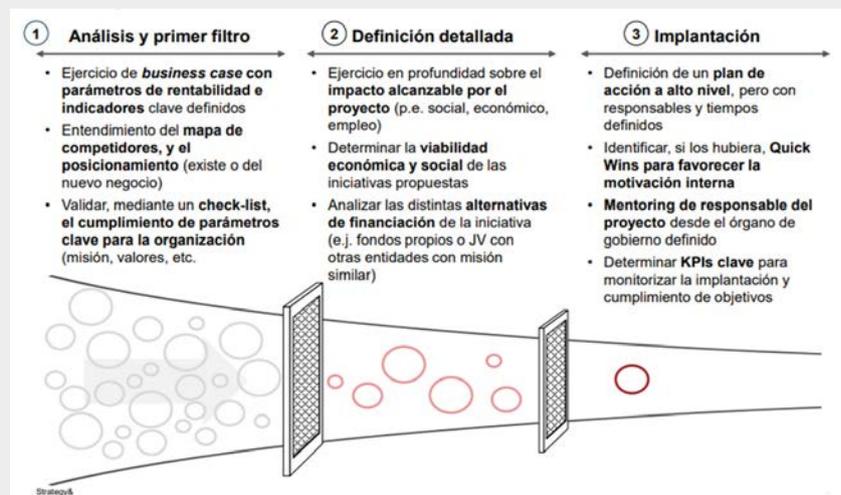
ajustes en el modelo, o según segmentos).

- Nuevas líneas de negocio: Incorporar nuevas líneas de negocio vinculadas a la misión.

PwC propone la siguiente metodología práctica para la fase inicial de análisis, validación y selección de posibles oportunidades, elaborada en base a las herramientas usadas en la creación de empresas tradicionales, pero aplicada y adaptada a las características del sector no lucrativo. Se trata de un modelo para pasar de la lluvia de ideas inicial hasta canalizar en actividades concretas.

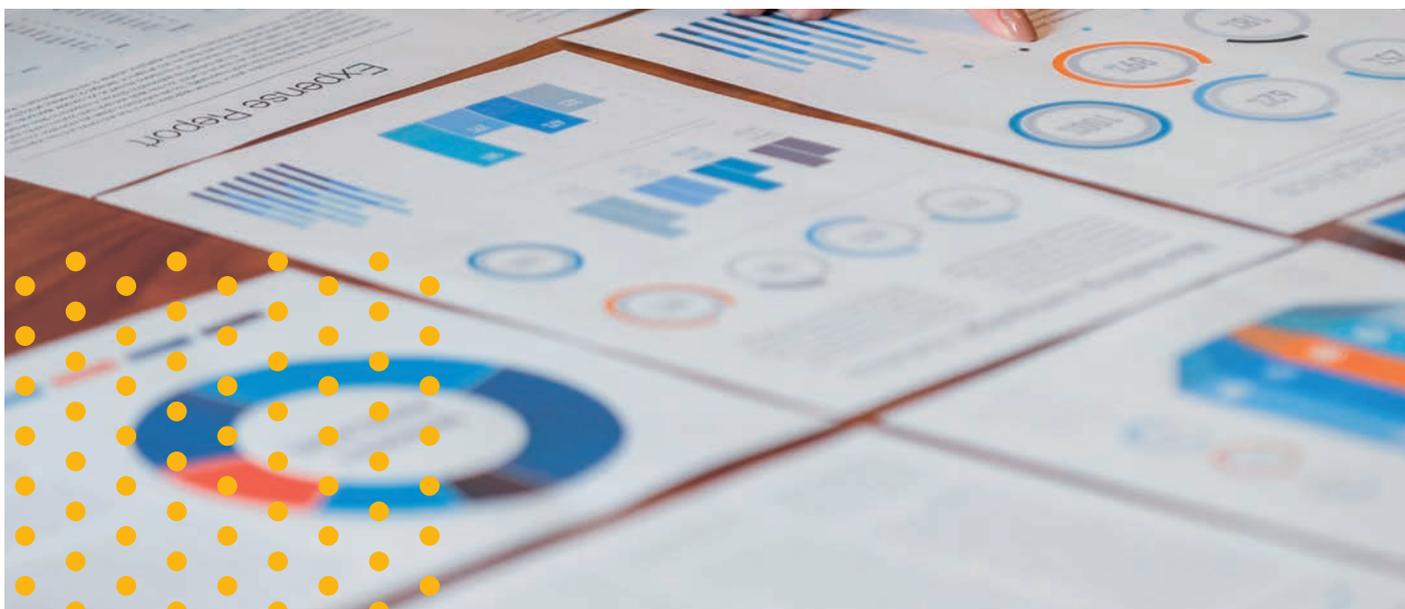
Figura 9

Metodología de Strategy&, el área de Consultoría estratégica de PwC, para la selección de ideas de creación de ingresos



Fuente: Strategy&, área de Consultoría estratégica de PwC (2020).

¹⁰ Recuadro elaborado en base a la presentación elaborada por Strategy&, por parte de Miren Tellería y Elda Benítez, y de la intervención de la primera en la sesión con los participantes del programa del Foro de Liderazgo Social (2 de julio de 2020).



Herramienta útil: Lean Canvas.

Una de las tareas más importantes para emprender es saber comunicar con claridad nuestra propuesta. El *Lean Canvas*¹¹ sirve como guía visual para comunicar nuestra propuesta / idea de manera mucho más efectiva, basado en el concepto de nueve bloques.

Figura 10
Lean Canvas en blanco

Problema Top 3 problemas	Solución Top 3 características	Propuesta de Valor Mensaje claro, simple y concreto que define por qué la propuesta es diferente y vale la pena	Ventaja injusta Que no puede ser fácilmente copiada/comprada	Segmentos de clientes Clientes objetivo
	Métricas clave Actividades clave a medir		Canales Camino hacia los clientes	
Estructura de costes Costes de adquisición de clientes Costes de distribución Hosting Equipo, etc.		Flujos de ingresos Modelos de ingresos Ciclo de vida del valor Ingresos Margen neto		
PRODUCTO		MERCADO		

Fuente: *Running Lean*. https://medium.com/@steve_mullen/an-introduction-to-lean-canvas-5c17c469d3e0

¹¹ Adaptación de Ash Maurya del popular *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder, modelo es más simple y menos completo que el *Business Model Canvas*.

Desarrollar, medir, aprender y poner en marcha la iniciativa. Desarrollar un Producto Mínimo Viable

El enfoque del Producto Mínimo Viable (PMV) parte de la base de que 'hecho es mejor que perfecto'. Se trata de testar rápidamente nuestras hipótesis y obtener *feedback* de nuestros clientes y/o usuarios para mejorar nuestra propuesta. El enfoque PMV se basa en dos principios fundamentales:

- **La medición del progreso:** Construimos una hipótesis de cambio que debe incluir métricas que nos permitan medir si el cambio ha ocurrido.
- **Aprender de los resultados:** una vez que hemos creado un PMV, lo hemos lanzado y hemos recopilado datos en función de las métricas seleccionadas, llega el momento de evaluar los resultados sobre qué ha funcionado. Este análisis determinará si seguimos adelante con la propuesta o necesitamos revisarla.

Se pone en marcha, de esta manera, un ciclo de desarrollo-medición-aprendizaje que nos permite ir refinando nuestra idea y adaptándola a las necesidades y demandas de

nuestros clientes y/o usuarios y del contexto.

El producto mínimo viable es esa versión de un nuevo producto que permite a un equipo recolectar la cantidad máxima de aprendizaje validado con el menor esfuerzo.

Figura 11
El proceso del Producto Mínimo Viable (PMV)



Fuente: <https://www.mindtools.com/pages/article/build-measure-learn.htm>



Buscar financiación para poner en marcha la iniciativa

Una vez definido el modelo de negocio y con el objetivo de ponernos en marcha, deberemos buscar la financiación necesaria para desarrollar nuestra iniciativa.

Figura 12

Fuentes de financiación disponibles para la puesta en marcha de iniciativas basadas en modelos de negocio

Fuentes de financiación	Explicación	Estructura Legal		Nivel de complejidad para acceder
		ONL	Ánimo de lucro	
Donaciones		✓	Sólo con alguna excepción.	Bajo-Medio.
Subvenciones	Procedentes de fundaciones filantrópicas, fundaciones corporativas, programas de donaciones individuales, etc.	✓		Medio-alto (dependiendo requisitos financiador).
Equity	Inversión ordinaria o de impacto o bien inversores procedentes de <i>crowdfunding</i> .		✓	Medio-alto.
Deuda	O bien de instituciones financieras tradicionales, o bien de inversores de impacto u organizaciones filantrópicas.	✓	✓	Medio-alto.
Bonos de impacto social	Generalmente impulsados por el sector público.	✓	✓	Alto.
Crowdfunding	A través de donaciones o bien de “compras” anticipadas de ciertos productos o servicios	✓	✓	Medio.

Fuente: Elaboración propia.

Casos

	Intraemprendimiento
La experiencia de la Fundación AARP .	La organización cuenta con un equipo de 20 innovadores que trabajan en la realización de investigaciones de mercado para identificar nuevas oportunidades de negocio en línea con su misión.
Recomendaciones desde el sector corporativo: la experiencia de Telefónica .	Diez aprendizajes que son fundamentales para que un programa intraemprendimiento funcione.
El proyecto <i>Artistem Project</i> de la Fundació Pere Tarrés .	El proyecto tiene como objetivo fomentar la creatividad a través de creaciones artísticas, electrónicas y digitales, como elemento necesario para fomentar las vocaciones científico-tecnológicas.
<i>Vodafone</i> : M-PESA .	El servicio de transferencia de dinero por teléfono que permite a los usuarios almacenar e intercambiar valor monetario a través de mensajes de texto.
<i>Tejados Verde</i> , Fundación Capacis .	Proyecto en el que personas atendidas por la Fundación Capacis trabajan en la construcción de tejados ecológicos de la empresa Sylvestris.

	Nuevos modelos de financiación
Aravind Eye Care .	Organización india que ofrece servicios de salud ocular. La organización tiene un modelo de doble precio, donde los más ricos, el 50% de los pacientes, pagan el costo del 50% de los pacientes que de otro modo no podrían pagar las cirugías.
Fundación Hazlo posible .	La entidad, además de ofrecer recursos y herramientas de forma gratuita a las ONG españolas, tiene paquetes de servicios -uno básico y otro <i>Premium</i> - de pago.
Aprendices Visuales .	La organización ofrece cuentos visuales y otros recursos de forma gratuita en su web y, en cambio, cobra a las escuelas y a familias por la formación en aprendizaje visual.
<i>GudWud</i> . Fundación Agustín Serrate .	Gudwud es un proyecto de colaboración entre la Fundación Agustín Serrate y el estudio de diseño Fratelli Moca. Fomenta la inserción sociolaboral de personas diagnosticadas con trastorno de salud mental, a través de la fabricación de mobiliario y todo tipo de instalaciones en madera.
Fundació Espigoladors: Luchando contra el despilfarro alimentario .	En Fundació Espigoladors recogen frutas y verduras que el mercado no acepta. La mayor parte se envían a entidades sociales para que lleguen a personas que no pueden acceder a ellas, mientras que transforman el resto de alimentos recuperados en conservas, dando trabajo a personas en situación de riesgo de exclusión social.

	Inversión de impacto
World Vision Canada .	World Vision Canada tiene un fondo de impacto, Origin Capital, que invierte en empresas sociales en etapa inicial que trabajan en alimentación, salud y desarrollo económico.
Oxfam Intermón. Empresas que cambian vidas .	El programa promueve la creación y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas sostenibles, lideradas por las propias comunidades en países de África del Oeste y América Latina.
<i>Proyecto BIS España</i> .	Inuit Fundación colabora con Fundación Creas, Social Finance Ltd y Asociación UpSocial para la creación y el desarrollo de bonos de impacto social en España.
Repsol Impacto Social .	Un programa con un fondo de 50 millones de euros para la inversión y desarrollo de empresas enfocadas en transición energética e inclusión de colectivos vulnerables en España y Portugal.

	ONG Emprendedoras
Fundació Formació i Treball .	Una organización híbrida abierta y colaborativa.
Cives Mundi .	De la cooperación internacional al emprendimiento social.

Contactos

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

Equipo del Instituto de Innovación Social de Esade



Ignasi Carreras
Director
ignasi.carreras@esade.edu



Maria Sureda
Investigadora
maria.sureda@esade.edu

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del *Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social* que llevan a cabo el *Instituto de Innovación Social de ESADE* y la *Fundación PwC*. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo **generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.**

Los **objetivos** del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes **actuaciones**:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa.
- Investigación.
- Elaboración de casos.
- Publicación anual de los resultados.
- Actos públicos.
- Divulgación de forma regular.

Web del programa: <https://www.esade.edu/es/profesorado-investigacion/investigacion/unidades-conocimiento/instituto-innovacion-social/programas/programa-liderazgo-social-pwc-esade>

Fundación PwC

El propósito de PwC es **generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes.**

En este marco, el objetivo de la Fundación PwC es **contribuir a alcanzar la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible acordados por la ONU en los ámbitos de la educación, el empleo y el apoyo al Tercer Sector.**

Desarrollamos nuestra labor a través de programas, en colaboración con los agentes sociales más relevantes, en los que también participan nuestros profesionales aportando sus capacidades y su compromiso social.

Instituto de Innovación Social de Esade

La misión del Instituto de Innovación Social es **desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible.** Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG, los emprendimientos sociales, la sostenibilidad y la innovación social.



Institute for Social
Innovation