



# LECCIONES APRENDIDAS

Fondo de Inversión Social - FIS

María José Montero Yávar  
Socia Fondo de Inversión Social – FIS | Ameris Capital  
[www.fondoinversion-social.cl](http://www.fondoinversion-social.cl)  
Diciembre 2016

## Reseña

El Fondo de Inversión Social (“FIS”) se crea en Ameris Capital en septiembre de 2010 como el primer fondo de inversión de impacto en Chile, una herramienta financiera única para el mercado cuyo fin es promover inversión con objetivos de impacto social y medioambiental.

Como fondo pionero, el FIS ha tomado el compromiso de dejar constancia de las lecciones aprendidas durante el levantamiento de capital y desarrollo del Fondo, lecciones que se comparten y analizan a lo largo de este documento.

# Contenido

Antecedentes .....	4
I. El <i>roadshow</i> .....	6
Perfil del inversionista.....	6
Motivación del inversionista .....	7
Posicionamiento del FIS en el mercado .....	9
II. Búsqueda y selección de proyectos .....	11
Procesos .....	11
Criterios FIS .....	12
Necesidad de adaptar la oferta de inversión .....	13
III. Gestión del portafolio.....	14
El equipo de gestión.....	14
Buenas prácticas .....	15
Los actores externos .....	15
Conclusiones.....	16

## Antecedentes

El FIS fue el primer fondo de inversión privado en Chile con el objetivo de invertir en empresas e instituciones sociales con necesidad de financiamiento para que crezcan y alcancen autosustentabilidad. La razón para constituir este Fondo fue ofrecer una solución innovadora y profesional para “inversionistas sociales” que buscan una inversión que tenga, además de rentabilidad financiera, un alto impacto social y medioambiental.

Pese a ser Chile uno de los países más prósperos de América Latina, posee condiciones de alta desigualdad económica y social. Al año 2015, el 10% con mayores ingresos del país ganaba 26 veces más que el 10% con menores ingresos<sup>1</sup>. En efecto, a pesar de que la pobreza va disminuyendo con los años, la brecha entre los grupos socio-económicos sigue creciendo de manera inquietante.

En 2016, las familias de alto patrimonio chilenas, es decir, familias con activos financieros por más de US\$100 millones de dólares americanos, crecieron para llegar a un total de 119 familias, concentrando un 15% de la riqueza nacional<sup>2</sup>. Este crecimiento aumentó el interés de los inversionistas chilenos de alto patrimonio por retribuir a la sociedad, plasmándose, entre otras cosas, en mayores recursos destinados a financiamiento de instituciones sociales.

El FIS constituyó un proyecto pionero en el ámbito del emprendimiento social en Chile. La utilización de la estructura de un fondo de inversión privado, vehículo de inversión ampliamente conocido y utilizado en los mercados financieros, para intermediar capital privado hacia instituciones sociales, es una práctica que lleva realizándose con éxito en los países desarrollados hace más de dos décadas. No obstante lo anterior, la implementación de un fondo de esas características en nuestro país constituía una novedad en el desarrollo del sector social chileno, sector financiado tradicionalmente bajo esquemas de donaciones privadas y subvenciones estatales, y donde el mercado financiero no había sabido ofrecer soluciones creativas que permitan a las instituciones sociales acceder a capital e impulsar su crecimiento.

El FIS se estructuró el año 2010 al amparo de Ameris Capital, una empresa de servicios financieros especialista en finanzas corporativas, asesorías financieras y administración de activos reales y financieros para personas, empresas e inversionistas institucionales, bajo el interés de aplicar en Chile soluciones de mercado probadas exitosamente en el extranjero para algunos de los más apremiantes problemas sociales de nuestro tiempo.

Entre los años 2010 y 2016, el FIS invirtió en siete proyectos de impacto social y ambiental, materializando inversión por US\$4,5 millones de dólares americanos y generando un impacto a la fecha de 9.120 personas de la Base de la Pirámide<sup>3</sup> beneficiadas.

---

<sup>1</sup> Datos extraídos del Estudio económico de la OCDE Chile 2015.

<sup>2</sup> Datos extraídos del estudio Global Wealth 2016 del Boston Consulting Group.

<sup>3</sup> El término *Bottom of the Pyramid*, en español “Base de la Pirámide”, fue acuñado en por CK Prahalad y Stuart Hart en su libro “The Fortune at the Bottom of the Pyramid” (2004), un concepto socio-económico que describe al grupo más grande y a la vez más pobre de la pirámide de ingresos mundial.

---

La creación y desarrollo de un fondo de inversión de impacto no ha sido tarea fácil. Las razones de esto van desde la resistencia tradicional que encuentra todo proyecto innovador en su implementación inicial, hasta particularidades relacionadas con la concepción que existe entre los inversionistas de alto patrimonio chilenos sobre el rol de la filantropía como agente de cambio social. Así, el presente documento tiene por objetivo entregar una enumeración y análisis de las principales lecciones aprendidas del FIS en el proceso de (1) levantamiento de capital, (2) evaluación y selección, (3) inversión y (4) apoyo a la gestión de proyectos, etapas que ya ha cumplido el Fondo a la fecha. Estas lecciones son parte del compromiso adquirido por el FIS como fondo de inversión pionero, para seguir empujando el desarrollo de la industria de inversión de impacto en nuestro país.

# I. El *roadshow*

Los siguientes temas detallan las lecciones aprendidas durante el proceso de levantamiento de capital o “*roadshow*” del FIS, experiencia que se extendió durante 10 meses entre noviembre del 2009 y agosto del 2010. Los contenidos se dividen en: el perfil del inversionista, su motivación a este tipo de iniciativas y el posicionamiento de la inversión de impacto en el mercado.

## Perfil del inversionista

### 1. *Los tres perfiles de inversionistas potenciales.*

1. Inversionistas privados: Empresas y familias de alto patrimonio en búsqueda de satisfacer su inquietud social de forma eficiente, profesional e informada. La experiencia del FIS ha mostrado que son los inversionistas con un patrimonio mayor a US\$30 o 40 millones de dólares americanos los más probables de invertir en FIS.
2. Fundaciones: Les permite invertir en proyectos sociales de sectores en los que no tienen experiencia mediante la especialización de la Administradora en la gestión de instituciones sociales. Además, al invertir en un fondo de impacto, una fundación accede a información acerca de las mejores prácticas dentro del mercado, dándose la posibilidad de generar comparaciones sectoriales respecto a las cuales pueden evaluar su propia gestión como fundación.
3. Agencias de desarrollo: Las experiencias internacionales en la creación de fondos de inversión social son unánimes en señalar la importancia que tienen las agencias de desarrollo tales como CORFO, BID, CAF en el impulso inicial de los proyectos con impacto social. Las formas de participación son variadas: aportes de capital semilla para la etapa de implementación, invirtiendo en el mismo fondo, o facilitando el acceso a sus profundas redes de contacto con inversionistas internacionales.

### 2. *Definición del tipo de inversionista aportante que busca el FIS: se debe diferenciar entre inversionistas de alto patrimonio y empresas.*

En un principio el FIS buscó aportes de inversionistas privados, indistintamente familias de alto patrimonio y empresas. Esta estrategia tenía sus dificultades por los diferentes objetivos que tiene cada uno de los dos grupos a la hora de definir sus inversiones sociales, sin embargo, elegir un grupo y excluir el otro implicaba dejar de lado una parte relevante de potenciales inversionistas aportantes.

Luego de algunos meses de *roadshow* se confirmó que en Chile las empresas generalmente destinan fondos para fines sociales dentro de una lógica de responsabilidad social empresarial (RSE), que busca que la inversión genere beneficios tanto para segmentos determinados de la población como para la misma empresa. Así, en los departamentos de RSE de las empresas conviven una serie de criterios que determinan los proyectos sociales en que se invierte, entre los que se cuentan criterios de marketing y posicionamiento de la empresa, políticas de recursos humanos, estrategias de acercamiento a la comunidad donde la empresa desarrolla sus actividades, políticas de compensación de impactos ambientales y criterios puramente filantrópicos. Por lo anterior, se concluyó que sería difícil compatibilizar en el FIS intereses

corporativos con aquellos de personas y familias de alto patrimonio y se decidió continuar con el *roadshow* dedicado exclusivamente a inversionistas de alto patrimonio, ya que generalmente ellos no condicionan los criterios técnicos con los que se deciden las inversiones.

En el futuro se podrían desarrollar otros fondos que capturen el interés existente de las empresas por realizar inversión social, desde la RSE.

### **3. El FIS debe ser ofrecido a los inversionistas de alto patrimonio y no a sus ejecutivos de inversión.**

Dentro de los distintos *family office*<sup>4</sup>, las decisiones de inversión son generalmente analizadas por los ejecutivos responsables de ello y posteriormente son aprobadas por el inversionista dueño del capital, tras recibir las conclusiones del análisis de sus ejecutivos. Esto implica que el primer filtro de las propuestas de inversión recibidas es realizado por los propios ejecutivos de inversión de acuerdo a los criterios predeterminados por el inversionista.

Fue fundamental entender esta realidad para diseñar una estrategia óptima de *roadshow* del FIS. El hecho de que el FIS sea un fondo de inversión social, con un importante contenido filantrópico, implica que el análisis de inversión que realiza un potencial inversionista aportante será distinto al análisis que realiza para una inversión tradicional. En el primero caso, tienen mayor importancia diversos criterios sociales y personales que generalmente no serían tomados en cuenta en el segundo. Las razones por las que invierte un potencial aportante en el FIS son altamente personales y dependen de factores tan subjetivos como la apreciación que el inversionista tiene en la efectividad de la inversión social como herramienta filantrópica, la solidez del proyecto mismo, la cartera de potenciales proyectos de inversión, entre otros. Todo esto conlleva a que sea mejor que el mismo dueño del capital decida sus inversiones sociales y no sus ejecutivos. De lo anterior surge la importancia de realizar las presentaciones del *roadshow* a los dueños del capital, sabiendo que con ellos habrá más posibilidades de comprometer aportes de capital.

## Motivación del inversionista

### **1. Interés de los inversionistas aportantes de participar en instancias de decisión de inversión.**

Teniendo en cuenta esta inquietud de los inversionistas aportantes, el FIS desde su origen ha buscado crear espacios de participación en las decisiones de inversión del Fondo de acuerdo con sus intereses. En esta línea se enmarca que el Reglamento Interno del FIS contemple a dos de los siete miembros del Comité de Inversiones<sup>5</sup> de asignación exclusiva de la Asamblea Ordinaria de Aportantes<sup>6</sup>. Además, existe la instancia de

<sup>4</sup> Family office se define como las plataformas de inversión dedicadas a gestionar íntegramente un patrimonio familiar significativo. Su principal función consiste en centralizar las inversiones financieras, inmobiliarias y empresariales y llevar íntegramente la fiscalidad, la sucesión, la planificación global, entre otros.

<sup>5</sup> Organismo de carácter técnico al cual la Administradora deberá consultar previamente respecto de cualquier decisión de inversión del Fondo. La Administradora no podrá tomar decisión alguna de inversión que no haya sido previamente aprobada por el Comité de Inversiones.

<sup>6</sup> Los inversionistas aportantes se reúnen en Asambleas Ordinarias o Extraordinarias. Las primeras se celebran una vez al año, dentro del semestre siguiente a la fecha de cierre de cada ejercicio. Las segundas podrán celebrarse en cualquier tiempo.

participar en el Comité de Vigilancia<sup>7</sup>, compuesto por tres miembros elegidos por la Asamblea Ordinaria de Aportantes.

Posteriormente, entendiendo que la participación en el Comité de Inversiones y Comité de Vigilancia no lograba satisfacer el interés mostrado por todos los inversionistas aportantes, se decidió crear un Comité Asesor, compuesto por ocho miembros elegidos por la Asamblea Ordinaria de Aportantes, y que tiene por objetivo constituirse como una instancia asesora y participativa de los inversionistas aportantes en el planeamiento estratégico del FIS.

### ***2. Necesidad de contar con una declaración de principios.***

Toda inversión social tiene un componente ético importante, en el sentido de que busca producir una rentabilidad social equivalente a la mejora en las condiciones de vida de cierta población objetivo o impacto ambiental positivo. La calificación de qué es una mejora en las condiciones de vida o qué es impacto ambiental positivo no es algo predefinido, si no que depende siempre del núcleo valórico de quien realice el análisis, por ende, la discusión está sujeta a las controversias propias de toda sociedad pluralista.

No ajenos a lo anterior, los potenciales inversionistas aportantes solicitaron en muchos casos una declaración de principios del FIS, que les permitiera delimitar la política de inversión del Fondo frente a proyectos que desarrollen actividades éticamente controvertidas. Antes esta demanda, el FIS desarrolló una declaración de principios que ha satisfecho las expectativas de los interesados.

### ***3. Importancia de entregar al inversionista un espacio para su familia durante la inversión.***

Un interés que apareció dentro del grupo de los potenciales inversionistas aportantes del FIS, era poder tener un espacio para compartir con sus familias el valor social positivo obtenido de la inversión. Con esta petición, los inversionistas dejan entrever dos aspiraciones: la primera es mostrar a sus familiares y entorno cercano que su trabajo está contribuyendo positivamente a la sociedad, y la segunda es compartir con la familia la alegría que surge de las inspiradoras historias de los proyectos. Por lo tanto, para cumplir con el deseo de involucrar directamente a la familia, los espacios con los inversionistas aportantes deben constituirse en eventos presenciales en los que participe también su núcleo familiar.

En el caso del FIS, además de desarrollar actividades de difusión de la inversión de impacto en que pueden participar los inversionistas aportantes y sus familiares, se ha dio la opción de participar de los Directorios de las empresas en que el Fondo invierte, con una exitosa acogida. Actualmente, familiares de inversionistas son parte de los Directorios de las empresas sociales.

### ***4. El éxito en la implementación del Fondo depende en parte importante de la adaptabilidad del FIS ante las exigencias de los inversionistas aportantes y a la realidad de los emprendimientos sociales en Chile.***

El FIS busca intermediar capital desde el sector privado, de familias de alto patrimonio, hacia el sector social, específicamente empresas e instituciones sociales. En este sentido, la efectividad del FIS depende en gran medida de que posea un diseño idóneo para adaptarse a las necesidades tanto de sus inversionistas aportantes como de sus inversiones, lo cual tiene especial relevancia por la diferencia de intereses que existe entre ambos sectores. La adaptación resulta esencial para la óptima administración de un fondo de las características innovadoras del FIS.

---

<sup>7</sup> Siempre que lo acuerde la Asamblea Ordinaria de Aportantes, el Fondo podrá tener un Comité de Vigilancia, cuya principal función será velar que la Administradora cumpla con las obligaciones del Reglamento Interno y la ley.



En el FIS, la conciliación entre ambos grupos se vio reflejada en la disponibilidad que existió de recoger e incorporar en la estructuración del Fondo las diversas recomendaciones y requerimientos recibidos desde inversionistas aportantes interesados en invertir y potenciales proyectos de inversión. Además de lo anterior, fue fundamental la creación de un Reglamento Interno que permite ciertos niveles de flexibilidad en la gestión, junto con normar los aspectos fundamentales del Fondo.

### **5. La propuesta de valor que convence.**

Según la experiencia del FIS, la oferta que convence a los inversionistas aportantes de sumarse al Fondo es invertir en proyectos que tienen un alto impacto socioambiental y que generan rentabilidad financiera, a la vez que se garantiza la buena gestión de los recursos por parte de un equipo profesional.

La visibilidad de los resultados socioambientales y financieros, una gestión de calidad y el profesionalismo del equipo son los elementos claves.

## Posicionamiento del FIS en el mercado

### **1. La dificultad de posicionarse entre dos billeteras.**

Dicen que los inversionistas tienen dos billeteras: una para invertir y “ganar dinero”, y otra para donar y “ser buena personas”. El FIS se posiciona entre ambas billeteras. Como todo fondo de inversión, busca atraer a inversionistas aportantes que persiguen rentabilidad financiera, pero en el mercado existen fondos que ofrecen mayor rentabilidad. Por otra parte, busca generar valor a través de resultados socioambientales que impacten positivamente a la sociedad, sin embargo, el mercado ofrece resultados sociales a través de donaciones que adicionalmente tienen beneficio fiscal (ver subsección “El contexto tributario importa”).

Un rol importante que cumplió el FIS durante el *roadshow* fue de educar a los potenciales inversionistas aportantes sobre las ventajas que presentaba este nuevo vehículo de inversión situado entre el mundo financiero y social, y visibilizar la oportunidad de que fueran partícipes de la creación del mercado de inversión de impacto en Chile. Una innovación siempre requiere aceptación y el FIS tuvo que trabajar pioneramente por la familiarización y aprobación de la inversión de impacto por parte de los inversionistas chilenos.

### **2. Competidores del FIS en el levantamiento de capital: las campañas políticas y los programas de reconstrucción post terremoto.**

El proceso de *roadshow* y levantamiento de capital del Fondo se inició en noviembre de 2009, presupuestando que tomaría hasta marzo del 2010 conseguir entre US\$4 y 5 millones de dólares americanos en capital aportado. Para lograr lo anterior, se estableció una lista de posibles inversionistas de alto patrimonio, fundaciones, agencias de desarrollo y empresas, con el objetivo de conseguir reuniones que permitiesen presentarles el FIS.

Grande fue la sorpresa al recibir algunas respuestas negativas a estas reuniones de presentación del Fondo, en las que los inversionistas que contactábamos se excusaban de participar en el FIS argumentando haber donado dinero para la campaña de algún candidato a las elecciones presidenciales y parlamentarias de diciembre 2009. Con el terremoto en el sur de Chile el 27 de febrero del 2010 y el enorme plan llevado a cabo para recaudar dineros privados para la reconstrucción, la situación fue similar. En conclusión, a la hora de invertir socialmente los inversionistas consideran muchas veces que sus donaciones filantrópicas, sus

donaciones con fines políticos y sus inversiones sociales pertenecen a un mismo ámbito. Por lo tanto, la inversión en alguna de las tres anteriores probablemente reducirá sus inversiones en las otras.

### ***3. El contexto tributario importa.***

Cuando un potencial inversionista aportante evalúa las ventajas y costos que tiene una inversión social frente a otra alternativa filantrópica, un aspecto relevante lo constituye el tratamiento tributario al cual la ley le permita acogerse. Al respecto, cada inversionista tiene una situación particular y distinta dependiendo de cuál puede serle tributariamente conveniente, encauzando su filantropía vía donaciones o vía inversión social.

En el caso de Chile, actualmente existen leyes especiales de donaciones que entregan beneficios tributarios que varían según el área en que se desempeñe la institución social beneficiada y existen límites máximos de montos donados como proporción de las utilidades tributables de quien dona. Al contrario, respecto a inversión social no existe aún en el país un marco regulatorio que entregue beneficios tributarios a quienes elijan esta alternativa, pero ello no implica que en muchos casos sea más conveniente realizar inversión social y no donaciones. Ejemplos de esto último son los casos en que se quiere invertir en áreas sociales que no caben bajo la regulación de las leyes de donaciones, o casos donde el inversionista quiere donar más que el límite que le permite la ley y no quiere afrontar los costos por el concepto de gastos rechazados con que la ley los castiga.

El FIS desarrolló un plan coordinado con diversas instituciones dedicadas a promover el emprendimiento social con el objetivo de proponer a las autoridades políticas soluciones a las problemáticas y trabas que afectan a las empresas sociales, entre ellas la falta de una normativa especial de beneficios tributarios a la cual puedan acogerse ciertos tipos de inversión social. La iniciativa culminó en un documento llamado “101 soluciones, políticas públicas por y para las empresas sociales”<sup>8</sup> que fue entregado al Ministro de Economía en diciembre del 2014.

### ***4. El apoyo de las agencias de desarrollo para compensar las desventajas competitivas.***

Las agencias de desarrollo son muy importantes en el impulso inicial del desarrollo de un fondo, ya sea con aportes de capital semilla para la etapa de implementación, invirtiendo directamente en el fondo, o facilitando el acceso a sus redes de contacto con inversionistas internacionales.

El FIS desde un inicio mantuvo reuniones con agencias de desarrollo tales como BID, CORFO y CAF, buscando generar instancias de colaboración con ellas y eventualmente levantar recursos que permitieran crear un fondo de tamaño relevante, potenciando el impacto social de cada peso invertido. La posibilidad de acceder a fondos de agencias de desarrollo entrega flexibilidad de invertir en áreas que benefician al ecosistema como un todo y no solo en las áreas de interés del inversionista privado o fundación.

---

<sup>8</sup> AVINA, et. al. (2014). “101 Soluciones. Políticas públicas por y para las empresas sociales”. Recuperado de: <http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/Libro-101-Soluciones-Diciembre-2014.pdf>

## II. Búsqueda y selección de proyectos

Los siguientes temas detallan las lecciones aprendidas durante el proceso de búsqueda y selección de posibles casos de inversión del FIS. La etapa de inversión se extendió desde el inicio del FIS en septiembre del 2010 hasta el término de la colocación del Fondo en febrero de 2016. Durante este período el FIS consideró 180 proyectos (sostuvo reuniones o conversaciones por correo), se evaluaron 30 proyectos en el Comité de Inversiones y se invirtió en siete proyectos de impacto social y medioambiental.

Los contenidos de este apartado se dividen en: procesos de búsqueda y selección, criterios FIS y oferta de inversión.

### Procesos

#### **1. Avanzar paralelamente en la búsqueda de proyectos.**

Aun cuando el éxito en el levantamiento de capital de cualquier fondo tenga un componente relevante de incertidumbre y esté sujeto a posibles demoras por la dificultad en conseguir aportes, es ideal avanzar paralelamente al *roadshow* en la búsqueda de potenciales proyectos de inversión. El objetivo de este trabajo paralelo es adelantar lo más posible la selección de posibles proyectos, que es un proceso que puede ser lento, de modo que una vez levantado el Fondo se puedan rápidamente concretar las primeras inversiones.

#### **2. Simplificar los requerimientos de información.**

En un comienzo, la información solicitada a los posibles proyectos durante el análisis preliminar de la inversión se veía caso a caso y era en ocasiones redundante con información que sería solicitada en etapas posteriores, resultando en un proceso largo de recopilación de información para el proyecto. Para resolver este problema se decidió simplificar la información solicitada a los proyectos, priorizando la información necesaria para una evaluación preliminar de la propuesta. Así, se desarrolló un “formulario de postulación” estándar, con preguntas clave de la organización, equipo gestor, oportunidad de negocio e impacto socioambiental, con el objetivo de tener una mirada amplia del proyecto que permitiera al FIS hacer un primer análisis sobre si es o no elegible como sujeto de inversión.

#### **3. Dinamizar el proceso de selección: la inversión en proyectos sociales toma más tiempo que una inversión tradicional.**

El proceso de selección y aprobación de las inversiones resultó ser excesivamente lento, en promedio 12 meses por proyecto desde el primer contacto. Una de las razones detectadas de por qué se tomó más tiempo en la elección de inversiones es que al momento de creación del FIS (septiembre 2010) había pocos proyectos con un claro foco socioambiental en Chile, y los que existían no siempre estaban en condiciones para recibir una inversión de crecimiento. Asimismo, los proyectos no contaban con la información suficiente para avanzar en los *due diligence*<sup>9</sup> financieros, tributarios, sociales y legales que requiere el FIS.

---

<sup>9</sup> El término *due diligence* se emplea para conceptos que impliquen la evaluación e investigación de una empresa objetivo o de sus activos previo a la firma de un contrato o de cara a una adquisición, con cierta diligencia de cuidado.

Los *due diligence* terminaron por transformarse en un proceso de acompañamiento y aceleración de los proyectos.

Para aumentar las posibilidades de inversión, el FIS tuvo que acompañar cercanamente a los proyectos en evaluación, y trabajar con ellos para que cumplieran con los requisitos de inversión del FIS. Si se quiere dinamizar la selección de proyectos es necesario trabajar este aspecto, por ejemplo en colaboración con aceleradoras o incubadoras de proyectos sociales que apoyen a los proyectos en esta etapa previa a la inversión.

#### **4. Visitas antes del Comité de Inversiones.**

Posterior al análisis preliminar del FIS, y si el proyecto cumple con los criterios de inversión del Fondo, se presenta el proyecto al Comité de Inversiones quien decide si el proyecto continua con el proceso de inversión, o si no está preparado aún para una inversión de crecimiento.

En el proceso se reveló la importancia de que un miembro del Comité de Inversiones visitara junto al FIS al equipo gestor antes del Comité, durante el *due diligence* en terreno. A veces, el carácter de los gestores impedía que la inversión fuese aprobada, y esto no se hacía latente sino hasta el Comité de Inversiones. Lo anterior se podía evitar, y provocó la pérdida de tiempo y esfuerzos por parte del FIS y del proyecto.

#### **5. Tomar en cuenta el cambio en la estructura del proyecto en el presupuesto de inversión.**

Se debe considerar dentro del monto de inversión a aprobar, el cambio requerido en la estructura de la empresa posterior a la inversión. Hay que ser sinceros, realistas y rigurosos al momento de prever el capital humano necesario y la capacidad máxima de trabajo del equipo gestor del proyecto. Un error inicial del FIS fue subestimar la necesidad de suficiente mano de obra calificada.

---

## Criterios FIS

---

### **1. El criterio principal: liderazgo comprometido y de calidad.**

La experiencia del FIS durante el proceso de selección de proyectos, permitió destacar la gran diferencia entre un proyecto que supera problemas y otro que tiene dificultades. Un(a) gestor(a) con alta motivación y capacidad de adaptación a una situación dada, es la clave para el éxito de una inversión a largo plazo. Contar con un co-gestor motivado también es muy valorable.

¿Cómo evaluar el valor de un líder? Primero, hay que tomar distancia de la calidad de comunicación de una persona. Los buenos comunicadores no son necesariamente los mejores líderes. Para medir la dedicación real de un emprendedor hay que revisar si está comprometido a tiempo completo con su proyecto, si tiene continuidad en ello, y preguntar a las previas organizaciones en las que ha estado. Es necesaria una investigación previa enfocada en el o los gestores del proyecto.

### **2. Replicar los casos de éxito.**

Ciertos casos de inversión del FIS han resultado ser realmente exitosos, presentando muy pocos problemas en su desarrollo. Al momento de buscar proyectos para un nuevo fondo, se deben detectar los ámbitos de éxito de casos de inversión pasados y buscar proyectos similares para alcanzar rápidamente la réplica de estos éxitos, sin dejar de lado el potencial único del nuevo proyecto.

### **3. Criterios menos útiles que lo previsto.**

El FIS reveló que los proyectos con un gran respaldo institucional, o con variados premios o fondos estatales, no son necesariamente mejores que proyectos sin estos respaldos. La imagen de marca no es tan importante al momento de decidir si un proyecto es elegible para inversión.

### **4. Criterios de atención.**

Un tema relevante al momento de elegir proyectos es la industria en la cual se desarrollan. Si es una industria que está pasando por grandes cambios en la actualidad, como la educación o la salud, puede presentar una amenaza para la inversión de largo plazo. También se debe resguardar y estar atentos a los cambios de regulación.

## **Necesidad de adaptar la oferta de inversión**

### **1. A proyectos de etapa temprana.**

El FIS se encontró con varios proyectos que tenían alto potencial de crecimiento y autosustentabilidad, pero que no cumplían con los requisitos básicos de inversión. Principalmente los criterios más difíciles de cumplir fueron:

1. Dificultad para obtener Estados Financieros auditados: El FIS exigía originalmente 3 años de Estados Financieros auditados. Siendo un criterio básico de discriminación, éste es el que más ha dificultado la selección de proyectos, lo que en su gran mayoría no cuentan con Estados Financieros auditados.
2. Menos años de operación de proyectos: La gran mayoría de los proyectos postulantes cuentan con menos de 3 años de operación. Lo que determina mayor riesgo y mayor necesidad de apoyo en la gestión de las inversiones del Fondo.
3. Medición de resultados o impacto socioambiental deficiente: Los emprendimientos tienen problemas en medir sus resultados sociales y/o medioambientales. Es necesario apoyar la determinación de indicadores en caso de que el proyecto no tenga establecidos conformemente los suyos.

Rescatando las dificultades mencionadas, el FIS ha decidido desarrollar una alianza con CORFO, con el fin de crear un fondo de inversión para acompañar a proyectos con alto potencial de crecimiento, pero que no cumplen aún con los criterios básicos de inversión del FIS. Este fondo de etapa temprana se quiere estructurar con un plazo de inversión de un año, y podrá funcionar como una etapa previa para potenciales inversión del FIS. Es decir, según lo conseguido durante el año de inversión, y dando cumplimiento a los requisitos, el proyecto podría ingresar a evaluación del FIS.

### **2. A la demanda general.**

Respecto a este punto, dos revelaciones surgen durante el FIS. La primera, es que a pesar de que se ofrecía un monto de inversión de US\$1 millón de dólares americanos, la necesidad real de los proyectos corresponde en general a montos cercanos a los US\$500 mil dólares americanos. La segunda, es que el principal objetivo de las inversiones es capital de trabajo.

## III. Gestión del portafolio

Los siguientes temas detallan las lecciones aprendidas durante el proceso de gestión, aún activo, de los siete proyectos de impacto social y medioambiental en los que invirtió el FIS: Promoeduc, Fondo de Inversión Ilumina de Lumni Chile, Colegio Luis García de la Huerta de La Protectora de la Infancia, CEIA Quimahue, Área de Desarrollo de Hábitat de TECHO, Área de Bidones de Late! y ChileRecicla.

Los contenidos de este apartado se dividen en: el equipo de gestión, buenas prácticas y los actores externos.

### El equipo de gestión

#### ***1. Equipo con 100% de dedicación.***

Tan pronto como el grupo fundador del FIS se organizó en un Comité Ejecutivo quedó claro que la envergadura del proyecto requería de gestores con dedicación exclusiva al FIS y con experiencia en el tema. Fue de este modo que Ameris Capital, en ese entonces Claro y Asociados, dotó al FIS de un equipo gestor liderado por María José Montero, Socia FIS, y secundada por Pablo Rivadeneira. Años más tarde se integraría Tomás Loeser como analista.

#### ***2. Comité de Inversiones diverso, compuesto por miembros con experiencia en el sector financiero y en el mundo del emprendimiento social.***

Introducir un fondo de inversión privado en un mercado donde nunca antes había sido utilizado, es un objetivo que debe ser puesto en práctica con una sana prudencia emprendedora. Nula son las experiencias similares que al respecto hay en Chile, a lo cual se suma la falta de conocimiento mutuo existente entre el mundo financiero tradicional y las instituciones sociales. Por otro lado, la experiencia internacional muestra claramente la importancia de que fondos de inversión social similares al FIS tengan modelos de administración y gobiernos corporativos con conocimientos específicos tanto financieros y bancarios como de desarrollo de emprendimientos sociales y medición de impacto social.

Esta fue la razón que motivó la creación de un Comité de Inversiones compuesto por profesionales idóneos provenientes tanto del sector financiero como del sector social, los cuales tuviesen experiencia reconocida en sus respectivas áreas. Se puso énfasis en incorporar personas con experiencia en finanzas corporativas, análisis de riesgo, creación de negocios sociales, administración de instituciones sociales, medición de impacto social; siempre con una visión integradora y flexible que permitiese conjugar características tanto del sector financiero, como del social.

#### ***3. Aumento del tamaño del equipo de trabajo.***

La comisión de administración de un fondo pequeño como el FIS (US\$4,5 millones de dólares americanos) no permite financiar un equipo de tamaño suficiente para responder a las necesidades de proyectos que en la práctica se encuentran en una etapa más temprana, lo que demanda un mayor apoyo en su gestión. Es necesario un equipo adecuado para responder a las altas necesidades de apoyo a las inversiones.

#### **4. Especializar Comités.**

Además de Comité de inversiones, se podrían organizar pequeños Comités temáticos según las necesidades de los proyectos. Por ejemplo, se puede organizar un Comité de Finanzas para apoyar a los proyectos que pueda tener esta área más débil que otras.

### **Buenas prácticas**

#### **1. Adaptar el nivel de exigencias según la situación del proyecto.**

Una buena práctica que hay que mantener es la flexibilidad de adaptar el nivel de exigencia según el proyecto. Un proyecto con problemas no puede responder a las mismas exigencias que otro con un estado general más exitoso. Lo anterior, sin perjuicio de que los resultados financieros y sociales definidos deban cumplirse.

#### **2. La transparencia.**

El FIS ha hecho esfuerzos para ser transparentes con sus inversiones. Dado que los proyectos están menos acostumbrados a procesos formales como los de las inversiones, creación de documentos legales y otros, el FIS ha hecho el esfuerzo de siempre explicar bien el proceso y sus detalles. También el hecho de comunicar rápidamente lo que se dice en el Comité de Inversiones con los proyectos ha sido bueno, pues las preocupaciones siguen abiertas.

### **Los actores externos**

#### **1. Importancia del desarrollo de alianzas estratégicas.**

En el desarrollo de un proyecto con las características financieras y sociales del FIS, ha sido fundamental el apoyo brindado por diversas instituciones colaboradoras con experiencia específica en ciertas áreas. Bajo la máxima de crear alianzas con las instituciones más destacadas dentro de su sector, el FIS buscó desde un comienzo apoyo en instituciones que pudiesen brindarle los conocimientos necesarios para crear un fondo social que lograra la mayor efectividad posible con sus inversiones.

Es así como el FIS tiene actualmente alianzas estratégicas con una serie de instituciones relevantes en el sector financiero, tributario, legal y social, quienes complementan la gestión diaria de los proyectos.

---

## Conclusiones

Ampliando la visión más allá de cada punto de aprendizaje rescatado en las etapas del proceso de inversión del FIS, es importante subrayar los grandes avances conseguidos gracias a esta experiencia.

A pesar de ser un fondo pequeño en una industria hasta hace poco inexistente en Chile, el FIS sirvió de piloto para otros fondos de inversión de impacto que buscaron hacerse espacio en el país. Desde el principio una de las metas del FIS fue fomentar el crecimiento de la industria de inversión de impacto en nuestro país. Al demostrar que el FIS sí fue capaz de ser una herramienta de cooperación entre el mundo privado y el mundo social, se abren puertas a inversionistas que quieren aumentar o mejorar su impacto social. También ofrece una oportunidad de aportar a Chile como país en general, en el camino de conseguir el nivel de desarrollo al cual aspira desde hace años.

Al final de todo, la esperanza es sólo una parte del proceso de creación de fondos de inversión de impacto funcionales. Un ecosistema fuerte y eficaz será la clave real para incentivar la creación de nuevos fondos como el FIS. Cuando haya un grupo empresas sociales fuerte y una completa apertura a la inversión con rentabilidad social por parte de los inversionistas, será cuando el potencial real de esta industria podrá ser conseguido.