



# Aceleradoras para emprendimiento social

---

MODELOS DE ACELERACIÓN Y ECOSISTEMAS DE APOYO  
EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Juan Roure, Amparo de San José,  
Juan Luis Segurado y Catalina Parra  
IESE BUSINESS SCHOOL, MARZO 2016



# AGRADECIMIENTOS

ESTE TRABAJO HA SIDO REALIZADO POR IESE BUSINESS SCHOOL COMISIONADO POR EL FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN), MIEMBRO DEL GRUPO BANCO INTER-AMERICANO DE DESARROLLO (BID). LOS AUTORES DE ESTE TRABAJO QUIEREN AGRADECER A TODAS LAS ACELERADORAS QUE HAN PARTICIPADO EN LA ELABORACIÓN, ENTREVISTADAS EN EL TRABAJO DE CAMPO Y POR MEDIOS ELECTRÓNICOS O A DISTANCIA. ASÍ MISMO, AL FOMIN, POR EL VALIOSO Y AMABLE APOYO DE DAVID BLOOMGARDEN, SERGIO JUÁREZ E IGNACIO FERNANDEZ, ASI COMO A SUSANA GARCIA ROBLES POR SUS COMENTARIOS. CUALQUIER ERROR EN LA INTERPRETACIÓN O PLASMACIÓN DE LOS DATOS E INFORMACIÓN ES ATRIBUIBLE A LOS AUTORES.

# ÍNDICE

<b>01.</b>	Resumen ejecutivo.....	<b>4</b>
<b>02.</b>	Introducción.....	<b>6</b>
<b>03.</b>	Elementos de un programa de aceleración.....	<b>9</b>
<b>04.</b>	Aceleración para emprendimiento social en LATAM.....	<b>11</b>
<b>4.1</b>	Modelos de aceleración.....	<b>12</b>
<b>05.</b>	Historias destacadas.....	<b>28</b>
<b>06.</b>	Ecosistemas para el emprendimiento social.....	<b>41</b>
<b>6.1.</b>	Agentes en el ecosistema de emprendimiento social.....	<b>44</b>
<b>6.1.1</b>	México.....	<b>45</b>
<b>6.1.2</b>	Colombia.....	<b>48</b>
<b>6.1.3</b>	Chile.....	<b>50</b>
<b>6.1.4</b>	Perú.....	<b>53</b>
<b>6.1.5</b>	Argentina.....	<b>57</b>
<b>6.1.6</b>	Nicaragua.....	<b>60</b>
<b>6.1.7</b>	Trinidad y Tobago.....	<b>61</b>
<b>6.1.8</b>	Ecuador.....	<b>62</b>
<b>07.</b>	Conclusiones.....	<b>64</b>
<b>08.</b>	Metodología.....	<b>66</b>
<b>09.</b>	Lista de entidades y acrónimos.....	<b>67</b>
<b>10.</b>	Bibliografía.....	<b>70</b>

# RESUMEN EJECUTIVO

Este informe trata de arrojar luz sobre el fenómeno de la aceleración aplicado al emprendimiento social en América Latina y el Caribe. Para su elaboración se han identificado 21 aceleradoras en ocho países que ofrecen una perspectiva variada y plural. El trabajo de identificación, recopilación de información y contraste con las entidades se realizó entre agosto y septiembre de 2015. Este informe integra información de fuentes primarias, incluidas entrevistas a expertos y profesionales en el campo y a emprendedores sociales, así como de fuentes secundarias además del análisis del equipo de trabajo para ofrecer una narrativa de las prácticas y ecosistemas que existen en torno a las aceleradoras para el emprendimiento social.

Las aceleradoras son un tipo de agente de reciente creación, originadas en el contexto del emprendimiento digital. El objetivo de un programa de aceleración es ayudar a una empresa a alcanzar más rápidamente hitos clave de su desarrollo, el testeado del modelo de negocio o la entrada de los primeros inversores enfocándose claramente en ellos. Algunos de estos hitos son la puesta en el mercado de un mínimo producto viable, la identificación y la llegada a los segmentos de cliente objetivo.

Los programas de aceleración combinan generalmente el desarrollo de capacidades emprendedoras y directivas a través de sesiones de grupo, asistencia individual a los emprendedores y asignación de *coaches* y mentores. Estos programas suelen culminar con un *demo day* o presentación de los proyectos a inversores para captar financiación. El éxito de una aceleradora depende en gran medida del equipo de personas y de colaboradores que intervienen en los procesos de prestación de servicios, más allá de las claras diferencias que existen entre distintos modelos de aceleración en términos de niveles de ejecución y resultados. La experiencia, el conocimiento, el compromiso, el capital social y la calidad del trabajo del equipo gestor y de los mentores son factores clave del éxito, lo cual es aplicable a las aceleradoras de emprendimientos comerciales convencionales o con un propósito social.

Entre las aceleradoras de emprendimientos sociales identificadas que presenta este estudio destacan Agora Partnerships, Colab, Corporación Ventures, LGT Venture Philanthropy Aceleradora (desaparecida en la actualidad), NESST, Njambre, New Ventures, Salto Social, Socialab o UDD Ventures. En general, las aceleradoras presentadas trabajan con emprendimientos sociales de tipo y perfiles muy diversos. Se pueden encontrar emprendimientos tecnológicos, ampliables y de alto potencial de crecimiento, así como emprendimientos menos ambiciosos orientados a un área local que pueden no necesitar financiación externa. Asimismo, el impacto social resultante de la actividad de los emprendimientos puede producirse, por ejemplo, proporcionando acceso a clientes de poblaciones excluidas a determinados bienes y servicios, mejorando las condiciones de vida a través de la inclusión de productores en una determinada cadena de valor o contribuyendo a preservar un hábitat local, entre otras muchas formas de impacto.

A diferencia de las aceleradoras enfocadas en emprendimientos digitales, e incluso de algunas que trabajan con emprendimientos sociales en Europa y Estados Unidos, la gran mayoría de las aceleradoras para emprendimientos sociales en América Latina tienen como misión, además de la prestación de los servicios de apoyo, asistencia y aceleración que les son consustanciales, el fomento del emprendimiento social, la generación, dinamización y articulación del ecosistema emprendedor o el desarrollo de conocimiento.

Las aceleradoras dedican grandes esfuerzos a desarrollar su capital social y muestran un alto grado de colaboración con distintos tipos de agentes en su ecosistema. Para llevar a cabo su objetivo colaboran con instancias y agencias gubernamentales, grandes empresas o distintas ONG con el fin de generar emprendimiento social, organizar concursos, mejorar la difusión y el conocimiento de la actividad o encontrar financiación semilla. Algunas aceleradoras como Socialab, Corporación Ventures, New Ventures o Agora Partnerships son verdaderos núcleos en torno a los cuales se reúne un número muy amplio de agentes de los ecosistemas emprendedores en los que operan.

Las aceleradoras en América Latina son fundamentalmente iniciativas de alcance nacional, es decir, apoyan emprendimientos que operan a este nivel y despliegan sus servicios y actividades de apoyo en el marco de un país. Algunas de las aceleradoras están inmersas en procesos de internacionalización a través de los cuales reproducen sus actividades y su presencia en varios países. Estos nodos nacionales son independientes en términos operativos en cada país.

Uno de los principales atractivos de las primeras aceleradoras en el contexto del emprendimiento digital ha sido la facilitación del acceso a financiación a los emprendedores que apoyan. Estas aceleradoras se involucran en calidad de mentores en sus procesos de apoyo y asistencia a inversores ángeles, procuran facilitar el encuentro entre emprendedores e inversores mediante la organización de eventos especiales en los que los primeros presentan sus proyectos a los segundos; o incluso crean su propio fondo para financiar los emprendimientos que apoyan. Este núcleo central de las actividades de aceleración, que se pone en marcha normalmente con emprendimientos comerciales, no es tan evidente en las aceleradoras de emprendimiento sociales en América Latina. La dificultad de atraer inversionistas ángeles para emprendimientos de tipo social, donde no se ha probado aún la obtención de rendimientos atractivos para inversores, y el menor desarrollo de este tipo de inversión en América Latina son algunas de las razones que explican tales diferencias. Además, las aceleradoras no siempre se enfocan exclusivamente en emprendimientos ampliables y con crecimientos potencialmente exponenciales que necesiten de una financiación intensiva para desarrollarse. A menudo, algunos de los emprendimientos tienen un perfil de crecimiento y de necesidades de financiación más pausado, lo que viene determinado bien por su propio modelo de negocio o bien por la ambición de los promotores del proyecto.

Las aceleradoras que operan en América Latina despliegan modelos de negocio que buscan la sostenibilidad mediante la combinación de esquemas de patrocinio, captación de fondos públicos, ingresos por servicios de aceleración a grandes corporaciones o ingresos por consultoría de organizaciones públicas, privadas o del tercer sector. Son una excepción las aceleradoras que buscan reproducir el elemento más característico de su modelo de negocio original, que es la participación en el accionariado de los proyectos emprendedores a la espera de generar un rendimiento futuro en la desinversión, venta o salida a bolsa de la *startup*. Algunos de los responsables de las aceleradoras consideran que esta forma de operar no es tan habitual en emprendimiento social y que los emprendedores no lo entenderían. También añaden que el modelo de crecimiento y los objetivos de los emprendedores no les llevaría a desligarse de la empresa mediante su venta, y, además, que no sería muy realista esperar que este tipo de emprendimientos cotice en mercados de valores.

Una de las limitaciones de este estudio ha sido la verificación de resultados que validen la actividad de las aceleradoras y su capacidad para alcanzar sus objetivos de ampliación en lo que respecta a los emprendimientos y al impacto social. De forma general, son pocas las aceleradoras que cuentan con métricas y esquemas sistemáticos de medición del impacto de la actividad de las compañías que pasan por sus carteras.

Las aceleradoras no son muy exhaustivas en la medición del impacto que generan sus actividades. Es necesario tener en cuenta que las aceleradoras no generan directamente dicho impacto, sino indirectamente a través de los emprendimientos que apoyan. Por esta razón, la medición es doblemente difícil para ellas, ya que dependen de la colaboración de los emprendedores para obtener datos relevantes y significativos. En la mayoría de los casos, las

aceleradoras utilizan como métricas de resultados los parámetros habituales utilizados para medir el crecimiento empresarial, como la supervivencia de las empresas apoyadas, la creación de empleo y la captación de inversión privada. Se echa en falta una aproximación rigurosa a la generación de indicadores propios del emprendimiento social y de la inversión de impacto en términos de las poblaciones objetivo beneficiadas y el tipo de beneficios generados.

02

## INTRODUCCIÓN

En el plano internacional, los primeros programas de aceleración como tal surgieron hace diez años en el ámbito de las tecnologías digitales y, en muchos casos, como embajadores del concepto *lean startup* para la definición del modelo de apoyo a empresas en fase semilla y arranque.

En paralelo a la expansión del fenómeno de la aceleración han surgido aceleradoras en distintos sectores de actividad. Actualmente encontramos aceleradoras especializadas en el sector financiero, la energía o la agricultura. La mayoría están dirigidas a emprendimientos de base tecnológica o contruidos como negocios digitales. Dentro de las aceleradoras enfocadas a emprendimientos digitales algunas están especializadas en sub-segmentos como el Internet de las cosas o en *startups* que se orientan a clientes de mercados minoristas (comúnmente identificadas como modelos de negocio *business to consumers*, B2C) y también existen aceleradoras especializadas en un tipo de negocios como los emprendimientos sociales basados en la aplicación de nuevas tecnologías.

Las concepciones individuales o colectivas de lo que define un proceso de aceleración o una aceleradora y un emprendimiento social son muy diversas y lo hemos podido comprobar a lo largo de este estudio. Por lo tanto, es importante encuadrar este trabajo en el contexto en el que se ha llevado a cabo.

### **¿Qué es un emprendimiento social?**

Es necesario poner de manifiesto desde un principio que entre los objetivos de este estudio no está ni proponer una definición propia de emprendimiento social ni discutir o matizar las existentes. Una base común de partida para el emprendimiento social asume que son emprendimientos sociales (ES a lo largo del texto) aquellos proyectos en los que predomina una misión social o medioambiental. Fundamentalmente, son emprendimientos que persiguen desarrollar productos y servicios que reviertan directamente en la sociedad y que ayuden a solventar necesidades humanas básicas, proporcionar acceso a mercados a segmentos de población ubicados en la base de la pirámide, abordar la solución de problemas sociales o contribuir al desarrollo y la sostenibilidad humana a través de una acción medioambiental.

Como todo emprendimiento, son iniciativas de origen privado, lideradas por emprendedores independientes, que buscan la sostenibilidad y también el rendimiento, y que toman la forma de una empresa. La relación entre innovación social y emprendimiento social sería similar a la de innovación y emprendimiento estándar: trasladar la innovación aplicándola a un modelo de negocio a través de una empresa.

La utilización de este enfoque refleja un tipo de emprendimiento social objeto de aceleración que es especialmente útil para la revisión de los ecosistemas de emprendimiento social y que ha demostrado ser completamente adecuado para el estudio de los modelos de aceleración identificados en este ámbito, ya que todas las aceleradoras estudiadas se dirigen a emprendimientos sociales que reúnen las características definidas.

En un estudio publicado por CHIVAS<sup>01</sup> (2014) la definición más recurrente (el 26 % de los entrevistados<sup>02</sup>) define el ES como “una empresa innovadora que vende un producto o servicio y usa parte de los beneficios para generar tanto bienestar social o medioambiental como sea posible, equilibrando el objetivo financiero con el social”. Las distintas visiones del emprendimiento social también parecen variar según el contexto, por ejemplo, ese equilibrio entre los aspectos social y económico parece más claro en China (37 %) que en otros mercados como EE. UU. (22 %) o Reino Unido (20 %).

Asimismo, algunas de las entidades más exitosas en el ámbito del emprendimiento social y de carácter internacional hacen más hincapié en la innovación social que en las características propias de un negocio que se financia con sus operaciones sin necesidad de recurrir a donativos y filantropía. Es el caso de Ashoka<sup>03</sup>, que no exige la autofinanciación o un modelo de negocio sostenible a los emprendedores que apoya. Ashoka, una entidad internacional con una gran visibilidad y reputación, ha extendido su concepto de emprendimiento social por todo el mundo.

A pesar de esta diversidad de criterios, el estudio y el trabajo de campo nos permite reconocer que en algunos países de América Latina, donde el ecosistema de emprendimiento social ha alcanzado un mayor grado de sensibilización y articulación relativa, como México, Colombia o Perú, los agentes que operan en este sector denotan un cierto consenso en la definición de emprendimiento social. Por ejemplo, en México y Perú, expertos, mentores, academia, emprendedores, gestores de aceleradoras o incubadoras, tercer sector, organizaciones multilaterales, responsables corporativos, etc. reconocen la necesidad de la presencia de estos dos elementos en la definición de emprendimiento social: la presencia de una misión social o medioambiental claramente definida y la presencia de un modelo económico autosostenible.

### ¿Qué es una aceleradora?

Una aceleradora es una organización que tiene como objetivo impulsar el desarrollo y el crecimiento de empresas de reciente creación para que alcancen determinados hitos de desarrollo empresarial (habitualmente prueba de concepto, producto mínimo viable, lanzamiento al mercado o entrada de inversores, por ejemplo). Este apoyo se despliega a través de un programa definido y acotado en el tiempo, compuesto por actividades de formación, servicios y consultoría individual con la ayuda de mentores (expertos, emprendedores...). Frecuentemente, las empresas reciben de la aceleradora una combinación de servicios e inversión a cambio de entrada en su capital.

Difieren de las incubadoras en que éstas fueron diseñadas para empresas de gran capital o para *spin-offs* con base científica principalmente. Otra diferencia es que las incubadoras hacen gran hincapié en el alojamiento físico y en la convivencia laboral de los emprendedores incubados, mientras que las aceleradoras trabajan más con emprendedores deslocalizados en sus propias instalaciones. Esto es más coherente con negocios que deben estar a pie de calle, como son los dirigidos a la base de la pirámide, o aquellos que por su grado de digitalización se ponen en marcha con frecuencia desde las propias poblaciones e incluso desde los domicilios de los emprendedores.

- 
01. CHIVAS es una empresa productora y distribuidora de bebidas espirituosas que ha lanzado el concurso The Venture en el que emprendimientos sociales compiten a nivel mundial por financiación. Ver [www.theventure.com](http://www.theventure.com).
  02. Para este estudio se entrevistó a jóvenes profesionales y emprendedores sociales en EE. UU., México, Brasil, China, Reino Unido y Sudáfrica.
  03. ASHOKA es una organización global que identifica e invierte en emprendedores sociales líderes, personas que innovan y ponen en la práctica soluciones que resuelven problemas sociales. [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org).

Las aceleradoras dirigen sus esfuerzos a los proyectos emprendedores en fase semilla o arranque como unidad de trabajo —a diferencia del trabajo que realizan otras entidades que se dirigen a los propios emprendedores o que implementan acciones que van dirigidas a capacitar a determinadas comunidades como asociaciones y/o comunidades sin objetivo empresarial. Por ejemplo, no se considerarían un proceso de aceleración aquellos programas en los que se busque incidir en la mentalidad emprendedora, la capacidad creativa o de gestión de una persona, así como tampoco aquellas iniciativas que busquen mejorar la capacidad de funcionamiento de una iniciativa comunitaria o una ONG, aunque ésta tenga como finalidad última promover el emprendimiento. Las aceleradoras se dirigen a un proyecto empresarial, incidiendo en los vectores de su crecimiento y desarrollo de una manera coral, siendo uno de los elementos el propio equipo emprendedor.

En 2005 se creó en Cambridge (Massachusetts) la primera aceleradora reconocida, Y Combinator, seguida de TechStars, fundada en 2006. La plataforma SEED-DB<sup>04</sup> sitúa a Y Combinator como la aceleradora líder en cuanto a la importancia de las desinversiones producidas por las *startups* que ha apoyado y el volumen de financiación adicional que éstas han conseguido de inversores externos. Entre las empresas destacadas que han pasado por Y Combinator están Twicht.tv, Socialcard, Parse o Reddit. El modelo se ha replicado, validado por los éxitos en las ventas de algunas de las empresas aceleradas, las expectativas de rendimiento generadas y la explosión de los ecosistemas emprendedores en los sectores de tecnologías móviles y digitales. Diez años después la cifra se ha multiplicado. La plataforma SEED-DB ha identificado un total de 235 aceleradoras en el mundo y Mocker, Bielly y Haley (2015) sitúan 103 aceleradoras en Europa (de las cuales 32 son corporativas). En América Latina un estudio de Fundacity<sup>05</sup> identifica 53 aceleradoras en América Latina.

El fenómeno de la aceleración del emprendimiento social también se ha visto fortalecido. Estudios como el de ASPEN INSTITUTE (2013) en el que se identifican 197 aceleradoras o Miller and Stacey en Nesta (2014) que identificó 63. Según las cifras que publica este instituto el mayor número de aceleradoras se encuentra en Estados Unidos, seguido de la India y en menor medida América Latina.

Paulatinamente van apareciendo más iniciativas que aplican las prácticas de aceleración de emprendimientos digitales o TIC (tecnologías de información y comunicación) a emprendimientos con una misión o propósito social. Las iniciativas pioneras en aceleración del emprendimiento social han surgido en Estados Unidos y Reino Unido. Asimismo, organizaciones reconocidas del ecosistema del emprendimiento social, como Ashoka o Endeavor, si bien no son aceleradoras, ofrecen programas de apoyo, a menudo en colaboración con éstas, en los que aplican enfoques similares.

La aceleración beneficia por igual a emprendimientos “estándar” y sociales. Ambos tipos de emprendimientos presentan rasgos comunes como una baja o nula generación de ingresos en fases iniciales, enfocan sus operaciones iniciales de forma local aunque piensen globalmente, con frecuencia necesitan crear nuevos mercados para sus productos o servicios, buscan mejorar los canales de distribución existentes o se plantean modelos de negocio no testados anteriormente.

Aunque orientados al impacto social, los “emprendedores sociales entienden que las empresas necesitan generar beneficios para ser sostenibles y que existen oportunidades para hacer dinero de forma socialmente responsable” (CHIVAS 2014). También muchos emprendedores sociales se inspiran en los ejemplos y en el potencial que emanan del emprendimiento digital, la proliferación de espacios de *networking* para emprendedores sociales, concursos de planes de negocios, aceleradoras y en los inversionistas ángeles que se han originado en el emprendimiento tecnológico de alto impacto.

---

04. Ver [www.seed-db.com](http://www.seed-db.com).

05. LATAM Accelerator Report 2014, disponible en <http://www.fundacity.com/latam-accelerator-report-2014>.

## 03

# ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE ACELERACIÓN

Para describir los distintos programas de aceleración presentes en este informe, aplicamos un marco de análisis basado en nueve criterios propuesto en un reciente estudio de NESTA (2014) (véase la Figura 1), los cuales permiten potenciar la capacidad para comparar los estudios y la información disponibles a nivel internacional. Los diferentes modelos operativos de las aceleradoras se analizan según su misión; especialización sectorial o por el impacto de los emprendimientos; la sostenibilidad y la financiación, tanto de la propia aceleradora como para los emprendimientos; captación de *startups* sociales; selección de candidatos al programa de aceleración; paquete de servicios ofrecidos a los emprendimientos; conectividad con el resto de los agentes del ecosistema; servicios Postaceleración y, finalmente, resultados e impacto alcanzado.

**Figura 1.**  
ELEMENTOS QUE CONFORMAN UN MODELO DE ACELERACIÓN

<b>MISIÓN:</b> Objetivos de la aceleradora	<b>ESPECIALIZACIÓN:</b> Segmento emprendedor objetivo	<b>FINANCIACIÓN:</b> Sostenibilidad de la estructura e inversión
<b>DEAL FLOW:</b> Atraer emprendedores al programa	<b>SELECCIÓN:</b> Criterios de aceptación al programa	<b>SERVICIOS:</b> Programa y servicios de aceleración
<b>ACCESO A REDES:</b> Conectividad y <i>networking</i> disponible	<b>POSTACELERACIÓN:</b> Alcance de la comunidad de <i>startups</i> aceleradas	<b>IMPACTO:</b> Resultados obtenidos e impacto de la iniciativa

Fuente: adaptación de NESTA (2014).

En detalle, algunos de los aspectos que serán analizados en el modelo de aceleración son:

- **Misión y objetivo** de las aceleradoras. Este aspecto está muy relacionado con el perfil de la entidad fundadora o entidad matriz de la aceleradora o programa de aceleración, y le confiere su enfoque estratégico. Por ejemplo, si han sido creadas para desarrollar y potenciar proyectos en los que un grupo de inversores puede considerar invertir capital, o para mejorar la calidad del emprendimiento en un determinado entorno, o, en el caso de aceleradoras corporativas, para mejorar la competitividad de la empresa a través de la innovación y las estrategias de adquisición.
- **Especialización.** Esta dimensión se analiza en función de: i) el tipo de emprendedor al que se dirige la aceleradora, ii) el sector de actividad, normalmente educación, salud, TIC (tecnologías de la información y

comunicación), agroalimentario, etc.; y iii) la fase de desarrollo en que se encuentra el emprendimiento o empresa (idea, semilla, arranque, crecimiento).

- **Sostenibilidad y financiación.** En esta dimensión se analizan: i) la estructura de financiación y de costes de la propia aceleradora (personal, tipología y peso de fuentes de ingresos, patrocinios y otros), sostenibilidad en el tiempo; y ii) la capacidad de proporcionar financiación a emprendedores, el origen de los fondos y el tipo de financiación suministrada (capital, deuda, subsidio) y el coste para los emprendedores.
- **Deal flow.** El análisis de este aspecto permite conocer el foco específico que se encuentra en el origen de los emprendimientos y en su captación, abierto o dirigido a una comunidad como universidades, escuelas de negocio, concursos y retos.
- **Selección.** Criterios de selección cuantitativos y cualitativos de la aceleradora, el proceso de selección, las personas involucradas en la selección y el ratio de emprendimientos que abandonan el proceso de aceleración sin concluirlo. Por ejemplo, es importante identificar el grado de compromiso del equipo con el proyecto, o si éste siente y acepta que necesita apoyo externo para mejorar, ya que así se minimiza el número de proyectos que abandonan el proceso.
- **Servicios al emprendedor.** Incluye aspectos tales como el programa (contenidos, sesiones y duración del programa de aceleración), los mentores (tipo, perfil y dedicación), la disponibilidad de espacios (*coworking*, *online*), la búsqueda de financiación (acceso a inversión dentro o en la comunidad), aspectos relacionales (contactos con potenciales clientes o proveedores).
- **Acceso a redes.** Aspectos relacionales más allá del programa como son la conexión con inversionistas ángeles, selección de consejeros, apoyo en la contratación, enfoque gremial y nivel de interacción con el entorno empresarial.
- **Postaceleración.** A menudo ignorada, la asistencia y los servicios de apoyo en esta fase pueden ser importantes para la búsqueda de financiación en otras fases, lograr acceso a contactos clave, comprometer a los emprendedores en relación con la entrada de nuevos socios y para construir una marca longeva.
- **Resultados e impacto.** El éxito del modus operandi de una aceleradora se suele medir en función de su capacidad para atraer un importante flujo de proyectos, pero en especial a través de los resultados y el impacto que producen los emprendimientos acelerados, como es el volumen de inversión apalancada, la tasa de supervivencia o el impacto medido en indicadores propios de desempeño como son el volumen de empleo creado, el tipo de empleo, la población beneficiada u otros indicadores como las solicitudes recibidas.

# ACELERACIÓN PARA EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LATAM

La aplicación de las metodologías y formatos de aceleración al emprendimiento social es relativamente reciente en América Latina. Aunque la primera aceleradora identificada en este sector surgió en 2004 (New Ventures), no fue hasta 2010 cuando surgieron otras iniciativas pioneras como Agora Partnerships o Socialab. No obstante, la mayoría de las entidades existentes son de reciente creación y muchas de ellas están en su primer o segundo programa de aceleración.

México presenta el ecosistema donde el fenómeno ha tomado más fuerza y también donde es posible observar alguna iniciativa especializada en emprendimientos para sectores concretos. Chile, a su vez, se postula como un caso a seguir en los próximos años ya que una línea de financiación pionera de capital semilla para innovaciones y emprendimientos sociales promovida por CORFO<sup>06</sup> ha contribuido significativamente a la aparición de nuevos programas de aceleración en entidades de distinto tipo.

Este estudio ha identificado 21 aceleradoras operativas en América Latina, que en realidad se convertirían en 31 programas de aceleración si reflejásemos unidades independientes, ya que muchas de ellas están presentes en varios países aunque sus actividades locales son autónomas. Es el caso, por ejemplo, de Socialab, con actividades en Chile, México, Argentina o Uruguay, si bien la intensidad y el tipo de las actividades de aceleración difieren entre unos y otros países. Distinto es el caso de Agora Partnerships, que cuenta con un equipo muy potente en Estados Unidos y con consultores en distintos países<sup>07</sup> para acelerar empresas de toda América Latina mediante un programa conjunto, o el programa de aceleración i3 LATAM, gestionado por New Ventures, para una cohorte de *startups* latinoamericanas y que incluye las semanas iniciales en Nueva York.

## 4.1 Modelos de aceleración

Esta sección presenta los resultados encontrados entre las aceleradoras identificadas en América Latina apoyándose en el marco conceptual de nueve criterios para el análisis de un programa de aceleración definido en el apartado anterior.

06. La Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) es la agencia del Gobierno de Chile dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo encargada de apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país.

07. Oficinas en Nicaragua y México y consultores en Lima, Bogotá y Santiago de Chile.

**Figura 2.**  
ACELERADORAS PARA EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN AMÉRICA LATINA



### OBJETIVOS DE LA ENTIDAD MATRIZ DE LA ACELERADORA

Las actividades de aceleración identificadas presentan formas de organización que van desde una entidad dedicada exclusivamente a la aceleración de emprendimientos hasta entidades que trabajan con una misión de mayor alcance. Estas últimas están orientadas al fomento y desarrollo del ecosistema del emprendimiento social mediante la promoción y el apoyo general a emprendedores sociales, el estudio de este tipo de iniciativas o el desarrollo y/o la potenciación de las redes de contacto en la comunidad.

Algunas de las entidades que promueven actividades de aceleración no han tenido su origen en el sector del emprendimiento social sino en el del emprendimiento convencional para posteriormente entrar en este campo. Acción Emprendedora (Chile), UDD Ventures (Chile) o Corporación Ventures (Colombia) son ejemplos de esta

trayectoria. El origen de estas tres entidades se encuentra en el desarrollo y la promoción del emprendimiento en general (Acción Emprendedora), en la comunidad de antiguos alumnos de la Universidad del Desarrollo (UDD Ventures) y en la organización de concursos de ideas de negocio y apoyo general a las iniciativas emprendedoras (Corporación Ventures). Por el contrario, aceleradoras más establecidas, como Agora Partnerships, han extendido sus actividades más allá de la aceleración, expandiéndose a otros ámbitos del ecosistema como el networking de la comunidad a través de eventos o del papel de las mujeres como líderes, innovadoras y emprendedoras.

Por lo tanto, podemos identificar:

- **Aceleradoras enfocadas exclusivamente en programas de apoyo a emprendimientos sociales.** Entre las entidades que lideran la actividad de aceleración en América Latina destacan aquellas cuyo objetivo y actividad es principalmente la aceleración de emprendimientos en fase de arranque (ver tabla en la página siguiente). En la práctica, la totalidad de las entidades que se dedican exclusivamente a actividades de aceleración centran sus programas y actividades en emprendedores que tienen definido el impacto social como un objetivo sustancial de su proyecto.
- **Agentes del emprendimiento social o estándar de amplio alcance con actividad de aceleración.** Entre los proveedores de actividades de aceleración encontramos algunas entidades que no tienen como única actividad la aceleración, sino que sus actividades se orientan a un objetivo más amplio. Un ejemplo es Corporación Ventures que realiza actividades de formación para emprendedores, así como otras actividades de sensibilización en torno a la dinamización y el fomento de la iniciativa emprendedora en general, incluyendo el emprendimiento social. Su enfoque en aspectos sociales es amplio, apoyando no solo los proyectos emprendedores per se, sino también el autoempleo u otro tipo de iniciativas sociales. Otro caso es el programa Salto Social, que surge a partir de Impacto Quito, una espacio de *networking* y *coworking* que ha lanzado un programa de aceleración para emprendedores sociales, medioambientales y culturales en colaboración con Radius, el laboratorio de innovación social de la Universidad Simon Fraser de Vancouver.
- **Inversores de impacto.** Se trata de un modelo singular de aceleradora promovido por los propios inversores de impacto destinado a identificar y mejorar la identificación de posibles emprendimientos en los que invertir y contribuir al éxito de tales proyectos una vez que invierten en ellos. Este tipo de aceleradora no es muy frecuente en el emprendimiento en general ya que los ecosistemas en torno, por ejemplo, al emprendimiento dinámico cuentan con agentes preparados que prestan estas funciones, existe un mayor *pipeline* de proyectos en los que invertir y, por lo general, los inversores no suelen asumir estos costes de apoyo. Dos ejemplos de programas de aceleración surgidos de inversores de impacto son Promotora Social México y LGTVP Venture Philanthropy. Promotora Social México (PSM) no es una aceleradora como tal, ya que “subcontrata” estos servicios a otras aceleradoras. PSM es una entidad de inversión de impacto que inició sus operaciones en 2009 con el propósito de generar oportunidades de desarrollo y bienestar para las personas menos favorecidas. Se auto-denomina Filantropía de Riesgo y buscan generar un impacto positivo en los sectores de la salud, la educación y el desarrollo económico con una financiación a través de inversiones en capital, créditos y donativos. LGT Venture Philanthropy<sup>08</sup>, con origen en el Principado de Liechtenstein, es otro ejemplo de inversor de impacto que apuesta por la aceleración. LGTVP es una entidad surgida en 2007 con actividad en todo el mundo. El programa de aceleración se puso en práctica en 2012 en el Sudeste Asiático y se extendió posteriormente a América Latina, donde actualmente tiene tres empresas participadas. Aunque por distintas razones LGT VP interrumpió en 2014 el servicio de aceleración, es interesante analizar su programa de aceleración debido a sus particularidades.

08. LGT Venture Philanthropy es el área filantrópica del grupo LGT de banca privada y gestión de patrimonios con base en Liechtenstein.

→ **Grandes empresas.** Otro tipo de agentes cada vez más presentes son las grandes empresas. El auge de la inversión socialmente responsable, la inversión de impacto, el emprendimiento social, y otros modelos que integran la rentabilidad financiera con los beneficios sociales o medioambientales han contribuido a introducir una perspectiva de convergencia en la creación de valor social y económico. El interés de las grandes empresas en el emprendimiento social ha promovido la colaboración entre ellas y las aceleradoras. Un caso destacado es Momentum Project promovido por BBVA – BANCOMER. Momentum nació en España apoyado por la fortaleza de su marca para lanzar una convocatoria de aceleración anual. Actualmente está presente en México y la gestión de su convocatoria y su programa está subcontratada a New Ventures. Las grandes empresas latinoamericanas se involucran cada vez más en las actividades de las aceleradoras, a través de distintas acciones:

- o promoviendo convocatorias que proponen soluciones ligadas a retos en el ámbito de la empresa;
- o patrocinando premios a los ganadores de convocatorias generales; u
- o ofreciendo servicios de aceleración proporcionados por terceros a los ganadores de sus propios premios y concursos.

**Tabla 1.**

ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD ACELERADORA Y TIPO DE EMPRENDIMIENTOS QUE APOYAN

ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD ACELERADORA Y TIPO DE EMPRENDIMIENTOS QUE APOYAN		
Entidad	Carácter de la entidad que ofrece el programa	Tipo de emprendimientos acelerados
INICIA	Amplio espectro	Generalista
MAYMA	Amplio espectro	Emprendimiento social
NESST	Amplio espectro	Emprendimiento social
NJAMBRE	Aceleradora	Emprendimiento social
COLAB Alto Impacto	Aceleradora	Emprendimiento social
SOCIALAB	Fomento innovación social	Emprendimiento social
ACCIÓN EMPRENDEDORA	Amplio espectro	Generalista
SANTIAGO INNOVA	Amplio espectro	Generalista
MENTORES DE IMPACTO	Aceleradora	Emprendimiento social
ACCIÓN JOVEN	Aceleradora (Premio)	Emprendimiento social
UDD VENTURES	Aceleradora y promoción	Generalista
AGORA PARTNERSHIPS	Aceleradora	Emprendimiento social
CORPORACIÓN VENTURES	Amplio espectro	Generalista
LGT VENTURE PHILANTHROPY	Inversor de impacto	Emprendimiento social
CORPOEMPRENDE	Amplio espectro	Emprendimiento social
SALTO SOCIAL	Aceleradora	Emprendimiento social
JARDÍN DE LA INNOVACIÓN	Aceleradora	Emprendimiento social
NEW VENTURES	Aceleradora	Emprendimiento social
UNREASONABLE INSTITUTE	Aceleradora	Emprendimiento social
VILLAGE CAPITAL	Aceleradora en E.E. U.U.	Emprendimiento social
SENSECUBE	Aceleradora	Emprendimiento social
i3 LATAM	Programa	Emprendimiento social

## ENFOQUE SECTORIAL O SOCIAL

Entre la mayoría de las aceleradoras en América Latina no se observa una especialización destacable en cuanto a la orientación de sus servicios a sectores concretos. Una excepción es la propuesta de SenseCube, con origen en la organización de innovación social MakeSense, en alianza con Veolia, SACMEX, Laboratorio para la Ciudad, Ashoka, Co\_ y MakeSense, todas ellas organizaciones con experiencias complementarias en innovación social y ambiental. El objetivo es impulsar soluciones viables y sostenibles a los retos más urgentes del agua urbana en el D.F. a través del lanzamiento del primer programa SenseCube México.

La aceleración sectorial surge en entornos de emprendimientos desarrollados, donde se encuentran suficientes iniciativas de calidad en un sector determinado. Por lo tanto, donde más ejemplos se encuentran es en el emprendimiento dinámico<sup>09</sup>. No obstante, en el emprendimiento social existen algunas aceleradoras, promovidas o no con el apoyo del sector público, orientadas a enfocar distintos desafíos. Entre otros ejemplos cabe destacar el *CIIE's Food and Agri-business Accelerator* de la India, promovido por el instituto público de investigación en alimentación NAARM, la incubadora *A-idea*, también de la India y orientada a negocios tecnológicos en agricultura y la escuela de negocios india *Indian Institute of Management Ahmedabad*.

Por otro lado, es más frecuente encontrar aceleradoras que sin tener especialización sectorial, organizan convocatorias para retos específicos que dan lugar a una cohorte de emprendimientos acelerados que inciden de manera positiva en un sector. Ejemplos representativos de este funcionamiento son Village Capital o Socialab.

---

09. Respecto a la definición de emprendimiento dinámico, aunque no hay un consenso general, normalmente hace referencia al conjunto de *startups* y de nuevas empresas cuyo crecimiento les permite abandonar en pocos años el mundo de la microempresa para transformarse en pymes competitivas con potencial y proyección de seguir creciendo (Kantis et al. 2004). Esta definición incluye a las empresas gacela pero también a aquellas otras que, sin obedecer al patrón de crecimiento de estas últimas, contribuyen al ensanchamiento del tejido de pymes competitivas de la región.

**Tabla 2.**  
ESPECIALIZACIÓN SEGÚN TIPO DE EMPRENDIMIENTO

ESPECIALIZACIÓN SEGÚN TIPO DE EMPRENDIMIENTO			
			
INICIA	Generalista	UNREASONABLE INSTITUTE	Emprendedores sociales
MAYMA	Emprendedores sociales concepto amplio (con o sin ánimo de lucro)	NJAMBRE	Emprendedores sociales (alto impacto social)
COLAB ALTO IMPACTO	Emprendedores sociales (alto impacto social)	NESsT	Emprendedores sociales concepto amplio (con o sin ánimo de lucro)
SOCIALAB	Emprendedores sociales (incluye innovación social)	UDD VENTURES	Emprendedores sociales
ACCIÓN EMPRENDEDORA	General y microemprendedores	AGORA PARTNERSHIPS	Emprendedores sociales
SANTIAGO INNOVA	General (dinámico y social)	CORPORACIÓN VENTURES	Emprendedores sociales
MENTORES DE IMPACTO	General (dinámico y social)	LGT VENTURE PHILANTHROPY	Emprendedores sociales
ACCIÓN JOVEN	Emprendedores sociales (principalmente jóvenes)	CORPOEMPRENDE	General
JARDÍN DE LA INNOVACIÓN	Emprendedores sociales	SALTO SOCIAL	Emprendedores sociales
NEW VENTURES	Emprendedores sociales	VILLAGE CAPITAL	Emprendedores sociales
		SENSECUBE	Emprendedores sociales
		i3 LATAM	Emprendedores sociales

Por ejemplo, Socialab organiza varias convocatorias anuales en colaboración con grandes empresas o agentes públicos en el ámbito de acción de estas convocatorias. Una gran parte de la actividad de Socialab se canaliza a través de retos conjuntos con distintos agentes del entorno, como pueden ser FOMIN o MOVISTAR:

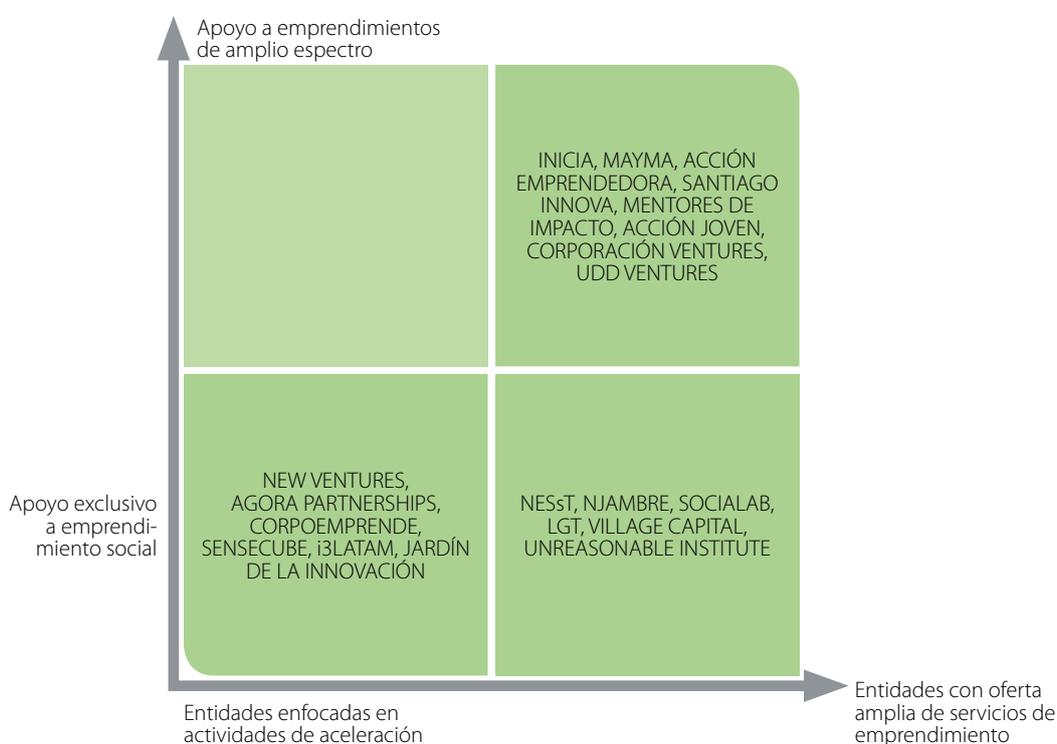
- “Agentes Web” con MOVISTAR (Chile) busca identificar emprendedores que quieran desarrollar sus proyectos de emprendimiento de acceso a Internet con el objetivo de acelerarlos y ayudarles en la implantación a gran escala.
- “Socialab Impulsa” (Chile), coorganizada con FOMIN, busca identificar soluciones que incrementen los ingresos de poblaciones con menos recursos. En ambos casos los ganadores acceden a servicios de aceleración proporcionados por Socialab y la financiación para el emprendimiento proviene de los recursos aportados por los socios de la convocatoria, no de la propia Socialab.
- “Ahora es cuando” (México), organizado junto con varias entidades del sector público y BANAMEX, busca ideas en movilidad urbana, eficiencia energética y renovables, conservación del medio ambiente en las ciudades, calidad de vida del adulto mayor, estilo de vida saludable o servicios de salud. Estos son los retos para los coorganizadores de la convocatoria, el Gobierno y la Secretaría de Ciencia e Innovación de Jalisco. Los ganadores recibirán financiación aportada por Banamex y servicios de pre-aceleración por parte de Socialab.

Por su parte Village Capital lanzó en México, en enero de 2015, un programa de aceleración para *startups* que faciliten el acceso a financiación a ciudadanos de bajos ingresos. La matriz estadounidense de Village Capital realiza convocatorias regulares en todo el mundo concentradas en determinados sectores como la agricultura,

la educación, la energía y el agua, la inclusión financiera y la salud. Tras unos primeros años de convocatorias generales en el ámbito del emprendimiento social con impacto ha comenzado a promover convocatorias más específicas para sectores clave. En 2011 y 2013, Village Capital organizó dos programas en Brasil para emprendedores de impacto, sin sector específico, y en 2015 ha celebrado su primer Foro Educación en Colombia. Otro de estos ejemplos es Sensecube, orientada a solucionar por la vía del emprendimiento los retos en gestión del agua a los que se enfrenta la ciudad de México DF (ver ficha central).

La combinación de estos dos elementos estratégicos: la amplitud de la oferta de servicios de la entidad que presta el programa de aceleración y su enfoque en emprendimientos exclusivamente sociales o de emprendimiento de amplio espectro, permite determinar tipologías de aceleradoras sobre la base de esos dos criterios.

**Figura 2.**  
MODELOS DE ACELERACIÓN SEGÚN AMPLITUD DE ACTIVIDADES Y TIPO DE EMPRENDIMIENTO



Del cuadro anterior se desprende que las entidades de apoyo al emprendimiento en América Latina lideran la aparición de programas de aceleración en la región. Algunas de ellas nacen específicamente como aceleradoras, aunque como se ha mencionado, tratan de ampliar su alcance a otros espacios. Sin embargo, ninguna de las aceleradoras de emprendimiento genérico más destacadas, según el LATAM Accelerator Report de 2014, ha realizado ninguna incursión significativa en el segmento de los emprendimientos sociales.

### ENFOQUE GEOGRÁFICO

En la actualidad, el espacio geográfico de las aceleradoras se divide entre aquellas que operan en un único país y otras con vocación internacional pero operativa nacional. Como hemos podido ver en el mapa de la página 12, entre las dos aceleradoras en funcionamiento nueve de ellas trabajan en distintos países. A excepción de Agora Partnerships y el programa i3 LATAM de New Ventures, no se trata en realidad de procesos de aceleración internacionales sino de la implantación en distintos países de una réplica a escala nacional de las actividades de

la aceleradora. Un ejemplo de aceleradora internacional en el ámbito del emprendimiento dinámico es Startupbootcamp que organiza programas en distintos emplazamientos en Europa, donde las *startups* pasan tres meses con mentores, inversores y empresas de treinta países. El 70% de las 10 *startups* de cada cohorte que participan en un programa no son del país donde éste se celebra. Los beneficios que ofrecen los programas verdaderamente internacionales son los siguientes:

- Posibilidad de intercambio de experiencias entre emprendedores.
- Exposición a la evolución del emprendimiento en otros países.
- Ideas de innovación fácilmente reproducibles.
- Facilitación de las alianzas entre países, sectores y empresas.

Es el caso de i3 LATAM, gestionado por New Ventures y organizado en colaboración con Ashoka, Hystra y la Agencia Suiza para la Cooperación y Desarrollo. La convocatoria de i3 LATAM busca diez emprendedores sociales innovadores en toda la región. Una vez seleccionados son convocados a una semana intensiva en Nueva York y después se integran en un proceso remoto de consultorías y tutorías individuales de cinco meses de duración. Tras este proceso participan en el Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto<sup>10</sup> para presentar su proyecto y captar inversión.

Njambre, Socialab, o New Ventures son aceleradoras que operan en distintos países pero que no responden a un modelo internacional como el descrito. Es innegable que el carácter internacional de estas aceleradoras beneficia los emprendimientos facilitándoles el acceso a conocimiento, redes y financiación en otros países, pero los procesos de aceleración se mantienen netamente locales y presenciales.

Otras entidades como Salto Social, Corporación Ventures, Inicia, Mayma, Colab, UDD Ventures y Jardín de la Innovación operan únicamente en un país. Aunque es posible que en el futuro algunas de ellas extiendan sus actividades a otros países, como ha sido el caso de las mencionadas anteriormente. A medio camino estarían instituciones como LGTVP o NESsT con origen internacional pero con fronteras más difusas. LGTVP, con sede en Suiza, tiene su principal oficina en Colombia, con un proceso basado en la asignación de un *coach* y no en un programa presencial intenso, LGTVP tiene como objetivo final la inversión, por lo que concibe la región como una unidad. NESsT, por su parte, ofrece un programa de aceleración muy estandarizado en los distintos países donde opera, a la vez que funciona con un proceso de validación y aprobación de proyectos para la fase de incubación de cada oficina-país en el que interviene, en cada caso, un comité interno (compuesto por miembros de la organización matriz y la oficina local en cuestión) y un comité externo (compuesto por expertos vinculados a NESsT Internacional).

## FINANCIACIÓN DE LA ACELERADORA

Los procesos de aceleración, de una media de seis meses de duración, son costosos. Normalmente los emprendedores reciben espacio y acceso a servicios comunes (wifi, impresión, recepción, restauración o software) junto con un programa con sesiones de formación o entrenamiento y asesoramiento de expertos. La aceleradora, además, tiene que cubrir los gastos relacionados con los eventos y las sesiones de *networking* que organizan. Aunque a menudo una parte de los profesionales involucrados en calidad de formadores y mentores lo hacen pro-bono, los costes de una aceleradora no son menores. Algunos datos disponibles situarían el coste de cada *startup* acelerada entre 10.000 y 20.000 dólares, dependiendo de la intensidad del programa.

---

10. El FLII es un evento anual organizado por New Ventures México. La edición de 2016 será la sexta. El evento facilita la reunión de los diferentes actores de la región: empresas sociales y medioambientales, grandes empresas, fondos de inversión, empresas de medios, fundaciones, distintas ONG y escuelas de negocio sensibles al emprendimiento social y la inversión de impacto. Además, se presentan emprendedores que buscan financiación, casos de estudio de éxito, talleres y mesas redondas que buscan el intercambio de experiencias y conocimiento. Ver [www.inversiondeimpacto.org/home](http://www.inversiondeimpacto.org/home).

## Ingresos por servicios a emprendedores

A pesar de los costes de aceleración presentados anteriormente, solo un número reducido de las aceleradoras recibe honorarios de los emprendedores. Entre ellas Mayma, Salto Social y Unreasonable Institute, aunque estos honorarios son muy limitados. Los honorarios oscilan entre 400 y 4.700 dólares para los emprendedores. Para aquellas situadas en la franja alta, el emprendedor puede encontrar becas o apoyos que reduzcan este coste, como es en el caso de Salto Social, que cuenta con una beca que cubre el 80% del programa, aportada por Global Agents for Change, para facilitar el pago de los emprendedores.

Unreasonable propone una campaña de *crowdfunding*, llamada “Crowdtianguis”, para ayudar a aquellos emprendedores que no tienen capacidad económica suficiente para cubrir este coste. La campaña se organiza a través de la plataforma Fondeadora ([www.fondeadora.mx](http://www.fondeadora.mx)). Unreasonable Institute participa activamente en esta campaña aportando capacidad de difusión, de convocatoria entre posibles financiadores e incluso de diseño de la campaña para emprendedores. En la primera convocatoria de la aceleradora siete de las once empresas seleccionadas pagaron al Instituto por medio de las campañas (las otras cuatro lo hicieron directamente). La campaña de *crowdfunding* también funciona a modo de test: aquellas empresas que inician la campaña y no captan los fondos necesarios no acceden al programa de aceleración.

La mayoría de las aceleradoras en América Latina no serían autosostenibles sobre la base de los ingresos que generan a partir de las *startups*, ni tampoco basan su modelo en rendimientos futuros a partir de las *startups*, ya que no participan en las *startups* aceleradas. Los modelos de ingresos combinan principalmente los patrocinios privados, fondos concursables o ingresos por servicios de consultoría. A diferencia de las aceleradoras de emprendimiento social en otras regiones (ASPEN 2014), los ingresos generados directamente a partir de los emprendedores atendidos, la rentabilidad de las inversiones o la labor de bróker de éstas no forman parte del modelo de negocio. En cambio, en otros países y también atendiendo a emprendimientos sociales, esta fuente de ingresos, aunque minoritaria, contribuye a los ingresos. Según el estudio de ASPEN 2014, el 98% de las aceleradoras sociales ofrece el servicio de acceso a inversores y los ingresos por esta intermediación en caso de éxito suponen el 7,5% de los ingresos de las aceleradoras para emprendimiento social.

## Patrocinios corporativos y fondos concursables

Las principales fuentes de ingresos de las aceleradoras son de distintas modalidades de patrocinio u organización de actividades conjuntas, contratos con grandes empresas o entidades filantrópicas o bien el sector público a través de fondos concursables.

Socialab o New Ventures, por ejemplo, financian la gran mayoría de sus convocatorias con el patrocinio o la contratación directa por parte de grandes empresas e instituciones. Esto implica que, en general, cada convocatoria tenga un patrocinador principal *ad hoc*. En cambio, otras entidades cuentan con patrocinadores y fondos concursables para cubrir su operativa o los gastos generales de la aceleradora en conjunto.

New Ventures surgió como una aceleradora con convocatorias propias para pasar a ser posteriormente un proveedor de programas de aceleración para distintas organizaciones como BBVA Ventures, Promotora Social o iniciativas conjuntas como i3 LATAM. La siguiente tabla ilustra las fuentes de financiación de las aceleradoras.

**Tabla 3.**  
FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS ACELERADORAS

FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS ACELERADORAS			
	Financiación pública	Financiación privada (patrocinios, grants...)	Aportación de empresas acelerados
INICIA	No	Sí	Sí
MAYMA	Sí	Sí	Sí
NESST	Sí	Sí	No
NJAMBRE	No	Sí	Sí
COLAB Alto Impacto	Sí (mayoría)	Sí (menos 20%)	No
SOCIALAB	Sí	50% convenios, 40% patrocinadores	No
ACCIÓN EMPRENDEDORA	Sí	Sí	Sí (indirectamente)
SANTIAGO INNOVA	Sí	N/d	Sí (indirectamente)
MENTORES DE IMPACTO	No	Sí	Sí (indirectamente)
ACCIÓN JOVEN	No	Sí	Sí (indirectamente)
UDD VENTURES	Sí (mayoría)	N/d	Sí (indirectamente)
AGORA PARTNERSHIPS	Sí (mayoría)	Sí	< 5% Ingresos totales
CORPORACIÓN VENTURES	Sí	Sí	No
LGT VENTURE PHILANTHROPY	No	Sí (LGT)	No
CORPOEMPRENDE	No	Sí	No
SALTO SOCIAL	No	Sí	Sí
JARDÍN DE LA INNOVACIÓN	Sí	No	No
NEW VENTURES	Marginal	Sí	No
UNREASONABLE INSTITUTE	No	Sí	Sí
VILLAGE CAPITAL	No	Sí	No
SENSECUBE	Sí	Sí	No
i3 LATAM	No	Sí	No

### FINANCIACIÓN PARA LAS STARTUPS

Una de las características más típicas de las aceleradoras frente a modelos anteriores de incubación suele ser su oferta de financiación para los emprendimientos acogidos en el programa. Esta oferta puede convertirse en un factor determinante para la elección de una aceleradora u otra. Sin embargo, la disponibilidad de financiación adicional es menor en los programas de aceleración para emprendimiento social. En algunos países la oferta de financiación para emprendimiento social no es tan amplia. Las aceleradoras pueden ofrecer distintos tipos de financiación.

**Tabla 4.**

TIPOS DE FINANCIACIÓN QUE OFRECEN LAS ACELERADORAS A LOS EMPRENDEDORES

TIPOS DE FINANCIACIÓN		
Financiación	Descripción	Oferta
Inversión	Entrada de la aceleradora en el accionariado de la <i>startup</i> a cambio de inversión.	No es la práctica habitual entre el grupo estudiado. Algunas aceleradoras están actualmente considerando la opción. La excepción son NESsT y Village Capital.
Subsidios / becas / premios	Aportación en efectivo que recibe la empresa para fortalecer su proceso de acompañamiento. Suelen ser principalmente fondos recaudados de patrocinadoras.	Es la opción predominante. En formato premios como en el caso de Mayma o Corporación Ventures; o como financiación aportada por el proceso.

La financiación a través de la inversión en las empresas, que es típica de los modelos de aceleración en emprendimiento dinámico, no se ha extendido entre aceleradoras de tipo social. Tampoco es habitual que las aceleradoras acepten una parte de las acciones como pago por el apoyo y los servicios de aceleración recibidos. La fórmula más frecuente es el apoyo con fondos, no reembolsables, que provienen de patrocinadores de la aceleradora o los premios que ésta decida. Las sumas de financiación son generalmente menores en estos casos; casi la mitad de las aportaciones son inferiores a 20.000 dólares, y un número de aceleradoras no respaldan con financiación adicional. (Ver figura 4.)

**Figura 4.**

VOLUMEN DE FINANCIACIÓN AL QUE ACELERADORA A CADA *STARTUP* (EN %)



Solo NESsT, New Venture, Village Capital y la extinta aceleradora de LGT cuentan con fondos propios de inversión asociados. Estos no dependen de contribuciones ad-hoc de terceros o de la disponibilidad de fondos concursables. Esta realidad contrasta con las aceleradoras de emprendimiento social en otros continentes, donde hasta el 54% de las entidades ofrecen alguna fórmula de financiación directa (ASPEN 2013).

Los emprendedores de Village Capital México pueden recurrir al fondo “VilCap” gestionado por la entidad matriz estadounidense. Village Capital maneja un modelo denominado *peer due diligence* mediante el cual los propios emprendedores participantes en el programa de aceleración realizan un *ranking* para determinar cuáles son los dos proyectos o empresas que recibirán una inversión de 50.000 dólares cada uno. Para ello, durante las sesiones de orientación, los expertos ayudan a los emprendedores a definir criterios de valor para calificar los emprendimientos. Desde 2009, Vilcap ha invertido 2 millones de dólares en 33 empresas.

## **CANAL Y FLUJO DE ENTRADA DE LOS EMPRENDIMIENTOS A LA ACELERACIÓN**

La fórmula más típica para atraer emprendimientos es a través de campañas y convocatorias de captación de proyectos: más del 85 % de las aceleradoras captan los emprendimientos de esta manera. Solo tres aceleradoras ofrecen servicios de aceleración fuera de los ciclos o convocatorias que dan lugar a una determinada cohorte de emprendimientos. Estas convocatorias son generalmente públicas y las aceleradoras suelen mostrarse muy activas en lo que respecta a las acciones de marketing y promoción destinadas a comunicar dichas convocatorias.

El mecanismo de solicitud se articula generalmente a través de una página a la cual los emprendimientos envían la información. Además, las redes sociales son un canal imprescindible de comunicación y promoción entre emprendedores. No obstante, la comunicación directa con los emprendedores de convocatorias anteriores, inversores de impacto que desechan emprendimientos por falta de madurez empresarial, entidades de apoyo al emprendimiento o las universidades siguen siendo muy importantes como fuentes de proyectos.

### **CRITERIOS DE SELECCIÓN**

En general, los agentes entrevistados con experiencia o actividad en el sector del emprendimiento social en la región coinciden en el tipo de criterios que son necesarios para identificar y evaluar emprendimientos o empresas sociales. Sin embargo, muchos opinan que determinar si un emprendimiento reúne o no tal condición, especialmente en fases iniciales de desarrollo (semilla o arranque), no es una tarea sencilla. Entre otras consideraciones, una buena identificación exige conocer en profundidad el propósito social que hay detrás de cada proyecto.

Como hemos visto, un aspecto de esta problemática está directamente relacionado con la confusión conceptual en torno a la definición de empresa social que se observa en los diversos agentes del ecosistema, ya sean proveedores de servicios de apoyo o los propios emprendedores. Por ejemplo, existen emprendedores o empresas que están operando como organizaciones sociales pero no se perciben a sí mismas como tales. En algunos países, otro elemento que influye en este problema de la identificación es de carácter cultural; muchas personas aún siguen percibiendo negativamente el componente “empresa” de una organización con un propósito social, puesto que lo asocian con la búsqueda de beneficios (valor económico) propia de una organización con fines de lucro convencional.

No obstante, en los ecosistemas de emprendimiento social más desarrollados en la región, los agentes parecen estar de acuerdo en que la principal diferencia entre un emprendimiento social y un emprendimiento comercial convencional reside, en última instancia, en que el primero persigue una misión social, mientras que el segundo busca exclusivamente la generación de una rentabilidad financiera (beneficio económico). En consecuencia, se sostiene que las aceleradoras orientadas a este tipo de emprendimientos se enfrentan, pues, al reto particular de contar con las capacidades, la metodología y los procesos adecuados para poder identificar de la manera más efectiva posible aquellas propuestas de emprendimiento con un equilibrio real, como mínimo, entre el valor social y el valor económico buscado.

En general, las aceleradoras aplican un conjunto de criterios muy similares para llevar a cabo el filtrado y la selección de los proyectos candidatos para sus programas entre los que se encuentran el perfil del equipo promotor, la naturaleza del impacto social potencial o real como resultado de la actividad de negocio propuesta y la existencia de un modelo de negocio probado y económicamente autosostenible.

Por norma general, los procesos de selección están en manos de los equipos técnicos de las aceleradoras, aunque también participan expertos externos (profesionales, empresarios o académicos, etc.). Algunas aceleradoras utilizan plantillas de evaluación para asignar una puntuación a los proyectos recibidos e identificar entre ellos los más atractivos. Uno de estos ejemplos es Corporación Ventures cuya tabla de evaluación se muestra a continuación.

**Tabla 5.**

PLANILLA DE ANÁLISIS PARA SELECCIÓN EMPRENDIMIENTOS CORPORACIÓN VENTURES

PLANILLA DE ANÁLISIS PARA SELECCIÓN EMPRENDIMIENTOS CORPORACIÓN VENTURES				
Componente	Puntaje	Criterio	Puntuación	Evaluación
<b>Equipo de trabajo</b>	25	Equipo multidisciplinario	5	
		Estructura y áreas estratégicas cubiertas	10	
		Experiencia técnica en el sector	10	
		Gobierno corporativo	+2'	
		Visión del emprendedor sobre el negocio	+2'	
		Red de asesores/Junta asesora/Mentores	+2'	
		<b>TOTAL</b>	<b>25 (+6)</b>	
<b>Modelo de negocio validado</b>	30	Estrategia de expansión	5	
		Entendimiento del negocio en el que compite	10	
		Ventas	10	
		Barreras de entradas superadas	5	
		<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	
<b>Proyecciones financieras</b>	20	Proyección de crecimiento	10	
		Proyección de flujo de caja	10	
		<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	
<b>Potencial de mercado</b>	25	Definición de mercado	10	
		Participación de mercado	10	
		Definición de la competencia	5	
		Diferenciación con valor	+2'	
		<b>TOTAL</b>	<b>25 (+2)</b>	
<b>TOTAL</b>				<b>0</b>

### Fase de las empresas

En cuanto a las fases de desarrollo de los proyectos que seleccionan para sus programas, las aceleradoras en emprendimiento social presentan unas barreras más difusas. La mayoría se concentra en proyectos que se encuentran en fase de arranque, si bien los grados de desarrollo inicial pueden variar en mayor o menor medida respecto de la puesta en marcha e implantación de los mismos. La presencia de un modelo de negocio “probado”, es decir, con un producto o servicio en el mercado y que ha demostrado que puede atraer clientes, y de un equipo dedicado generalmente a tiempo completo, son elementos que definen la fase de arranque. En esta fase no se trataría de conceptualizar o articular un modelo de negocio alrededor de una idea, sino de acelerar la aceptación por parte de los clientes de la oferta de la empresa, incrementar las ventas, reducir y/o pulir las barreras al crecimiento, potenciar las palancas internas para facilitar el crecimiento y demostrar el atractivo y el nivel de rentabilidad que permita encontrar los recursos financieros adicionales para escalarlo.

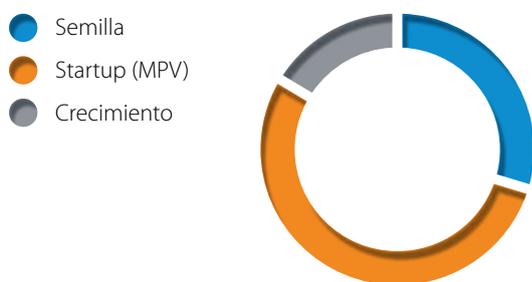
Un reciente estudio publicado por Social Enterprise Goizueta y ANDE<sup>11</sup> en 2015 confirma que los candidatos a la aceleración se corresponden con esta fase. De estos candidatos, casi la mitad ha obtenido ya ingresos y dos

11. Ver Roberts et al. (2015).

tercios cuentan con al menos un empleado antes de solicitar su entrada en una aceleradora. Es más, uno de cada cinco emprendimientos ya ha recibido inversión externa, mientras que un porcentaje algo menor ha recibido financiación en forma de deuda. Una particularidad aplicable a América Latina indica que los emprendimientos en países de ingresos bajos y medios han tenido menos éxito en la captación de financiación externa, pero, en cambio, han sido capaces de generar mayores ingresos y empleados antes de solicitar su entrada en una aceleradora.

Además, el estudio pone de manifiesto que las aceleradoras tienen muy en cuenta la fase de desarrollo, así como la validación externa del emprendimiento por parte del mercado a través de la generación de ingresos y la obtención de inversión. Otro aspecto importante es que los emprendimientos aceptados por las aceleradoras obtienen financiación, ingresos y empleados en un mayor porcentaje que aquellos que no son aceptados.

**Figura 5.**  
FASE DE DESARROLLO QUE ATIENDEN LAS ACELERADORAS (EN %)



## PROGRAMA Y SERVICIOS

Para abordar esta revisión del programa de aceleración y los servicios asociados es necesario mencionar que varias de las aceleradoras representadas se enfrentaban a su primer programa de aceleración con un importante componente de aprendizaje para el futuro y sin esquemas rígidos o excesivamente planificados. Un buen número de ellas son actividades de aceleración con dos o tres años de existencia y susceptibles de rectificar su estrategia.

Los servicios típicos de aceleración incluyen:

- i) el apoyo al desarrollo de planes de negocio;
- ii) la preparación del proceso de búsqueda de financiación;
- iii) asesoramiento en proyección de la propiedad intelectual;
- iv) investigación y conocimiento del mercado;
- v) diseño de producto;
- vi) cierre de acuerdos; y
- vii) apoyo en la llegada al mercado y en la identificación y el acercamiento a canales de distribución.

Normalmente los diseños de los programas incluyen conferencias, seminarios, talleres prácticos, asesoramiento individual y/u orientación. Lo más frecuente es una combinación de estos elementos, como es el caso de Sense-Cube en su semana intensiva, Village Capital con una mezcla de conferencias, talleres y asesoramiento individual.

Del mismo modo, y en cuanto a duración y contenidos, se puede considerar el programa i3 LATAM, con la salvedad de que ofrece un formato principalmente remoto tras una primera semana presencial e intensiva en Nueva York. i3 LATAM propone más de cuarenta horas de asesoría en sesiones personalizadas remotas y seguimiento continuo con un analista de New Ventures, así como la vinculación con expertos en el sector según las necesidades

específicas de cada empresa. El programa de i3 LATAM se estructura en tres grandes bloques de introducción residencial, sesiones con el equipo y sesiones con expertos.

**Figura 6.**  
ESQUEMA DEL PROGRAMA INTERNACIONAL I3 LATAM



El programa de Unreasonable Institute puede catalogarse como intensivo, ya que las *startups* y el equipo de la aceleradora conviven durante cinco semanas. Los mentores y algunos representantes relevantes del ecosistema participan con sus visitas a lo largo de este programa residencial.

**Figura 7.**  
PROGRAMA INTENSIVO RESIDENCIAL “UNREASONABLE INSTITUTE”



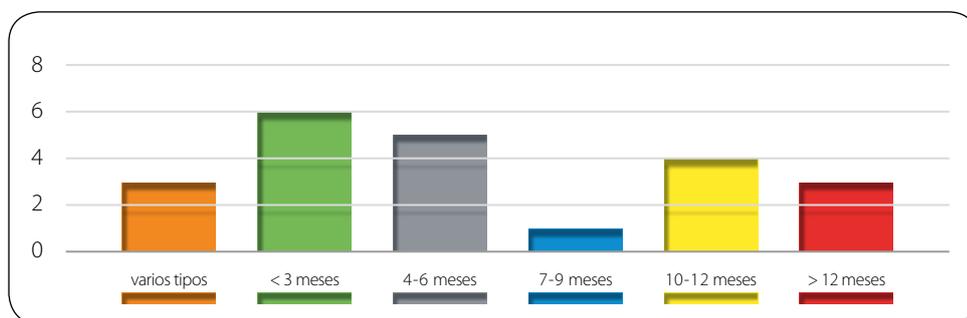
Uno de los programas más llamativos de la región es el de LGTVP, el cual presenta un concepto diferente. Este programa acoge a un número muy limitado de empresas a las que les dedica una atención muy intensa. La metodología de aceleración consiste en la asignación de un profesional con perfil de máster en administración de empresas durante un periodo de catorce meses. Este profesional, seleccionado por LGTVP, se dedica a tiempo completo a ayudar en los proyectos pendientes de identificación y a abordar áreas clave para su desarrollo. Además de los ICats Fellowships, que exigen dedicación a tiempo completo *in-situ* durante varios meses, LGTVP cuenta, además, con sesiones de orientación que complementan el programa ICats y que pueden impartirse de

forma presencial, por videoconferencia o bajo un formato de talleres de trabajo. Desde su creación en 2012, el Programa de Aceleración ha invertido 549.000 dólares en ocho países y doce empresas. En 2013 se expandió hacia China y América Latina. En 2015 esperan acelerar 100 organizaciones en total<sup>12</sup>.

Entre los programas similares al de LGTVP en duración e intensidad encontramos el programa de NESsT. NESsT no tiene un programa de aceleración al uso; atiende a los emprendimientos durante un período de apoyo inusualmente largo, entre 2 y 5 años, con proyectos en fases de desarrollo muy distintas (entre la “idea de negocio” y el momento de estar preparados para recibir inversión de mercado) dirigidos a tres áreas de impacto principales. Esta entidad también trabaja con aceleración para emprendimientos sociales de base tecnológica. El objetivo es ayudarles a convertir la propuesta tecnológica en una innovación tangible, accesible y comercializable en el mercado, que contribuya a mejorar la calidad de vida de grupos sociales, comunidades desfavorecidas y marginados. Los emprendimientos tecnológicos pueden tener aplicación en sectores muy diversos (energías renovables, tratamiento de aguas, asistencia sanitaria, agricultura sostenible, etc.). Este tipo de proyectos está sujeto normalmente a procesos de desarrollo y maduración más prolongados con fases de elaboración de prototipos y necesidades de asistencia específicas que no suelen encajar con modelos de aceleración rápidos.

En cuanto a la duración, predominan los programas con períodos inferiores a seis meses. Durante este período, la interacción directa entre los emprendimientos, el equipo de la aceleradora y los mentores suele variar en intensidad, concentrándose al inicio y al final del programa, el cual suele culminar con un evento de presentación al público o a inversores.

**Figura 8.**  
DURACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACELERACIÓN



## Postaceleración

Dada la reciente creación de muchas aceleradoras es difícil valorar la fortaleza y efectividad de los servicios Postaceleración que ofrecen. En la mayoría de los casos se trata de servicios de apoyo a petición de los propios emprendedores, es decir, estos se acercan a la aceleradora para conseguir una asistencia concreta o el acceso a determinadas personas.

Las aceleradoras suelen tener una oferta de eventos para su comunidad de antiguos alumnos. Sin embargo, este componente aún no tiene un peso muy destacado dentro de la propuesta de valor actual de las aceleradoras.

12. <http://www.lgtvp.com/lgt/files/ba/ba7f5d4f-43fc-45b6-af5d-ad76766651c9.pdf>;  
[https://www.lgt.com/shared/.content/publikationen/Sverwaltung\\_publikationen/philanthropie/LGTVP\\_Portrait\\_en.pdf](https://www.lgt.com/shared/.content/publikationen/Sverwaltung_publikationen/philanthropie/LGTVP_Portrait_en.pdf)

## ACCESO A REDES

Las aceleradoras de emprendimiento social en América Latina son, por lo general, entidades muy relacionadas e imbricadas en su entorno y con numerosas iniciativas para el desarrollo de redes relacionales. Esto es un activo importante también para los proyectos asistidos.

El acceso a la financiación es uno de los aspectos generalmente más valorados por los emprendedores ya que lo consideran una de las principales limitaciones al crecimiento de su negocio. Por ello, aceleradoras como Agora Partnerships procuran desarrollar sus vínculos con inversores a fin de facilitar la financiación del ES y dinamizar la inversión de impacto.

Las propias aceleradoras hacen uso del *bootstrapping* para acceder a servicios y facilitar el acceso a los mismos, así como a los contactos de las empresas a las que atienden. En diferente grado, tratan de acercar, fidelizar y comprometer redes de entidades y agentes con sensibilidad en el ámbito del emprendimiento social. Unreasonable, por ejemplo, se apoya en su red de "Embajadores irrazonables" y de "Pipeline Partners", unos agentes que "son parte de la familia irrazonable y que nos ayudan a encontrar a emprendedores que tienen el potencial de cambiar el curso de la historia, invitando a emprendedores y difundiendo el mensaje irrazonable<sup>13</sup>."

## RESULTADOS

Las aceleradoras para emprendimientos sociales tienen tres vías para asegurar la generación de impacto<sup>14</sup>. La primera es disponer de una metodología y criterios sólidos para la selección de emprendimientos que demuestren el impacto buscado de una forma clara. Esta práctica es muy evidente en aquellas aceleradoras que, como parte sustancial de su misión, predefinen de una manera precisa aquellas áreas de impacto y/o sectores de actividad con gran potencial para la generación de valor social a los que pretenden dirigir sus programas de apoyo. Además, el enfoque en áreas de impacto homogéneas les permite efectuar comparaciones entre los candidatos de una forma más directa que con emprendimientos más heterogéneos, lo que facilita la selección de proyectos. Por ejemplo, es más fácil comparar el impacto potencial de proyectos que se postulan al reto del agua urbana en SenseCube que el impacto que producen candidatos en áreas de impacto diferentes, como pueden ser el acceso a la educación, la inclusión financiera o la salud.

También es importante profundizar en la formación y el entrenamiento de los emprendedores con el fin de identificar el tipo de impacto que están generando los emprendedores sociales, o no sociales, y cómo medirlo. Estas actividades están presentes en mayor o menor medida en las aceleradoras analizadas.

Por último, para una correcta medición del impacto es preciso instaurar en las empresas asistidas y en las propias aceleradoras prácticas adecuadas y recurrentes para ello. Tal y como hemos visto, la mayoría de las aceleradoras son verdaderos proyectos emprendedores en sí mismas, creadas hace menos de tres años, con unos modelos operativos y de negocio que probablemente evolucionarán para asegurar la sostenibilidad por medio de sus actividades. Para medir el impacto que generan de una manera exhaustiva, las aceleradoras y los emprendimientos tendrían que basarse en un marco de análisis común, dedicar esfuerzos a medir el impacto y comprometerse a realizarlo de forma continua y longitudinal según su desarrollo.

En la mayoría de los casos analizados la medición del impacto se limita a los resultados producidos por la propia aceleradora, combinado con el uso de los indicadores clásicos de las aceleradoras de emprendimientos dinámicos. En cuanto a los primeros, habitualmente existe un indicador del número de empresas aceleradas o del grado

---

13. <http://unreasonablemexico.org/red/nuestros-aliados/>.

14. Nesta, 2014. Social Incubators.

de excelencia en la selección que puede derivarse del ratio entre emprendimientos seleccionados y candidaturas recibidas. En cuanto a los segundos, encontramos el número de empresas aceleradas que sigue en funcionamiento, el volumen de ventas que han alcanzado, el empleo que han creado o la financiación adicional que han conseguido atraer de inversores ángeles, fondos de capital emprendedor u otras fuentes de financiación externa.

Las aceleradoras que de forma más o menos constante recopilan y publican información basada en indicadores de impacto propios son una minoría. A continuación, se incluyen algunos de los ejemplos más destacados.

**Figura 9.**  
ENFOQUE DE MEDICIÓN DE IMPACTO ACTUAL EN LAS ACELERADORAS

ENFOQUE ACELERADORA	
	<b>Enfoque de la aceleradora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Selección según el impacto potencial</li> </ul>	<p><b>Ejemplos</b></p> <p>Todas las aceleradoras exclusivas para emprendimiento social, aunque con distinto grado de detalle y rigor.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sensibilización sobre la generación de impacto y capacitación en medición</li> </ul>	<p>Todas las aceleradoras incluyen capacitación en medición de impacto. Corporación Ventures además insta a la reflexión sobre el impacto a emprendimientos no sociales en origen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Seguimiento del impacto</li> </ul>	<p>Destacan New Ventures, Village Capital, NESST o Agora Partnerships.</p>

Asimismo, para poder ponderar el valor añadido como resultado de las actividades de las aceleradoras, e incluso poder comparar el desempeño de unas y otras, sería necesario efectuar estudios con muestras de empresas que hayan recibido servicios de aceleración en comparación con otras que no hayan sido beneficiarias de tales servicios.

## 05.

# HISTORIAS DESTACADAS

Las aceleradoras latinoamericanas analizadas presentan modelos organizativos y operativos diversos e interesantes. En esta sección se rescatan algunas de las aceleradoras que en su conjunto reflejan la variedad de los programas de aceleración, así como también algunos elementos particulares y característicos. Las fichas ilustran el conjunto de las aceleradoras o los programas de aceleración más representativos y/o consolidados. Naturalmente, este análisis no resultará exhaustivo en la medida que la aceleración es una actividad muy dinámica y en auge, por lo que aparecerán frecuentemente nuevas aceleradoras. Asimismo, seguramente este informe no ha contemplado programas dentro de entidades con un objetivo general más amplio, que prestan servicios a emprendimientos y que pueden verse reflejadas en los modelos de aceleración presentados. El objetivo es poner de relieve la parte más representativa de los modelos de aceleración social existentes en América Latina.



## MAYMA

Mayma (Argentina) es un programa organizado por la Asociación Civil Contribuir al Desarrollo Local con apoyo de Emprediem, el Centro de Innovación Social de Universidad de San Andrés, Sistema B y la consultora Emprendia. La misión del programa es desarrollar el emprendimiento con triple impacto. El programa 2015 será la novena edición. Se ofrece en versión presencial en Buenos Aires (y más recientemente en San Jorge y Neuquén) y en versión online.

Aunque Mayma no se publicita como una aceleradora, su programa de apoyo a los emprendedores reúne todas las características de un programa de aceleración. El programa se presenta organizado de la siguiente manera:



**Fase 1.** A partir de seis talleres se busca la transferencia de conocimientos, habilidades de gestión y técnicas para diseñar un modelo de negocio sostenible económicamente y que al mismo tiempo genere un impacto positivo en su entorno. Consta de 6 talleres presenciales de 3 horas que se desarrollan los martes de 19:00 h a 22:00 h. Algunos de los temas cubiertos son: el triple impacto (social, medioambiental y económico), modelo CANVAS, concepto LEAN, Design Thinking, técnicas de exploración de clientes, mapas de empatía de clientes, canales de comunicación y distribución, generación de fuentes de ingresos o presentaciones efectivas.

**Fase 2.** Orientación y plan de negocios. Pueden acceder aquellos emprendedores que hayan superado con éxito la primera fase. Según las necesidades expresadas por el emprendedor y las detectadas por el equipo, MAYMA asigna un mentor adecuado para el apoyo al proyecto. En caso de que el emprendedor lo pida, tiene la posibilidad de que le reasignen un nuevo mentor.

**Fase 2.** Final. Los emprendimientos finalistas (tanto en versión presencial como virtual) participan en el evento reconocimiento de los 2 mejores emprendimientos, que son premiados con 3.100 USD (aproximadamente) cada uno.

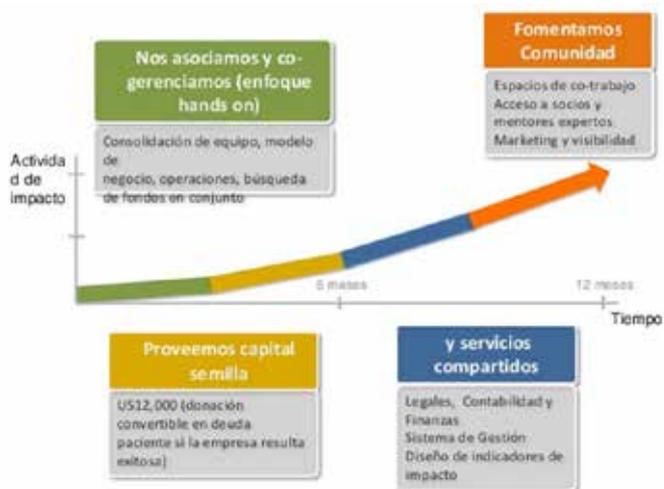
**Coste:** 180 USD para la versión presencial y 100 USD para la versión online.

**Volumen:** En 2014 iniciaron el proceso 130 emprendedores, a lo largo de toda su trayectoria más de 500.

Algunos casos de éxito: Gatti, [www.xinca.com.ar](http://www.xinca.com.ar), zapatillas a partir de material reciclado de la ciudad de Mendoza; Ecoil, [www.ledvolution.com.ar/ecoil](http://www.ledvolution.com.ar/ecoil), aceite reciclado; Más que Huertas, [www.masquehuertas.com](http://www.masquehuertas.com), mesas de cultivo para huertas urbanas.

Njambre fue fundada en 2012 por tres emprendedores e inversores en empresas sociales en Argentina y en América Latina. Además de su presencia principal en Argentina ha colaborado con Ruta N en Colombia en el programa “Emprendimiento Social de Impacto”.

Njambre se organiza en tres entidades de trabajo: *Factoría Njambre*: cocreación y aceleración de empresas de impacto durante 12 meses, que incluye apoyo financiero (prestamos convertibles y a largo plazo); *Njambre Labs*: apoyo a emprendedores dedicados a generar prototipos, con un apoyo de 6 a 12 meses a través de asesoramiento; *Njambre Espacios*: coworking y networking.



### Capital semilla Njambre:

- Aportación inicial de hasta 16.800 USD por empresa (12.000 USD en efectivo, 4.800 USD en servicios). Formato de donación convertible en deuda paciente.
- Tras el proceso de aceleración, un Comité Asesor externo determina si la empresa creció y si tiene capacidad de reembolso para convertir la donación en una deuda paciente (hasta 24 meses, reembolso en función del flujo de caja y a tasa cero en dólares).
- “Fondo” rotatorio que se “reinvierte” a medida que las empresas devuelven la deuda. El fondo no tiene entidad jurídica independiente de Njambre.

**Casos destacados:** AMAGI, diseña y distribuye ropa adecuada para satisfacer las necesidades estéticas y funcionales de personas con discapacidad física y movilidad reducida. Mamagrande: biotecnológica que transforma el problema del agua contaminada en materiales (plástico biodegradable), al mismo tiempo que regenera servicios ecosistémicos. Arbusta: capacitación de mujeres y jóvenes formándolos y promoviendo su desarrollo sociolaboral “en y desde” su territorio, a través de la producción de servicios digitales. Umana: acceso de sectores con bajos ingresos a un sistema de salud mediante atención de bajo coste y alta eficiencia basado en la promoción y la prevención.



Salto Social es una iniciativa para la aceleración/incubación de emprendimientos implementada por Impacto Quito (empresa social que acoge e impulsa agentes de cambio para convertir ideas en impacto positivo) y Radius (incubadora del Beedie School of Business de Simon Fraser University of Vancouver, Canadá). Se dirige a emprendimientos con un determinado producto o servicio, con un número de clientes y que quieran maximizar su impacto social, ambiental o cultural.

**Descripción del programa:**

3 meses de duración total;  
8 sesiones de talleres de 3 horas;  
5 a 10 horas de trabajo semanal fuera de clase;  
10 empresas al año.

**Coste:** 2.000 USD por empresa. Con el apoyo de Global Agents for Change, organización que apoya a soluciones innovadoras en contra de la pobreza global, Salto Social ofrece becas de hasta un 80%. A modo de comparación, Salto Social lo compara con el coste de un programa similar en RADIUS, donde oscila entre 5.000 USD y 7.000 USD. Con el trabajo gratuito de mentores y asesores Salto Social lo reduce a 2.000 USD para el mercado ecuatoriano.

**Resultados:** 5 emprendimientos en 2014, 10 emprendimientos en 2015.

**Emprendedores:**

Suspiro Taller: diseño textil independiente que pretende ser un canal para el consumo y la producción textil consciente.

Hongos Aliñambi: provisión a los niños y a la comunidad de una fuente de proteínas sana y segura y estabilizar la sostenibilidad financiera, ambiental y social de la fundación Aliñambi, casa hogar que acoge a 150 niños de la comunidad.

El Carpazo: festival creado por y para músicos. Ofrece un día de música (bandas nacionales e internacionales) y otras artes como la pintura en vivo, vídeo, diseño independiente, gastronomía y danza.

Lunyxtec: reciclaje y reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> generadas por el consumo de gas natural y los desechos orgánicos.

Kradac: desarrollo de dispositivos electrónicos y aplicaciones informáticas, con dos líneas de desarrollo: movilidad urbana y Robot Prototipo (extremidades para personas con capacidades especiales).



[www.vilcap.com](http://www.vilcap.com)

[www.vilcap.com/fintech\\_mexico\\_2015\\_overview](http://www.vilcap.com/fintech_mexico_2015_overview)

Aceleradora con base en Estados Unidos fundada en 2009.

Cada año, Village Capital ofrece 10 programas especializados en una temática sectorial (agricultura, educación, energía, inclusión financiera y salud), de los cuales 5 tienen lugar en EE. UU. y 5 en varios países del mundo (México, Colombia, Sudáfrica o la India entre otros). En 2014 lanzó el programa “VilCap México – FinTech”, su tercer programa en Latinoamérica (en 2011 y 2013 tuvo dos programas de Impacto en São Paulo, Brasil). La convocatoria para México estuvo dirigida exclusivamente a emprendimientos orientados a facilitar el acceso a servicios financieros para las poblaciones de bajo ingresos.

Por los 32 programas de aceleración que ha organizado Village Capital en todo el mundo han pasado 450 empresas. Hasta el 60% de los clientes de éstas se enclavan en el segmento base de la pirámide.

#### **Programa Vilcap fintech México:**

Realizado con el apoyo de Acción Venture Lab, el MasterCard Center for Inclusive Growth, y Pomona Impact. Organizado en 3 talleres distribuidos a lo largo de 3 meses más un foro de empresas. El programa apoyó 12 emprendimientos. Al final del programa dos de las 12 compañías recibieron 50.000 dólares cada una. Una de las particularidades del programa es la selección de los ganadores finales, siempre a cargo de emprendedores.

Logros: Village Capital presta especial atención al desarrollo de indicadores de impacto de su actividad. Desde 2009 ha invertido en 45 startups, 37 están en cartera actualmente, ha habido 5 desinversiones y 3 cierres de empresas. El sector predominante de inversión es la energía/medioambiente, seguido de los servicios financieros y la agricultura sostenible.

#### **Los indicadores de impacto de las empresas en las que han invertido son los siguientes:**

20.053.981 libras de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>;  
93.450 estudiantes de bajos ingresos atendidos;  
37.945 pacientes de bajos ingresos tratados;  
1.002 toneladas de residuos tratados como compost;  
1.933 kilovatios de energía solar instalada;  
69 toneladas de plástico recicladas;  
684.521 beneficiarios atendidos.

Indicadores de desempeño clásicos de las aceleradoras: 47.994.492 USD de inversión adicional que han captado las startups; 12.127.331 USD de ventas; 5.862 empleos creados.

Los ganadores de la edición mexicana que han recibido 50.000 USD de inversión son: BillPocket y Credilikeme.



### Jardín de la Innovación (México)

[www.jardinn.com](http://www.jardinn.com)

Incubadora y aceleradora que apoya a emprendedores que buscan crear soluciones radicales enfocadas a innovar. Fundada en 2013.

Smart Impact es un programa de incubación y aceleración de 12 semanas de acompañamiento personalizado en el que cada semana se identifican retos prioritarios que resolver de acuerdo al status de cada empresa. Busca tener un avance claro, significativo y medible semana tras semana.

El programa está dirigido a empresas que utilicen la tecnología para resolver un problema específico. Smart Impact tiene un interés particular en empresas centradas en áreas como la energía, el sector aeroespacial, la IA, la salud, los productos farmacéuticos, la educación, el agua, la comida, el gobierno, la ciencia, la vivienda, el transporte, las finanzas, las telecomunicaciones y las smart cities.

Opera con convocatorias anuales tras las que se seleccionan entre 6 y 10 compañías. Anteriormente aportaba una financiación de \$50.000 MXN (aprox. 3.000 USD).

Ejemplos de empresas aceleradas:

**Wikicleta app:** para aquellos que andan en bici por la ciudad; pueden compartir y encontrar rutas, lugares aptos para las bicicletas e informar de riesgos en las calles.

**Triquitraqueando:** dedicada a innovar en las tecnologías y materiales sostenibles para impresión 3D.

**Delinutricion:** desarrollo, fabricación y comercialización de dulces saludables sin azúcar para resolver el problema de la obesidad y la diabetes.



[www.sensecube.cc/mexico](http://www.sensecube.cc/mexico)

Lanzado en 2014, está dirigido a emprendedores que aborden los 6 grandes desafíos del agua urbana en la Ciudad de México. Para este programa se han unido Veolia, Laboratorio para la Ciudad, Ashoka, Co\_, MakeSense y SenseCube, organizaciones con experiencias complementarias en innovación social y ambiental, con el objetivo de impulsar soluciones viables y sostenibles a los retos más urgentes del agua urbana en el D.F.

**Duración:** 6 meses de seguimiento.

**Algunos emprendimientos:**

Chelsen, Gotas de Esperanza, Recarga de Acuíferos, Resiliente Mx, Tubepol.



[www.nvgroup.org](http://www.nvgroup.org)

New Ventures opera varios programas de aceleración de terceros, como es el caso de Promotora Social México, BBVA Momentum, i3 LATAM y Sustainable Minds Network, entre otros. Los dos principales son:

Momentum Project Iniciativa anual de BBVA Bancomer, operada en alianza con New Ventures, orientada a la aceleración de 10 empresas con impacto social y ambiental en México. Colaboran dentro del programa EGADE Business School y PwC con el objetivo de apoyar a los emprendedores.

i3 LATAM – Impulsando la Innovación de Impacto en Latinoamérica Proyecto de aceleración de 10 empresas con impacto social en Latinoamérica en alianza con la Corporación Suiza de Desarrollo, Hystra y Ashoka México y Centroamérica y con el objetivo de impulsar el desarrollo social a través del emprendimiento de impacto.

Financiación a emprendedores: depende del programa. En una de las convocatorias abiertas se ofrece financiación por valor de \$100,000.00 MXN para lanzar un producto piloto. De forma adicional, New Ventures cuenta dentro de su grupo con un Fondo (Adobe Capital) que invierte en negocios sociales.

Además del programa de aceleración, NVM cuenta con las siguientes áreas de negocio:

- Desarrollo de eventos y comunicación: desde 2004 ha llevado a cabo los foros más importantes del sector, como el Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII), los foros de inversiones sostenibles y de oportunidades de negocio en la base de la pirámide como "The Green Pitch", que en 2012 recibió el apoyo del Fondo PyME; así como diferentes talleres, eventos a empresas y emprendedores de éxito en el sector sostenible en México.
- Las páginas verdes: New Ventures creó las páginas verdes con la finalidad de impulsar el crecimiento de la industria a través de la vinculación de la oferta y la demanda de productos y servicios sostenibles. Hoy en día, en su sexta edición, es el directorio más grande de su categoría a nivel mundial y lleva a cabo la exposición de empresas verdes más importante del país: el Ecofest.
- Investigación y difusión de industrias sostenibles: en 2007 NVM publicó con gran éxito las primeras guías empresariales dirigidas a los sectores verdes basadas en el análisis de las tendencias en este sector.
- Adobe capital: con el fin de atender las necesidades financieras de las pymes en el sector verde, New Ventures México ha creado Adobe Capital, un fondo de inversión de impacto cuyo lanzamiento oficial tuvo lugar en febrero de 2011. Este fondo busca potenciar el crecimiento de las pymes apoyadas por el programa New Ventures México.

#### **Resultados:**

Momentum: 30 empresas con ventas a partir de 200.000 USD.

i3 LATAM: 20 empresas de 12 países diferentes.

NV StartUps: 6 empresas en distintos sectores.

Adobe Capital: 5 inversiones en: salud, financiación para la educación, productos de consumo sostenibles, eficiencia energética y vivienda económica.

Lanzada en 2010 y con sede en EE. UU., tiene su rama Unreasonable México desde 2014. Unreasonable ofrece institutos en Colorado (EE. UU. - Programa Global), Aguascalientes (México) y Kampala (Uganda - para África Oriental).

**Unreasonable apoya a empresas de origen global a través de tres programas principales:**

Instituto Unreasonable, el programa, equivalente a la aceleración, es intensivo con una duración de 5 semanas para 10/20 emprendedores en una convocatoria anual, con acceso a orientación y capacitación. Presentan su actividad de la siguiente forma:



**Criterios de selección:**

- Sector: resuelve un problema urgente como la generación de ingresos, el desarrollo de comunidades, el rezago educativo, el acceso a la salud, el agua, la educación y/o la alimentación, la inclusión financiera, la calidad y/o los servicios básicos de vivienda, la contaminación, la agricultura y la energía. El impacto social es fundamental para el emprendimiento y su actividad.
- Operaciones: han de ser organizaciones y/o equipos ya operativos y con al menos 2 personas a tiempo completo (no se admiten ideas).
- Modelo de negocio: con al menos una validación mínima de mercado, es decir, con algo de ventas o un piloto probado con usuarios potenciales.

Constitución: se admiten organizaciones con o sin ánimo de lucro, preferentemente empresas, pero no es un factor exclusivo.

- Unreasonable no ofrece financiación para los emprendedores, pero tiene además su propia Red de Ángeles Inversionistas con oficinas en los Estados Unidos, aunque invierten en México y en África Oriental.

**Resultados:**

116 emprendimientos de 58 países han participado en los institutos Unreasonable. Solo con los 93 emprendimientos que participaron en el Instituto Global (EE. UU.) han llegado a más de 8 millones de personas con sus productos y servicios. El 93% de ellos han conseguido obtener capital adicional (más de 72 millones de USD).

En México, las empresas de Unreasonable 2014 han obtenido hasta la fecha aproximadamente 2 millones de USD.



[www.innovacionsocial.uc.cl/altoimpacto](http://www.innovacionsocial.uc.cl/altoimpacto)

Aceleradora de emprendimientos sociales de CoLab, el Laboratorio de Innovación Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Lanzada en junio de 2015, el programa está coorganizado por CoLab, IncubaUC (incubadora de negocios de la Universidad) y el Centro de Innovación UC Anacleto Angelini (espacio físico de la Universidad dedicado al emprendimiento y la innovación); en alianza con Sistema B y SOS France.

CoLab, la entidad matriz, es dependiente de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y tiene como objetivo principal el fomento del espíritu emprendedor y la innovación social.

CoLab Aceleradora lanza su primera convocatoria en junio de 2015 amparada en el subsidio CORFO.

**Duración:** 8 meses (actualmente primera edición).

Cada uno de los 10 emprendimientos que se seleccionen recibirá 9,6 millones de pesos (aprox. 13.700 USD) financiado por el Subsidio Semilla de Asignación Flexible Social (SSAF-S) de CORFO. El programa SSAF-S prevé un subsidio a la aceleradora de un máximo de 3.500 USD por emprendimiento, con la ayuda de una cuantía máxima de 28.500 USD.

## UDD Ventures

[www.uddventures.cl/aceleradora](http://www.uddventures.cl/aceleradora)

UDD Ventures es la aceleradora de negocios de la Universidad del Desarrollo en Chile, que apoya tanto a licenciados de la UDD como a emprendedores independientes que se presenten a sus convocatorias. La aceleradora, establecida en 2010, está especialmente centrada en la salud, el emprendimiento social y en emprendimientos de base tecnológica. Forma parte del ecosistema de innovación y emprendimiento de la universidad UDD, a través permiten que los emprendedores puedan acceder a entidades como iCubo (innovación), Instituto de Innovación Social Miguel Kast-UDD, Smartlab (desarrollo aplicaciones digitales), MBA UDD y a alianzas estratégicas con Stanford Technology Ventures Program y Babson. UDD Ventures realiza varias convocatorias anuales: Startup Social, Startup Salud y Open Startup para emprendimientos de todos los sectores industriales.

**Financiación a los emprendedores:**

- Startup Social 2015: hasta aprox. 17.200 USD, un máximo de 8 emprendimientos a través de CORFO SSAF –S.
- Open Startup y Startup Salud 2015 hasta aprox. 88.500 USD por emprendimiento, financiado por el Fondo Subsidio Semilla de Asignación Flexible (SSAF) de CORFO.

**Resultados:** Startup Social 2015 recibió solicitudes de 108 empresas, de las que 8 fueron seleccionadas.

Alcom: busca llevar Internet a las “zonas rojas” del país, Lágrimas de luna: arte mapuche, Keteka: plataforma que conecta a viajeros con actividades de viaje, allGreenup: aplicación móvil de educación ambiental, Switch: programa *anti-bullying*.



[www.socialab.com](http://www.socialab.com)

Creada en el año 2013 en Chile como un *spin-off* del Centro de Innovación de la Fundación Techo, posteriormente se expande por América Latina con oficinas en Argentina, Uruguay, Colombia y México.

Socialab lleva a cabo su programa de aceleración con empresas que, a partir de la innovación abierta, han planteado una solución a los desafíos fijados. Las convocatorias reciben una media de 300 ideas/emprendimientos, de los cuales se eligen 3, tras un proceso de selección que consta de 3 etapas: Ideación, Pitch1.0, y Cocreación.

**Duración:** variable.

La cuantía de la financiación fluctúa entre 20.000 dólares estadounidenses y 60.000 dólares estadounidenses, dependiendo del desafío. La mayoría de estos concursos / retos están patrocinados por grandes corporaciones y entidades.



Algunas empresas: Algramo, Papinotas, Lab4u, Inclúyeme, Importa.

**Resultados:**

- La plataforma de innovación abierta [socialab.com](http://socialab.com) cuenta con más de 350.000 usuarios, es actualmente la más grande del mundo.
- Socialab ha recibido alrededor de 17.300 propuestas de todo el mundo repartidas en 24 desafíos de innovación abierta.
- En total, se financiaron 115 proyectos de innovación social contando con 37 casos de éxito y un total de 530.000 chilenos beneficiados a través de la creación de startups.
- Socialab ha entregado 1.250.000 USD en capital, logrando además 3.240.000 USD de inversión externa.
- Los emprendimientos han logrado tener un impacto directo en más de 700.000 usuarios/consumidores en Chile en los últimos 3 años.



Fundada en 1997. NESST desarrolla empresas sociales sostenibles que resuelven problemas sociales críticos en países considerados economías emergentes. Actualmente tiene oficinas en: Argentina, Brasil, Perú, Hungría, Polonia y Rumanía.

NESST cubre un amplio abanico en el ámbito del desarrollo de empresas, desde la planificación y pruebas de concepto hasta la ampliación.

**Duración:** propone un programa de apoyo a largo plazo (5-7 años) para desarrollar las empresas y mantener y reproducir su impacto.

**Financiación:** a través de diferentes formas de instrumentos financieros (subvenciones, préstamos y acciones). NESST ha ofrecido una financiación entre 30-100.000 USD a las empresas de las diversas carteras (activas y graduadas).

**Resultados en la región:**

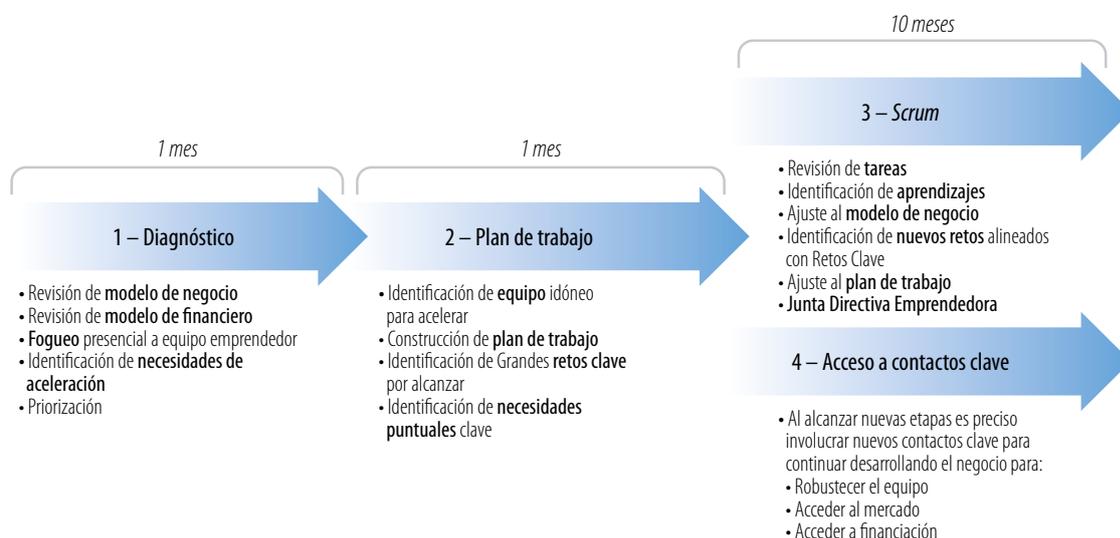
<b>Argentina</b>	<b>Perú</b>	<b>Ecuador</b>
1M USD en AT y capacitación	1,5M USD en AT y capacitación	n/a
3.500 personas beneficiadas	40.500 personas beneficiadas	n/a
3 activas, 2 graduadas	9 activas, 1 graduada	9 graduadas

**Algunas empresas:**

Directorio Legislativo (Argentina) - 100.000 visitas anuales al sitio web, un 87% de incremento anual de los ingresos, 58.700 USD invertidos; Ingenimed (Perú) - 2.800 recién nacidos beneficiados por la tecnología hasta la fecha, aumento del 400% de los beneficiarios en 2013, 78.765 USD de inversión de NESST hasta la fecha; Koyllor (Perú) - 5.330 beneficiarios directos, 88.300 USD en ventas acumuladas, reducción del 90% en la emisión de humo por cocina, 80.660 USD de inversión de NESST.

Ventures nace como un concurso para emprendedores en Colombia, una iniciativa de la Revista Dinero y McKinsey & Company, Ashoka y Compartamos con Colombia con el objetivo de promover la creación y el crecimiento de emprendimientos empresariales sostenibles.

El primer programa de aceleración nació en 2011 para impulsar a las empresas apoyadas a través del concurso. En 2014, el programa de Aceleración fue patrocinado por Ecopetrol y Helm Bank, a los que se sumó INNpula en 2015. En 2013 se aceleraron 8 emprendimientos ganadores de las categorías financiadas por estas empresas en la versión 2013 del Concurso, de los cuales 2 recibieron aceleración durante 12 meses y 6 durante 5 meses. En 2015 hay más de 40 empresas en aceleración en las clases de Medellín y Bogotá. El programa de aceleración reúne a empresas con y sin objetivo de impacto social. Enfoque:



Ventures colabora con una red muy amplia de aliados corporativos, que patrocinan las diferentes actividades de Ventures. A día de hoy Ventures tiene otras tres líneas de actividad además de las de aceleración: el concurso, la formación y la financiación.

**Financiación:** Ventures no facilita financiación a los emprendimientos. En 2014 los 17 ganadores recibieron premios en efectivo y en especie por valor de unos 193.000 USD. No todos los ganadores recibieron aceleración.

**Resultados:** Desde 2000, el Concurso ha evaluado 11.734 ideas de negocio, asesorado y capacitado a 5.204 grupos de emprendedores y premiado 241 proyectos, que al convertirse en empresas han generado más de 1.144 empleos directos y 10.140 empleos indirectos. Como aceleradora, ha acelerado más de 50 empresas.

**Algunas empresas:** CoSchool, Qantico, EcoBufalo.



[http://www.lgtvp.com/Implementation/Accelerator-Program-\(1\)/About.aspx](http://www.lgtvp.com/Implementation/Accelerator-Program-(1)/About.aspx)

El programa de aceleración del fondo de inversión de impacto LGT Venture Philanthropy lanzado a nivel mundial se interrumpió en 2015, aunque comenzó en 2011. Este informe recoge su experiencia dado que propone un enfoque diferencial.

LTG Venture Philanthropy (LGTVP), fundada en 2007, es un inversionista de impacto con equipos locales en 6 regiones del mundo y se centra en las siguientes áreas: educación, salud y sanidad, agricultura y silvicultura, energía renovable y tecnologías de la información y la comunicación. LGTVP proporciona capital, deuda y garantías, conocimiento gerencial y acceso a redes relevantes.

La principal característica diferencial del programa de LGTVP es la dedicación intensiva de un Accelerator Fellow durante 12 - 24 meses, además de facilitar hasta 50.000 USD en garantías, créditos, deuda convertible o capital. Los Accelerator Fellows tienen entre 5 a 10 años de experiencia empresarial y durante el periodo se dedican a tiempo completo a la empresa. El programa de aceleración ofrece:

- Asesoría y guía práctica con Fellows del programa iCats en.
- Financiación (capital, deuda, deuda o garantía) de hasta 50.000 USD el primer año.
- Redes de apoyo.
- Potencial inversión posterior de LGTVP y otros inversionistas ángeles/de impacto.

Perfil inversor de LGTVP: empresas en sus fases de crecimiento y expansión con inversiones o donaciones de entre 200.000 USD y 10 millones de USD. El tiempo de compromiso oscila entre 3 y 7 años.

**Perfil de Fellow iCat Aceleración:**

- título universitario y experiencia internacional;
- mínimo de dos años de experiencia laboral relevante;
- actitud positiva, sensibilidad a otras culturas y orientación a causas sociales.

**Resultados:** Desde 2012 el Programa de Aceleración ha invertido 549.000 USD en 8 países, 12 empresas.

**Algunas empresas en la región:**

Vitalius: produce y comercializa caña de azúcar enriquecida con vitaminas y minerales.

Bive: proporciona a familias de bajos ingresos acceso oportuno y de calidad a servicios de salud básica.

Mukatri: Mukatri contribuye a la preservación de la selva amazónica, al tiempo que mejora la calidad de vida de las comunidades locales. LGVT invierte 54.000 USD en forma de un préstamo a 6 años.

Lumni Inc.: empresa con sede y experiencia en Chile, México, Colombia y Estados Unidos en el desarrollo de sistemas de inversión que financian la educación de personas basándose en el potencial de su desarrollo futuro, lo cual se materializa a través de contratos de patrocinio.

06.

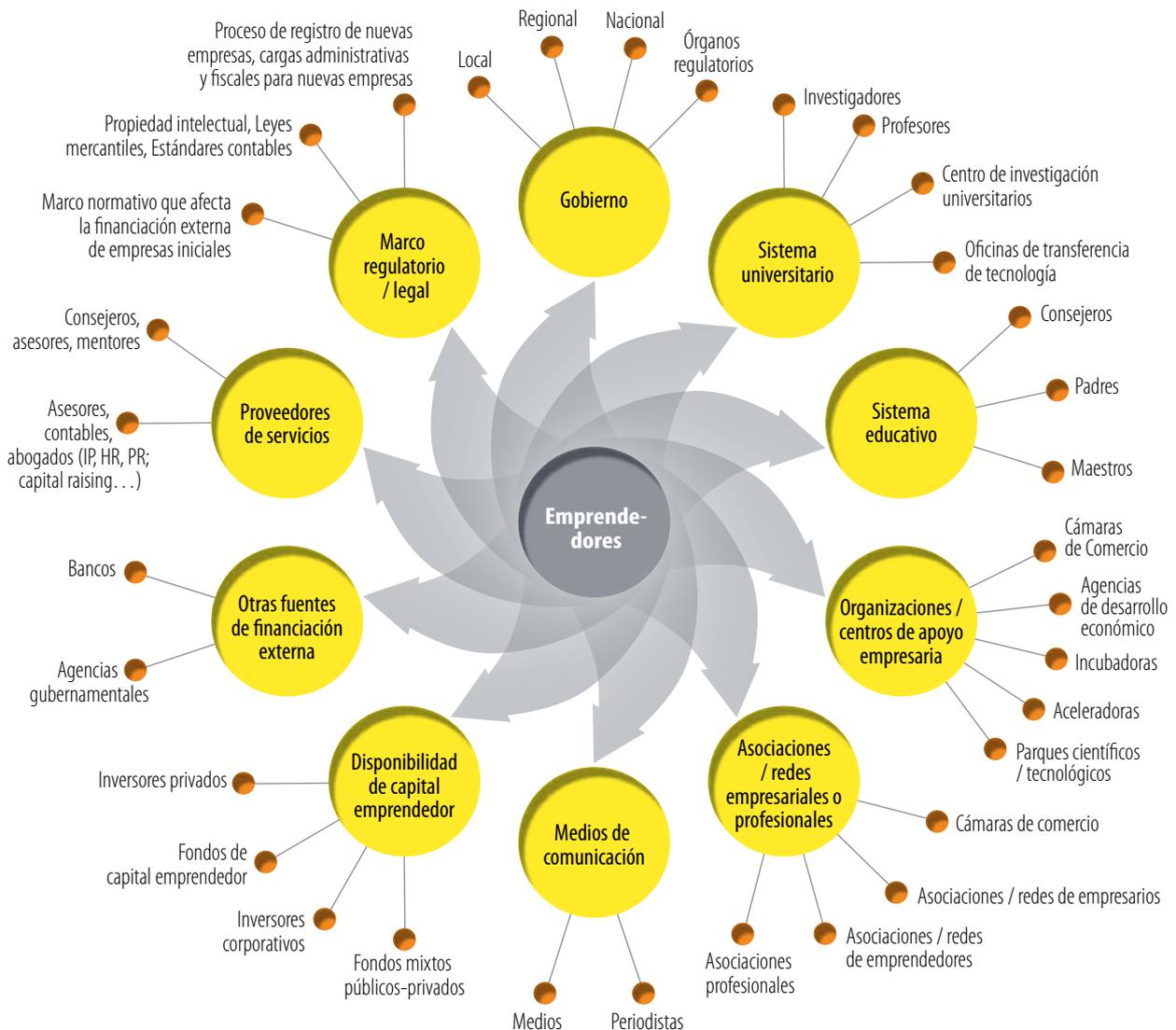
# ECOSISTEMAS PARA EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Un ecosistema emprendedor es el contexto que provee de los elementos para que el proyecto desarrolle la capacidad necesaria para generar valor en el mercado. La Figura 1 muestra un mapa de los diversos agentes, instituciones y organizaciones que forman parte de este ecosistema y proporcionan distintos elementos para el emprendimiento.

El contexto afecta significativamente a la trayectoria y los resultados a la hora de emprender, desde la idea, el concepto de negocio, la identificación y la evaluación de la oportunidad, el lanzamiento previo, la puesta en marcha, la prueba de mercado, el desarrollo del negocio, el crecimiento inicial, el crecimiento rápido y la consolidación. La cantidad, la calidad y el acceso a los *recursos* disponibles en el ecosistema pueden variar sustancialmente y afectar al emprendimiento. Las capacidades de algunos de los recursos también desempeñan un papel clave (proveedores de servicios, intermediarios, inversores, usuarios iniciales, etc.).

Por ejemplo, tal y como demuestra el estudio de CHIVAS, el equilibrio entre objetivo social y económico puede variar. En esta misma línea en el desarrollo de este estudio se ha puesto de manifiesto cómo en ocasiones algunos actores consideran esencial centrarse en resolver problemas de acceso a servicios básicos, como agua o recogida de basuras, en los que no se esperan soluciones a corto plazo por parte de los gobiernos. Mientras que en otros casos estos servicios se espera que sean proporcionados por el sector público y los emprendimientos se centran en otros ámbitos de acceso a servicios.

**Figura 10.**  
ECOSISTEMA EMPRENDEDOR



El desarrollo de ecosistemas más proclives a la iniciativa emprendedora ha recibido una atención considerable por parte de los gobiernos, las agencias de desarrollo, las escuelas de negocio, las universidades y las organizaciones multilaterales. En los últimos años, organizaciones como el Banco Mundial (*Doing Business*), la OCDE (*Entrepreneurship Measurement Framework*), el World Economic Forum (*Entrepreneurship Ecosystem*), el Council on Competitiveness de Estados Unidos (*Asset Mapping Roadmap*) o el Babson College (*Babson Entrepreneurial Ecosystem Project*), entre otros, han desarrollado herramientas de diagnóstico para evaluar y monitorizar el desarrollo de ecosistemas emprendedores. Algunos de estos enfoques, como el de la OCDE o el Banco Mundial, son marcos de análisis a nivel nacional que se pueden utilizar para efectuar comparaciones entre países, mientras que el marco del Council on Competitiveness o el de Babson se puede aplicar a ecosistemas locales o regionales.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los distintos marcos de análisis para este estudio hemos prestado atención a:

- ➔ los principales agentes de un ecosistema concreto,
- ➔ los servicios de apoyo disponibles en el mercado para los emprendedores sociales,

- la disponibilidad de financiación para el emprendimiento social en distintas etapas y formas y los proveedores de ésta,
- la articulación de los distintos agentes del ecosistema,
- la identificación de modelos de rol,
- las áreas sin atender y con potencial de desarrollo.

Desde el punto de vista de las políticas de apoyo a la iniciativa emprendedora, los esfuerzos, especialmente en países desarrollados y emergentes, tienden a concentrarse en el emprendimiento de alto crecimiento por su capacidad para generar empleo y contribuir al crecimiento económico. El emprendimiento social ha sido desatendido, o atendido con los recursos equivocados, más aún cuando se trata de emprendimiento social con alto potencial de crecimiento e impacto, social y económico.

Para acercar el grado de desarrollo de cada ecosistema emprendedor este estudio toma como referencia la metodología de FOMIN<sup>15</sup> para el capital emprendedor y el emprendimiento dinámico, y la adapta al ecosistema de emprendimiento social.

**Tabla 6.**  
MARCO DE MAPEO CUALITATIVO DE ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

MAPEO CUALITATIVO DE ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL		
Ecossistemas más desarrollados de emprendimiento social	En progresión hacia ecossistemas más proclives al emprendimiento social	Sistemas poco o nada facilitadores del emprendimiento social
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los principales agentes en emprendimiento social a nivel internacional están implantados en el país</li> <li>● Existen políticas activas de apoyo al emprendimiento social</li> <li>● Son fácilmente identificables los casos de éxito y modelos de emprendimiento social</li> <li>● Hay un foco específico para emprendimiento social con alto impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El emprendimiento en general está asentado y valorado en el país</li> <li>● Existen iniciativas claras en el ámbito del emprendimiento social</li> <li>● Surgen iniciativas enfocadas a emprendimiento social de alto impacto</li> <li>● Los agentes distinguen claramente el apoyo al autoempleo del emprendimiento con impacto y diferencian la clase de apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El <i>Deal flow</i> de emprendimiento es escaso y de baja calidad</li> <li>● Son ecossistemas de emprendimiento general poco desarrollados</li> <li>● No hay apenas agentes especializados en promoción y apoyo al emprendimiento social</li> <li>● No se detectan casos de éxito o modelo de rol significativos en emprendimiento social</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se identifican inversores específicos dedicados a la inversión con impacto</li> <li>● Operan modelos sofisticados de aceleración y apoyo a emprendimiento social</li> <li>● Los servicios de apoyo y aceleración están adaptados a los distintos tipos de emprendimiento</li> <li>● Aparecen iniciativas de voluntariado corporativo ligado a emprendimiento social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los servicios para emprendedores son limitados aunque la oferta es creciente</li> <li>● La financiación disponible proviene principalmente de subsidios, <i>grants</i> y fundaciones internacionales</li> <li>● No hay inversores específicos para emprendimiento social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las iniciativas están vinculadas al autoempleo o a las cooperativas</li> <li>● Ausencia de iniciativas con suficiente volumen y calidad</li> <li>● No se detectan políticas de apoyo público significativas</li> <li>● No hay presencia de agentes clave para la financiación</li> </ul>
<b>Países top tier</b>	<b>Países medium tier</b>	<b>Países low tier</b>
<b>MÉXICO</b>	<b>PERÚ ARGENTINA CHILE COLOMBIA</b>	<b>ECUADOR TRINIDAD Y TOBAGO NICARAGUA</b>

A título indicativo, y teniendo en cuenta las limitaciones del alcance de este estudio, las siguientes páginas suponen una mirada a distancia de los principales elementos y movimientos de los ecossistemas.

15. Enfoque desarrollado por la unidad de Capital Emprendedor y Acceso a la Financiación de FOMIN para los ecossistemas de emprendimiento dinámico y capital emprendedor.

## 6.1. Agentes en el ecosistema de emprendimiento social

Las aceleradoras son una parte muy importante del ecosistema de emprendimiento, tanto del estándar como del social, pero no dejan de ser uno entre los distintos agentes que tienen un papel esencial y, sobre todo, complementario.

El germen de todo emprendimiento está en la cultura de los individuos, en la ambición por resolver un problema colectivo, en crear un proyecto propio, en mover voluntades hacia una misma dirección. Por ello, la cultura, el entorno y la educación son muy importantes. A la hora de canalizar esta iniciativa, hay distintas instituciones que desempeñan un papel instrumental clave: estas son las entidades dedicadas a la sensibilización y promoción del emprendimiento, entre ellas, agencias públicas o fundaciones; las incubadoras, aceleradoras, distintos asesores que intervienen en el desarrollo de las ideas y oportunidades o las organizaciones que facilitan el acceso y proporcionan financiación a los emprendedores.

También las grandes empresas latinoamericanas e internacionales se involucran en el emprendimiento social a través de convocatorias para identificar emprendimientos que ofrezcan soluciones a retos de su entorno o cadena de valor que generen impacto social, en solitario o con agentes de ES reconocidos. Así mismo organizan o colaboran con premios a emprendedores sociales, así como su clásico papel como patrocinadores de este tipo de eventos o actividades.

Bayer propone la convocatoria “Innovadores Sociales Juveniles” para que estudiantes universitarios y de carreras tecnológicas presenten proyectos que promuevan la mejora de la calidad de vida de comunidades vulnerables. El concurso está abierto para Colombia, Ecuador, Perú o Venezuela y ofrece financiación además de billetes y hotel para un encuentro regional ([www.byci.bayer.com/inscripcion.html](http://www.byci.bayer.com/inscripcion.html)).

Chivas organiza un concurso anual entre los mejores emprendimientos mundiales al que se suma un fondo de 1 millón de dólares de financiación y el apoyo de expertos. De estos, 750.000 USD se asignan al ganador del concurso global. De los 250.000 USD restantes, cada semana se destinarán 50.000 USD a los finalistas de cada país para que los inviertan en su proyecto y estos que se repartirán según los votos que cada uno de ellos reciba en la plataforma ([www.theventure.com](http://www.theventure.com)).

Un tipo de agentes esencial y además muy visible en torno al emprendimiento social son los fondos de inversión de impacto. El capital disponible en fondos de inversión de impacto se ha multiplicado por 12 en los últimos cinco años en América Latina, superando los 2.000 millones de dólares. En lo que respecta a cómo alcanzar los objetivos propuestos y cómo se reflejará en los distintos ecosistemas, la inversión de impacto se enfrenta a un flujo limitado de emprendimientos para invertir, a la falta de métodos de medición y a la ausencia, en algunos países, de marcos legales. Aun así la industria es positiva ya que algunos fondos ya han realizado desinversiones con una rentabilidad social y financiera positiva, otros han captado una segunda ronda de capital y empiezan a emerger algunos *hubs* de actividad como Bogotá y México. En conjunto, la inversión de impacto en América Latina está en una fase de inicial de desarrollo (BAIN, 2014).

Las siguientes páginas muestran un resumen de las características más notables de estos ecosistemas, en particular en el entorno inmediato de las aceleradoras.

## 6.1.1 México



México es probablemente uno de los ecosistemas de emprendimiento social más desarrollados de acuerdo con distintas fuentes. Cuenta con un importante número de aceleradoras y varios fondos de inversión con años de rodaje en el sector: Promotora Social, Ignia, Bancomer, etc.

El ecosistema de emprendimiento social se caracteriza por un concepto de emprendimiento social implantado en el país y donde los agentes comparten una visión suficientemente homogénea en torno a la definición del emprendimiento. Según los agentes entrevistados, existe gran conciencia sobre la importancia de los negocios en la base de la pirámide.

Estos agentes, además, son cada vez más claros en la distinción entre emprendimiento social con y sin alto impacto. Fondos como Adobe se fijan cada vez más en el potencial y la capacidad de ampliación de los negocios que financian, así como en su componente social. La Administración Pública, a través del INADEM, apoya con una línea específica el emprendimiento de alto impacto.

México cuenta con la presencia de los principales agentes en emprendimiento e innovación social implantados en el país; donde además empieza a haber interés desde el entorno público por el potencial y el apoyo al emprendimiento social. Aunque con margen de desarrollo, existen políticas activas de apoyo al emprendimiento social.

En México operan modelos sofisticados de aceleración y apoyo a emprendimiento social, con distintas metodologías de aceleración, distintos focos y margen de mejora y consolidación de varias aceleradoras que comienzan a operar. Los servicios de apoyo y aceleración están adaptados a distintos tipos de emprendimiento. Hay financiadores específicos sociales, negocios para la base de la pirámide, servicios básicos y tecnológicos. Hay margen para una mayor segmentación en las aceleradoras.

Cada vez más surgen más inversores específicos dedicados a la inversión con impacto: fondos de inversión financiera como Promotora Social, Ignia, Adobe Capital, Monte de Piedad; instituciones internacionales como el BID, el FOMIN, el Fondo de Cooperación Suizo o USAID. Un agente local clave como INADEM también participa en un fondo de inversión con impacto como es Adobe Capital.

Actualmente se pueden identificar casos notorios en torno al emprendimiento social. Algunas de estas empresas que han crecido además de haber probado su modelo de negocio son: Grupo Compartamos, Provive, SalaUno.

Sin embargo, aún existen frenos en su consolidación como un ecosistema completamente avanzado, como son la discontinuidad de la cadena de financiación, con escasos financiadores en la etapa semilla o en el otro extremo, la disponibilidad de financiación abundante para la ampliación y el crecimiento rápido. Así mismo cabría contemplar la apertura y desarrollo de distintos tipos de financiación aplicados al emprendimiento social: capital, deuda mezzanine, y *crowdfunding*. Es importante también la innovación en la creación de los flujos de rentabilidad de la financiación. En el sector social, cada vez más fondos aplican políticas de variabilidad de los dividendos o los intereses en función de ingresos, resultados económicos o impacto social generado.

Otro aspecto es el margen de mejora en los servicios para emprendedores en ámbitos como la sostenibilidad de los mismos, la depuración de la calidad de los mentores o los servicios de Alumni posteriores a la aceleración.

### **Algunos agentes del entorno**

Además de otros elementos que soportan el entorno de las empresas sociales cabe destacar el importante esfuerzo que ha realizado el gobierno mexicano en la creación del INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor), que apoya a los emprendedores mexicanos con un énfasis especial en “emprendedores de alto impacto”. Tienen un especial interés en lo que ellos mismos denominan Impacto 360, que es apoyo a emprendimientos de alto impacto, tradicional pero con métodos sostenibles y políticas incluyentes. Desde el INADEM se han creado 37 fondos hasta la fecha, los cuales están cada vez más segmentados o especializados sectorial o regionalmente. En el caso del emprendimiento social, el INADEM ha coinvertido con Adobe Capital. El INADEM desempeña un papel de articulación central, desarrollando actividades como la Semana Nacional del Emprendedor. En la Semana más reciente se han incluido temáticas específicas al emprendimiento social.

México ofrece el conjunto más completo en cuanto a oferta de servicios de aceleración. Entre las aceleradoras mexicanas se pueden diferenciar aquellas con un foco específico en el emprendimiento social de otras que aceleran emprendimientos en general, pero abren un capítulo específico o apoyan a emprendedores sociales junto con emprendedores generales. Varias de ellas acaban de empezar a operar en 2015 y aún es temprano para sacar conclusiones. Es el caso de Village Capital, Social Lab o Smart Impact (Jardín de la innovación). Otras llevan ya algunos años de fructífera trayectoria y algunos de sus procesos de aceleración los subcontratan a una de las principales aceleradoras, New Ventures. Estos son los programas de Momentum Project de BBVA—Bancomer, Ashoka o i3 LATAM de Banamex, que ejecuta New Ventures. Las aceleradoras con mayor dimensión son New Ventures, Promotora Social, Unreasonable México y Agora Partnerships. A continuación se describe brevemente cada una de ellas. Entidades como Endeavor, si bien no son aceleradoras en el caso concreto de México y no de otros países, también prestan atención al emprendimiento social.

Un agente particular es **Promotora Social México**, una entidad de financiación y apoyo al emprendedor social. PMS Lleva a cabo sus actividades de apoyo al emprendedor a través de programas de aceleración de terceros, de New Ventures o de Impulsa, esta última activa en emprendimiento dinámico y alto crecimiento. PMS ha realizado 15 inversiones de impacto, 11 directas y 4 a través de fondos específicos de salud, educación y desarrollo económico. En su labor de financiación Promotora Social utiliza, al igual que Adobe Capital, un modelo de pago de dividendo y/o intereses más flexible que se indexa a la entrada de ingresos y tiene en cuenta la estacionalidad del negocio.

Endeavor tiene presencia en 25 países, entre ellos México, una de las oficinas de Endeavor que cuenta con una línea en el emprendimiento social. Endeavor ha acelerado 9 compañías: Grupo Mia, IluMéxico, agua Inmaculada, Proville, Barared, Mimoney, Exitus, Échale a tu casa y Laudex. Algunas de ellas compartidas con la cartera de Adobe Capital e IGNIA, con quienes colaboran estrechamente.

En cuanto a la financiación para emprendimiento social cabe destacar, además de las internacionales con presencia en México y la citada PSM, entidades originarias del país y capital mexicano. Entre ellas Ignia y Monte de Piedad, una empresa de capital emprendedor que apoya empresas de alto crecimiento dirigidas a la base de la pirámide socioeconómica. Ignia se centra en la salud, la vivienda, los servicios financieros y los servicios básicos (agua, energía y comunicaciones). Cuenta con 75 millones de USD en capital de inversión, y realiza inversiones de entre 1 y 10 millones de dólares.

Otra entidad es Monte de Piedad, una institución financiera-crediticia tradicional en México que ha lanzado en el verano de 2014 su Fondo de Impacto Social (FIS), con fondos suficientes para financiar hasta 25 empresas con

una inversión media de 5 millones de USD. Está enfocada a emprendimientos que buscan resolver problemas de educación, salud e inclusión financiera.

De aun más reciente creación es el fondo de inversión de Spectron: es una entidad que ofrece servicios de administración de inversiones de capital privado en pymes, así como servicios de consultoría en políticas públicas y en temas de desarrollo social. El fondo está empezando a realizar inversiones.

El Fondo Multilateral de Inversiones del BID ha identificado la innovación y el apoyo al espíritu emprendedor como motores clave para el desarrollo de las economías y por ello ha trabajado activamente en el apoyo al emprendimiento social en América Latina y Caribe. El acceso a financiamiento en etapas tempranas es fundamental para la creación de empresas de alto impacto social en la región. Estas empresas además de capital necesitan también un entorno favorable para poner en marcha y desarrollar sus negocios. Es por ello que el FOMIN ha diseñado y financiado diversas iniciativas para apoyar a emprendedores, incubadoras, aceleradoras, fondos de inversión de impacto y otros actores del ecosistema. Para el propósito de este estudio se ha considera adecuado no entrar al detalle de las líneas de acción del FOMIN en el sector y ceñirse en los roles y modelos que están desarrollando otros actores de la región.

**Figura 11.**  
PAPEL DE LOS DISTINTOS AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN MÉXICO

Tipo de papel en el ecosistema			
			
Financiación	Capacitación	Asesoramiento a emprendedores	Promoción del emprendimiento y/o del sector
			
Networking entre emprendedores	Coworking	Otros	
MÉXICO			
Institución (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento
Acción Venture Lab			
Adobe Capital			
AVINA			
Catapulta	  	  	  
Centraal			
Chivas – The Venture	  	  	
Clean Tech Challenge	 		
EGADE Business School – Instituto Tecnológico Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)	 	 	
FLII – Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto		 	 
FOMIN			 
Fondeadora			
Fundación Abilis			
Fundación Alfredo Harp Helú			
Fundación BBVA Bancomer		 	
Global Green Business Summit	 	 	 
Global Innovation Fund		 	 
Global Social Business Summit 2014		  	  

MÉXICO			
Institución (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento
Halloran Philanthropies			
IGNIA			
Impact Hub DF			
Omidyar			
Play Business			
Pomona Impact			
POSIBLE			
Premio UVM			
The Pool			
U.S. – Mexico Foundation			
Universidad Anahuac – Centro IdeaRSE			
Universidad del Valle de México – UVM			
Vakita Capital			
Visionaris–Premio UBS al Emprendedor Social			

## 6.1.2 Colombia



El ecosistema emprendedor en Colombia ha crecido intensamente en los últimos años. En los dos focos principales, Bogotá y Medellín, el grado de articulación es creciente. En el caso de Medellín la articulación viene facilitada por el papel aglutinador del programa Ruta N desde arriba, y en Bogotá por la propia iniciativa de las entidades y organizaciones con buena disposición a la colaboración, como demuestra por ejemplo el proyecto Impact-A<sup>16</sup>. Entre 2002 y 2007 surge con fuerza el apoyo al emprendimiento desde el ámbito público y la aparición de las principales entidades de apoyo en el sector privado. Más tarde, en 2011, se crea la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) encargada de la promoción social de la población más pobre y vulnerable del país, enfocada a proyectos locales de innovación social y que ha creado un laboratorio de innovación social.

En un país que ha atravesado tantas dificultades y desigualdades como Colombia, en pleno proceso de negociación de un proceso de paz, el emprendimiento social está en auge y es visto como una oportunidad para resolver muchas de las carencias a las que se enfrenta la sociedad. En línea con esto, un estudio comparativo entre

16. Impact-A, una iniciativa que congrega a siete actores representativos del Ecosistema de Emprendimiento de la ciudad: Compartamos con Colombia, Fundación Avina, Corporación Ventures, Fundación Bavaria, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Fundación Endeavor Colombia y la Cámara de Comercio de Bogotá.

Colombia, México, Sudáfrica y Kenia demuestra que las empresas sociales<sup>17</sup> colombianas obtienen un porcentaje de sus ingresos directamente de los consumidores, una cifra muy superior al de las empresas del resto de los países. Esto refuerza la apuesta de las empresas por los consumidores de la base de la pirámide en Colombia.

Actualmente hay efervescencia de actores, iniciativas y de la voluntad de articulación y colaboración entre un buen número de ellas. Aun así, la oferta de servicios al emprendedor social aún es escasa y con baja diferenciación entre las propuestas de valor de la mayoría de las organizaciones del ecosistema. Es decir, a menudo las organizaciones intercambian el significado de emprendimiento social. Bajo esta amalgama con frecuencia la oferta se dirige tanto a iniciativas públicas o privadas sin ánimo de lucro, al fomento del autoempleo y a la generación de ingresos como a la emergencia de empresas con un objetivo social combinado con el económico.

Hay una proliferación de agentes en las distintas fases del desarrollo emprendedor, con mayor concentración en cuanto a servicios de apoyo en las fases semilla y *startup*. Sin embargo, los proveedores de financiación de impacto presentes en Colombia para emprendimientos sociales se concentran principalmente en fases más avanzadas del desarrollo empresarial. Aun así, la financiación privada de inversores individuales es muy importante, incluso en empresas que ya han adquirido un determinado tamaño y buscan inversiones superiores a uno o dos millones de dólares.

En los últimos dos años se han introducido en Colombia un número importante de fondos de impacto, que han llegado a 21 entidades. Según un reciente mapeo y una encuesta realizada por LGT Venture Philanthropy, los inversores esperaban cerrar en 2015 un total de 37 inversiones, con un amplio rango de inversión total entre 19 y 78 millones de USD, lo que implica doblar la actividad. Sin embargo, esta actividad inversora parece estar dirigida a emprendimientos de gran tamaño.

**Figura 12.**  
PAPEL DE LOS DISTINTOS AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN COLOMBIA

Tipo de papel en el ecosistema						
 Financiación	 Capacitación	 Asesoramiento a emprendedores	 Promoción del emprendimiento y/o del sector	 Networking entre emprendedores	 Coworking	 Otros
COLOMBIA						
Institución (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento			
Acumen						
Agora Partnerships		  	  			
ANSPE–Dirección de Innovación Social	 	 				
Ashoka	 	 				
Avina						
Bamboo Finance						
Centro de Emprendimiento (Univ. de los Andes)	 					

17. Hanley et al. (2015). Este informe define las empresas sociales como organizaciones que reciben apoyo de inversores sociales y que resuelven problemas sociales desde una óptica orientada al mercado y emprendedora, diferente a la perspectiva tradicional de desarrollo. En contraste con las organizaciones orientadas únicamente a la búsqueda de donaciones, estas empresas buscan construir modelos de negocio innovadores y sostenibles o rentables.

## COLOMBIA

Institución (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento
Chivas – The Venture			
Compartamos con Colombia			
Corpoemprende			
Corporación Ventures			
EcoEnterprises Fund			
Fondo Inversor (Inversión Social Rentable)			
Fundación Bancolombia			
Fundación Bavaria			
Fundación Bolívar Davivienda			
Fundes – Fundación hacia el Desarrollo Social			
Grassroots Business Fund			
History Channel – 1 Idea para cambiar la historia			
HubBog			
Impact Finance Fund			
Impact Hub			
Inn pulsa – Bancoldex			
LGT Venture Philanthropy			
MGM Innova Capital			
New Ventures México (Colombia)			
Njambre			
Pomona Impact			
Programa Emprender para la vida–Creame			
Root Capital			
SENA – Fondo Emprender			
Sistema B			
Socialab			
TechnoServe			
Village Capital			
Yunus Negocios Sociales – YSN			

### 6.1.3 Chile



Chile se considera por lo general uno de los centros emprendedores de América Latina y también uno de los entornos regulatorios más favorables a la inversión a través de fondos de capital emprendedor y *private equity*. También fue pionero en el desarrollo de medidas para promover la inversión ángel y las primeras redes de inversores ángeles de la región, fondos de capital semilla y numerosas incubadoras. Así mismo, lideró el movimiento para la atracción de talento emprendedor internacional con iniciativas como Startup Chile.

Uno de los rasgos más destacados de Chile es el posicionamiento de la innovación y el emprendimiento social en un lugar prioritario de la agenda política. El papel de CORFO, pionero en muchos ámbitos de la promoción del emprendimiento desde las instituciones públicas, ha desempeñado un papel clave. A sus líneas de actividad ha sumado recientemente la línea Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Innovación Social (SSAF-S). El programa beneficia en primera instancia a entidades de apoyo al emprendimiento de innovación social que cuenten con experiencia demostrable y con redes que les permitan acceder a metodologías para prestar dicho apoyo. En abril de 2015 CORFO dio a conocer las 7 entidades seleccionadas de entre 26 candidaturas: Fundación AcercaRedes; Emprendimiento Social UC, de la Pontificia Universidad Católica de Chile; de UDD Ventures; Emprendimientos de Innovación Social para la Región del Bío Bío, de la Fundación Trabajo Para Un Hermano; Incubadora Social PUCV, de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso; Fondos para Desarrollo para Emprendimientos Social, de ONG Corporación Acción Emprendedora; Social Santiago Innova, de Corporación Santiago Innova.

Estas entidades ejecutoras, a su vez, seleccionarán ocho emprendimientos que cumplan las características de la convocatoria y les prestarán apoyo y facilitarán el acceso a estos fondos SSAF-S. La entidad administradora del Fondo SSAF-S recibirá por su gestión un pago contra resultados, calculados sobre la base del rendimiento que alcancen los emprendimientos de innovación social. CORFO financiará el 100% de esta partida, con un máximo de 3.560 USD por emprendimiento que cumpla con las metas establecidas, con un tope por Fondo de hasta 28.470 USD. Este pago se asignará al Administrador del Fondo SSAF-S. SSAF-S apoya con recursos de hasta el 80% del total de los costes del emprendimiento propuesto, con un tope de 113.600 USD para el conjunto de los emprendimientos, para gastos como planes de negocios, validación de mercado y pruebas de concepto: validación preliminar con clientes y futuros usuarios, certificaciones, patentes, empaquetamiento comercial, difusión, constitución legal de la empresa, entre otros. El 20% restante deberán aportarlo los emprendedores, la entidad ejecutora, las entidades colaboradoras u otros.

También resulta interesante resaltar la iniciativa del AULAB (Laboratorio de Gobierno de Chile), que cuenta con un equipo multidisciplinario que incluye colaboraciones público-privadas<sup>18</sup> para la generación de soluciones de problemas públicos a través de desafíos de innovación abierta. A través de convocatorias, “desafíos”, para soluciones a problemas de vivienda, gestión de datos o desastres naturales, proporcionan becas para el desarrollo de proyectos

18. Interior-Subdere, Hacienda, Segpres, Economía, Desarrollo Social, Corfo y Servicio Civil, junto con estudiantes, el Ministerio del Interior y la ONEMI.

por un importe máximo de 4.300 USD aproximadamente a un total de hasta 15 proyectos, y una beca de pilotaje para los tres prototipos mejor evaluados hasta un máximo de 171.000 USD aproximadamente. En la práctica, a las convocatorias responden tanto soluciones comunitarias típicas de innovación social como emprendimientos sociales sostenibles con y sin ánimo de lucro.

Estas iniciativas son un reflejo de la sociedad chilena, que reúne algunos elementos que constituyen un caldo de cultivo para el surgimiento de un mayor emprendimiento social como es el gran desarrollo de la responsabilidad social corporativa en las empresas, el sentido de responsabilidad social entre las familias y personas de gran riqueza, así como una clase media educada y capacitada con un segmento de población *millennial* más sensible a problemáticas sociales que generaciones anteriores.

Así mismo, el desarrollo de la investigación y el conocimiento entorno a la innovación y el emprendimiento social es muy relevante entrando progresivamente en los planes de estudio de las universidades o a nivel de alianzas (SEKN a nivel latinoamericano [www.sekn.org](http://www.sekn.org) o NESIS entre las universidades en Chile). NESIS Universidad de Chile (Nodos de Educación Superior para la Innovación Social) tiene como objetivo general propiciar el desarrollo del emprendimiento y la innovación social en los jóvenes de educación superior del país, incorporando los elementos del emprendimiento social (localizar problemática sociales, relacionarse con comunidades, empatizar con el problema, conformar un equipo de trabajo), además de otras herramientas del emprendimiento tradicional (modelo de negocio Canvas, *lean startup*, *pitch*, etc.).

Chile cuenta con una serie de entidades muy activas y efectivas en la promoción y el impulso al emprendimiento social como son Socialab, Colab, o el fiS (Festival Internacional de Innovación Social). Sin embargo, no es uno de los países que se beneficien de un alto nivel de fondos de impacto internacionales, probablemente porque el país tiene menos necesidades de agentes externos para este cometido.

Algunos de los emprendimientos surgidos en Chile han alcanzado visibilidad nacional e internacionalmente, y constituyen referentes para el resto de emprendimientos. Es el caso de Al Gramo o Papinotas, que presentan casos de éxito y demuestran que se puede crear un negocio con un impacto social igual o más grande que el impacto del negocio en sí.

**Figura 13.**  
PAPEL DE LOS DISTINTOS AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN CHILE

Tipo de papel en el ecosistema			
 Financiación	 Capacitación	 Asesoramiento a emprendedores	 Promoción del emprendimiento y/o del sector
			 Networking entre emprendedores
			 Coworking
			 Otros
CHILE			
Institución (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento
Acción Emprendedora	   		
ACCIÓN JOVEN	  	  	
AcercaRedes	  	  	
Araucanía Hub	 	 	
Ashoka	 		
AULAB (Laboratorio del gobierno)	 		

## CHILE

Institución (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento
AVINA			
ChileCree			
Chivas – The Venture			
Ciescoop			
CoLab			
CoLab Alto Impacto			
Desafío Levantemos Chile			
Diplomado en Emprendimiento Social y Econ. Solidaria – Univ. Santiago de Chile CA			
Ecosistema IF / Factoría Italia			
Emprediem			
Emprende x Chile			
Endeavor			
EstamosComprometidos.org			
Festival Internacional de Innovación Social (fiS)			
FIS (Fondo de Inversión Social)			
Fondo Esperanza			
Fundación Trabajo Para Un Hermano			
Incubadora Social PUCV			
Inpact.me			
Instituto de Innovación Social–UDD			
LabSocial			
Mentores de Impacto			
NESIS			
NESsT			
Región Fértil			
Santiago Innova			
Sistema B			
Socialab			
Emprendimiento Social–Escuela De Ingeniería Univ. Católica			
TechnoServe			
UDD Ventures			

## 6.1.4 Perú



El ecosistema de emprendimiento social en Perú ha experimentado una gran transformación en los últimos diez años en términos de sensibilización, comunicación, cooperación, credibilidad y capacidad de desarrollo. Las entrevistas realizadas permiten corroborar esta evolución en un país en el que hace apenas diez años el concepto de emprendimiento social ni siquiera era reconocido como una alternativa para solventar problemas sociales críticos.

En los últimos años, el interés en apoyar y fomentar esta forma de iniciativa emprendedora ha crecido significativamente entre los diferentes actores del ecosistema (sector público, tercer sector y sector privado). Así lo reflejan la difusión de concursos y convocatorias de proyectos y premios a emprendimientos sociales y, muy especialmente, el aumento del número de entidades de apoyo de diferente naturaleza que operan en este ámbito. Asimismo existe una mayor sensibilización sobre cuestiones sociales y medioambientales entre la gente joven.

Karen Weinberger<sup>19</sup> caracteriza esta evolución reciente del ecosistema de emprendimiento social a través de las grandes transformaciones experimentadas. En esta etapa se produce el repliegue progresivo de la labor asistencial del estado y una transformación del papel de las ONG para abordar problemas sociales críticos en los segmentos más desfavorecidos de la población. Paralelamente, se ha consolidado una creciente clase media. Muchas personas de esta nueva clase media comienzan a involucrarse cada vez más en actividades de voluntariado orientado a emprendimientos sociales, a transformarse en verdaderos emprendedores sociales promoviendo sus propias iniciativas o a través de actividades de asesoramiento empresarial en el ámbito del desarrollo de capacidades de gestión y/o el desarrollo de negocio, orientaciones, etc.

En lo que respecta a la evolución del ecosistema cabe destacar también de manera especial la proliferación de concursos de ideas y de convocatorias o fórmulas de promoción y asistencia, con o sin programas de incubación, aceleración o financiación, enfocados directamente en este sector. El Estado, como agente dinamizador del nuevo rol de la iniciativa emprendedora en general y del emprendimiento social, organizaciones del tercer sector de nuevo cuño, entidades del sistema educativo y del mundo empresarial han emergido como agentes promotores de este fenómeno. Algunos ejemplos de este tipo de iniciativas, todas ellas muy orientadas a la sensibilización, comunicación, generación de redes de contactos y al impulso del ecosistema en particular son los premios promovidos por Ashoka hasta su salida de Perú, el premio Kunan (Global Shapers Community, Gastón Acurio y Telefónica), el premio Thaski (Concurso de Emprendimiento Sociales UP – Emprende UP, Universidad del Pacífico), el premio Protagonistas del Cambio (YouthActionNet y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas), el Concurso de Planes de Negocio Andina cuyo programa de apoyo y asistencia es competencia de TechnoServe Perú, el concurso Emprende Ahora (Instituto Invertir – CIPE) o los premios internacionales concedidos por la Schwab Foundation for Social Entrepreneurship son ejemplos de este tipo de iniciativas, todas ellas muy orientadas a la sensibilización, comunicación, generación de redes de contactos e impulso del ecosistema en particular. En cuanto a la oferta de programas de aceleración más programáticos y estructurados para emprendimientos sociales se pueden distinguir

19. Profesora de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico (UP) y Directora de Emprende UP.

en el ecosistema peruano los siguientes precedentes de actores e iniciativas de referencia: el programa de apoyo (incubación y aceleración) impulsado por NESST; el programa de pre-incubación e incubación de Emprende UP (Universidad del Pacífico); la iniciativa Momentum Project; el Sistema de Incubación de Empresas (SIE) del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE) de la Pontificia Universidad Católica del Perú; y los programas de dos aceleradoras privadas internacionales que operan en Perú (Unreasonable Institute y Agora).

Con todo, los agentes entrevistados coinciden en apuntar las carencias de recursos de financiación en el ecosistema peruano para emprendimientos sociales, especialmente en la fase de arranque y crecimiento inicial. En el mercado de inversiones de capital existen algunos fondos especializados en inversiones de impacto que operan en el país, aunque su actividad no está enfocada (o es muy limitada) en empresas en estas fases de desarrollo, donde la brecha de financiación es más acusada.

Los fondos de impacto que cabe destacar como actores relevantes son: OikoCredit, un fondo internacional especializado en créditos e inversiones de capital para la mejora de la productividad y la creación de empleo de empresas sociales (agricultura, comercio justo, microfinanzas, etc.); Grassroots Business Fund, otro fondo internacional, *spin-off* de la International Finance Corporation/World Bank, centrado en empresas viables que generen ingresos sostenibles o ahorro para comunidades de bajos ingresos; Bamboo Finance, un fondo global, centrado en empresas establecidas con impacto en poblaciones de bajos recursos y que en su momento ha efectuado inversiones en entidades de microfinanzas en Perú (Mibanco y Nuevas Visión); ResponAbility, un fondo con oficina en Perú que opera con deuda e inversiones de capital en diferentes sectores (agricultura, entidades financieras, educación, sanidad y energía); LGT Venture Philanthropy, un fondo internacional que opera en la región a través de oficinas en Brasil y Colombia realizando operaciones de inversión a largo plazo en organizaciones de alto impacto social o medioambiental y, finalmente, TriLinc Global Impact Fund, un fondo internacional que ofrece financiación de deuda para pequeñas y medianas empresas socialmente responsables en economías en desarrollo y, de reciente creación, Acumen, que funciona desde Colombia pero incluye Perú en su estrategia de inversión.

Finalmente, cabe destacar que en Perú una empresa social todavía no puede constituirse legalmente como tal; no existe un marco regulador específico para este tipo de empresas (una cuestión que también afecta a otros países de la región). En la práctica, y a falta de un marco legal específico, los emprendimientos sociales tienden a adoptar el formato jurídico que mejor encaja con sus necesidades; de ahí que algunos se constituyan como organización sin ánimo de lucro (sujetas al Código Civil), otros como empresas con fines de lucro (sujetas a las leyes mercantiles convencionales) y otros adopten ambos formatos.

La aparición de emprendimientos como Magrini, Kentaya, X-Runner, Yaqua o Duhem es una buena muestra de este potencial emprendedor del país. Magrini es un emprendimiento que aborda el problema social de la producción de cereales andinos a la que se dedican más de 65.000 familias peruanas, innovando y fabricando maquinaria agroindustrial más eficiente y accesible. Kentaya, constituido como asociación sin ánimo de lucro, es una iniciativa que aborda el problema social de la carencia de una educación de calidad para niños con pocos recursos de entre cuatro y quince años y que ofrece programas educativos bajo un modelo de voluntariado. X-Runner es una iniciativa emprendedora que aborda la carencia de servicios sanitarios adecuados que afecta a tres millones de personas en un distrito de Lima, comercializando una solución de sanitarios de bajo coste, ecológicos y portátiles y que no precisan agua para aquellas familias que no disponen de baños regulares. Yaqua es una empresa social centrada en el problema del acceso a agua limpia que afecta a ocho millones de peruanos y que aplica un modelo operativo muy singular: vende agua embotellada y dedica el 100% de sus ingresos a la implantación de sistemas de agua limpia en comunidades vulnerables en colaboración con distintas ONG especializadas en proyectos de agua. O finalmente Dunhell, un emprendimiento de comercio electrónico que vende al público productos saludables, ecológicos y socialmente responsables y que destina una parte del dinero que recauda a determinadas causas sociales o medioambientales.

**Figura 14.**  
PAPEL DE LOS DISTINTOS AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN PERÚ

Tipo de papel en el ecosistema						
 Financiación	 Capacitación	 Asesoramiento a emprendedores	 Promoción del emprendimiento y/o del sector	 Networking entre emprendedores	 Coworking	 Otros
PERÚ						
Institución (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento			
Agora Partnerships		  	  			
Ashoka	 	 				
Avina						
Bamboo Finance						
Bernard Van Leer Foundation						
Centro de Innovación y Desarrollo emprendedor – Pontificia Uni. Católica del Perú	 	 				
Concurso de Emprendimientos Sociales UP		 				
Emprende Ahora	  					
EmprendeSocial.com						
Emzingo-Perú						
Endeavor			   			
Global Shapers-Perú						
Grassroots Business Fund						
iDev						
Insitum						
Instituto Invertir (Partners de BID Challenge en Perú)		 	 			
Juntos para transformar Perú						
Kapital Zocial Perú						
Kunan	   	   				
LGT Venture Philanthropy		 	 			
Mibanco						
Momentum Project Perú		  	  			
NESST	   	   				
Oiko Credit						
Para Quitarse el Sombrero	 					
Perú Opportunity Fund						
Premio Protagonistas del Cambio UPC 2015		  				
Red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network)						
ResponsAbility						
Schwab Foundation for Social Entrepreneurship	 	 				

PERÚ			
Institución (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento
SNV		 	
TechnoServe			
TriLinc Global Impact Fund			
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC	 	 	
Unreasonable Institute		  	  

### 6.1.5 Argentina



El nivel de sensibilización y el grado de visibilidad en torno al emprendimiento social en Argentina ha experimentado un importante avance en los últimos quince años. La generación de un ecosistema emprendedor en este ámbito es claramente resultado de la importante labor de promoción y de apoyo llevada a cabo por un conjunto de actores entre los cuales cabe destacar dos tipologías. En primer lugar, organizaciones relevantes del tercer sector y entidades del sector público, con especial mención a organizaciones sin ánimo de lucro como Ashoka Argentina; la Asociación Civil Contribuir al Desarrollo Social (promotora de los Premios Mayma para empresas sociales); la Schwab Foundation for Social Entrepreneurship; la plataforma INICIA – Comunidad de emprendedores; la Fundación GEN – E; la Fundación AVINA; Endeavor o la plataforma BA Emprende del gobierno de la ciudad de Buenos Aires, dedicada al fomento de la iniciativa emprendedora en general, o más recientemente la Fundación Argentina Emprendedora.

En segundo lugar, aunque no menos importante, entidades de carácter público o privado centradas de forma específica en el apoyo al emprendimiento social o a la innovación social, como son Social Lab, la organización Njambre, el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés; el Espacio de Negocios Inclusivos (ENI) promovido por la Universidad Torcuato Di Tella; las iniciativas Abanderados de la Argentina Solidaria o Red Solidaria, etc.; proveedores de servicios específicos como Sistema B o Emprediem; el concurso Vos Lo Haces, una iniciativa del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires o la labor de fondos de inversión de impacto como Equitas Ventures u OikoCredit.

No obstante, el desarrollo del ecosistema del emprendimiento social en Argentina ha evolucionado durante todo este tiempo a diferentes velocidades. Se trata de un ecosistema que se encuentra en una fase inicial de desarrollo en cuanto a la oferta emprendedora (número y calidad de proyectos emprendedores con un propósito social) y la disponibilidad y calidad de los servicios de apoyo, acompañamiento y financiación.

Por una parte, las condiciones del entorno socioeconómico en Argentina han contribuido tradicionalmente a la emergencia de proyectos empresariales con una misión social como opción emprendedora. Muchos de estos

emprendimientos han sido resultado de iniciativas emprendedoras de “necesidad”, con muy pocas posibilidades de despegue y desarrollo; otros han sido implementados con un formato de organización sin fines lucro y otros han estado ligados en su origen a la actividad de las ONG. La percepción es que el emprendimiento social en Argentina ha estado vinculado tradicionalmente a este tipo de iniciativas y organizaciones.

Por otra parte, a pesar de los avances en la visibilidad de los emprendimientos con un pro-pósito social, los agentes coinciden en señalar que el nivel de sensibilización en la opinión pública en torno al concepto, papel e impacto de las empresas sociales con modelos híbridos es claramente insuficiente. Los emprendimientos que conllevan un propósito social mediante el aprovechamiento de mecanismos de mercado siguen suscitando reparos o desconfianza en la sociedad y también en muchos niveles de la administración pública. Cabe destacar el bajo perfil de la infraestructura y los servicios de apoyo para emprendimientos sociales. Entre otros factores, esta situación se atribuye a la falta de un *pipeline* de emprendimientos de la calidad (capital humano emprendedor) y el potencial empresarial necesarios para generar una oferta de servicios de apoyo y de financiación acorde con sus necesidades.

Según esta visión, el ecosistema del emprendimiento social en Argentina aun no habría superado la fase en la que los esfuerzos y los recursos parecen muy centrados en la identificación del emprendimiento social a través de convocatorias de concursos o premios. Los proyectos identificados por medio de estas convocatorias, la mayoría de ellos en fase “conceptual” o de idea, acceden a unos recursos y a una asistencia muy limitados en tiempo, cantidad y efectividad. En algunos concursos, la ayuda recibida se limita a los fondos de los premios, otros concursos ofrecen además servicios y asistencia técnica para la puesta en marcha del proyecto (formación, asesoramiento en desarrollo del plan de negocio y/o acceso a redes de contacto, etc.) durante un breve período de tiempo. Una vez completado este período, los emprendimientos se “reinsertan” en el ecosistema en busca de apoyo y recursos adicionales. Muchos de ellos no llegan al mercado y otros ni siquiera llegan a generar ventas.

El ecosistema no cuenta con modelos de apoyo adecuados o efectivos para fases más avanzadas del desarrollo de los proyectos (por ejemplo, para la fase *post-startup* o Postaceleración, el crecimiento inicial, la ampliación, etc.). Salvo unas pocas excepciones (Njambre, Premios Mayma o Contribuir, por citar tres casos relevantes centrados de forma específica en emprendimientos sociales) son muy pocos los agentes públicos o privados que ofrecen servicios de acompañamiento, asistencia técnica y aceleración con semejante alcance.

En cuanto a la financiación externa para proyectos emprendedores, las fuertes disfunciones del mercado de crédito argentino afectan por igual a emprendedores convencionales y a las empresas sociales. El crédito es un bien escaso, en especial el destinado a proyectos iniciales o empresas pequeñas, y está sujeto a condiciones de contratación distorsionadas en costes y plazos. Asimismo, el endeudamiento a largo plazo es prácticamente imposible en este mercado. En cuanto al mercado de capitales, el sector de capital emprendedor para emprendimientos sociales apenas está desarrollado. Existen muy pocos inversores de impacto, una actividad que no se ha visto favorecida por la carencia de proyectos en los que invertir, la inestabilidad cambiaria o la existencia de un marco normativo que entorpece la repatriación de beneficios. Equitas Ventures, el primer fondo de impacto creado en Argentina (2009), es uno de los pocos con una trayectoria reseñable en este ecosistema. Su primer fondo, Equitas I de 500.000 USD, cerró su ciclo de operaciones en 2015 tras efectuar ocho operaciones en los sectores de salud (proyectos para discapacitados, acceso a agua potable, etc.) y medioambiental (energía eólica, recursos naturales, etc.). Finalmente, el fondo modificó su estrategia inversora tras el cierre del primer fondo, orientándose exclusivamente al desarrollo inmobiliario con un objetivo social.

Con todo, el conjunto de los actores y organizaciones relevantes antes mencionados han sentado las bases de un ecosistema incipiente y han contribuido a la aparición de una nueva generación de emprendedores sociales que promueven iniciativas basadas en modelos de negocio híbridos, autosostenibles económicamente, con

perspectiva de negocio y con las capacidades necesarias para su desarrollo y crecimiento. Estos emprendimientos han demostrado ser en los últimos años verdaderos ejemplos a seguir para la comunidad, ejerciendo un fuerte poder motivador en un segmento de actores potenciales más cualificados para el emprendimiento social, que efectivamente existen en el país (por ejemplo, estudiantes o profesionales).

**Figura 15.**  
PAPEL DE LOS DISTINTOS AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN ARGENTINA

Tipo de papel en el ecosistema						
 Financiamiento	 Capacitación	 Asesoramiento a emprendedores	 Promoción del emprendimiento y/o del sector	 Networking entre emprendedores	 Coworking	 Otros
ARGENTINA						
Institución (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento			
Ashoka	 	 				
Avina						
Centro Innovación Social San Andrés	 	 				
Cites	  	  				
Contribuir	  	  	  			
Emprediem	 	 				
Endeavor			   			
Equitas Ventures						
Fundación Argentina Emprendedora						
Fundación Claritas						
Fundación Gen						
Inicia	  	  	  			
Mayma	  	  				
NESST	   	   				
Njambre	   	   				
Oiko Credit						
Raees						
Red Sekn (Social Enterprise Knowledge Network)						
Schwab Foundation For Social Entrepreneurship	 	 				
Sistema B			  			
Socialab	  	  				
Vos Lo Haces	 					

## 6.1.6 Nicaragua



Nicaragua es un ecosistema pequeño en términos de emprendimiento social y de emprendimiento en general, más orientado hacia el emprendimiento de subsistencia que hacia el aprovechamiento de oportunidades. Una dificultad del emprendimiento en Nicaragua es la importante limitación del tamaño del mercado local, que hace necesaria la concepción de negocios con carácter al menos regional para la ampliación de las empresas en Nicaragua.

De forma recurrente entre los entrevistados para este estudio se hace referencia a una visión amplia de emprendimiento social que considera primordial el impacto social, aunque no generado necesariamente por un emprendimiento: “aunque no lo llamamos emprendimiento social uno de los objetivos a través de las empresas que atendemos y a través de los equipos gerentes que asistimos se puede traducir en una mejora para las empresas y por ende en mejoras para los empleados, más empleo para la comunidad o mayor bienestar para la comunidad”. El concepto de emprendimiento social con el que trabaja la aceleradora Agora Partnerships no está ampliamente extendido.

La única aceleradora activa es la mencionada Agora Partnerships, lanzada en 2005 por estudiantes de la Escuela de Negocios de la Universidad de Colombia y emprendedores en Nicaragua. La organización ha desempeñado un papel fundamental en la industria de la inversión de impacto y el emprendimiento en Nicaragua y América Central. Agora ha participado activamente en la cocreación de ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs), el lanzamiento de la primera conferencia ANDE en América Latina, el prototipo de la primera metodología GIIRS y en el lanzamiento de un fondo de inversión de impacto para etapas tempranas en Latinoamérica. Como se puede ver en la figura siguiente, en Nicaragua están presentes algunos fondos de inversión de impacto (Impact Finance, Root Capital, Global Partnerships).

El ecosistema se basa en unos pocos agentes que apostaron por el sector tiempo atrás y de manera sostenida. Uno de ellos es TechnoServe, una organización internacional sin ánimo de lucro. Su misión es ayudar a hombres y mujeres con espíritu empresarial de las zonas pobres de Nicaragua a crear empresas rentables que contribuyan a generar crecimiento económico para sus familias y comunidades. Emprendedores Juveniles de Nicaragua (EJN) es una organización educativa sin ánimo de lucro constituida en agosto de 1992, afiliada a Junior Achievement Worldwide, que ayuda a las nuevas generaciones a desarrollar su espíritu emprendedor, les educa y anima a valorar la libre empresa, la economía y les proporciona las herramientas necesarias para una incorporación exitosa a la vida productiva.

No existen incubadoras especializadas, solo existe una aceleradora, lo que hace que el apoyo en las etapas incipientes y el flujo de emprendimientos para servicios avanzados sea deficitario. Por lo tanto sería interesante el fortalecimiento de los actores que actualmente desarrollan iniciativas en favor del emprendimiento social, evitando la dispersión de recursos y esfuerzos en acciones o programas de corta vida.

**Figura 16.**  
PAPEL DE LOS DISTINTOS AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN NICARAGUA

Tipo de papel en el ecosistema			
Financiaci3n	Capacitaci3n	Asesoramiento a emprendedores	Promoci3n del emprendimiento y/o del sector
Networking entre emprendedores	Coworking	Otros	
NICARAGUA			
Instituci3n (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento
Community Enterprise Solutions			
Emprendedores Juveniles de Nicaragua – INDE (Instituto Nicaragu3nse de Desarrollo)			
Global Partnerships			
Oiko Credit			
Pomona Impact			
Pymecapital			
Root Capital			
Spark Ventures			
TechnoServe			
Thrive Nicaragua			
Triple Jump			

### 6.1.7 Trinidad y Tobago

Ecosistemas m3s desarrollados de emprendimiento social	En progresi3n hacia ecosistema m3s proclives al emprendimiento social	Sistemas poco o nada facilitadores del emprendimiento social
M3xico	Colombia Chile Per3 Argentina	Nicaragua Trinidad y Tobago

El ecosistema del emprendimiento social es a3n muy incipiente, aunque ha sido acogido con gran entusiasmo por las entidades potencialmente relevantes. Apenas existen agentes como espacios permanentes de *coworking* ni otros que permitan el intercambio constante de ideas ni la relaci3n entre emprendedores, mentores o inversionistas. Aunque s3 existen eventos puntuales relacionados con el emprendimiento social, pero sin un plan u hoja de ruta a medio plazo.

Recientemente han aparecido iniciativas que reflejan la inquietud por el impacto social a trav3s de actividades econ3micas. El gobierno ha lanzado hace poco un concurso dirigido exclusivamente a innovaciones sociales ([www.luminationchallenge.org](http://www.luminationchallenge.org)) y promovido desde el Consejo para la Competitividad y la Innovaci3n. A trav3s de este concurso el gobierno proporciona financiaci3n y orientaci3n para lanzar los emprendimientos. En agosto de 2015, la primera universidad especializada en negocios del pa3s present3 junto a la fundaci3n del Citibank el Social Innovation Lab.

Otra de las iniciativas recientes es la Incubadora para Proyectos de Energía Sostenible y Renovable entre la Arthur Lok Jack Graduate School of Business y la University of the West Indies en alianza con Citibank (Trinidad & Tobago) Limited y The National Gas Company of Trinidad and Tobago (NGC). A pesar de su nombre, el emprendimiento es una de sus muchas vertientes.

**Figura 17.**  
PAPEL DE LOS DISTINTOS AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN TRINIDAD Y TOBAGO

Tipo de papel en el ecosistema						
 Financiamiento	 Capacitación	 Asesoramiento a emprendedores	 Promoción del emprendimiento y/o del sector	 Networking entre emprendedores	 Coworking	 Otros
TRINIDAD Y TOBAGO						
Institución (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento			
Idea 2 Innovation						
Launch Rockit						
Lok Jack Graduate Business School						
Lumination Challenge						
Social Enterprise Hive						
Youth Business Trinidad and Tobago						

### 6.1.8 Ecuador

Ecosistemas más desarrollados de emprendimiento social	En progresión hacia ecosistema más proclives al emprendimiento social	Sistemas poco o nada facilitadores del emprendimiento social
México	Colombia Chile Perú Argentina	Nicaragua Trinidad y Tobago Ecuador

Ecuador es uno de los países con más iniciativa emprendedora de América Latina según las distintas ediciones anuales del Global Entrepreneurship Monitor, con el emprendimiento motivado por oportunidad superando al motivado por la necesidad en un ratio similar al del resto de América Latina<sup>20</sup>. Sin embargo, el país no cuenta con el apoyo general y continuado para el emprendimiento por parte de distintos agentes, en un contexto político, institucional y social limitante (Lora y Castellani 2014).

20. El 21,3% de la población está involucrada en emprendimiento en etapas tempranas, lo que coloca al país en el puesto 8 de los 59 países analizados. De este porcentaje el 15,4% emprende por oportunidad y el resto por necesidad. GEM (2012).

Las investigaciones del GEM<sup>21</sup> indican que aunque no haya una relación aparente entre la actividad emprendedora puramente comercial y la social, parece que ambas se mueven conjuntamente. También sugiere que cuanto mayor es la actividad emprendedora comercial mayor es el solapamiento entre el emprendimiento social y comercial.

La razón por la que hacemos mención especial a los resultados de este informe en este apartado se debe al posicionamiento de Ecuador en los resultados como una excepción, junto con Brasil y Guatemala. En el caso de Ecuador si bien se dan unas tasas de actividad relativamente altas incluso para todos los países analizados por el GEM, ésta no se correlaciona con una alta actividad en emprendimiento social, sino sorprendentemente baja.

Algunas iniciativas como Salto Social, de Impacto Quito, Kiwa o el Unreasonable Institute (<http://unreasonable-labs.org/home/ecuador>) promueven y dinamizan el sector en la actualidad.

**Figura 18.**  
PAPEL DE LOS DISTINTOS AGENTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN ECUADOR

Tipo de papel en el ecosistema			
 Financiación	 Capacitación	 Asesoramiento a emprendedores	 Promoción del emprendimiento y/o del sector
	 Networking entre emprendedores	 Coworking	 Otros
ECUADOR			
Institución (nombre)	Idea / semilla	Startup	Crecimiento
Avina			
CIC–Centro de Intercambio de Conocimientos		  	  
EmprendeSocial.com			
Grassroots Business Fund			
Impacto Quito	   	   	   
Kiwa Investment Summit		  	  
NESsT	   	   	
Oiko Credit			
Red CERES			  
Root Capital			
Salto Social	  	  	
Unreasonable Institute		  	  

21. GEM 2009, The State of Social Entrepreneurship.

# CONCLUSIONES

La aceleración para emprendimiento social es un fenómeno incipiente y poco extendido en América Latina y el número de aceleradoras es aún limitado en comparación con otras regiones. La mayoría de estas entidades son de reciente creación (últimos cinco años), y una buena parte de ellas se encuentra ejecutando su primera o segunda promoción de emprendimientos acelerados. En este contexto, México es el país que más destaca por la presencia de programas y aceleradoras en este ámbito y de un ecosistema con un grado de sofisticación significativo.

La mayoría de las aceleradoras son en sí mismas emprendimientos, es decir, aún se encuentran inmersas en un proceso de búsqueda, prueba y mejora de sus propios modelos de negocio y sostenibilidad. Este estudio constata que el modelo de negocio al que aspiran las aceleradoras de emprendimientos convencionales difiere del de aquellas que se orientan a emprendimientos sociales. Estas últimas, con la excepción de Village Capital, no suelen participar en las empresas aceleradas con la finalidad de obtener una rentabilidad de su inversión a través de la venta de sus acciones en un futuro (venta de la compañía a terceros o entrada de nuevos socios inversores). Esto se debe a dos razones, por un lado, el pragmatismo a la hora de esperar que un emprendimiento social consiga crecimientos exponenciales y múltiplos similares a la inversión en emprendimiento digital y, por otro lado, las reticencias de los agentes a seguir el modelo de entrada en el accionariado de emprendimientos sociales.

Por otra parte, el espectro de emprendimientos al que se dirigen las aceleradoras es en ocasiones confuso. Es frecuente encontrar entre los proyectos acelerados diferentes tipos de emprendimientos o empresas sociales, desde iniciativas sociales con un alto o bajo potencial de impacto social y/económico, iniciativas con un claro objetivo de sostenibilidad y generación de beneficios e incluso iniciativas claramente sociales donde el aspecto económico no se pondera o no se considera prioritario. Si bien en los modelos de aceleración estándar (emprendimientos convencionales) se buscan proyectos cuyo objetivo sea el crecimiento rápido y permitan una desinversión para obtener rendimientos, las aceleradoras que trabajan con emprendimientos sociales no tienen este enfoque tan nítidamente definido.

Una restricción que limita el crecimiento de los emprendimientos sociales es la carencia de una financiación específica y especializada para distintos tramos de desarrollo y tipos de iniciativas. Incluso en aquellos países con mayor presencia de fondos de impacto, los proyectos que reciben mayor atención y, por tanto, mayor inversión son aquellos que cuentan con modelos de negocio e impacto probados, con menor riesgo de implantación y en tramos de inversión de crecimiento. Los emprendimientos sociales en fase semilla o arranque, y en especial en etapa inicial de puesta en marcha e implementación, tienen dificultades para encontrar financiación, ya que reúnen unos niveles de riesgo que solo los fondos de capital emprendedor o inversionistas ángeles han conseguido superar para la inversión en emprendimiento estándar. Por el contrario, el emprendimiento social aún no cuenta con estos inversores de alto riesgo para emprendimientos en etapas tempranas.

Otras de las deficiencias asociadas con el fenómeno de la aceleración de emprendimientos sociales es la dificultad de trasladar la propuesta de valor del proyecto, y en concreto la labor de las aceleradoras a la sociedad y a potenciales inversores. Quizá la propuesta de valor de las aceleradoras aún no ha alcanzado un grado de sensibilización y difusión entre un público más amplio debido a la dificultad de medir y cuantificar el impacto social o la actividad. De forma general, las aceleradoras no son muy exhaustivas en la medición de este impacto. Es necesario tener en cuenta que las aceleradoras no generan directamente el impacto sino que lo hacen a través

de los emprendimientos a los que apoyan. Por esta razón, esta medición es doblemente difícil para estas organizaciones puesto que depende de la colaboración de los propios emprendimientos para obtener datos relevantes y significativos. En la mayoría de los casos, las aceleradoras utilizan como métricas de resultados los parámetros habituales para medir el crecimiento empresarial (por ejemplo, la supervivencia de las empresas apoyadas, la creación de empleo o la captación de inversión privada). Uno de los principales retos para la consolidación de las aceleradoras es un mayor esfuerzo en el uso y la medición de indicadores propios del emprendimiento y la inversión de impacto en términos de la población beneficiada y el tipo de beneficios obtenidos.

En cuanto a la financiación externa para los emprendimientos sociales que atienden las aceleradoras estudiadas, ésta es aún muy limitada. El inversor más adecuado para un emprendimiento que acaba de completar su aceleración suele ser un inversor ángel o un fondo de capital emprendedor en etapas tempranas. Estas figuras, si bien están en franco desarrollo en el emprendimiento de alto impacto, aún no han encontrado reflejo en el segmento del emprendimiento social. Aunque se observa la presencia de un número creciente de fondos de impacto en la región, aunque variable según el país, se constata también que estos fondos tienden a centrarse en empresas con un mayor grado de desarrollo y una fase de crecimiento más avanzada que la que se alcanza tras un proceso de aceleración.

En un entorno como el emprendimiento social, en crecimiento y auge, las aceleradoras y también otros agentes de este ecosistema se beneficiarían de una mayor articulación. La disposición a colaborar y la habitual interacción entre los principales agentes es una excelente base para avanzar en este sentido. Eventos como el FLII o SOCAP, este último en Estados Unidos, permiten a los agentes intercambiar información, acceder a mejores prácticas, analizar tendencias del sector o entablar nuevas relaciones que potencien su acción. También cabe destacar la contribución de iniciativas como NESIS en Chile destinadas a profundizar en el conocimiento y estudio del emprendimiento social, propiciar su desarrollo por parte de las universidades y escuelas de negocio y, en definitiva, generar información transparente para el ecosistema.

# METODOLOGÍA

Este informe ha sido desarrollado por el Centro de Iniciativa Emprendedora de IESE Business School entre los meses de agosto y noviembre de 2015 como parte de un trabajo más amplio sobre los modelos de aceleración para emprendimientos sociales en países seleccionados de América Latina y el Caribe.

Los autores del estudio identificaron las principales aceleradoras de los países cubiertos así como los principales agentes en cada uno de los ecosistemas en los que operan dichas aceleradoras recurriendo para ello a una combinación de fuentes secundarias y primarias de información.

Para el mapeo de los agentes del ecosistema identificados se recurrió principalmente a las páginas webs y documentación de las propias entidades analizadas. En los casos en los que fue necesario, esta información se complementó adicionalmente con una solicitud directa a los responsables de las entidades. El mapeo de cada ecosistema se basó en entrevistas realizadas a un número variable de agentes relevantes, un mínimo de diez personas por cada país y un máximo de veinte a veinticinco personas en países como México, Colombia, Argentina o Perú.

Para el análisis de los modelos operativos de las aceleradoras, la información se recopiló a través de las entrevistas telefónicas o presenciales realizadas a sus responsables o a través de la documentación y páginas web de las entidades correspondientes. Tres de las aceleradoras, Corporación Ventures, New Ventures y NESsT, han sido objeto de casos de estudio reflejados en publicaciones independientes.

El equipo de trabajo de la IESE Business School quiere transmitir un especial agradecimiento a todas las entidades y personas contactadas y entrevistadas en el trabajo de campo, por medios electrónicos o a distancia, así como también al FOMIN por su apoyo y dedicación para el desarrollo de este proyecto. Cualquier error en la interpretación o plasmación de los datos e información es atribuible a los autores.

# LISTA DE ENTIDADES Y ACRÓNIMOS (POR ORDEN DE APARICIÓN)

**YCOMBINATOR**, [www.ycombinator.com](http://www.ycombinator.com), aceleradora de Estados Unidos creada en 2005. Organiza dos veces al año su principal programa de aceleración. Las empresas participantes necesitan estar en Silicon Valley durante los tres meses del programa y reciben financiación, asesoramiento y contactos a cambio de un porcentaje de las acciones.

**TECHSTARS**, [www.techstars.com](http://www.techstars.com), aceleradora de Estados Unidos creada en 2007. Organiza una vez al año su programa de 13 semanas en ciudades como New York City, Boston, Seattle, San Antonio, Austin, Chicago y Londres.

**FUNDACITY**, [www.fundacity.com](http://www.fundacity.com), plataforma que conecta inversores y emprendedores y les ayuda a captar fondos. Recientemente ha sido comprada por la plataforma norteamericana GUST.

**ASPEN INSTITUTE**, [www.aspeninstitute.org](http://www.aspeninstitute.org), organización internacional sin ánimo de lucro fundada en 1950. A través de distintas actividades trata de promover el liderazgo basado en valores, incentivar a las personas a reflexionar sobre las ideas que definen una sociedad mejor y ofrecer un entorno donde reflexionar sobre los aspectos más críticos de la sociedad. Con sede en los Estados Unidos.

**NESTA**, [www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk), organización británica sin ánimo de lucro enfocada a la innovación, cuya misión es ayudar a las personas y empresas a llevar sus ideas a la práctica. Proporciona apoyo y financiación.

**ASHOKA**, [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org), organización global que identifica e invierte en emprendedores sociales líderes, personas que innovan y ponen en la práctica soluciones que resuelven problemas sociales.

**ENDEAVOR**, [www.endeavor.org](http://www.endeavor.org), organización sin ánimo de lucro originada en los Estados Unidos y con presencia en múltiples países que promueve y apoya el emprendimiento dinámico en países emergentes.

**CORFO**, [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl), Corporación de Fomento de la Producción de Chile es una organización gubernamental orientada a promover el crecimiento económico de Chile. Gestiona una amplia variedad de programas destinados a promover la competitividad de las empresas chilenas y atraer inversión.

**IMPACTO QUITO**, [www.impactoquito.net](http://www.impactoquito.net), es un laboratorio de emprendimiento que ofrece espacio de trabajo compartido para fundadores de *startups*, *freelancers*, consultores y agentes de cambio.

**VEOLIA**, [www.veolia.com.mx](http://www.veolia.com.mx), empresa de origen francés que ofrece servicios a las entidades públicas y empresas industriales para gestionar, optimizar y valorizar sus recursos en forma de agua, energía y materiales.

**SACMEX LABORATORIO PARA LA CIUDAD**, [www.sacmex.df.gob.mx](http://www.sacmex.df.gob.mx), dependencia de Gobierno que brinda servicios de agua potable y alcantarillado, así como el tratamiento y reutilización de aguas residuales en el Distrito Federal.

**CO\_**, [www.co.org.mx](http://www.co.org.mx), organización que busca ampliar iniciativas de impacto social a través de incubación y la reproducción de negocios sociales exitosos.

**MAKE SENSE**, <http://beta.makesense.org>, plataforma que busca resolver desafíos sociales y medioambientales a través de la movilización y la sensibilización social y de actividades con empresas, gobiernos, administraciones públicas o universidades.

**MOVISTAR**, [www.movistar.com](http://www.movistar.com), empresa de telefonía móvil internacional.

**BANAMEX**, [www.banamex.com](http://www.banamex.com), institución financiera mexicana.

**HYSTRA**, [www.hystra.com](http://www.hystra.com), firma internacional de consultoría enfocada en empresas y sectores sociales que ofrece servicios de apoyo a la implantación estratégica y la innovación empresarial para empresas con impacto social y medioambiental.

**FONDEADORA**, [www.fondeadora.mx](http://www.fondeadora.mx), asociación civil con la misión de vincular a creadores de proyectos que generan valor con la sociedad mexicana a través de una plataforma de *crowdfunding*.

**BBVA VENTURES**, [www.bbvaventures.com](http://www.bbvaventures.com), fondo de inversión ligado al banco BBVA que invierte en empresas tecnológicas disruptivas en el ámbito de los servicios financieros.

**ANDE**, <http://www.aspeninstitute.org/policy-work/aspennetworkdevelopmententrepreneurs>. Aspen Network of Development Entrepreneurs es una red global de organizaciones que promueve el desarrollo económico a largo plazo, manteniendo la atención en los beneficios sociales y medioambientales.

**SOCIAL ENTERPRISE GOIZUETA**, <http://goizueta.emory.edu/faculty/socialenterprise/index>, centro dependiente de la escuela de negocios Goizueta de la Universidad de Emory en Estados Unidos que busca aplicar conocimiento y soluciones de mercado para alcanzar un impacto social relevante y sostenible.

**REVISTA DINERO**, [www.dinero.com](http://www.dinero.com), publicación de noticias de economía, finanzas, comercio, negocios e indicadores económicos de Colombia y el mundo.

**COMPARTAMOS CON COLOMBIA**, [www.compartamos.org](http://www.compartamos.org), corporación sin ánimo de lucro multiempresarial, que se centra en formar líderes, transferir conocimiento y crear capacidades en organizaciones con el propósito de aumentar su contribución al desarrollo social.

**INNPULSA**, [www.innpulsacolombia.com](http://www.innpulsacolombia.com), unidad del gobierno colombiano creada para promover la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico como motores para la competitividad y el desarrollo regional.

**IGNIA**, [www.ignia.com.mx](http://www.ignia.com.mx), fondo de inversión con base en México que invierte en empresas de alto potencial de crecimiento que atienden a la base de la pirámide en México.

**BANCOMER**, [www.bancomer.com](http://www.bancomer.com), una institución financiera de banca múltiple mexicana.

**INADEM**, [www.inadem.gob.mx](http://www.inadem.gob.mx), el Instituto Nacional del Emprendedor es un órgano administrativo desvinculado de la Secretaría de Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a microempresas y pymes.

**ADOBE**, [www.adobecapital.org](http://www.adobecapital.org), fondo de inversión de impacto de triple resultado centrado en impulsar el crecimiento de empresas con impacto social y ambiental con modelos innovadores, rentables y escalables.

**MONTE DE PIEDAD**, [www.montepiedad.com.mx](http://www.montepiedad.com.mx), Institución de Asistencia Privada (con personalidad jurídica propia y sin ánimo de lucro) dedicada a la financiación social a través de préstamos prendarios.

**FONDO DE COOPERACIÓN SUIZA**, [www.cooperacionsuizaenperu.org.pe](http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe), fondo para Perú dependiente de la agencia de cooperación al desarrollo de Suiza.

**ANSPE**, [www.anspe.gov.co](http://www.anspe.gov.co), Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema es la entidad del Gobierno Nacional encargada de la estrategia de promoción social para la población más pobre y vulnerable del país.

**RUTA N MEDELLÍN**, [www.rutanmedellin.org](http://www.rutanmedellin.org), corporación creada por la Alcaldía de Medellín, UNE y EPM, con el fin de convertir la ciudad en un referente de innovación.

**SEKN**, [www.sekn.org](http://www.sekn.org), red de conocimientos sobre emprendimientos sociales entre diez escuelas de negocios de Iberoamérica, contando como socios estratégicos con la Escuela de Negocios de Harvard y la Fundación Avina. Fundada a partir de Egade Business School.

**NESIS**, [www.nesis.fen.uchile.cl](http://www.nesis.fen.uchile.cl), Nodos de Educación Superior para la Innovación Social tiene como objetivo general propiciar el desarrollo del emprendimiento y la innovación social en los jóvenes de educación superior de Chile.

**FIIS**, [www.fiis.org](http://www.fiis.org), Festival Internacional de Innovación Social, FiiS, es un evento que se celebra en Chile.

**KUNAN**, [www.kunan.com.pe](http://www.kunan.com.pe), programa que impulsa, integra e inspira el emprendimiento y la innovación social de jóvenes en el Perú.

**GLOBAL SHAPERS**, [www.globalshapers.es](http://www.globalshapers.es), red mundial de jóvenes entre los veinte y los treinta años que el Foro Económico Mundial ha elegido para que contribuyan a la mejora de los entornos en los que viven.

**TECHNOSERVE**, [www.technoserve.org](http://www.technoserve.org), es una firma consultora que asesora a empresas en países en desarrollo para construir granjas, empresas e industrias competitivas.

**JUNIOR ACHIEVEMENT**, [www.fundacionjaes.org](http://www.fundacionjaes.org), organización sin ánimo de lucro que promueve que los jóvenes experimenten y detecten nuevas oportunidades, tanto en el ámbito profesional como en el ámbito personal.

**GEM**, [www.gem-spain.com](http://www.gem-spain.com), el "Global Entrepreneurship Monitor" (GEM), es un informe anual que muestra el estado del emprendimiento y las principales barreras que limitan el emprendimiento.

**KIWA**, [www.kiva.org](http://www.kiva.org), trabaja con instituciones de microfinanzas en cinco continentes que proporcionan préstamos fuera del sistema bancario tradicional.

**SOCAP**, [www.socialcapitalmarkets.net](http://www.socialcapitalmarkets.net), red de inversores, emprendedores y líderes de impacto social.

# BIBLIOGRAFÍA

**Ashoka (2015)**, "Social Entrepreneurship in Mexico and Central America: Trends and Recommendations".

**Baird, R., Bowles, L., & Lall, S. (2013)**, "Bridging the pioneer gap: the role of accelerators in launching high-impact enterprises", Aspen Network of Development Entrepreneurs and Village Capital.

**Bannick, M., Goldman, P., & Kubzansky, M. (2015)**, "Frontier Capital. Early stage investing for financial returns and social impact in emerging markets", Omidyar Network.

**Buckland, H., Carreras, I., & Murillo, D. (2014)**, "Innovación social en América Latina: Compartamos con Colombia. Un bróker de la innovación social", Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).

**Chivas Brothers Limited (2014)**, "Redefining success in a changing world", Chivas Brothers Limited.

**Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2015)**, "A look inside accelerators. Building Business", Nesta.

**Dee, N., Gill, D., Weinberg, C., & McTavish, S. (2015)**, "Startup support programs: What's the difference", NESTA London.

**GIIN (2015)**, "Introducing the impact investment benchmark".

**Hanley et al. (2014)**, "Taking the pulse social enterprise landscape in developing and emerging economies of the insights from Colombia, Mexico, Kenya & South Africa".

**Hanley, L.M., Wachner, A.M., & Weiss, T. (2015)**, Taking the pulse: Social Enterprise Landscape in Developing and Emerging Economies. Insights from Colombia, Mexico, Kenya & South Africa., International Research Network on Social Economic Empowerment (IRENE).

**Hubert AI (2015)**, "Social entrepreneurship in Mexico and Central America. Trends and recommendations", Ashoka.

**Jager, U., Whittingham, K., Bamert, B., & Rodriguez, A. (2011)**, Emprendedores sociales de América Latina, Premios Stephan Schmidheiny Innovation para la Sostenibilidad, Perfil del Solicitante 2013, Centro de Intercambio de Conocimiento de VIVA TRUST, Costa Rica.

**Kanti, H., & Federico J. Ibarra (2014)**, Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: Una herramienta para la acción en América Latina, ed. Asociación Civil Pymes Mercosur.

**Leme, A., Martins, F., & Hornberger, K. (2014)**, "The state of impact investing in Latin America. Regional trends and challenges facing a fast-growing investment strategy", Bain & Company.

**LGTVP (2014)**, "Impact Investing Map – Colombia", elaborado por la oficina de LGTVP en Colombia.

**LGTVP (2015)**, "Lessons from the field 2015. The LGT Venture Philanthropy Accelerator Program", LGT.

**Lora, E., Castellani, F. (2014)**, Entrepreneurship in Latin America: A step up the social ladder, ed. BID, Washington DC.

**Melo, J., & Magdalen, T. (2015)**, "Negocios inclusivos en México y Colombia. Una mirada a los actores, los ecosistemas y los modelos de negocio", Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

**Mocker, V., Bielli S., & Haley, C. (2014)**, "Winning together: A guide to successful Corporate-startup collaborations", ed. NESTA.

**Miller, P., & Bound, K. (2011)**, "The startup factories: the rise of accelerator programs to support new technology ventures", NESTA Londres.

**Miller, P., & Stacey, J. (2014)**, "Good incubators. The craft of supporting early-stage social ventures", NESTA Londres.

**NESTA (2014)**, "Startup accelerator programs: a practical guide", NESTA Londres.

**Quiroga Marín, F., & Barrera, M. (2014)**, "Panorama del ecosistema de emprendimiento de Bogotá", Corporación Ventures para IMPACT-A.

**Robert, P.W., Peters, S., & Koushyar, J. (2015)**, The Impact of Entrepreneurship Database Program 2014 Year-End Data Summary, Social Enterprise @ Goizueta in collaboration with Saurabh Lall (ANDE).

**Terjesem S., Lepoutre J., & Justo R. (2011)**, "Report on social entrepreneurship", Global Entrepreneurship Research Association.

**Veling, P. (2013)**, "Innovation Scout Report Mexico", University of Utrecht.

**Van Hoof, B. (2013)**, "Casos de estudio sobre empresas colombianas: inversión social rentable", FOMIN.

**Vesga (2015)** "El caso de INNpalsa Colombia: La evolución de una política pública para el crecimiento empresarial extraordinario", Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, nº 19 / 2015 CAF.

**World Bank, (2014)**, "Fundación Chile Incubator, Chile Case study".

Fondo Multilateral de Inversiones  
Inter-American Development Bank  
1300 New York Avenue N.W.  
Washington, D.C., 20577

[www.iadb.org/fomin](http://www.iadb.org/fomin)

