

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

ARGENTINA

VIRA VENTURES: CONSTRUYENDO UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN SOCIAL

(AR-T1196)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Mariel Sabra (MIF/GRU), Líder de proyecto; Tetsuro Narita (MIF/LEU), co-líder de proyecto; María Micaela Cordero (MIF/LEU); Carolina Lustosa (MIF/GRU); Erika Molina (MIF/GRU); Francisco Demichelis (IFD/CMF); y Juan Pedeflous (GCL/GCL).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información y, por lo tanto, no se puede divulgar fuera del Banco. Está disponible únicamente para empleados del Banco.

ÍNDICE

I.	EL PROBLEMA.....	2
A.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
B.	BENEFICIARIOS	3
II.	LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	4
A.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
B.	RESULTADOS, MEDICIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO	9
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD, Y RIESGOS DEL PROYECTO	10
A.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID	10
B.	ESCALABILIDAD	11
C.	RIESGOS DEL PROYECTO E INSTITUCIONALES	11
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO	11
V.	AGENCIA EJECUTORA Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	12
A.	DESCRIPCIÓN DE LA AGENCIA EJECUTORA.....	12
B.	ESTRUCTURA Y MECANISMO DE IMPLEMENTACIÓN	13
VI.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	13
VII.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	13

RESUMEN DE PROYECTO

VIRA VENTURES: CONSTRUYENDO UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN SOCIAL

(AR-T1196)

Los sectores medios-bajos y bajos de las poblaciones de nuestra región, que representan más de la mitad de los habitantes, siguen experimentando exclusión, no sólo de servicios básicos de calidad (salud, educación y vivienda), sino de otros bienes y servicios provistos por el mercado. Sin embargo, durante los últimos años se ha evidenciado el crecimiento de la innovación social y el uso de la tecnología para estructurar demandas, visibilizar mercados y vincular a quienes tienen problemas con quienes tienen el conocimiento para resolverlos, con una buena relación costo-efectividad.

En Argentina, el ecosistema de innovación social está en etapa embrionaria, habiéndose priorizado la necesidad de su creación y fortalecimiento en un plazo muy reciente. Se destaca la promulgación de la nueva ley de “Apoyo al Capital Emprendedor”, y el surgimiento de iniciativas en el sector privado para promover el financiamiento a emprendimientos con impacto social, como la creación en marzo de 2016 del Grupo de Trabajo de Inversionistas de Impacto para Argentina, Paraguay y Uruguay. La existencia de *momentum* local debe ser apuntalada y acompañada con el desarrollo de actores que apoyen a los emprendedores en sus etapas más tempranas de ideación, incubación y aceleración.

En este contexto, el presente proyecto tiene por objetivo crear y fortalecer un modelo escalable/replicable que permita gestar una generación de emprendimientos tecnológicos exitosos, generando impacto social positivo a escala. El modelo a ser apoyado es Vira, una plataforma de gestación de emprendimientos sociales de base tecnológica que actúa como primer inversor y acompaña a los emprendimientos desde el momento de su conformación.

Se espera que al finalizar el proyecto al menos 108 emprendedores hayan sido parte del modelo Vira para desarrollar sus emprendimientos de base tecnológica con impacto social, y que al menos 25.000 personas en situación de pobreza o vulnerabilidad accedan a nuevas y mejores soluciones para necesidades básicas insatisfechas. Cabe señalar que la agencia ejecutora del componente de la cooperación técnica no reembolsable, Vira Ventures S.A., tiene un rol de dinamizador del ecosistema inversor local. En esta línea, el proyecto se articulará con los esfuerzos de División de Conectividad, Mercados y Finanzas (CMF) del BID.

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Resultados
ANEXO II	Presupuesto Resumido

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE
INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN**

ANEXO III	Presupuesto Detallado
ANEXO IV	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO V	Informes de Avance (PSR) y Cumplimiento con Hitos y Acuerdos Fiduciarios
ANEXO VI	Plan de Adquisiciones
ANEXO VII	Hoja de términos y Proyección Financiera
ANEXO VIII	Revisión de Integridad

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CMF	División de Conectividad, Mercados y Finanzas
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>

RESUMEN EJECUTIVO

VIRA VENTURES: CONSTRUYENDO UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN SOCIAL

(AR-T1196)

País y Ubicación Geográfica:	Argentina. El proyecto se ejecutará a nivel nacional.		
Agencias Ejecutoras:	Vira Ventures S.A. y Vira Fund ¹		
Área de Enfoque:	Economía de Conocimiento		
Coordinación con Otros Donantes/ Operaciones del Grupo BID:	El proyecto se articulará con la División de Conectividad, Mercados y Finanzas del Sector de Instituciones para el Desarrollo (IFD/CMF) en el marco de sus actividades de promoción del ecosistema inversor.		
Beneficiarios del Proyecto:	Los beneficiarios directos del proyecto son: (i) al menos 108 emprendedores que reciben apoyo para desarrollar sus emprendimientos de base tecnológica con impacto social; (ii) al menos 25.000 personas en situación de pobreza o vulnerabilidad, quienes accederían a nuevas y mejores soluciones para necesidades básicas insatisfechas ² ; y (iii) el ecosistema local de innovación social.		
Aporte al Proyecto:	Cooperación Técnica:	US\$ 500.000	13%
	Aporte de recuperación contingente:	US\$ 500.000	13%
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN:	US\$ 1.000.000	
	Contraparte:	US\$ 2.800.000	74%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$ 3.800.000	100%
Periodo de Ejecución y Desembolso:	48 meses de ejecución y desembolsos para los fondos no reembolsables. 48 meses de desembolso para el aporte de recuperación contingente y 96 meses para reembolso.		
Condiciones Contractuales Especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso de fondos no reembolsables: a) constitución de Vira Fund (vehículo de inversión) a satisfacción del FOMIN; y b) firma del contrato de servicios entre Vira Ventures S.A. y Vira Fund. Las condiciones previas para el componente de recuperación contingente se detallan en Sección II de este documento y Anexo VII.		

¹ Vehículo de inversión a ser creado tal como se indica más adelante. El nombre definitivo de este vehículo de inversión podrá ser modificado.

² Algunas de las áreas en las que se prevén inversiones son salud, educación, vivienda, transporte, alimentación, inclusión financiera, inclusión tecnológica, inserción laboral, acceso a servicios básicos, entretenimiento/recreación.

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 25 de octubre de 2017. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.
Unidad Responsable de los Desembolsos	MIF/CAR

I. El Problema

A. Descripción del Problema

- 1.1 Los sectores medios-bajos y bajos de las poblaciones de América Latina y el Caribe, que representan más de la mitad de los habitantes del continente, siguen experimentando exclusión, no sólo de servicios básicos de calidad (salud, educación y vivienda), sino de otros bienes y servicios provistos por el mercado. Sin embargo, durante los últimos años, la tecnología ha permitido estructurar demandas, visibilizar mercados y vincular a quienes tienen problemas con quienes tienen el conocimiento para resolverlos con una buena relación costo-efectividad³.
- 1.2 La experiencia del Grupo BID, como la de otras organizaciones, ha permitido, desde un enfoque empírico, caracterizar a la innovación social y apoyar su proceso de generación, escala y medición. Sin embargo, aún es necesaria la política pública para fomentar ecosistemas de innovación social, ayudar a estructurar e incentivar la demanda latente, e interesar al sector privado en generar soluciones que tengan impacto social. De igual manera, la innovación social requiere de capacidades del sector privado para innovar, gestionar y ampliar emprendimientos que permitan atender a más personas en forma costo-eficiente.
- 1.3 En Argentina, el ecosistema de innovación social está en etapa embrionaria, habiéndose priorizado la necesidad de su creación y fortalecimiento en un plazo muy reciente. Se destaca la promulgación de la nueva ley de “Apoyo al Capital Emprendedor”⁴, que reconoce el rol del emprendedor como generador de actividades productivas y promueve su regularización. Asimismo, la ley regula y provee de beneficios fiscales a instituciones de capital emprendedor y a inversores en capital emprendedor. Finalmente, la ley crea un Fondo Fiduciario para el Desarrollo del capital emprendedor y regula los sistemas de financiamiento colectivo para la industrial del capital emprendedor.
- 1.4 Todas estas medidas se complementan asimismo con incipientes avances del sector privado para promover modelos de apoyo y financiamiento a emprendimientos con impacto social. En marzo de 2016 se creó un Grupo de Trabajo para Inversionistas de Impacto en Argentina, Paraguay y Uruguay, que ha sido un catalizador de este tipo de iniciativas. Existen emprendedores enfocados a dar soluciones para la inclusión, y muchos ya están llevando a cabo sus iniciativas. También existen otros tantos

³ Banco Interamericano de Desarrollo (2016), “La política de Innovación en América Latina y el Caribe – Nuevos Caminos.”

⁴

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=204BCC0AD6A316187F77B9FB472CFAC4?id=273567> (Abril 2017).

emprendedores que podrían sumarse a este camino si fuesen correctamente inspirados. Esto es algo que seguramente sucederá cuando algunos demuestren que pueden ser exitosos utilizando el enfoque de impacto social. A la fecha, no existen suficientes modelos probados/consolidados que enriquezcan el ecosistema. El FOMIN ha apoyado algunos (como Njambre⁵, o NXTP Labs⁶), pero el tejido es aún escaso.

- 1.5 En general, se observan varias limitaciones entre los emprendedores de innovación social y sus emprendimientos, lo que hace que el impacto real generado todavía sea muy limitado. Las limitaciones más relevantes son: a) escasa capacidad de gestión para construir un emprendimiento que opere de manera eficaz y eficiente; b) falta de herramientas y capacidades de gestión necesarias para hacerlo escalable; c) falta de entendimiento de cómo aprovechar las oportunidades que brinda la tecnología para abordar las problemáticas sociales de manera disruptiva; d) poca capacidad de innovación para construir productos y sistemas que brinden nuevas soluciones a los problemas de siempre; e) perpetuidad de los errores de diseño en la fase inicial de los emprendimientos que al no modificarse, limitan el crecimiento y madurez con consecuencias a nivel armado de equipo emprendedor, escalamiento del equipo, diseño de productos y definiciones de modelo de negocio; y f) ecosistema débil y falta de acceso a las instancias de financiamiento que les permitirían a estos emprendimientos lograr escala e impacto verdadero en la población.
- 1.6 El desarrollo de modelos de apoyo a emprendedores de innovación social que contemplen intermediarios con foco en las fases tempranas de los emprendimientos (aceleradoras, inversores ángeles e incubadoras) permitirá incrementar la cantidad y calidad de emprendimientos del ecosistema, mejorando a su vez el pipeline disponible para los actores que actúan como inversores en las fases siguientes.

B. Beneficiarios

- 1.7 Los principales beneficiarios del proyecto serán 108 emprendedores con ideas de negocio de base tecnológica y con impacto social que podrán acceder a nuevos servicios de apoyo provistos por Vira Ventures S.A. Esta organización hará particular foco en la identificación y apoyo de mujeres emprendedoras, teniendo como meta que al menos 25% de los equipos de emprendedores apoyados cuenten con mujeres entre sus miembros fundadores. Asimismo, dada la misión de impacto del vehículo de inversión, el 100% de empresas del portafolio tendrán impacto medioambiental neutro o positivo. Se espera dar orientación y mentoría a 108 emprendedores sociales. De los emprendimientos que surjan, al menos 12 serán recipientes de financiamiento de Vira Fund para desarrollar y testear sus *mínimum viable products* (MVPs) en el mercado. Se espera que ocho empresas sociales sean creadas y reciban aceleración, de las cuales al menos cuatro llegarán hasta la ronda de capital semilla (*seed*).
- 1.8 Con respecto a la población objetivo de los emprendimientos a ser apoyados, la meta es proveer nuevas y mejores soluciones para atender necesidades básicas insatisfechas⁷ de al menos 25.000 personas en situación de pobreza o vulnerabilidad.

⁵ AR-M1071 "Consolidación y Expansión de Njambre como Grupo de Empresas Sociales de Base Tecnológica," aprobado en mayo 2016.

⁶ RG-T2996 "Programa NXTP de Aceleración de Startups en FinTech y AgTech" aprobado en junio 2017.

⁷ Algunas de las áreas en las que se prevén inversiones son salud, educación, vivienda, transporte, alimentación, inclusión financiera, inclusión tecnológica, inserción laboral, acceso a servicios básicos, entretenimiento/recreación.

- 1.9 Serán también beneficiarios del proyecto las aceleradoras, ángeles inversores y otros actores del ecosistema emprendedor que encuentran nuevas oportunidades de negocios en las cuales invertir.

II. La Propuesta de Innovación

A. Descripción del Proyecto

- 2.1 El objetivo central del proyecto es crear y fortalecer un modelo escalable/replicable que permita gestar una generación de emprendimientos tecnológicos exitosos que generen impacto social positivo a escala. El modelo, Vira, es una plataforma de gestación de emprendimientos que se apalancan en tecnología para solucionar problemáticas de los segmentos medios y bajos de la población de América Latina y el Caribe, actuando como primer inversor, y acompañando a cada equipo de los emprendimientos desde el momento de su conformación y en las fases que incluyen su incubación y aceleración.
- 2.2 El modelo Vira es el único hasta el momento en el ecosistema actual de Argentina que cuenta con esta metodología de trabajo, teoría de impacto subyacente, y modalidad de apoyo financiero⁸. Comprende procesos o hitos clave para el apoyo a emprendedores, a saber:
- i. Convocar en forma masiva y seleccionar emprendedores con alto potencial de impacto.
 - ii. Co-gestar los equipos de emprendedores a nivel fundadores y *key managers*, así como la cultura organizacional adecuada para lograr el impacto social.
 - iii. Guiar y aportar metodologías en las fases de: a) empatía y estudio del problema seleccionado; b) generación de soluciones de innovación social; c) diseño, ejecución y evaluación de testeos de mercado/prototipos; y d) búsqueda y validación de estrategias de crecimiento/escala.
 - iv. Actuar como primer inversor.
 - v. Desarrollar e implementar una estrategia de inversión que maximice las oportunidades de lograr retornos acordes a los *benchmarks* de la industria de capital emprendedor a nivel global.
 - vi. Mentorear y guiar a los emprendedores en temas generales de gestión de sus empresas, así como en las fases posteriores de obtención de financiamiento.
 - vii. Conectar a los emprendedores con potenciales inversores y donantes para complementar el apoyo financiero de Vira Ventures S.A. y de Vira Fund.
 - viii. Inspirar nuevos emprendedores de impacto.
- 2.3 **Innovación.** Entre los elementos innovadores de este modelo se destaca: a) el enfoque en innovación e impacto social que se persigue desde el inicio mismo del proceso, esto

⁸ El modelo Vira se diferencia de otros modelos apoyados por el FOMIN, como Njambre, porque realiza convocatorias abiertas a emprendedores, conformando equipos. Asimismo, porque Vira conforma un fondo de inversión para las diferentes etapas del emprendimiento (Njambre no cuenta con fondo de inversiones). Respecto a NXTP Labs, también apoyado por el FOMIN, se diferencia porque el modelo Vira apoya emprendedores en fase temprana y realiza inversiones de capital semilla.

es, en la convocatoria de emprendedores; b) la consistencia entre un modelo teórico de impacto social y la evaluación del proceso, siguiendo criterios específicos para evaluar el impacto social además del económico-financiero; c) el uso de un criterio de asignación de “*carry*” condicionado al impacto de los emprendimientos, y de la donación del excedente de las ganancias de acuerdo a la voluntad de los inversores; y d) la movilización de inversores de impacto a través de un modelo que prevé una larga trayectoria de asistencia a *startups*.

Componente I: Implementación de un modelo de acompañamiento e inversión en *startups* de impacto: modelo Vira (FOMIN no reembolsable US\$238.000. FOMIN recuperación contingente US\$500.000. Contraparte Local: US\$2.214.000).

- 2.4 El propósito de este componente es apoyar un modelo de creación, acompañamiento e inversión en *startups* que aprovechen las tecnologías para generar modelos de negocio disruptivos que transformen realidades de las problemáticas sociales más sensibles en los sectores vulnerables/dos de la población de América Latina y el Caribe, y a su vez generen una creación de valor económico extraordinaria. El modelo tomará en cuenta criterios básicos de impacto social, considerando efectos directos e indirectos de los emprendimientos, en variables tales como empleo, cambio climático, igualdad de género e inclusión. Sobre la base de este modelo teórico se construirá el sistema de evaluación mencionado en el Componente II. Como resultado de este componente, se espera implementar y refinar un modelo que trabaje con emprendedores de impacto hasta lograr el testeo de al menos 12 MVPs; y la conformación y aceleración de ocho empresas de impacto social que brinden soluciones de inclusión, la inversión de capital semilla en cuatro empresas, y salida exitosa en al menos una de ellas.
- 2.5 El modelo consta de cuatro fases sobre las que se estructuran las actividades del Componente: i) identificación y selección de emprendedores; ii) *research*/empatía; iii) MVP/prototipado; y iv) aceleración.
- (i) Fase de identificación y selección: Se convocará y seleccionará emprendedores con interés en resolver problemáticas sociales a través de inversiones de impacto. La selección de los emprendedores responderá a los criterios básicos del modelo sobre impacto social. Se evaluará el compromiso e intencionalidad de los emprendedores que se presenten a Vira Ventures S.A., y la consistencia entre las decisiones de inversión, dedicación, voluntad de asociatividad, entre otros aspectos. A su vez se validará que el perfil sea acorde al desafío que implica el proyecto a emprender. Se espera contar con 36 postulantes anuales, y que se avance a la fase de investigación con al menos seis equipos de emprendedores por año. Durante la fase de convocatoria, se realizarán actividades específicas con mujeres, con vistas a aumentar su participación en el ecosistema e integrarlas a los equipos de fundadores de las *startups*.
 - (ii) Fase de investigación/empatía: En esta fase, junto a los emprendedores seleccionados, se elige una problemática a trabajar y se realiza una investigación del área para validar, entre otros aspectos: el tamaño de la oportunidad, las características generales de la problemática, el entorno competitivo de soluciones disponibles y el marco regulatorio en el que se enmarca el caso. Luego se implementa una fase de empatía utilizando una metodología del tipo “*Human-*

*Centered Design*⁹. Luego de esta fase de estudio, se obtienen hipótesis de posibles modelos de negocio a ser prototipados y testeados en la fase de MVP/prototipado. En esta instancia los modelos de negocio deberán pasar la evaluación desde la óptica del potencial negocio y desde la óptica del impacto esperado a producir. Como resultado de esta fase, se espera que al menos tres grupos al año logren hipótesis de soluciones a problemas concretos, escalables, y que puedan avanzar a la fase de prueba de mercado MVP/prototipado. Dado el alcance de esta etapa, la asistencia a emprendedores, y el mayor riesgo que implica para forjar portafolio, a estas actividades se alojarán fondos no reembolsables.

- (iii) Fase de MVP/prototipado: En esta fase se acompaña a los emprendedores con los recursos de Vira Fund a diseñar e implementar un testeo de mercado (prototipo o MVP), con el objetivo de validar la consistencia entre problema y solución (*product-market fit*). La intención es validar en el mercado, y a baja escala, que la solución propuesta es adoptada por los usuarios de manera permanente, y que están dispuestos a pagar por el valor que esta solución les entrega. En esta instancia se evalúa y valida que la hipótesis de generación de impacto asociada al modelo de negocio se ponga de manifiesto en los resultados obtenidos en este testeo de mercado. Como resultado, se espera que de los tres equipos que realizan un testeo de mercado MVP, dos avancen a fase de aceleración anualmente. Al momento de diseño de este proyecto, hay tres emprendimientos en fase de MVP: a) **Emi** (es un producto tecnológico basado en inteligencia artificial que ayuda a las personas en su camino de inserción y mejora de estado laboral. Para esto se usa una plataforma *chatbot* que ya ayudó a 15.000 personas a armar su currículum-vitae, y filtra la información a empresas que demandan mano de obra según perfil solicitado); b) **Flexipag** (es una plataforma de financiamiento que le permite a las personas no bancarizadas o sin tarjeta de crédito comprar un teléfono inteligente en cuotas); y c) **Pueblos Originales** (es una plataforma de comercialización de experiencias turísticas, todas brindadas por comunidades aborígenes en su propio territorio).
- (iv) Fase de aceleración: En esta fase los emprendedores se focalizan en diseñar un set de posibles hipótesis de estrategias de escalamiento del negocio. El objetivo es encontrar una manera que le permita al *startup* crecer a una buena velocidad (eficacia), y a su vez, hacerlo con costos consistentes con el modelo de negocio implícito. De esta manera la relación entre esfuerzos para tener un nuevo usuario y lo que aporta ese nuevo usuario es saludable y consistente con los montos que puedan obtenerse en el mercado para fondear el crecimiento a futuro. Se espera que de los dos *startups* que realizan la fase de aceleración anualmente, uno encuentre cómo crecer de manera eficiente y eficaz, y logre en el mercado una inyección de capital semilla (*seed round*) de aproximadamente US\$1 millón, liderada por inversores externos, donde se prevé que Vira Fund participe como co-inversor con un monto de US\$200.000. Al momento de aprobar esta inversión por parte de Vira Fund se establecerán los objetivos de impacto con los que se evaluará el desempeño de impacto de la inversión realizada. Para esto se usará

⁹ *Human-Centered Design* es un enfoque creativo para resolución de problemas que tiene alto involucramiento de los destinatarios de las soluciones. Consta de tres fases: a) la fase inspiracional, donde se aprende a partir de los destinatarios cuáles son sus necesidades; b) la fase de ideación, donde se identifican productos/servicios y se prototipan; y c) la fase de implementación donde se implementan soluciones y se llevan al mercado.

un sistema establecido en el modelo Vira mediante el cual cada *startup* tendrá identificadas al menos una variable cuantitativa, para la cual se establecerán objetivos anuales por un periodo de diez años. En los reportes de avance se monitoreará el nivel de cumplimiento de estos objetivos establecidos para cada *startup*/inversión. A su vez, ante una salida, se definirá el nivel de cumplimiento de los objetivos de impacto, y un 33% del “*carry*” para Vira Ventures S.A. quedará sujeto a este nivel de cumplimiento. El monto restante deberá ser donado a una o más entidades enfocadas a promover impacto, a ser determinadas por los inversores del Vira Fund. Este sistema de medición de impacto, y de captura de ganancias, atado a cumplimiento de objetivos de impacto, permitirá alinear a todas las partes involucradas con el objetivo de Vira de generar retorno económico y transformación social de manera simultánea.

2.6 En el marco de este Componente, y con fondos de contraparte, se apoyará la conformación de la estructura del modelo, y los gastos operativos (legales y contables) que conlleve su funcionamiento.

2.7 Los principales términos del aporte de recuperación contingente tendrán las siguientes características:

Monto:	Hasta por US\$500.000
Ejecutor:	Vira Fund, una sociedad de responsabilidad limitada (o equivalente) por ser constituida e incorporada en una jurisdicción que sea aceptable para el FOMIN, la que será administrada por Vira Ventures S.A.
Uso de los Recursos:	Vira Fund deberá destinar los recursos del FOMIN en su totalidad exclusivamente para invertir en los emprendimientos que sean apoyados por Vira Ventures S.A.
Plazo de Ejecución:	96 meses a partir de la fecha de firma del Convenio (dicha fecha de firma, la “Fecha Efectiva”).
Periodo de Desembolso:	El primer desembolso debe realizarse a más tardar 6 meses a partir de la Fecha Efectiva, o el compromiso del FOMIN se cancelará automáticamente. El período disponible para los subsiguientes desembolsos finaliza en el mes 48 de la Fecha Efectiva. Cualquier monto no desembolsado dentro de este período se cancelará automáticamente.
Mecanismo de Desembolso:	Habrán 4 desembolsos. El monto del primer desembolso será de US\$200.000 y el de los subsiguientes desembolsos será de US\$100.000 cada uno. Cada desembolso sólo se realizará cuando Vira Fund cumpla con todos los requerimientos contractuales a satisfacción del FOMIN, más las condiciones previas correspondientes establecidas a continuación.
Condiciones Previas para el Primer Desembolso:	<p>(a) Constitución de Vira Fund de manera satisfactoria para el FOMIN;</p> <p>(b) El 40% del monto total suscrito por los socios de Vira Fund se capitaliza junto con el desembolso del FOMIN;</p> <p>(c) Opinión legal a satisfacción del FOMIN; y</p>

	(d) Firma del convenio de la cooperación técnica no reembolsable entre Vira Ventures S.A. y el FOMIN, y su ejecución satisfactoria para el FOMIN.
Condiciones Previas para los Desembolsos Subsiguientes:	<p>(a) Para cada uno de los desembolsos el 20% del monto total suscrito por los socios de Vira Fund se capitaliza junto con el desembolso del FOMIN; y</p> <p>(b) Ejecución satisfactoria de la cooperación técnica no reembolsable sin hitos incumplidos.</p>
Contingencia para el Reembolso:	<p>Durante el Plazo de Ejecución, cada vez que Vira Fund realice ingresos en efectivo como resultado de venta de participaciones accionarias en las compañías de su cartera, o cualquier otra forma de realización de ingresos, dentro de 60 días calendario a partir de tal evento Vira Fund reembolsará la cantidad así realizada a la cuenta del FOMIN. Esta modalidad de reembolso continuará hasta que: (i) el monto acumulado de reembolsos alcance al monto que el FOMIN haya desembolsado a Vira Fund; o (ii) termine el Plazo de Ejecución, lo que ocurra primero. Hasta que uno de estos dos eventos ocurra no habrá alguna distribución de Vira Fund a sus socios/accionistas.</p> <p>Una vez cumplido el reembolso al FOMIN, tal como se define en el párrafo anterior, terminará la obligación de Vira Fund de reembolso al FOMIN. Sin embargo, durante 3 años después del cumplimiento total y definitivo de sus obligaciones financieras con el FOMIN, independientemente del Plazo de Ejecución, si Vira Fund realiza ganancias que permitan a sus socios alcanzar un ratio de distribución a capital pagado (DPI por sus siglas en inglés) de al menos 7 veces, el FOMIN tendrá derecho de solicitar a Vira Fund una distribución del monto equivalente al costo de oportunidad de sus recursos desembolsados, que se deriva de aplicar la tasa de inflación de los Estados Unidos correspondiente al plazo en el cual el FOMIN tuvo saldo pendiente de devolución.</p>
Persona Clave:	<p>Significa el Sr. Pablo Simon Casarino, el Presidente de Vira Ventures S.A. Sin un consentimiento escrito del FOMIN, la Persona Clave no comenzará ninguna actividad comercial (excepto las actividades que actualmente la Persona Clave está desempeñando), incluyendo, entre otras: la inversión con su nombre o asesorando a cualquier otra entidad o grupo de inversores, hasta (i) que al menos el 70% del total de los recursos aportados a Vira Fund por sus socios y el FOMIN haya sido invertido en compañías de cartera, utilizado para pagar los gastos, o reservado para inversiones de seguimiento en las compañías de cartera, y (ii) la expiración del período de inversión (4 años a partir de la Fecha Efectiva), lo que ocurra primero. Hasta ese momento, la Persona Clave dedicará sustancialmente todo su tiempo a los asuntos de Vira Fund.</p>

Monitoreo y Supervisión:

El FOMIN tendrá derecho de participar en la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva, y cualquier comité de Vira Fund que considere importante, como observador sin derecho a voto, teniendo el acceso a los mismos materiales e informes que los otros participantes tengan para dichas instancias.

Componente II: Difusión de resultados y fortalecimiento del ecosistema (FOMIN no reembolsable US\$203.500).

- 2.8 El objetivo central de este Componente es contribuir al desarrollo del ecosistema local de emprendimientos con impacto social. El foco es incrementar la cantidad y calidad de emprendedores que eligen focalizarse en problemáticas sociales de los sectores medios y bajos de la población, apalancándose en nuevas tecnologías y modelos de alta escala.
- 2.9 Para lograr este objetivo se desarrollará el modelo de evaluación del impacto del modelo Vira, considerando el modelo teórico que contenga variables de impacto social, según se describe en el párrafo 3.1. Este modelo de evaluación será la base para determinar:
 - (i) Evaluar emprendimientos previos a la fase de MVP/prototipado, permitiendo determinar si el *startup* pasa a la fase de MVP;
 - (ii) Determinación de variables cuantitativas de impacto y criterios para el establecimiento de objetivos de impacto en las fases de aprobación de las inversiones en instancia de capital semilla;
 - (iii) Generación de reportes anuales de avances a nivel cumplimiento de los objetivos de impacto por parte de las empresas en portafolio, en conjunto con el informe de resultados y avances financieros/económicos; y
 - (iv) Al momento de una salida, el sistema generará el reporte final de evaluación de impacto y establecimiento de nivel de cumplimiento de los objetivos de impacto que determinará el monto total que corresponde de “*carry*” al administrador de Vira Fund (condicionado a impacto) y el monto que deberá ser donado.
- 2.10 Asimismo, se implementará un programa anual que incluirá una combinación de actividades tales como charlas inspiradoras, paneles técnicos, concursos de problemas/ideas, talleres con foco en problemáticas específicas, actividades con foco en mujeres emprendedoras, u otros similares. Especial atención será puesta en la difusión del modelo entre potenciales mujeres emprendedoras, articulando las acciones con entidades/eventos reconocidos en el apoyo a mujeres tales como WeXchange, Sustainable Brands, conferencias Endeavor, etc. Otro espacio de aporte es a través de estudios en el marco del NAB/GSG de Argentina y Uruguay, cuyo objetivo es colaborar al desarrollo del ecosistema de inversión de impacto. La participación de Vira en estos eventos será tanto a nivel local como global, y tendrá por objetivo atraer más emprendedores y más inversores de impacto al sistema.

B. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto

- 2.11 Se espera que al final del proyecto se haya probado la efectividad de un modelo de inversión de impacto exitoso que contribuya al crecimiento de las *startups* invertidas, y como efecto indirecto al fortalecimiento del ecosistema de inversión de impacto argentino,

que está en las fases iniciales. Los principales resultados esperados del proyecto son: (i) modelo Vira de apoyo a emprendedores de impacto en etapas tempranas creado, fortalecido y replicado; (ii) 20 actores clave del ecosistema inversor adoptan nuevas herramientas y tecnologías; (iii) 25.000 personas en situación de pobreza o vulnerabilidad acceden a nuevas y mejores soluciones para atender necesidades básicas; y (iv) al menos dos empresas logran escalar y reciben fondos de otros inversores.

- 2.12 Seguimiento y Evaluación: Como parte de la estrategia de seguimiento y evaluación, se realizarán las siguientes actividades: (i) construcción del sistema de monitoreo y evaluación del modelo Vira que cubra tanto las dimensiones de negocio como las de impacto (en esto último, se considerarán indicadores en las dimensiones principales¹⁰ y luego indicadores de impacto específicos según el tipo de compañía a la que se apoye con inversión); (ii) reportes periódicos al FOMIN e inversores; (iii) sistematización de los principales resultados y aprendizajes en un estudio sobre modelo Vira y su impacto en el ecosistema local (se realizará a modo de evaluación externa doce meses antes de finalizar el proyecto); y (iv) divulgación del conocimiento generado a través de eventos, página web y otros medios. Las preguntas más relevantes que se propone responder con la evaluación externa serían: (a) ¿Puede ser rentable un modelo de apoyo y financiamiento a emprendedores de impacto tanto desde la perspectiva de negocio como desde la dimensión social?; (b) ¿Se incrementó la existencia de modelos de apoyo similares que contribuyan a fortalecer el ecosistema emprendedor de impacto?; (c) ¿existen más y nuevos inversores de impacto?; y (d) ¿Existen más y mejores *startups* de impacto para ser invertidas?

III. Alineación con el Grupo BID, Escalabilidad, y Riesgos del Proyecto

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 En su Estrategia Institucional el Grupo BID establece como uno de sus ejes promover la productividad e innovación, impartiendo conocimientos adecuados y proporcionando ecosistemas para la innovación. El proyecto responde al desafío de bajos niveles de productividad e innovación identificado en la “Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020: Una alianza con América Latina y el Caribe para seguir mejorando vidas”. Puntualmente, el presente proyecto está alineado con el indicador regional de CRF 5 “Índice Global de Innovación” y contribuye a los indicadores a nivel país (CDR) 14 “Empleos creados por empresas apoyadas”, 16 “MiPyMEs financiadas” y 17 “MiPyMEs que reciben apoyo no financiero”.
- 3.2 El proyecto está alineado con la estrategia del Grupo BID en Argentina (2016-2019)¹¹, especialmente con la inserción del sector privado a las cadenas globales de valor, por medio del desarrollo de servicios empresariales para potenciar la innovación, y el desarrollo empresarial en áreas exportadoras. El presente proyecto se articulará con la División de Conectividad, Mercados y Finanzas (CMF) en el marco de sus actividades de promoción del ecosistema inversor local. Es también consistente con la visión renovada de BID Invest, particularmente sobre sus áreas prioritarias de: (i) el aumento del acceso

¹⁰ Se pueden tomar metodologías como GIIRS <http://www.b-analytics.net/giirs-funds>, la de The Impact Management <http://www.impactmanagementproject.com/understand-impact/>; <https://iris.thegiin.org/metrics> o similares.

¹¹ GN-2870-1.

a financiamiento y asistencia técnica por las actividades emprendedoras, y (ii) el apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico.

- 3.3 En el contexto de la actual estrategia del FOMIN, el proyecto se enmarca en el área de Economía del Conocimiento al promover la generación de empresas de base tecnológica con alto potencial de crecimiento. Dentro de la estrategia de Economía del Conocimiento, el proyecto actúa a nivel Ecosistemas ya que propone un modelo novedoso para promover el emprendimiento con innovación e impacto, y a nivel Empresas porque apoya el crecimiento de *startups* de base tecnológica.

B. Escalabilidad

- 3.4 Vira Ventures S.A. y Vira Fund nacen con vocación de escala y su intención es poder reinvertir en posteriores fondos a ser constituidos con inversores locales y/o extranjeros. De ser positivo el modelo Vira, se espera que a través de las actividades de sistematización difusión de conocimiento se inspire a nuevos inversores y actores del ecosistema a canalizar servicios financieros y de asistencia técnica a emprendedores de impacto. En esta línea será de particular relevancia la coordinación con los esfuerzos que CMF viene realizando en la promoción del ecosistema inversor en la Argentina.

C. Riesgos del Proyecto e Institucionales

- 3.5 **Riesgos externos al proyecto:** Se identifica como riesgo la dificultad de identificación de cartera invertible acorde a las proyecciones del modelo. Como mitigante se realizarán eventos de difusión y convocatoria en articulación con universidades y actores clave del ecosistema. Adicionalmente, se fortalecerá el equipo de Vira Ventures S.A. para apoyo a emprendedores con nuevos analistas de inversiones de impacto y un consultor especialista en monitoreo de inversiones de impacto. Finalmente, la modalidad de desembolso de recuperación contingente acompañará *pari-passu* los aportes de capital de inversores.
- 3.6 **Riesgos Institucionales:** Se identifica como riesgo del modelo la concentración de funciones decisivas en el actual director de Vira Ventures S.A. Mitigante: como condición del aporte de recuperación contingente, se establece que si esa persona deja de participar activamente en los negocios y asuntos de Vira Ventures S.A., el vehículo (Vira Fund) deberá notificar inmediatamente por escrito al FOMIN y presentar un plan de sucesión para la consideración y aprobación del FOMIN dentro de los 30 días después de la ocurrencia de la separación de esa persona. Si esto no se hace a satisfacción del FOMIN, se suspenderá cualquier desembolso pendiente.

IV. Instrumento y Propuesta de Presupuesto

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$3.800.000, de los cuales US\$500.000 (13%) serán aportados por el FOMIN como cooperación técnica no reembolsable y US\$500.000 (13%) serán aportes de recuperación contingente; US\$2.800.000 (74%) de la contraparte. Los

fondos de contraparte provendrán del fondo de inversores, entre los que cuentan: Organización Román, Alta Ventures, Guillermo Cerviño, Harold Wiener¹².

- 4.2 Reconocimiento retroactivo de los fondos de contrapartida. Se podrán reconocer fondos de contrapartida a partir de la fecha de la Misión de Análisis del proyecto hasta por un máximo de US\$70.000.

	FOMIN		Contraparte	Total
	Aporte no reembolsable	Aporte de recuperación contingente		
Componentes del Proyecto				
Componente 1: Modelo de acompañamiento de startups e inversión de impacto	238.000	500.000	2.214.000	2.952.000
Componente 2: Difusión del modelo, resultados y fortalecimiento del ecosistema	203.500		0	203.500
Ejecución	42.500		586.000	628.500
Revisiones Ex Post ¹³	16.000		0	16.000
Gran Total	500.000	500.000	2.800.000	3.800.000
% de Financiamiento	13%	13%	74%	100%

V. Agencia Ejecutora y Estructura de Implementación

A. Descripción de la Agencia Ejecutora

- 5.1 El ejecutor de los fondos no reembolsables será Vira Ventures S.A. en Argentina. Vira Ventures S.A. es una sociedad creada en 2016 con el objetivo de asesorar e invertir en empresas. El equipo de Vira Ventures S.A. cuenta con especialistas en innovación social y en inversión de impacto, que han estado vinculados durante más de 20 años a diversos emprendimientos de base tecnológica. Su Director es Pablo Simón Casarino, emprendedor conocido en el ecosistema de la región (Officenet entre 1997 y 2004), y fundador de Quasar Company Builders desde el 2010 hasta 2016, donde se gestaron y desarrollaron emprendimientos como Restorando, Avenida, Trocafone, Sirena y Snapcar, desde donde se realizaron inversiones en las fases tempranas (rondas ángel y de capital semilla) y se colaboró en rondas posteriores (Series A, B y C). A esta experiencia se suma su sensibilidad por las problemáticas sociales y la convicción de aprovechar las tecnologías disponibles para abordarlas de manera innovadora. Es miembro del Consejo Empresario de Sistema B Argentina, integrante del National Advisory Board Argentina del Global Steering Group for Impact Investment, y Mentor en la red de mentores de Endeavor Argentina. A la fecha, Vira Ventures S.A. está llevando adelante el modelo de apoyo a *startups* de impacto, y cuenta con una incipiente cartera de empresas invertibles, según se detalla en el párrafo 2.5 (iii).
- 5.2 La agencia ejecutora del aporte de recuperación contingente será Vira Fund, un fondo por ser constituido e incorporado en una jurisdicción aceptable al FOMIN. El vehículo de

¹² Los inversores tienen trayectoria en inversión social, tal como Organización Román (<http://www.organizacionroman.com/>), o Alta Ventures (<http://altaventures.com/>), con quienes el FOMIN ya ha trabajado. Otros inversores tienen vasta experiencia en mercado de venture capital y están realizando primeras incursiones en inversión de impacto.

¹³ Los fondos de Contribución para contratar revisiones ex post serán administrados por el Banco.

inversión será manejado por Vira Ventures S.A. o su subsidiaria, en calidad de administrador del fondo. Para ello, se suscribirá un contrato de servicios entre Vira Ventures S.A. y Vira Fund.

- 5.3 **Revisión de Integridad.** De acuerdo con las políticas del BID (documento OP-474-1), el equipo del Proyecto llevó a cabo una revisión de la integridad de las entidades y personas involucradas en esta operación y no encontró ninguna irregularidad vinculada con la entidad.

B. Estructura y Mecanismo de Implementación

- 5.4 El vehículo de inversión, Vira Fund, contará con un director nombrado por Vira Ventures S.A. en su calidad de administrador del fondo que será el Sr. Pablo Simón Casarino. Los inversores tomarán las decisiones de inversión cuando estas superen los US\$175.000 (en fases de capital semilla o inversión), así como decisiones vinculadas a la cantidad de empresas a invertir cuando estas superen las nueve anuales. El mecanismo de gobierno corporativo del vehículo se describe en la Hoja de Términos anexa.
- 5.5 El administrador presentará informes trimestrales a los inversores y al FOMIN con información relacionada al desempeño de cada emprendimiento/compañía apoyado tanto en términos económico-financieros como de impacto. Los inversores y el FOMIN se reunirán trimestralmente, exigiéndose al menos una reunión presencial al año para análisis de la información provista por el administrador del fondo. En estas instancias el FOMIN participará como observador. Asimismo, se estipulan otras facultades de los inversores y del FOMIN en la hoja de términos con los inversores, sujeto a la aprobación del FOMIN.

VI. Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales

- 6.1 **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, a las políticas de adquisiciones del Banco¹⁴, y gestión financiera¹⁵ especificados en el Anexo V y VI.
- 6.2 Los aportes que se realicen a los emprendedores en las diferentes fases del modelo serán documentados como una nota convertible, o instrumento equivalente que será ejecutado al momento de la conformación de la empresa. Estas notas convertibles, así como también las constancias de inversión de capital semilla realizadas, serán consideradas suficiente documentación de soporte de los gastos tanto con aportes de recuperación contingente como no reembolsables.

VII. Acceso a la Información y Propiedad Intelectual

- 7.1 **Acceso a la Información.** El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información

¹⁴ Enlace a las [Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes financiadas por el BID](#)

¹⁵ Enlace a la [Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID](#)

y, por lo tanto, no se puede divulgar fuera del Banco. Está disponible únicamente para empleados del Banco.

- 7.2 **Propiedad Intelectual.** Se ceden los derechos de propiedad intelectual del modelo a Vira Ventures S.A. de conformidad con los términos y condiciones de la licencia Creative Commons IGO 3.0 BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>).