

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

**PROMOCION DEL ECOSISTEMA DE INVERSION Y EMPRENDIMIENTO DE
IMPACTO SOCIO-AMBIENTAL**

(BR-T1346)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Henrique Martins de Araujo (MIF/CBR), Jefe de Proyecto; Gyoung Joo Choe (MIF/KE); Carolina Carrasco (MIF/CCH); Vanderleia Radaelli (CTI/CBR); y Luciane Juliani (GCL/GCL).

ÍNDICE

RESUMEN DE PROYECTO

1.	EL PROBLEMA	2
2.	LA SOLUCIÓN	4
3.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	8
4.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	9
5.	SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	10
6.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	10

RESUMEN DE PROYECTO

PROMOCION DEL ECOSISTEMA DE INVERSION Y EMPRENDIMIENTO DE IMPACTO SOCIO-AMBIENTAL (BR-T1346)

Como respuesta a los problemas de desigualdad social, y ante las limitaciones de los gobiernos para lograr las coberturas requeridas con los resultados y calidad necesarias, en los últimos años han ido surgiendo y cobrando gran relevancia los emprendimientos sociales, que junto a la obtención de resultados financieros, buscan de manera explícita generar una transformación social y/o ambiental alineada que contribuya a la solución de estas problemáticas.

En el caso de Brasil, el ecosistema de emprendimientos sociales e inversiones de impacto se encuentra en fases nacientes, en el que si bien se puede observar un creciente interés y presencia de actores e iniciativas, éstos permanecen mayormente fragmentados y en estados incipientes de desarrollo. Son reflejo de ello: (i) la escasa masa crítica de emprendimientos sociales con modelos de negocio innovadores y escalables, que sean “invertibles”; (ii) limitados mecanismos y fuentes de financiamiento disponibles para este tipo de compañías, (iii) escaso número de incubadoras y aceleradoras trabajando con enfoque de impacto, y (iv) articulación y vínculos de colaboración débiles entre los actores del ecosistema.

A través del presente proyecto se propone contribuir a mejorar las vidas de las poblaciones pobres y vulnerables de Brasil, promoviendo la creación y crecimiento sostenible de emprendimientos sociales capaces de desarrollar y escalar innovaciones enfocadas en resolver problemas sociales y medioambientales. El proyecto se enfocará en dos líneas estratégicas:

(i) A través de un **programa de aceleración e incubación de emprendimientos sociales (A&I)**, ICE buscará incrementar de manera significativa el pipeline de emprendimientos sociales con modelos de negocio innovadores y potencial de alto impacto social y/o ambiental. Para ello se trabajará con un enfoque integral de fortalecimiento de capacidades de las A&I para incorporar y gestionar estrategias de incubación o aceleración de emprendimientos sociales, así como la movilización de capital semilla inteligente a los emprendimientos más promisorios.

(ii) Con la meta de **construir las bases de un entorno propicio para la creación y crecimiento sostenible de emprendimientos capaces de desarrollar y escalar innovaciones sociales en el país**, se apoyará la ejecución de las recomendaciones estratégicas definidas por la *Força Tarefa de Finanças Sociais*, y también se apoyará la expansión del programa Academia, a fin de instalar la temática de inversiones de impacto en el ámbito de la enseñanza superior, además de estimular la creación de emprendimientos sociales en dicho contexto.

Este es el primer proyecto del FOMIN que apoya de manera sistemática el proceso de construcción y consolidación de un ecosistema de inversiones de impacto y de emprendimientos sociales de alcance nacional, de la mano de un socio con gran capacidad de movilización y ejecución como es ICE. De resultar exitoso, el proyecto tendrá un altísimo potencial de demostración en otros países de la región.

Como resultado, se espera alcanzar: (i) al menos 100 mil de personas pobres y de bajos ingresos que acceden a productos y servicios ofrecidos por los emprendimientos sociales; (ii) 40 incubadoras y aceleradoras del país que incorporan o expanden su portafolio de emprendimientos sociales, y (iii) 16 emprendimientos sociales que participan en procesos de incubación o aceleración. Por último, el proyecto podrá ser la punta de lanza de un conjunto de instrumentos y recomendaciones de política pública, apoyadas por **BID/CTI** – que integra el equipo de este proyecto, para su implementación en los tres niveles de gobierno en Brasil.

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Resultados
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Mecanismo de funcionamiento del Programa de Aceleración e Incubación

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACION DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TECNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Diagnóstico de las Necesidades del Socio Ejecutor (DNA)
ANEXO VI	Informes de Avance (PSR) y Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional

SIGLAS Y ABREVIATURAS

A&I	Aceleradoras e Incubadoras
ANDE	<i>The Aspen Network of Development Entrepreneurs</i>
ANPROTEC	<i>Associação nacional de entidades promotoras de empreendimentos inovadores</i>
BNDES	<i>Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social</i>
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
CT	Cooperación técnica
CTI	División de Competitividad, Tecnología e Innovación del BID
FINEP	<i>Financiadora de Estudos e Projetos</i>
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GIIN	<i>Global Impact Investing Network</i>
GSG	<i>Global Social Investment Steering Group</i>
ICE	<i>Instituto de Cidadania Empresarial</i>
IIC	Corporación Interamericana de Inversiones
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
POA	Plan Operativo Anual
SE	Socio Ejecutor
SEBRAE	<i>Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas</i>

RESUMEN EJECUTIVO

**PROMOCION DEL ECOSISTEMA DE INVERSION Y EMPRENDIMIENTOS DE IMPACTO
SOCIO-AMBIENTAL
(BR-T1346)**

País:	Brasil		
Socio Ejecutor:	Instituto de Ciudadania Empresarial (ICE)		
Área de Enfoque:	Bajo la nueva estrategia de la Economía del Conocimiento, el proyecto pertenece a la área prioritaria de "Ecosistema" porque apoya a organizaciones intermediarias que fomentan el desarrollo de innovaciones altamente escalables con un fuerte componente de tecnología orientadas a solucionar problemas sociales y medioambientales que permitan mejorar las vidas de las poblaciones pobres y de bajos ingresos del país.		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	CTI/CBR		
Clientes del proyecto:	(i) Al menos 100.000 de personas pobres y de bajos ingresos que acceden a productos y servicios ofrecidos por los emprendimientos sociales; (ii) 40 incubadoras y aceleradoras del país que incorporarán o expandirán su portafolio de emprendimientos sociales, y (iii) 16 emprendimientos sociales operando modelos escalables en los sectores de educación, salud, servicios financieros, entre otros, que incorporan un fuerte uso de la tecnología, que participarán en procesos de incubación o aceleración		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 1.400.000	
	Inversión:	US\$ 000.000	
	Préstamo:	US\$ 000.000	
	Otro (explique):	US\$ 000.000	
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN:	US\$ 1.400.000	48%
	Contraparte:	US\$ 1.505.646	52%
	Co-financiamiento:		
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$ 2.905.646	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) haber designado el Coordinador General del Proyecto; (ii) haber presentado al Banco el Plan Operativo Anual (POA) para el primer año del proyecto; (iii) No objeción del Banco al mecanismo de financiamiento semilla reembolsable dirigido a emprendimientos sociales, incluyendo los criterios de selección de A&I y emprendimientos sociales.		
Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703) el 21 de agosto de 2016. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		

1. EL PROBLEMA

Descripción del Problema

- 1.1 **Contexto país.** La última década fue testigo de un incremento significativo del ingreso y consumo de la población en Brasil, con una inserción de más de 38 millones de personas a las clases media y alta, y una fuerte disminución de la pobreza y vulnerabilidad (del 42% en 2004 al 23% en 2014).¹ Estos avances fueron principalmente fruto de condiciones externas favorables que estimularon la demanda interna y permitieron desarrollar ambiciosos programas sociales, como el Bolsa Familia, que llevaron a posicionar al país como referente internacional en políticas de inclusión social.
- 1.2 No obstante, Brasil mantiene altos niveles de desigualdad y la trayectoria económica de los últimos años parece revertir las tendencias positivas. El crecimiento económico negativo de 3,8% registrado en 2015 y perspectivas de mantención de la desaceleración en 2016², profundiza la exposición del país a complejos problemas que impactan a una porción muy significativa de la población, vulnerable y de baja renta³, en áreas como la educación, salud, vivienda, energía, agua y saneamiento y empleo.⁴ A modo de ejemplo, el 75% de la población brasileña no posee seguro de salud, el 64% no tiene acceso a servicios bancarios formales y sólo uno de cada cinco jóvenes tiene acceso a la educación superior.⁵ La tasa de desempleo aumentó significativamente, de una baja histórica de 4.3% en fines de 2014, a 7.5% en fines de 2015.⁶
- 1.3 Como respuesta a estas problemáticas, y ante las limitaciones de los gobiernos para lograr las coberturas requeridas con los resultados y calidad necesarias, en los últimos años han ido surgiendo y cobrando gran relevancia diversas iniciativas empresariales – los emprendimientos sociales⁷ – que junto a la obtención de resultados financieros, buscan de manera explícita generar una transformación social y/o ambiental alineada que contribuya a la solución de estas problemáticas.⁸ Un elemento central de este tipo de emprendimientos consiste en la innovación social, es decir, la proposición de una solución novedosa, eficaz y sostenible a un problema social, en la que el valor creado beneficia a la sociedad como un todo, más allá de los individuos particulares.⁹
- 1.4 **Ecosistema de emprendimientos sociales y de inversión de impacto.** El crecimiento de los emprendimientos sociales, al igual que otros tipos de emprendimiento, requiere de la existencia de ecosistemas articulados, que faciliten el acceso a capital, mercados, servicios de apoyo y un marco de políticas públicas favorables, en el cual emprendedores,

¹ Plano CDE, compilación de estadísticas oficiales.

² Perspectivas económicas: Las Americas. FMI, Abril 2016.

³ Según el Estudio del BID “Pobreza, vulnerabilidad y pobreza en América Latina” (2015), un 60% de la población en Brasil pertenece a los segmentos de pobreza extrema, pobreza moderada o clase vulnerable.

⁴ **Social Finance in Brazil. Solutions to Social and Environmental Challenges. A New Paradigm for Managing the Needs and Resources of Society.** Força Tarefa de Finanças Sociais. October 2015. http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Recommendations_Brazilian%20Social%20Finance%20Task%20Force.pdf

⁵ **Mapa do setor de investimento de impacto no Brasil.** Resumo das Conclusões. ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs), LGT Venture Philanthropy e Quintessa Partners. 2015. http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Mapa_do_setor_de_impacto_no_brasil_And.pdf

⁶ Datos del Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

⁷ Los emprendimientos sociales o de impacto son negocios en etapas tempranas que abordan problemas sociales y ambientales y trabajan en las comunidades para mejorar la vida de las personas. Como parte de sus actividades centrales, estas empresas ofrecen a las poblaciones vulnerables acceso a bienes, servicios, ingresos y oportunidades de empleo. (Fuente: Grupo de Trabajo de Inversión de Impacto Social del G8). <http://www.fomin.org/Portals/0/Topics/MIF%20Concept%20Note%20Spanish.pdf>

⁸ Dr. Consulta es un ejemplo de emprendimiento social en Brasil con un modelo de negocio probado, de alto crecimiento y potencial de escala, que está innovando el campo de la salud para poblaciones de bajos recursos: se trata de una red de servicios primarios de salud cuya atención se realiza 25 veces más rápido que el servicio público, a costos de entre 60% y 90% menores que el sistema privado. Actualmente atiende a 240.000 pacientes por año, y apunta a alcanzar 3 millones anuales en el 2018.

⁹ Definición del Centro para la Innovación Social, Escuela de Postgrado de Negocios de Stanford. <http://www.fomin.org/Portals/0/Topics/MIF%20Concept%20Note%20Spanish.pdf>

inversores, gobiernos, universidades, agencias de desarrollo, entre otras organizaciones, desarrollen un involucramiento cada vez mayor y más efectivo. Diversos estudios indican que los principales desafíos que enfrentan los negocios de impacto para desarrollarse, tienen relación con la identificación de canales adecuados de distribución, el acceso a financiamiento y el desconocimiento de las necesidades específicas y características de la población pobre y vulnerable.

- 1.5 En este marco, instituciones intermediarias del ecosistema, tales como las incubadoras y aceleradoras -de impacto- desempeñan un rol instrumental y fundamental para la creación, desarrollo y crecimiento de emprendimientos sociales, dado que los ayuda a abordar los desafíos críticos que enfrentan, mencionados en el punto anterior.
- 1.6 **Diagnóstico del problema.** En el caso particular de Brasil, el ecosistema de emprendimientos sociales e inversiones de impacto se encuentra en fases nacientes, en el que si bien se puede observar un creciente interés y presencia de actores e iniciativas, éstos permanecen mayormente fragmentados y en estados incipientes de desarrollo. Son reflejo de ello:
 - 1) **Escasa masa crítica de emprendimientos sociales con modelos de negocio innovadores y escalables que sean “invertibles”**, así como de casos de éxito que hayan logrado responder en escalas significativas a los diversos problemas que enfrentan las poblaciones vulnerables, que sirvan como efectos demostrativos. Los inversores locales carecen de acceso a una masa crítica de emprendedores sociales con propuestas innovadoras y atractivas para potencial financiamiento.
 - 2) **Limitados mecanismos y fuentes de financiamiento disponibles para este tipo de compañías.** Si los mercados de inversión ángel, semilla y emprendedor, agentes claves para la provisión de capital inteligente a emprendimientos innovadores en fases iniciales son incipientes en el país, son mucho más limitados los inversores locales que comprendan los desafíos y riesgos de los emprendimientos sociales, y estén a la búsqueda del doble retorno financiero y social. Son contados los fondos de capital emprendedor del país que cuentan con una estrategia dedicada a emprendimientos sociales.¹⁰
 - 3) **Escaso número de incubadoras y aceleradoras trabajando con enfoque de impacto**, con modelos de negocio sostenibles, y con sistemas robustos de medición de impacto. Según un estudio realizado por la *Associação nacional de entidades promotoras de empreendimentos inovadores* (ANPROTEC), de más de 300 incubadoras y aceleradores en funcionamiento en el país, menos de 10 tienen como objetivo principal lograr impacto social a través del apoyo a emprendimientos.¹¹
 - 4) **Articulación y vínculos de colaboración débiles entre los actores del ecosistema.** Los vínculos de articulación entre los diversos agentes públicos y privados, necesarios para construir y consolidar un ecosistema que facilite la innovación social, requieren ser fortalecidos de manera significativa.
- 1.7 **Beneficiarios del proyecto.** A través de los servicios y productos ofrecidos por los emprendimientos sociales apoyados por el proyecto, se generarán beneficios directos al menos 100.000 personas pobres y de bajos ingresos.¹² Serán beneficiarias 40 incubadoras y aceleradoras del país que incorporarán o expandirán su portafolio de

¹⁰ Vox Capital y Mov Inwestimentos y Kaeté.

¹¹ **O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil: Relatório de Pesquisa.** Tania M. Vidigal Limeira. Junho 2014. ICE & FGV EAESP. http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O_papel_das_aceleradoras.pdf

¹² Se espera que alrededor del 50% de este grupo de beneficiarios resida en las regiones del norte y noreste, donde existe la mayor concentración de pobreza del país.

emprendimientos sociales, así como 16 emprendimientos sociales y sus equipos, operando en sectores que impactan directamente la calidad de vida de estas comunidades, tales como educación, salud, servicios financieros, entre otros, y que, incorporando un fuerte uso de la tecnología, desarrollaran soluciones escalables para estas problemáticas. Adicionalmente, serán beneficiarios otros actores del ecosistema, tales como universidades, inversores, agencias de gobierno, mediante aprendizajes sobre el proceso de creación y desarrollo de emprendimientos sociales e inversión de impacto, y profundización de relaciones de colaboración y articulación para el desarrollo de las finanzas sociales en el país.

2. LA SOLUCIÓN

Descripción del proyecto

- 2.1. **Objetivo.** El objetivo del proyecto consiste en promover la creación y crecimiento sostenible de emprendimientos sociales capaces de desarrollar y escalar innovaciones enfocadas en resolver problemas sociales y medioambientales. Se pretende lograr este objetivo al acelerar el desarrollo del emergente ecosistema de emprendimientos sociales e inversión de impacto en el país.
- 2.2. **Modelo.** Para lograr los objetivos, ICE implementará un proyecto con un enfoque integral que incorpora buenas prácticas internacionales, sumado a experiencias, conocimientos y proceso de construcción colaborativa entre los principales actores del ecosistema del país:
 - a. ***Aceleración e incubación de emprendimientos de impacto.*** Partiendo de las evidencias que muestran que los emprendimientos que participan en programas formales de apoyo tienen mayores probabilidades de sobrevivir, de recibir un mayor financiamiento y de crecer que aquellas sin acceso a apoyos formales, y con la meta de expandir significativamente la masa crítica de emprendimientos sociales brasileños capaces de impactar positivamente las vidas de millones de personas vulnerables del país, ICE propone implementar un programa de incubación y aceleración de emprendimientos sociales. A través del programa, que incorpora las lecciones de un piloto llevado a cabo en el 2015¹³, ICE propone seleccionar y apoyar a un conjunto de incubadoras y aceleradoras, brindándoles: (i) formación en temas de emprendimientos e inversiones de impacto a fin de construir capacidades de sus equipos gerenciales y técnicos, (ii) acompañamiento técnico en el diseño y ejecución de planes de incubación y aceleración de emprendimientos sociales como parte de su estrategia institucional, y (ii) recursos de cooperación técnica para que puedan implementar, de forma piloto, un innovador mecanismo de financiamiento semilla reembolsable dirigido a los emprendimientos más promisorios de sus carteras, bajo un esquema de recuperación contingente al cumplimiento de KPIs de crecimiento, sostenibilidad financiera e impacto social.

Respondiendo a las lecciones de la experiencia piloto, ICE incorporará estrategias específicas para atraer y fortalecer a incubadoras y aceleradoras de las regiones del norte y nordeste, donde se concentran los mayores niveles de pobreza, fomentando de esta manera el desarrollo de innovaciones sociales que respondan a las necesidades de las poblaciones más vulnerables de estas regiones.

¹³ En dicho piloto han participado más de 20 incubadoras y aceleradoras que han recibido una serie de capacitaciones presenciales y virtuales, además de sesiones de mentoría individuales, durante un período de seis meses para la elaboración del plan de acción para la incorporación de emprendimientos de impacto dentro de su estrategia. Cinco de ellas, con los planes de acción más robustos, han sido premiados con un acompañamiento técnico para la implementación del mismo, así como con vouchers de SEBRAE para los emprendimientos sociales de su cartera.

- b. **Movilización y articulación de actores para fomentar emprendimientos sociales e inversiones de impacto.** Si bien los emprendimientos de impacto conllevan un gran potencial de transformación social, su crecimiento puede verse severamente limitado si no están insertos en un entorno o ecosistema favorable¹⁴. Tomando en cuenta que para lograr que florezcan los emprendimientos sociales con un potencial genuino de mejorar el futuro de las poblaciones más vulnerables del país, es instrumental trabajar con un enfoque de ecosistema, en el 2014 nació la *Força Tarefa de Finanças Sociais* de Brasil, bajo el rol coordinador de ICE. Como punto de partida de dicha iniciativa, la cual incorpora mejores prácticas de iniciativas tanto públicas como privadas de otros países que han registrado avances notorios en materia de innovaciones sociales¹⁵, se identificaron cuatro temas críticos que deberían ser abordados en simultáneo para catalizar el ecosistema: (i) atraer capital para el financiamiento de emprendimientos de impacto socio-ambiental, buscando canalizar un mayor volumen de capital de fuentes más diversificadas, y promoviendo mecanismos financieros innovadores; (ii) incrementar el número de emprendimientos sociales escalables; (iii) fortalecer las organizaciones intermediarias, a fin de mejorar la conexión entre la oferta y demanda de capital; y (iv) promover condiciones favorables para el desarrollo de las finanzas sociales. A partir de estas priorizaciones, se definieron 15 recomendaciones con objetivos claros a ser alcanzados en 2020. ICE, a través de este proyecto, pretende profundizar su labor de movilización, articulación, y cambio del modelo mental de actores locales así como acelerar la implementación de las recomendaciones orientadas a construir un ecosistema robusto.
- c. **Integración de la temática de emprendimientos sociales en el contexto académico.** Reconociendo la relevancia de formar una nueva generación de talentos con potencial de dinamizar este naciente sector de emprendimientos sociales, ICE creó el programa Academia con el objetivo de introducir e integrar la temática en las instituciones de educación superior, (i) generando y diseminando conocimiento en temas de finanzas sociales y emprendimientos de impacto; (ii) creando y fortaleciendo una red de profesores con interés en la temática, (iii) apoyando y financiando iniciativas y proyectos de las instituciones de educación superior y de docentes en la temática, (iv) apoyando proyectos de las universidades en comunidades de bajos ingresos a fin de mapear y potenciar los negocios de impacto. A través del presente proyecto, ICE busca ampliar significativamente el involucramiento de las universidades -incluyendo las del norte y nordeste-, tanto de profesores como de estudiantes, en el campo de las finanzas sociales por medio del trabajo en red, estudios, y una mayor representatividad del tema en los programas de las diversas carreras universitarias en todo el país.

- 2.3. **Innovación.** Este es el primer proyecto del FOMIN que apoya de manera sistemática el proceso de construcción y consolidación de un ecosistema de emprendimientos sociales junto con inversiones de impacto de alcance nacional, de la mano de un socio con gran capacidad de movilización y ejecución como es ICE. El proyecto se construye a partir de importantes aprendizajes acumulados por el FOMIN en el apoyo a la creación del primer fondo de inversiones de impacto del país, Vox Capital (MIF/AT-1200), con el cual ICE mantiene lazos de colaboración estrechos. De resultar exitoso, el proyecto tendrá un altísimo potencial de demostración en otros países de la región.

¹⁴ El ecosistema de emprendimientos sociales está apoyado por un contexto público de regulaciones y prácticas de negocios, y formado por una base de organizaciones e individuos que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas sostenibles con potencial de alto impacto social.

¹⁵ Los países de G7 establecieron el Social Impact Investment Taskforce en 2013, sucedido por el Global Social Investment Steering Group (GSG) en 2015 del que actualmente forman parte 13 países y la Unión Europea.

- 2.4. El proyecto aborda la necesidad de ampliar fuentes de inversión de etapa temprana para emprendimientos sociales, tolerantes al riesgo, que les permitan probar sus modelos de negocio con un innovador instrumento a ser piloteado por un número de aceleradoras e incubadoras seleccionadas por ICE: financiamiento semilla reembolsable, basado en las proyecciones de la empresa social y su capacidad de levantar nuevas rondas de financiamiento. Ampliar la masa crítica de emprendimientos sociales en Brasil bajo este mecanismo, posicionará el proyecto como referente en el ecosistema para abordar los desafíos ambientales y sociales que enfrenta Brasil y la Región.
- 2.5. **Componente I: Programa de aceleración e incubación de emprendimientos de impacto (A&I).** Este componente tendrá como objetivo incrementar de manera significativa el pipeline de emprendimientos con modelos de negocio innovadores, potencial de alto impacto social, y escalabilidad. Para ello se propone un programa con dos principales líneas de acción:
- a. **Fortalecimiento de capacidades de las A&I para incorporar y gestionar estrategias de incubación o aceleración de emprendimientos de impacto.** ICE realizará una serie de convocatorias a A&I de todo el país y seleccionará a un número de A&I con interés en incorporar o fortalecer estrategias de incubación o aceleración de emprendimientos sociales, a las que brindará capacitaciones presenciales y virtuales, mentorías para la elaboración o fortalecimiento de estrategias de gestión y acompañamiento de una cartera de emprendimientos de sociales, y desarrollo de métricas (KPIs) de desempeño institucional y de sus portafolios.
 - b. **Prueba piloto de mecanismo de movilización de capital semilla inteligente a los emprendimientos con mayor potencial de impacto.**¹⁶ A las A&I finalistas - a ser seleccionadas según criterios rigurosos a definir- ICE brindará recursos de cooperación técnica para que puedan proveer financiamiento reembolsable a los emprendimientos de su cartera con mayor potencial de beneficiar a las poblaciones pobres y de bajos ingresos, cuyo repago a las A&I será contingente al cumplimiento de KPIs vinculados al crecimiento, sostenibilidad financiera e impacto social de los emprendimientos financiados. Los recursos recuperados por las A&I serán destinados a proveer financiamiento semilla a nuevos emprendimientos de su cartera, ampliando el impacto de los recursos. La elaboración y no objeción del Banco, de un documento que detalle el mecanismo de implementación del modelo piloto propuesto, incluyendo los criterios de selección de las A&I y emprendimientos sociales, y los mecanismos de recuperación de recursos, será condición previa al primer desembolso. En el Anexo III se explica el mecanismo de funcionamiento preliminar del programa.
- 2.6. **Componente II: Fortalecimiento del ecosistema de emprendimientos sociales e inversión de impacto** El objetivo de este componente consiste en construir las bases de un entorno propicio para la creación y crecimiento sostenible de emprendimientos capaces de desarrollar y escalar innovaciones sociales en el país. A tal fin se propone trabajar en las siguientes dos áreas:
- a. **Força Tarefa de Finanças Sociais:** Se apoyará la ejecución de las recomendaciones estratégicas definidas, a través de (i) capacitaciones de actores estratégicos (incluyendo inversores, representantes de corporaciones, universidades, agencias del gobierno, etc.) en conceptos claves sobre inversiones

¹⁶ De la contribución del FOMIN para este componente, se estima que US\$850 mil serán destinados para este subcomponente bajo la modalidad de Investment Grant (PR-505).

de impacto y emprendimientos sociales, y movilización de los mismos en iniciativas prioritarias y, (ii) acciones de comunicación estratégica orientadas a públicos claves.

- b. **Academia:** A fin de integrar la temática de inversiones de impacto en el ámbito de la enseñanza superior, además de estimular la creación de emprendimientos sociales en dicho contexto, se apoyará la formación de docentes e investigadores de universidades sobre el concepto de negocios de impacto, y expansión de la red de universidades-docentes.

Resultados, Seguimiento y Evaluación del Proyecto

2.7. Indicadores clave para medir los resultados esperados del proyecto:

- a. Número de personas vulnerables y de bajos ingresos beneficiadas por los emprendimientos sociales, a través de sus productos y servicios ofertados. (meta: al menos 100.000).
- b. Número de emprendimientos sociales financiados y/o fortalecidos (meta: 16).
- c. Crecimiento promedio anual de ventas de los emprendimientos sociales apoyados por el proyecto. (meta: 30%).
- d. Empleos netos creados por los emprendimientos sociales (meta: 80).
- e. Número de incubadoras y aceleradoras que incorporan el enfoque de impacto y son fortalecidas (meta: 40).
- f. Aumento neto de financiamiento canalizado al sector de inversiones de impacto. (meta: US\$ 350 millones).
- g. Aumento del número de inversores de impacto. (meta: 40)
- h. Número de alumnos de pre y posgrado capacitados en la temática de negocios de impacto y finanzas sociales (meta: 4.500)

2.8. **Línea de Base.** Para elaborar su línea de base, el proyecto aprovechará estudios ya existentes en la materia: Mapeo de Inversión de Impacto en Brasil¹⁷, ANDE; Papel de las Aceleradoras de Impacto en Brasil, ICE¹⁸; Mercados Inclusivos en Brasil, PNUD¹⁹. Además, para cada emprendimiento social de proyecto, las A&I elaboraran métricas de línea de base y seguimiento de dimensiones ambientales, sociales y financieras.

2.9. **Seguimiento.** El proyecto será evaluado según las métricas establecidas en 2.7. ICE recogerá información específica sobre el ecosistema, el desempeño de las A&I y de los emprendimientos.

2.10. **Evaluación.** A medio término del proyecto se realizará una evaluación enfocada en la estrategia de intervención, para alcanzar los objetivos. Al final del proyecto, se realizará una evaluación de resultados, incluyendo una actualización del mapeo del ecosistema. Las preguntas claves de evaluación están vinculadas al conocimiento adicional adquirido en: (i) la evolución de ecosistemas de emprendimiento e innovación social y cuál es el rol de los distintos actores; (ii) cómo la tecnología puede facilitar la provisión de productos y servicios en sectores de alto impacto social; (iii) qué modelos innovadores se pueden desarrollar para mejorar la sostenibilidad de A&I de impacto; (iv) cuáles son los instrumentos financieros adecuados en cada etapa del ciclo de vida de los emprendimientos sociales. La evaluación final también utilizará los datos

¹⁷ **Mapa do setor de investimento de impacto no Brasil.** Resumo das Conclusões. ANDE (Aspen Network of Developmen Entrepreneurs), LGT Venture Philanthropy e Quintessa Partners. 2015. http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Mapa_do_setor_de_impacto_no_brasil_Ande.pdf

¹⁸ **O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil: Relatório de Pesquisa.** Tania M. Vidigal Limeira. Junho 2014. ICE & FGV EAESP. http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O_papel_das_aceleradoras.pdf

¹⁹ **Mercados inclusivos no Brasil: desafios e oportunidades do ecossistema de negócios.** PNUD. 2015. http://www.pnud.org.br/arquivos/Relatorio%20Mercados%20Inclusivos%20no%20Brasil_PNUD_web.pdf

recolectados a través de la implementación de los dos componentes del proyecto. El proyecto deberá reportar su avance con frecuencia semestral a través del sistema PSR.

- 2.11. **Taller de cierre.** Al mes 33, el SE organizará un Taller de Cierre con el objetivo de evaluar en forma conjunta con el resto de actores del ecosistema los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

3. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO

Alineación con el Grupo BID

- 3.1. **Estrategia Brasil EPBR 2016-2018:** El proyecto se alinea a las siguientes prioridades: (i) mejora de productividad y competitividad; (ii) reducción de inequidad y mejora de servicios públicos; y (iii) desarrollo económico sostenible de áreas metropolitanas.
- 3.2. **Estrategia Institucional IDBG 2016-2019:** El proyecto se alinea a las siguientes prioridades: (i) exclusión social e inequidad; (ii) baja productividad e innovación; e (iii) integración económica regional.
- 3.3. **Plan de Negocios de CII 2016-2019:** El proyecto se alinea a las siguientes áreas de negocio prioritarias (PBAs): (i) población vulnerable; (ii) innovación y tecnología; y (iii) MiPYME. Asimismo, se alinea con las siguientes estrategias prioritarias: (i) mejora de acceso a financiamiento por parte de MiPYME, y (ii) apalancamiento de productos, servicios y soluciones. A futuro, la CII podrá explorar la posibilidad de proveer financiamiento a los emprendimientos cuyos modelos de negocio hayan sido validados, alcanzado escala, y muestren potencial de mayor expansión e impacto.
- 3.4. **Estrategia de la División de Competitividad, Tecnología, e Innovación del BID (BID/CTI):** El proyecto se alinea a las siguientes prioridades: (i) mejora de la capacidad institucional; (ii) financiamiento de empresas de rápido crecimiento y de alto impacto; y (iii) apoyo de políticas de innovación con inclusión social. El proyecto también está alineado con dos proyectos que CTI espera preparar en Brasil en 2016/2017: (i) con el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Innovación y Comunicaciones que se enfoca en emprendimientos con alto impacto social en temas como agua, alimentos y energía renovable; y (ii) con la municipalidad de Campinas (Estado de Sao Paulo) que se enfocará en financiar emprendimientos dinámicos de alto impacto social a fin de transformar la ciudad como una de las más innovadoras de América Latina.

Escalabilidad

- 3.5. De resultar exitoso el proyecto, **ICE** no sólo podrá escalar el proyecto a nivel nacional, sino también transferir su modelo a otros países de la región. De hecho, ICE ya ha recibido expresiones de interés por parte de entidades privadas de países como Colombia, Argentina, Paraguay y Uruguay, para asesorarlos en posibles réplicas en sus países.
- 3.6. **BNDES y/o FINEP** tienen el potencial de escalar el impacto del proyecto en cuanto al acceso al financiamiento (capital semilla y emprendedor) por parte de los emprendimientos sociales, creando líneas de financiamiento específicas para fondos

de inversión social, así como para incubadoras o aceleradoras con un pipeline sólido de emprendimientos. ICE ya ha iniciado conversaciones al respecto con BNDES.

- 3.7. Asimismo, el proyecto podrá ser la punta de lanza de un conjunto de instrumentos y recomendaciones de política pública, apoyadas por **BID/CTI** – que integra el equipo de este proyecto, para su implementación en los tres niveles de gobierno en Brasil.

Riesgos del Proyecto

- 3.8. **Falta de articulación entre los diferentes agentes del ecosistema.** Los esfuerzos por lograr consolidar los vínculos de coordinación entre los diversos agentes que integran el ecosistema pueden no dar lugar a resultados esperados, al no visualizar, de manera inmediata, los beneficios que conlleva ello. Tal riesgo será mitigado al fortalecerse mediante el proyecto las acciones de la *Força Tarefa de Finanças Sociais*.
- 3.9. **Bajo nivel de flujo de proyectos.** Puede darse la situación en la que el pipeline de emprendimientos sociales con potencial de crecimiento y escala, no resulte tener el dinamismo esperado. Dicho riesgo será mitigado por la implementación del programa de aceleración e incubación que atraerá nuevos actores al ecosistema y ampliará la cobertura geográfica para la identificación de los emprendimientos.
- 3.10. **El *matching capital* semilla no se concreta.** Existe el riesgo de las aceleradoras no logren igualar el financiamiento ofrecido por FOMIN para los emprendimientos sociales de su portafolio. El proyecto trabajará con inversionistas ángel, plataformas de *crowdfunding* y otras multilaterales, con el fin de dar visibilidad a los emprendimientos que cumplen los criterios para recibir el financiamiento.
- 3.11. **Capacidades de gestión de ICE.** ICE no tiene experiencia previa con el FOMIN ni como administrador de recursos de inversión, lo cual puede hacer compleja la administración de la estructura legal del financiamiento reembolsable. Para mitigar este riesgo, el proyecto cuenta desde la etapa de diseño, con la asesoría legal de un estudio de amplia experiencia en la estructuración de fondos de capital emprendedor y de contratos aplicado por A&I, que dará acompañamiento permanente a lo SE.
- 3.12. **Riesgos de inversión.** Los recursos de cooperación técnica no reembolsable otorgados a las aceleradoras e incubadoras podrían destinarse a emprendimientos que no sean capaces de penetrar los mercados y llevar las iniciativas a escalas que les permitan el repago a las aceleradoras e incubadoras. La experiencia de FOMIN como inversor en fondos de impacto y con articuladores del ecosistema en otros países, permitirá fijar criterios de selección y evaluación financiera y socioambiental de los emprendimientos más prometedores.

4. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1. El proyecto tiene un costo total de US\$ 2.905.646, de los cuales US\$1.400.000 (48%) serán aportados por el FOMIN en concepto de cooperación técnica no-reembolsable y US\$1.505.646 (52%) de la contraparte.

	FOMIN TC	Contraparte ICE Efectivo	Contraparte ICE Especie	Total
Componente 1: Programa de aceleración e incubación de emprendimientos sociales.	USD 1.000.000	USD 541.333	0	USD 1.541.333
Componente 2: Fortalecimiento del ecosistema de emprendimientos sociales e inversión de impacto.	USD 280.000	USD 960.379	USD 3.934	USD 1.244.313

Evaluaciones	USD 30.000	-		USD 30.000
Auditoria	USD 20.000	-		USD 20.000
Contingencias	USD 70.000	-		USD 70.000
Gran Total	USD 1.400.000	USD 1.501.712	USD 3.934	USD 2.905.646
% of Financiamiento	48%	52%		100%

5. SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

Descripción de Socio del Proyecto

- 5.1. La organización **Instituto de Ciudadanía Empresarial (ICE)** será el Socio Ejecutor de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. ICE es una asociación civil, entidad sin ánimo de lucro, constituida en 1999, cuya misión es articular líderes transformadores en el desarrollo de iniciativas que mejoren el impacto social positivo en poblaciones de bajo ingresos. El plan estratégico de ICE establece a las finanzas sociales y los negocios de impacto como los ejes de su accionar, alineado a dos tendencias complementarias que han ido ganando alta relevancia: (i) emprendedores que desarrollan productos y servicios escalables que generan oportunidades a personas de bajos ingresos, e (ii) inversores que buscan colocar recursos en emprendimientos sostenibles y capaces de generar impacto social.
- 5.2. Los ejes de actuación de ICE se centran en la articulación, ejecución de iniciativas, y la producción y diseminación de conocimiento, mientras que sus direcciones estratégicas apuntan a (i) involucrar activamente a sus 48 asociados del sector privado en el campo de las inversiones de impacto, (ii) canalizar mayor volumen de capital al sector, (iii) insertar el tema en la academia, (iv) fortalecer las organizaciones intermediarias, y (v) expandir la masa crítica de emprendimientos sociales. A través de la implementación de numerosos proyectos, y por haber logrado involucrar cada vez a más agentes especializados para el apoyo al emprendimiento de impacto, ICE se ha ido posicionando como la entidad líder del ecosistema de las finanzas sociales y los negocios de impacto de Brasil.
- 5.3. El proyecto cuenta como socios estratégicos con: Fundación Telefónica Vivo, SEBRAE y ANPROTEC. Estas tres entidades, entre otras que se incorporarán al proyecto, contribuirán con recursos financieros y técnicos para la implementación del proyecto.

Estructura y Mecanismo de Implementación

- 5.4. ICE establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para que efectiva y eficientemente ejecute las actividades y gestione los recursos del proyecto. ICE también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo VI en los archivos técnicos de esta operación.

6. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1. **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** El Socio Ejecutor se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificados en el Anexo VI. Serán aplicadas las Políticas de Adquisiciones vigentes, en particular el Apéndice 4 y las Guías Operacionales correspondientes.