

TEMA 3. La planificación a largo plazo

1. Una nueva época en los proyectos ciudadanos
2. Riesgo e incertidumbre: Por qué debemos capitalizar los proyectos de impacto social
3. La lógica del crecimiento
 - Economías de escala
 - Economías de alcance
 - Transformación y sinergias
4. ¿Cómo hemos de planificar a largo plazo en el sector social?
5. La lógica financiera original de las fundaciones, los Fondos ESR y las inversiones de impacto: una clave de futuro

1. UNA NUEVA ÉPOCA EN LOS PROYECTOS CIUDADANOS

La sostenibilidad económica es un nuevo *must* en los proyectos europeos. Desde el FSE+ a Erasmus+ en formularios y presentaciones podemos encontrar abiertamente preguntas como:

- ¿Cómo se mantendrán los resultados del proyecto una vez finalizada la subvención?
- ¿Cómo se garantizará la sostenibilidad económica a largo plazo del proyecto?
¿Se requiere un estudio de viabilidad financiera o un análisis de costo-beneficio?

La razón es fácilmente comprensible: Para que los proyectos tengan un verdadero impacto transformador han de perdurar en el tiempo. Pero ni las fundaciones privadas, ni las RSC de las empresas, ni los programas de las administraciones se ven ya como socios a largo plazo, sino como meros impulsores.

Bajo esa perspectiva, parecida a la de un *inversor semilla*, ni para la Comisión Europea ni para ninguna administración o financiador privado, tiene sentido aportar económicamente a la puesta en marcha de algo que no perdurará cuando acaben sus transferencias de dinero.

Para las entidades sociales es una buena noticia: compromete a los *inversores* y donantes en una perspectiva que apuntala la independencia y la vivacidad del tercer sector. Pero tiene un coste: no basta con que un proyecto sea bueno o incluso necesario, ha de ser capaz de sostenerse por sí mismo en el tiempo a partir del empujón inicial.

En otras palabras: ya no se trata de pensar actividades o servicios, se trata de pensar verdaderos *emprendimientos*.

2. RIESGO E INCERTIDUMBRE: POR QUÉ DEBEMOS CAPITALIZAR LOS PROYECTOS DE IMPACTO SOCIAL

A partir del momento en el que sometemos los proyectos a la condición de sostenibilidad nuestra organización cambia. Ya no hay *colchones*, así que poco a poco se parecerá más a una cooperativa sin ánimo de lucro que a una ONG asistencial clásica. Y eso implica ir más allá de la consideración del riesgo en nuestras predicciones y escenarios de ingresos.

El riesgo es algo que podemos *medir*, algo a lo que podemos adjudicar una probabilidad. Los bancos, los seguros y las demás entidades financieras lo hacen todos los días basándose en la frecuencia de que, bajo ciertas condiciones, ocurran ciertos hechos (*eventos* en la terminología de la probabilidad).

Cuando hacemos un plan de negocios o un plan de tesorería como en el capítulo anterior, podemos hacer varios escenarios ponderando los resultados con distintos niveles de riesgo, es decir, adjudicando porcentajes de probabilidad a nuestras ventas y cobros y sustituyendo los valores por *esperanzas* (el producto del valor por la probabilidad del evento).

En ciertos casos podremos utilizar datos de ventas de otras empresas para calcular esa probabilidad. En otros tendremos que utilizar nuestra intuición, confiar en nuestra *heurística* para hacerlo.

La incertidumbre es otra cosa muy diferente. Lo que la caracteriza es que no puede medirse ni acotarse. Es el imprevisto en estado puro. Algo que apareció y afectó a nuestros supuestos y expectativas sin que lo hubiéramos visto venir.

Inmediatamente asociamos la incertidumbre a los *cisnes negros*. Y es cierto que la crisis de las hipotecas *subprime* fue advertida por muy pocos analistas, que el riesgo de pandemia había sido sistemáticamente invisibilizado en Europa y EEUU y que muy pocas organizaciones habían calculado sus riesgos integrándolas. Pero no hace falta que se trate de desastres ni que sean globales para hablar de incertidumbre. Nuestro plan de negocio puede tener su *cisne negro* particular. Puede que haya algo que, sin ser necesariamente *impredecible*, no estemos sabiendo ver. El caso es que la incertidumbre es el riesgo que no tenemos identificado o que, incluso cuando lo identificamos, no sabemos estimar.

La diferencia con el riesgo es clara: en la medida en que los riesgos *normales* pueden ser cuantificados, podemos reducirlos o paliarlos. Podemos contratar un seguro, por ejemplo, o ampliar nuestro nivel de reservas en una cantidad sensata para poder enfrentar o paliar las consecuencias del *evento* indeseado.

Pero... ¿Qué hacer con la incertidumbre? Las estrategias clásicas son dos:

La más sencilla es generar unas reservas específicas para imprevistos capaces de sostener la estructura durante el tiempo que pensemos tardaremos en recuperar ingresos en *el peor de los casos*.

Es una estrategia costosa en términos de rentabilidad (aumentan los activos sin aumentar las ventas) y por eso es muy raro que la adopte una empresa. Pero en el mundo de las cooperativas de integración y el cooperativismo maximalista por ejemplo es una práctica relativamente común.

Y en realidad ese era el espíritu original de las fundaciones: para asegurar que la voluntad fundacional se mantuviera indefinidamente, el aporte fundacional se invertía en una cartera de bajo riesgo -generalmente bonos del estado y de grandes empresas- y las actividades fundacionales se desarrollaban tan sólo con los réditos generados.

Otra estrategia para lidiar contra la incertidumbre es la diversificación. Si nuestras líneas de ingreso tienen orígenes diferentes y poco relacionados entre sí, el conjunto será más robusto ante cambios inesperados en el entorno.

3. LA LÓGICA DEL CRECIMIENTO

Hay dos formas de convertir el crecimiento de una organización en un medio para ganar eficiencia y utilizar menos recursos por unidad producida (sea de servicios o de bienes): la escala y el alcance.

Economías de escala

Aumentar la capacidad de producir una misma cosa genera *economías de escala*. Son las ganancias de eficiencia que se producen gracias a tener una estructura mayor y muy especializada, a poder realizar compras en volúmenes mayores, a ser un referente mayoritario en un sector, etc.

La apuesta por la escala tiene grandes atractivos, pero también riesgos y problemas no menores. Entre las ventajas -en el sector social- están las derivadas de una mayor capacidad de negociación con los proveedores y una mayor influencia social.

Entre los *contras*, recordemos que el esfuerzo de alcanzar una mayor escala significa generalmente un esfuerzo de endeudamiento y que cuanto más endeudados menos capacidad de negociación tendremos con patrocinadores, administraciones y eventuales clientes. Los fabricantes de marcas blancas para grandes cadenas de distribución pueden hablar largo y tendido de los riesgos que suponen invertir en escala para satisfacer a un gran cliente.

Además, a pesar de la digitalización creciente de los servicios, las grandes escalas tienden a alimentar la burocratización interna, separar a la dirección de la realidad cotidiana de la producción y, finalmente, exagerar el impacto de las ineficiencias en los procedimientos y estrategias de la organización. El desastre de Boeing es un buen ejemplo cercano. De hecho, Boeing podría estar ya cercano a su *punto de criticidad*, un nivel de crecimiento a partir del cual estas ineficiencias de escala aumentan hasta hacer colapsar el proceso productivo global.

La lección de esta experiencia, es que escalar más allá de lo que los procedimientos de la empresa pueden soportar es sencillamente temerario. El problema es que normalmente los procedimientos que funcionan para un nivel de escala no suelen ponerse en cuestión cuando se aumenta la capacidad.

Economías de alcance

Aumentar la capacidad de producir distintas cosas con pequeños cambios, produce *economías de alcance*. Son las ganancias de eficiencia que se producen por poder atender necesidades diferentes sin aumentar sustantivamente la inversión en estructura.

Por ejemplo: un fabricante de motores de ascensor podría, sin grandes cambios ni inversión producir también aerogeneradores e incluso adecuar su cadena de producción a ambas actividades, respondiendo a ambas demandas prácticamente a la vez.

Es el caso de las fábricas de productos electrónicos chinas que producen el hardware de distintas grandes marcas globales. Al final, hacer un teléfono móvil no es tan distinto de hacer otro de otro fabricante e incluso de fabricar cualquier dispositivo que tenga una pantalla interactiva, memoria y procesador.

Invertir en que las instalaciones y la cadena de montaje puedan ser rediseñadas a voluntad puede ser mejor estrategia que invertir en tener una fábrica mayor especializada en las necesidades de un único cliente. Cuando menos, diversifica los riesgos y permite un mayor poder de negociación con el cliente.

Transformación y sinergias

Las sinergias son las ganancias de eficiencia que se producen por la fusión o colaboración entre dos organizaciones. Bajo las sinergias están la eliminación de tareas duplicadas, complementariedades virtuosas, etc.

En la última década en China la parte más avanzada de la industria manufacturera ha pasado de las *cadena de montaje flexibles* a las *cadena de producción flexibles*. Es decir, se ha integrado al conjunto de proveedores en un sistema *programable* y *personalizable* para diferentes demandas. El resultado ha sido un salto en la competitividad global de sectores enteros: desde los semiconductores a la automoción. Nunca las economías de alcance habían generado resultados tan potentes.

De esta experiencia lo que aprendemos es que si sumamos las economías de escala a las sinergias que aparecen entre los proveedores el resultado es extremadamente potente.

Y si el proceso de transformación se hace bien, será el propio mercado el que nos diga cuando aumentar escala... sin mayores riesgos.

4. ¿CÓMO HEMOS DE PLANIFICAR A LARGO PLAZO EN EL SECTOR SOCIAL?

¿Qué sacamos en claro de lo que hemos visto hasta ahora?

1. La evolución de las políticas públicas y la RSC impulsa la necesidad de que los proyectos sociales deban a ser sostenibles económicamente por sí mismos.
2. La sostenibilidad a largo plazo de cualquier proyecto con dimensión económica se apunala sobre la reducción de riesgos: esto significa generar y acumular amplias reservas y aumentar la diversificación.
3. Diversificar nuestras actividades de una manera eficiente supone apostar por las economías de alcance antes que por las de escala. Es decir, por aumentar el rango de servicios y públicos sin incrementar significativamente la estructura.
4. Las estrategias de crecimiento en alcance son tanto más potentes cuanto más agentes complementarios involucren de manera estable. El futuro pasa por asociaciones, convenios y marcos de colaboración a largo plazo entre organizaciones.

5. LA LÓGICA FINANCIERA ORIGINAL DE LAS FUNDACIONES, LOS FONDOS ESR Y LAS INVERSIONES DE IMPACTO: UNA CLAVE DE FUTURO

Si unimos todas estas características la visión que obtenemos de la transformación en marcha del tercer sector se parece mucho al del modelo original de fundación.

El origen de las fundaciones actuales fueron las *fundaciones funerarias*. Seguramente todos tengamos alguna referencia o recuerdo a las dotaciones de misas por difuntos, pero en realidad las fundaciones son mucho más antiguas: el primer antecedente que conocemos nos lleva hasta el Imperio Antiguo egipcio. En la Grecia del siglo III AeC. aparecen por primera vez objetos fundacionales distintos del ritual o el culto: asistencia a necesitados, asegurar la formación de huérfanos, etc.

En España la primera fundación de este tipo de la que tenemos constancia fue creada en Hispalis (Sevilla) en el siglo II por una matrona romana que la dotó con un patrimonio tan generoso que permitía alimentar e instruir anualmente a entre 700 y 800 niños y niñas pobres.

Pero cuando toman su forma definitiva, el modelo de fundación que ha inspirado toda la legislación hasta hoy, es cuando se desarrollan las herramientas financieras como fondos de inversión a la zaga de la explosión del comercio ultramarino en los puertos

holandeses. No en vano la fundación española más antigua viva es la Carlos de Amberes, creada 1594 para albergar en Madrid a los pobres y peregrinos procedentes de lo que entonces eran los Países Bajos (hoy Bélgica, Luxemburgo, Holanda y Norte de Francia).

Y es que las fundaciones son organizaciones sociales de capital. Su lógica original es financiar actividades con las rentas generadas por una inversión original (el aporte fundacional).

Actualmente la mayoría de las grandes fundaciones en España no funcionan así. En su funcionamiento financiero son indistinguibles de una asociación, especialmente las sucursales de las grandes ONGs multinacionales (GreenPeace, Intermon-Oxfam, etc.). Pero todavía quedan algunas de tamaño relevante (Anesvad, por ejemplo), que mantienen e incrementan un capital cuyas rentas sirven para pagar el conjunto de los gastos de estructura.

De ese modo, por mucho que cayeran ante un *cisne negro* donaciones y subvenciones, la organización no se vería comprometida y tendría pulmón financiero para reorganizarse ante cualquier nuevo escenario.

Sin duda es un verdadero ideal organizativo. Pero... ¿cómo se llega a una situación así y cómo se gestiona?

Se llega... ahorrando y dotando reservas. Se gestiona invirtiendo esas reservas en un tipo de fondos muy particulares: los fondos ISR bajo los modelos de Naciones Unidas.

Para introducirse en este modelo recomendamos utilizar los tutoriales introductorios a la Inversión Socialmente Responsable (ISR)¹ publicados por UNPRI. Todo forma parte de una hoja de ruta de Naciones Unidas cuyo fin último es llevar a los mercados financieros, o al menos a una parte relevante de ellos, a trabajar para el desarrollo de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS).

¿Qué significa en la práctica? Que cuando tengas reservas a largo plazo le pedirás al asesor de tu entidad financiera que te ofrezca fondos ISR.

¿Qué gana tu organización?

- Una relación rentabilidad / seguridad / liquidez similar a la de otras ofertas en el mercado.
- Eliminar el riesgo reputacional que suponen los fondos tradicionales que invierten en un largo listado de empresas y fondos, de modo que no puedes conocer en detalle en qué empresas está invirtiendo tu fondo y por lo tanto no

¹ Puedes visitar: <https://www.unpri.org/investment-tools/introductory-guides-to-responsible-investment> y si trabajas en el sector financiero, recibir formación especializada en <https://priacademy.org/>

puedes saber si todas serían aprobadas por tus socios y donantes o si entrarían en conflicto con los principios de tu organización.

- Saber que la rentabilidad de tus fondos a largo plazo nace de actividades que ayudan a transformar la realidad de acuerdo con objetivos sociales y medioambientales que forman parte del consenso global.
- En fondos específicos puedes incluso alinear tus inversiones con tu actividad. Por ejemplo, si tu actividad se centra en promover el acceso al agua limpia, existen fondos específicos que invierten en empresas dedicadas a extender el acceso en países en desarrollo; si eres una organización medioambiental existen numerosos fondos *climáticos*; si tu foco está en la igualdad de la mujer tienes fondos que invierten en empresas sociales organizadas por y para mujeres, etc.