

# INTRODUCCIÓN

En 2002, impartí una conferencia en un acto que conmemoraba el 30.º aniversario de Apax Partners, una gestora de capital riesgo y *venture capital* de la que fui cofundador y que dirigí durante muchos años. En aquel momento advertí de que si no nos ocupábamos de las necesidades de las personas que se quedan atrás en el progreso social, un telón de fuego acabaría separando a los ricos de los pobres en nuestras ciudades, países y continentes. Hemos visto recientemente cómo ese telón ha caído a plomo en países como Francia, Líbano o Chile bajo la forma de violentas protestas mientras que la creciente desigualdad en el Reino Unido fue uno de los factores que condujeron al referéndum del Brexit en junio de 2016.

La brecha entre ricos y pobres es cada vez más pronunciada y la desigualdad está provocando grandes migraciones a los países ricos de Europa desde los países pobres, especialmente de África. Son muchas las personas desesperadas que cruzan el Mediterráneo en precarias embarcaciones en busca de una vida mejor, aun a riesgo de perder la suya propia. El desafío que supone la integración de estos inmigrantes está provocando que se acentúen más todavía las desigualdades que ya existían previamente en los países de acogida.

He escrito este libro porque creo firmemente que la solución está al alcance de nuestras manos; una solución que

quiero denominar como «la Revolución de Impacto». Gracias a ella, impulsada por la inversión de impacto, seremos capaces de enfrentarnos a los peligros que traen consigo tanto la desigualdad como la degradación que aquejan a nuestro planeta, y de emprender un nuevo rumbo hacia un mundo mejor que el que hoy conocemos.

El viaje que me condujo a escribir este libro comenzó en 1998, cuando decidí que dejaría Apax en 2005, al cumplir sesenta años de edad, para así dedicarme por completo a abordar problemas sociales e intentar ayudar en la resolución del conflicto en Oriente Próximo. No quería que mi epitafio rezara lo siguiente: «Obtuvo una rentabilidad anual del 30 %». Siempre he sabido que la vida ha de tener un propósito más elevado.

Cuando sólo tenía once años, mi familia y yo nos vimos forzados a abandonar Egipto, pero tuvimos la enorme fortuna de ser aceptados en el Reino Unido en calidad de refugiados. Llegamos al país con tan solo una maleta cada uno. Me recuerdo a mí mismo sujetando con fuerza mi colección de cromos bajo el brazo, temiendo que alguien me la pudiera arrebatarme. Después de que nos dieran la bienvenida en el que iba a ser nuestro nuevo hogar, comenzamos a rehacer nuestras vidas en Londres.

He gozado de algunos golpes de suerte en la vida, como, por ejemplo, una educación de primer nivel en Oxford y, más adelante, en Harvard, donde descubrí el *venture capital* en el momento justo de su nacimiento. Obtuve una beca Henry, que financió mi primer año académico en la Escuela de Negocios de Harvard. A cambio, se me exigía devolver algo de valor al Reino Unido una vez que finalizara mis estudios, así

que decidí importar al país el modelo de *venture capital*. Por esta acción fui nombrado *Sir* en 2001.

Devolver a la sociedad lo mucho que se ha recibido de ella es un aspecto importante de mis valores. Del mismo modo que me tendieron la mano cuando necesité ayuda, yo también quise tender la mía a otros. Me convertí en inversor de *venture capital*, en parte, porque sabía que me permitiría contribuir a la creación de empleo durante unos años con elevados índices de paro. En las décadas de los 80 y 90, ante la magnitud de los problemas sociales que nos rodeaban, creció mi motivación por hacer algo que realmente marcara la diferencia. Mi idea era dejar Apax a la edad de sesenta años y dedicar los siguientes veinte a resolver este tipo de cuestiones, y así aprovechar la oportunidad de hacer algo que dejara huella en la sociedad.

Cofundé Apax cuando tenía veintiséis años, la cual convertí en una gestora internacional de *venture capital* con presencia en todo el mundo y que, a día de hoy, gestiona 70.000 millones de dólares.

A lo largo de mi carrera profesional, he desempeñado muy diversas funciones, como las de emprendedor, inversor, filántropo o asesor de distintos Gobiernos. Cada uno de estos roles me ha ofrecido la oportunidad de observar el mundo desde una perspectiva diferente. Estas experiencias me han llevado tanto a entender por qué el capitalismo está dejando de atender las necesidades del planeta como a ser consciente de que existe un nuevo camino por el que podemos avanzar. En las páginas de este libro quiero proponer una nueva solución que todos y cada uno de nosotros podemos llevar a cabo.

Las cosas ya no pueden seguir siendo como hasta ahora. A medida que aumenta la desigualdad, tanto en países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo, las tensiones sociales se multiplican y los que han sido dejados atrás creen que seguirán atrapados en esa situación para siempre. No perciben que nuestro sistema sea justo, motivo por el que se rebelan contra él.

Al mismo tiempo, los desafíos medioambientales amenazan la vida en el planeta y, muy posiblemente, su propia existencia. Nuestro actual sistema económico no es capaz de hacer frente a esta emergencia y los Gobiernos del mundo no poseen medios suficientes para enfrentarse a los problemas sociales y medioambientales originados por la mano del hombre, ni se encuentran en una situación adecuada para desarrollar métodos innovadores que puedan abordarlos, ya que son procesos que, inevitablemente, implican inversiones arriesgadas, un cierto grado de experimentación y ser conscientes de que hay que asumir algún que otro fracaso.

Los Gobiernos de los países integrantes de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) están gastando ya más de 10 billones<sup>1</sup> de dólares anuales en salud y educación, lo que equivale al 20 % de su PIB y al doble de lo gastado hace sesenta años. Los Gobiernos se ven limitados por los presupuestos públicos y no se ven capaces de incrementar el gasto y, con todo, sigue sin ser suficiente. La acción de los filántropos llega hasta donde puede, para ayudar a los Gobiernos a enfrentarse a tales retos. A nivel mundial,

---

1 A lo largo del libro se hace uso del término <<billón>> como millón de millones

las donaciones de las fundaciones filantrópicas ascienden a 150.000 millones de dólares anuales, una cifra que resulta pequeña si es comparada con el gasto público<sup>1</sup>.

Todo lo expuesto evidencia la necesidad de un nuevo modelo económico, algo reconocido públicamente por destacados personajes del mundo empresarial y financiero. Hasta la fecha, hemos empleado demasiado tiempo para hacer un diagnóstico de los males que aquejan a nuestro sistema y muy poco en proponer alternativas reales al capitalismo, lo que nos ha dejado con una sensación de estancamiento y sin opciones para avanzar.

Es indudable que la humanidad ha llevado a cabo enormes avances. La historia nos demuestra que somos capaces de encontrar la respuesta correcta, de crear un nuevo sistema que sepa distribuir con más justicia tanto las oportunidades como los resultados y sea capaz de plantear soluciones efectivas a nuestros grandes problemas. Necesitamos un nuevo sistema por el que un sentido de misión refrene el interés propio, tanto por razones morales como de prudencia; en el que la contribución a la sociedad otorgue más prestigio que el simple consumo ostentoso; en el que las empresas que demuestren integridad social y medioambiental tengan más éxito que las que sólo buscan su propio interés; y en el que personas y organizaciones puedan sentirse orgullosas de formar parte de algo más grande que ellas mismas, en lugar de esforzarse solamente en ganar dinero.

Este nuevo sistema es el capitalismo de impacto, que busca que el sector privado esté alineado con el sector público para que ambos trabajen en armonía, en vez de hacerlo de modo desacompañado, aprovechando así el capital y la innovación para resolver cuestiones sociales y medioambientales.

Este sistema atrae capital de los mercados de inversión del mismo modo que los emprendedores han sido financiados por el capital privado durante los últimos cuarenta años y que lideraron de este modo una auténtica Revolución Tecnológica.

El sistema del que estoy hablando une el impacto social y medioambiental al beneficio económico, se acaba así con la tiranía de este último y se coloca estratégicamente el impacto a su lado para tenerlo bajo control. Es más, el capitalismo de impacto ya se está manifestando a través de nuestro progresivo cambio de preferencias. Cada vez más, elegimos comprar productos de empresas que comparten nuestros valores, invertimos en empresas que están concienciadas con la protección del medioambiente y contra el uso de mano de obra infantil, y decidimos trabajar para empresas que tienen objetivos sociales o ambientales que realmente nos inspiren.

El combustible del sistema capitalista es, evidentemente, el capital, así que es natural que haya evolucionado hasta llegar a la inversión de impacto. Al igual que el *venture capital* fue la respuesta a las necesidades de inversión de los emprendedores tecnológicos, la inversión de impacto responde a las de aquellas empresas y emprendedores de impacto que quieren mejorar la calidad de vida de las personas y proteger el planeta.

La Revolución de Impacto no sólo está transformando nuestra manera de concebir la responsabilidad social, los modelos de negocio y la inversión, sino que también está empezando a cambiar nuestro modelo económico y lo convierte en un potente motor que, impulsado por el capital, logra generar impacto y beneficio económico al mismo tiempo. Ya podemos observar cómo la Revolución de Impacto está mar-

cando el siglo XXI, del mismo modo que lo hizo la Revolución Tecnológica durante el siglo pasado.

La inversión de impacto se basa en la creación de una reacción en cadena que haga llegar la innovación a cinco grupos de interés que examinaremos a lo largo de los diferentes capítulos de este libro, y cuyo compromiso resulta esencial para abordar a gran escala los enormes retos sociales y medioambientales a los que debemos hacer frente. Esta reacción en cadena ha de cambiar la mentalidad y el comportamiento tanto de inversores, filántropos, emprendedores, organizaciones sociales, grandes empresas y Gobiernos en particular, como de la sociedad en general. En suma, debe situar el impacto en el centro mismo de nuestra toma de decisiones.

Gran parte del impulso que me condujo a desarrollar la inversión de impacto, ha surgido de la labor del grupo de trabajo de inversión social (SITF), que fundé en el Reino Unido en el año 2000 a petición del Departamento del Tesoro británico.

Más tarde, en 2013, y a la vista de los avances conseguidos, el por entonces primer ministro británico, David Cameron, me pidió que dirigiera el Grupo de Trabajo del G8 de Inversión de Impacto Social (G8T), con el fin de «generar un efecto catalizador para un mercado global de inversión de impacto social». Cuando Rusia abandonó el G8 en 2014, el ámbito geográfico del grupo de trabajo incluía a EE. UU., Reino Unido, Japón, Francia, Italia, Alemania y Canadá, a los que se sumaron Australia y la Unión Europea, esta última, en calidad de observadores. Fue entonces cuando organizamos a más de doscientas personas procedentes de estos países en ocho consejos asesores nacionales y cuatro grupos de trabajo.

De aquel trabajo se extrajo una conclusión sorprendente al darnos cuenta de que se estaba gestando un profundo

cambio, que el mundo estaba pasando de tomar decisiones en función únicamente del riesgo y la rentabilidad a incluir el impacto como una tercera dimensión esencial. El bono de impacto social (BIS) —una nueva forma de invertir que «hacía ganar dinero» al mismo tiempo que «hacía el bien»— fue la primera expresión de este cambio fundamental.

Nuestras conclusiones se plasmaron en el informe «Inversión de impacto: el corazón invisible de los mercados», publicado en septiembre de 2014 y respaldado por personalidades de la talla del papa Francisco, quien instó a los Gobiernos a «comprometerse con el desarrollo de un mercado de inversiones de alto impacto y combatir así una economía que excluye y descarta»; o el ex secretario del Tesoro de EE. UU., Larry Summers, que lo calificó como «el epicentro de un gran negocio»<sup>2</sup>. El informe inició un movimiento que tenía como misión difundir la idea por todo el mundo.

Poco después de ser publicado este informe, el Gobierno británico me pidió liderar los esfuerzos que permitieran ampliar el trabajo del G8T a nivel global. Fue así como, en agosto de 2015, cofundé el Global Steering Group for Impact Investment (GSG) y asumí su presidencia para continuar el trabajo que había iniciado el G8T. El GSG reclutó a la mayoría de los miembros de la junta directiva del G8T y, rápidamente, admitió a cinco nuevos países: Brasil, México, India, Israel y Portugal.

Bajo el liderazgo del que fue su consejero delegado, Amit Bhatia, el GSG se expandió a treinta y dos países, introduciendo a más de quinientos líderes de impacto en sus consejos asesores nacionales. Animando a «innovar, agitar y orquestar»<sup>3</sup>, el GSG se ha convertido en la fuerza principal que impulsa el progreso de la inversión de impacto a nivel mundial.



En 2007, sentí que algo fundamental estaba cambiando en el mundo. Intuía que la inversión social iba a suponer un gran acontecimiento del que había que dejar testimonio, así que escribí sobre ello en mi primer libro, *The Second Bounce of the Ball*. Ahora, apenas diez años después, creo que esta nueva corriente de pensamiento basada en el impacto traerá consigo un cambio tan grande como el que trajo la Revolución Tecnológica.

Esta nueva corriente de impacto está modificando nuestro comportamiento a la hora de invertir, del mismo modo que lo hizo el innovador concepto de riesgo —y su consecuente medición— hace ya medio siglo. Este novedoso concepto dio origen a una variedad de carteras que invertían en diferentes clases de activos, es decir, diversificaba el riesgo para aprovechar los altos rendimientos de las inversiones de mayor riesgo, como la inversión en mercados emergentes y el *venture capital*. Como lo hizo el riesgo en su momento, el impacto transformará nuestros modelos económicos y rediseñará nuestro mundo.

Para mí, el gran descubrimiento de esta nueva corriente de impacto se produjo en septiembre de 2010 cuando vinculamos, por primera vez, la medición de impacto social con el rendimiento financiero. El primer bono de impacto social de la historia, el «Peterborough BIS», abordó la tasa de reincidencia de una serie de jóvenes delincuentes que lograban abandonar el centro penitenciario británico de Peterborough. Hasta la llegada de los BIS, el conocimiento convencional te venía a decir que no se podía medir nada en el ámbito social. ¿Cómo se puede medir la mejora en la calidad de vida de un joven delincuente que logra no volver a prisión? Gracias a los 276 BIS y BID (los bonos de impacto

de desarrollo [BID] son bonos de impacto social que abordan desafíos en países en vías de desarrollo), que actualmente tratan de solucionar más de una docena de problemas sociales en 39 países diferentes, estos bonos han demostrado que, al vincular logros sociales y medioambientales con la rentabilidad financiera, podemos recibir en el mercado de capital, a los líderes de entidades sociales. Bajo esta fórmula, hemos concedido a los emprendedores sociales la libertad financiera que necesitaban para desarrollar soluciones innovadoras a nuestros mayores retos sociales.

La creación del BIS fue un primer signo de la innovación de impacto que se está desarrollando hoy en día. Como hicieron las empresas de software y hardware de los años 80 y 90, las actuales organizaciones innovadoras de «impacto» —tanto las «organizaciones sociales» sin ánimo de lucro como las «empresas con propósito»— están provocando una disrupción creativa en los modelos existentes de emprendimiento, inversión, gran empresa, filantropía e, incluso, de gobierno.

Este libro presenta una nueva teoría sobre cómo la Revolución de Impacto nos permitirá lograr una mejora sistémica a nivel social y medioambiental. También trata de poner en perspectiva el avance de esta revolución examinando las tendencias que afectan a los diferentes grupos de nuestra sociedad y cómo estos se influyen mutuamente para así generar un impulso que permita un cambio integral en todo nuestro sistema.

El capítulo 1 presenta la Revolución de Impacto y la innovadora forma de pensar que tan poderosamente la impulsa: el trinomio riesgo-rentabilidad-impacto. Este capítulo explica cómo este movimiento tiene semejanzas con la Revolución Tecnológica que le precedió.

El capítulo 2 examina el emprendimiento de impacto y analiza cómo los jóvenes emprendedores están redefiniendo modelos empresariales disruptivos que mejoran la vida de las personas en particular y el planeta en general, además de generar beneficios financieros.

El capítulo 3 aborda el papel de los inversores, quienes ya impulsan a las empresas a integrar el impacto en sus productos, así como en sus procesos de producción.

El capítulo 4 estudia el efecto de la Revolución de Impacto en las grandes empresas, las que, influenciadas por los cambios en las preferencias de consumidores, empleados e inversores —y, a veces, por los modelos de negocio de los competidores más pequeños (analizados en el capítulo 2)— ya están integrando el impacto en algunas de sus actividades y líneas de producto.

El capítulo 5 analiza el nuevo modelo de filantropía que está surgiendo como efecto de la nueva filosofía de impacto y de las innovadoras herramientas de impacto. Será en este capítulo donde nos adentremos en un nuevo modelo de filantropía basada en resultados y utilice su patrimonio fundacional para así maximizar la mejora en la vida de las personas y la protección de nuestro planeta.

El capítulo 6 explora el modo en el que los enfoques y las herramientas de impacto pueden ayudar a los Gobiernos a resolver mayores problemas más rápido.

Por último, el capítulo 7 describe el camino que tenemos por delante, ya que no podemos seguir con un sistema que no sólo no busque activamente tener un impacto positivo, sino que, además, produzca unos efectos negativos ante los que los Gobiernos deban gastar verdaderas fortunas para tratar de solucionarlos. Debemos transformar nuestro modelo

económico para que, en vez de causar problemas, genere soluciones. Es mucho lo que está en juego y la vida de miles de millones de personas depende del éxito de la Revolución de Impacto. Nunca hemos tenido una oportunidad más al alcance de nuestras manos para marcar una diferencia transformadora. Seamos conscientes de que todos y cada uno de nosotros tiene un papel importante que desempeñar para materializar esta Revolución y hacerla realidad.

A finales del siglo XVIII, el economista Adam Smith introdujo en su obra *La riqueza de las naciones*, la célebre expresión «la mano invisible de los mercados», con la que describía cómo el esfuerzo de todos por obtener beneficios económicos, finalmente redundaría en el interés general. Su primer libro, *La teoría de los sentimientos morales*, abordaba la capacidad de los seres humanos para actuar por empatía y altruismo. Si Smith hubiera sabido que íbamos a ser capaces de medir el impacto en el siglo XXI, bien podría haber combinado sus dos libros en uno solo y haber descrito el impacto como el *corazón* invisible de los mercados que guía la mano invisible de éstos.