



# Fundación Mustakis

De la filantropía a la inversión ASG

**La Fundación Mustakis es una muestra** de las diferentes formas en las que una organización filantrópica tradicional puede cumplir varios papeles dentro del continuo de capital. Lo logra con el apoyo a otras organizaciones e iniciativas mediante tres programas diseñados de acuerdo con las diferentes etapas y necesidades de las organizaciones generadoras de impacto. Además, innova en la manera de lograr su sostenibilidad financiera, ya que realiza inversiones social y ambientalmente responsables con su fondo patrimonial.

# Fundación Mustakis

De la filantropía a la inversión ASG



## UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Chile



**AÑO DE FUNDACIÓN:**  
**1997**



**TIPO DE INVERSOR / SILO:**

Fundación.



### SECTORES:

- Desarrollo integral
- Apoyo a emprendimientos sociales.



### CONTINUO DE CAPITAL:

Filantropía, inversión por impacto, inversión de impacto e inversión responsable.



### INSTRUMENTOS FINANCIEROS:

- Donación.
- Notas convertibles.
- Deuda.
- Capital accionario y
- Pagos por resultados.



### ALIADOS PRINCIPALES:

- Fundación Enseña Chile
- Teatro del Lago
- Fundación Teletón
- Fundación PLADE



### MOTIVACIÓN O PROBLEMA POR RESOLVER:

- Potenciar el desarrollo integral de las personas.



### APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Fortalecimiento estratégico y operativo.
- Gobierno corporativo.
- Acceso a redes.
- Gestión y medición de impacto.



### RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS

**USD 14 000**

(Tickets en el programa de incubación) y hasta

**USD 150 000**

(Tickets en el programa de escalamiento).



### BENEFICIARIOS FINALES:

Niños, niñas, jóvenes y emprendedores.



### IMPACTO:

Aumento de ventas, generación de empleo, otros indicadores de fortalecimiento organizacional.

ODS





## DESCRIPCIÓN GENERAL

Así como sucede en otros países de América Latina, el ecosistema de inversión de impacto en Chile ha crecido en los últimos diez años. El rol de las fundaciones ha sido fundamental en dicho crecimiento, debido a su naturaleza filantrópica y su capacidad de asumir riesgos y generar innovación<sup>1</sup>. A pesar de esto, tan solo el 12% de las fundaciones en Chile destina recursos a organizaciones que pretenden resolver un problema social o ambiental y generar un retorno financiero<sup>2</sup>. Esto muestra que existe una oportunidad para que las fundaciones y organizaciones de filantropía tradicional se involucren más en la inversión de impacto aportando capital filantrópico y, por medio de este, ayudando a dinamizar y catalizar el mismo ecosistema al atraer otros actores.

Una de las causas de la baja representación de las fundaciones en el ecosistema de inversión de impacto chileno se encuentra en el sistema legal, que limita el uso de instrumentos financieros flexibles para entregar recursos a terceros con expectativa de retorno financiero, más allá de las donaciones. Además, es un sistema que implica altos costos procedimentales para las organizaciones y dificulta movilizar potenciales donantes hacia la inversión de impacto<sup>3</sup>. A pesar de esto, organizaciones como Fundación Mustakis han comenzado a innovar en el uso de distintos instrumentos de financiación propia, por ejemplo utilizando su fondo patrimonial (*endowment*), y para financiar a terceros con mecanismos distintos a las donaciones.

La Fundación Mustakis es una de las organizaciones de filantropía que ha comenzado a explorar otros modelos de inversión social por medio de la financiación a terceros, potenciando su impacto más allá de la implementación de programas propios. Su propósito es promover el desarrollo integral en niñas, niños y jóvenes por medio de sus programas internos, y adicionalmente apoyar el desarrollo de otras

La Fundación Mustakis ha comenzado a explorar otros modelos de inversión social por medio de la financiación a terceros.

<sup>1</sup> Aninat, M., Fuenzalida, I., & Guez, L. (2017). *Inversionistas de Impacto en Chile: Mercado y variables de inversión*. Consultado en: <https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2020/07/estudio-inversionistas-de-impacto-en-chile-2017.pdf>

<sup>2</sup> Aninat, M., Fuenzalida, I., & Guez, L. (2017). *Inversionistas de Impacto en Chile*

<sup>3</sup> Aninat, M., Vallespin, R., & Villar, R. (2020). *Hacia un nuevo marco legal para las donaciones: análisis comparado Chile, América Latina, OCDE*. Consultado en: <https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2020/07/hacia-un-nuevo-marco-legal-para-la-filantropia-cefis-2020-final-web.pdf>

organizaciones, empresas sociales e iniciativas que buscan resolver retos sociales relacionados sobre todo con la pobreza y la desigualdad.

En un principio y desde su creación en 1997, Fundación Mustakis brindaba donaciones ocasionales, pero luego, en 2013, empezó a experimentar con la inversión por impacto (*venture philanthropy*), aportando así al desarrollo social mediante el apoyo a emprendimientos y otras fundaciones con potencial de negocio de impacto.

Por ejemplo, en 2016, en el marco de la línea de acción de Apoyo a emprendimientos sociales, la Fundación empezó a brindar acompañamiento y apoyo financiero a emprendimientos tradicionales, emprendimientos con triple impacto y organizaciones sin fines de lucro. Uno de los primeros beneficiarios acompañados bajo el enfoque de inversión por impacto fue Co-Emprende, una organización que tiene el objetivo de reducir las brechas en el acceso a recursos financieros para emprendimientos de los barrios La Pincoya y la Comuna Recoleta, en Santiago de Chile, entregando asesorías personalizadas, jornadas de capacitación y capital semilla para financiar proyectos que impacten positivamente la realidad y proyección del negocio.

Tanto el apoyo financiero como el no financiero que la Fundación entrega a Co-Emprende se define anualmente mediante un convenio. Y si bien en estos convenios no se pacta una participación directa de la Fundación Mustakis sobre el órgano de gobierno ni sobre el portafolio de Co-Emprende, sí mantiene una relación estrecha en calidad de aliado, para orientar y asesorar decisiones estratégicas.

Para realizar el debido seguimiento, desde el comienzo se definieron indicadores de resultado e impacto por parte de Co-Emprende con respecto a los beneficiarios finales, los cuales se revisan de manera periódica en las reuniones formales que ambas partes celebran cada seis meses.



## ASPECTOS INNOVADORES

La Fundación Mustakis se destaca por su rol híbrido como implementador y financiador. Ejecuta programas propios enfocados en el desarrollo integral de niñas, niños y jóvenes, mientras que también

financia con donaciones a organizaciones y programas de terceros que atienden otras problemáticas sociales y/o ambientales, distintas a la de las de infancia y adolescencia. Esto representa una visión poco tradicional en el funcionamiento de las fundaciones y las donaciones, dado su enfoque de *inversión por impacto* y su connotación ecosistémica.

*“Un formato de fondo no sirve para todos. Tienes que empezar a desarrollar distintos formatos que puedan impactar de mejor manera en las diferentes etapas de madurez en las organizaciones que se quiere apoyar”. Patricio Mayr, director de Administración y Finanzas y miembro de su Comité de Inversiones, Fundación Mustakis.*

Los procesos de apoyo a emprendimientos sociales de Fundación Mustakis se han perfeccionado e institucionalizado. Actualmente tiene tres programas:

- 1 **Incubación:** Apoya ideas de negocio e intervenciones sociales con un capital semilla y un fuerte componente de formación y apoyo no financiero centrado en un semestre de formación en teoría del cambio, medición de resultados, estructura legal, comunicación, acceso a la ley de beneficios estatales y acceso a financiación. La capacitación es en su mayoría grupal, pero también se da un acompañamiento mensual personalizado. En este programa se entregan hasta USD 14 000 al año.
- 2 **Acelera2:** Se desarrolla desde 2021 con organizaciones que hicieron parte del programa de incubación. El objetivo es generar capacidades empresariales y construir el modelo de negocio de una forma integral. Todo el fortalecimiento empresarial lo lidera la Universidad de Chile. Este proceso se robusteció a partir de aprendizajes tomados de Latimacto<sup>4</sup>, haciendo énfasis en ese apoyo no financiero que requieren las organizaciones para emplear el capital de tal forma que se potencie el impacto y la sostenibilidad.
- 3 **Escalamiento:** El apoyo a organizaciones con mayor trayectoria, experiencia y presupuesto, como Techo Chile<sup>5</sup>, se brinda por medio de este programa, en el cual se entregan más de USD 150 000 a proyectos que pueden tener una duración hasta de tres años. El presupuesto está abierto para

Los procesos de apoyo a emprendimientos sociales de Fundación Mustakis se han perfeccionado e institucionalizado.

<sup>4</sup> Tales como su estudio de 2021: Inversión social e Impacto: Casos y tendencias en América Latina.

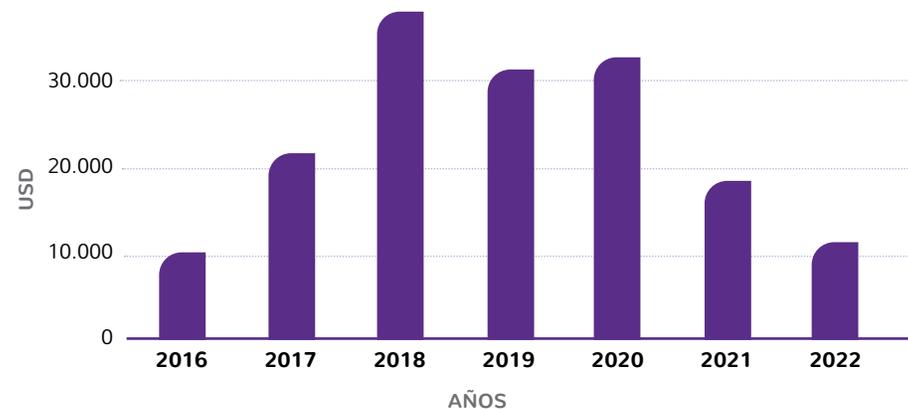
<sup>5</sup> Para más información consultar: <https://cl.techo.org/>

identificar cuáles son las necesidades y definir los aspectos a fortalecer por medio de mentores especializados en cada tema, los cuales hacen parte del directorio de aliados de Fundación Mustakis.

*“El apoyo financiero no basta por sí solo. Las organizaciones usualmente carecen de las redes y de la experiencia que una organización grande les puede entregar. Hemos ido aprendiendo a sistematizar estos formatos a través de la escucha y de entender qué logramos generar por medio de las intervenciones. Nos hemos dado cuenta de que el apoyo no financiero es incluso hasta más importante, el que más resalta en las interacciones”. Patricio Mayr.*

Ahora bien, dentro del rango de recursos determinado en cada programa, se define un monto anual en conjunto con la organización beneficiaria, el cual se entrega por medio de donaciones. Este aumenta en las primeras fases y luego empieza a disminuir para dar paso a la salida, teniendo en cuenta que el objetivo de Fundación Mustakis es que las organizaciones alcancen un modelo de negocio sostenible e independiente. En el caso de Co-Emprende el total de las donaciones realizadas entre 2016 y 2022 fue de USD 163 345, el cual se ha destinado a la financiación de la operación, el desarrollo de la organización y al capital semilla asignado a los emprendimientos. En el gráfico 1 se encuentra el detalle de los montos desembolsados a Co-Emprende desde el 2016.

**Gráfico 1. Desembolsos de Fundación Mustakis a Co-Emprende.**



Fuente: Fundación Mustakis.

Por otro lado, dentro del margen de acción que tiene la Fundación en el marco legal chileno, se destaca por emplear un fondo patrimonial (*endowment*) como el principal mecanismo de sostenibilidad financiera de la organización. Es un mecanismo innovador para la sostenibilidad y financiación de organizaciones sin ánimo de lucro, y para este caso ha logrado generar los suficientes rendimientos del patrimonio para financiar la totalidad de su operación.

**Tabla 1. Ecosistema de inversión de impacto.**

TIPO DE RETORNO	INVERSIONES DE IMPACTO				
	Retornos de mercado		Retornos bajo mercado		
TIPO DE INVERSIÓN	TRADICIONAL	SOSTENIBLES	CON IMPACTO	POR IMPACTO	FILANTROPÍA DE RIESGO

Fuente: Memoria 2019, Fundación Mustakis.

Además del objetivo de financiamiento de la fundación a partir del *fondo patrimonial*, se vio una nueva posibilidad de generar impacto por medio de estas inversiones. Por ello, en 2013 la Fundación realizó una primera inversión en fondos con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), y desde 2017 asumió el compromiso de utilizar el 10 % de ese *fondo patrimonial* en inversión sostenible y de impacto, las cuales han presentado muchas veces retornos más altos que los del mercado. Se espera que para fines de 2022 un 20 % de las inversiones de la organización tengan este enfoque.

En 2013 la Fundación realizó una primera inversión en fondos con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).

*“Para las fundaciones con endowment, las inversiones socialmente responsables o de impacto son una alternativa que les permite utilizar sus recursos para generar bienestar en la comunidad mientras logran los retornos necesarios para financiar programas sociales propios o realizar donaciones”. Fundación Mustakis, Memoria 2019.<sup>6</sup>*

<sup>6</sup> Fundación Mustakis (2020). *Memoria 2019*. Consultada en: <https://www.fundacionmustakis.org/wp-content/uploads/2020/09/Memoria2019-1.pdf>



## APRENDIZAJES

Teniendo en cuenta que el objetivo de la financiación y del apoyo no financiero es fortalecer el modelo de negocio sostenible de las organizaciones, en el caso de los beneficiarios finales, es decir, los emprendimientos apoyados directamente por Co-Emprende, se puede ver que en comparación con los resultados del 2020:

- Hubo mayor impacto en el registro de información (control de inventario, compras y ventas, y costos indirectos).
- Todos los microempresarios identifican sus fortalezas y debilidades.
- Mayor impacto en el marketing digital de los negocios.
- Aumento en ventas promedio de más de USD 950<sup>7</sup> en los negocios, frente a un promedio de USD 421<sup>8</sup> en 2020.
- Mayor impacto en el ahorro de los microempresarios: 86 % frente a un 56 % en 2020.
- Tres nuevos puestos de trabajo en cuatro meses frente a dos generados en el programa de seis meses en 2020.

Sin embargo, sigue siendo un reto tener mayor claridad sobre cómo se está logrando dicho impacto en Co-Emprende y no solo en los beneficiarios finales. Asimismo, definir más claramente el proceso de salida para alcanzar la sostenibilidad esperada es un aspecto por mejorar en el caso de Co-Emprende. Ya se ha conseguido la financiación de tres empresas más, pero sigue existiendo el reto de diversificar los ingresos y alcanzar la sostenibilidad financiera.

Además, persiste el reto de hacer uso de nuevos instrumentos financieros, más allá de las donaciones, para ayudar a otras organizaciones y proyectos en el marco del apoyo a emprendimientos sociales. No

---

<sup>7</sup> CLP 850.000 (convertido con la tasa de CLP 1000 igual a USD 1,17).

<sup>8</sup> Íbid.



**Persiste el reto de hacer uso de nuevos instrumentos financieros, más allá de las donaciones, para ayudar a otras organizaciones y proyectos.**

obstante, uno de los aprendizajes destacados señala que el apoyo financiero debe ir de la mano de apoyo no financiero, el cual debe estar definido, estructurado y sistematizado junto con el financiero. Por esta razón, se está considerando la opción de habilitar el programa Acelera2 para las organizaciones que participaron del programa de escalamiento, pues ahí hay un fuerte énfasis en el apoyo no financiero para la estructuración de los modelos de negocio sostenibles. También se resalta la importancia de tener diferentes tipos de fondos, adaptados a las necesidades que presentan las organizaciones e iniciativas en diversas etapas de su desarrollo.

Por último, uno de los aprendizajes que Fundación Mustakis resalta gracias a su experiencia en el apoyo a emprendimientos sociales tiene que ver con la independencia en el uso del capital, especialmente en el programa de incubación, pues al estar probando ideas de negocio e intervenciones se requiere total flexibilidad, adaptabilidad y libertad en el proceso. Esto podría verse enriquecido con la adherencia de otros inversores, uno de los caminos por los que estará transitando la Fundación en el futuro.