

INCENTIVOS DE IMPACTO SOCIAL

SOCIAL IMPACT INCENTIVES (SIINC)



INVERSIONISTA:
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC)



EMPRESA SOCIAL:
Clínicas del Azúcar (México)

EL BALANCE DE IMPACTO SOCIAL Y DESEMPEÑO FINANCIERO ES UN RETO que enfrentan muchas empresas sociales con alto potencial de impacto al escalar sus operaciones. En reiteradas ocasiones encontrar nuevo financiamiento para un modelo de negocio con alto potencial de escala no es un problema, mientras que mantener el balance entre la sostenibilidad financiera y el impacto social esperado durante el proceso de crecimiento sí lo es.

El financiamiento por Incentivos de Impacto Social (SIINC, por sus siglas en inglés), permite a las empresas sociales recaudar inversión y crecer de manera sostenible mientras crean un impacto positivo a escala. Con SIINC, las empresas sociales son recompensadas por el impacto real logrado, obteniendo ingresos adicionales al monetizar las externalidades positivas (o las negativas que logran evitar)¹.

La lógica del SIINC sigue un modelo empresarial: a medida que la empresa social crece logrará economías de escala y, a su vez, reducirá el costo total del impacto deseado. Este aumento de la rentabilidad atrae a los inversionistas de impacto para proporcionar el capital necesario con el cual escalar.



¹ Ver descripción completa de SIINC en www.finanzasinnovadoras.org



Este caso de estudio forma parte de la Caja de Herramientas para las Finanzas Innovadoras. Para mayor información y más casos de estudio consultar www.finanzasinnovadoras.org



Contexto

Roots of Impact y la **Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación** (SDC, por sus siglas en inglés) desarrollaron conjuntamente el esquema SIINC como un nuevo modelo de financiación mixta que permite a las empresas sociales de alto impacto mejorar la rentabilidad y escalar pagando por resultados sociales comprobados.

Clínicas del Azúcar (CDA) fue la primera empresa social que implementó el esquema SIINC. Busca ofrecer a todos los mexicanos, sin importar su estatus socioeconómico, acceso a la atención especializada para la diabetes² con la ayuda de tecnología de vanguardia, para hacerla eficiente, de bajo costo y accesible para todos. Su meta consistió en obtener financiamiento para la expansión de sus servicios a la base de la pirámide e impulsar la innovación en sus técnicas de prevención.



Bases del instrumento

El interés de SDC como pagador del impacto³ fue demostrar por primera vez el potencial de este esquema de financiamiento como un mecanismo de incentivos para profundizar el impacto de CDA sin sacrificar su rentabilidad y, por tanto, atraer a nuevos inversionistas. Una vez se lanzó el programa SIINC en 2016 para América Latina y el Caribe (SIINC LAC), CDA fue elegida para participar por ser un caso convincente para su implementación. CDA contaba con un modelo de negocio probado, altamente escalable y financieramente sólido, combinado con un enorme potencial para un impacto profundo al expandir la oferta a beneficiarios de bajos ingresos⁴.



- 2 Según la Federación Internacional de la Diabetes, esta afección es la principal causa de muertes en México, con 14 millones de personas viviendo con la enfermedad (ver <https://idf.org/our-network/regions-members/north-america-and-caribbean/members/66-mexico.html>). Los segmentos más pobre del país son los más desatendidos y con el menor acceso a servicios de calidad para el cuidado de la diabetes (ver Ramírez, José Carlos y Sota Riva, Marcela. El rostro pobre de la diabetes en México. Inv. Econ [online]. 2018, vol.77, n.305, pp.3-39. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16672018000300003&lng=es&nrm=iso
- 3 En el modelo SIINC no hay un inversionista predefinido. La empresa puede comprometerse libremente con los inversionistas que mejor se adapten a sus necesidades.
- 4 Para consultar más detalles sobre los criterios de selección, ver: <https://www.roots-of-impact.org/wp-content/uploads/2021/04/SIINC-Case-Studies-CDA-Final-Results-2021.pdf>





TABLA 1 Información general de Clínicas del Azúcar

Año de fundación	> 2010 (primera clínica inaugurada en el 2012).
Sede	> Monterrey, México.
Enfoque regional	> México.
Fuentes de financiamiento	> Inversionistas institucionales principalmente.
Aliados y financiadores	> MIT, Echoing Green, Ashoka, Endeavor, Centro Global Social Benefit Institute de la Universidad de Santa Clara. En su brazo filantrópico: Clinton Foundation, Tec de Monterrey, Fundación Cinépolis, U-ERRE, Promotora Social México, Cáritas de Monterrey, Halloran Philanthropies.
Página web	> https://www.clinicasdelazucar.com/

CDA estaba respaldada por 4 años de operaciones y un éxito que la SDC y otros actores tomaron en cuenta para su participación en el SIINC. Entre los grupos de ingresos medios bajos, CDA había logrado establecer 18 clínicas, siendo el proveedor privado más grande de atención especializada en diabetes en México y llegando a más de 100 000 pacientes, de los cuales el 95 % recibía tratamiento especializado por primera vez en sus vidas. Además, CDA ofrecía sus servicios 40 % por debajo del precio promedio del tratamiento privado⁵.



5 Para consultar más detalles sobre los avances de CDA, ver: <https://www.roots-of-impact.org/wp-content/uploads/2021/04/SIINC-Case-Studies-CDA-Final-Results-2021.pdf>



La flexibilidad de SIINC convenció a CDA y a los inversionistas involucrados a adoptar este esquema para financiar el modelo de negocio, principalmente gracias a la combinación de métricas diseñadas para el crecimiento y el impacto, la alineación de las partes con la misión general y el acuerdo de pago de primas basado en el desempeño del impacto relativo. Además, el contrato entre el pagador de resultados (SDC) y la empresa social (CDA) fue muy sencillo, sin representar para la empresa social costos considerables para su estructuración.

Un aspecto esencial del SIINC es que buscó desde su inicio garantizar la generación de un impacto social profundo, más allá del período de la intervención.



¿Cómo se estructuró el SIINC?

FIGURA 1 Funcionamiento del SIINC



FUENTE: Elaboración propia.



SUPUESTOS

- Con la mejora de las tasas de crecimiento y el éxito en el tratamiento de pacientes de la base de la pirámide, se incrementa no solo el nivel de ingresos de la empresa social sino también la escala de su impacto.
- El impacto crece a través del desarrollo de programas de prevención especializados.

- 1 Existe un acuerdo de pago entre el pagador de resultados (SDC) y la empresa social (CDA), formalizado en un contrato SIINC junto con indicadores de desempeño social predefinidos y una línea base de impacto⁶.
- 2 El contrato de inversión entre la empresa social y otros inversionistas se estructura de forma paralela y separada al SIINC para satisfacer las necesidades específicas de cada parte.
- 3 Los pagos están estructurados y vinculados al impacto por métricas directamente relacionadas con el desempeño o resultados de la organización (ver indicadores más adelante).
- 4 Los pagos son desembolsados cuando se alcanzan los resultados, mientras que una verificación independiente del impacto garantiza que los resultados sean lo más fiables posible.
- 5 Los pagos de SIINC se adicionan al flujo de ingresos de la empresa social y esta realiza los pagos correspondientes al inversionista.



6 El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), fue el socio contractual y facilitador de la transacción SIINC. El BID se encargó de administrar los fondos en representación de la SDC y realizó la debida diligencia en la transacción. Además, el BID aportó su experiencia a través de su Programa de Emprendimiento Social (SEP).



TABLA 2 Consideraciones y términos del SIINC para Clínicas del Azúcar

Instrumento que busca sustituir:	> Subvenciones, otros instrumentos de capital catalítico y otros financiamientos mixtos.
Ciclo de vida de la empresa:	> Etapa en crecimiento.
Perfil de riesgo / retorno:	> No aplica.
Vencimiento	> 2,5 años

Recompensa financiera vinculada al desempeño del impacto

Los resultados se evaluaron respecto a dos métricas diseñadas para medir el rendimiento de impacto (KPI de impacto).

TABLA 3 KPI de Impacto

Objetivo 1: Mejora en el número de pacientes de la base de la pirámide con acceso a tratamiento de calidad (muchos con acceso por primera vez).



Métrica 1: Penetración de pacientes atendidos por CDA en segmentos de bajos ingresos (D+/D/E)⁷.

Pagos: Relativos a las tasas de crecimiento objetivo logradas en un plazo de 2,5 años.

Objetivo 2: Los pacientes atendidos reciben tratamiento especializado y demuestran mejoras en sus niveles de HbA1c⁸.



Métrica 2: Mejoras continuas en los niveles de azúcar en la sangre entre los grupos de población de ingresos D+/D/E, quienes se conviertan en pacientes de CDA.

Pagos: Se desembolsan a partir del promedio de mejora del grupo. El tope del monto total de pagos se distribuye en un periodo de 2 años.

7 Bajos ingresos en el nivel socioeconómico. Ver: 8 La hemoglobina glicosilada (HbA1c) se emplea para conocer las concentraciones de glucosa en sangre durante un intervalo de tiempo.

Movilización de capital

La empresa obtuvo USD 1,5 millones en capital accionario paralelamente al cierre de la transacción del SIINC. El monto del pago por resultados máximo del SIINC fue de USD 275 000, con una tasa de apalancamiento de 1:5,5 respecto a la inversión levantada. En el período de implementación CDA pudo atraer una cantidad aún mayor con una ronda de deuda de USD 6 millones para su expansión⁹.

Verificación de resultados

Los pagos de SIINC estuvieron basados en los resultados sociales comprobados y se desembolsaron como ingresos adicionales de la empresa social, como capital para escalar. Un verificador independiente evalúa el impacto que se crea en cada período de verificación, y después de recibir y revisar los resultados de impacto positivo se desembolsan los pagos en función del nivel de impacto logrado¹⁰.



¿Cuándo utilizar o no utilizar este instrumento?

- El instrumento financiero SIINC se adapta específicamente a los modelos de negocio que tienen flujo de ingresos constantes y están listos para escalar de forma significativa.
- Para alcanzar uno de los objetivos principales del SIINC es importante seleccionar empresas que ya cuentan con sistemas sólidos de gestión y medición con los cuales recopilar, medir e informar los datos que permitan validar las métricas de impacto. Esto también permite adaptar los sistemas de medición con relativa facilidad en caso de ser necesario.



9 El SIINC tiene la finalidad de apalancar inversiones de impacto o privadas. La inversión SIINC es similar a un pago por resultados sin retorno. Al cumplir las metas de impacto acordadas, el monto del SIINC se desembolsa como ingreso adicional de la empresa social, por lo tanto este ingreso adicional les ayuda a capitalizarse.

10 Para obtener más detalles sobre el análisis de impacto que CDA realizó sobre los datos SIINC, consulte el informe de Ari Bronsoler del MIT en: <https://www.roots-of-impact.org/wp-content/uploads/2021/01/200224-CDA-SIINC-Data-Analysis-Report.pdf>



- › Se debe tener un relacionamiento cercano entre el pagador de resultados SIINC y la empresa social para la co-creación de métricas y esquemas de incentivos con los cuales alinear a todos los actores de la transacción con la organización que estructura el instrumento¹¹.
- › Es importante trabajar con empresas sociales que tengan un control directo sobre el resultado que el inversionista busca alcanzar.
- › La estructuración simplificada de este instrumento, alineada con la misión de la organización que distribuye los riesgos del inversionista, lo convierte en una solución atractiva para varios grupos de actores en el sector de impacto.



11 El servicio de Roots of Impact fue esencial para el éxito del instrumento, no solo en su diseño sino también en la estructuración y operación del SIINC. La SDC delegó la mayor parte del manejo de las transacciones a Roots of Impact durante la vida del instrumento.

