



# LGT Venture Philanthropy

Fortalece a los  
emprendimientos de  
impacto

**LGT Venture Philanthropy (LGT VP)** es una fundación privada basada en Liechtenstein que brinda financiación y apoyo a modelos de negocio que generan soluciones sociales y ambientales efectivas, innovadoras y escalables. Por eso apoya organizaciones locales con o sin ánimo de lucro, que tengan estrategias de negocio social y/o ambiental y que se encuentran en el missing middle con dificultades para encontrar financiadores dispuestos a asumir los riesgos de la ejecución.

## LGT Venture Philanthropy

Fortalece a los emprendimientos de impacto



### UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Sede en Liechtenstein, con una inversión en América Latina.



### AÑO DE FUNDACIÓN:

2007



### TIPO DE INVERSOR / SILO:

Fundación.



### SECTOR:

Emprendimiento y educación.



### CONTINUO DE CAPITAL:

Capital de riesgo.



### INSTRUMENTO DE INVERSIÓN:

Donaciones, acciones e instrumentos híbridos (SAFE).



### ALIADOS PRINCIPALES:

No aplica.



### MOTIVACIÓN O PROBLEMA POR RESOLVER:

Facilitar financiación y apoyo no financiero para Organizaciones de Propósito Social.



### APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Fortalecimiento estratégico.
- Gobernanza.
- Acceso a actores del ecosistema.
- Gestión y medición de impacto.



### BENEFICIARIOS FINALES:

Personas en situación de vulnerabilidad.



### TIPO DE FINANCIACIÓN / RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS:

USD 1 650 000

entre 2012 y 2021 en Lumni.



### IMPACTO:

- **16 280** estudiantes de 10 países de Latinoamérica seleccionados en 2022, una cifra 6 veces mayor a la que Lumni había logrado al momento de recibir la inversión de LGT VP en 2012 (2690 estudiantes).
- El **85 %** de los estudiantes apoyados son de bajos ingresos.
- Actualmente Lumni es completamente sostenible y rentable: el **100 %** de sus ingresos son por servicios, que incluyen diseño y administración de fondos y empleabilidad de estudiantes.
- Los ingresos están creciendo a una tasa anual del **40 %**.

### ODS ABORDADOS



1 La información responde al rol que tiene y ha tenido LGT VP en la relación específica con Lumni. En otros casos y regiones puede cambiar el rol, silo, sector, instrumentos de inversión, y en general el alcance y el tipo de intervención.

2 "Son un tipo de contrato por el cual un inversionista entrega cierta cantidad de dinero a una startup, a cambio de la promesa de obtener acciones en el futuro (...)" En Garrigues (2021). Los SAFE, una opción para inversionistas en 'startups' con ventajas... y también algunos riesgos. [https://www.garrigues.com/es\\_ES/noticia/safe-opcion-inversionistas-startups-ventajas-tambien-algunos-riesgos](https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/safe-opcion-inversionistas-startups-ventajas-tambien-algunos-riesgos)



## DESCRIPCIÓN GENERAL

La compatibilidad entre sostenibilidad financiera y desarrollo social es una tendencia cada vez más fuerte. Se puede evidenciar a través de los emprendimientos sociales, los cuales desde su origen buscan solucionar problemas sociales y/o ambientales mediante modelos de negocio sostenibles<sup>3</sup>. Estos emprendimientos contribuyen a la generación de empleos e ingresos, sobre todo para poblaciones vulnerables, a la vez que implementan estrategias fundamentadas en la generación de ingresos propios. A pesar de sus aportes y potencial transformador, enfrentan grandes barreras para poder acceder a financiación para ejecutar la idea de negocio<sup>4</sup>.

En Colombia, la necesidad de más emprendimientos sociales que contribuyan a combatir los diversos retos sociales y ambientales ha sido muy importante, aún más tras la pandemia del Covid-19<sup>5</sup>. Sin embargo, los negocios sociales existentes tienden a concentrarse en las principales ciudades y regiones, lo que impide que lleguen a zonas rurales aisladas en donde se presentan en gran medida los retos socioambientales<sup>6</sup>.

Los desafíos que enfrentan los emprendimientos sociales en su fortalecimiento, ejecución y escalabilidad se reflejan en las siguientes cifras<sup>7</sup>:

1 El 74,5 % de los emprendimientos sociales en Colombia afirman tener un modelo de negocio estructurado mediante la venta de un servicio o producto.

3 Recon (2022). Radiografía del emprendimiento social en Colombia: II Informe del estado del emprendimiento social (p. 5). Recon Colombia y Embajada de Suecia. <https://www.reconcolombia.org/radiografia-del-emprendimiento-social-en-colombia-2-2/#:~:text=La%20Radiograf%C3%ADa%20del%20Emprendimiento%20Social%202020%20indica%20que%20el%2060,implementar%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20para%20apoyarlos.>

4 Global Impact Investing Network, "What you need to know about impact investing," Consultado en: <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#:~:text=NOUN%3A%20Impact%20investments%20are%20investments,impact%20alongside%20a%20financiamiento%20return>

5 Recon, (2022) Radiografía del emprendimiento social (p.4).

6 Los departamentos con mayor número de emprendimientos sociales son Bogotá 17,1 %, Antioquia 10,6 %, Valle del Cauca 10,4 %, Santander 5,7 %, Cundinamarca 5,5 % y Bolívar 4,9 %" (Recon, 2022, p. 8).

7 Recon (2022). Radiografía del emprendimiento social (p. 33).




**En Colombia,** la necesidad de más emprendimientos sociales que contribuyan a combatir los diversos retos sociales y ambientales ha sido muy importante.

- 2 Solo el 9,8 % cuenta con estrategia de mercadeo y relacionamiento.
- 3 Y solo el 2,5 % tiene sistemas de evaluación de la gestión, lo que impide su crecimiento y mejora continua.

El principal reto que evidencia el 78,9 % de ellos es la sostenibilidad financiera por “la falta de flujo de caja, es decir la falta de fondos para financiar sus actividades y su operatividad. Este es un obstáculo a corto plazo que les impide avanzar en su estrategia de crecimiento de mediano y largo plazo”<sup>8</sup>. La financiación que logran conseguir estas empresas proviene principalmente de sus familias, amigos, recursos propios, y en menor grado de donaciones o fondos de inversión privado. Esto evidencia cómo las empresas sociales pequeñas y medianas enfrentan el problema del *missing middle*<sup>9</sup>, al no poder acceder a fuentes de financiación en el mercado.

Desde 2007, LGT Venture Philanthropy (LGT VP), una fundación privada basada en Liechtenstein, evidenció la problemática de la falta de financiación para modelos de negocio sociales, por lo cual apoya organizaciones con soluciones sociales y ambientales efectivas, innovadoras y escalables. Tiene la misión de contribuir a mejorar la calidad de vida de personas vulnerables, propiciar ecosistemas más sostenibles y consolidar comunidades resilientes, inclusivas y prósperas. Para lograrlo cree en que un enfoque de *impact first*<sup>10</sup> y un acercamiento empresarial a los problemas sociales y ambientales permite generar soluciones más duraderas. Por eso apoya organizaciones locales con o sin ánimo de lucro, que tengan estrategias de negocio social y/o ambiental y que se encuentren en el *missing middle* con dificultades para encontrar financiadores dispuestos a asumir los riesgos de la ejecución.

Para apoyar a esas organizaciones, LGT VP emplea un modelo de financiación y acompañamiento a la medida que se adapta a las necesidades y características de cada entidad. Los instrumentos de financiación empleados con organizaciones con ánimo de lucro son capital accionario (*equity*) y


**LGT VP tiene**  
 la misión de  
 contribuir a  
 mejorar la  
 calidad de vida  
 de personas  
 vulnerables,  
 propiciar  
 ecosistemas  
 más sostenibles  
 y consolidar  
 comunidades  
 resilientes,  
 inclusivas y  
 prósperas.

<sup>8</sup> Recon (2022). Radiografía del emprendimiento social (p. 39).

<sup>9</sup> El *missing middle* hace referencia al conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas (SME, por sus siglas en inglés) que son muy grandes para recibir financiamiento microfinanciero y muy pequeñas para los inversores tradicionales, o incluso los inversores de impacto. Para profundizar en el término, ver: <https://www.upayasv.org/blog/the-missing-middle-is-more-complicated>

<sup>10</sup> Priorización del impacto social y/o ambiental por encima del retorno financiero.

deuda, y para aquellas sin ánimo de lucro suele ofrecer donaciones, no obstante está abierta a explorar otro tipo de alternativas. En un comienzo, el portafolio abarcaba América Latina, África e India, pero a partir de 2018 LGT VP decidió enfocarse en las últimas dos regiones para poder focalizar sus recursos. No obstante, por medio de Lightrock, un aliado estratégico que invierte capital privado (*private equity*) en América Latina, sostuvo el apoyo y seguimiento a la única organización de esta región que se mantuvo en el portafolio: Lumni.

Lumni es una empresa social creada en 2002 con el objetivo de brindar financiación para la educación superior a jóvenes de América Latina, los cuales en su mayoría se encuentran en la base de la pirámide poblacional, con menores ingresos y mayores tasas de pobreza. LGT VP decidió invertir en esta organización en 2012 al ver que era un modelo escalable, sostenible y con un claro impacto social al atender la crisis de acceso a educación superior y con una amplia presencia geográfica en la región (Colombia, México, Chile, y Perú). Además, un aspecto fundamental para LGT VP es el poder encontrar un liderazgo emprendedor con el que fuera posible consolidar una relación de confianza y duradera.

*“Lo que nos atrajo de Lumni es la visión de poder crear un modelo rentable a partir de financiar la educación superior de jóvenes, lo que a gran escala permite que la organización tenga la capacidad de financiarse en forma independiente”.* Oliver Karius, CEO de LGT VP Venture Philanthropy.

»  
**Lumni es una empresa social creada en 2002 con el objetivo de brindar financiación para la educación superior a jóvenes de América Latina.**

Cuando se encontraron Lumni y LGT VP en 2012, las oportunidades del mercado para proveer capital a organizaciones y empresas sociales era muy bajas. La financiación que había recibido Lumni provenía de inversión propia de los cofundadores y de amigos y familiares, sin contar con el apoyo de ningún financiador institucional. Tomando esto en consideración, sus operaciones abarcaron primero a Chile debido a su oportunidad de mercado, seguido por Colombia, Perú y México. Este alcance geográfico supuso retos operativos, financieros y estratégicos, debido a que la operación de Lumni estaba descentralizada en diversas entidades en cada país, lo que impedía actuar como una única organización en todos los niveles, incluyendo el financiero. Así, personas naturales decidían invertir en Lumni pero en un país en particular, lo que dificultaba la sostenibilidad financiera como organización.

En 2013, LGT VP vio un gran potencial en Lumni para consolidarse como una *holding* simplificando la gobernanza, las operaciones, sus recursos humanos y sus estrategias de fondeo. Ante este diagnóstico, la empresa social decidió atender las oportunidades de mejora señaladas por LGT VP y centralizó sus operaciones en Colombia. Seguidamente invitó a los accionistas locales de las principales filiales a cambiar sus acciones nacionales por acciones del *holding*, gestión que está concluyendo en este momento.

En todo este proceso LGT VP apoyó a Lumni considerando que su objetivo central es el impacto y no solo el retorno financiero, por lo cual el apoyo no financiero constituyó un aspecto fundamental. Teniendo estas condiciones habilitadoras, LGT VP inició su inversión en 2013, mediante un aporte en acciones de USD 1,5 M, lo que le permitió a Lumni consolidar toda su plataforma tecnológica y fortalecer sus operaciones. Esta fue la primera inversión institucional de capital de riesgo (venture capital) que recibió Lumni, abriendo las puertas a inversiones posteriores provenientes de otros inversionistas, tanto en el capital de Lumni como en sus fondos de inversión de impacto<sup>11</sup>.

*“La educación y la orientación de los jóvenes hacia el empleo es la mejor manera de impulsar la movilidad social, la independencia económica de las familias y la creación de valor sostenible para toda la sociedad”. Felipe Vergara, cofundador y director ejecutivo de Lumni.*



## ASPECTOS INNOVADORES

*“El enfoque de LGT VP es a la medida. Se desarrolla en torno a las necesidades de la organización, implica experiencia directa, pero creemos que esta es la única manera de brindar un apoyo en el largo plazo con un compromiso activo por parte de la empresa.” Oliver Karius.*

<sup>11</sup> Es una organización sin ánimo de lucro que lidera el movimiento global de emprendimiento de alto impacto. Impulsa las economías locales al seleccionar, asesorar y potenciar emprendimientos para que se transformen en empresas de alto impacto, generando oportunidades que fomentan el desarrollo del país.

LGT VP cuenta con capital filantrópico que le permite tener un enfoque *impact first* para brindar todo el apoyo a las organizaciones y empresas beneficiarias. Más allá de cómo se emplea el capital, LGT VP usa el apoyo no financiero como un pilar fundamental para alcanzar el impacto en sus inversiones, ya que con él las organizaciones logran potenciar su estrategia, operatividad, finanzas y gobierno para alcanzar y mantener el impacto y la sostenibilidad esperada en el tiempo. La base desde la cual parte LGT VP para consolidar los planes de fortalecimiento es el proceso de debida diligencia, el cual permite tener un diagnóstico inicial profundo sobre las organizaciones.

Este proceso suele considerarse como un paso imprescindible para definir cualquier tipo de inversión. Para LGT VP consta de cuatro componentes que permiten tener una mirada completa de las organizaciones:

- 1... Evaluación del negocio y la administración.
- 2... Evaluación detallada de riesgos internos y externos.
- 3... Evaluación de impacto enfocada en los beneficiarios finales y en entender el impacto que se genera sobre estos.
- 4... Evaluación de las capacidades en siete categorías: aspiraciones (misión y visión), estrategia, habilidades organizativas, recursos humanos, sistemas e infraestructura, estructura organizacional y cultura.

LGT VP utiliza un sistema de calificación con indicadores que le permiten evaluar las capacidades del emprendimiento o negocio. Cada uno de ellos, correspondientes a los cuatro componentes de la evaluación, se califica de 1 a 7 y los resultados se contrastan con el plan estratégico de la organización correspondiente. En el caso de Lumni, así se partió de un proceso de fortalecimiento que atendió estos aspectos para luego proceder con la inversión.

LGT VP destaca que la información de la debida diligencia no se queda únicamente en la etapa inicial. Sus resultados se toman como una línea base para las evaluaciones anuales, con los cuales comprender los avances en el proceso de fortalecimiento de capacidades.



**La base** desde la cual parte LGT VP para consolidar los planes de fortalecimiento es el proceso de debida diligencia.

Con estas evaluaciones la organización realiza una autoevaluación, la cual se contrasta con la de LGT VP y a partir de allí se abren espacios de diálogo y trabajo colaborativo. Además, un factor del éxito para LGT VP está en poder contar con una medición de impacto implementada por un tercero, como por ejemplo 60 Decibels<sup>12</sup>, para así contrastar los resultados y el impacto que alcanzan las organizaciones.

*“El punto de partida de la teoría del cambio de LGT VP es que queremos apoyar organizaciones. Brindamos la financiación de base, pero no somos un financiador programático, ni de investigación, ni de startups. Todo se trata de invertir en la organización como tal, en el modelo de negocio y de impacto, para esto deben entender la organización en profundidad y ahí el proceso de debida diligencia tiene un papel clave”. Oliver Karius.*

A raíz de esta primera evaluación, LGT VP evidenció los retos operativos y de gobernanza que tenía Lumni al estar descentralizada. Al momento de conocerla, la empresa social tenía una junta directiva en la *holding* compuesta por al menos siete miembros, entre personas cercanas e inversores ángeles, pero sin inversionistas institucionales o expertos independientes. Al mismo tiempo, para cada una de las cuatro filiales había una junta directiva con una composición similar a la de la *holding*. Esto creaba problemas de coordinación y estrategia e implicaba mucho tiempo de preparación para el equipo de administración global y los gerentes de cada país. Lo anterior evidenciaba la necesidad de contar con un único órgano de gobierno que tuviera la capacidad de potenciar el crecimiento y la escalabilidad de la empresa social.

↳

**Lumni pasó de ser una estructura burocrática y compleja con cinco juntas directivas, a tener una sola junta global que orienta la estrategia y supervisa la empresa.**

Ante la sugerencia de LGT VP, Lumni pasó de ser una estructura burocrática y compleja con cinco juntas directivas, a tener una sola junta global que orienta la estrategia y supervisa la empresa junto con los auditores externos, y un equipo administrativo encargado de definir la estrategia e implementación para lograr los resultados de impacto social y financiero. Estos cambios, sumados al lanzamiento de un plan de acción, han permitido alinear a los diferentes actores clave, optimizar la estructura de costos, atraer y retener más eficientemente el talento para poder competir y crear valor e impacto sostenibles.

Más allá del proceso de debida diligencia y de las evaluaciones periódicas que soportan el apoyo no

---

<sup>12</sup> 60 decibels (s. f.) Approach. <https://60decibels.com/approach>



financiero, LGT VP brinda fortalecimiento a la medida, entre otros aspectos, mediante el LGT Impact Fellowship<sup>13</sup>. Este programa se inició en 2009 con el objetivo de vincular profesionales altamente calificados, interesados en emplear sus conocimientos y capacidades para apoyar organizaciones y empresas del portafolio de LGT VP. Así, durante un año, se busca fortalecer las capacidades de la organización, de acuerdo con el diagnóstico y las mayores necesidades en las áreas clave del negocio. Además de generar valor para las empresas, este programa también ha permitido que los *fellows* posteriormente se conviertan en emprendedores y líderes de empresas que llegan al portafolio de LGT VP<sup>14</sup>.

Lumni contó durante seis meses con la participación de una profesional de Nueva York que había trabajado previamente en Goldman Sachs, y que lideró el diseño de una estrategia de levantamiento de capital para los fondos de inversión de impacto. Uno de los beneficios de este programa fue la mejora de los materiales de comunicación y levantamiento de recursos para los fondos de impacto de Lumni.

Todo el apoyo no financiero que brinda LGT VP parte de la suposición de que se quiere que la organización tenga éxito y sea posible hacer una próxima inversión de seguimiento, lo que responde al hecho de que la inversora busca consolidar relaciones de largo plazo con las organizaciones. Esta es una decisión intencional, porque busca salir únicamente cuando la organización esté en la mejor capacidad para mantenerse en el tiempo y seguir generando impacto por sí misma. En el caso de Lumni hasta el momento no se ha planteado una salida específica, e incluso se realizó una inversión de seguimiento de USD 150 000 en 2021.



## APRENDIZAJES

Para LGT VP, la clave del éxito está en consolidar relaciones de confianza y horizontales en las que la organización se trate como un aliado estratégico. Eso abre las puertas a conversaciones fructíferas, en las que es posible abordar aspectos positivos y negativos, y encontrar soluciones de manera conjunta.

<sup>13</sup> LGT (s. f.) LGT Impact Fellowship: use your skills to create positive impact. <https://www.lgtvp.com/en/fellowship/>

<sup>14</sup> El 30 % de los fellows han llegado al portafolio de LGT VP.

Un aspecto fundamental para poder lograr esa relación tiene que ver con el liderazgo emprendedor de la organización, que recae casi siempre en el emprendedor, pues es este quien guía la organización y sobre todo al equipo de trabajo. Esto para LGT VP, más allá del desarrollo de la organización como tal, es un aspecto fundamental para que las inversiones sean exitosas.

*“Lo más importante es la confianza que se genera con la organización, pues se están apoyando personas, ideas y misiones. Construir relaciones de confianza es fundamental para poder ser aliados en el largo plazo. Invertir el tiempo suficiente para construir confianza es el mejor ingrediente para poder enfrentar el futuro de manera conjunta.” Oliver Karius.*

LGT VP, al ser una fundación basada en Liechtenstein, destaca la importancia de tener equipos locales en las regiones donde están las empresas del portafolio, dado que si no existe un entendimiento del contexto, atender las necesidades de la organización puede ser muy complejo. Es decir, que si bien hay oportunidades muy importantes para los inversionistas y financiadores externos a América Latina y el Caribe, hay que buscar la manera de generar una conexión con las organizaciones beneficiarias para que el proceso sea exitoso y se logre lo que destaca LGT VP: tener relaciones basadas en la confianza.

El éxito de la inversión de LGT VP en Lumni se ha visto reflejado en el aumento del alcance de beneficiarios impactados por la empresa social, pasando de 2690 en 2012 a 16 280 en 2022. Los beneficiarios de Lumni están ubicados en 10 países de América Latina, una cifra 6 veces mayor a la que había logrado al momento de recibir la inversión inicial de LGT VP. Además, el 85 % de los estudiantes apoyados son de bajos ingresos y una proporción importante proviene de ciudades pequeñas o de zonas rurales.



**El éxito** de la inversión de LGT VP en Lumni se ha visto reflejado en el aumento del alcance de beneficiarios impactados por la empresa social, pasando de 2690 en 2012 a 16 280 en 2022.

Por ejemplo, en Colombia Lumni está presente en 30 de los 32 departamentos y en más de 300 de sus 1100 municipios. La inversión y el apoyo de LGT VP sobre sostenibilidad e impacto en Lumni han contribuido a que la empresa pasara de un esquema de caja mensual de USD 60 000 a ser completamente rentable, con 100 % de ingresos por los servicios de diseño y administración de fondos y empleabilidad de estudiantes.

A esto se suma el flujo de caja y EBITDA positivo de la empresa, el incremento de los ingresos a una tasa anual del 40 %, la sólida reserva de liquidez y la ausencia de deudas con terceros. En 2022, Lumni utiliza su capacidad financiera para fortalecer su equipo, tecnología y productos, con el fin de potenciar su misión de lograr una transición eficiente de jóvenes vulnerables a empleados formales en sus áreas de interés, y con un salto salarial relevante.