



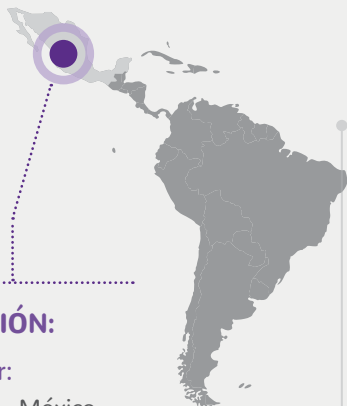
Promotora Social México

Inversión y acompañamiento cercano a empresas sociales

El modelo de intervención de Promotora Social México abarca un amplio segmento del continuo de capital para apoyar organizaciones con alto compromiso social. Es el caso de Clínicas del Azúcar, empresa social que ha logrado replicar un esquema de atención médica de bajo costo y efectivo contra la diabetes. Promotora Social México la ha apoyado con inversión de capital y acompañamiento cercano en la gestión del negocio.

Promotora Social México

Inversión y acompañamiento cercano a empresas sociales



UBICACIÓN:

Promotor:

Nacional – México

Impactados:

Estados de Nuevo León, Coahuila, Jalisco y Chihuahua.



ALIADOS PRINCIPALES:

- International Finance Corporation (IFC)
- The Social Entrepreneurs Fund (TSEF)
- Serious Change
- The Enlightened World Foundation
- Roots of Impact



TIPO DE INVERSOR/SILO:

Inversor



BENEFICIARIOS FINALES:

Personas de bajos recursos que padecen diabetes.



SECTORES:

Salud



DURACIÓN:

2013

– presente



MOTIVACIÓN/PROBLEMA A RESOLVER:

Brindar atención médica de calidad y accesible a quienes padecen de diabetes, una enfermedad de alta prevalencia en México.



APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Gestión y medición de impacto
- Estrategia y/o modelo de negocios
- Gobernanza



ODS ABORDADOS



TIPO DE FINANCIACIÓN:

Donación, capital accionario y deuda.

RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS

USD 3.886.169

IMPACTO:



Más de

25.000

pacientes atendidos

73 %

son personas de **medianos y bajos ingresos** que recibieron atención especializada por primera vez.

Reducción de los niveles de glucosa a una gama que no presenta riesgos (menos de 7,5 %) en el

63 % de sus pacientes,

en comparación con **sólo 24%** de los pacientes en las **clínicas del sector público**, e incluso superior a los de las principales **clínicas privadas (60 %)**.



ANTECEDENTES Y CONTEXTO

La atención a la diabetes constituye uno de los principales desafíos del sistema de salud en México. Más de 15,9 % de sus adultos padecen esta enfermedad, lo que representa más del doble del promedio de los países de la OCDE (6,9 %)¹.

El 48,9 % de las personas diabéticas presenta un muy alto riesgo de sufrir accidentes cerebrovasculares, infartos cardiacos, insuficiencia renal o pérdida de la visión, por lo que el seguimiento adecuado de la diabetes es fundamental para garantizar la estabilidad de la salud del paciente. Sin embargo, del universo de personas que se saben diabéticas, el 14,2 % (casi un millón de mexicanos) no había consultado a un médico para una revisión rutinaria de su condición².

Las complicaciones en las personas que la padecen, los estudios de laboratorio y gabinete que se requieren y las hospitalizaciones prolongadas en comparación con otras enfermedades ejercen una gran presión sobre la capacidad financiera del sistema de salud pública, así como sobre los bolsillos de quienes optan por acceder a hospitales privados. La calidad de la atención recibida, según el Índice de Calidad de Atención de la Diabetes en México, es de apenas el 67,3 % en las instituciones públicas³.

En este contexto, Clínicas del Azúcar nació en 2010 como un centro especializado en la prevención y tratamiento de la diabetes, que ofrece servicios de calidad a precios accesibles para los estratos más humildes de la población utilizando tecnologías de punta⁴. En 2013 Promotora Social México, PSM, decidió invertir por primera vez en Clínicas del Azúcar.

La atención a la diabetes constituye uno de los principales desafíos del sistema de salud en México. Más de 15,9 % de sus adultos padecen esta enfermedad.

1 OCDE, (2019). Estudios de la OCDE sobre los Sistemas de Salud México: Resumen Ejecutivo y Diagnóstico y Recomendaciones. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. 2019. Consultado en: <https://www.oecd.org/health/health-systems/OECD-Reviews-of-Health-Systems-Mexico-2016-AsSessment-and-recommendations-Spanish.pdf>

2 OCDE, (2019). Op cit.

3 Comisión Nacional de Arbitraje. Boletín CONAMED No. 23. Consultado en: <http://www.conamed.gob.mx/gobmx/boletin/pdf/boletin23/b23-3.pdf>

4 PSM, (2019). Promotora Social México: 10 años de impacto social. Promotora Social México. México, 2019.



DESCRIPCIÓN

PSM se dedica principalmente a la inversión de impacto y a la filantropía de riesgo. A través de un esquema de intervención que abarca un amplio segmento del continuo de capital impulsa a empresas sociales y organizaciones con un alto compromiso social. Busca identificar oportunidades de inversión que generen retorno financiero, teniendo como objetivo mejorar la vida de las personas en materia de salud, educación, desarrollo económico y desarrollo infantil temprano⁵.

Clínicas del Azúcar se caracteriza por su sistema *One-Stop-Shop*: sus pacientes pueden, en un solo lugar, recibir consultas con médicos especializados y encontrar medicamentos y otros productos o servicios para atenderse⁶. Pueden adquirir una membresía anual que les permite acceder a un conjunto de servicios como consultas médicas, diagnósticos, servicios nutricionales y psicológicos. De esta forma, reducen sus costos de traslado, maximizan sus tiempos, y pueden recibir un seguimiento adecuado.

Aunque cuenta con 16 centros⁷, su crecimiento no ha estado exento de dificultades y una primera barrera importante ha sido la falta de acceso a financiamiento, pues pocos inversionistas están dispuestos a llevar su dinero a emprendimientos sociales, ante la percepción de un alto nivel de riesgo financiero.

Promotora Social México ha sido una de las primeras organizaciones en invertir en este emprendimiento y ha impulsado la articulación de más aliados para financiar el proyecto. Gracias a ello, la empresa cuenta actualmente con el apoyo de diversos fondos de impacto, instituciones financieras, inversionistas e instancias internacionales, entre los que se encuentran el International Finance Corporation (IFC), The Social Entrepreneurs Fund (TSEF), Serious Change y The Enlightened World Foundation.

Clínicas del Azúcar nació en 2010 como un centro especializado en la prevención y tratamiento de la diabetes, que ofrece servicios de calidad a precios accesibles para los estratos más humildes de la población.

⁵ PSM, (2020a). Algunas de las OSC con las que trabajamos. Promotora Social México. México, 2020. Consultado en: <http://www.psm.org.mx/filantropia-estrategica.php#osc>

⁶ PSM, (2016). Innovación social: Creando soluciones para la vida. Promotora Social México. México, 2016.

⁷ Clínicas del Azúcar, (2020). Clínicas. Consultado en: <https://www.clinicadelaazucar.com/contacto/>



IMPLEMENTACIÓN

El modelo de intervención de PSM consta de tres ejes: articular, fortalecer y financiar.

La articulación se ha impulsado mediante la generación de alianzas para propiciar la colaboración intersectorial y así escalar los cambios en la organización. El fortalecimiento, en el caso de Clínicas del Azúcar, implicó poner a disposición de la organización capacidades operativas y de gobernanza con el fin de lograr un mayor impacto y escala. Y el financiamiento se ofrece de acuerdo con las necesidades de las organizaciones mediante inversiones, créditos flexibles o donativos.

Financiamiento a la medida

Los mecanismos de financiamiento que ofrece PSM son de dos tipos: donativos para la filantropía estratégica e inversiones y deuda para la inversión de impacto (ver figura 1).

El área de inversión de impacto financia empresas de impacto social y/o ambiental que cumplen criterios de sostenibilidad financiera y escalabilidad. A 2019, PSM ha apoyado mediante inversiones en capital o deuda hasta 21 empresas y 5 fondos de inversión, entre los cuáles se encuentra Clínicas del Azúcar⁸.

El Comité de Inversiones de PSM es el órgano ejecutivo a cargo de autorizar o rechazar las solicitudes de inversiones. La decisión de invertir en una empresa es determinada mediante criterios como:

- 1...Etapa: empresa con madurez y con experiencia deseable en levantamientos de capital.
- 2...Ubicación geográfica: México, o Latinoamérica siempre y cuando México esté dentro de la estrategia de expansión en el corto plazo.
- 3...Sector: salud, educación, energías limpias, movilidad social, construcción e inmobiliaria, comercio y cadenas de suministro, y servicios financieros.



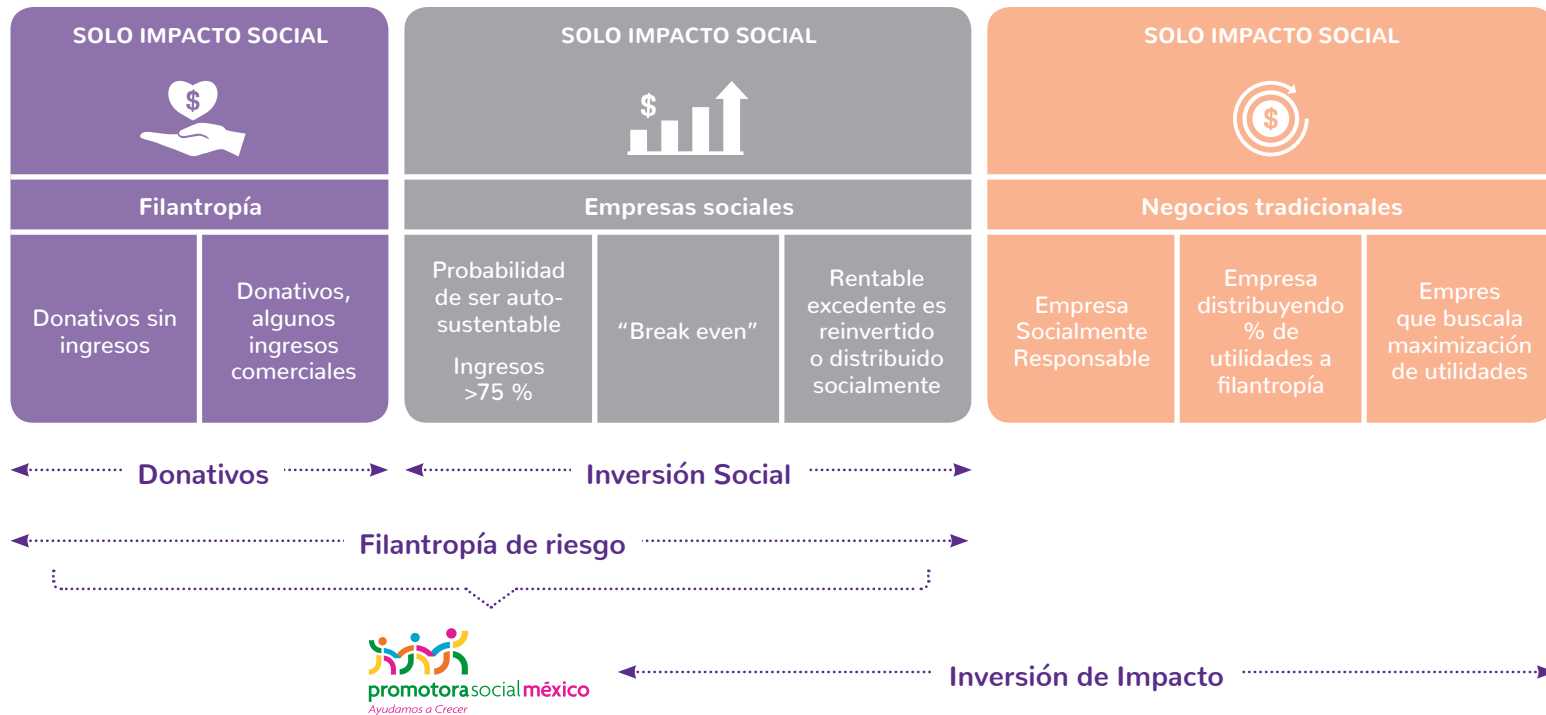
Clínicas del Azúcar se caracteriza por su sistema *One-Stop-Shop*: sus pacientes pueden, en un solo lugar, recibir consultas con médicos especializados y encontrar medicamentos y otros productos o servicios para atenderse.

⁸ PSM, (2020c). Nuevos Criterios de Inversión. Promotora Social México. México, 2020. Consultado en: <http://www.psm.org.mx/inversion.php#criterios-inversion>

- 4 Impacto: el modelo genera acceso a bienes y servicios, oportunidades de desarrollo para la población más vulnerable e impactos positivos para el medio ambiente.
- 5 Ética: equipo de trabajo con alto sentido de ética profesional y experiencia relevante.

Figura 1: Diagrama de continuo de capital de Promotora Social México

Principal sentido de propósito



Fuente: Promotora Social México 2020.

PSM es consciente de la ausencia de financiamiento adaptado a los emprendimientos sociales. Por ello dentro de su área de inversión de impacto ofrece dos tipos de servicios financieros: el préstamo y la inversión accionaria. La inversión accionaria se maneja como “capital paciente”, sin plazo establecido para su recuperación. Al ofrecer estos dos tipos de instrumentos, PSM busca adecuar al máximo su inversión al tipo de necesidades y metas de la empresa.

La primera aportación de PSM a Clínicas del Azúcar se realizó en 2013⁹, con la que ha obtenido una participación accionaria equivalente al 18 %.

Con el apoyo de PSM, Clínicas del Azúcar buscó escalar y replicar el modelo a otras ciudades. Para la segunda clínica se requirió una inversión de USD 1.500.000, de los cuales Promotora Social aportó USD 800.000. Después de ello, Clínicas del Azúcar ha realizado cinco rondas de financiación que han permitido crear más centros médicos. En la última ronda, Clínicas del Azúcar logró recaudar cerca de USD 5.000.000.

Apoyo no financiero

PSM acompaña a las empresas sociales en la gestión de la organización; en el desarrollo de capacidades (emprendimiento social, fortalecimiento de gobierno corporativo, medición de impacto y establecimiento de alianzas mediante talleres, conferencias, capacitación y espacios de intercambio entre emprendedores e inversionistas) y en el desarrollo del ecosistema de impacto social.

PSM brinda un acompañamiento personalizado de acuerdo con las características de las empresas sociales y las conversaciones que adelanta con ellas, con esto, buscan consolidar la gestión del negocio, abrir más oportunidades, mitigar los riesgos y mejorar la gestión del personal.

El fortalecimiento, en el caso de Clínicas del Azúcar, implicó poner a disposición de la organización capacidades operativas y de gobernanza con el fin de lograr un mayor impacto y escala.

⁹ Clínica del Azúcar recibió la primera inversión de Harvard Philanthropy, junto con otros inversionistas ángeles, quienes de forma general invierten su dinero en la fase inicial de compañías emergentes a cambio de una participación en capital. Tras el éxito de esta primera ronda de capital, de donde surgió el primer centro médico, Clínicas del Azúcar decidió hacer un segundo levantamiento de capital. Harvard Philanthropy invitó a PSM a sumarse en esta nueva ronda dados los resultados de alcance de la empresa social. Una vez que PSM observó que sus visiones estaban alineadas en torno a la búsqueda del beneficio social, PSM contactó a Clínicas del Azúcar a través de su brazo de inversión de impacto para participar en su segunda ronda, que daría lugar después a una relación de largo plazo.

También participa en el Consejo Directivo de la empresa, lo cual le permite involucrarse en las decisiones estratégicas. Este tipo de acompañamiento se mantiene hasta que la empresa social apoyada se vuelve autosostenible, cuando se convierte en un apoyo más estratégico.

“Promotora nunca ha sido un inversionista pasivo” Pedro Castillo, Director de PSM.

El apoyo de PSM abre puertas a las empresas sociales para conseguir nuevos inversionistas. Los fondos internacionales se basan en gran medida en sus decisiones, pues otorga mucha credibilidad en la rentabilidad de las empresas sociales y garantiza una mejor sostenibilidad financiera.

Las alianzas motivadas por el prestigio de PSM han sido uno de los grandes beneficios recibidos por Clínicas del Azúcar. Actualmente se está trabajando para ampliar esta red de apoyo y así hacer crecer el número de beneficiarios finales del proyecto.



RESULTADOS

PSM elabora reportes de monitoreo trimestrales y anuales que reflejan métricas de impacto y resultados operativos y financieros de las empresas incluidas en su portafolio de inversiones. Esta información se pone a consideración de los miembros del Comité de Inversiones y la Dirección de PSM.

Los indicadores son desarrollados de manera conjunta con las empresas en las que invierte. Una ventaja de proyectos como Clínicas del Azúcar es que existen indicadores muy precisos y estructurados sobre número de pacientes, estratos socioeconómicos a los que pertenecen, seguimiento de los niveles de azúcar de los pacientes atendidos y número de clínicas inauguradas. Algunos resultados obtenidos han sido los siguientes:

- 1...Más de 60.000 personas diagnosticadas con análisis gratuitos para la diabetes.
- 2...Más de 25.000 pacientes atendidos, 73 % de los cuales son personas de medianos y bajos ingresos que recibieron atención especializada por primera vez.

- 3 Se ha logrado la reducción del nivel de glucosa en la sangre de un promedio de 9,3 % al inicio del tratamiento, al 7,6 % a los seis meses.
- 4 Esta reducción se ha conseguido en el 63 % de sus pacientes, en comparación con sólo 24 % de los pacientes en las clínicas del sector público. Sus resultados son incluso superiores a los de las principales clínicas privadas (60 %)¹⁰.

Uno de los principales logros de la empresa ha sido poder atraer inversiones cada vez mayores para financiar su crecimiento. Actualmente, Clínicas del Azúcar cuenta con 16 centros médicos distribuidos en 4 estados: Nuevo León, Coahuila, Jalisco y Chihuahua¹¹.

Su trabajo e impacto han sido reconocidos por organizaciones internacionales como Echoing Green, Ashoka, MIT Legatum Center, Endeavor, el Foro Económico Mundial y UBS Visionaris¹².



APRENDIZAJES Y PERSPECTIVAS

PSM identifica retos importantes en el diálogo con las empresas en las que invierte. En el caso de Clínicas del Azúcar, y pese a tener una excelente relación basada en la confianza, ha habido escasas ocasiones en las que se evidenció una ligera desalineación sobre qué ruta seguir para llegar a la meta, por ejemplo respecto al aprovechamiento de nuevas oportunidades de inversión de mayor monto y riesgo. En este sentido, poder alinear las visiones del inversionista y de las empresas sociales constituye una tarea muy importante para el sector.

Otro reto reside en la estructuración de las estrategias de salida de PSM. En el caso de Clínicas del Azúcar, a pesar de seguir brindando un potencial de retorno interesante para la inversión, se considera que

¹⁰ BID, (2018). Clínicas del Azúcar: Tecnología y servicios personalizados para combatir la diabetes y prevenir sus complicaciones. Banco Interamericano de Desarrollo. 2018. Consultado en: <https://www.iadb.org/es/projects-search?query%5Bcountry%5D=&query%5Bsector%5D=&query%5Bstatus%5D=&query%5Bquery%5D=ME-L1286>

¹¹ Clínicas del Azúcar, (2020). Op cit.

¹² PSM, (2016). Op cit.



Para Clínicas del Azúcar el mayor reto ha sido poder determinar el precio del servicio médico, es decir, lo que la población con diabetes podría pagar para utilizar sus servicios.

PSM podría ya retirar su aporte, dado que el proyecto ha demostrado ser sostenible, institucionalmente sólido y con posibilidades de acceso a nuevas oportunidades de inversión. Sin embargo, no se planteó ningún esquema de salida al inicio de la intervención y las inversiones se han ido realizando de manera “orgánica”. Esto constituye un margen de mejora importante para PSM.

Para Clínicas del Azúcar el mayor reto ha sido poder determinar el precio del servicio médico, es decir, lo que la población con diabetes podría pagar para utilizar sus servicios. En este caso, decidieron maximizar el impacto social y por eso las utilidades de la empresa son reducidas.

La empresa percibe que, pese a las dificultades que puedan surgir en la comunicación, existe mucha empatía en torno a la misión, los valores y el crecimiento con Promotora Social México.

“Estamos muy bien alineados en este tema[...]ellos también han sido muy empáticos en torno al crecimiento y las etapas en las que nos hemos encontrado” Javier Lozano, fundador de Clínicas del Azúcar.

Por lo mismo, siempre se han preocupado de que las negociaciones sean justas y equilibradas, puesto que lo que se decide en ellas repercutirá en el largo plazo.