

Estudio de Caso

De la intencionalidad a la gestión: el recorrido de MicroBank hacia **el impacto**

Diciembre 2025





Contenido



1 - Al inicio, la intencionalidad	4
2 - Cambio de enfoque: profundizando en la comprensión del impacto social de MicroBank	7
3 - De la narrativa a la gestión: evolución del sistema de gobernanza	14
4 - Hacia una gestión estratégica del impacto	16
5 - Lecciones	19
6 - Perspectivas	21
7 - Bibliografía	22



1 - Al inicio, la intencionalidad

MicroBank, el banco social del Grupo CaixaBank, es una entidad financiera española especializada en la concesión de microcréditos y financiación con impacto social. A lo largo de sus **18 años de historia**, MicroBank ha financiado en España más de 11.850 millones de euros, para un total de más de 1.645.000 proyectos con impacto social. Esta actividad ha contribuido a la creación de más de 360.000 puestos de trabajo directos y la creación de más de 114.000 negocios¹.

MicroBank se crea en 2007, con el objetivo de darle más fuerza a la actividad de microcréditos que se llevaba a cabo por parte de Fundación Bancaria la Caixa. Era un momento en el que el movimiento del microcrédito estaba en auge, impulsado por la legitimidad dada al tema por el premio Nobel de la Paz otorgado en 2006 a Muhammad Yunus, fundador de la primera entidad de Microcrédito (Grameen Bank, en Bangladesh). Este cambio tuvo lugar justo antes de la crisis financiera global, que afectó profundamente la economía y el acceso al crédito en Europa, sobre todo para pequeños emprendedores y personas en riesgo de exclusión financiera. En este contexto, las entidades de microfinanzas, como MicroBank, ganaron relevancia como **herramienta para fomentar la inclusión social y económica**.

Tanto por sus orígenes – el vínculo con la Fundación Bancaria la Caixa –, como por la visión de su Dirección General, Albert López, **la intencionalidad social** del Banco fue siempre muy clara, y con ella, la importancia de entender y por lo tanto medir, el impacto de su actividad.

Desde su creación, MicroBank ha mantenido un **firme compromiso con la inclusión financiera**, ofreciendo productos y servicios adaptados a las necesidades de colectivos con dificultades de acceso al crédito tradicional. De hecho, en su primera etapa de desarrollo, MicroBank priorizó la expansión y el crecimiento sobre la medición de impacto. Su foco era el valor diferencial y adicional de su actividad en su sector.

Entre sus objetivos destacan:

- **La creación de empleo:** facilitando la puesta en marcha o ampliación de negocios a través de microcréditos a emprendedores y empresas sociales.
- **El fomento de la actividad productiva:** apoyando financieramente a profesionales autónomos y microempresas como instrumento dinamizador de la economía.
- **El desarrollo personal y familiar:** ofreciendo soluciones financieras a familias con ingresos moderados para cubrir necesidades básicas.



1 - Datos 2024

Reafirmando la intencionalidad de su impacto, MicroBank colaboró desde sus inicios con el **Fondo Europeo de Inversiones (FEI)** con el objetivo de apoyar a microcréditos reduciendo los riesgos de impago y facilitar microcréditos sin necesidad de avales.

Apenas dos años después de su formalización, MicroBank se adhirió a la red del **Pacto Mundial de las Naciones Unidas** y al poco tiempo se integró a la **Red Europea de Microfinanzas**.

Esta búsqueda de acuerdos institucionales claves que le permitía avanzar en la consecución de sus objetivos de impacto social continuó en 2018 con la firma de otro acuerdo con el FEI, esta vez en relación al **programa EaSI** (Employment and Social Innovation), que promueve el empleo, la inclusión social y la innovación en políticas sociales.

El creciente interés de las Instituciones Europeas por conocer el impacto de las entidades fue determinante en **la evolución del sistema de reporting de impacto de MicroBank**. Al inicio, el banco seguía un enfoque simple de análisis de los créditos concedidos en el año anterior, focalizado principalmente en detallar el perfil de los clientes (para valorizar el aspecto diferenciador del microcrédito de MicroBank). Este enfoque de **análisis ex post** a corto plazo se ha mantenido constante hasta la fecha, casi veinte años después de la constitución de la entidad, con un análisis que fue profundizándose a lo largo de los años, integrando progresivamente un análisis de variables de impacto más sofisticadas.

“Nuestros colaboradores a nivel europeo fueron empezando a sofisticar más sus requerimientos en cuanto a la medición de impacto. Había una creciente inquietud por intentar conocer el impacto que estaban generando estos apoyos que se estaban realizando a través de terceras entidades, como podía ser el caso de Microbank y este, fue el punto en el que de alguna manera tomamos conciencia de la necesidad de empezar a trabajar en el tema de la medición de impacto”.

Albert López Martínez,
Miembro del Consejo de Administración y antiguo Director General de MicroBank

En 2017, aprovechando el **décimo aniversario de MicroBank**, se realizó un **estudio multianual ad hoc** que recogía datos de esos años y que se presentó en un evento conmemorativo. El trabajo con **ESADE** permitió a MicroBank saltar de un análisis meramente cuantitativo del impacto a un análisis más cualitativo.

Como parte de este interés por explorar nuevas maneras de entender su impacto social, MicroBank contrató la realización de un estudio de **Retorno Social sobre la Inversión** (o SROI con sus siglas en inglés Social Return on Investment). El SROI es una metodología que mide el valor social, ambiental y económico generado por una organización o proyecto, comparándolo con la inversión realizada. En esta época, había mucho interés en metodologías de monetización del impacto social, y para una entidad bancaria, la oportunidad de conciliar la narrativa del impacto con el lenguaje financiero resultaba atractiva. Sin embargo, el resultado no estuvo a la altura de las expectativas del banco.

“Nos generaba cierta inseguridad, no solo por el cálculo en sí, sino por el uso extensivo de supuestos. Fue una experiencia muy valiosa desde el punto de vista del aprendizaje, al permitirnos conocer una nueva metodología de cálculo de impacto”.

Elena Martín Martín,
Directora de Comunicación e Impacto Social en MicroBank

Esta experiencia de monetización fue anterior a un intento de implementar la metodología de **social accounting** o contabilidad social impulsada por CaixaBank y que utilizó a MicroBank a modo de piloto para ver su viabilidad. Se realizó un ejercicio parcial, con el apoyo de una consultora británica, en el que se identificaron diferentes externalidades que se intentaron monetizar. Sin embargo, al igual que en el caso del SROI, si bien el proceso fue interesante, el enfoque numérico fue demasiado predominante y finalmente, se decidió no seguir con este enfoque. Lo que se ha implementado y sigue utilizándose como proxy económico al impacto económico es el cálculo input-output de contribución al PIB español, en el que se reconoce alguna contribución de impacto, pero no se intenta generar una atribución del efecto.



2 - Cambio de enfoque: profundizando en la comprensión del impacto social de MicroBank

Cuando el sistema financiero retomó su ritmo habitual en la concesión de crédito, la estrategia centrada en la adicionalidad frente a otros bancos dejó de ser viable. Fue entonces cuando la organización vio la oportunidad de redefinir su modelo, desarrollando y sofisticando su propósito de impacto. En ese contexto, surgió la idea de **evolucionar de un banco centrado exclusivamente en microcréditos hacia una institución de financiación con impacto social**, abriendo nuevas líneas de crecimiento alineadas con esta visión transformadora. Este cambio de enfoque convirtió la **medición de ese impacto social en una necesidad**, que además suponía un **valor diferencial** comparado con otras instituciones microfinancieras y bancarias. El objetivo era entender de manera más cualitativa y profunda el impacto que generaba y apoyar la gestión estratégica de los nuevos productos creados en el contexto de estas nuevas líneas de crecimiento.

En el año 2019, bajo la dirección de Albert López y con el apoyo del Consejo de Administración, el banco da otro giro estratégico: frente a la rápida evolución de las metodologías y del ecosistema de impacto, que en España y en Europa creció exponencialmente en esa década, se decidió profundizar en la comprensión de los impactos que genera MicroBank en sus públicos objetivo. La dirección decidió entonces iniciar una colaboración con **Stone Soup Consulting**, una empresa consultora especializada en la medición de impacto. El objetivo era probar metodologías nuevas, aplicadas en formato piloto en algunos productos considerados "claves" por el banco. Estos productos atendían a emprendedores y microempresas (como el Microcrédito Negocios o el Microcrédito Negocios Convenio Entidades), a personas (como el Microcrédito Familias) y a empresas sociales (como el Préstamo Empresa Social).

"Con la incorporación de Stone Soup al proyecto, comenzamos a trabajar de forma mucho más técnica. Hasta entonces, habíamos realizado encuestas basadas en indicadores específicos que queríamos medir, pero nunca lo habíamos estructurado mediante una teoría del cambio".

Elena Martín Martín,
Directora de Comunicación e Impacto Social en MicroBank

"El Consejo de Administración y la Presidencia del Consejo de Administración entendieron que era el momento de hacer un giro estratégico y cambiar unos años en los que se había valorado la evolución del Banco por criterios de crecimiento de la actividad, a una nueva etapa en la que teníamos que profundizar en los criterios de impacto de esta actividad y la incorporación progresiva de este impacto en la toma de decisiones que íbamos teniendo".

Albert López Martínez,
Miembro del Consejo de Administración y antiguo Director General de MicroBank

2.1. Enfoque mixto: Teoría del Cambio e Impact Management Project

En una teoría del cambio, las organizaciones deben definir de forma explícita cómo y por qué se esperan ciertos cambios como resultado de sus intervenciones, articulando relaciones causales entre actividades, resultados y cambios (a corto, medio y/o largo plazo). Su valor reside en el **enfoque en los cambios profundos esperados en los beneficiarios o impactos**, más que en el resultado inmediato de la intervención como el número de personas atendidas, además de hacer visibles los supuestos detrás de cada intervención y en promover una reflexión crítica sobre qué debe ocurrir, en qué orden y con qué recursos, para alcanzar un impacto deseado.

La Teoría del Cambio es una metodología que comenzó a desarrollarse en la década de 1990, especialmente en el ámbito del desarrollo internacional y la evaluación de impacto de programas sociales. Fue promovida inicialmente por organizaciones como la Aspen Institute.

Durante los años 2000 y 2010, la teoría del cambio se consolidó como una herramienta fundamental en la planificación estratégica de organizaciones sin fines de lucro, fundaciones y agencias de cooperación internacional.

Al final de la década, la Teoría del Cambio ya se presentaba como un estándar de herramienta metodológica para reflexionar sobre el modelo de impacto de una organización, un proyecto o, en este caso, de un producto. Representaba por lo tanto un **punto de partida idóneo** para profundizar la reflexión sobre impacto en MicroBank. Sin embargo, en la construcción de sus teorías del cambio, muchas organizaciones tendían a focalizar exclusivamente sobre las relaciones causales positivas, es decir, aquellas que generan impacto positivo, aunque en la propia definición de impacto social, se incluyan típicamente tanto los efectos positivos como negativos intencionados y no intencionados.

Inspirada en las normas y principios del Impact Management Project (IMP) que, en aquel entonces era muy reciente, Stone Soup Consulting decidió utilizar la noción de **"Riesgo"** introducida en el modelo del IMP (ahora Impact Frontiers) para apoyar la reflexión sobre impactos negativos.

El Impact Management Project (IMP) nació en 2016 como una iniciativa global para establecer un consenso sobre cómo medir, gestionar y reportar los impactos sociales y ambientales de las inversiones. Reunió a más de 700 organizaciones de todo el mundo —incluyendo inversores, empresas, instituciones académicas y organizaciones sin fines de lucro— con el objetivo de desarrollar un marco común para la gestión del impacto. Su trabajo culminó en 2018 con la publicación de un conjunto de normas y principios ampliamente aceptados, que han servido de base para iniciativas globales como los Impact Principles del IFC (International Finance Corporation)

En 2020 se lanzó **Impact Frontiers** como una extensión práctica del IMP. Esta nueva fase se centró en apoyar a los inversores en la integración cuantitativa y estructurada del impacto en sus procesos de inversión, junto con el riesgo y el rendimiento financiero. Impact Frontiers no solo hereda los marcos conceptuales del IMP, sino que los convierte en herramientas aplicables, a través de sesiones colaborativas de aprendizaje y desarrollo de capacidades.

Sobre esta base, MicroBank decidió trabajar en el proceso de construcción de teorías del cambio para dos de los productos con más **materialidad de impacto** (es decir, la relevancia o importancia que tiene un impacto para influir en las decisiones de los stakeholders o en los resultados de una organización): los programas de Microcréditos Negocios Convenio Entidades y Préstamo Empresa Social:

- El **Microcrédito Negocios Convenio Entidades** es un microcrédito pensado para emprendedores que, por sus condiciones económicas y sociales, pueden tener dificultades de acceso a la financiación bancaria tradicional. De cara a poder llegar a estos emprendedores, MicroBank trabaja en colaboración con entidades especializadas en apoyar a los beneficiarios ofreciéndoles asesoramiento para desarrollar, al inicio, un plan de negocio y de viabilidad para su proyecto.
- **Préstamo Empresa Social**, inicialmente bajo el programa EaSI (Employment and Social Innovation) y actualmente bajo el Programa InvestEU, ambos programas de garantías del Fondo Europeo de Inversiones, es una línea de financiación para empresas sociales cuyo objetivo es reforzar la capacidad financiera de las empresas sociales para que, en función de su situación, puedan consolidarse y, de esta manera, mantener, diversificar o hacer crecer su impacto social.

Con el apoyo de Stone Soup Consulting, se inició un proceso de reflexión a través de **grupos focales** con personas claves de MicroBank que podían entender cada producto y su impacto desde diferentes perspectivas: personas del departamento de riesgo, del departamento de comunicación e impacto, de las oficinas de atención al cliente y, en el caso del Microcrédito Negocios Convenio Entidades, representantes de organizaciones colaboradoras de MicroBank, que ayudan a emprendedores con perfil de más riesgo en el desarrollo de sus planes de negocio. En el caso de las empresas sociales, se divulgó el resultado de esta reflexión a través de la publicación de una **versión gráfica de su teoría del cambio** en el informe anual del año 2019.

La incorporación del “riesgo” en la teoría del cambio resultó en el desarrollo de indicadores concretos asociados a los mismos para su monitorización, y a su incorporación en las encuestas enviadas luego a los públicos objetivo de cada producto. Uno de los principales riesgos, tanto para el Microcrédito Negocios Convenio Entidades como para el Préstamo Empresa Social, era el de sobreendeudamiento:

Teoría del Cambio del Préstamo Empresa Social



Supuestos

- Comunicación fluida entre diferentes áreas de MicroBank y su matriz CaixaBank
- Adecuada gestión financiera de los recursos
- Fondos que realmente se gastan en el proyecto social
- Preocupación por equilibrar sostenibilidad económica e impacto social
- Capacidad de adaptación de la empresa a largo plazo

“Nosotros cuando hacemos el análisis precisamente valoramos si conceder el microcrédito implica sobreendeudar a las personas ya que son unas líneas con un foco muy social. Intentamos dar una segunda oportunidad, pero de manera responsable: una persona que acaba de salir de una situación complicada puede suponerle un problema acceder a un crédito y volviéndole a endeudar ...sobre todo cuando es con garantías personales”.

Sonia Milán Moras,
Analista de Riesgo de MicroBank.

Considerando que la Teoría del Cambio incorporaba impactos esperados (y riesgos) a corto, medio y largo plazo, era necesario hacer evolucionar el modelo de análisis anual a enfoques temporales de más largo plazo. A través del enfoque anual solo se podían observar los cambios más inmediatos, en el mismo año en el que los beneficiarios recibían el crédito, potencialmente introduciendo un sesgo positivo en la comunicación del impacto.

Para valorar si los cambios/impactos esperados a medio o largo plazo realmente se materializaban, se realizaron diferentes tipos de **análisis de varios años**: por un lado, un **análisis longitudinal** y, más tarde, un **análisis multianual**.

2.2. Análisis longitudinal

Para entender el impacto a medio y largo plazo, se realizó un análisis longitudinal tanto para el Préstamo Empresa Social como para Microcrédito Negocios Convenio Entidades.

Se pretendía seguir a las mismas organizaciones a lo largo del tiempo para capturar cambios individuales a lo largo del tiempo; realizar un análisis de causalidad temporal y evitar sesgos, al controlar el efecto por características individuales (al mantener constantes las variables no observadas de cada organización).

El periodo cubrió para el caso del Microcrédito Negocios Convenio Entidades 2019-2021 y para el Préstamo Empresa Social 2020-2022 un periodo fuertemente marcado por la pandemia de la COVID-19.

Además, como en muchos estudios longitudinales, se experimentó dificultades en mantener una muestra suficientemente grande a lo largo del tiempo (la llamada “atrición”). Esto se tradujo en una disminución importante del nivel de confianza en la representatividad de las conclusiones. Para mitigar estos efectos, se implementaron herramientas cualitativas como **grupos focales y estudios de caso**. Más que confirmar la Teoría del Cambio, los resultados sirvieron por lo tanto como medio de reflexión inicial intuyendo la dirección de la misma.

MICROCRÉDITO NEGOCIOS CONVENIO ENTIDADES

Para el Microcrédito Negocios Convenio Entidades, los impactos esperados eran: en el negocio apoyado por el microcrédito (consolidación y crecimiento del negocio, principalmente) y en el emprendedor y sus familias (adquisición de competencias, mejora del bienestar, mejora de los ingresos propios y de la contribución de estos ingresos en el hogar).

Entre 2019 y 2021, los mismos emprendedores respondieron a 3 encuestas, una por año. La pérdida de muestra a lo largo de los tres años, habitual en todos los estudios longitudinales, se compensó por un análisis cualitativo reforzado con la incorporación de grupos focales y entrevistas con beneficiarios.

Complementando la información recibida directamente por los tomadores de préstamo, se realizó una encuesta complementaria a entidades colaboradoras que apoyaron a los emprendedores en los primeros momentos de su emprendimiento.

En general, el análisis había permitido observar un **buen progreso** de los negocios a lo largo del periodo a nivel de ingresos, contratación, acceso al mercado financiero estándar. Además, en aquellas áreas donde se ha producido un ligero empeoramiento en 2020, posiblemente debido a la crisis sanitaria, se percibe cierta recuperación en 2021.

Donde ha habido un cierto deterioro ha sido en la percepción de los beneficiarios tanto de su bienestar y capacidades, como del apoyo recibido por MicroBank. Sin embargo, pese a que había disminuido, la mayoría se encontraba satisfecha con el préstamo y afirmó que lo volvería a solicitar.

Finalmente, los beneficiarios partícipes en el estudio longitudinal auguraron un **buen futuro para sus negocios**, pues la gran mayoría preveían que operarían con normalidad y una minoría que cerrarían, bien temporalmente, bien permanentemente. Además, de entre los que tuvieron que cerrar su negocio, algo menos de la mitad estaban motivados para volver a emprender.

PRÉSTAMO EMPRESA SOCIAL

En el caso de las empresas sociales, el problema de la muestra ha sido aún más importante ya que el producto era mucho más reciente cuando se empezó a trabajar con él. Considerando el tamaño reducido del universo, la muestra de 2019, afectada además por la crisis sanitaria, no fue lo suficientemente representativa. Al igual que para el otro producto, se decidió complementar los datos obtenidos en encuesta con un análisis más cualitativo y en profundidad, en este caso, mediante la elaboración de **dos estudios de caso**.

Uno de los principales impactos del préstamo fue, como era de esperar, sobre la **sostenibilidad financiera de las organizaciones**, que se midió con diferentes variables: diversidad de fuentes de ingreso, ingresos mensuales medios, beneficios o el acceso a financiación en el mercado bancario tradicional.

56% de las entidades que recibieron el préstamo en 2020 autoevaluaron su sostenibilidad financiera en 2022 como muy buena o buena comparado con 47% en 2020.

Uno de los principales riesgos a evaluar es el **riesgo de sobreendeudamiento**, ya que el Préstamo Empresa Social no deja de ser una financiación que las organizaciones han de devolver y que, por tanto, hace aumentar su nivel de deuda. En general, se apreció una disminución en las dificultades para reembolsar sus préstamos al comparar las respuestas de 2020 con las de 2022.

Además de tener un impacto sobre las propias organizaciones beneficiarias del préstamo, el Préstamo Empresa Social tiene un **importante componente de impacto social**. Este impacto indirecto ha sido reportado por las organizaciones. Un 74% de las organizaciones afirmó haber aumentado el número de beneficiarios desde la concesión del préstamo.

El análisis longitudinal permitió por lo tanto **confirmar algunas de las hipótesis de la Teoría del Cambio** para los efectos de corto y medio plazo, en particular los efectos positivos sobre la sostenibilidad financiera e, indirectamente, sobre la capacidad de las organizaciones de mantener y/o expandir su actividad, alcanzando a más beneficiarios.

2.3. Análisis multianual

El análisis multianual observa datos recogidos en múltiples años, pero no necesariamente sigue a los mismos sujetos o unidades a lo largo del tiempo. Es más bien una agregación temporal. La ventaja es que es menos costosa y más fácil de implementar que un análisis longitudinal ya que no requiere seguir a los mismos individuos, empresas u objetos de estudio cada año. También permite **comparaciones temporales amplias**, útiles para observar tendencias generales o efectos agregados a nivel poblacional o nacional. La desventaja es que no identifica cambios individuales y por lo tanto hay un mayor riesgo de sesgos agregados (porque se mezclan poblaciones distintas cada año) y es más difícil identificar causalidad temporal ya que no hay control sobre factores individuales.

Como referido anteriormente, el primer estudio multianual lo realizó **ESADE** para MicroBank en 2017, en ocasión de su décimo aniversario. Se encuestaron telefónicamente a 800 emprendedores beneficiarios de microcréditos desde la creación del banco. El estudio permitió realizar una evaluación parcial del impacto a medio-largo plazo puesto que se incluía en la muestra a beneficiarios de diferentes años. El estudio concluyó que la gran mayoría de los encuestados había experimentado un **impacto positivo**: 90% devolvieron el préstamo sin problemas, 48% aumentaron sus ingresos disponibles y se estimó que los microcréditos concedidos habían contribuido a la creación de 1,37 puestos de trabajo por microcrédito concedido.

En el año 2023, y con el aprendizaje de las dificultades logísticas planteadas por los análisis longitudinales, se decidió **retomar este tipo de análisis multianual** para entender los efectos de MicroBank sobre los emprendedores y las microempresas tomadoras de microcréditos.

Concretamente, se realizaron **dos estudios multianuales** para dos productos: uno para el Microcrédito Negocios Convenio Entidades (2018-2022) y otro para el Microcrédito Negocios para el que entre diciembre de 2024 y enero de 2025 se entrevistaron a microempresas y emprendedores que recibieron un microcrédito entre 2020 y 2022. En ambos estudios se ha hecho un esfuerzo importante para intentar comunicar con aquellos emprendedores cuyo negocio puede no haber sido exitoso, para reducir el sesgo de la muestra.

El estudio multianual del Microcrédito Negocios Convenio Entidades (2018-2022), en el que se encuesta telefónicamente a más de 450 emprendedores, reforzó la información que se había venido recogiendo sobre el programa en los años anteriores mostrando claramente que el programa está **alcanzando sus objetivos**.

2.4 El tema sensible de la atribución

Las mejores prácticas en la medición y gestión por impacto consideran como esencial considerar metodologías que permitan estimar la **atribución** del cambio al proyecto o producto evaluado.

Así, tanto **Social Value International** (principio 5) como **Impact Frontiers** ("Contribución" es una de las 5 dimensiones de análisis) valoran este paso como esencial para evitar una apropiación indebida de impactos que puedan haber sido causados por otros factores externos a la actividad estudiada. En este caso, por ejemplo, que la mejora del emprendimiento haya sido correlacionada con el préstamo.

Existen **metodologías** más o menos rigurosas para medir atribución. Las más rigurosas son **las experimentales o cuasi experimentales**, en las que se utilizan grupos de control.

En el caso de MicroBank, utilizar grupos de control habría sido demasiado complejo y costoso. Además, el enfoque principal de **gestión por impacto** no justificaría la utilización de un método muy científico de atribución. Se decidió por lo tanto utilizar las **encuestas** para preguntar, de manera subjetiva, hasta qué punto el apoyo de MicroBank fue importante para el desarrollo del negocio.

Como **ejemplo**, tras las preguntas de creación de empleo en empresas sociales, se preguntó si el préstamo de MicroBank ha tenido algún impacto en la evolución del empleo en la organización. De esto modo no solo reportamos si ha habido creación de empleo desde la concesión del microcrédito (en este caso, 140 puestos de trabajo), sino que además contextualizamos la influencia del microcrédito en este impacto.

En este ejemplo de la encuesta a empresas sociales el impacto en el empleo está centrado sobre todo en salvar puestos de trabajo y solo el 11% atribuye la creación de puestos de trabajo al microcrédito. La formulación es también importante y en este caso siempre hablaríamos de que MicroBank ha contribuido a la creación de 140 puestos de trabajo dando a entender que hay otros factores que también pueden haber contribuido.

2.5 Co-construyendo ecosistema

Desde sus inicios, MicroBank ha buscado ser parte del ecosistema de impacto, en el que busca liderar y contribuir como pionero, pero del que también busca inspiración.

Desde casi sus inicios ha sido miembro de la **Asamblea de la Red Europea de Microfinanzas** (EMN). Y desde estas etapas muy tempranas, también se ha adherido al **Pacto Mundial de las Naciones Unidas** – vinculado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. Estas vinculaciones han permitido al banco aprender sobre la medición y gestión del impacto en **términos temáticos** (microcrédito) y **metodológicos** (con las metas e indicadores asociados a los ODS).

A **nivel nacional**, también desde sus inicios, el banco ha tejido alianzas con un gran número de entidades del sector social. Concretamente, ha desarrollado una **red de más de 270 entidades públicas y privadas** especializadas en el apoyo al emprendimiento y las microfinanzas, facilitando un enfoque estratégico e integrado entre preparación y acceso a la financiación.

MicroBank contribuyó al crecimiento del ecosistema de impacto en la década de los 2010, en Europa – con su adhesión a la European Venture Philanthropy Association (ahora **Impact Europe**) en 2024, y en España – adhiriéndose a **SpainNAB** (una red relacionada con la inversión de impacto) desde su creación y a **ESImpact** (una red relacionada con la gestión del valor social). También colabora con las Universidades que se han posicionado sobre el tema del impacto, como el Instituto de Innovación Social y el Centro de Impacto Social de **ESADE** o la Cátedra de Impacto social de la **Universidad de Comillas**.

En estas instancias, y en las conferencias del sector, el banco no solo se nutre de las últimas tendencias a considerar en la gestión por impacto, sino que comparte sus experiencias y lecciones aprendidas con organizaciones afines.

“En MicroBank mantenemos un firme compromiso con la innovación y el aprendizaje continuo. Trabajamos de manera proactiva para establecer relaciones estratégicas con los actores más relevantes del ecosistema de impacto y para integrarnos en alianzas que contribuyan al desarrollo sostenible del sector. Nuestra presencia en diversos foros y espacios de colaboración nos permite ampliar nuestra visión, anticipar tendencias y seguir impulsando soluciones que generen valor para la sociedad”.

Cristina González Viu,
Directora General de MicroBank

3 - De la narrativa a la gestión: evolución del sistema de gobernanza

3.1. Creación de un área con nombre propio y transversalización del enfoque por impacto

Si bien en los primeros momentos, el esfuerzo de medición servía sobre todo el propósito de comunicar el valor diferencial de MicroBank frente a otros bancos, destacando sus objetivos y resultados de impacto social, el enfoque cambió hacia uno de **gestión por impacto** de manera progresiva.

"A partir de un determinado momento, el análisis del impacto pasó a ser algo que nos proporcionaba información importante y válida para la toma de decisiones de gestión a nivel operativo. Es decir, sabemos que con este colectivo vamos a asumir un déficit financiero, pero en función de su impacto, estaremos dispuestos a asumirlo hasta un punto o hasta otro punto...cuando incorporas la medición de impacto a la toma de decisiones, empiezan a haber o tienen que haber renunciaciones en otros aspectos".

Albert López Martínez,
Miembro del Consejo de Administración y antiguo Director General de MicroBank

Un hecho que marca este giro es el cambio en 2017 del nombre de la Dirección de Comunicación a la de **"Comunicación e Impacto"**, dejando claro que el tema del impacto merece un espacio y una gestión diferencial. En 2022 se tomó la decisión de reforzar el área, contratando un gestor de impacto.

Otra cosa que se hizo en aquel momento también fue la creación de un **comité donde se trataran temas de impacto social**. Hasta ese momento existía el Comité de Auditoría y Riesgos y el Comité de Retribuciones. Este último pasó a **llamarse Comité Nomenclatura, Retribuciones e Impacto Social** desde el año 2024 y "tiene la responsabilidad de evaluar de forma holística todos los aspectos vinculados al impacto social y a la responsabilidad social corporativa de la entidad."²

"El hecho de que haya un equipo dedicado, de que el Consejo de Administración debata sobre impacto social, de que haya habido formaciones, yo creo que eso te lo dice todo. Yo no he conocido otras organizaciones que en su Consejo de Administración hayan metido el impacto social como tal en la Comisión de Nomenclatura y Retribuciones... No somos un órgano ejecutor, sino de decisión, con lo cual se garantiza que en el Consejo se hable de impacto social de una forma estructurada".

Ana Saenz de Miera,
Miembro del Consejo de Administración de MicroBank

Por otro lado, desde el año 2020, se ha trabajado progresivamente en la formación de los empleados de MicroBank en la medición y gestión por impacto, partiendo de los equipos directivos, para facilitar la transición hacia una gestión estratégica del impacto. Se ha ido formando a los equipos directivos sobre el tema de la medición de

2 - Informe Anual MicroBank 2024

impactos través de una serie de sesiones facilitadas por Stone Soup Consulting. En 2021, se impartió una formación a la Junta Directiva de MicroBank, en 2022 una sesión introductoria a miembros del comité de dirección de MicroBank y en 2024 se realizó una sesión de formación asociada a una reflexión de los directivos sobre la teoría de cambio de MicroBank a nivel global.

El proceso formativo es un elemento esencial para lograr transversalizar el tema del impacto en todas las áreas de trabajo. Es un proceso que, al día de elaboración de este estudio de caso, se sigue planeando, buscando implicar al conjunto de los colaboradores del banco.

“Hemos ido haciendo formaciones al Comité de Dirección, dinámicas de trabajo con diferentes perfiles de MicroBank, para que también vaya calando un poco toda la parte de impacto en otras áreas del banco, para que la parte de impacto no sea algo encorsetado dentro de nuestra área”.

Elena Martín Martín -
Directora de Comunicación e Impacto Social de MicroBank

De hecho, desde los inicios de MicroBank se constituyó una unidad especializada de análisis de riesgo formado y preparado para evaluar los proyectos con la mirada hacia el impacto social, entendiendo que la mirada hacia el impacto tiene que aplicarse, ya, desde la selección de los préstamos. La parte diferenciadora es que se analiza con visión de futuro porque los emprendedores no tienen garantía en presente e integran consideraciones de impacto de tipo empleo, geografía, género etc.

3.2. Sostenibilidad e Impacto: el encuentro entre dos mundos

En los últimos años, el mundo del Impacto y de la Sostenibilidad se están acercando uno al otro. De hecho, y de manera inusual en el sector, el área de sostenibilidad es posterior al de impacto en el banco, ya que se creó solamente en el año 2022. Desde entonces, la gestión de la sostenibilidad se hace en simultáneo a la de impacto, con colaboraciones puntuales cuando un área se nutre de la otra.

Un ejemplo ha sido el análisis de doble materialidad que MicroBank decidió iniciar en 2024, de la mano de KPMG. Es un proceso muy fuertemente correlacionado con el impacto; el proceso se nutrió, al menos parcialmente, de la evidencia de impacto consolidada durante años, permitiendo la personalización y reforzando la legitimidad del marco desarrollado.

Otro ejemplo es la relación con **UNEPI**³, del cual tanto MicroBank, como Caixabank, son miembros. En la renovación del convenio con UNEPI, ésta le pidió a Caixabank, como a todos sus miembros, el reportar sobre un **KPI de impacto social** y se decidió adoptar el **indicador de MicroBank de impacto en el empleo** por su trazabilidad y el rigor del análisis asociado a la construcción del indicador. Este rigor al final ayuda a mejorar la credibilidad de la entidad y por lo tanto contribuye a la solidez de su rating.

3 - La Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) es una alianza global entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el sector financiero, que promueve la integración de principios de sostenibilidad en las operaciones de bancos, aseguradoras e inversores para fomentar un desarrollo económico responsable y respetuoso con el medio ambiente.

4 - Hacia una gestión estratégica del impacto

Los informes internos de impacto por producto – implementados con la metodologías antes descritas- servían de puntos de **reflexión y mejora en la manera como MicroBank gestiona su cartera, y a sus beneficiarios**. Les permitió reflexionar sobre el alcance de sus productos en términos de segmento de población y así tomar decisiones para reforzar el impacto positivo en segmentos de su público objetivo que considera como clave. Uno de ellos fueron las **mujeres emprendedoras**.

En base a los datos recopilados en sus informes de años anteriores, complementado por la realización de grupos focales de mujeres facilitado por Stone Soup Consulting, en 2024 MicroBank empezó un **proyecto de emprendimiento femenino** en el que se ha realizado un análisis de contexto, una teoría del cambio, y se han identificado objetivos concretos de impacto, así como un **plan de acción** para llegar a esos objetivos. Se hizo a modo de piloto para evaluar como adaptarlo a otros ámbitos de la actividad del banco. Esta **gestión del impacto por proyecto** implica un esfuerzo de coordinación con diversas áreas de MicroBank, y del grupo Caixabank, a lo largo de la cadena de valor. Implica crear nuevos procesos y una planificación diferente de las actividades de MicroBank:

“El enfoque de gestión por impacto nos reta a medir y actuar con una visión transformadora: partir de la identificación de problemas específicos, diseñar estrategias que revisen toda la cadena de valor. Este proceso exige la colaboración transversal de nuestras áreas internas y la coordinación con socios estratégicos en el territorio. La clave está en integrar esfuerzos y recursos para asegurar intervenciones consistentes, sostenibles y orientadas a generar un impacto real”.

Cristina González Viu,
Directora General de MicroBank.

Simultáneamente, el banco – ya con experiencia acumulada, madurez en el tema y equipo de trabajo- siente que es el momento adecuado para pasar de la elaboración de teorías del cambio y gestión por producto, a una **Teoría del Cambio global de MicroBank**. El nuevo Plan Estratégico de MicroBank (2025-2027), apoyado por esta teoría del cambio transversal, busca potenciar el tema del impacto en los diferentes ámbitos, extendiéndolo a áreas estratégicas que, hasta la fecha, no se había abordado en profundidad (por ejemplo, en relación a la educación o la salud). Plantea además potenciar y replicar el sistema de gestión por impacto pilotado en el contexto del emprendimiento femenino, estableciendo objetivos concretos de impacto y acordando planes concretos para alcanzarlos, reforzando y maximizando la intencionalidad que estaba en los orígenes del banco. Esta **gestión por temática** más que por producto tendrá consecuencias en la manera como se relaciona el banco con otros actores del ecosistema:

“Queremos entender mejor y ser expertos en determinadas temáticas, como puede ser, por ejemplo, educación o salud. Implicará construir nuevas relaciones con el ecosistema, buscando relacionarnos con organizaciones específicas de estos sectores. Organizaciones que conocen bien la problemática que tienen los colectivos dentro de ese sector y nos permita optimizar el diseño de nuevos productos o de servicios destinados a estos colectivos”.

Ignacio Perea Osuna,
Gestor de Impacto Social en Microbank.

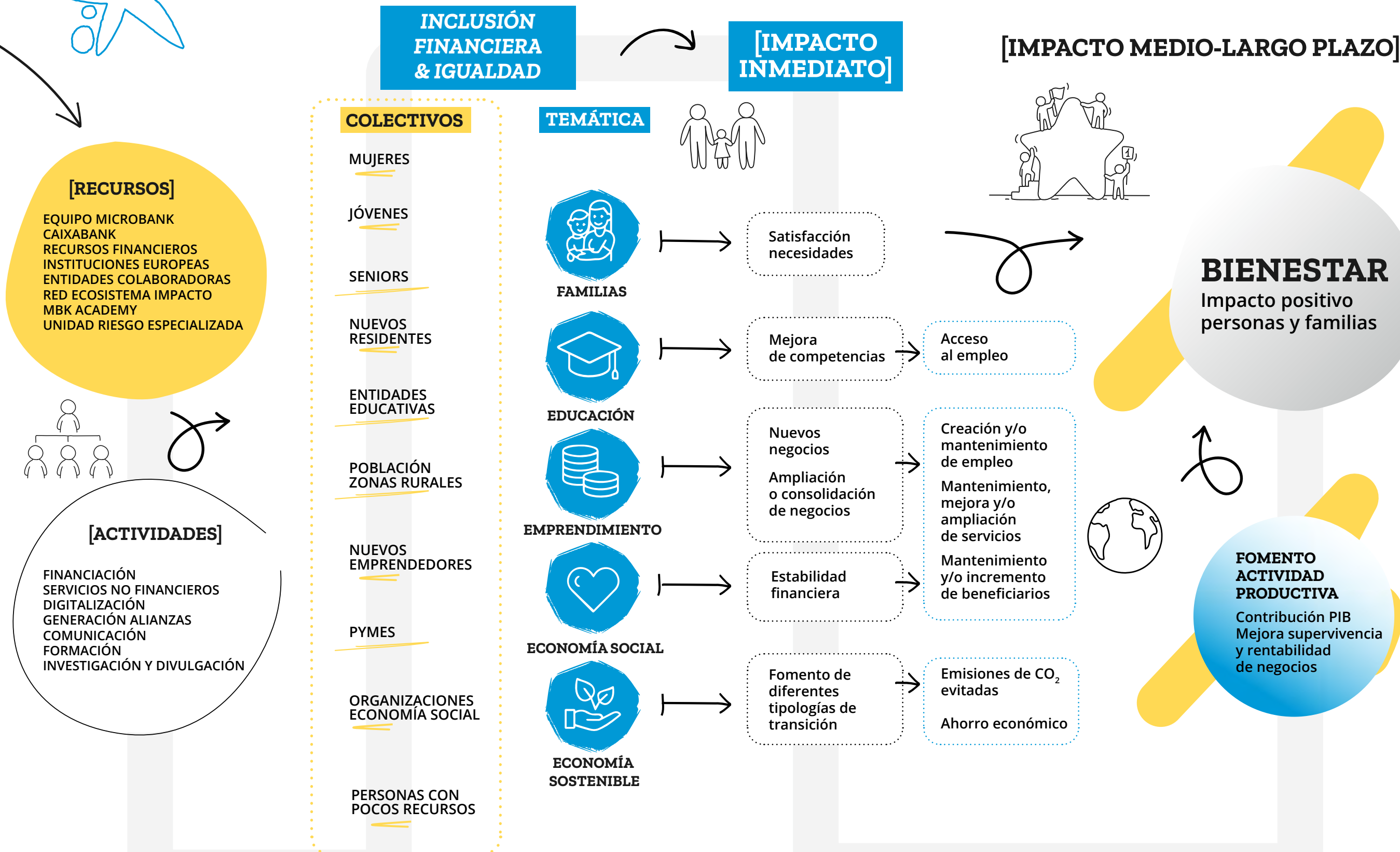
Esta comprensión fina de las necesidades del público objetivo también pasará por **multiplicar las conexiones directas con los beneficiarios** del microcrédito, más allá del instrumento, más frío, de la encuesta telefónica:

“Deberíamos seguir trabajando para estar cada vez más cerca del beneficiario final como lo hemos hecho cuando hemos organizado grupos focales que nos sirvieron para entender mejor el contexto y necesidades de las mujeres emprendedoras. Es importante sentarnos a escuchar, que no sean un simple número o un simple dato”.

Ignacio Perea Osuna,
Gestor de Impacto Social en Microbank.



TEORÍA DEL CAMBIO MICROBANK



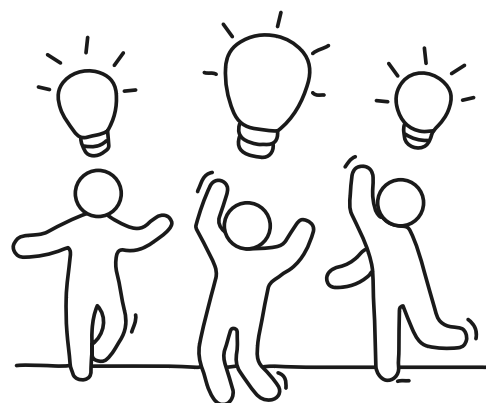
5 - Lecciones

De su experiencia de más de 18 años trabajando para entender, gestionar y maximizar su impacto social, MicroBank destaca las siguientes 12 lecciones:

- ➔ **Estudiar el (los) problema(s)**
Las decisiones de inversión deben tener como base una evidencia sólida de las necesidades. Es decir, para orientar la priorización de segmentos (mujeres, jóvenes...) y/o producto (negocio, empresa social, etc.) es necesario realizar estudios que permitan contextualizar mejor estas necesidades y orientar la estrategia hacia las necesidades no, o insuficientemente, cubiertas por el mercado.
- ➔ **Asegurar el compromiso de la Dirección**
Desde sus inicios y en todas las etapas de dirección siguientes, ha habido un compromiso claro de la Directora(s) General de MicroBank sobre la necesidad de medir y gestionar impacto. Este compromiso ha sido clave para seguir madurando el enfoque de MicroBank y permitir al banco posicionarse como pionero y referente en el tema a lo largo del tiempo.
- ➔ **Seguir un enfoque pedagógico a largo plazo**
El tema de la medición y gestión por impacto es muy nuevo y ha ido madurando a la par que iba creciendo el ecosistema de impacto. No es un tema que se estudiaba en Universidades hasta hace pocos años. De aquí la importancia de invertir en acciones de sensibilización y formación hacia las personas cuyo trabajo, de una manera u otra, está conectado con el tema. En el caso de MicroBank, como hemos visto, se realizaron sesiones formativas para los directores las diferentes áreas del banco, permitiendo permear la importancia de la mirada de impacto en todas las áreas de trabajo del banco.
- ➔ **Dejar espacio a la experimentación y al error**
El estudio de caso ha mostrado que MicroBank ha apostado por una combinación de continuidad y experimento en el diseño de su enfoque de impacto. Esto le ha permitido mantener una base sólida y coherente de análisis a lo largo del tiempo (estudios *expost* en el año de concesión del microcrédito), mientras que iba probando nuevas metodologías o enfoques – utilizando pilotos (SROI, análisis longitudinal, etc.).

Con este abordaje de experimentación se ha ido afinando su aprendizaje de la medición y gestión por impacto, evaluando la utilidad relativa de diferentes metodologías para su actividad. En esta línea, se puede **empezar con pilotos** en áreas concretas y, si funciona, amplificarlo progresivamente al resto de la organización.

- ➔ **Mantener una continuidad en la gestión**
Para MicroBank, fue clave la presencia de una persona comprometida con la medición y gestión por impacto desde primer día. La actual Directora de Comunicación e Impacto ha estado presente en el banco desde sus orígenes. Ella ha ido acumulando experiencia y aprendizaje en el tema, acompañando el aprendizaje del banco y permitiendo que existiera un justo balance entre un enfoque de continuidad y de experimentación a lo largo del tiempo.





Aceptar que **no hay un orden ideal o estándar en el proceso**

En la teoría, el avance de medición/gestión por impacto es muy organizado: empezamos por definir el problema, construir una hipótesis de cambio, implementar actividades y evaluar luego resultados e impacto de estas actividades para finalmente revisar y adaptar la teoría. En la práctica, este flujo puede no ser tan perfectamente circular. Las organizaciones maduran al tema de manera diferente y puede que se solapen varios momentos a la vez. En este caso, por ejemplo, la teoría del cambio de MicroBank se ha realizado años después de pilotos con productos concretos, cuando se sentía suficiente madurez de conocimiento, equipo, recursos y evidencia acumulada.



Equilibrar recursos internos y externos para avanzar los modelos de medición/gestión por impacto: Si bien MicroBank ha ido reforzando el área con la contratación de un gestor de impacto, también se ha beneficiado de un trabajo en red con empresas y/o instituciones académicas que ofrecieron una mirada externa y aportaron aprendizaje de nuevas metodologías a lo largo de su camino.



Mantener la humildad

Está cada vez más reconocido que es difícil – incluso con metodologías experimentales o cuasi experimentales- determinar la atribución real de impacto de una cierta actividad. Hoy, el mayor riesgo del área de gestión por impacto es el “impact washing”, muchas veces relacionada con la sobre atribución de impactos que en realidad no dependen (al menos, no exclusivamente), de una actividad. Social Value International menciona esto en su principio 5 (“No sobre estimes el valor”). En el caso de MicroBank, la humildad ha guiado todo su proceso de aprendizaje. Por ejemplo, prefirió no publicar el resultado del SROI que le había parecido demasiado positivo, e incluye, en todas sus encuestas, preguntas que permiten al menos subjetivamente a las personas beneficiarias valorar la importancia relativa del préstamo para el impacto considerado.



Reconocer que el impacto no es solo positivo

Relacionado con el ejercicio de humildad mencionado en el punto anterior, gestionar por impacto implica reconocer dónde no ha habido suficiente impacto, o dónde el modelo genera, incluso, impactos negativos. En los principios de Social Value International antes mencionados, esto está relacionado con el punto 2 (“Comprende lo que cambia. Considera todos los cambios: positivos, negativos, esperados e inesperados”). En el caso de MicroBank, intentar llegar a estos tomadores de préstamo que pueden no estar satisfechos y/o que, por una razón u otra, no han conseguido la consolidación de su proyecto, ha sido clave para intentar matizar el impacto que se ha conseguido. Ser honesto en este proceso es fundamental, también, para evitar riesgos de impact washing.



Validar y revalidar, una y otra vez

Para tener más seguridad sobre los datos de impacto, es importante comprobar – desde diferentes metodologías y con enfoques tanto cualitativos como cuantitativos - que los datos nos orientan siempre en la misma dirección. Así, los varios estudios del producto Microcrédito Negocios Convenio Entidades en MicroBank (longitudinal, ex post anual, a las entidades socias, multianual, estudios de caso) invariablemente apuntan hacia la misma dirección de impacto, reforzando la confianza en la evidencia.



Comunicar impacto en primer plano, pero simplificar mensajes

Una clave ha sido poner en la comunicación el tema del impacto en primer plano. Sin embargo, a efectos de comunicación es importante intentar racionalizar esa batería de indicadores para simplificar el mensaje que quieres trasladar.

6 - Perspectivas

MicroBank pretende seguir profundizando y actualizando de acuerdo a las mejores prácticas, sus **indicadores de impacto** y la manera de evidenciarlos. **Ampliarlo** a todos los productos de la entidad, y evidenciar mejor el impacto en las personas.

Se plantea por otro lado seguir **transversalizando el impacto** con formaciones, y colaborando con Caixabank para seguir permitiéndole beneficiarse de su experiencia al respecto.

Está aún avanzando en su **modelo de gestión por impacto**, iniciando ahora una nueva etapa de gestión estratégica en la que el banco se propone definir objetivos (KPIs) concretos de impacto asociado al plan estratégico. Se trata de igualar la importancia de los objetivos de impacto, con otros del banco (comerciales, por ejemplo).

En relación a los principios de Social Value International, le quedará además cumplir con el requisito 7 (“verifica el resultado”). Este proceso está en la línea de horizonte del banco en un contexto en el que la acreditación externa está, aún, en etapas tempranas de su desarrollo.

“Nuestra prioridad es consolidar el liderazgo de MicroBank en este ámbito, lo que exige una atención permanente a las tendencias emergentes y a las metodologías más innovadoras. Debemos seguir evolucionando y adaptándonos para garantizar que continuamos generando valor e impacto social positivo de manera sostenida.”

Cristina González Viu,
Directora General de MicroBank.



7- Bibliografía

• Informes anuales de MicroBank de 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024.

• Informe de los 10 años de Microbank:

["10 AÑOS Impulsando Ilusiones" microbank.com/deployedfiles/mbk/Estaticos/PDF/Informe_MicroBank_10_Aos_CAST.pdf](https://microbank.com/deployedfiles/mbk/Estaticos/PDF/Informe_MicroBank_10_Aos_CAST.pdf)

• [Entrevista a Albert López, director general de MicroBank Albert López: «Existe una demanda insatisfecha grande»: Albert López: «Existe una demanda insatisfecha grande» | Emprendedores | Territorio Pyme | Cinco Días](#)

Por otro lado, agradecemos la disponibilidad de las personas de Microbank que dedicaron tiempo en participar en entrevistas:

- Cristina Gonzalez Viu - actual Directora General de MicroBank
- Albert López Martínez - Miembro del Consejo de Administración y antiguo Director General de MicroBank
- Ana Sáenz de Miera - Miembro del Consejo de Administración de MicroBank
- Elena Martín Martín - Directora de Comunicación e Impacto Social de MicroBank
- Sonia Milán Moras - Analista de Riesgo en MicroBank.
- Ignacio Perea Osuna - Gestor de Impacto Social en MicroBank



 MicroBank ^{///}

