



Catalytic Capital Case Study

ICE - Brasil



Este caso fue desarrollado por Latimpecto y el Catalytic Capital Consortium

Latimpecto



RESUMEN EJECUTIVO

El programa ICE Inversiones de Impacto es una colaboración entre ICE y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el propósito de demostrar la viabilidad de invertir en emprendimientos de impacto en sus primeras etapas en Brasil. El capital catalítico desempeñó un papel crucial al respaldar emprendimientos que carecían de historial financiero y estructura para atraer capital convencional, además de evidenciar la relevancia de gestionar el conocimiento de manera adecuada para compartir los aprendizajes con el ecosistema y promover más inversiones a través de estos vehículos financieros.

Este caso de estudio, se presenta la gestión, resultados y aprendizajes del Programa ICE

Inversiones de Impacto, el cual invirtió USD 1 millón entre 2017 y 2018 en dieciséis empresas de diversos sectores y posteriormente reinvertió el capital devuelto de los préstamos en 2019 en 25 nuevos negocios de impacto a través de productos financieros administrados por terceros con un total de BRL 1 millón invertidos. Los resultados muestran un retorno del 74% del capital a ICE y un aumento significativo en la expansión de actividades empresariales, nuevos inversores y clientes, así como la creación de indicadores por parte de las empresas. Además, se observó un cambio en el comportamiento del ecosistema de inversión de impacto, con un aumento en el uso de deuda como vehículo de inversión.

Programa ICE Inversiones de Impacto

Objetivo: Fortalecer el Ecosistema de Inversiones y Negocios con Impacto Socioambiental en Brasil.

| | |
|---|---|
| <p>Cobertura: Brasil</p> <p>Emprendimientos: 37 (16 Portafolio ICE-BID + 25 Portafolio de inversiones de impacto)</p> <p>Duración: 2017 – 2022</p> | <p>Inversión: USD \$1 millón</p> <p>Ticket promedio Portafolio ICE – BID*: BRL 150 mil – BRL 200 mil (USD 30.755 – USD 40.980)</p> <p>Portafolio de investimento (Productos financieros de terceros)*: BRL 1 millón (USD 200mil) *Tasa de cambio: BRL 1 = USD 0,20</p> |
| <p>Tipo: Seeding</p> | <p>Vehículos: Préstamo no convertible (deuda) e inversión en productos financieros de impacto administrados o estructurados por terceros</p> |
| <p>Rol del capital catalítico: Price, patience, purpose</p> | <p>Uso: Helping build track record, safeguarding mission</p> |
| <p>Hipótesis del programa: Tiene sentido invertir en negocios de impacto en etapa temprana.</p> | <p>Actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco Interamericano de Desarrollo (BID) • ICE |

ICE: FORTALECIMIENTO DEL ECOSISTEMA DE IMPACTO EN BRASIL

ICE es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro creada en 1999 por empresarios, inversionistas y filántropos. Su objetivo es promover la inclusión social y reducir la pobreza en Brasil. Desde 2012, ICE se ha enfocado en fortalecer el ecosistema de impacto en Brasil, centrándose en los intermediarios, conocidos como dinamizadores, que incluye, entre otros actores, a la academia, las aceleradoras y las incubadoras.

Este caso analiza el Programa ICE Inversiones de Impacto en el cual se entrecruzan estas líneas de acción enfocadas en emprendimientos en etapas tempranas y capitalizar el aprendizaje, sistematizando y compartiendo los resultados con otros actores para fortalecer, a su vez, al ecosistema de impacto.

PROGRAMA ICE INVERSIONES DE IMPACTO

ICE y BID LAB (Banco Interamericano de Desarrollo) realizaron una alianza en 2017 para desarrollar un programa que les permitiera demostrar que tiene sentido invertir en negocios de impacto en etapa temprana. En caso de lograr resultados positivos, sería posible dar respuesta a la necesidad de estos emprendimientos que se encuentran con diversas barreras para acceder a la inversión pues no cuentan con un historial financiero, no tienen los procesos internos adecuados o requieren montos que no son relevantes para la banca tradicional y demás actores del ecosistema.

En este panorama, el capital catalítico fue fundamental pues permitió impactar emprendimientos que estaban avanzando en la generación de impacto pero no contaban con un historial propio o con la estructuración necesaria para atraer capital convencional. En términos generales, las empresas en etapa temprana suelen necesitar tiempo para probar y refinar sus modelos de negocio y/o adaptarse a la prestación de servicios en nuevas ubicaciones geográficas o poblaciones previamente desatendidas. Si bien las subvenciones suelen ser una forma de apoyar estas empresas, el uso de diferentes vehículos de inversión, en este caso los préstamos no convertibles, permite realizar reinversiones en nuevos proyectos, como se evidenció en el programa ICE Inversiones de Impacto.

Este programa estuvo dividido en dos portafolios:

1 Portfólio ICE-BID

Se trató de una inversión de USD 1 millón, entre 2017 y 2018, en dieciséis empresas de diferentes sectores, modelos de negocio y soluciones de impacto socioambiental. La apuesta buscaba impulsar a través de capital semilla y paciente el fortalecimiento de emprendimientos enfocados en desarrollar soluciones innovadoras y tecnológicas con un impacto social y/o ambiental positivo.

Así mismo se enfocó en el fortalecimiento del ecosistema de impacto a través de aportes financieros, a incubadoras y aceleradoras de empresas de impacto, vinculados a la postulación de emprendimientos que hubieran participado previamente en sus programas por un máximo de tres años. Si las empresas eran elegidas, las incubadoras y aceleradoras recibían una inversión a manera de donación del 15% del monto como reconocimiento por la preparación de las empresas. Los emprendimientos, por su parte, recibieron capital semilla entre R\$ 150.000 y R\$ 200.000, en forma de préstamo no convertible (deuda) por un período de cinco años, siendo los primeros dos años de período de gracia, es decir, los emprendimientos empezaban a pagar de manera trimestral en el tercer año con una tasa de interés del 2% y tuvieron la posibilidad de suspender los pagos durante seis meses (de marzo a octubre) debido a la pandemia.

| | Términos y condiciones |
|------------------------------|---|
| Tasa de interés del préstamo | 2% |
| Duración del préstamo | 5 años |
| Período de gracia | 2 años |
| Apoyo no financiero | Estrategia, teoría de cambio, medición y conexiones |

Fuente: Basado en entrevistas

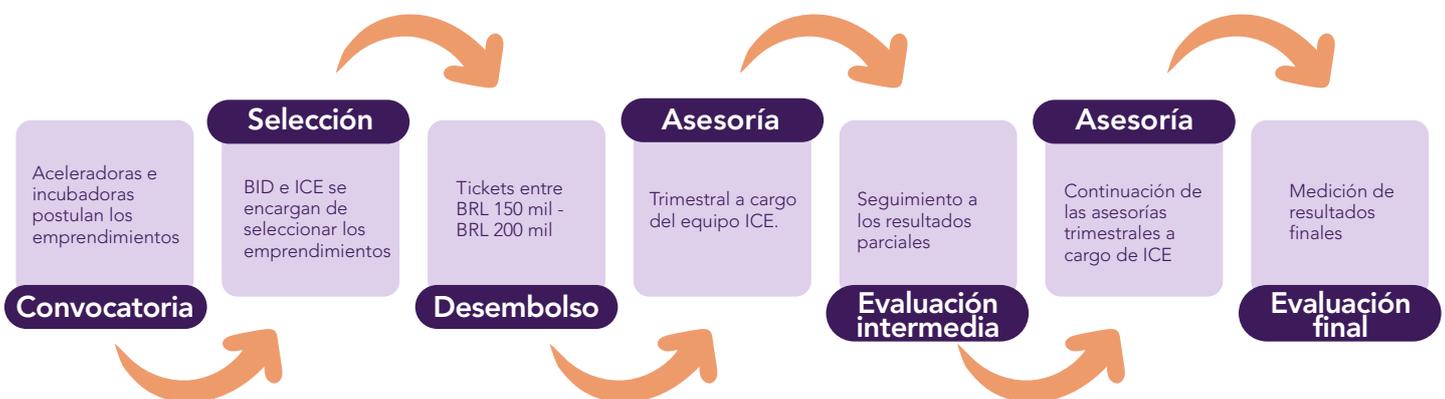
Los emprendimientos seleccionados se comprometían a presentar su información financiera trimestralmente al equipo de ICE. En estos espacios de seguimiento, recibían asesorías relacionadas con estrategia, teoría de cambio y medición, y facilitaban la gestión de conexiones con potenciales clientes e inversionistas. Esto último como una forma de promover que los emprendimientos apalancaran más recursos, ya que los emprendimientos se comprometían a aportar un valor igual al recibido en el plazo de un año a partir de la inversión.

La característica de pago trimestral de los negocios de impacto de la Cartera ICE-BID permitió que el programa funcionara como un fondo rotatorio, en el que la inversión realizada en empresas en 2017 y 2018, permitió posteriormente que nuevos emprendedores de impacto recibieran financiamiento en 2020.

2 Portfólio de Inversiones de Impacto

El compromiso de ICE fue reinvertir el capital devuelto del préstamo a los emprendedores del Portfólio ICE-BID. En 2019 determinó que estos recursos no serían invertidos directamente por ICE en startups, sino en productos financieros de impacto administrados o estructurados por terceros. Esta contribución resultó en cerca de BRL 1 millón (USD 200 mil) invertidos en 25 nuevos negocios de impacto. BRL 780 mil (USD 159.823) en 17 empresas a través de plataformas de préstamos colectivos, BRL 140 mil (USD 28.686) en un fondo de crédito privado para apoyar cuatro negocios de impacto a través de microcrédito y BRL 100 mil (USD 20 mil) en un token de impacto que financió a cuatro emprendedores.

PROCESO DE DEBIDA DILIGENCIA PARA LOS PRÉSTAMOS (PORTFÓLIO ICE-BID)



Como se presentó anteriormente, las aceleradoras e incubadoras tuvieron un rol fundamental en el proceso de convocatoria, pues eran las encargadas de nominar los emprendimientos de sus portafolios que consideraban que estaban preparados para recibir capital semilla. A través de este proceso se involucraron, diecisiete aceleradoras e incubadoras en 2017 y veintiséis en 2018, y un total de 121 empresas registradas en ambas cohortes, de las cuales dieciséis fueron seleccionadas.

Las empresas eran de diferentes sectores y el programa entregó a cada una de ella capital paciente, que no exigía garantías por parte de los emprendedores y con tasas por debajo del mercado, para permitir la maduración del modelo de negocio.

Cada trimestre se hace seguimiento a los negocios y al impacto generado en una página por negocio se resumía esta información. Se diseñó un proceso de seguimiento a los negocios cada tres meses para recolectar los datos y avances. El seguimiento trimestral se realizó a través del análisis de indicadores financieros, operativos y de impacto por parte de los emprendedores, seguido de una reunión de actualización para contextualizar los datos reportados, que culminaba finalmente con la elaboración de un informe enviado a los inversionistas.

Como parte del proceso de debida diligencia, el Portfólio ICE-BID tuvo una evaluación intermedia y una evaluación final, desarrolladas por IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social) para medir la contribución del programa en procesos internos -como la creación de indicadores o la gestión y gobierno de la empresa, entre otros- y procesos de conexión -como la consecución de nuevos clientes e inversores, entre otros-.

RESULTADOS E IMPACTO

El programa permitió confirmar la tesis sobre la necesidad de aportar capital semilla y evidenció las ventajas del trabajo articulado entre actores del ecosistema. Más importante aún, a partir de la experiencia y los aprendizajes estableció un proceso y unas herramientas que pueden ser replicadas por otros actores para llevar a cabo inversiones en emprendimientos de impacto en etapa temprana.

Dentro de estas herramientas se encuentra, por ejemplo, la Matriz de Impacto X Financiero que busca evaluar a las empresas dando la misma relevancia a varios factores, como se presenta a continuación:

| Matriz de impacto financiero | | |
|-------------------------------------|---|-------------------|
| | Criterios | Valoración |
| Impacto | <ul style="list-style-type: none"> • Adhesión a la Tesis de Impacto • Compromiso de medición de impacto • Escala de solución • Población beneficiaria (Tamaño - ¿Cuánto? del IMP) • Profundidad y Duración del Impacto (Dimensión ¿Cuánto del IMP) • Relevancia del Impacto generado (Dimensión ¿Cuánto? del IMP) | 50% |
| Financiero | <ul style="list-style-type: none"> • Situación financiera • Estado de pago • Flujo de caja • Tracción de Ventas: Crecimiento de Facturación • Sostenibilidad | 50% |

Esta y otras herramientas, que han sido compartidas con diferentes actores del ecosistema y publicadas en los informes de ICE, sirven como guías prácticas para que actores relevantes del ecosistema desarrollen sus propios proyectos de inversión en emprendimientos de impacto en etapa temprana apalancándose en los aprendizajes y buenas prácticas del programa de ICE-BID.

Lo anterior evidencia el compromiso de ICE con la sistematización y gestión del conocimiento para promover cambios ecosistémicos. Para esto, fue fundamental contar con los recursos del BID y a su vez tener el conocimiento y los recursos de ICE para tener un mayor impacto para generar las condiciones habilitantes para propiciar inversiones de terceros que de otro modo no serían posible.

La caracterización del ecosistema de inversión de impacto, específicamente de los vehículos utilizados, que se presenta en el Informe de ANDE 2023 evidencia un cambio en su comportamiento, que, si bien no puede atribuirse por completo al programa, si es un reflejo de las nuevas dinámicas en las cuales se pasó de tener un 8% de deuda dentro de la inversión de impacto en 2019, a un 24% en 2021. De esta manera, se podría decir que el programa sirvió como catalizadores para propiciar una mayor disposición a invertir a través de deuda, por poner un ejemplo.

En lo que corresponde a los emprendimientos que participaron en el programa, los resultados evidencian aquellos aspectos que generaron más impacto en términos internos (operacionales) y comerciales, como se presenta en los resultados de evaluación parcial¹ que se encuentran en el Relatório Executivo Avaliação De Impacto (enero 2021).

Resultados

| | | | | | |
|--|---|--------------|-------------|----------------|----------------|
| Recurso retornado a ICE | 75%* | | | | |
| | % de emprendimientos por tipo de contribución | | | | |
| | Alta | Media | Baja | Ninguna | No sabe |
| Ampliaron sus actividades empresariales | 53% | 35% | 6% | 6% | |
| Consiguieron nuevos inversores | 47% | 12% | 12% | 29% | |
| Consiguieron nuevos clientes | 29% | 41% | 12% | 18% | |
| Aumentaron su sostenibilidad financiera | 29% | 41% | 24% | 6% | |
| Mejoraron su gestión y gobierno | 29% | 35% | 24% | 12% | |
| Crearon indicadores | 23% | 41% | 24% | 12% | |
| Saldaron deudas | 12% | | 23% | 59% | 6% |

Fuente: Relatório Executivo Avaliação De Impacto (enero 2021).
*Basado en entrevistas

El seguimiento trimestral y la recolección de los resultados permite establecer aquellas variables sobre las que se tiene un mayor impacto al realizar este programa de capital semilla para emprendedores de impacto. En este sentido se evidencia la percepción de un aporte medio y alto para la mayoría de las categorías analíticas con excepción de la última ‘saldar deudas’. Este resultado tiene sentido dado que el recurso no buscaba generar un impacto directo sobre esta categoría.

Como se evidencia en el cuadro, un 59% de los emprendimientos consideraron que el programa contribuyó a la consecución de nuevos inversionistas. En este caso, el rol de ICE no fue sólo entregar el recurso sino, como se contó anteriormente, asesorar a los emprendimientos para fortalecer sus procesos y conectarlos con posibles inversionistas.

1. Se toman los resultados de evaluación parcial por tener una muestra mayor (17 emprendimientos) y un margen de error (12%) más bajo que de la evaluación final.

REFLEXIONES FINALES



El programa Inversiones de Impacto de ICE abordó diversas brechas de inversión del capital convencional en Brasil. De manera general, este programa fortaleció emprendimientos en etapa temprana, abordando diversas brechas de capital, la más obvia sería sin duda la relacionada con la etapa en la que se encontraban los emprendimientos, ya que no contaban con el historial, la estructura y otros requisitos del sector tradicional para acceder a la inversión que necesitaban en ese momento. Adicional a esto, se enfrentaron a la brecha del modelo de negocio, pues si bien los emprendimientos habían participado en programas de aceleradoras e incubadoras, algunos no tenían una tesis de impacto clara, una estrategia establecida para los canales de venta o unos indicadores financieros que les permitieran tomar decisiones acertadas, por lo cual se dio asesoría con el equipo de ICE. Finalmente, durante la pandemia, el programa detuvo el recaudo, para promover la capacidad de ser resiliencia y flexibilidad de los emprendedores al momento de abordar las crisis.

Esto evidencia que al usar capital catalítico es posible abordar varias brechas de manera simultánea, lo que implica compromiso y flexibilidad por parte del implementador del programa, y una alta capacidad de leer las capacidades de los emprendimientos con los que se trabaja.



El programa comprobó la tesis sobre la importancia del capital paciente y de deuda para los negocios de impacto en etapa temprana. Los resultados del programa evidenciaron que hay una alta probabilidad de conseguir el retorno cuando se invierte en etapa temprana, esto a pesar de las situaciones adversas que implica estar atravesado por una pandemia. Aun así, los emprendimientos fortalecieron sus capacidades internas y accedieron a nuevas conexiones con clientes e inversionistas. Tener acceso a capital paciente les da la posibilidad de madurar sus proyectos y ponerlos en práctica contando con el flujo de caja necesario.



La inversión catalítica se erige como un impulsor fundamental para el fomento de nuevos proyectos dentro del ámbito de la inversión de impacto. Tal como se pone de manifiesto en el caso, el capital catalítico fomenta la participación de inversores que, de otro modo, no comprometerían sus recursos financieros, además de asumir el riesgo de probar nuevas formas de fortalecimiento e inversión para disminuir la incertidumbre del ecosistema. El Programa de Inversiones de Impacto promovió el trabajo colaborativo con aceleradoras e incubadoras, y facilitó conexiones entre los emprendedores y otros actores del ecosistema. Al hacer un proceso de gestión del conocimiento riguroso, no sólo probó su tesis sobre la importancia de invertir en etapa temprana, sino que animó a nuevos actores a hacerlo.



El apoyo no financiero es un complemento necesario cuando se realizan inversiones de impacto en etapa temprana. Si bien la financiación es esencial para dar vida a proyectos innovadores con potencial para generar cambios significativos en la sociedad y el medio ambiente, el apoyo no financiero añade un valor adicional que va más allá de los recursos monetarios. En el programa, por ejemplo, los espacios trimestrales de seguimiento se configuraron como espacios de asesoría para fortalecer los modelos de negocio de los emprendimientos, sus tesis de impacto y sus procesos internos, todo esto con el objetivo de hacerlos más sólidos y darles las herramientas para tomar mejores decisiones. Otro aspecto relevante de este tipo de apoyo, es que impulsa a los negocios de manera práctica al conectarlos con otros actores claves del ecosistema, pues en ocasiones los emprendimientos no tienen el capital social necesario para entrar a las dinámicas de inversión o desconocen los espacios y canales para hacerlo.

En este sentido, es recomendable complementar la financiación con apoyo no financiero en las inversiones de impacto, en este caso de etapa temprana, para proporcionar conocimiento, redes y recursos adicionales que ayudan a los emprendimientos a crecer, a innovar y a maximizar su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Referencias

- Relatório Executivo Avaliação De Impacto. Promoção do Ecosistema de Investimento e Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil (enero 2021). ICE, BID LAB, IDIS.
- Programa ICE Investimentos de Impacto. A jornada dos recursos da parceria ICE-BID. ICE

Latimpacto