



Familias latinoamericanas con visión de impacto

Un estudio exploratorio

Presentación

Estimado lector:

Las empresas familiares son un actor clave de la economía latinoamericana: representan entre el 70 y 80% del producto interno bruto de la región. En los últimos años, muchas de estas familias empresarias han decidido orientar sus esfuerzos y recurso no sólo a actividades comerciales o productivas, sino también al desarrollo social y la conservación ambiental, mediante esfuerzos filantrópicos o de inversión de impacto, poniendo en práctica la misma rigurosidad y el profesionalismo con los cuales conducen sus negocios.

En vista del rol cada vez más importante que están desempeñando las familias de alto patrimonio en la transformación social en América Latina, creímos necesario emprender un estudio para entender las motivaciones, las áreas de intervención, los vehículos de impacto y, sobre todo, hasta qué punto se están poniendo en práctica modelos innovadores de cambio social por parte de estas familias. Y esto con un doble propósito: difundir mejores prácticas y así motivar a más familias a involucrarse en temas de impacto, y contribuir al posicionamiento de la filantropía y la inversión de impacto como herramientas clave de desarrollo social en América Latina.

Nuestras intervenciones en áreas de impacto en la región datan del 2004: en ese año comenzamos a organizar en México y posteriormente en Brasil el Premio UBS al Emprendedor Social, a través del cual identificamos y premiamos iniciativas sociales innovadoras en dichos países. Además, en el año 2015 publicamos, en colaboración con la Universidad de Harvard, el primer estudio de carácter regional sobre filantropía en América Latina. A lo largo de estos años hemos organizado en la región decenas de eventos de filantropía y hemos trabajado con centenares de clientes en torno a la maximización de su impacto social. Esta publicación es el ejemplo más reciente de nuestro compromiso con América Latina en temas de filantropía e impacto.

Este estudio lo hemos llevado a cabo en colaboración con Latimpacto, una organización que, pese a su reciente creación, está contribuyendo de manera decisiva a la consolidación del ecosistema de impacto en América Latina, articulando una red de actores clave en la región.

Queremos agradecer a todos quienes han hecho posible la realización de esta publicación, en especial a las familias que decidieron compartir abiertamente con nosotros sus motivaciones, sus modelos y sus anhelos de impacto.

Esperamos que este estudio contribuya a un mejor entendimiento de la filantropía y la inversión de impacto en América Latina y motive a nuevas familias a sumarse a la apasionante búsqueda de cambio social en la región.



Sylvia B. Coutinho
Region Lead Latin
America and
Country Head Brazil



Kai Grunauer-Brachetti
Head UBS Philanthropy
Services
América Latina

Apreciados todos:

Un interés central de Latimpacto es construir y fortalecer caminos que conduzcan a mejorar la forma de invertir recursos disponibles, tanto humanos, como intelectuales y financieros, para transformar las condiciones de vida de los latinoamericanos y la situación climática de nuestro planeta, la cual cada vez cobra mayor importancia en las inversiones.

En línea con este propósito, el conocimiento y la experiencia de familias que han liderado iniciativas ambiciosas e innovadoras con las cuales enfrentar la pobreza, la desigualdad y la desprotección ambiental, constituyen activos muy valiosos.

Por eso, con el apoyo de UBS, decidimos comenzar a explorar la manera en que un grupo de familias han diversificado la forma de utilizar sus recursos para realizar inversiones con impacto social y ambiental y han construido estrategias y propuestas para lograrlo. Este primer acercamiento se concreta en el estudio descriptivo y exploratorio que hoy tienen en sus manos.

El resultado ha sido muy estimulante, luego de un proceso desafiante para lograr capturar impresiones de distintas familias. Once de ellas, generosamente, nos permitieron sistematizar su recorrido y plasmar la forma como invierten e implementan estrategias para generar transformaciones sociales y ambientales a lo largo del continuo de capital, con una visión de complementariedad entre inversión por impacto e inversión con impacto.

Está claro para ellas, como lo verán en la lectura, que más allá de la modalidad o el vehículo de inversión priman su compromiso y sus valores para lograr una mejor sociedad y un planeta más amable para todos. Trascienden los aspectos meramente económicos, con una clara mirada de largo plazo, siendo flexibles al momento de invertir y apostando por la creación de ecosistemas.

Deseo agradecer la colaboración entusiasta y generosa de las treinta familias que nos compartieron sus testimonios y, en particular, a las once que aceptaron construir, mano a mano con nosotros, los casos de estudio incluidos aquí. Son ellas las familias Gerdau y Russo, de Brasil; la familia Mustakis, de Chile; las familias Echavarría, Restrepo y Sesana, de Colombia; la familia De Sola, de El Salvador; las familias Fernández Sánchez-Navarro, Llaguno Garza y López de Silanes, de México, y la familia Belmont, de Perú.

Agradezco también a UBS su interés por apoyar con recursos y conocimiento este tipo de iniciativas, camino que ya habían comenzado a recorrer con un estudio anterior. También agradezco al comité asesor que nos dio insights y recomendaciones para avanzar y, por supuesto, al equipo con el que realizamos el estudio.

Deseamos con este documento inspirar a muchas más familias que empiezan a reflexionar sobre cómo abrirse paso en las inversiones que generen mayor impacto, así como abrir una oportunidad para animar un diálogo activo alrededor de este tema.

Este es solo el punto de partida de más estudios donde profundizaremos en temas que acá se plantean y que nos permitirá seguir afianzando nuestro papel de brindar conocimiento y conexiones a familias y con ello maximizar el impacto que se genera con el capital desplegado hacia causas sociales y ambientales.

¡Hay mucho por hacer y este estudio representa un punto de partida para abrir caminos hacia el impacto!



María Carolina Suárez Visbal
CEO
Latimpacto

Agradecimientos

UBS y Latimacto agradecen de manera especial a las 41 familias, sus amigos, colegas y colaboradores cercanos que participaron en este estudio, por su inspiración y compromiso en la generación de iniciativas con una clara orientación al impacto. Sin sus aportes no hubiese sido posible realizar este informe, que hoy se constituye en un semillero de ideas innovadoras para otras familias interesadas en generar un impacto más amplio y sostenible con su inversión social.

De ese grupo nos gustaría destacar las once familias escogidas para la realización de los estudios de caso, las cuales acompañaron el proceso de manera generosa.

- Familia Belmont Graña, Perú
- Familia De Sola, El Salvador
- Familia Echavarría Olózaga, Colombia
- Familia Gerdau Johannpeter, Brasil
- Familia Llaguno Garza - Riisa, México
- Familia López de Silanes, México
- Familia Mustakis, Chile
- Familia Restrepo, Colombia
- Familia Russo, Brasil
- Familia Sánchez-Navarro, México
- Familia Sesana, Colombia

El presente estudio fue realizado por el equipo de investigación y gestión del conocimiento de Latimacto, con el apoyo de UBS y la orientación de un comité asesor, a quienes extendemos nuestra sincera gratitud.

Por último, pero no menos importante, el equipo del estudio extiende un agradecimiento especial a UBS por su apoyo financiero a esta investigación y a los colegas de UBS que fueron fundamentales para proporcionar asistencia y orientación a lo largo de este proyecto. Si bien el papel de UBS fue de apoyo a este estudio, respetó todos los límites de los académicos independientes.



Resumen ejecutivo	6
Cómo se hizo el estudio	8
Sección 1: Principales hallazgos	11
Sección 2: Casos de estudio	22
Sección 3: A manera de conclusiones	84
Referencias	87

Resumen ejecutivo

El estudio *Familias latinoamericanas con visión de impacto* tiene como objetivo **identificar y sistematizar casos de éxito y mejores prácticas de las familias de alto patrimonio que realizan inversiones sociales y ambientales en la región**, con el fin de inspirar a otras familias, contribuir a maximizar el uso del capital social disponible y fortalecer el ecosistema de inversión con lentes de impacto.

El estudio se enfoca en las inversiones que estas familias realizan a lo largo de todo el continuo de capital, partiendo de las inversiones financieras tradicionales hacia el lente de impacto: inversiones convencionales, con criterios ASG, inversiones de impacto, inversiones por impacto y filantropía tradicional.

Los hallazgos del estudio se clasificaron en cuatro dimensiones: Motivación y valores, Gobernanza, Foco de impacto y Aprendizajes.



Motivación y valores

La intención de generar impacto positivo en su entorno surge de un sentimiento de responsabilidad y agradecimiento que evoluciona hacia una estrategia ordenada y formalizada con participación de miembros de varias generaciones.

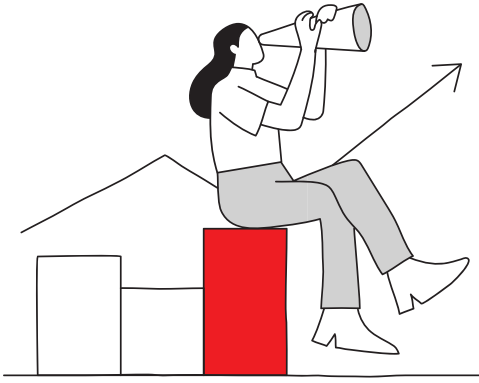
Las diferentes apuestas de las familias evidencian dos motivaciones principales: desplegar su inversión a lo largo del continuo de capital y colaborar para amplificar el impacto.



Gobernanza

En todos los casos se buscaron espacios colaborativos donde sea posible contar con la participación de miembros de diferentes generaciones e incluir expertos temáticos y metodológico.

Estos espacios fomentan el desarrollo de conversaciones con diferentes perspectivas, conocimientos y niveles de sofisticación. No hay una estructura única para la toma de decisiones.

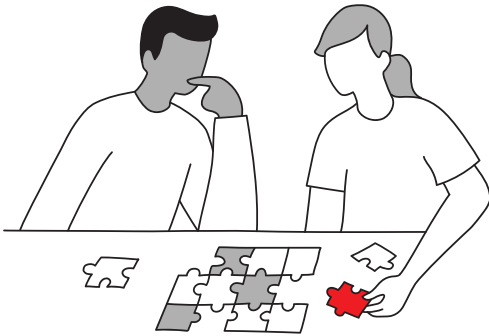


Foco de impacto

Los esfuerzos de las familias están puestos en encontrar soluciones sistémicas y flexibles, dando un uso más estratégico a sus recursos y una gran importancia al trabajo colaborativo.

Las inversiones se realizan a través de sus empresas, oficinas familiares, fundaciones, fondos familiares y fondos independientes, en los cuales utilizan diversos vehículos e instrumentos, a menudo combinando más de uno de acuerdo con sus necesidades y objetivos.

Se invierte en áreas relacionadas principalmente con necesidades básicas de su entorno, como educación, salud, vivienda, infraestructura y empleo. Con el tiempo se han incorporado otros, como emprendimiento, género, LGTBQ+, migración, cultura y cambio climático. Algunas familias han asumido el papel de *desarrolladores de ecosistemas*.



Aprendizajes

Se destacan cinco propósitos importantes: aprovechar el conocimiento de las diferentes generaciones, asumir un rol catalítico en el ecosistema, tener una adecuada gobernanza, gestionar y medir el impacto de manera rigurosa y abrirse al aprendizaje constante.

Las familias consideran que la filantropía (tradicional y estratégica), la inversión en aspectos ASG y la inversión de impacto no compiten entre sí, sino que se complementan.

Señalaron la importancia de desarrollar modelos de gestión del conocimiento para aprovechar los aprendizajes acumulados a lo largo de generaciones.



En conclusión

Cinco caminos para mejorar el impacto

- 1 Continuar explorando nuevas formas de inversión de impacto.
- 2 Fortalecer la medición de impacto.
- 3 Fomentar el aprendizaje continuo y la colaboración.
- 4 Ampliar las temáticas y áreas de inversión.
- 5 Potenciar el papel de las familias como catalizadores del cambio.

Cómo se hizo el estudio



El enfoque del estudio

El presente es un estudio exploratorio, de carácter cualitativo, que tiene el propósito de identificar y sistematizar casos de éxito y mejores prácticas de las familias latinoamericanas de alto nivel patrimonial que llevan a cabo inversiones sociales y ambientales en la región, con el fin de inspirar a otras familias para maximizar el uso del capital social disponible y fortalecer el ecosistema de inversión con lentes de impacto de América Latina.

Con él, se da continuidad a un ejercicio investigativo que inició con el estudio *De la prosperidad al propósito*, desarrollado por UBS y el Instituto Hauser de la Escuela Kennedy de Harvard en 2015, el cual estuvo enfocado en las prácticas filantrópicas de individuos de alto patrimonio en América Latina.

El objetivo es sistematizar casos de éxito de familias latinoamericanas que realizan inversiones sociales y ambientales en la región, con el fin de inspirar a otras familias, maximizar el uso del capital social disponible y fortalecer el ecosistema de inversión.

Como se evidenció en el estudio de 2015, las personas y familias con mayor capacidad adquisitiva tienen una clara intención de contribuir estratégicamente en la búsqueda de soluciones a los desafíos sociales y económicos que persisten en nuestra región y lograr un mayor impacto con sus inversiones, pasando del "éxito económico a la importancia social" y de "la prosperidad al propósito" (UBS, THI, 2015).

En esta ocasión, el estudio busca realizar un primer acercamiento al rol de las familias en la inversión con lentes de impacto, analizando cómo empiezan a involucrarse en inversiones de impacto y de *venture philanthropy* a través del despliegue de su capital y la administración de sus portafolios a lo largo del continuo de capital.

La motivación de este estudio está justificada en el hecho de que, como lo presenta un estudio reciente de la CEPAL y el Foro Económico Mundial, los desafíos sociales y políticos de la región se agudizaron con la pandemia del COVID-19:

- El nivel de los ingresos públicos perdió dinamismo en 2021 y 2022 como consecuencia de la desaceleración de la recaudación tributaria (WEF, 2022).
- El contexto mundial de pospandemia y las grandes amenazas planetarias requieren una reactivación con foco en la sostenibilidad y la inclusión. (CEPAL, 2022).
- El PIB de América Latina y el Caribe volvió a su senda de bajo crecimiento en 2022, en un escenario internacional que se ha complejizado por la guerra en Ucrania y un contexto interno de limitado espacio para la política monetaria y fiscal (WEF, 2022).

Por ello resulta de gran utilidad capitalizar las experiencias particulares de las familias de la región y sus estrategias de administración de patrimonio, junto con los mecanismos de gestión de su prosperidad, con el fin de maximizar el uso del capital social disponible y, como consecuencia, ayudar a dar solución efectiva a causas sociales y ambientales que apremian a América Latina. En este proceso es claro que, para algunas familias, la generación de retorno financiero empieza a tener un papel relevante porque permite producir impacto social y/o ambiental y a su vez recuperar capital para reinvertir en proyectos y ampliar el impacto.

El reto será alcanzar una mayor participación de las familias y sus nuevas generaciones en el impulso y despliegue de más capital catalítico. Un capital caracterizado por la inversión paciente, flexible y tolerante al riesgo, que es necesaria para contribuir a cerrar la brecha de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS. Se estima que serán necesarios entre USD 5 y 7 billones de inversión anual para alcanzar las metas planteadas por los ODS (Naciones Unidas, s.f.).

El estudio se ha organizado en tres partes: una primera sección presenta los resultados generales identificados transversalmente; en la segunda sección se exponen los casos de las once familias que participaron en el proceso y en la tercera se plantean las conclusiones a las que se llegó.

Metodología

Enfoque

El enfoque cualitativo y exploratorio escogido se consideró el más adecuado para lograr el propósito de sistematizar las mejores prácticas en términos de inversiones sociales y ambientales en Latinoamérica y presentar las formas en que las familias las desarrollan en sus iniciativas.

Para adelantar el estudio se hicieron encuestas y entrevistas a profundidad y revisiones de fuentes secundarias (antecedentes y documentos internos de las familias).

Foco de análisis

Familias latinoamericanas con alto nivel patrimonial y reconocida trayectoria en filantropía e inversión social.

Muestra

En este estudio participaron 51 personas, las cuales contribuyeron de diversas formas:

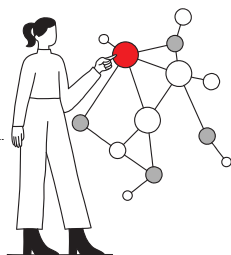
39

entrevistas realizadas



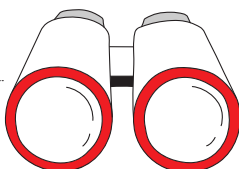
12

encuestas respondidas



11

casos desarrollados



Cobertura

Diez países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México, Perú, Puerto Rico y República Dominicana. Seis de ellos aportaron casos de estudio.





Principales hallazgos

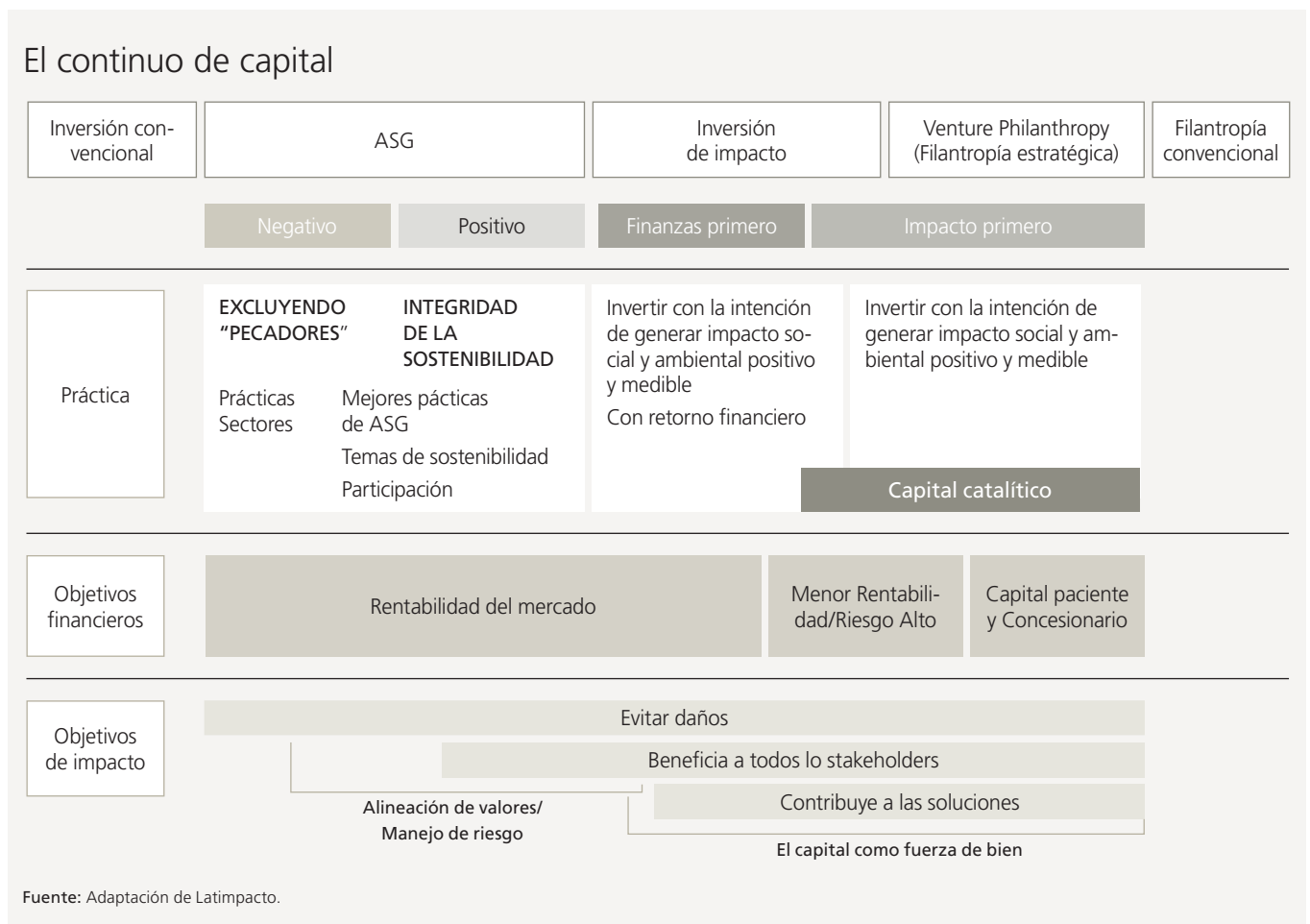
La mirada de impacto¹

El concepto de inversión con impacto social y ambiental incluye una amplia gama de perfiles de inversión. En 2017, la Red Omydiar hizo el análisis de sus inversiones a partir de su interés genuino de generar impacto a la luz de las necesidades del mercado. Para ello creó el *continuo de rendimiento*. La Red analizó su portafolio de inversión “que se extiende desde inversiones totalmente comerciales en un extremo hasta subvenciones filantrópicas en el otro, e incluye una amplia gama de perfiles de inversión viables, algunos de los cuales implican una compensación entre el rendimiento social y el impacto financiero, y muchos de que no” (Omnydiar Network, 2018).

La primera categoría del continuo, partiendo de las inversiones financieras tradicionales hacia el lente de impacto, son las finanzas sostenibles, éticas o responsables que atienden

los estándares ASG, ya sea para la mitigación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza o la búsqueda de oportunidades de generación de valor en estos aspectos.

Luego viene la inversión de impacto, que se refiere a “las inversiones realizadas en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar un impacto social o ambiental junto con un retorno financiero” (Rockefeller Philanthropy Advisors, s. f.). Sin embargo, no todos los desafíos sociales y ambientales se pueden abordar con un enfoque de inversión de impacto donde se espera un retorno financiero. Es necesario contar con inversionistas, filántropos que estén dispuestos a sacrificar sus inversiones con el compromiso de generar transformaciones sociales y ambientales.



¹ Para la redacción de este capítulo se tomó como referencia el artículo “El entendimiento de la generación de impacto a lo largo del Continuo de Capital” escrito por la CEO de Latimacto para la primera edición de la Enciclopedia de Sostenibilidad, Ética y Responsabilidad Social Empresarial de Latinoamérica.

La inversión *por* impacto o *venture philanthropy* busca priorizar los beneficios sociales y ambientales sobre los económicos. Se asocia con la capacidad de generar un cambio en las comunidades locales, e incluso la posibilidad de escalar soluciones a nivel global, integrando desde su origen riesgos y externalidades que regularmente ningún actor estaría dispuesto a asumir. Los inversionistas *por* impacto —en su gran mayoría filántropos— desempeñan un papel fundamental para abordar problemas donde no hay soluciones comercialmente viables o donde, por las reglas del mercado, los emprendedores en fases iniciales no pueden acceder.

Es necesario contar con inversionistas, filántropos que estén dispuestos a sacrificar sus inversiones con el compromiso de generar transformaciones sociales y ambientales.

Las familias participantes de este estudio tienen su portafolio distribuido a lo largo del continuo de capital, incluyendo los extremos de las inversiones puramente financieras y la filantropía tradicional. Así mismo, algunas familias han adoptado estrategias de inversión a través del uso de capital catalítico² para abordar problemas sociales o ambientales apremiantes.

Además de brindar recursos financieros, los inversionistas *por* impacto tienen capacidad de aportar conocimiento y acompañamiento no financiero que permitirán, a su vez, escalar y profesionalizar el sector social y ambiental para incrementar su resiliencia, desarrollar su talento y competencias, gestionar y medir su impacto y lograr un mayor acceso al ecosistema o los mercados con la finalidad de garantizar un impacto social

y ambiental duradero. Por su parte, serán los inversionistas de impacto los que podrán traer lo mejor del mundo comercial para ponerlo al servicio del impacto.

Hoy, teniendo en cuenta las diferentes apuestas de las familias, se evidencia que el mercado financiero está más dispuesto a servir y adaptarse a los desafíos sociales y ambientales y que es posible hacer uso de ese mercado para lograr una mayor integración de las dinámicas financieras con los desafíos de la sociedad y del planeta. Esto, por supuesto, ha sido posible gracias a diferentes actores, entre ellos las familias, que a través de programas y proyectos asumen mayores riesgos para abrir mercados y presentar resultados que los habiliten a continuar creciendo.

Bajo la mirada integral de abordar las inversiones a lo largo del continuo de capital, se puede aprovechar diferentes herramientas financieras, combinando donaciones, deuda y capital en múltiples inversiones dentro de su propia cartera, para lograr un impacto social más profundo y a su vez, encontrar socios clave y colaboradores que están dispuestos a sumarse a invertir en ese continuo de capital.

También puede utilizarse una combinación de instrumentos como el financiamiento mixto o *blended finance*, lo que permite reunir en un solo proyecto, pero con una mirada más ambiciosa, a inversionistas con prioridades distintas respecto al retorno y al impacto, para maximizar los resultados de ambos.

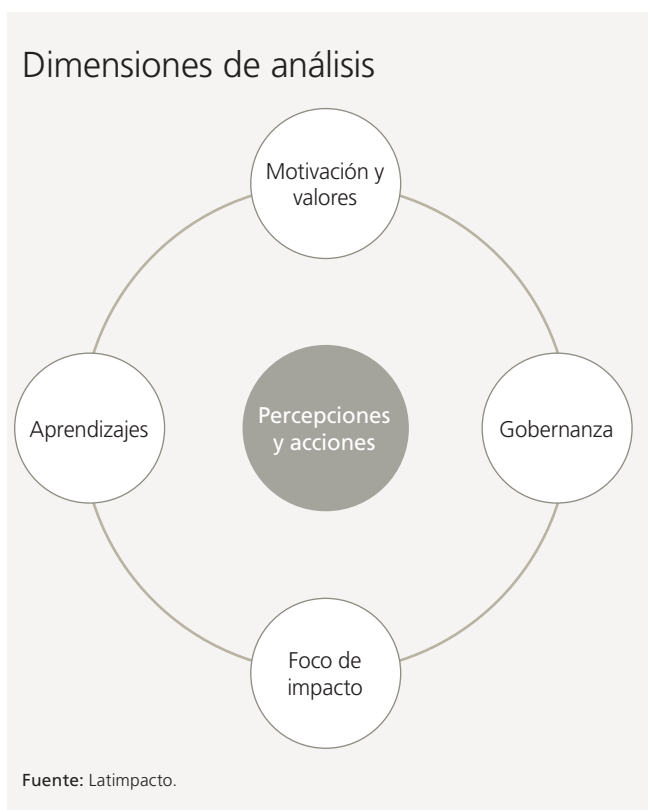
La interacción de las inversiones a lo largo del continuo de capital permite entender que, en un ecosistema vibrante para generar transformaciones sociales y ambientales, la inversión *por* impacto y la inversión *de* impacto no son mundos binarios, ni excluyentes. Por eso es necesario saber dónde se sitúan los portafolios de inversión, de acuerdo con el riesgo, el nivel de compromiso con el impacto y el retorno financiero esperado.

² **Capital catalítico:** Deuda, capital, donación u otro tipo de inversión realizada por parte de una fundación, una organización internacional o un inversionista social para movilizar mayor inversión por parte de privados. Este capital se caracteriza por ser paciente, flexible y más tolerante al riesgo. Fuente: Glosario Latimpacto.

Principales hallazgos

Las entrevistas realizadas para este estudio se enfocaron en conocer las percepciones y acciones llevadas a cabo por las familias para desplegar sus recursos a lo largo del continuo de capital.

La información recolectada se clasificó en cuatro dimensiones analíticas.



Estas dimensiones están presentes en cada caso de estudio para facilitar su lectura y permitir el análisis comparado de los mismos.

En términos generales, el estudio evidencia que las familias latinoamericanas de alto patrimonio, para honrar su compromiso con la generación de cambios sociales y ambientales y aportar al mejoramiento de la calidad de vida en sus países, han incorporado una mirada amplia de la inversión de sus recursos a lo largo del continuo de capital para lograr un mayor aprovechamiento de su patrimonio.

El estudio evidencia que las familias latinoamericanas de alto patrimonio han incorporado una mirada amplia de la inversión de sus recursos a lo largo del continuo de capital para lograr un mayor aprovechamiento de su patrimonio.

Motivación y valores

La historia de las familias está marcada por los valores de las primeras generaciones y un legado heredado que influye y moviliza las elecciones más estratégicas para lograr acciones de triple ganancia, balanceando los riesgos y los beneficios sociales, económicos y ambientales.

Para la mayoría de las familias, la intención de generar impacto positivo en su entorno nace como una idea de responsabilidad y agradecimiento, que con el tiempo se convierte en una estrategia ordenada y formalizada con participación de miembros de varias generaciones.

El dinamismo en la comprensión de la idea de impacto desde las generaciones más antiguas hacia las más recientes, está asociado en las primeras a la inversión ética, y en las segundas, a la sofisticación en la toma de decisiones basadas en las mediciones.

Las generaciones más jóvenes tienen claro que su compromiso con la sociedad y el planeta no comprende una única respuesta y están interesados en explorar mecanismos y vehículos innovadores en términos financieros y legales, que les permitan explorar formas diferentes a las tradicionales y hacer uso de sus portafolios desde las inversiones que hacen con la oficina de familia.

Es notorio que estas generaciones más jóvenes desean acercar sus inversiones a intereses sociales y ambientales y con ello hacer un uso más sostenible del portafolio. Estas miradas han puesto sobre la mesa diferencias de opinión que son, por lo general, analizadas en espacios colaborativos, ya sea en una asamblea de familia, un encuentro mensual para alinear expectativas o conversaciones internas informales, que sensibilizan a los miembros de las familias sobre la importancia de avanzar en una misma dirección, alineados siempre por los valores que los han caracterizado desde sus primeras generaciones.

Esto también responde al momento histórico, pues es importante tener en cuenta que las inversiones de impacto aún se encuentran en sus primeros años. En este sentido, no se trata de mostrar que las nuevas generaciones sean mejores o más innovadoras, sino más bien evidenciar las diferentes formas como las generaciones incorporan sus conocimientos para promover cambios y mejoras.

Las familias que hacen parte de este estudio asocian la generación de impacto con una serie de valores internos, como el trabajo en equipo, la solidaridad, la transparencia, la responsabilidad y el cuidado.

Consideran que el éxito empresarial y familiar va más allá de los aspectos económicos. Valoran la experiencia familiar como una plataforma que junto al empoderamiento, la gestión del conocimiento, la diversificación y la conexión con las comunidades locales permiten la generación de impacto para lograr cambios significativos, fortalecer la relación entre la empresa y la familia, impulsar soluciones innovadoras y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

Las familias que hacen parte de este estudio asocian la generación de impacto con una serie de valores internos, como el trabajo en equipo, la solidaridad, la transparencia, la responsabilidad y el cuidado.

Como lo señala Linda Rincón, de The Impact, “el tema de invertir con impacto se ha convertido en “la norma”, que es lo que soñamos aquellos que llevamos trabajando ya unos años en la industria. Hoy en día, no hay un comité de inversiones en el que no se mencione la consideración de riesgos sociales, ambientales y de gobernanza. Esto ha permeado a las familias en la región que por naturaleza tienen una mirada a más largo plazo que un inversionista convencional. Las familias inversionistas ven a su capital no solo como una forma de mantener la estabilidad financiera, sino como una forma de transmitir sus valores y construir su legado, lo que los hace inversionistas de largo plazo naturales”.

También es posible reconocer en los discursos que en esta generación de impacto prima una sensibilidad hacia sociedades más sustentables, dibujando así un nuevo panorama en cuanto a la manera de invertir y llevando a la pregunta de qué entienden las familias latinoamericanas por impacto.

Para abordarla es importante destacar que la inversión con impacto es algo nuevo para las generaciones más antiguas, que tienden a hablar de inversión responsable o ética. La transición generacional ha propiciado un mayor compromiso con los desafíos globales, impulsando la conexión entre las agendas mundiales y la visión familiar.

Para lograrlo, se utilizan referencias internacionales como los ODS, la Certificación B Corp y los estándares ASG y GRI, como

marcos para la toma de decisiones. En los casos incluidos en este estudio, tres familias enunciaron que sus empresas cuentan con certificación B Corp, lo que permite a su vez evidenciar el compromiso en la generación de impacto, incluso más allá de la inversión. Así mismo, tres familias afirmaron que realizan inversiones con criterios ASG y diez afirmaron tener inversiones de impacto.

Las diferentes apuestas de las familias evidencian dos motivaciones principales: desplegar su capital a lo largo del continuo de capital y colaborar para amplificar el impacto.

1 Despliegue de capital a lo largo del continuo:

Si bien algunas familias manifestaron la intención de fortalecer la apuesta de inversión de impacto, la mayoría se concentra en usar diferentes estrategias para solucionar las problemáticas de acuerdo con la fase en la que se encuentren.

De esta manera, reconocen que no se trata de un ejercicio de transición de filantropía a inversión de impacto sino de una *convivencia* o complementariedad, pues no todo se puede solucionar a través de un modelo de negocio, y cada problemática requiere diferentes capacidades y recursos.

2 Colaboración:

Todas las familias afirman que es necesario trabajar con aliados para lograr la solución de las problemáticas socioambientales. Algunas, como Mustakis, Sánchez-Navarro, Restrepo y una familia de Brasil que pidió la reserva de su nombre, comienzan a incorporar en sus discursos y fortalecer en la práctica conceptos como cambio sistémico y cambio colectivo.

Así mismo, familias como Sesana manifiestan una alineación concreta con los ODS 2030, lo que permite orientar las acciones y decisiones a partir de un marco global.

Adicionalmente, vale la pena resaltar que en sus decisiones y acciones aprovechan la diversidad generacional, pues contribuye a la integración de diferentes conocimientos y formas de abordar las problemáticas.

Las familias entrevistadas manifestaron que a su interior no siempre hay consenso pleno sobre las formas de generar impacto. Por esta razón, resaltan que el impacto puede darse sin un consenso entre los miembros de una generación y otra, propiciando divergencias en las estrategias y/o vehículos que lo materializan, lo cual si bien puede poner en riesgo una visión única del uso estratégico del patrimonio, es también el habilitante para explorar nuevas estrategias y metodologías. En algunos casos, estas divergencias terminan en acciones individuales, sin que ello afecte su compromiso colectivo. Es así que las familias, como un conjunto de personas con sus propias motivaciones, deben buscar el equilibrio entre la flexibilidad para abarcarlos a todos y la uniformidad para tener un foco de acción y no dispersar sus esfuerzos.

Como se evidencia en algunos casos, para las primeras generaciones era común entender el impacto desde una visión de caridad, devolver a la sociedad y compartir con las comunidades vulnerables que se encontraban en desventaja económica

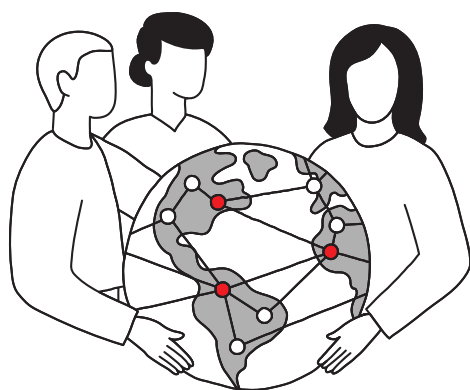
o social. Las generaciones más jóvenes mantienen una parte de este significado pero ya no lo asocian con la caridad como resultado de creencias religiosas sino con inversión, como una posibilidad de aportar recursos utilizando los instrumentos del mercado financiero para tener la posibilidad de reutilizarlos posteriormente y ampliar el impacto.

Así mismo, 97,6 % de las familias encuestadas manifestaron que sus acciones están alineadas con los valores que se han transmitido desde las primeras generaciones.

Gobernanza

Al indagar sobre la gobernanza se evidencia la diversidad de estructuras y frecuencia en los espacios de toma de decisiones. Algunas familias, por ejemplo Russo de Brasil y Mustakis de Chile, cuentan con un comité de inversiones, otras como el caso de Sesana de Colombia, tienen asesores de inversión para definir y preservar la estrategia.

Por otra parte, la Fundación Luker, de la familia Restrepo y la Fundación Corona de la familia Echavarría, ambas de Colombia, cuenta con una participación de 50 % miembros de la familia y 50 % de expertos externos en la Junta Directiva. Otras familias optan por tener un Consejo Familiar, como las familias López de Silanes y Llaguno Garza, ambas de México.



Lo anterior evidencia que no hay una estructura única para la toma de decisiones. Sin embargo, en todos los casos se buscan espacios colaborativos donde sea posible contar con la participación de miembros de diferentes generaciones de las familias. Así mismo, se evidencia una tendencia a incluir expertos temáticos y metodológicos, fomentando así el desarrollo de conversaciones con diferentes perspectivas, conocimientos y niveles de sofisticación.

Al propiciar la participación de distintas voces, los espacios de toma de decisión fomentan la alineación estratégica y promueven un ámbito propicio al diálogo y el intercambio de ideas. Este enfoque colaborativo contribuye al aprendizaje continuo y a la exploración de nuevas herramientas y soluciones que impulsen el impacto positivo de las familias. Como se evidencia en el caso de la familia Sánchez-Navarro, que fundó CO_Capital para que otras familias pudieran vincularse, pues la intención no era ganar mercado de manera individual sino configurar una iniciativa colaborativa a disposición de los mayores propietarios de capital en México.

De igual forma, la inclusión de asesores y miembros externos en los comités de inversiones se ha convertido en una estrategia eficaz para mitigar las posibles fricciones familiares. Al contar con perspectivas externas y expertas en la toma de decisiones de inversión se puede neutralizar cualquier conflicto interno y asegurar una evaluación objetiva de las oportunidades de inversión. Esta práctica fortalece la solidez y la imparcialidad del proceso, permitiendo que la familia decida de manera informada y alineada con su visión y valores. Un

No hay una estructura única para la toma de decisiones. Sin embargo, en todos los casos se buscan espacios colaborativos donde sea posible contar con la participación de miembros de diferentes generaciones de las familias.

buen ejemplo de esto, mencionado más arriba, es la familia Restrepo de Colombia, que hoy cuenta en su Junta Directiva con una participación del 50 % miembros de la familia y 50% expertos externos.

La búsqueda de la ampliación de cobertura y profundidad en la generación de impacto ha permitido unir los atributos más sobresalientes de cada generación: por una parte, la experiencia de las primeras, con el conocimiento gerencial de las segundas, y las ganas de acelerar el cambio con mayor apetito de riesgo de las generaciones más jóvenes.

En este panorama, emerge como una apuesta interesante la inversión de impacto, realizada con la intención de generar impacto social y ambiental junto con rendimiento financiero (GIIN, 2012), el que generalmente se reinvierte en nuevos proyectos de impacto. La mayoría de familias entrevistadas están asignando un porcentaje de su patrimonio familiar a la inversión de impacto. Es el caso de la familia Mustakis, de Chile, que utiliza el 15 % de su *endowment* para inversiones de impacto social.

No obstante, es importante señalar que algunas familias perciben que sus asesores financieros operan desde una perspectiva tradicional —ceñida al mercado de capitales puro— y no tienen el conocimiento suficiente en el campo de la inversión de impacto, lo que les impide dimensionar las oportunidades que ofrece para generar rentabilidad y a su vez impacto social o ambiental.

Foco de impacto

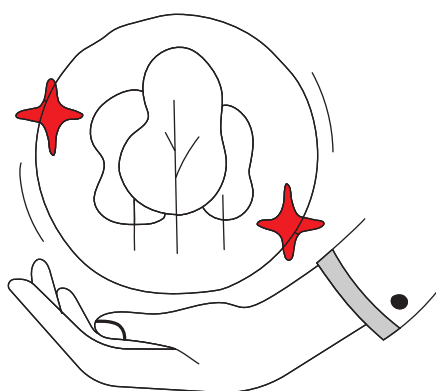
Vehículos de inversión con impacto

Al momento de consultar a las familias sobre los vehículos e instrumentos para gestionar el impacto, resulta evidente que no existe una única respuesta. Si bien algunas priorizan la gestión de programas desde la filantropía estratégica, otras lo hacen desde la inversión de impacto. Diez de las once familias presentan una mezcla entre estos dos polos del continuo de

capital, evidenciando un interés por sofisticar los procesos de gestión de impacto sin importar los vehículos que utilicen.

De manera general, las familias evidencian que sus esfuerzos están puestos en encontrar soluciones sistémicas y flexibles, buscando darle un vuelco más estratégico a través del uso de los mercados financieros puestos al servicio del impacto.

En esta perspectiva, las familias consultadas, sin excepción, hablaron de la importancia del trabajo colaborativo. Cuatro de ellas resaltaron de manera explícita la importancia de las alianzas público-privadas, así mismo algunas familias hicieron referencia a la necesidad de trabajar conjuntamente con la sociedad civil, como la familia Llaguno Garza de México, o con cooperación internacional, como la familia De Sola de El Salvador, para lograr cambios estructurales en las complejas problemáticas que aquejan la región.



Para movilizar estas colaboraciones, y en general sus inversiones con impacto, los grupos familiares aportan recursos a través de sus empresas, oficinas familiares, fundaciones, fondos familiares y fondos independientes, en los cuales utilizan diversos vehículos e instrumentos, a menudo combinando más de uno de acuerdo con sus necesidades y objetivos; siendo los instrumentos más comunes las donaciones, deuda y *equity* (participación accionaria) y los vehículos o estructuras que más usan son los fondos patrimoniales (*endowment*) y finanzas mixtas (*blended finance*). También se presenta la inversión a través de fondos de inversión de capital de riesgo y capital privado, inversiones directas y pago por resultados. Uno de los proyectos más destacados en este sentido es SIBs.Co, el primer programa en Latinoamérica en implementar Bonos de Impacto Social. Este programa fue financiado por el BID Lab y la cooperación económica suiza SECO, e implementado por la Fundación Corona, de la familia Echavarría de Colombia, con el apoyo de actores públicos y privados.

De acuerdo con Linda Rincón, “las familias en la región han pasado de hacer inversiones “experimentales” con estos modelos, a construir portafolios de inversión de impacto robustos e intencionales que reflejen sus objetivos de impacto como parte fundamental de sus políticas de inversión”. Lo anterior se evidencia en las conversaciones con las familias, pues en diez de los once casos afirmaron que están trabajando modelos de inversión de impacto dentro de sus portafolios.

Además, algunas familias exploran alternativas novedosas como los bonos de impacto social ya mencionados, los bonos de carbono o la gestión de ecosistemas demostrativos que buscan ser replicables y escalables; es el caso de la familia Restrepo en su programa para aportar al desarrollo rural a través del fortalecimiento de cadenas productivas.

Las oficinas familiares, como promotoras de cambio e innovación social, son cada vez más utilizadas para explorar vehículos de inversión de manera más estratégica hacia la generación de impacto.

De esta forma, las familias comienzan a activar sus estrategias de intervención integrando una perspectiva de largo plazo y utilizando su capital como una forma de transmitir sus valores y construir su legado.

Además, se muestran interesadas en aplicar modelos innovadores de inversión social que les permitan aprovechar al máximo todo su capital para apoyar a comunidades y causas cercanas a sus intereses, que aún no están listas para recibir inversión de impacto bien sea por el contexto o el problema, como por ejemplo la familia Belmont, de Perú, que aporta donaciones a Casa Magia, una asociación de voluntarias que trabaja por niños con cáncer. Así, se convierten en una fuente importante no solo de capital financiero con intención de retorno, sino que se comprometen con el cierre de las brechas sociales y ambientales desplegando sus estrategias a lo largo del continuo de capital.

Temáticas donde prima la inversión de impacto

Pablo Alonso Aja, socio y director general de Eurocapital Wealth Management, destaca que “es posible rescatar el creciente interés en los últimos tres años por parte de diversos grupos familiares latinoamericanos en incorporar fondos de inversión sostenibles enfocados en diversas temáticas que generen un impacto positivo en la sociedad, como la transición energética, la economía circular y la inclusión financiera”.

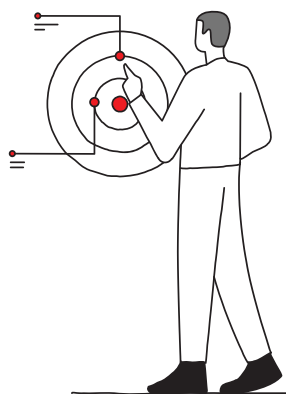
Las oficinas familiares, como promotoras de cambio e innovación social, son cada vez más utilizadas para explorar vehículos de inversión de manera más estratégica.

Aunque las áreas de inversión que generan mayor interés entre las familias entrevistadas están relacionadas con necesidades básicas ligadas por lo general con su entorno, como educación, salud, vivienda, infraestructura y empleo, con el tiempo se han incorporado, en diferente medida, temas adicionales como emprendimiento, género (familia López de Silanes) y población LGTBQ+, migración, cultura (familia Mustakis), cambio climático y resiliencia ecológica (familia Russo).

Es interesante destacar que siete de las once familias cuentan con programas que integran varias temáticas con el objetivo de generar un impacto social y ambiental simultáneo, por

ejemplo a través de inversión y acompañamiento técnico a emprendimientos rurales.

Finalmente, es importante destacar la apuesta de algunas familias que han asumido el papel de *desarrolladores de ecosistemas*³, como las familias Sánchez-Navarro, Sesana, Echavarría y Mustakis, propiciando el fortalecimiento de diferentes actores de la inversión de impacto, desde intermediarios y emprendedores, hasta redes como Toniic, The ImPact, los National Advisory Boards, NAB, que hacen parte de Global Steering Committee, GSG, y Latimpro. Todo esto entendiendo que la inversión de impacto es un tema novedoso que aún requiere el desarrollo de los mercados de la región pero que cuenta con múltiples oportunidades por las características geográficas y sociales.



Medición y gestión de la información

Para las familias entrevistadas hace parte de sus agendas la definición o mejoramiento de una metodología de medición de impacto que permita la toma de decisiones.

Los diez casos de estudio que presentan apuestas de inversión de impacto son también los que cuentan con una mayor sofisticación e inversión en la medición, bien sea configurando un equipo técnico o contratando expertos para el desarrollo de las evaluaciones.

El desafío para las familias radica en elegir la metodología más adecuada para cada estrategia, vehículo de inversión y temática, pues no existe una única metodología que abarque todas las necesidades. En ese sentido, las familias afirmaron usar estándares globales como GRI (Global Reporting Initiative), IRIS, The Impact Project, ODS y Sistema B. En algunos casos desarrollan sus propias metodologías combinando criterios de estos estándares y adaptándolos según sus necesidades específicas.

En términos generales hay un tendencia a guiarse a través de una tesis de inversión para establecer un marco de medición de impacto que esté estrechamente alineado con la estrategia de inversión y permita alinear las diferentes apuestas familiares,

como se destaca en el caso de las familias Russo y otra familia de Brasil, López de Silanes, Llaguno Garza y Sánchez-Navarro de México, Restrepo y Echavarría de Colombia.

Como lo señala Gabriel Berger, profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés (Argentina) y director del Centro de Innovación Social de la misma universidad "la aplicación de recursos privados con fines de bien público o de beneficio colectivo requiere cada vez más de una orientación y de enfoques y metodologías que permitan anticipar, medir y explicar la eficacia y la eficiencia en la inversión de esos recursos, demostrando el impacto económico, social y ambiental generado en el proceso de inversión".

Es evidente que la participación activa de las familias como constructores de ecosistema a través de redes, como las mencionadas anteriormente, y el acompañamiento de asesores externos tienen un papel fundamental, pues ofrecen información adicional a la que brindan los administradores de inversiones convencionales desde el punto de vista financiero.

De igual manera, la actualización y organización de la información y el conocimiento desempeñan un papel crucial. Mantener los datos actualizados y en orden, facilita la visibilidad de los procesos en curso y brinda una perspectiva clara de los avances logrados. Esto permite identificar oportunidades de mejora y asegurar un enfoque estratégico con un impacto definido. La gestión eficiente del conocimiento proporciona una base sólida para la toma de decisiones informada y la optimización de los recursos disponibles.

Aprendizaje continuo

En un sector diverso y con tantos retos como el de las inversiones con lentes de impacto, es fundamental que las familias sean flexibles y estén dispuestas a aprender de sus experiencias y las de otros, algo a lo que hicieron referencia varios entrevistados, quienes hacían énfasis en la necesidad de sistematizar y compartir las buenas prácticas y los retos entre diferentes actores del ecosistema de impacto.

En las conversaciones con las familias se identificó la importancia de desarrollar modelos de gestión del conocimiento para aprovechar los aprendizajes acumulados a lo largo de generaciones, propiciando una toma de decisiones más acertada y mejores herramientas para enfrentar los desafíos emergentes. La incorporación de lecciones aprendidas en la estrategia garantizará una base sólida para el crecimiento y la continuidad.

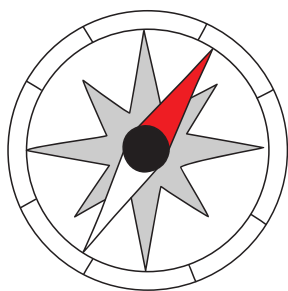
En esta perspectiva, el empoderamiento familiar y el reconocimiento de los espacios de diálogo son elementos clave. Es importante fomentar la participación activa de todos los miembros de la familia, tanto jóvenes como mayores, para integrar diferentes perspectivas y enriquecer la toma de decisiones.

³ Hace referencia al fortalecimiento de diferentes actores del ecosistema: emprendedores, inversores, redes a través de diferentes vehículos de inversión, con el objetivo de ampliar su alcance y crear un entorno propicio para la inversión de impacto.

Las diez prácticas emergentes más destacadas de las familias

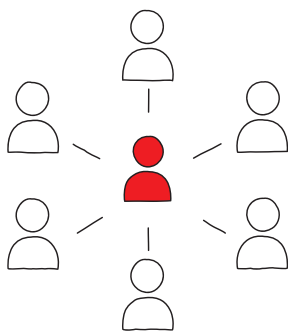
El profesor Gabriel Berger afirma que “Latinoamérica requiere de manera urgente la movilización de recursos financieros de la propia región para contribuir a abordar los enormes desafíos de desarrollo que se enfrentan. Las familias de alto patrimonio tienen un papel clave en responder a este reto, aportando no solo sus recursos financieros, sino también su capital social, su capacidad de articulación y su experiencia empresarial para crear, apoyar, o escalar iniciativas que generen transformación e impacto sustentable en las diferentes agendas que hacen al desarrollo de los países y de la región en su conjunto”.

Bajo ese llamado, y luego de analizar en detalle las entrevistas realizadas para este estudio, es preciso destacar diez prácticas emergentes en la inversión con lentes de impacto de las familias:

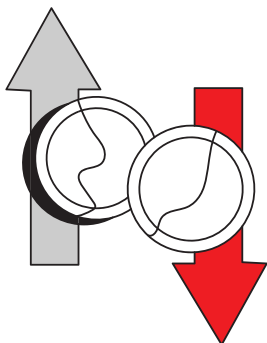


Estrategias complementarias: La filantropía (tradicional y estratégica), la inversión ASG y la inversión de impacto no compiten entre sí, sino que se complementan, pues cada una responde a una necesidad diferente y tiene un enfoque particular. Las familias reconocen la importancia de implementar nuevos modelos, aprovechando las sinergias y beneficios de combinarlos para maximizar su capacidad de generar un impacto positivo.

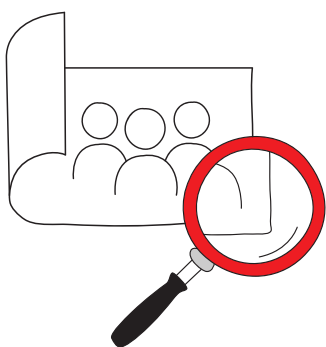
Considerar las diversas oportunidades para invertir con lentes de impacto, entendiendo ante todo que el universo de inversión a lo largo del continuo de capital ofrece un abanico que no se limita a una única mirada de riesgo y apetito financiero. Para ello es fundamental identificar intereses colectivos para avanzar de manera conjunta amplificando el impacto y haciendo mejor uso de los recursos humanos y financieros. Además, direccionar las inversiones teniendo en cuenta los procesos de *due diligence* como prioridad para resguardar los valores y la transparencia de las decisiones y acciones familiares.



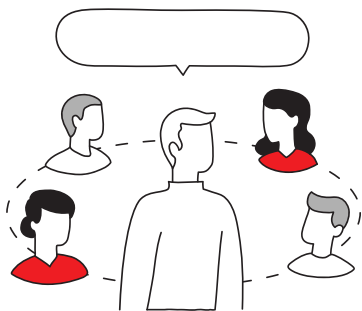
Mantener el legado generacional: Es fundamental aprovechar el conocimiento de las primeras generaciones y de las más jóvenes, así como lograr que todas participen en la toma de decisiones. Al convocar a las generaciones más jóvenes a involucrarse en actividades filantrópicas y de inversión la familia puede garantizar la continuidad en la administración de los activos a lo largo del tiempo.



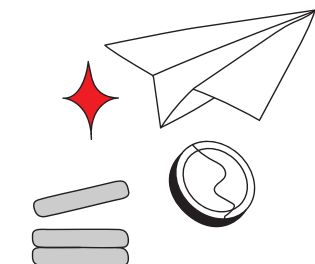
Asumir un papel catalítico: Las familias tienen un papel fundamental en las inversiones a lo largo del continuo de capital, pues pueden ser catalizadores a través de su ejemplo, mediante inversiones pacientes, flexibles y tolerantes al riesgo. Tienen la posibilidad de ser pioneras y movilizar inversiones hacia proyectos innovadores como los bonos de impacto social, y a su vez son importantes para la construcción del ecosistema, apoyando la creación y fortalecimiento de redes y otros actores. Las familias que trabajan en red con otras familias y otros modelos pueden potencializar su rol de gestores y catalizadores del cambio. A mayor conexión, mayor conocimiento para saber dónde invertir.



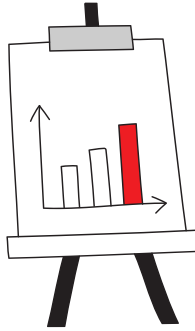
Contar con una adecuada definición de la gobernanza: Alinear los intereses de las distintas generaciones es un desafío y por ello es fundamental que en cada familia se acuerden los objetivos y se tramiten mediante una estructura de gobierno sólida que asegure que la gestión, la toma de decisiones y la ejecución de estas ideas están regidas bajo pautas previamente definidas. Con un adecuado protocolo, hecho a la medida de los valores, prioridades y principios de cada familia, se podrán establecer roles, acuerdos de comunicación, asesorías externas, uso de comités, interlocución con otros actores, alianzas y contar con un plan de sucesión para las épocas de transición, principalmente. Lo anterior resulta fundamental para garantizar la cohesión y la adecuada toma de decisiones sobre el uso del portafolio de inversión con lentes de impacto.



Establecer grupos de diálogo y discusión focalizados: La creación de estos grupos al interior de las familias y entre diferentes familias, centrados en intereses temáticos y vehículos de impacto, resulta útil para compartir lecciones aprendidas y nuevas capacidades y es fundamental para avanzar en las inversiones con lentes de impacto. Estos grupos proporcionan un espacio para compartir lecciones aprendidas, experiencias y capacidades en el ámbito de las inversiones de impacto, proporcionando a las familias la posibilidad de fortalecer sus conocimientos y adoptar enfoques más sólidos y efectivos en sus inversiones de impacto.



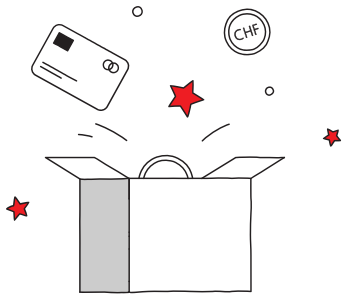
Abrirse al aprendizaje constante y la actualización de conocimientos: Fomentar la formación en inversión con lentes de impacto. Aprender de la experiencia empírica y adoptar una mirada sistémica de los problemas es fundamental para profundizar sus miradas. Para eso es importante apalancarse también en el intercambio de pares que fomentan las diversas redes donde se reúnen familias y otros inversionistas decididos a generar impacto.



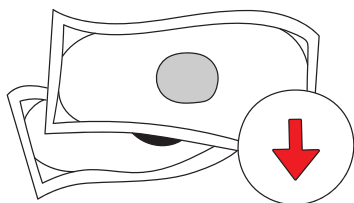
Avanzar hacia la construcción de una teoría de cambio que permita a las familias profundizar en una mirada de largo plazo, que va más allá de elegir causas al azar. Así mismo, profundizar en los valores que reúnen a la familia, medir el progreso del portafolio en temas de impacto y usar esta información para decisiones futuras, priorizando la inversión con una mirada más amplia en términos de impacto.



Gestionar y medir el impacto: Identificar los cambios generados y las estrategias realizadas. Para ello es importante contar con asesores expertos y la capacitación de los equipos de trabajo para habilitar la toma de decisiones a partir de datos y alineada con los valores familiares.



Comprender la diversidad de vehículos para generar impacto: Está claro que el abanico de vehículos para generar impacto es múltiple y el capital destinado a generar transformaciones sociales y ambientales no se limita a las fundaciones familiares. Hoy desde las mismas empresas familiares, oficinas de familia, fondos independientes y también desde aceleradoras se puede poner en marcha el despliegue de capital para lograr impacto.



Generar una mirada integral de inversión entre asesores financieros del patrimonio alineada con la mirada de impacto: Tanto la experiencia financiera de los *asset managers* tradicionales, como la de los inversionistas de impacto, son necesarias para implementar una adecuada estrategia de inversión con lentes de impacto. Está claro que en la actualidad las inversiones por esquemas formales deben complementarse con un *Investment Policy Statement* (IPS) en el cual se definan con claridad las áreas de inversión y se deje bien establecido el enfoque en determinados objetivos de desarrollo sostenible, el perfil de riesgo y la información necesaria sobre métricas de impacto.

An aerial photograph of a wide river at sunset. The sun is low on the horizon, creating a bright, shimmering reflection on the water's surface. The river flows from the top left towards the bottom right. In the foreground, several cows are wading through the shallow water. The background shows a flat landscape with some vegetation and a distant horizon line under a cloudy sky.

Los casos de estudio

Los casos de estudio presentados en este informe se han dividido a su interior en cuatro categorías para comprender y analizar la gestión de impacto de las familias latinoamericanas de alto patrimonio. Cada categoría proporciona información importante sobre cómo estas familias están abordando y promoviendo el cambio social y ambiental en la región.

La primera categoría, *Orígenes*, se centra en explorar la relación de las familias con la generación de impacto en sus países y el papel que desempeñan los valores familiares en este proceso.

La segunda, *Gobernanza*, se refiere a la estructura y los espacios de toma de decisiones que las familias han establecido para gestionar su impacto.

La tercera, *Foco de impacto*, hace referencia a los diferentes vehículos y estrategias que las familias están utilizando para gestionar su impacto y las temáticas que han sido priorizadas.

Por último, en la cuarta, se presentan los aprendizajes y consejos de las familias entrevistadas para maximizar el impacto positivo generado en la región.



Bienestar e innovación social a través del empoderamiento femenino

Familia Belmont Graña, **Perú**

Orígenes

Eduardo y Fernando Belmont Anderson tenían el sueño de cambiar positivamente la vida laboral de las mujeres latinoamericanas. Nacieron en una familia peruana vinculada al mundo de la cosmética, propietaria de la Botica Francesa, adquirida años atrás por su abuelo, Alejandro Belmont Marquesado, en la cual se producían perfumes y productos farmacéuticos.

Desde sus 19 años, Eduardo empezó a trabajar en el mundo de la moda y la belleza como vendedor. Años más tarde creó Belcorp (conocida por sus marcas érika, L'BEL y Cyzone), con el propósito de llevar productos de belleza y cuidado personal a diferentes partes del mundo a través de la venta directa realizada por mujeres consultoras.

Eduardo y Fernando Belmont Anderson tenían el sueño de cambiar positivamente la vida laboral de las mujeres latinoamericanas.

El propósito de la organización es *impulsar belleza para lograr realización personal*. De esta manera Eduardo Belmont proyectó su visión sobre la importancia de conectar la generación de un impacto positivo con la estrategia del negocio. Para lograrlo, en Belcorp trabaja a partir de cuatro principios de liderazgo: honrar tus compromisos, enfocar la energía, liberar tu potencial e imaginar lo extraordinario.

Gobernanza

Desde sus inicios las prácticas de gobierno corporativo de Belcorp se han alineado con los principios éticos de la organización, así como con su propósito y valores, los cuales constituyen la guía de acción para todos los colaboradores de la empresa. Con la creación de la *family office* en 2018 se dispuso de todas las instancias de gobierno para asegurar que las decisiones de la familia siempre estén alineadas con estos valores y principios.

A modo de resumen, en la figura se presentan los vehículos familiares a través de los cuales se generan diversos impactos sociales.



En la apuesta por desarrollar un enfoque social y ambiental, Belcorp se ha comprometido con la inversión responsable y el cuidado del planeta, con la creación de una política de sostenibilidad mediante la cual ha logrado generar impacto positivo y contribuir a la protección del medio ambiente. Para 2022 habían logrado que toda la energía eléctrica consumida en su planta de producción en Colombia proviniera de fuentes renovables y que el 97 % de los residuos generados en esa planta y su centro de distribución fueran enviados a procesos de aprovechamiento.

Sus marcas érika, L'BEL y Cyzone han logrado la aprobación del programa Leaping Bunny, de Cruelty Free International, lo cual evidencia su compromiso con la eliminación de las pruebas en animales en el mundo.

Estas acciones se complementan con la destinación de un porcentaje de las ventas de la empresa a la Fundación Belcorp, en la cual se adelantan proyectos de filantropía tradicional. La Fundación se creó en 2003 como iniciativa de Claudia Belmont, con el interés de destinar un porcentaje de las ventas corporativas al desarrollo social de las consultoras de belleza.

La familia también gestiona causas individuales, para lo cual hacen filantropía a través del centro Casa Magia, asociada a los intereses de Luisa María del Rosario Graña Podestá, madre de Claudia, Daniela y Eduardo Luis, quien fuera voluntaria en el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, lo que creó en ella un compromiso a largo plazo con los niños con cáncer.

Desde sus inicios las prácticas de gobierno corporativo de Belcorp se han alineado con los principios éticos de la organización, así como con su propósito y valores.

Las dos hermanas Belmont Graña realizan donaciones a nombre propio, producto de las ganancias de la empresa familiar. Por ejemplo, Daniela destina recursos anualmente a Enseña Perú y al Museo de Arte de Lima, y Claudia a iniciativas ambientales para la conservación de ecosistemas. Además, Claudia es cofundadora de Propel, una organización sin fines de lucro que busca impulsar al sector social para cerrar brechas en América Latina. Para lograrlo, trabaja con organizaciones sociales, acompañándolas y guiándolas para fortalecer sus capacidades digitales, facilitar su acceso a capital y conectarlas con una red de impacto social. Todo esto con el objetivo de multiplicar su impacto. A la fecha, Propel ha trabajado con 62 organizaciones sociales de 14 países que impactan en más de un millón de personas.

Foco de impacto

Desde sus orígenes, el modelo de negocio de Belcorp se conecta con el propósito de empoderamiento de la mujer, consolidándose como una oportunidad de crecimiento y generación de ingresos propios para contribuir a su independencia económica.

Actualmente, con presencia comercial en 13 países de Latinoamérica y más de 850.000 consultoras de belleza, la compañía sigue honrando su compromiso con el desarrollo del potencial de las mujeres.

Para la familia, la intención de generar un impacto positivo ha estado presente desde la creación de la empresa. Este se ha materializado principalmente a través de la Fundación, en los programas de desarrollo para mujeres que implementa, los cuales benefician principalmente a consultoras de belleza, muchas de ellas cabeza de familia. El objetivo es fortalecer el liderazgo y las capacidades de mujeres emprendedoras para que puedan tener negocios sostenibles que sean fuente de progreso para ellas y sus familias.

La Fundación Belcorp ha desarrollado a lo largo de su historia cinco programas enfocados en el empoderamiento económico de mujeres:

1 Programa de becas:
Tiene como objetivo desarrollar las capacidades de niñas y jóvenes mujeres mediante el acceso a una educación de calidad que les brinde mejores oportunidades en el futuro. Las principales beneficiarias son las hijas de consultoras de los sectores más vulnerables. Una vez seleccionadas y otorgadas las becas, ésta se mantiene hasta que la niña o joven finalice sus estudios, siempre y cuando sostenga un alto desempeño académico, con un promedio mínimo anual. Hasta el momento se han otorgado 1.700 becas en la región.

2 Mujeres:
Fue uno de los programas iniciales de la Fundación y se implementó entre 2004 y 2018, impactando a más de 30.000 mujeres. Buscaba empoderar a mujeres mayores de 18 años para que confiaran en sí mismas, reconocieran su valor y tomaran decisiones que les permitan crecer y transformar sus vidas. Se implementó en Colombia, Perú, El Salvador, Costa Rica, Ecuador, República Dominicana, Guatemala, Chile y Bolivia, en colaboración con importantes universidades y organizaciones sociales de la región.

3 Emprendiendo Avanzamos:
Es un programa diseñado con un enfoque de igualdad de oportunidades, que busca fortalecer el liderazgo, las habilidades blandas y las competencias emprendedoras de adolescentes, especialmente mujeres mayores de 15 años. Se implementó en Perú, impactando a más de

2.000 adolescentes de Piura. Debido a la pandemia se digitalizó la iniciativa, desarrollándose una aplicación de Android para ayudar a las y los estudiantes de manera lúdica en la creación de un plan de negocio. Cerca de 1.500 estudiantes elaboraron un plan y se financiaron los planes de negocio de 20 estudiantes graduadas.

4 Mujeres impulsando Mujeres:
Diseñado para impulsar el crecimiento de negocios liderados por mujeres que a su vez estimulen el empoderamiento económico de otras mujeres a través de su cadena de valor para potenciar su impacto. Trabajó con catorce microempresarias de Ecuador, ofreciéndoles capacitación, mentoría y conexión con el ecosistema. El número de mujeres impactadas por los negocios creció en 124 % y 55 % de las microempresas lograron incrementar sus ventas.

5 Mujeres sin Límites:
Ha beneficiado a mujeres de cinco países (Colombia, Ecuador, Chile, Bolivia y Perú) y, para finalizar el 2023, se espera poder replicarlo en México y República Dominicana. Su objetivo es fortalecer el liderazgo y capacidades emprendedoras de mujeres adultas, de entre 20 y 60 años. El programa fomenta el crecimiento de sus negocios mediante capacitación, mentoría y asesoría técnica en gestión de negocios y su conexión con el ecosistema emprendedor. Hasta el momento ha certificado a 3.800 mujeres, implementándose de la mano de prestigiosas universidades de la región. Las participantes mejoran la implementación de buenas prácticas en sus negocios, como las de definir una propuesta de valor (+ 47 %) y llevar un registro de sus ventas (+ 27 %). El 84 % considera que el programa contribuyó a mejorar sus ventas.

Para la familia, la mujer es un agente transformador de su propia vida y su comunidad, y entender lo que sucede con su proceso es esencial para el mejoramiento de sus prácticas. Por este motivo desde Fundación Belcorp se decidió diseñar de manera conjunta estrategias para la medición de impacto

Algunas cifras muestran el alcance de estas iniciativas:



en alianza con las universidades de cada país. En 2022 contrataron a la consultora especializada ZIGLA para diseñar un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés) que les permita evaluar los resultados de sus intervenciones sociales y generar oportunidades de mejora con base en un sistema automatizado de gestión de la data. Se cuenta además con evaluaciones cualitativas y la construcción de historias de vida de las beneficiarias⁴.

En 2011 se realizó una reestructuración organizacional en la empresa, producto de la cual nació en 2012 su Dirección de Innovación Social, liderada por Claudia Belmont y en la cual se llevaron a cabo estrategias de sostenibilidad de triple resultado: social, económico y ambiental; diseñando por primera vez productos de doble y triple impacto⁵.

Después de dos años, la Dirección de Innovación Social fue absorbida por la Vicepresidencia Comercial, la cual dio continuidad a los productos diseñados.

En 2018 la familia constituyó su *family office* con el objetivo de gestionar sus asuntos familiares y preservar su legado. El

propósito familiar, sus valores y su estructura de gobernanza son los pilares que sustentan el cumplimiento de su visión y guían la toma de decisiones. A través de la empresa se esfuerzan por impactar positivamente la calidad de vida de la comunidad y contribuir a la protección del medio ambiente. Alineados con este propósito desde 2020 son benefactores de LALA (Latin American Leadership Academy) la organización sin ánimo de lucro que promueve el liderazgo de los jóvenes entre los 14 y los 20 años.

En el frente de la gestión patrimonial, la *family office* a través del Consejo de Familia está implementando las estructuras de gobernanza que le permitan garantizar que todas las decisiones de inversión sean consistentes con su propósito y sus valores. Con este objetivo se implementó el Comité de Inversiones, conformado por un panel de expertos encargados de vigilar y asesorar a la familia para que todas las decisiones de inversión cumplan con la política de inversiones y con los estándares ASG.

⁴ Ver dossier de Historias de Grandes Mujeres para 2018 [aquí](#)

⁵ Esta es una propuesta liderada por Claudia y apoyada por la familia buscando fortalecer su estrategia de sostenibilidad con la generación de iniciativas de triple resultado o *triple bottom line*.

Lecciones aprendidas y retos a futuro

Iniciar la Dirección de Innovación Social en la empresa fue una apuesta exitosa que se convirtió en la semilla para promover la inversión de impacto y administrar el capital con la vista puesta en el largo plazo. Los aprendizajes derivados de esta experiencia han generado nuevas reflexiones sobre cómo el impacto social puede articularse en los modelos de negocio de las empresas.

Los retos a futuro de la familia están asociados a la necesidad de generar redes para promover las inversiones de impacto y apostar por el desarrollo social.

Claudia Belmont ha trabajado para acercar cada vez más los fondos de impacto a su familia y mantiene su convicción

por movilizarla hacia inversiones pacientes con instituciones reconocidas como Acumen y Capria Ventures.

La generación de redes es uno de los factores que les ha permitido mantener su ADN social, avanzando en la dirección del diálogo constante con los integrantes de la rama familiar de su padre. También se destaca el efecto positivo que ha tenido sobre ellos contar con asesores externos en todo el proceso de diseño de la estrategia de impacto, en la medida que materializan las iniciativas y ven resultados.

Los retos a futuro de la familia Belmont Graña están asociados a la necesidad de generar redes, tanto internas como con otras organizaciones, para promover las inversiones de impacto y apostar por el desarrollo social, aún ante las diferentes situaciones políticas y económicas de los últimos tres años en la región.




Impacto positivo alineado con la justicia social

Familia De Sola, **El Salvador**

Orígenes

Herbert de Sola Osorio, un inmigrante judío de Curaçao, llegó a Panamá en 1896 y posteriormente se trasladó a El Salvador en los años 20. Allí fundó lo que se conoce como Grupo de Sola, con inversiones en desarrollo inmobiliario, servicios remotos, café y hotelería, entre otras. A lo largo de más de 125 años de gestión empresarial en Centroamérica, tanto su fundador como sus cuatro hijos y luego sus nietos, protagonizaron diversas iniciativas de alto impacto dentro y fuera de las empresas que el Grupo ha administrado.

 El espíritu de servicio y de responsabilidad ha sido siempre una parte medular del quehacer en la familia

En la familia ha existido siempre la conciencia de generar un impacto positivo alineado con las ideas de justicia social, compromiso ético y con la responsabilidad que conlleva el privilegio de haber nacido con oportunidades que muchos otros en la región no tienen.

El espíritu de servicio y de responsabilidad ha sido siempre una parte medular del quehacer en la familia, dentro y fuera de las empresas. Durante varios años distintos miembros de la familia ocuparon cargos de liderazgo público en la diplomacia, el Estado, los gremios y la sociedad civil. Entre las diferentes instituciones en las que aportaron su visión están INCAE Business School, Zamorano, Ministerio de Salud de El Salvador, Asociación de Industriales, la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL), Salvanatura, Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades), la alianza para el desarrollo sostenible Fundemas y diferentes consulados honorarios en El Salvador.


Gobernanza

El Grupo De Sola está constituido por un conjunto de empresas e inversiones y una fundación caritativa, Fundación H. de Sola. Los hermanos Diego y Celina de Sola son socios de este grupo inversor. Como parte de la cuarta generación, han mostrado un firme interés por fortalecer un trabajo con enfoque de impacto que permita construir otras realidades, y transforme la visión caritativa tradicional de filantropía pura. Siguiendo esta línea de acción impulsaron en 2007, junto con Ken Baker, el marido de Celina, un emprendimiento social de alto impacto: Glasswing International, que busca crear condiciones para mejorar las oportunidades de jóvenes en la región en forma innovadora, eficiente y efectiva.

Celina y Ken complementan su formación y experiencia en temas de desarrollo social, con la experiencia y capacidad de convocatoria empresarial de Diego, actual CEO del Grupo de Sola, para lograr conectar los grupos de interés focalizados.

Cuando se inició el diseño de Glasswing, los tres fundadores lograron el apoyo de un conjunto de donantes, entre ellos el

Grupo de Sola, sin que esto significara alguna participación o protagonismo de la empresa de la familia, ya que consideraban de especial importancia que la organización social tuviera plena independencia para operar libremente con diversos sectores y sin limitaciones ni influencia política.



Glasswing International busca crear condiciones para mejorar las oportunidades de jóvenes en la región en forma innovadora, eficiente y efectiva.

Glasswing cuenta con una junta directiva bajo el liderazgo de John Moore como chairman, Celina de Sola como presidenta y un conjunto de directores que incluyen a Diego de Sola y a Ken Baker, quien funge como director ejecutivo.

Foco de impacto

En su funcionamiento, Glasswing International adopta un enfoque intersectorial al establecer alianzas con empresas, comunidades y otros actores clave para la implementación, adaptación de metodologías y medición de impacto. Se enfoca en abordar las causas de la pobreza y la violencia a través de programas de educación, salud, y desarrollo comunitario.

En un comienzo, Glasswing contó con capital familiar como inversión para su establecimiento. No obstante, para los fundadores ha sido importante alcanzar la independencia financiera para avanzar en la asignación de recursos de manera flexible y adaptativa, operando bajo un modelo de emprendimiento social que no percibe ganancias y se financia a través de las donaciones y alianzas.

En la actualidad Glasswing está presente en más de 12 países⁶ con un presupuesto anual que en 2023 asciende a USD 30 millones, y con un programa de voluntariado, que busca “garantizar un cambio sostenible, mientras fomentamos la esperanza y el orgullo de la comunidad”.

El enfoque de sus proyectos se centra en tres líneas temáticas: educación, salud y desarrollo comunitario. En la tabla se presenta un resumen de los proyectos que han sido pilares fundamentales para generar un impacto positivo en la vida de 2.2 millones de personas.

Para los fundadores el voluntariado es clave, por lo que frecuentemente invitan a miembros de la familia a participar en actividades y a contribuir con la organización por medio de donaciones. La Fundación de Sola también ha patrocinado a través de Glasswing un programa en una escuela pública por muchos años.

En la actualidad, los recursos de Glasswing provienen de diversas fuentes, incluyendo fondos de cooperación internacional como Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), fundaciones aliadas como el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo del gobierno de Canada (IDRC, por sus siglas en inglés), las fundaciones Howard G. Buffett, Kellogg, Ford, Summit, y Tinker, empresas aliadas y filántropos individuales, así como por medio de actividades de consultoría técnica y campañas de fundraising para captación de fondos anuales.

En la actualidad Glasswing está presente en

+12

países con un presupuesto anual que en 2023 asciende a USD 30 millones

Para garantizar el uso eficiente de los fondos, opera mediante un ciclo de análisis de proyectos que consta de varias etapas. En primer lugar, se identifican las prioridades junto con las comunidades locales y se realiza una focalización de los proyectos para dirigir la búsqueda de fondos de manera estratégica. Luego, se identifican aliados y posibles donantes para formular propuestas y movilizar recursos. Y por último

Proyectos de Glasswing International

Educación

- Escuelas comunitarias
- Revitalización de centros escolares
- Clubes extracurriculares

Salud

- Atención a la salud mental: *Proyecto SanaMente*
- Clubes de Género: *Entre Amigxs*
- Medicina de emergencia
- Salud materno infantil y comunitaria

Empoderamiento juvenil y comunitario

- Jóvenes constructores
- Restauración del parque Cuscatlán

Fuente: Glasswing International

⁶ Estados Unidos, El Salvador, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Colombia, México, Ecuador y Trinidad y Tobago.

se planea la implementación, operación y medición efectiva de los proyectos.



La focalización de los proyectos se centra en las comunidades donde hay espacio para trabajar sin duplicar esfuerzos y donde hay oportunidades de impacto, tomando en consideración

el involucramiento de la empresa privada, el gobierno, otras ONG y actores de la sociedad civil.

En el desarrollo de los proyectos se evalúa qué se ha hecho previamente, buscando la evidencia de lo que ha funcionado en otros contextos, para aprender de ellos. Además, mantienen una cultura y un compromiso con la innovación, lo cual requiere flexibilidad y agilidad. Utilizan métodos de monitoreo y evaluación para medir el progreso de sus proyectos y obtener retroalimentación sobre las acciones realizadas; esto les permite tomar decisiones para mejorar continuamente sus procesos aplicando diversas metodologías, como *After Action Reviews (AAR)*, a través de encuestas y grupos focales con los participantes para obtener información directa sobre los resultados y aprendizajes logrados.

También han contado con evaluaciones experimentales (RCT) externas de programas como Sanando Heridas y Escuelas Comunitarias realizadas por aliados como el Chicago Crume Lab, la Universidad Pontificia de Chile, Jameel Poverty Action Lab (JPAL), el BID y el Banco Mundial.

Lecciones aprendidas y retos a futuro

Celina y Ken dedicaron muchos años a trabajar en zonas de conflicto y atención a emergencias antes de fundar Glasswing, adquiriendo experiencia específica en atención a situaciones de violencia y maltrato, desarrollando una conciencia profunda de la salud mental y una amplia educación para afrontar traumas psicológicos y herramientas de autocuidado.

Esta experiencia, alineada con su intención de priorizar los problemas de violencia con los que iniciaron su trabajo en El Salvador, les ha permitido multiplicar las alianzas para cortar el círculo de la violencia, el miedo y la ansiedad.

El gran aprendizaje para la familia está relacionado con la necesidad urgente de gestionar proyectos que puedan fortalecer la justicia social como pilar fundamental de estabilidad y prosperidad.

El trabajo en red con un enfoque multisectorial ha sido clave para abordar los aprendizajes como punto de partida de las

decisiones y acciones efectivas. Su enfoque en el trabajo con diversos actores le permite a Glasswing responder a las prioridades locales de manera efectiva.

En sus dieciséis años de experiencia técnica manejando recursos y fondos para la inversión colectiva han confirmado que la utilización de capital propio, sin adquirir préstamos, permite mayor flexibilidad al momento de invertirlo en el despliegue de soluciones.

A futuro le apuntan a la generación de alianzas con instituciones como Impact Hub y la diversificación de sus fuentes de ingreso, que les permita fortalecer la sostenibilidad financiera y avanzar en su misión de generar un impacto positivo en las comunidades.

El gran aprendizaje para la familia está relacionado con la necesidad urgente de gestionar proyectos que puedan fortalecer la justicia social como pilar fundamental de estabilidad y prosperidad, a base de equidad y oportunidad para todos en Centroamérica, comenzando con la juventud.



Innovación financiera al servicio de las necesidades de desarrollo

Familia Echavarría Olózaga, **Colombia**

Orígenes

La familia Echavarría Olózaga le apuesta a la inversión de impacto social y ambiental como resultado de un proceso de constancia, responsabilidad social y liderazgo que está estrechamente ligado a la estructura familiar y a los valores de actuación ética que la guían. Su objetivo es retribuir bienestar a la sociedad y crear proyectos que contribuyan al desarrollo del país, brindando a los colombianos la posibilidad de una movilidad social.

El objetivo de la familia es retribuir bienestar a la sociedad y crear proyectos que contribuyan al desarrollo del país.

Para lograrlo, Antonio Echavarría Barco, presidente del Consejo Directivo de la Fundación Corona y miembro de su cuarta generación considera que “ha sido fundamental entender el valor de la institucionalidad, inspirados en la Organización Corona, y cómo podía ser plasmado en lo social para crear permanencia y responsabilidad compartida por todos los actores”. Miembros de diferentes generaciones se han comprometido con la generación de impacto a través de diversos vehículos, desplegando sus acciones desde la Organización Corona, la Fundación Corona y otras iniciativas de inversión individual, teniendo como referencia el protocolo de familia creado a principios de los años noventa, el cual promueve la importancia de reconocer simultáneamente el potencial financiero de los negocios y su contribución social.

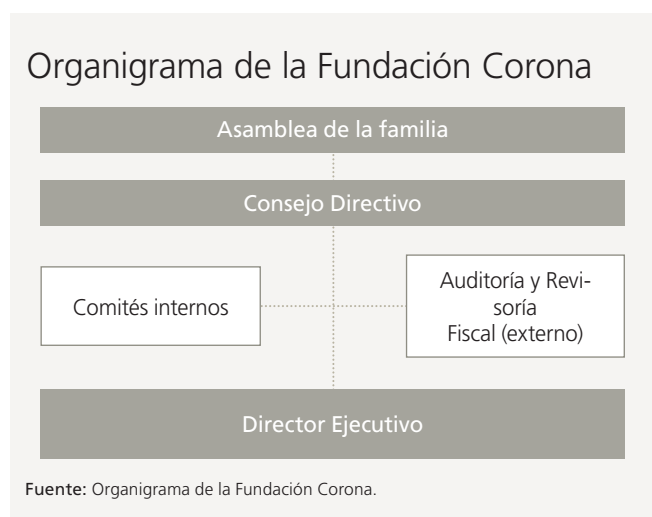
Gobernanza

Los recursos de capital para la inversión social de la Fundación Corona provienen principalmente de un fondo patrimonial (*endowment*) y de donaciones anuales de la empresa. La gestión de la Fundación se orienta a atender las necesidades sociales del país y se sustenta en la profesionalización de su equipo técnico, la participación de miembros externos y una visión de largo plazo. Además, cuenta con un esquema dinámico en la toma de decisiones que ha permitido el desarrollo de sus negocios y una gestión efectiva del impacto social.

Las inversiones familiares se encuentran en todo el espectro del continuo de capital, desde donaciones hasta inversiones que siguen un esquema tradicional, pero también inversiones innovadoras en bonos de impacto social, pago por resultados y otros esquemas de financiación a la medida.

El Consejo Directivo de la Fundación Corona está compuesto por diez miembros, de los cuales cinco son externos y cinco pertenecen a la familia, siendo la cuarta generación la que tiene un rol activo predominante. Este Consejo tiene como presidente y vicepresidente a dos miembros de la familia, Antonio Echavarría Barco y Daniel Echavarría Arango respectivamente, y cuenta con la participación de Daniel Uribe como director ejecutivo, externo.

La figura muestra la relación del Consejo Directivo con los demás órganos, lo que evidencia una gobernanza administrada conjuntamente con la familia.



Con el objetivo de fomentar la participación de nuevos miembros de la familia y fortalecer el compromiso de aquellos que ya forman parte de la organización, se ha establecido un proceso interno que incluye reuniones, visitas y participación en proyectos. Estas actividades tienen como finalidad dar a conocer las estrategias, metodologías, aliados y resultados de la organización, manteniendo siempre la intención de preservar el legado familiar y generar transformación e impacto a través de acciones enfocadas en la triple cuenta.

Las inversiones familiares se encuentran en todo el espectro del continuo de capital, desde donaciones hasta inversiones que siguen un esquema tradicional.

En palabras de Daniel Echavarría Arango, miembro también de su cuarta generación, la visión de la familia se resume en la creencia de que “al invertir en generar valor para todos los stakeholders (empleados, clientes, comunidades, medio ambiente, accionistas), no solo logran transformar la sociedad, sino que también generan un retorno aún más atractivo para los accionistas, no solo creciendo su capital financiero, sino también ampliando el capital humano, intelectual y social de la familia y fortaleciendo el legado para las futuras generaciones”.

Foco de impacto

La familia Echavarría ha demostrado un compromiso sólido con la transformación social y ha reconocido la importancia de movilizar recursos hacia el impacto utilizando estratégicamente su capital filantrópico y paciente, además de ser flexibles en el modelo de intervención y en las herramientas utilizadas, explorando alternativas que les permitan generar cambios a largo plazo e innovar con instrumentos financieros.

La Fundación Corona se ha centrado en ser un *market builder* y promover un cambio sistémico. En esta perspectiva trabajan en la exploración del *Impact Investing*.

Como parte importante de la generación de impacto de triple cuenta (económico, ambiental y social), desde la empresa se destaca el proceso de exploración de inversiones asociadas con temas recientes de eficiencia energética y análisis de viabilidad en la transición a fuentes no convencionales de energías renovables (FNCER) dentro de las plantas industriales, con la finalidad de contribuir a la reducción de gases de efecto invernadero.

Así mismo, se gestionan procesos de innovación internos para movilizar la creación de ideas por medio del *Corporate Venture Capital*. En esta perspectiva se propició la creación en 2018 de la Aceleradora Sodimac Corona, que seleccionó, con el apoyo de Endeavor Colombia, emprendimientos enfocados en las industrias de logística, energía, retail y manufactura para solucionar retos específicos de Corona y de Sodimac Colombia, los cuales recibieron mentorías y tuvieron acceso a los distintos negocios de estas dos compañías para desarrollar pilotos con el objeto de llevar sus productos, servicios y soluciones tecnológicas al siguiente nivel, y así potenciar su crecimiento.

La responsabilidad y compromiso que se ha evidenciado desde la Organización Corona es también un sello diferencial de la Fundación Corona, constituida en 1963⁷, y que se destaca por su compromiso con la contribución social, lo que la ha llevado a evolucionar como una Fundación de segundo piso⁸, además de ser reconocida por los líderes de opinión como una de las organizaciones más admiradas del país.

Consciente de la complejidad y las altas necesidades en sus áreas de enfoque, como la educación, el empleo y la participación ciudadana, la Fundación Corona se ha centrado en ser un *market builder* y promover un cambio sistémico. En esta perspectiva trabajan en la exploración del *Impact Investing*, pues han descubierto que esta estrategia puede ser una herramienta efectiva para catalizar proyectos de impacto.

Además de evaluar diferentes metodologías y estrategias, la Fundación promueve el fortalecimiento del mercado y la transferencia de aprendizajes, asumiendo un papel activo como promotora de organizaciones como el NAB (National Advisory Board) y Latimacto, impulsando así el desarrollo de iniciativas que amplíen el alcance de su impacto. Daniel Echavarría Arango afirma que es necesario “aprovechar el sector privado para catalizar innovaciones que ayuden a encontrar soluciones disruptivas a estos problemas. Es ahí donde la oportunidad de inversión de impacto se vuelve tan interesante, ya que permite utilizar ese continuum de capital público, fundacional, académico y privado para financiar innovación y disrupción que lleven a mejores soluciones a los desafíos sociales y ambientales que hoy enfrenta la humanidad”.

Por esta razón, la Fundación Corona apuesta a proyectos con un enfoque sistémico, en los cuales prima la articulación entre diferentes actores para encontrar soluciones innovadoras a desafíos sociales. Uno de los más destacados es SIBs.Co, el primer programa en Latinoamérica en implementar Bonos de Impacto Social.

Este programa fue financiado por el BID Lab y la cooperación económica Suiza SECO e implementado por la Fundación Corona con el apoyo de actores públicos y privados⁹. Este esquema ha sido reconocido como una estrategia efectiva en los ámbitos nacional y latinoamericano, en la cual las empresas privadas invierten capital a riesgo en proyectos que buscan abordar problemáticas estructurales, vinculando el pago al cumplimiento de metas establecidas.

Hasta el momento, la Fundación Corona ha participado y promovido la implementación de los cuatro bonos de impacto social desarrollados en el país, con un enfoque en la generación de empleos formales. Durante la ejecución de este programa, la Fundación ha prestado particular atención al seguimiento de los aprendizajes y buenas prácticas con el objetivo de replicarlas y obtener cada vez mejores resultados.

⁷ En esta misma época la familia apoyó la creación de varias universidades en Colombia.

⁸ La Fundación Corona pasó de tener programas propios a ser de segundo piso o segundo nivel.

⁹ Fue estructurado con el Departamento de Prosperidad Social, la Secretaría de Asuntos Económicos de Suiza, el BID-FOMIN, Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Mario Santodomingo, Corporación Inversor, Instiglio y Fundación Corona.

Tanto la fundación como el negocio y las diferentes inversiones cumplen las mejores prácticas de medición para evidenciar el impacto en los aspectos económicos, sociales y ambientales, lo cual les permite tomar decisiones informadas. Esta rigurosa evaluación se refleja en los informes de sostenibilidad de Organización Corona y sus filiales y en los informes anuales de resultados en los cuales evalúan su estrategia de responsabilidad extendida, que incluye su responsabilidad social empresarial y su compromiso corporativo con la contribución al cumplimiento de los ODS.

A lo largo de los años, han surgido otras iniciativas y fundaciones familiares como parte del ADN social de la familia Echavarría. Estas incluyen la Fundación Hernán Echavarría, el Instituto de Ciencia Política, Endeavor y la Fundación Alvarallice, que hace parte de la estirpe de Doña Alice Echavarría y su esposo. Esto se suma a una serie de inversiones sociales que los miembros de la familia lideran de manera individual, reconociendo a la Fundación Corona como el punto de encuentro de toda la familia a lo largo de sus cinco generaciones.

Lecciones aprendidas y retos a futuro


La inversión con lentes de impacto desde las primeras generaciones ha logrado impregnar todo el actuar de la familia. La familia se ha caracterizado por su espíritu emprendedor y se destaca por ser un referente empresarial y por su compromiso con el desarrollo económico del país.

En el ámbito familiar han establecido una estructura de gobernanza estable gracias al talento de las personas que los han acompañado, el compromiso con los valores, la visión de largo plazo, el propósito que los mueve y las alianzas para la innovación. Han desarrollado la tolerancia al fracaso, la capacidad de abrir caminos y el respeto mutuo para tomar riesgos, reconociendo la importancia de la unión familiar y la intuición para ceder el control y empoderar a otros.

Consideran que su principal activo es su capacidad de articular actores público-privados del ecosistema social y destacan que en la búsqueda de la innovación y adaptación es necesario orientarse al mayor impacto posible. Aunque reconocen que algunas iniciativas innovadoras pueden fracasar, valoran la importancia de realizar pruebas, aprender de ellas y seguir intentando para lograr experiencias exitosas que se puedan replicar y escalar.


Para avanzar en la generación de soluciones a las problemáticas sociales complejas, la familia considera que es clave

seleccionar de manera dedicada un equipo técnico preparado y/o capacitarlo, además de realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones para contar con el capital humano y financiero que habilite las transformaciones necesarias.



En el ámbito familiar han establecido una estructura de gobernanza estable gracias al talento de las personas que los han acompañado.

Finalmente, Antonio Echavarría considera que la familia tiene actualmente dos desafíos importantes. El primero es mantener el interés y la motivación de la quinta y siguiente generación, considerando que varios de sus miembros no nacieron en Colombia. El segundo, en palabras de Antonio, es *articular el continuo de capital en las donaciones, inversiones desde el endowment y otros vehículos financieros para establecer nuevas formas de articular el negocio con la generación de impacto.*



Un laboratorio familiar para la inversión de impacto

Familia Gerdau Johannpeter, **Brasil**

Orígenes

João Gerdau y su hijo Hugo fundaron en 1901 la empresa que lleva su apellido, en Porto Alegre, Brasil. Una fábrica de clavos que se convirtió con el tiempo en un grupo empresarial multinacional productor de acero. Gerdau es hoy uno de los principales proveedores de acero largo en América, con ventas en nueve países de la región.

Los valores familiares como el compromiso, la generosidad y la solidaridad llevaron a varios de sus miembros a pensar más allá de la industria del acero y las utilidades para contribuir al desarrollo social.

Uno de los valores de la Familia Gerdau Johannpeter es el de la Responsabilidad: *Somos conscientes de que nuestras acciones impactan a la sociedad. Somos la parte de un todo. Y cuando todo mejora, todos ganan.*

El desarrollo e implementación de una estrategia familiar de impacto se ha dado a través de la creación de dos institutos: el Instituto Gerdau y el Instituto Helda Gerdau (IHG). El primero fue creado en 2005 para gestionar las políticas y directrices de responsabilidad social de la empresa, que actualmente se centran en el emprendimiento, el reciclaje y la vivienda. El segundo, el Instituto Helda Gerdau, es de carácter familiar y fue creado en 2020 en honor a la matriarca de las cuatro ramas familiares, pertenecientes a la tercera generación. El Instituto Helda Gerdau trabaja en el formato de donante, es decir, transferencia de recursos a proyectos e instituciones ejecutoras. Actualmente este apoyo se realiza para iniciativas vinculadas a los dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), educación de calidad y trabajo decente y crecimiento económico (objetivos 4 y 8) y también en el fomento del ecosistema y el emprendimiento de impacto.

La participación activa de la familia en la búsqueda de oportunidades para impactar positivamente la sociedad ha sido el común denominador desde João Gerdau, de la primera generación, hasta la quinta generación, hoy responsable de la creación del Instituto familiar.

Gobernanza

Las actividades sociales de la familia se estructuran conjuntamente con las de la empresa a través de un instituto híbrido desde 2005. A partir de 2018, las estrategias de impacto se diferencian en un movimiento en el que la Familia se aleja del Instituto Gerdau. En este período, la discusión sobre la acción social familiar se establece en la gobernanza familiar y culmina con la creación del Instituto Helda Gerdau, a finales de 2020.

IHG tiene dos instancias de gobernanza. Su Consejo Directivo, integrado por cuatro primos en representación de cada rama familiar, quienes se reúnen mensualmente para monitorear y tomar decisiones sobre el Instituto. Y una asamblea que se reúne anualmente.

Las actividades filantrópicas del Instituto se sustentan parcialmente con los ingresos de su fondo patrimonial, llamado Fondo Helda, y se complementan con otras donaciones familiares.

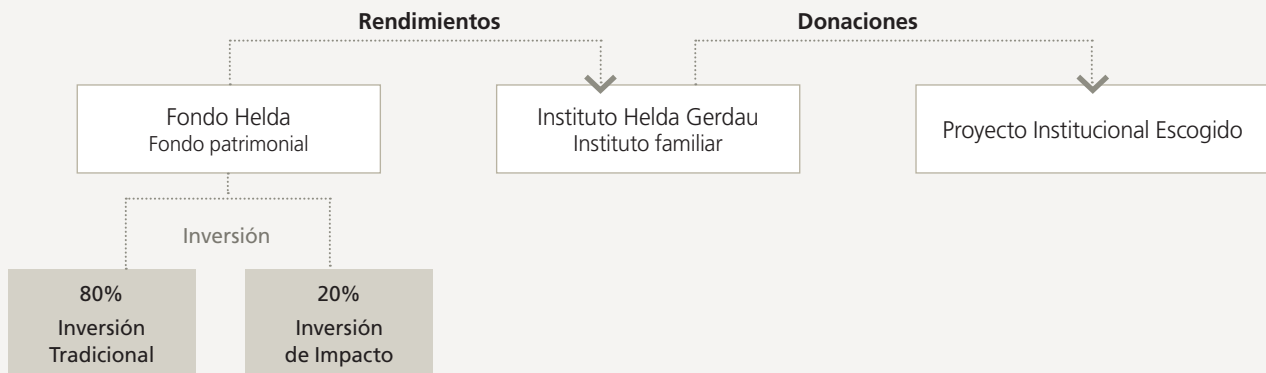
En su estrategia, el Instituto reconoce que su fondo patrimonial puede complementar su trabajo filantrópico -y no sólo financiarlo- a través de la inversión de impacto.

De esta forma, un porcentaje del patrimonio del Fondo Helda se destina a realizar inversiones de impacto a través de fondos.

En su estrategia, el Instituto reconoce que su fondo patrimonial puede complementar su trabajo filantrópico -y no sólo financiarlo- a través de la inversión de impacto.

El Fondo Helda es administrado por el *Family Office* de la Familia y les ha permitido iniciar un camino de aprendizaje y conocimiento para identificar oportunidades en las que puedan conciliar el impacto, el riesgo y el retorno. Este fondo, que surgió al reflexionar sobre dónde invertir los activos, representa para la familia la posibilidad de experimentar y generar inteligencia colectiva con la cual desarrollar nuevas oportunidades de apoyo.

Vehículos de la estrategia



Fuente: Instituto Helda Gerdau.

Foco de impacto

La Familia Gerdau Johannpeter ha demostrado un fuerte compromiso con el impacto social a través del Instituto Helda Gerdau, cuyo propósito es "Apoyar iniciativas de impacto positivo para generar mejores oportunidades para públicos vulnerables y contribuir a una sociedad más inclusiva".

Actualmente, el Instituto cuenta con dos grandes direccionamientos estratégicos:

- 1 Potenciar proyectos e iniciativas centrados en la educación, la generación de ingresos y el crecimiento económico y el emprendimiento para jóvenes en situación de vulnerabilidad social.
- 2 Fomentar el ecosistema de impacto a través de la filantropía estratégica, la inversión de impacto y el apoyo a otros frentes estratégicos para esta estructuración.

Centrados en los temas de educación y empleabilidad de los jóvenes, actualmente se apoyan tres proyectos: DUXTEC en colaboración con la Fundação Gerações, Campus Caldeira en colaboración con el Instituto Caldeia e Instituto Ascendendo Mentas en colaboración con Gerando Falcões. Estas iniciativas siguen un modelo más tradicional de filantropía estratégica.

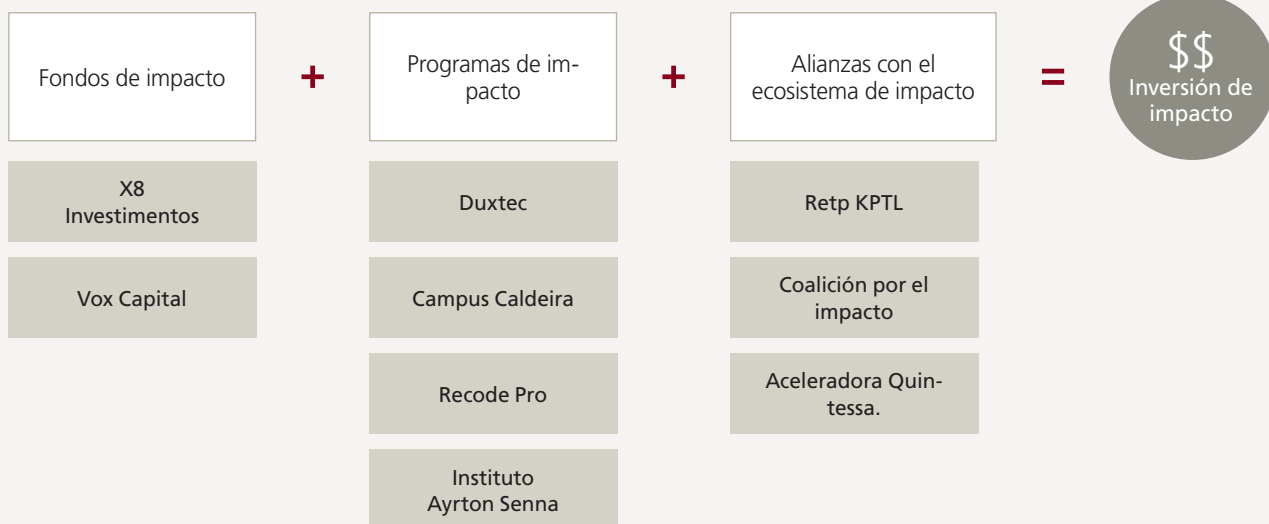
En relación al ecosistema de impacto, se están apoyando iniciativas como la Coalizão pelo Impacto en alianza con el Instituto de Ciudadanía Empresarial (ICE), aceleración de negocios en alianza con Quintessa, patrocinio de Guía 2.5, también Quintessa, entre otras. Estos frentes hacen uso de mecanismos más innovadores, como la filantropía de riesgo y la financiación combinada, y buscan explorar diferentes tipos de capital flexible para fomentar el espíritu empresarial.

La generación de impacto positivo también es enfocada y monitoreada desde el Fondo Helda, destinando el 20 % de su patrimonio a inversiones de impacto: inversiones con retorno financiero y generación de impacto socioambiental positivo.

En este frente, la estrategia es invertir de forma indirecta, es decir, a través de fondos en negocios y empresas que generen un impacto positivo en el medio ambiente y/o la sociedad.

Estos fondos pueden ser de capital privado o capital de riesgo, invirtiendo en empresas que utilizan la tecnología para abordar grandes problemas socioambientales a gran escala, o también en fondos de crédito que apoyan y desarrollan negocios más pequeños de base comunitaria, que ayudan y resuelven problemas más locales en sus comunidades.

Estrategia de inversión de impacto con sus aliados



Fuente: Instituto Helda Gerdau.

Lecciones aprendidas y retos a futuro

La familia ha sido pionera en inversiones de impacto y modelos filantrópicos más innovadores, que se basan en la creencia de que es posible transformar y superar los desafíos socioambientales a través del emprendimiento.

La empresa del sector siderúrgico siempre ha mantenido la conciencia del impacto socioambiental como parte de sus valores familiares, incursionando por el lado corporativo en certificaciones internacionales que le han permitido avanzar hacia el alineamiento con los principios de responsabilidad, a través de la certificación Sistema B, obtenida en 2021.

La empresa del sector siderúrgico siempre ha mantenido la conciencia del impacto socioambiental como parte de sus valores familiares.


En cuanto a la medición de sus procesos, en términos estratégicos, se elaboran informes anuales de gestión, en los que se

presentan los resultados cualitativos y cuantitativos de cada programa. Para esto, cada uno de los aliados es el responsable directo de crear los indicadores los cuales luego entregan al Instituto, los cuales se consideran parte de los resultados.

Gracias a esta experiencia y como parte de su experiencia de aprendizaje, la familia siempre recomienda canalizar recursos en tiempos de crisis global¹⁰ para generar soluciones responsables, devolviendo capacidades a la sociedad, bienestar y crecimiento.

Entre sus principales retos de futuro está el involucramiento y participación de las diferentes generaciones. Es importante el compromiso de la generación mayor para contribuir a las necesidades de emergencia en las comunidades vecinas y fortalecer el crecimiento del Fondo Helda. Así como la confianza de toda la familia que está viendo en los resultados de estos proyectos el compromiso de la estrategia por el cambio y el impacto social.

¹⁰ Durante la pandemia del COVID-19 la familia hizo donaciones para bancos de alimentos en Porto Alegre, Sao Paulo y Rio de Janeiro.



Un proyecto colectivo que recupera y conserva

Familia Llaguno Garza – Riisa, **México**

Orígenes

La historia de impacto de la familia Llaguno Garza inicia con Luz María Garza y su esposo Bernardo Llaguno, quien hace 36 años fundó riisa. Esta compañía, dedicada al reciclaje de plásticos y metales, se convirtió en una empresa familiar una vez los tres hijos de Luz María y Bernardo decidieron hacerse parte de la misma. riisa, a través de Bernardo Llaguno fue desde sus inicios un vehículo para apoyar causas caritativas y solidarias; con el tiempo esa filantropía tradicional se convertiría en la catapulta para establecer una estrategia de inversión por impacto.

Los valores que conectan a Luz María con la generación de impacto son de corte humanista y están enfocados en la familia como motor de la sociedad, en la educación como la capacidad de descubrir lo que la persona es capaz de hacer y en la conservación del entorno desde la apreciación y el cuidado. Luz María sostiene su filantropía en la pertenencia y la interconexión. Creencias que, aún antes de tener conciencia del impacto que pudiera causar en otras personas o en la sociedad, la llevaron a pensar en la familia más allá de su círculo de consanguinidad, ampliando su influencia a sus colaboradores y la comunidad. Tales valores llevaron a Bernardo y Luz María a iniciar sus esfuerzos filantrópicos apoyando con donaciones a organizaciones de la sociedad civil como la Cruz Roja o la Fundación Tarahumara en México, y también a otras causas no organizadas que se acercaban en busca de apoyo.

Con el tiempo la filantropía tradicional se convertiría en la catapulta para establecer una estrategia de inversión por impacto.

Al inicio, esta actividad de transferencia de recursos no tenía una estructura o estrategia, ni se hacía seguimiento a los resultados de las donaciones. La familia entendía de forma intuitiva que estaba ayudando, pero quedaba la inquietud de asegurar que los efectos positivos pudieran maximizarse.

Después de participar en un programa que generó cambios en su paradigma de impacto social, Luz María invitó a su familia a participar en un ejercicio de definición de sectores de interés, en el que se priorizaron el cuidado del medio ambiente y la educación como focos principales de la familia, y se decidió formalizar la labor de impacto a través del establecimiento de Fundación riisa.

Gobernanza

Fundación Riisa nace en 2019 después de un riguroso proceso de asesoramiento en el cual la familia Llaguno Garza pidió consejo y apoyo a varios actores clave en Monterrey. Se decidió para su primera etapa incubar la fundación dentro de Comunidar, organización cuyo propósito es *Fomentar la cultura y el valor de la filantropía en Nuevo León, promoviendo la Inversión Social*.

Luego de inscribir su proyecto al proceso de incubación de Comunidar, la familia participó en una etapa de acompañamiento de ocho meses en la cual recibieron asesoría para la construcción de su guía de trabajo, con misión, visión, valores y focalización de áreas de incidencia según su modelo operativo. En este proceso de creación participaron cinco de sus miembros, con quienes fue posible plasmar las ideas en un manual que se convertiría en la brújula del trabajo y del proceso de direccionamiento de los recursos con foco en inversión social.

Para definir la asignación de recursos, la Fundación realiza un proceso de cuatro pasos en los cuáles participan miembros de la familia y actores externos.

Una vez consolidado el proceso, la Fundación se constituyó como una entidad independiente y así continúa operando hasta la fecha. Actualmente cuenta con un Consejo, integrado por miembros de la familia, que se reúne semanalmente. El propósito de este espacio es el análisis de información y la toma de decisiones estratégicas para separar montos económicos con destino específico a las áreas de trabajo. El Consejo presenta resultados a la Asamblea una vez al año.

En el ejercicio de planeación anual, la Asamblea decide las estrategias de inversión de la Fundación destinadas al impulso

y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, proyectos legado, la concientización ambiental, la atención a la comunidad vecina a la planta de riisa, las alianzas estratégicas y la vinculación con los colaboradores de la empresa.

Para definir la asignación de recursos, la Fundación realiza un proceso de cuatro pasos en los cuáles participan miembros de la familia y actores externos:

- Primero, se define el monto a invertir. Los recursos provienen de la empresa y corresponden a un porcentaje de las utilidades que Bernardo Llaguno, director de Riisa, define anualmente.
- De acuerdo con la estrategia autorizada en la planeación anual se destinan bolsas de inversión. La más importante es la convocatoria anual, dirigida a organizaciones de la sociedad civil y con foco en retos específicos de conservación y educación. Estos retos resultan de estudiar el Plan Estratégico Nuevo León y de la voluntad de alinear sus esfuerzos al esfuerzo colectivo en el Estado.
- Las organizaciones más alineadas a los retos avanzan a la etapa de selección. Se constituyen mesas de trabajo con consejeros y colaboradores de la empresa que estudian entre siete y diez casos, analizando las propuestas frente a los criterios de selección y las prioridades de impacto de la Fundación. Los miembros de las mesas reciben una capacitación sobre el trabajo y la alineación de la estrategia y sus propuestas se llevan al comité de revisión, que valida y confirma el monto a asignar según la solicitud de cada organización aprobada.
- Una vez hecha la transferencia de recursos se inicia el proceso de seguimiento y monitoreo de los proyectos, con visitas y formatos que permiten tener un seguimiento a los avances y encontrar posibles alianzas de colaboración.

Foco de impacto

La Fundación promueve un relacionamiento horizontal entre aquellos que tienen la capacidad de aportar a la solución de problemas sociales a través de la donación o inversión de recursos económicos y los que lo hacen a través de su trabajo de base, los aliados y los beneficiarios.

Fundación Riisa reconoce que existe una falta de oportunidades que impide la movilidad social y el desarrollo pleno del ser humano y de sus comunidades. Luz María colabora en espacios de la sociedad civil, participa como presidenta del Consejo Nuevo León¹¹ en el área de Desarrollo Social, como presidenta de Vía Educación¹² con presencia en catorce estados de la República Mexicana, en la Universidad de Monterrey liderando el Comité de Principios y Filosofía y en otros consejos de organizaciones de la sociedad civil.

Dignidad, pertenencia y cuidado son valores manifiestos en una estrategia que despliega recursos financieros desde diversos puntos del continuo de capital. El monto aprobado anualmente se dirige hacia proyectos a través de la convocatoria y adicionalmente se aportan recursos discrecionales a inversiones cercanas a la familia, informadas por necesidades, peticiones puntuales o de emergencia. Luz María señala que una porción de sus recursos se despliega en forma de filantropía tradicional, pero la mayoría de sus inversiones familiares se manejan mediante el modelo de inversión por impacto. Además de los recursos financieros, la Fundación acompaña sus inversiones con apoyo no financiero, trabajando en el fortalecimiento de sus donatarias, sus alianzas y sus procesos de aprendizaje.

Dignidad, pertenencia y cuidado son valores manifiestos en una estrategia que despliega recursos financieros desde diversos puntos del continuo de capital.

Existe una combinación de transferencia de recursos hacia la inversión social, que activa comunidades. En Fundación Riisa reconocen que son parte de un ecosistema social y que para problemas multidimensionales se requieren soluciones

también multidimensionales, es por eso que se promueve la construcción del tejido de confianza entre los diferentes actores. Una muestra es el impulso de la alianza de fundaciones empresariales en Nuevo León, que suma trece integrantes entre fundaciones de segundo piso, sector gubernamental a través de la Secretaría de Inclusión del Estado y academia, representada por la Universidad de Monterrey.

Además de los fondos asignados mediante la convocatoria y los recursos discrecionales, la Fundación también destina montos a programas de mediano plazo con enfoque sostenible en el tiempo, liderados por la empresa y en los cuales participa activamente. Un ejemplo es el proyecto Arroyo Vivo, que promueve el reciclaje inclusivo y la limpieza y regeneración del ecosistema de Arroyo Seco, un cuerpo de agua que atraviesa la ciudad de Monterrey.

Vincular las comunidades con los colaboradores es un tema prioritario para Fundación Riisa. Esta promoción se da a través de programas como:

- 1 Voluntariado:** una oportunidad para aportar tiempo y talento a necesidades muy puntuales de la comunidad, desde reforestación hasta pintura o tutoría de un alumno becado por la fundación.
- 2 Un día para dar:** impulsa la participación social de los colaboradores al invitarlos una vez al año, en el marco de Un día para dar (giving Tuesday), a proponer sus propias iniciativas y apoyarlas con recursos económico para un proyecto concreto, mientras el colaborador aporta el tiempo y el trabajo voluntario.
- 3 Amigos de Fundación Riisa:** en el que se involucra a las familias de los colaboradores para hacer prácticas de conciencia ecológica relacionadas con eventos en territorio, como limpiezas de espacios públicos o separación de residuos.
- 4 Manos que transforman:** es un reconocimiento anual que simboliza la manera en la que el trabajo de los colaboradores de Riisa hace posible la existencia de la Fundación, y cómo ese esfuerzo hace posible su aporte a la comunidad y los logros que alcanza.

¹¹ Es un órgano consultivo y propositivo del Estado en materia de planeación estratégica y su evaluación.

¹² Una organización de la sociedad civil enfocada en la movilización de agentes de cambio en escuelas y comunidades mexicanas desde 2005.

Lecciones aprendidas y retos a futuro

A través de su camino en el mundo de impacto, Luz María afirma que como familia han entendido que su trabajo filantrópico, de inversión y empresarial, tiene un objetivo común: contribuir con la solución de problemas de comunidades en contextos vulnerables. Mediante cada uno de estos vehículos aspira a un cambio sistémico.


Como familia han entendido que su trabajo filantrópico, de inversión y empresarial, tiene un objetivo común: contribuir con la solución de problemas de comunidades en contextos vulnerables.

Resalta también que los logros obtenidos han sido posibles a través del involucramiento de sus hijos en el quehacer de la empresa y en todo el proceso de creación, establecimiento

y operaciones de la Fundación. Ellos han decidido destinar parte de las utilidades que corresponderían a su trabajo y al hacer esto se han apropiado de las actividades filantrópicas y aportado su visión e intereses personales. Lo que se hace, se hace en familia, es así es como sabemos hacer las cosas en Fundación Riisa, dice.

Dentro de las tareas que Luz María identifica para que otras familias inicien este camino de inversión estratégica del patrimonio está la necesidad de generar una conversación abierta que permita romper los paradigmas e ir más allá de los modelos tradicionales, además de a reconocerse desde la humanidad que nos une.

Luz María reitera la importancia de organizaciones como Comunitar y Latimpro, las cuales ofrecen una vía clara para que familias que desean incursionar en este mundo de impacto lo puedan hacer con el soporte de expertos, aprendiendo de pares y colaborando con otros.



Conocimiento científico al servicio de la salud y el bienestar de las personas

Familia López de Silanes, **México**

Orígenes

En 1943 don Antonio López de Silanes Senior, su esposa Josefina Pérez de López de Silanes y su hija Josefina, decidieron constituir Laboratorios Silanes con el interés de cubrir la demanda de medicamentos de la época y desarrollar la ciencia y la salud. El espíritu emprendedor de don Antonio, su capacidad de liderazgo y la experiencia de Josefina en temas de contaduría permitieron que esta iniciativa se convirtiera en una empresa reconocida por sus investigaciones, con éxito económico y de interés familiar, vinculando con el tiempo a varios miembros de la segunda y tercera generación. Hoy 64 de ellos están activos en la empresa.

Trabajar en la empresa familiar ha significado fortalecer las relaciones entre los miembros de la familia.

De acuerdo con una de sus nietas, Jimena Woodworth, don Antonio era una persona que siempre buscaba desarrollar medicamentos que contribuyeran a mejorar las condiciones de salud de las personas, llevándolo constantemente a innovar por medio de la investigación científica. También se esforzó por mantener su legado haciendo que sus hermanos, hijos, nietos y demás miembros de la familia se sintieran inspirados por sus valores, como el amor por el trabajo, el compromiso con la ciencia y la excelencia en los procesos.

Trabajar en la empresa familiar para ellos ha significado fortalecer las relaciones entre sus miembros, propiciando cuatro espacios de encuentro al año en los que logran compartir y afianzar lazos. Además, les ha permitido dar pasos firmes hacia la generación de impacto a través de inversiones con capital de riesgo por medio de fondos familiares, como una herramienta para contribuir al mejoramiento de las condiciones de la mujer en el mundo.

Gobernanza

La administración del patrimonio en la familia ha sido siempre paritaria¹³ y se ha destacado la confianza en el rol de la mujer. Desde el inicio, la gestión ha sido compartida, permitiendo a hombres y mujeres desarrollarse, formarse y ganar experiencia sin diferenciación de género, lo que repercute directamente en el desarrollo del liderazgo femenino, la unión familiar y la toma de decisiones compartida entre hombres y mujeres.

Desde 2019, Jimena Woodworth y Javier de Robina, la más joven y el más joven de la segunda y tercera generación respectivamente, ambos con formación académica y experiencia en el área financiera, tomaron la dirección estratégica de las inversiones del patrimonio familiar, partiendo de un principio de inversión responsable y contando con un comité de filantropía.

El patrimonio familiar se ha convertido en el núcleo de la generación de impacto. La familia decidió invertir un 10 % de las ventas de la empresa en el trabajo de investigación y desarrollo de medicamentos innovadores, programas de promoción a la salud y educación continua para sus colaboradores.

A partir del liderazgo de Jimena, se inicia una transición hacia la inversión responsable con la creación de los *Investment Policy Statement (IPS)*¹⁴ por perfil familiar, la alineación con un grupo focalizado de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)

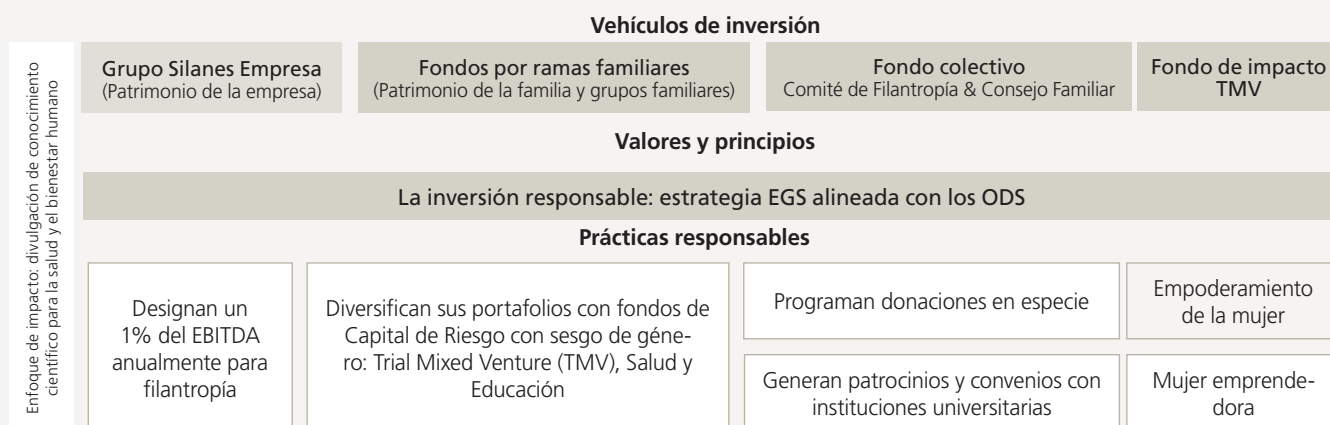
y la incursión en capital de riesgo, por medio de un fondo enfocado en *startups con propósito* liderado por mujeres y dirigido a mujeres conocido como Trial Mixed Venture, TMV, radicado en EE.UU.

Así mismo, se dio continuidad a un fondo de inversión en filantropía liderado por el Consejo Familiar que llevaba 40 años en funcionamiento.

En la familia López de Silanes el patrimonio familiar se subdivide de acuerdo con los hermanos, hijos y nietos, y cada uno de estos constituye una rama familiar o un nicho con tesis de inversión diferenciales, según intereses particulares (ver figura).

Este proceso es un ejemplo de la idea de gobernanza para la familia, pues se traduce en la posibilidad de conciliar y priorizar sus valores en las estrategias de inversión. Más allá de imponer políticas de interés individual que favorezcan a una rama de la familia se busca democratizar los procesos para garantizar la estabilidad ahora que cada vez se involucran más miembros de diversas generaciones de la familia. Es decir, una vez consolidados sus vehículos actuales de inversión, comienzan a formalizar el propósito de las inversiones dirigido al impacto positivo en las mujeres, la educación y la salud¹⁵, y a establecer dentro de sus prácticas la necesidad de pensar constantemente lo que sucede en su país en estas tres líneas.

Vehículos de inversión con foco de impacto



Fuente: elaboración propia.

¹³ La paridad de género entendida en este como la posibilidad de ofrecer oportunidades y condiciones de igualdad entre hombres y mujeres de la familia, como primero, y a través de los fondos de inversión que contratan, como segundo.

¹⁴ Para llegar al IPS utilizó un cuestionario que les permitió jerarquizar los valores entre generaciones.

¹⁵ Para cada uno de estos temas de interés se han creado los consejos de Educación, Salud y Comunicación Interna, con un eje transversal para temas de género.

Foco de impacto

Con la empresa como vehículo principal con foco de impacto, su propósito es compartir conocimiento científico como parte de sus procesos de innovación y desarrollo de productos de calidad. Paralelamente contribuye a la generación de soluciones médicas para el mundo y para aquellas localidades en México que no tienen acceso a medicamentos. Esta estrategia ha sido posible mediante la difusión entre sus proveedores de la cultura de las cadenas de valor responsables, con encadenamientos productivos que favorecen la responsabilidad social, con miras al cuidado de las comunidades de manera integral.

En 2008 diseñaron la Política de Seguridad, Salud y Protección Ambiental y el programa *Buena Onda Silanes* dentro de la empresa. Por medio de esta política le apuestan a prácticas amigables con el medio ambiente como el reciclaje y la reducción del uso de papel en sus oficinas, práctica que siguen aplicando en coherencia con su Código de Conducta, actualizado en 2020.

Desde 2014 se han entregado más de

33.000

unidades de medicamentos a
119 comunidades indígenas.

La familia ha trabajado directamente con actividades de formación y acompañamiento al personal de la empresa, pero además ha invertido con mucha fuerza en investigación y desarrollo, en alianza con instituciones médicas. La iniciativa más sobresaliente es la colaboración con la Fundación Mexicana para la Salud (FUNSALUD) y la creación del Premio Antonio López de Silanes Senior¹⁶, entregado al mejor proyecto elaborado por jóvenes investigadores en el campo de la diabetes.

Del lado de la filantropía contribuye con donaciones anuales iniciadas en 2014 con la entrega de más de 33.000 unidades de medicamentos a 119 comunidades indígenas para atender enfermedades y padecimientos específicos.

La empresa familiar ha sido la fuente principal de recursos para movilizar más de 50 productos y tratar a más de 600.000 mil personas¹⁷. En los servicios de salud se ha enfocado en cinco áreas terapéuticas: cardiometabólico, diabetes, sistema nervioso central, analgesia y antivenenos. La apuesta familiar ha sido la difusión de conocimiento por medio de un área propia de innovación y desarrollo, a través de alianzas y programas

complementarios. Cuenta con 11 patentes nacionales y 99 extranjeras.

Tras haber recibido en seis ocasiones el distintivo de empresa socialmente responsable (ESR) por parte de la Agencia Iberoamericana para la difusión de la Ciencia y la Tecnología (DiCTY), el Grupo Silanes le apuesta a *hacer de la vida una historia saludable*, como propone su lema institucional.

Jimena Woodward se ha interesado especialmente por integrar a los fondos de inversión familiar temas de género y reconocimiento de la mujer en la toma de decisiones, con la participación activa de su madre, y con inversiones focalizadas por parte de algunas ramas. Por ejemplo, una rama familiar decide que mínimo el 50 % de sus inversiones se dirijan a proyectos para el empoderamiento de las mujeres, mientras que otra puede enfocarse en salud y bienestar, según el perfil de cada miembro.

Esta iniciativa se materializa mediante la invitación a participar a otras mujeres en su equipo de asesoras, a propiciar conversaciones con mujeres, y reconocer la importancia de su participación en los encadenamientos estratégicos de las iniciativas de impacto. También se ha complementado con la inversión que realizan en el fondo de impacto TMV, por medio del cual han logrado reconocer las necesidades de mujeres emprendedoras que le apuestan con sus iniciativas a ideas amigables con el medio ambiente¹⁸.

Para Jimena, su familia tiene un enfoque de impacto mixto que aún conserva una visión transicional de las inversiones, pero que le apuesta al cambio y a integrar sus recursos desde la farmacéutica, el consejo familiar y los fondos, para transformar el servicio de salud desde una visión innovadora para el bienestar colectivo. Como encargada actual de la administración del patrimonio, le apuesta a definir una estrategia de impacto con claridad bajo principios de responsabilidad, inclusión, cuidado de la salud y bienestar. La idea es conectar con las necesidades identificadas por medio de los fondos que plantean estratégicamente inversiones por impacto.

De este modo, en la búsqueda de una respuesta a la pregunta ¿qué genera el cambio en las perspectivas de inversión de esta familia? o ¿cuáles son los factores que impulsan esta nueva dinámica?, se evidencia la necesidad de alineación constante, para de ese modo afinar la estrategia de impacto, pues para ellos ha sido claro que, solo en la medida que se dé esa unión de perspectivas el impacto será más contundente y efectivo. De otro modo, se pondría en riesgo la integración familiar y por ende el despliegue de su capital de impacto.

¹⁶ Del que hacen parte de su jurado la Academia Nacional de Medicina, A.C., la Academia Mexicana de Cirugía, A.C., la Academia Mexicana de Pediatría, A.C., la Asociación Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina, A.C., la Sociedad Mexicana de Nutrición y Endocrinología Clínica, A.C. y el Laboratorios Silanes, S.A. de C.V.

¹⁷ De acuerdo con los datos registrados en la página web oficial.

¹⁸ Este fondo trabaja en cuatro sectores: ciudad, logística, futuro del trabajo y sustentabilidad, con énfasis en mujeres emprendedoras.

Lecciones aprendidas y retos a futuro

Jimena Woodward afirma que gracias al empoderamiento de su abuela y su madre y su énfasis en la necesidad de educarse y progresar, hoy ella hace parte de las mujeres que suman con otras mujeres, en su familia y en la visión más estratégica de inversiones por impacto del portafolio.

El foco del trabajo con mujeres ha estado dirigido a vincular a profesionales de la misma empresa, buscando siempre fortalecer su perfil de liderazgo en las labores que realizan, de manera cotidiana y como parte de sus prácticas empresariales.

El foco del trabajo con mujeres ha estado dirigido a vincular a profesionales de la misma empresa, buscando siempre fortalecer su perfil de liderazgo.

Para lograr este equilibrio, conciliar con la necesidad de participación activa de la mujer y seguir apostándole a una paridad de género, Jimena recomienda las siguientes prácticas que en su familia han funcionado para avanzar de forma coherente:


– **Consolidar** espacios para conectarse en un primer momento desde pequeños grupos intergeneracionales que

permitan reconocer lenguajes comunes para avanzar en la estrategia de impacto.

- **Priorizar** la participación de la mujer en todos los ámbitos, tanto familiares como empresariales.
- **Promover** encuentros familiares periódicos en los cuales participen diferentes generaciones, la mujer sea escuchada y validada.
- **Formalizar** la estrategia de inversión, definiendo un porcentaje del patrimonio tanto empresarial como familiar hacia la inversión de impacto.
- **Diversificar** el portafolio de los distintos miembros teniendo en cuenta sus perfiles y aversión al riesgo.

Por último, son conscientes de los retos de desigualdad de género, del machismo que se experimenta en su país y del proceso que vivirán las próximas generaciones al ingresar a los negocios familiares. Por lo tanto, preparar el terreno para que el reconocimiento de la mujer sea un hecho hace parte de la tarea que Jimena viene realizando y en la cual su familia ha sido receptiva.

El gran reto que presenta la administración del patrimonio familiar está asociado a la transición generacional, a la que se le atribuyen cambios de visión que incluyen mayor sensibilidad respecto al mundo y a los fenómenos medioambientales.



Medición de impacto para multiplicar un propósito social

Familia Mustakis, **Chile**

Orígenes

George y Gabriel Mustakis Dragonas, dos de los siete hijos de Constantino Mustakis y Elena Dragonas, nacieron en la isla de Cefalonia, en Grecia.

La historia de esta familia y su relación con Chile comienza con el empuje y la visión empresarial de George Mustakis Dragonas y la visión cultural y social de su hermano Gabriel, que en los años 1920 y 1935 respectivamente, llegan a Chile provenientes de Estados Unidos. Con una actitud creadora y emprendedora, George Mustakis experimentó un destacado progreso económico a través de la creación de varias empresas, entre las cuales se destaca SAFCO, South American Fruit Co., sociedad que formalizó y exportó productos agrícolas y frutícolas de Chile a Estados Unidos y Latinoamérica. Gabriel Mustakis, por su parte, cumplió labores diplomáticas y culturales entre Chile y Grecia, como Consejero Cultural de Grecia y Cónsul General de Grecia en Santiago.

Una vez en Chile, George amplió el alcance de sus negocios asociados con la familia Gianoli, fundando en 1922 Gianoli, Mustakis & Compañía Ltda. En 1936 exploraron otros negocios y crearon Carbuco y Metalurgia S.A, dedicada a las ferrosaleaciones, la cual en 1975 evoluciona a lo que actualmente es Molibdenos y Metales S.A., Molymet, líder mundial en la producción de molibdeno y renio.

La participación activa de la familia en iniciativas que logren dar solución a problemas sociales ha sido siempre un propósito común, materializado de distintas formas a lo largo de 26 años de trayectoria de la Fundación Gabriel y Mary Mustakis.

Además de la actividad empresarial, George junto a su hermano Gabriel desarrollarían una importante actividad cultural entre Chile y Grecia, y filantrópica focalizada en la educación y la ayuda a los más vulnerables por dos razones principales: la conciencia de vivir en un país que los acogió con cariño, ofreciendo múltiples oportunidades empresariales, y las características topográficas de Chile que lo hacen propenso a terremotos, erupciones, maremotos y otros desastres naturales. Los valores familiares siempre han estado ligados a la belleza, a la responsabilidad social y a la excelencia en el trabajo.

El legado filantrópico transgeneracional

La visión filantrópica se comienza a concretar en 1970, cuando Gabriel Mustakis Dragonas decide apadrinar varias escuelas públicas, destacándose las “Escuelas Grecia”, gestión que continúa con la segunda generación de la familia y se consolida en 1992 con la iniciativa personal de Gabriel Mustakis y su esposa Mary Plastropoulos de crear la Fundación Gabriel y Mary Mustakis.

Al fallecer su fundador Gabriel Mustakis Dragonas, la Fundación pasó a ser liderada en 1997 por Constantino Mustakis Kotsilini, su sobrino, y centró sus esfuerzos en promover las artes, la cultura, las humanidades clásicas y algunos proyectos educativos asociados con las principales universidades del país. Un gran número de estudiantes y profesores fueron involucrados en este objetivo y en los procesos de aprendizaje donde “Desarrollar las Humanidades” como parte del aprendizaje de cada universitario fue el propósito.

En 2004 George Anastassiou Mustakis, sobrino nieto del fundador, asumió el liderazgo con la estrategia de expandir la escala y el impacto de sus apoyos a la educación enfatizando en la profesionalización de la labor docente, el desarrollo de nuevos programas, más interactivos y participativos en el proceso de aprendizaje, y la generación de alianzas público-privadas que permitieran multiplicar su alcance y aumentar los aportes que entregaba la Fundación a un sinnúmero de escuelas a lo largo del país.

La participación activa de la familia en iniciativas que logren dar solución a problemas sociales ha sido siempre un propósito común, materializado de distintas formas a lo largo de 26 años de trayectoria de la Fundación Gabriel y Mary Mustakis. Se ha invitado a los miembros de las nuevas generaciones a apadrinar iniciativas sociales de su interés para así tomar conciencia del valor que tienen las acciones individuales en la generación de los cambios colectivos. La apuesta por involucrar a las nuevas generaciones en el gobierno corporativo preparándolos para su posterior aporte activo en el devenir de la se materializa en el liderazgo desde 2022 de Matias Sahli Anastassiou, miembro de la cuarta generación.

Gobernanza

La Fundación está dirigida por un Consejo Directivo que sesiona todos los meses del año, compuesto por tres miembros de la familia y entre dos y tres asesores externos, quienes toman las decisiones estratégicas referentes a la misión y actividad filantrópica, buscando impulsar el desarrollo integral de las personas (mirada que se formaliza a partir de 2020) a través del trabajo asociativo, con foco en niñas, niños y jóvenes. Fomentando el trabajo colaborativo, los equipos y aliados exponen los avances al Consejo, valorándose visiones diferentes e innovadoras que permitan detectar necesidades y nuevas oportunidades.

En la actualidad conviven tres líneas principales: (1) programas propios que son desarrollados y gestionados internamente; (2) becas de pasantía en el exterior y fondos concursables para emprendedores sociales que promueven la sostenibilidad y escala de iniciativas sociales y educativas de alto alcance y (3) alianzas estratégicas de largo aliento con organizaciones chilenas con trayectoria e impacto en grandes comunidades.

Como parte de la estrategia de interesar a los miembros de las siguientes generaciones, se los invita como oyentes al Consejo Directivo y al Comité de Inversiones.

La Fundación Mustakis cree firmemente en la colaboración, la generación de sinergias y el trabajo en red como una forma de multiplicar su impacto a través del apoyo financiero y no financiero. Entendiendo las exigencias y rapidez del mundo actual, se busca que la innovación conlleve una comunicación transparente y una evaluación constante para ser flexibles y críticos de los procesos, apuntando así a la mejora continua y al aprendizaje sistémico.

Su fondo patrimonial (*endowment*), legado por el fundador Gabriel Mustakis Dragonas, ha sido gestionado a través de un Comité de Inversiones, siendo el encargado por decisión del

Consejo de administrar los activos de la Fundación Mustakis. Tiene como objetivo acrecentar la dotación inicial, generando las rentabilidades necesarias que le permitan a la Fundación continuar con su misión filantrópica en el tiempo. Para fines de 2022, un 15 % del *endowment* correspondía a inversiones de impacto social.

En la actualidad, el Comité de Inversiones cuenta con la participación de cinco miembros y sus integrantes son elegidos por el Consejo Directivo. Este comité cuenta con una visión de inversión de largo plazo, socialmente responsable, privilegiando inversiones de esa naturaleza. Esta visión permite generar un doble impacto; por un lado a través de su acción filantrópica directa y apoyo a terceros en la Fundación Mustakis, y por otro invirtiendo en fondos globales e iniciativas que buscan un impacto social positivo y retornos de mercado.

Como parte de la estrategia de incorporar e interesar a los miembros de las siguientes generaciones, se los invita como oyentes por períodos de dos años, tanto a la instancia del Consejo Directivo como al Comité de Inversiones, creando así una movilidad intergeneracional alineada con los intereses profesionales y personales de cada miembro de la familia.

Al interior de la familia se promueven discusiones sobre temas sociales y empresariales, se organizan visitas a instituciones internacionales que lideran proyectos en el sector filantrópico y así se va incorporando conocimiento de vanguardia y de reflexión sobre la sucesión familiar y las responsabilidades de la nueva generación.

Molymet, empresa donde George Anastassiou Mustakis fue parte de su Directorio por más de treinta años, es hoy una base significativa de los ingresos de la Fundación Mustakis, siendo uno de sus accionistas mayoritarios. Con instalaciones en cuatro países y los más altos estándares de calidad y operaciones amigables al medio ambiente, Molymet se ha transformado en una empresa referente en la industria de todo el mundo. Consciente de su rol ejemplar, ha puesto foco en su sustentabilidad económica, social y medioambiental. La familia ha delegado en la cuarta generación su representación y participación en el Directorio de la empresa, en cabeza de Nicolás Anastassiou Rojas.

Foco de impacto

El foco principal de la Fundación ha sido implementar iniciativas educativas y culturales y en los últimos tres años ha incluido el desarrollo integral de las personas a través de experiencias transformadoras y movilizadoras. Para lograrlo ha sido fundamental la formación de los equipos desde su desarrollo personal y profesional y desde la visión integral del ser humano.

Para conseguir su propósito y evidenciar su impacto, la Fundación Mustakis se ha comprometido con la medición y la evaluación de sus programas, definiendo un conjunto de métricas a través de un sistema de inteligencia de datos, el cual permite tomar decisiones basadas siempre en la evidencia recabada y la reflexión asociada. Como parte de la sofisticación de este proceso, se formalizó en 2020 un área de Estudios y Métricas, que se encarga de analizar las metodologías y la coherencia del modelo orientador para el desarrollo integral que se busca promover, definiendo instrumentos de evaluación y cuestionándose las dimensiones cuantitativas y cualitativas, tanto de los procesos como de los resultados, para un mejor sistema de transparencia y gestión.

En el interés de apoyar iniciativas con demostrado impacto y valor en el país, se han establecido alianzas estratégicas de largo plazo y sostenidas en el tiempo. Entre ellas se destaca Enseña Chile (red Teach For All), que por más de doce años ha promovido la formación de líderes con 240.000 estudiantes impactados y una red de 1.000 Alumni en Chile. Con Teatro del Lago ha colaborado desde 2012 para desarrollar y promover la educación artística y la creatividad de estudiantes de sectores rurales en la región de Los Lagos, en el sur de Chile. Y con Teletón, organización sin fines de lucro que busca servir a personas con discapacidad, busca desde 2021 promover el desarrollo integral para más de 10.000 de los 30.000 beneficiarios y sus familias, a través de un trabajo conjunto en programas codiseñados.

Otra de las estrategias para el logro de mayor escala e impacto es el trabajo asociativo y en red que realiza desde 2010 con diversas fundaciones y organizaciones públicas y privadas, líderes en Chile. La iniciativa asociativa Territorio Común, desarrollada en conjunto con las fundaciones Colunga, Olivo, Fibra y Avina, es un programa de fortalecimiento comunitario que busca financiar iniciativas sociales de largo plazo en organizaciones territoriales y liderazgos de base en las localidades de sectores más vulnerables. Otra iniciativa asociativa es la corporación Bien Público, organización dedicada al diseño, implementación, monitoreo y evaluación de contratos de impacto social, promoviendo esta práctica en el gobierno y vinculando a la sociedad civil.

Además, en la promoción de la inversión socialmente responsable y de impacto, la Fundación participa activamente como miembro de las redes de Latimpacto, Toniic y el capítulo chileno del GSG (Global Steering Group for Impact Investment).

El aporte filantrópico se ha distribuido en promedio en un

40 %

en programas de gestión propia y un 60 % para apoyar proyectos de terceros.

Dentro del apoyo a emprendimientos e innovaciones sociales que han permitido entregar herramientas, desarrollar talentos e impulsar proyectos de terceros, se destacan tres líneas de fondos concursables dirigidos a la formación de profesionales y el desarrollo de proyectos con potencial:

Fondos concursables de incubación y de fortalecimiento para emprendimientos sociales, ambos con apoyo financiero y no financiero.

Las becas MAP (Mustakis Aporte País), las cuales buscan a través de pasantías que profesionales participen de organizaciones exitosas en Chile y otros países, de manera que puedan incorporar mejores prácticas en sus organizaciones.

HUB Mustakis, que funciona como una instalación física que ofrece sinergias entre organizaciones, además de un programa de acompañamiento para la gestión integral de los emprendedores sociales que forman parte de su ecosistema emprendedor educativo.

El aporte filantrópico de la Fundación los últimos años se han distribuido en promedio en un 40 % en programas de gestión propia y un 60 % en financiamiento y esfuerzos para apoyar proyectos de terceros.

Como parte de su proceso de rendición de cuentas, anualmente la Fundación presenta un informe que da cuenta de su gestión filantrópica y sus resultados, denominado Memorias. A partir de 2020 decidió incorporar un capítulo en el cual se detalla la evolución de su estrategia de inversión socialmente responsable y de impacto.

Lecciones aprendidas y retos a futuro

George Anastassiou Mustakis, expresidente del Consejo Directivo entre 2005 y 2022 (actualmente Past President), explica que más allá de las herramientas, es esencial tener la visión, la energía y la motivación para encauzar todas las decisiones hacia un bienestar colectivo, tanto de la familia como de la sociedad.

Los grandes aprendizajes obtenidos como familia los agrupa en dos principales: el primero hace referencia al sentido familiar, que ha sido posible debido al ejercicio activo y cuidadoso de construir un camino común y reducir las diferencias entre sus integrantes sobre la generación de conciencia y la forma de invertir.

El segundo se relaciona con la formalización de la labor filantrópica y la incorporación de las nuevas generaciones, con los siguientes aprendizajes:

Un importante aprendizaje obtenido como familia hace referencia al sentido familiar, que ha sido posible debido al ejercicio activo y cuidadoso de construir un camino común y reducir las diferencias entre sus integrantes.

- El descubrimiento del valor del conocimiento y la incorporación del profesionalismo tanto de los miembros externos de la Fundación como de los miembros familiares en el robustecimiento de la estrategia de impacto.
- La actualización de la información para la gestión del conocimiento, que permite hablar con cifras y comparar el comportamiento de sus iniciativas con otros índices.
- La instauración de prácticas familiares que mantienen la inspiración, como viajes a distintos países para conocer otros proyectos empresariales y sociales, que ya han logrado medir su impacto y poder replicar lo aprendido en las iniciativas que lideran.
- El involucramiento de las siguientes generaciones desde muy jóvenes, no solo en los proyectos, sino también en la ruta hacia una comprensión de la filosofía familiar para la toma de las decisiones con un pensamiento sistémico.

Daphne Anastassiou Mustakis, miembro del Consejo Directivo desde 2007, agrega la importancia de ser coherentes con la misión y visión organizacional, lo que requiere aumentar el enfoque positivo y la revisión de la capacidad de abordar proyectos y programas con estándares que permitan el desarrollo de contenidos, impacto, seguimiento y evaluación según lineamientos institucionales. Además, destaca los siguientes aprendizajes:

- Poner en valor las líneas y temáticas con que trabaja la Fundación, tanto en un plano externo como interno: programas y actividades que permiten conectarse con la naturaleza, la alegría, la música, el baile, el canto y las artes como fuente de poder para el desarrollo integral de las personas.
- La construcción de un liderazgo más dialogante, cooperativo y colaborador. Confiando en el organigrama y líneas de proyectos definidas, con la oportunidad de mejorar la comunicación organizacional.
- Incorporar y profundizar valores más *femeninos*, tales como empatía, reflexión, intuición, asertividad, comunicación, acogida, contención y mayor aceptación a la diversidad. Valores que se vean reflejados en la toma de decisiones y en las dinámicas laborales.
- Fomentar el aprendizaje continuo para el desarrollo de la conciencia de cada persona que se vincula con la Fundación, a través de la apertura a diversas experiencias, con participación en talleres, charlas y *coaching*, entre otras instancias.
- Contar con espacios para que las personas puedan ser escuchadas, se expresen, aporten y colaboren cuestionando métodos de trabajo y con apertura a flexibilizarse ante distintos escenarios de cambio.
- Desarrollar el espíritu crítico, reconociendo fortalezas y debilidades como personas y como organización, abordando el trabajo con humildad, siendo conscientes de las limitaciones y potencialidades, permitirá a la Fundación seguir avanzando en el hacer, de manera individual y grupal.

Por último, dentro del ámbito de la inversión socialmente responsable y la gestión del *endowment*, uno de los principales retos de la familia Mustakis fue comprobar que se pueden incluir inversiones con impacto sin afectar la rentabilidad, algo que se ratificó a través de estos años, donde las carteras que contaban con estos filtros han tenido rendimientos en línea con las inversiones tradicionales.



Compromiso social y desarrollo sostenible

Familia Restrepo, **Colombia**

Orígenes

La historia de la familia Restrepo ha estado marcada, desde su primera generación, por el compromiso social y un sentido de responsabilidad que ha guiado la toma de decisiones, cimentadas en valores fundamentales como la gratitud, el respeto, la prudencia y la preservación del patrimonio.

La familia ha tenido siempre grandes sueños y comprende que para alcanzarlos necesita la unión con otros. Esta certeza se ha mantenido desde la primera iniciativa empresarial, que se concretó en 1906 con la fundación de Luker, una empresa dedicada a la fabricación de chocolate en la ciudad de Manizales, una ciudad intermedia de Colombia.

Posteriormente, en 1994, constituyó la Fundación Luker, que durante los primeros años recibió recursos de la empresa, hasta la llegada del fondo familiar (*endowment*). Este fondo permitió concentrar los esfuerzos con foco de impacto, afianzando el compromiso con la ciudad de Manizales y el interés por tener un seguimiento estructurado de las acciones realizadas por la familia.

La familia siempre ha tenido la intención de producir un impacto duradero.

Inicialmente, la generación de impacto social se centraba en responder a necesidades y requerimientos específicos en la comunidad de Manizales. Sin embargo, la familia siempre ha tenido la intención de producir un impacto duradero, bajo la certeza de que una persona educada y emprendedora está en condiciones de generar desarrollo para sí misma y para la comunidad. Es por eso que ha tenido como constante la idea de realizar inversiones sociales y ambientales a largo plazo en todas sus actuaciones, tanto empresariales como las que lleva a cabo a través de la Fundación.

Además de buscar el bienestar de las comunidades, el compromiso ha sido generar desarrollo. En esa perspectiva, han trabajado con expertos temáticos y metodológicos para incorporar las mejores prácticas, utilizar de manera eficiente y efectiva los recursos disponibles, mantener así las intervenciones en su territorio de influencia y favorecer e inspirar a otros actores.

Gobernanza

Este caso se enfoca en la gobernanza de la Fundación Luker, entidad que se caracteriza por generar impacto social y reúne a la familia alrededor de su propósito.

La vinculación de sus generaciones ha sido posible gracias a la admiración que generan los resultados de las empresas y la Fundación.

Inicialmente la Junta Directiva de la Fundación estaba conformada por cuatro miembros de la familia que se reunían de manera informal para seleccionar y hacer seguimiento a los proyectos que realizaban a partir de un *banco de proyectos* que contenía las solicitudes de la ciudad. Con el tiempo se estableció la educación como el principal tema a fortalecer y se identificó la importancia de vincular expertos para tomar mejores decisiones.

Desde entonces se definió en la Junta Directiva una estructura que incluía a expertos como miembros externos con voz y voto, decisión que poco a poco fue consolidándose hasta contar hoy con una participación del 50 % de miembros de la familia y 50 % de expertos externos. Recientemente, se estableció un comité económico en la Fundación, responsable de evaluar y definir la estrategia para implementar la inversión de impacto.

La vinculación de sus generaciones ha sido posible gracias a la admiración que generan los resultados de las empresas y la Fundación. Los miembros de la familia se van incorporando porque aprenden de las generaciones anteriores y de los espacios de interacción informal. No obstante, a partir de la cuarta generación se han implementado iniciativas más estructuradas para involucrar a las generaciones más jóvenes en los procesos de toma de decisiones, como su participación en la Junta Directiva.

Foco de impacto

La estrategia de impacto integra a la empresa y a la Fundación, a través de las cuales la familia ha explorado diversas opciones a lo largo del continuo de capital. También ha invertido en fondos de educación y emprendimientos basándose en la filosofía del trabajo colectivo y en experiencias demostrativas en el territorio de mayor influencia. Lo anterior evidencia que, si bien los temas de inversión de impacto han sido una conversación de los últimos años, la familia ha tenido siempre una apuesta por la inversión como un camino para fortalecer el desarrollo económico y la educación.

Las empresas medianas de Manizales
Más han generado más de

3.200

puestos de trabajo formales
en la ciudad

Cuando se inició en la Fundación el programa para fortalecer emprendedores, se obtuvo el apoyo de Babson College, *Best college for entrepreneurship* para determinar la estrategia y metodología, lo cual resultó fundamental para comprender dos aspectos que sirvieron como hoja de ruta: 1) Enfocarse en empresas medianas con potencial de crecimiento por su capacidad eventual de generar empleo. Para darse una idea aproximada de esta afirmación se debe tener en cuenta que las empresas medianas de este programa han generado más de 3.200 puestos de trabajo formales en Manizales, una ciudad de 434.403 habitantes. 2) Dar apoyo no financiero a empresas con potencial de crecimiento, pues la clave para su fortalecimiento era proporcionarle herramientas para mejorar sus prácticas empresariales y conectarlos con el ecosistema. En este proceso también se fortaleció el pensum de las universidades en Manizales —conocida como la ciudad universitaria de Colombia—, pues contaron con una revisión de Babson encaminada a gestar un *entrepreneur mindset*.

La Fundación se ha guiado por una tesis de impacto que busca impulsar el desarrollo de Manizales y contribuir al dinamismo de su economía. En los últimos seis años se ha sumado el com-

promiso de trabajar en la generación de desarrollo en áreas rurales de Colombia, como el Urabá antioqueño, Casanare y Huila, donde ha invertido en la creación de modelos replicables y escalables que puedan ser aplicados en geografías similares, para ampliar el alcance de las iniciativas y generar un mayor impacto.

Un ejemplo de esta estrategia es el programa de cultivos ancla de cacao, en la cual se unen las acciones de la Fundación y la empresa en un proyecto conjunto. La Fundación aporta su conocimiento en educación, emprendimiento y trabajo colaborativo y la empresa su conocimiento en cacao, los recursos económicos y su visión de negocio responsable. Este programa permite fortalecer a los agricultores de la región en el terreno y, a su vez, configura los cultivos de cacao como ecosistemas demostrativos y escalables para el desarrollo del campo colombiano y de otras geografías similares.

Una evidencia del lugar que tiene el impacto en el ADN de la familia es la certificación B Corp de Luker, una compañía de 106 años de historia que demuestra el equilibrio entre los estándares sociales y éticos y la rentabilidad. De manera complementaria, la empresa tiene vehículos de inversión de impacto y recientemente adquirió una participación mayoritaria en una empresa B en Europa, que se enfoca en la generación de triple impacto. De esta forma, el grupo empresarial cuenta con dos empresas certificadas B Corp, una de las cuales se encuentra en los primeros cinco lugares del Dow Jones Sustainability Index, lo que resalta el compromiso con la generación de un impacto positivo en el ámbito social y ambiental.

En este proceso, la medición del desempeño y la recolección de buenas prácticas han sido dos acciones fundamentales para el mejoramiento y la innovación. Para ello la empresa ha desarrollado estándares propios con los cuales asegurar que sus inversiones generen el mayor impacto posible, trabajando con la evaluación de pares externos en sus proyectos, avanzando en la certificación como Empresa B y trabajando con estándares ASG para la rendición de cuentas. Por su parte, la Fundación ha sido pionera y ha liderado procesos de medición rigurosa con métodos aleatorizados más allá de estándares ASG, con el ánimo de seguir perfeccionando sus estrategias sociales.

Lecciones aprendidas y retos a futuro

La familia Restrepo reconoce que su apuesta por generar bienestar y desarrollo social es enorme, por esta razón ha trabajado siempre con aliados que compartan sus valores y objetivos. Actualmente trabaja bajo el concepto de valor compartido, que ha tenido acogida entre los miembros de la familia, porque saben que para solucionar problemáticas estructurales como la educación es necesario unir esfuerzos y capacidades con otros socios.

Por ello está evaluando, a través de un modelo de intraemprendimiento¹⁹ de la Fundación, la posibilidad de ofrecer a otros actores las metodologías y herramientas que han sido exitosas, para que ellos se encarguen de replicarlas en sus propias geografías.

La familia ha considerado fundamentales tres prácticas: la medición, la participación de expertos y tener un foco temático.

Así mismo, resulta fundamental el apoyo no financiero, un aprendizaje del programa de emprendimiento desarrollado con Babson, en el cual también aprendieron la importancia

de seleccionar de manera adecuada los participantes de los programas, de acuerdo con sus capacidades y compromiso.

En este proceso de diseño e implementación de soluciones para generar un impacto positivo la familia ha considerado fundamentales tres prácticas: la medición, la participación de expertos y tener un foco temático. Estas prácticas se complementan entre sí y permiten tomar decisiones informadas y consensuar con diversos conocimientos.

Lo anterior se gestiona mediante un modelo de liderazgo basado en el ejemplo, es decir, que no sólo es importante lo que se dice, sino principalmente lo que se hace. Por eso a través de sus diferentes vehículos de generación de impacto y en cada una de las decisiones que toman y de las acciones que realizan prima la responsabilidad social y la transparencia.

Como reflexión final, la familia afirma que “siempre hemos tenido sueños grandes, tanto empresariales como sociales, y hemos sido conscientes desde 1906 de que para ir tras esos sueños necesitamos la unión de muchos”. Por eso su recomendación para otras familias y organizaciones que buscan generar un impacto es entender que las causas sociales son demasiado grandes para que cualquier actor intente asumirlas solo, y es a través de alianzas que se logra sumar conocimientos y recursos para avanzar.

¹⁹ Este modelo busca crear oportunidades que hagan sostenible y escalable las soluciones.



El propósito familiar en la generación de impacto social y ambiental

Familia Russo, **Brasil**

Orígenes

En 1998 el médico Ewaldo Russo asumió el cargo de CEO de Fleury, una organización fundada en 1926 con un fuerte compromiso en abordar los desafíos de salud de la época. Este tema fue una preocupación primordial para la familia y sentó un precedente sobre la importancia de generar cambios positivos en el entorno social, como una responsabilidad que la familia debía asumir por el privilegio de ser prósperos en Brasil.

Esta certeza ha estado presente desde la primera generación conformada por Ewaldo Russo y su esposa Luiza, sumada con valores como la empatía, la disciplina, el reconocimiento del otro y la unión familiar que han sido fundamentales para guiar las decisiones y las acciones. Estos valores fueron transmitidos a sus tres hijos, Fernando, Felipe y Flavia, quienes decidieron continuar fortaleciendo el enfoque de responsabilidad social, ampliándolo al ámbito ambiental a través de proyectos liderados por Felipe y Fernando Russo desde Meraki Impact, de la mano de Fernanda Meister²⁰ quien se encarga de gestionar con ellos los proyectos.

Los desafíos de salud fueron una preocupación primordial para la familia y sentaron un precedente sobre la importancia de generar cambios positivos en el entorno social, como una responsabilidad que la familia debía asumir por el privilegio de ser prósperos en Brasil.

Meraki Impact fue fundada en 2016 con la misión de alinear las inversiones de la *family office* con los objetivos familiares, así como la gestión eficiente y sostenible del patrimonio. Actualmente administra la cartera de impacto de la familia con la misión de catalizar inversiones para mitigar el cambio climático a través de fondos y emprendedores que promuevan la agricultura regenerativa, y transformen los sistemas alimentarios por unos ambientalmente responsables y socialmente justos.

Este trabajo evidencia la perspectiva de la familia sobre el impacto, entendido como la generación de cambios positivos mediante diferentes estrategias de acercamiento con población vulnerable. Esto puede lograrse a través de intervenciones directas, el desarrollo de programas para fortalecer los vínculos en un territorio y/o estableciendo alianzas a largo plazo con propósitos compartidos.

²⁰ Liderando desde 2021.

Gobernanza

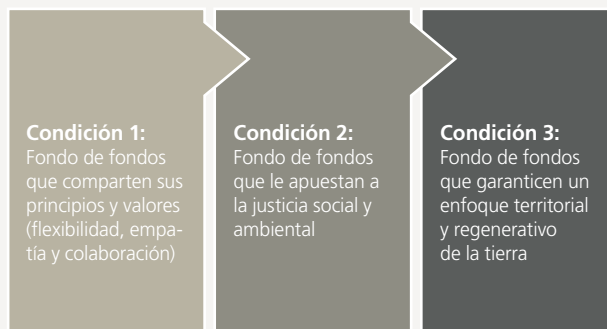
Actualmente la familia Russo cuenta con asesores externos y una participación activa de la segunda generación para la toma de decisiones. Su participación en Fleury representa el 30% de su portafolio, mientras el 70% restante se destina a su estrategia filantrópica y de inversiones de alto riesgo. Así mismo, la familia ha decidido asignar el 10% de la riqueza a la filantropía para ser desembolsados durante veinte años a través del Instituto Meraki.

En los últimos cinco años se ha concretado esta dinámica con la incursión de Fernando Russo como gerente, Felipe Russo como encargado de la filantropía e impacto, Fernanda Meister como gerente de fondos, y Vinicius Contieri como analista de inversiones. En el proceso de debida diligencia (*due diligence*), trabajan de manera colaborativa para evaluar si las inversiones cumplen la tesis y criterios de impacto. En este sentido, cada uno aporta su conocimiento y habilidades para realizar el mejor análisis y posibilitar la toma de decisiones del Comité de Inversiones (CI), liderado por Vinicius y compuesto por miembros de la familia y dos miembros externos.

La estrategia de asignación de activos le ha permitido a la familia tomar decisiones de manera estructurada y apropiarse de nuevos valores como la colaboración y el aprendizaje constante. Actualmente las inversiones se centran en la transformación de los sistemas alimentarios, especialmente en la agricultura regenerativa, y la filantropía, por su parte, prioriza principalmente las subvenciones para fondos independientes basados en la comunidad y se basa en la confianza y la colaboración. En la figura se presenta un resumen de la tesis de inversión.

La familia Russo fundó Meraki Impact con el objetivo de maximizar el impacto a nivel global, inspirados por la vocación de Fernando Russo de preservar los bosques, restaurar la tierra

Tesis de inversión



Fuente: Familia Russo.

degradada, proteger la biodiversidad y reducir la deforestación. Esta visión también se convirtió en una oportunidad para salvaguardar las inversiones familiares y avanzar hacia la inversión de impacto.

En los últimos años, Meraki Impact se ha convertido en el eje movilizador de la inversión de impacto de la familia, centrándose en negocios regenerativos con un enfoque en la bioeconomía y el potencial de transformar el sistema alimentario a través de diferentes vehículos como capital paciente y flexible, además de aproximaciones filantrópicas.

En este proceso de tránsito, Felipe Russo se involucró como líder de resiliencia y cambio climático y su hermano Fernando como director de Meraki Impact. Ambos trabajan directamente con Fernanda Meister para garantizar un portafolio 100% de impacto.

Foco de impacto

Meraki Impact como sombrilla de la estrategia

Meraki Impact como organización encargada de administrar y apalancar la estrategia de inversión de la familia, abarca diversas líneas de acción que incluyen la transición de las acciones de Fleury hacia un mayor impacto, la gestión de las inversiones en los bancos (deuda, *equity*, capital de riesgo, ETF²¹ y bonos), la estrategia filantrópica a través de donaciones, el fondo de fondos de impacto dentro de Meraki a nivel global y el Instituto Meraki a nivel nacional²².

A continuación, se describe la operación de algunas de estas líneas:

1 Estrategia filantrópica: asignación de donaciones
Se administra un fondo de inversión que corresponde al 10% anual del patrimonio y se asigna al cierre de cada año, en diciembre.

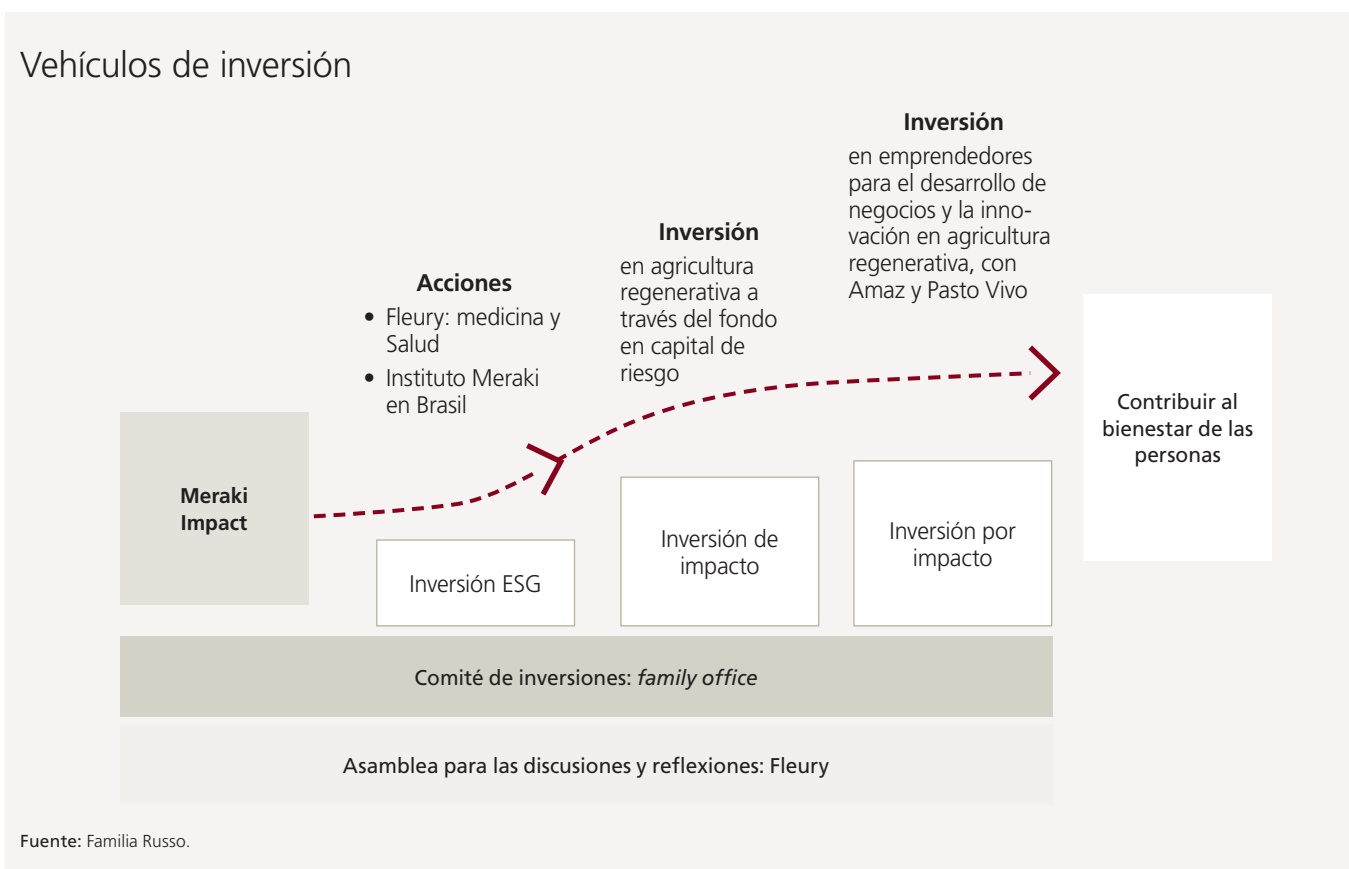
Para la familia es importante participar activamente en las discusiones sobre las inversiones en el país, por lo cual forman parte de mesas y redes de discusión sobre el enfoque de la

filantropía en Brasil fortaleciendo el trabajo de incidencia de socios como la Rede Comúa y el Fundo Casas.

2 Fondo de impacto: a través de la aceleradora Amaz. Amaz es una inversora y aceleradora que opera en el norte de Brasil y cuenta con un fondo de financiamiento híbrido para respaldar fondos y emprendedores con el potencial para fortalecer la bioeconomía, transformar el sistema alimentario, promoviendo suelos saludables y biodiversidad.

3 Otras inversiones de largo plazo: Estas inversiones, con plazos de por lo menos cuatro años, se gestionan a través de una directriz definida por la segunda generación para movilizar todo su portafolio a partir de criterios de gobierno ambiental, social y corporativo (ESG).

En la figura, se presentan los anteriores vehículos de inversión:



²¹ Se refiere a los fondos cotizados en bolsa, por su nombre en inglés Exchange Traded Fund

²² Una asociación enfocada en el trabajo de la salud mental y emocional.

Lecciones aprendidas y retos a futuro

Visión sistémica y colectiva

La visión sistémica ha sido consecuencia de una experiencia de aprendizaje colectiva entre los miembros de la familia, asesores externos y comunidad activa en cada territorio, que los lleva a tener una *visión a largo plazo* cada vez más clara y robusta.

Desde la perspectiva de Felipe Russo, las iniciativas con impacto directo que han permitido entregar recursos de manera flexible con el propósito superior de contribuir a la recuperación de la tierra y reducir el efecto negativo de la producción de alimentos a nivel mundial son:

- 1 La aceleradora de impacto Amaz enfocada en la sostenibilidad y el desarrollo de los negocios²³.
- 2 La iniciativa de impacto Pasto Vivo con foco en la inversión en innovación para la agricultura regenerativa.

Estas iniciativas representan la importancia de alinear la estrategia de impacto con las convicciones familiares y personales, las cuales se vuelven un factor predominante al momento de elegir los fondos y/o beneficiarios.

Si bien la familia considera que conocer el impacto es fundamental, aún no establece una práctica de medición cuantitativa, pues consideran que los cambios cualitativos son una evidencia contundente que se observa directamente en cada territorio y permite recolectar aprendizajes para mejorar los procesos y el impacto.

En la actualidad reconocen la existencia de importantes desafíos en el desarrollo del ecosistema de impacto. Algunos de éstos relacionados con la necesidad de tener normas claras para el desarrollo de finanzas innovadoras que impacten los territorios, poniendo como eje al ser humano y su entorno, situación que consideran que se está redireccionando con el presidente actual.

Las épocas de crisis han sido una gran oportunidad para tomar acción y evidenciar el poder transformador que tienen las familias en tiempos de inestabilidad.

Por otra parte, se enfrentan al desafío del tiempo que requiere la implementación de proyectos de cambio sistémico en comparación con la inmediatez de las necesidades de inversión, en particular asociadas a su área de influencia de reforestación y cambio climático, llevándolos a activar intensamente equipos de apoyo en los mismos territorios.

Por último, afirman que las épocas de crisis han sido una gran oportunidad para tomar acción y evidenciar el poder transformador que tienen las familias en tiempos de inestabilidad, en la medida que se muestra una vía alternativa para la inversión que no depende exclusivamente del sector público, visibilizando la importancia que tiene el capital de impacto para contrarrestar las externalidades de los cambios económicos.

²³ En su mayoría son negocios de base o subsistencia (emprendimientos sociales). El apoyo que brindan es de carácter financiero y no financiero, y cuenta con la participación activa de los miembros de Meraki quienes contribuyen a la sostenibilidad los emprendedores sociales a partir de su conocimiento, experiencia y conexiones.



Desarrollo de un ecosistema de emprendimiento social

Familia Sánchez-Navarro, **México**

Orígenes

La familia Sánchez-Navarro tiene en su cuarta generación más de cincuenta miembros y una larguísima tradición. A pesar de ser numerosa, tiene una definición unificada de valores transmitidos desde la primera generación que incluyen, entre otros, el trabajo, la honestidad, la ética, la responsabilidad empresarial, la responsabilidad civil con la comunidad y un amor profundo por México. Estos valores han tenido un efecto diferencial en el compromiso de los miembros de la familia con proyectos de desarrollo e impacto.

Las tesis de inversión familiar incorporan nuevas visiones en la medida que se dan los eventos de sucesión y cada integrante de la familia accede al manejo de los recursos, pues quien tiene en su poder la toma de decisiones impulsa la inversión en dirección a sus intereses y convicciones, apalancado en el conocimiento de la generación anterior e incorporando las innovaciones de las generaciones futuras, lo que se evidencia en la diversidad de inversiones a lo largo del continuo de capital. Algunos miembros han trabajado con un énfasis en el retorno financiero y otros con un claro enfoque en el retorno social y ambiental, o una mezcla entre estas aproximaciones.

Las tesis de inversión familiar incorporan nuevas visiones en la medida que se dan los eventos de sucesión.

En el caso de Felipe Fernández Sánchez-Navarro, su interés por generar impacto nace de la convivencia y el ejemplo de las mujeres de su familia (su abuela, madre, tías y primas), quienes han desempeñado un papel de cuidadoras y promotoras de temas sociales, especialmente en el ámbito de la filantropía en educación y salud. Así mismo, en su entorno familiar, la responsabilidad social empresarial siempre ha estado presente por insistencia y ejemplo de su abuelo, lo que le expuso desde temprana edad al compromiso con la comunidad y la intención de hacer algo más allá de la generación de retornos financieros.

Gobernanza

La familia Sánchez-Navarro cuenta con espacios de gobernanza que se desarrollan por estirpe y de manera orgánica de acuerdo con el proyecto de vida de cada núcleo y miembro familiar, organizándose en torno a las temáticas y las estrategias de negocio o impacto que están trabajando.

Algo que propicia la unidad familiar es contar con un espacio físico en el que todos confluyen en algún momento generando el intercambio de ideas y la convivencia, elementos críticos para promover inversiones conjuntas y compartir mejores prácticas.

Estos encuentros se complementan con reuniones periódicas más ejecutivas donde se analizan temas de administración de activos comunes e individuales de las últimas tres generaciones.

Felipe Fernández, quien apoyó la construcción de este caso, celebra una reunión anual con su núcleo familiar (su hermano y su madre) donde tienen conversaciones conceptuales a partir de estudios académicos y otras evidencias para pensar temas estratégicos. Posteriormente, las definiciones que se dan en estas reuniones se configuran en un plan de acción que cada miembro lleva a su actuar empresarial; en el caso de Felipe, el rol es de traductor entre la estrategia y la ejecución en temas de inversión de impacto basada en sistemas. Este modelo de inversión fue desarrollado desde CO_, organización de impacto sistémico que cofundaron Tania Rodríguez Riestra y Felipe, y ha impulsado el ecosistema de inversión de impacto en México desde 2011.

Lo anterior evidencia una sofisticación en los procesos y la toma de decisiones, pues hace más de una década la familia tenía su foco en las donaciones a fundaciones, sin criterios claros. No contaba con una definición precisa de cuánto destinar a filantropía, cuánto a inversión y cómo medir los resultados de impacto social y ambiental de ambas inversiones.

En la actualidad, en cambio, se consideran la inversión filantrópica y la inversión de impacto con una mirada más estratégica. La primera se configura como el canal para atender aquellas necesidades que no cuentan con un modelo económico rentable para ser resueltas, generalmente en temas de alivio y prevención. La segunda busca contribuir a resolver retos sociales y ambientales y generar un retorno económico. Así mismo, la familia tiene algunos proyectos conjuntos y otros a título individual con un enfoque de inversión que ha incurrido en sectores de tecnología, bienes raíces e impacto. Este último ha sido liderado por Felipe, quien a través de la iniciativa CO_ ha desplegado su estrategia de impacto familiar con un enfoque en *venture capital* y desarrollo del ecosistema de impacto.

CO_ nació en 2011 con el objetivo de abordar el concepto de inversión de impacto y el compromiso de adoptar un enfoque riguroso en la medición del valor social y ambiental generado. Inicialmente, tenían la intención de realizar inversiones de impacto directas, pero se encontraron con una limitación significativa: la falta de proyectos disponibles para canalizar los recursos financieros.

Ante esta situación, decidieron redirigir su enfoque y se concentraron en fortalecer el sistema y las capacidades en México a través de CO_ Plataforma, una ONG para detonar el ecosistema de impacto. Para lograrlo adoptaron diversas estrategias que involucran la colaboración con organizaciones externas promotoras de la inversión de impacto y el desarrollo del ecosistema.

Con una visión a largo plazo, invitaron organizaciones que inspiran a los universitarios sobre la posibilidad de hacer negocios con lentes de impacto; buscaron la colaboración de organizaciones especializadas en incubación de ideas y proyectos para conectarlas con emprendedores sociales y trabajaron con Sistema B para validar y acompañar a los emprendedores que estaban apoyando y lograr que mantuvieran su compromiso con la generación de impacto.

En 2018 y como consecuencia de estas acciones se empezó a percibir un *pipeline* interesante para crear el foco de inversión.

En la actualidad se consideran la inversión filantrópica y la inversión de impacto con una mirada más estratégica.

De manera paralela, se identificaron otras familias que también se estaban preguntando cómo alinear sus valores con la generación de impacto social y ambiental. A partir de estos dos hallazgos, se propuso dar mayor visibilidad a la estructura y se fundó CO_ Capital para que otras familias pudieran vincularse, pues la intención no era ganar mercado de manera individual, sino configurar una iniciativa colaborativa a disposición de los mayores propietarios de capital en México.

De esta manera, se lanzó el primer fondo de inversión de impacto en colaboración con familias cercanas. En conjunto establecieron metas claras orientadas a la reducción de pobreza y la regeneración ambiental con una intención de retorno de triple impacto: ambiental, social y financiero.

CO_ trabaja con una visión sistémica de impacto, por lo que ha desarrollado y agrupado diferentes vehículos y capacidades para avanzar en el rediseño de sistemas a favor del planeta y sus habitantes. Se han desarrollado cuatro iniciativas que se integran y fortalecen su estrategia:

- **CO_ Plataforma:** ONG cuyo enfoque se centra en detonar el ecosistema de impacto, respaldar a emprendedores y fortalecer los negocios a través de inversión responsable²⁴.
- **CO_ Capital: (B Corp):** Operadora de fondos de inversión que proporciona capital y deuda mezanine diseñando instrumentos específicos para las necesidades de los emprendimientos de impacto.
- **Co_ 360:** Consultora que se dedica a acompañar organizaciones a medir el impacto de su capital y modelo de negocios.
- **Flux Financiera (B Corp)** por medio de la cual se crean instrumentos financieros tradicionales que generen valor a las organizaciones del ecosistema.

Para la toma de decisiones la familia ha desarrollado, a través de CO_, estudios sistémicos y mediciones con metodologías rigurosas que permiten conocer las oportunidades para cata-

lizar impacto a escala, e identificar el valor social y ambiental generado. Los estudios sistémicos permiten identificar los puntos de palanca en un sistema específico para desplegar de manera estratégica capital filantrópico, catalítico o de impacto y propiciar su mejoramiento. La medición, por su parte, se realiza en función de la inversión específica, dependiendo del producto de inversión (*venture capital, private equity* o mercados públicos), y del sector de la inversión (agro, educación, salud, etc).

Para la toma de decisiones la familia ha desarrollado, a través de CO_, estudios sistémicos y mediciones con metodologías rigurosas.

La familia utiliza diversas metodologías de acuerdo con el tipo de activo gestionado. Considera una mezcla de estándares globales como GRI (Global Reporting Initiative), IRIS, The Impact Project, ODS y Sistema B, entre otros.

²⁴ Para este proceso se consideró los estándares de la certificación del Sistema B.

Foco de impacto

Los recursos utilizados por la familia para financiar su estrategia de inversión con impacto son diversos. Incluyen las empresas, sus utilidades, las inversiones a título personal y patrimonios adquiridos a través de las sucesiones. También considera su capital político, social y humano para avanzar en su apuesta de impacto.

La estructura del portafolio está distribuida un 60 % en mercados públicos (capital, deuda y alternativos) y otro 40 % en inversiones de capital de riesgo (*venture capital*) y capital privado (*private equity*). La gestión de estas inversiones se hace a través de una oficina de servicios compartidos familiares que hace seguimiento administrativo, legal y fiscal a todas las inversiones y donde la familia se apoya en CO_ para las investigaciones sistémicas, así como para la medición de impacto en mercados privados y públicos.

Adicionalmente, Felipe se sumó a Generation Pledge, organización que promueve la filantropía estratégica a través del compromiso de invertir en los próximos cinco años al menos el 10 % del patrimonio familiar en proyectos de alivio y prevención para atender las necesidades locales, regionales y globales más urgentes. Algunas de las iniciativas son:

Alianza para la seguridad alimentaria, una ONG que busca rediseñar el sistema alimentario en Baja California Sur.

Los Cabos Children's Foundation, dedicada a fortalecer organizaciones que trabajan a favor de la salud de niños y adolescentes en Baja California Sur.

Crowther Lab, que aporta herramientas de medición y conocimiento para la regeneración de la biodiversidad planetaria.

Belong Center, que provee un sentido de pertenencia y de vida a los miembros de sus comunidades para el desarrollo humano pleno y para activar agentes de cambio.

La estructura del portafolio está distribuida un

60 %

en mercados públicos (capital, deuda y alternativos) y otro 40 % en inversiones de capital de riesgo


Lecciones aprendidas y retos a futuro

La gestión del conocimiento es fundamental para el fortalecimiento de la inversión de impacto. La experiencia adquirida en inversión de impacto ha dado como resultado un modelo de inversión focalizada en sectores y basado en estudios rigurosos de carácter específico y sistémico que permiten identificar los puntos de apalancamiento para determinar las áreas de inversión con potencial de generar un mayor impacto positivo. Esto se logra a partir del análisis de las cadenas de valor, los vehículos e instrumentos financieros disponibles y las necesidades sociales y ambientales.

Hasta el momento se han realizado cinco estudios en educación, empleabilidad, medio ambiente y género, a partir de los cuales se identifican las etapas clave en las que se deben enfocar las inversiones para definir proyectos concretos.

Ha sido importante participar en foros y otros espacios de comunicación para conectar con instituciones que promuevan esta lógica de inversión de impacto y permitan compartir buenas prácticas e incorporar aquellas que se relacionen con los procesos propios de la familia.

Los aprendizajes han evidenciado la relevancia de trabajar con un enfoque sistémico para fortalecer el ecosistema de inversión de impacto. De hecho, Felipe Fernández fue el primero en apoyar la propuesta de Latimacto en México.



La experiencia adquirida en inversión de impacto ha dado como resultado un modelo de inversión focalizada en sectores y basado en estudios rigurosos.

Mirando hacia el futuro considera que el mayor desafío es redefinir el sentido del éxito en la economía y tener una comunicación asertiva, alineada con las necesidades de la humanidad y que cuente con figuras inspiradoras para que las personas asocien el éxito con la generación de valor y contribución social y ambiental, más que con la generación de riqueza.



Múltiples vehículos con intención de cambio

Familia Sesana, **Colombia**

Orígenes

Arturo Sesana fundó en 1950 Productos Alimenticios Doria (Pastas Doria) y Productos del Maíz (Promasa), motivado por el sueño de dar un futuro próspero a su esposa e hijos. Arturo fue un emprendedor e inversionista de impacto innato que inculcó en sus hijos el respeto y la empatía hacia los otros, y la mentalidad de ayudar a los más vulnerables del país. Esto generó entre los miembros de la familia una relación armónica a través de valores como la empatía, el respeto, la integridad, la generosidad, la innovación y la disciplina.

Melissa Sesana, miembro de la tercera generación, destaca que los valores familiares han sido el cimiento en la creación del patrimonio, así como la guía e inspiración, tanto en los negocios como en la estrategia de inversión y filantropía. Esto demuestra el respeto que prevalece hacia el legado de su abuelo, por su experiencia en los negocios y por ser el pionero en la generación del patrimonio familiar.

Los valores familiares han sido el cimiento en la creación del patrimonio, así como la guía e inspiración en la estrategia de inversión y filantropía.

Al ser una de las más jóvenes, Melissa ha desarrollado una perspectiva personal que la lleva a considerar que la familia ha estado realizando inversiones de impacto incluso antes de que ese concepto se hiciera más conocido. Desde su punto de vista, el impacto representa una mentalidad de empatía y apoyo hacia el ecosistema local en Colombia, reconociendo que toda actividad económica tiene consecuencias y por eso las decisiones deben tomarse de manera consciente.

Gobernanza

La gestión de la inversión de impacto en la familia ha sido un proceso orgánico formado gracias a las contribuciones de cada miembro de las tres generaciones. A lo largo de ese camino han descubierto la importancia de una intencionalidad²⁵ de cambio como base para definir la estrategia de impacto. Esto ha permitido, a su vez, la creación de iniciativas individuales que amplían la visión y el alcance de las acciones familiares en este ámbito.

En los años 70 se crea Inversiones Brembo S.A., con la figura de *holding* de todas las compañías operadas por la familia y con el tiempo se convierte en el vehículo principal para gestionar el patrimonio y la inversión familiar, luego de la venta de Pastas Doria y Promasa en la década de 1990.

Posteriormente, en 2006, se crea la Fundación Arturo y Enrica Sesana (FAES) que se ocupa principalmente de las acciones de filantropía y ha funcionado como un vehículo complementario a partir de un fondo patrimonial liderado por Alfredo Sesana, de la segunda generación (padre de Melissa) presidente de la Fundación. A través de ella han contribuido al bienestar de los niños y adultos mayores en Colombia, invirtiendo estratégicamente en proyectos de educación y salud.

Debido a su espíritu innovador, Alfredo Sesana había invertido en agricultura regenerativa y energía solar lo cual sirvió de inspiración para Melissa, quien en 2016 inicia su apuesta personal llamada Asiri, una organización independiente de la gobernanza de su familia, que se configura como un vehículo privado de inversión con recursos propios.

A través de Asiri, Melissa Sesana apoya a emprendedores en Colombia y Latinoamérica que buscan soluciones para el

desarrollo social de la base de la pirámide. Asiri opera como un gestor de fondos de impacto con inversiones en compañías dedicadas a energías renovables, inclusión financiera, tecnología agrícola, tecnología financiera, aprovechamiento de aguas y gestión de impacto, entre otras líneas.

En la figura se presentan los tres vehículos de la familia, sus fuentes de financiamiento y sus modelos de inversión.

La estructura administrativa de estos vehículos cuenta con la participación de Alfredo y Melissa Sesana, cada uno desde una posición complementaria que converge en los valores familiares. Alfredo tiene una visión más conservadora, pero abierta al cambio; Melissa²⁶ una visión flexible y dirige las inversiones a compañías responsables alineadas con los ODS. Actualmente es miembro de la junta directiva de Inversiones Brembo S.A. y participa en la toma de decisiones directamente y como cofundadora de Asiri.

Con el paso de los años la familia ha estructurado, a través de Inversiones Brembo S.A., un portafolio con instrumentos financieros diversos, desde el capital privado, capital de riesgo (*venture capital*), inversiones directas, hasta los bonos y la deuda.

El éxito de su gestión administrativa ha estado en la capacidad de reconocer la diferencia de alcance entre inversión de impacto y filantropía. Han comprendido que esto implica un grado de involucramiento y cercanía distintos, lo que les permite abordar de manera efectiva la búsqueda de soluciones a problemas sociales y ambientales, generando un impacto significativo.



²⁵ La intencionalidad en este caso se refiere al reconocimiento consciente de querer generar impacto y la posibilidad de disponer todos los recursos técnicos y financieros para lograr que sea positivo.

²⁶ De las tres hermanas Sesana: Melissa, Verónica, y Caterina, actualmente sólo Melissa participa activamente en la toma de decisiones.

Foco de impacto

La rigurosidad en la asignación de recursos es de gran importancia para la familia y ha requerido una visión más allá de las donaciones, comprometida con la generación de un impacto social y ambiental.

Un ejemplo destacado de esta apuesta, es la participación de Melissa en el primer proyecto de energía solar que involucró a la segunda y tercera generación, conocido como **SunColombia**. Por medio de este proyecto la familia acompañó el desarrollo de la estrategia de energía prepago con viviendas fuera de red (*off-grid*²⁷) en La Guajira, al norte de Colombia²⁸. La iniciativa ha generado un efecto multiplicador, permitiendo que un mayor número de personas en esta región puedan acceder al servicio de energía.

Están explorando diversas formas de establecer un sistema propio de medición que les permita evaluar de manera más precisa los resultados.

Este proyecto abre la puerta a fuentes no convencionales de energía renovable, como una opción que hoy no alcanza a representar más del 2,4 % en el país²⁹. Para Juan Diego Gómez, cofundador del proyecto, el objetivo principal es brindar servicios esenciales a estas comunidades, como conectividad a internet, agua y educación, para mejorar la calidad de vida de los habitantes de La Guajira.

Los efectos técnicos que resultaron de esta iniciativa fueron:

- La aplicación de un ecosistema de pago por medio de mediciones flexibles, tanto para pagos como para cobros.

- El desarrollo de una herramienta web que integrara los diferentes dispositivos y conectara a los usuarios con el servicio.
- La eficiencia en la administración y procesamiento de los datos a través de *machine learning* para reducir los tiempos de respuesta.
- El uso de un sistema de medición por medio de una tarjeta métrica para activar el sistema.

En la actualidad, Brembo complementa este accionar direccionando cada vez más su inversión tradicional hacia una más responsable, con parámetros ASG para aportar al cumplimiento en el ámbito nacional de los seis ODS que les interesan como familia:



Consideran que el seguimiento y el monitoreo de los resultados de sus intervenciones son clave, por lo que acostumbran hacer visitas a campo y mantener una relación constante con sus administradores de portafolio. Aunque ha sido una práctica contratar a instituciones especializadas según la temática del proyecto para realizar las mediciones de impacto, están explorando diversas formas de establecer un sistema propio de medición que les permita evaluar de manera más precisa los resultados de sus acciones.

²⁷ En las viviendas off-grid todo lo que se produce y consume debe equilibrarse para cerrar los ciclos de ingresos y salidas de energía y ser autosuficiente.

²⁸ Colombia presenta una radiación solar en promedio más alta que los países europeos. La península de La Guajira, en el noreste, y la llanura del Orinoco, en el este de Colombia, alcanzaron los valores nacionales más altos: de 6,0 kWh/m² en 2022 (de acuerdo con **Modor Intelligence**).

²⁹ Suárez Gómez, H. Y., Delgado Prada, D., López Rodríguez, O.L. Avance en proyectos de generación eléctrica a partir de fuentes no convencionales. Revista Economía Colombiana. Marzo, 2023. Consultado en: <https://tinyurl.com/28ybfhwm>

Lecciones aprendidas y retos a futuro

Tanto la creación de la empresa familiar como la iniciativa personal de Melissa Sesana representan un logro significativo para la familia. Estas iniciativas han brindado la oportunidad de canalizar soluciones para fortalecer las capacidades de las organizaciones sociales, permitiendo así optimizar sus procesos y lograr la sostenibilidad deseada.

Los aprendizajes más significativos para la familia durante el tiempo que lleva desarrollando su estrategia van desde el desarrollo de capacidades internas para conocer y evaluar el potencial y la solidez de las inversiones de impacto con capital catalítico, hasta el desarrollo de capacidades externas con el apoyo a emprendedores de la región.

En esta misma línea de buenas prácticas, Melissa considera que Asiri ha mostrado a la familia las diversas oportunidades de cambio que tiene el sector privado en el mundo del capital de riesgo. Con ello ha logrado visibilizar el alcance de otro tipo de inversiones, entendiendo el impacto como una estrategia autónoma y voluntaria y los demás modelos como un marco de referencia mínimo (por ejemplo, los criterios ASG).

Uno de los mayores retos a los que se enfrentan actualmente es la necesidad de lograr un consenso para la medición del impacto³⁰, llevándolos a reflexionar sobre la manera más

pertinente de establecer y hacer seguimiento a sus resultados a corto y largo plazo.

Melissa Sesana, cofundadora de Latimacto, señala que aún deben trabajar en la generación de conciencia colectiva sobre la medición, ya que más allá de convertirlo en un proceso arduo, debe ser integrado y consistente, con posibilidad de ser registrado a través de las propias historias y cambios más significativos³¹ de los beneficiarios.

Uno de los mayores retos a los que se enfrentan actualmente es la necesidad de lograr un consenso para la medición del impacto.

Como recomendación para que otras familias se animen a invertir, sugieren evaluar la salud del portafolio, es decir, analizar hacia dónde se está dirigiendo la inversión, considerar internamente cómo la familia puede alinearse con sus asesores de inversión y definir bajo común acuerdo *cómo* y *para qué* se invierte.

³⁰ La medición que han logrado incorporar hasta ahora ha sido a través de terceros por subcontratación.

³¹ Iniciativas que están relacionadas directamente con las teorías de cambio de cada proyecto y las metodologías de monitoreo y evaluación pertinentes.

A manera de conclusiones



Cinco caminos para fortalecer el impacto

A continuación se presentan cinco conclusiones de este estudio, cada una de ellas con una recomendación para continuar ampliando las temáticas abordadas o llevar a cabo acciones concretas que permitan incrementar el impacto generado hasta el momento por las familias latinoamericanas de alto patrimonio que realizan inversiones sociales y ambientales.

1 Continuar explorando nuevas formas de inversión de impacto. A medida que las familias han diversificado el portafolio de sus inversiones, han comenzado a desplegar sus esfuerzos por todo el continuo de capital y se han mostrado dinámicas en cuanto a sus formas de inversión.

No en vano, diez de las once familias emplean dos o más formas de inversión dentro del espectro.

Sin embargo, aún hay espacio para seguir explorando mecanismos y vehículos innovadores en términos financieros y legales que les permitan a las familias ampliar su enfoque de inversión de impacto. Los próximos estudios podrían centrarse en identificar y analizar nuevas formas de inversión que puedan ser implementadas por las familias de alto nivel patrimonial en la región, teniendo en cuenta los marcos legales de cada país.

2 Fortalecer la medición de impacto. Aunque diez de las familias del estudio muestran avances relevantes en materia de medición de impacto, existe un desafío en relación con la elección de metodologías adecuadas para cada estrategia, vehículo de inversión y temática. Por esta razón, se considera pertinente propiciar espacios de diálogo para compartir experiencias y mejores prácticas en la medición y gestión del impacto, y trabajar de manera conjunta en la estandarización de indicadores y métricas que permitan una evaluación más precisa y comparativa de los resultados.

3 Fomentar el aprendizaje continuo y la colaboración. Diez de las once familias entrevistadas enunciaron explícitamente que se encuentran trabajando en al menos un proyecto colaborativo. Es importante fortalecer espacios de diálogo y colaboración con otras familias, inversionistas, redes y

organizaciones relevantes del ecosistema en la región. Es necesario seguir trabajando en la visibilidad de casos exitosos de forma detallada, con el fin de ayudar a desmitificar la inversión de impacto entre las familias de alto nivel patrimonial en la región.

4 Ampliar las temáticas y áreas de inversión. Si bien siete de las familias entrevistadas apoyan o desarrollan iniciativas de enfoque mixto (social y ambiental), la mayoría de los esfuerzos se concentran en temáticas sociales como educación, salud, vivienda, infraestructura y empleo.

Futuras investigaciones podrían explorar nuevas temáticas emergentes, como tecnología, género, migración, resiliencia ecológica, biodiversidad y transición energética, entre otras. Lo anterior con el fin de visibilizar otras áreas relevantes para el desarrollo sostenible de la región, ampliar las oportunidades para las familias de alto nivel patrimonial y maximizar el impacto de las inversiones dentro del continuo de capital.

5 Potenciar el papel de las familias como catalizadores del cambio. Las familias de alto patrimonio tienen la capacidad de ser catalizadoras de las inversiones de impacto, movilizando recursos financieros hacia proyectos innovadores y promoviendo la construcción del ecosistema de impacto en la región. En esta perspectiva, se recomienda explorar estrategias y mejores prácticas para fortalecer el rol de las familias en el ecosistema y potenciar el impacto de sus inversiones.

En próximos estudios y acciones relacionados con las familias y su gestión de impacto, Latimpacto se enfocará en explorar nuevas formas de inversión, ampliando las temáticas y áreas a donde se dirigen recursos y fomentando el aprendizaje continuo y la colaboración en diferentes temáticas, como la inversión de impacto. Así mismo, buscará potenciar el papel de las familias como catalizadores del cambio.

El equipo de trabajo

El presente estudio fue realizado por el equipo de investigación y gestión del conocimiento de Latimacto con el apoyo de UBS y la orientación de un comité asesor.

Autores

Kai Grunauer-Brchetti
*Head UBS Philanthropy Services
América Latina*

María Carolina Suárez Visbal
CEO Latimacto

Erika Yohana Buitrago Zuluaga
*Líder investigadora del
Proyecto, Latimacto*

Catalina Herrera
*Líder de Investigación e
Innovación, Latimacto*

Edición y diseño

Bernardo González
Azoma, Colombia

Colaboradores

Isabella Tramontana
Philanthropy Advisor, UBS

Véronique Bertrand-Cadi
*Head Digital Marketing WM
LatAm, UBS*

María José Céspedes
*Directora de Productos,
Latimacto*

Samir Hamra
*Líder de Capacitación y
Conocimiento, Latimacto*

Alan Wagenberg
*Exdirector de Gestión del
Conocimiento, Latimacto*

Juliana Bayona
*Investigadora externa
(apoyó el inicio del proceso)*

Comité asesor

Pablo Alonso Aja
*Director General, Eurocapital
Wealth Management SL*

Gabriel Berger
*Centro de Innovación Social de la
Universidad de San Andrés, Argentina*

Roberto Navas
*Gerente General Fundación
Arturo y Enrica Sesana,
Colombia*

Linda Rincón,
*Directora de Experiencias,
The ImPact*

Rodrigo Villar Gómez
*Investigador asociado
al CEFIS y al CIESC*

Fernanda Camargo
Cofundadora, Wright Capital

Referencias

Bencherki, N. (2017). Actor–Network Theory. In Craig Scott & Laurie Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. New York, NY: Wiley. Disponible en: <http://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc002>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, (2022). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2022*. (LC/PUB.2022/9-P/Rev.1), Santiago. Obtenido de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48077/4/S2201058_es.pdf

De la Vega, L.R., Delgado Caicedo, J. y Luna Beltrán, L.M. (2021). Introducción al dossier temático: el sur global y la construcción de un nuevo sistema internacional. *Oasis*. 34 (may 2021), 3–10. DOI: <https://doi.org/10.18601/16577558.n34.02>.

Foladori, G., Pierri N. *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*. Universidad de Zacatecas, 2005. Recuperado de: <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/desacuerdos-sobre-el-desarrollo-sustentable.pdf>

GIIN, (2012). *Impact Investing*. En: <https://thegiin.org/>

Harji, K & Jackson, E (2012). *Accelerating Impact Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investing Industry*. Rockefeller Foundation Book - Obtenido de: [doi 10.13140/RG.2.2.26485.78565](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26485.78565)

Naciones Unidas. (s.f.). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Omydiar Network (2018). *How do we invest across the returns continuum?* Recuperado de: <https://omidyar.com/how-do-we-invest-across-the-returns-continuum/>

Rockefeller Philanthropy Advisors (s.f.). *Impact Investing, An Introduction. Philanthropy Roadmap*. Recuperado de: https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/10/RPA_PRM_Impact_Investing_Intro_WEB.pdf

Suárez Visbal, M.C. (2022). "El entendimiento de la generación de impacto a lo largo del Continuo de Capital". Artículo inédito, escrito para la Enciclopedia de Sostenibilidad, Ética y Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica, PRME LAC.

UBS, The Hauser Institute for Civil Society, DRCLAS, (2015). *De la prosperidad al propósito. Perspectivas sobre la filantropía y la inversión social entre las personas de alto nivel patrimonial en América Latina*. Obtenido de: https://drive.google.com/file/d/1rnlxgmpQXDK9YmxXvLGX-vtsevA_afMA/view?usp=sharing

UBS (2023). *Global Family Office Report*. Zurich, 2023. Obtenido de: <https://www.ubs.com/content/dam/assets/wm/static/noindex/gfo/docs/ubs-gfo-report-2023.pdf>

World Economic Forum (2022). *The Global Risks Report 2022*. Obtenido de: <https://weforum.org>

Disclaimer

These materials have been prepared by UBS Group AG and/or a subsidiary or affiliate thereof, which are altogether referred to below as "UBS." They have not been prepared with regard to any specific investment objectives, financial situation or particular needs of any specific recipient, current client or prospective client. These materials are published solely for informational purposes and are not to be construed as a solicitation or an offer to buy or sell any securities or related financial instruments or services of UBS or to participate in any particular trading strategy endorsed or not endorsed by UBS. Any recipient of these materials should not consider their contents to be either legal, tax, accounting, regulatory, or other specialist or technical advice or service, or investment advice, or a personal recommendation of any kind, whatsoever. No representation or warranty, either express or implied, is provided in relation to the accuracy, completeness or reliability of the information contained in these materials, nor is any of the information herein intended to be a complete statement or summary of the securities markets or other developments referred to in these materials. The information in these materials should not be regarded by any recipient as a substitute for the exercise of their own judgment and any opinions expressed in these materials are subject to change without notice and may differ or be contrary to opinions expressed by other business areas or groups of UBS, which may make different assumptions or rely on different criteria. UBS is under no obligation to update or keep current the information contained in these materials. Neither UBS nor any of its directors, officers, employees, or agents accept any liability for any loss or damage arising out of the use of all or part of these materials or reliance upon the information contained therein. These materials are not for distribution or redistribution, except under such circumstances as may be permitted by UBS and or applicable law. UBS specifically prohibits the redistribution or reproduction of these materials in whole or in part, without the written permission of UBS and UBS accepts no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect.

© UBS 2023. The key symbol and UBS are among the registered and unregistered trademarks of UBS Group AG. All rights reserved.

Approval Date: 8/24/2023
Expiration: 8/31/2024
Review Code: IS2305152

Important information about brokerage and advisory services. As a firm providing wealth management services to clients, UBS Financial Services Inc. offers investment advisory services in its capacity as an SEC-registered investment adviser and brokerage services in its capacity as an SEC-registered broker-dealer. Investment advisory services and brokerage services are separate and distinct, differ in material ways and are governed by different laws and separate arrangements. It is important that you understand the ways in which we conduct business and that you carefully read the agreements and disclosures that we provide about the products or services we offer. For more information, please review client relationship summary provided at ubs.com/relationshipsummary.

UBS Financial Services Inc. is a subsidiary of UBS Group AG. Member FINRA/SIPC.