



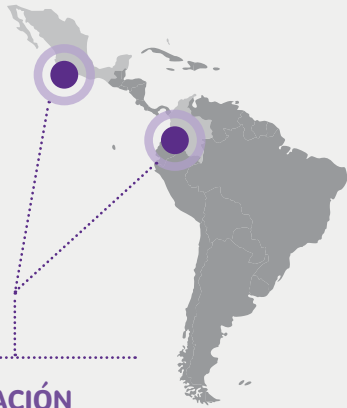
## Kaya Impacto

Cierra la brecha entre emprendedores e inversionistas de impacto

**Kaya Impacto contribuye a la consolidación** de los emprendimientos sociales y ambientales a partir de la ampliación de su acceso a capital, para lo cual funge como articulador entre emprendimientos y potenciales inversionistas. La organización desarrolla tres líneas de servicios para fortalecer capacidades y así apalancar financiamiento, asesorar fondos de inversión y gestionar proyectos con impacto social y/o ambiental. Kaya Impacto se destaca por la profundidad en el acompañamiento y asesoría que brinda, tanto a fondos de inversión como a emprendedores sociales.

## Kaya Impacto

Cierra la brecha entre emprendedores e inversionistas de impacto



### UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Equipo en Colombia, España y México<sup>1</sup>.



### AÑO DE FUNDACIÓN:

2016



### TIPO DE INVERSOR / SILO:

Firmas de servicios profesionales.



### SECTOR:

Emprendimientos socioambientales.



### CONTINUO DE CAPITAL:

Inversión de impacto.



### ALIADOS PRINCIPALES:

- Sistema B
- MEF
- Red de Impacto
- Impact Hub
- Latimpacto
- All MX
- I3 Latam
- Aspen Network of Development Entrepreneurs.



### BENEFICIARIOS FINALES:

Emprendedores.



### MOTIVACIÓN O PROBLEMA POR RESOLVER:

Emprendedores que enfrentan barreras de acceso al capital necesario para fundear emprendimientos y cuenta con prácticas inadecuadas para administrarlo, limitando su impacto.



### APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Estrategia y/o modelo de negocios.
- Sostenibilidad financiera.



### TIPO DE FINANCIACIÓN / RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS:

No aplica.



### IMPACTO:

77 organizaciones acompañadas, 17 países impactados, +700 emprendedores capacitados,

**USD 35 M** de capital invertido en emprendimientos, 38 inversiones cerradas, tasa de éxito de 89 % en levantamiento de capital.

### ODS ABORDADOS



<sup>1</sup> Kaya Impacto ha tenido clientes en Suramérica, Centro y Norteamérica, España, Francia, Inglaterra, Suiza, Uganda, y Nigeria.



## DESCRIPCIÓN GENERAL

El emprendimiento es percibido en las economías emergentes como una práctica capaz de impulsar el desarrollo económico sostenible<sup>2</sup>. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) se han consolidado como una estrategia relevante para la generación de empleo, la disminución de la pobreza, la inclusión productiva y financiera y la universalización de los regímenes de protección social<sup>3</sup>. No obstante, una proporción elevada de las empresas recientemente constituidas terminan fracasando. De acuerdo con los informes del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), en América Latina la mayoría de los emprendimientos no superan la barrera de los tres meses de operaciones, lo que acaba por generar un cierre prematuro<sup>4</sup>.

Además, estudios recientes han identificado cinco factores preponderantes en el fracaso de los emprendedores sociales<sup>5</sup>:

- ... Incapacidad para acceder a recursos e infraestructura, pues encuentran escasas oportunidades de fondeo.
- ... Inestabilidad e inconsistencia económica y social de los contextos latinoamericanos.
- ... Falta de un gobierno corporativo.
- ... Desarrollo de habilidades de los emprendedores.



**En América Latina**  
la mayoría de los  
emprendimientos  
no superan la  
barrera de los  
tres meses de  
operaciones.

<sup>2</sup> Barragán, J. N., Guerra, P., Sandoval, P., Sosa, E. (2019). El emprendedurismo en economías emergentes: estudio comparativo entre Venezuela y México. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 14(2) 290-301. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v14-n2/A18.14\(2\)290-301.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n2/A18.14(2)290-301.pdf)

<sup>3</sup> Rocha, K., Arévalo, N. & Cocunubo, L. (2018). Las PYME en economías emergentes: el emprendimiento empresarial en Chile como factor determinante en el desarrollo económico de la última década. *Punto de vista*, 9(14). Disponible en: <https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/1176/891>

<sup>4</sup> Maiza, C., Rivera, P., y Morales, D. (2019). El fracaso de las empresas nacientes en el contexto latinoamericano. *Unianandes Episteme*, 7 (2), 162-176. Disponible en: <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1490/1099>

<sup>5</sup> The Failure Institute (2017). *Causes of failure in Mexican Social Enterprises*, (p. 53). Disponible en: <https://www.thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2017/04/Causes-of-failure-in-social-enterprises-low-res.pdf>



- La ponderación realizada entre la atención a una problemática social y el desarrollo e implementación de un modelo de negocio rentable.


El ecosistema de inversión por impacto se ha consolidado como un escenario que favorece la atención de los desafíos descritos arriba, aunque continúa representando una participación proporcionalmente menor comparando el despliegue de capital de impacto en el ámbito global<sup>6</sup>. La consolidación de este ecosistema se ha logrado especialmente en función de la movilización de capital y asistencia técnica desde inversores diversos hacia emprendimientos sociales y pymes. No obstante, los inversionistas también afrontan una gama amplia de desafíos. De acuerdo con un análisis presentado por Statista, la falta de capital adecuado en todo el espectro de riesgo a rendimiento fue percibida como el principal reto durante 2020<sup>7</sup>.

Kaya Impacto parte del reconocimiento de estos factores como elementos trascendentales no solo para la subsistencia misma de los emprendimientos sino también para la materialización del impacto cuando se trata de organizaciones con vocación socioambiental. La firma funge como consultora financiera y de capital asesorando emprendimientos, inversionistas y otras compañías, como aceleradores, organizaciones no gubernamentales, fundaciones y organismos multilaterales, con el propósito de materializar su visión y escalar su impacto. En consecuencia, la propuesta de valor de la organización descansa en torno a tres ejes. En la primera línea de servicio, Kaya Impacto ofrece a los emprendedores alternativas para acceder a capital y administrar recursos financieros a partir de un acompañamiento que incluye:

La falta de capital adecuado en todo el espectro de riesgo a rendimiento fue percibida como el principal reto durante 2020.

<sup>6</sup> Entre 2018 y 2019, el mercado global de inversiones de impacto movilizó cerca de USD 715 000 M (Forbes, 2022), disponible en: <https://forbes.co/2022/06/08/economia-y-finanzas/latinoamerica-el-nuevo-centro-para-las-inversiones-de-impacto/>. De acuerdo con la Aspen Network of Development Entrepreneurs (2020), en este mismo período en América Latina se desplegaron cerca de USD 600 M, lo cual representa un crecimiento comparativo con años anteriores pero aún una proporción pequeña en contraste con el volumen de capital movilizadado en todo el mundo. Para más detalles, ver: <https://www.andeglobal.org/publication/la-inversion-de-impacto-en-america-latina-tendencias-2018-2019/>

<sup>7</sup> Statista (2022). Main challenges for the impact investing industry worldwide 2020. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/1200353/main-challenges-for-impact-investing-industry/#:~:text=The%20lack%20of%20appropriate%20capital,significant%20challenge%20for%20the%20industry>


**Kaya Impacto**  
 funge como  
 consultora  
 financiera y de  
 capital asesorando  
 emprendimientos,  
 inversionistas y  
 otras compañías  
 con el propósito  
 de materializar su  
 visión y escalar su  
 impacto.

### 1 Diagnóstico:

- a Evaluación del modelo de negocio y su etapa de desarrollo.
- b Construcción ágil de un análisis financiero de la empresa.
- c Definición de recomendaciones estratégicas y planes de trabajo personalizados para la asesoría de capital y el servicio de director financiero externo (*Chief Financial Officer, CFO*).

### 2 Asesoría de capital:

- a Acompañamiento en la planeación estratégica del negocio.
- b Desarrollo de los materiales requeridos para levantar capital incluyendo modelo financiero con las proyecciones financieras, *one pager* y *pitch deck*.
- c Construcción de una estrategia de levantamiento de capital.
- d Identificación y conexión con los inversionistas que mejor se adecúen a las necesidades de financiamiento.
- e Asesoramiento en la negociación de los aspectos clave en términos óptimos para el negocio.

### 3 Servicio de CFO externo:

- a Planeación estratégica: plan de crecimiento, modelación financiera, presupuesto, diseño de función financiera y levantamiento de capital.
- b Gestión del desempeño: control de flujo de caja, optimización de rentabilidad, rentabilidad unitaria, análisis de estados financieros y análisis de KPI (Indicador clave de rendimiento).
- c Relaciones con actores clave: relación con inversionistas, reporte periódico y apoyo con juntas de consejo.
- d Capacitación y desarrollo: asesoría al CEO, capacitación del equipo de finanzas y apoyo en la selección del equipo de finanzas.

### 4 Asesoría estratégica, con dos tipos de servicios:

- a Planeación estratégica: Modelo de negocio, Análisis FODA<sup>8</sup>, definición de metas a uno, tres y cinco años e identificación y priorización de proyectos.

---

8 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- b ...Planeación operativa: análisis de viabilidad, plan de trabajo a corto y mediano plazo y definición de indicadores clave.

*“No somos una aceleradora. Nuestro nicho está en empresas que tienen cierta tracción y necesitan servicios especializados por los cuales están dispuestos a pagar una consultoría. Empezamos a trabajar con empresas cuando eran pequeñas y actualmente seguimos trabajando con empresas en ronda A o B [...] somos un catalizador”.* Estefania Arenas, asociada, Kaya Impacto.

En la segunda línea de servicios –para inversionistas–, Kaya Impacto apoya el diseño y operación de fondos de inversión de impacto. El acompañamiento en este caso se enfoca en organizaciones que quieren lanzar un nuevo fondo de inversión o cuentan con limitada capacidad operativa. Dicho acompañamiento se concentra en tres ejes:

#### 1 ...Desarrollo de estrategias de inversión:

- a ...Definición de la tesis de inversión: sector, geografía, etapa, impacto, tracción, monto.
- b ...Desarrollo de procesos para el manejo del fondo: construcción del *pipeline*, criterios de inversión, selección inicial de emprendimientos, debida diligencia y comité de inversión.
- c ...Desarrollo de materiales internos: *private placement memorandum*<sup>9</sup>, hoja de términos y modelo financiero.
- d ...Identificación de instrumentos de inversión: deuda, capital accionario, regalías sobre ventas, entre otros.

#### 2 ...Proceso de análisis en el marco de la debida diligencia:

- a ...Análisis financiero: sostenibilidad financiera, proyecciones, escalabilidad, capacidad de repago.
- v ...Impacto: teoría del cambio, indicadores clave, resultados a la fecha.
- c ...Criterios de inversión: cumplimiento con tesis de inversión, instrumentos financieros, términos y condiciones.

---

9 Memorando de colocación privada.

- d Modelo de negocio: análisis de mercado, ventaja competitiva, equipo, riesgos y estrategias de mitigación, escalabilidad.

### 3 Gestión del portafolio de inversión:

- a Reportes mensuales de desempeño e impacto.
- b Participación en juntas de consejo de los emprendimientos.
- c Sesiones estratégicas y de apoyo con las empresas del portafolio.
- d Análisis de riesgo y estrategias de mitigación.

La última línea de servicios de Kaya Impacto se enfoca en organizaciones dentro del ecosistema de inversión de impacto tales como fundaciones, multilaterales y aceleradoras. Estos consisten en el desarrollo de programas a la medida alrededor del tema de acceso a capital.



## ASPECTOS INNOVADORES

Como consultora financiera y de capital, Kaya Impacto asume el papel de intermediario entre inversores y emprendimientos con vocación socioambiental. Como se evidencia a la luz de las líneas de servicio, tanto para inversores como para emprendedores, Kaya Impacto ofrece asesorías detalladas y flexibles que atienden las necesidades y oportunidades de mejora de cada fondo o emprendimiento de acuerdo con su nivel de desarrollo.

En el caso de los fondos, por ejemplo, la organización brinda un acompañamiento integral en el proceso de inversión, que se ejemplifica con la implementación de la metodología Triple D, desarrollada por la propia organización. Con esta metodología se pretende entender en detalle las particularidades de cada emprendimiento para diseñar una estrategia de capital que se adapte a sus necesidades. Dentro de la metodología Triple D, específicamente en la fase de diseño, se destaca el acompañamiento en la definición del instrumento de inversión que se adecúa tanto a las expectativas de los inversionistas, en términos financieros y de impacto, como a las demandas de financiamiento de los emprendimientos sociales y ambientales. Esta etapa incluye un acompañamiento profundo a los emprendimientos

potenciales que recibirán inversión para identificar qué instrumento financiero es el más adecuado para la etapa y situación financiera de sus empresas, manteniendo una alineación en paralelo con las expectativas del fondo de inversión.

Para encontrar el instrumento de capital óptimo, Kaya Impacto utiliza instrumentos financieros híbridos. Esto ha tenido lugar, por ejemplo, en la estructuración de mecanismos de deuda con incentivos de impacto, así como en la combinación de deuda con donación en forma de asesoría técnica. El primer caso se desarrolló en el marco del programa de emergencia lanzado por la alianza *Promotion of Social Entrepreneurship*<sup>10</sup> en América Latina, compuesta por Ashoka, Bridge for Billions, LeFil Consulting, New Ventures, VC4A y la agencia de cooperación suiza. Dentro de este programa se dispuso de apoyo financiero y acompañamiento técnico a emprendedores que enfrentaban desafíos a raíz de la pandemia, especialmente en términos de liquidez y riesgo de insolvencia. Kaya se encargó de proveer asistencia técnica en materia de gestión financiera en acompañamientos individuales, lo cual incluía, entre otras acciones, gestión del flujo de caja, negociación de préstamos, escenarios de planeación y modelación financiera. Este programa permitió financiar iniciativas como Doktuz<sup>11</sup>, la cual accedió a una deuda que partía con un porcentaje potencial de condonación a partir del logro de metas de impacto definidas, dentro de las que se encontraba el número de beneficiarios. En este caso, la agencia de cooperación suiza sirvió como actor catalítico aportando su capital como primera pérdida potencial, así como para financiar el impacto.

Este programa permitió financiar iniciativas como Doktuz, la cual accedió a una deuda que partía con un porcentaje potencial de condonación a partir del logro de metas de impacto definidas.

La estructuración de este tipo de instrumentos depende del grado de flexibilidad con que cuente el fondo. En algunos casos, los fondos pueden establecer condiciones estrictas en donde Kaya se limita a sugerir, entre otras cosas, el plazo del financiamiento o el período de gracia. En otros casos, ciertos fondos pueden disponer de una idea relativamente clara del instrumento de financiación que desean implementar, aunque permiten asesorarse en función del mecanismo más conveniente. Por último, pueden existir fondos que le otorguen completa libertad a Kaya Impacto a la hora de definir dicho instrumento, para lo cual la consultora realiza un análisis más profundo del entendimiento de las compañías que compondrían el pipeline, específicamente en torno a sus necesidades de capital.

<sup>10</sup> Promoción de Emprendimientos Sociales.

<sup>11</sup> Se trata de una empresa que ofrece acceso a servicios de salud en Perú. Para más detalles, ver: [www.doktuz.com](http://www.doktuz.com)



*“Nosotros siempre presentamos posibilidades. Depende de qué quiere hacer el fondo, qué le interesa, qué tan flexible puede ser. De acuerdo con eso presentamos las posibilidades de lo que puede hacerse”. Natalie Vergara, ex Managing Partner, Kaya Impacto.*

Otro de los aspectos relevantes del ejercicio de asesoría que desarrolla Kaya Impacto tiene que ver con la acumulación de conocimiento cercano y profundo en torno a los emprendimientos sociales y ambientales, lo cual hace posible entender los retos que enfrentan los emprendedores día a día. Ese entendimiento permite desarrollar instrumentos financieros a la medida, partiendo de un reconocimiento de las necesidades de financiamiento de los emprendedores así como de su capacidad de pago.

Los objetivos de impacto de los fondos se concilian con los de rentabilidad, en tanto la asesoría a los emprendimientos permite desarrollar capacidades para acceder a capital y configurar una serie de indicadores de medición claves para ponderar el impacto. Estos indicadores se definen de manera particular de acuerdo con el interés de cada fondo.



## APRENDIZAJES

El papel de Kaya Impacto como articulador entre inversionistas y emprendimientos con impacto social y/o ambiental le ha permitido acercarse a la comprensión de las necesidades, limitaciones y proyecciones que presentan ambos actores.

*“Los emprendedores dicen que no hay capital, los inversionistas que no hay pipeline, ambos tienen razón. Hemos desarrollado procesos para cambiar esto y que los emprendedores e inversionistas se puedan encontrar en el lugar adecuado”. Natalie Vergara.*

A partir de este conocimiento, la consultora ha integrado dentro de sus líneas de servicios esquemas de análisis que propician el acceso a capital por parte de los emprendimientos mientras fortalecen la capacidad operativa de los fondos de inversión asesorados, específicamente en relación con el proceso de análisis de las empresas de portafolio y la propia gestión de este.

Gracias a las asesorías que ha brindado Kaya Impacto a los emprendimientos en el marco de la línea de servicios dispuesta, estos han podido desarrollar los modelos financieros, definir estrategias para el levantamiento de capital<sup>12</sup> y consolidar procesos financieros internos entre otras acciones, las cuales han impactado la sostenibilidad de los propios emprendimientos asesorados.

Kaya Impacto ha identificado dos áreas principales en donde se concentran sus desafíos más significativos. Por un lado, en relación con los servicios brindados a los emprendedores, la homogeneización y estandarización de la propuesta de valor representa un reto mayúsculo. Si bien el acompañamiento personalizado es uno de los baluartes de Kaya Impacto, la estandarización de los servicios permitiría dirigir los esfuerzos en áreas particulares, impulsando un modelo operativo más eficiente y escalable.

Por otra parte, y a raíz del primer desafío, Kaya Impacto también identifica un reto en materia del establecimiento de indicadores precisos y ajustados a la realidad de las compañías asesoradas para la medición de impacto. Esto se explica en tanto las compañías provienen de sectores diversos, por lo que la estandarización de las métricas de impacto podría generar una estimación limitada de los logros alcanzados, excluyendo aspectos particulares relevantes en el impacto de cada organización.

Durante el primer semestre del 2022 Kaya se ha encontrado inmerso en el proceso de configuración de Kaab Capital, un fondo de inversión de impacto en el sector agropecuario y rural en México cofundado, liderado y con participación accionaria mayoritaria de mujeres. Se espera que Kaab Capital emplee como instrumento financiero la deuda mezanine<sup>13</sup> (deuda intermedia) y que para el cierre de 2022 pueda movilizar recursos hasta de USD 10 M. Además, este fondo tendrá como premisa el administrar capital paciente, brindando de paso apoyo no financiero para garantizar el impacto de las organizaciones financiadas. Este fondo tendrá el propósito de otorgar financiamiento a empresas en etapa temprana en el sector rural y agroindustrial mexicano con un alto potencial de impacto y escala, las cuales encuentran dificultades para acceder a financiamiento tradicional.

---

**12** La tasa de éxito en el levantamiento de capital ha sido del 89 %. Del total de los USD 35 M de capital levantado, USD 29,75 M han sido logrados a través de los servicios a emprendedores. Además, se han cerrado 38 inversiones.

**13** La deuda mezanine o deuda intermedia se define como un instrumento híbrido que combina deuda subordinada y capital accionario. Suele tomar la forma de un bono de mediano plazo con alguna opción o garantía sobre acciones apalancadas o bonificadas. Se utiliza para cubrir necesidades de financiación a medida que el negocio crece y evoluciona.