



Alive Ventures

Fondo de impacto para emprendimientos en crecimiento

Alive Ventures es una administradora de fondos que surgió para atender la brecha de financiación que existe en la región para emprendimientos de impacto en etapas tempranas de crecimiento. Uno de sus objetivos es incentivar a más inversionistas locales para que prioricen tanto el retorno de inversión como la generación de impacto. Alive es un actor del ecosistema que ha podido cerrar brechas en el acceso a financiación y ha atraído y diversificado la participación de otros actores en la inversión de impacto.

Alive Ventures

Fondo de impacto para emprendimientos en crecimiento



UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

América Latina.



AÑO DE FUNDACIÓN:
2016



TIPO DE INVERSOR / SILO:

Fondo de inversión.



SECTORES:

- Educación y acceso a empleos de calidad.
- Oportunidades de generación de ingresos.
- Productos y servicios que mejoran la calidad de vida.



CONTINUO DE CAPITAL:

Inversión de impacto.

ODS ABORDADOS



ALIADOS PRINCIPALES:

- Acumen
- 60 Decibels
- Value For Women
- Fundación Bancolombia
- Dutch Good Growth Fund
- Fundación MacArthur.



MOTIVACIÓN O PROBLEMA POR RESOLVER:

Reducir la brecha de financiación de empresas en etapas tempranas.



APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Fortalecimiento estratégico y operativo.
- Gestión y medición de impacto
- Acceso a redes.
- Sostenibilidad financiera.
- Gobierno corporativo.



TIPO DE INVERSIÓN:

Capital accionario e instrumentos híbridos.

RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS

USD 28 M.



BENEFICIARIOS FINALES:

Población de bajos ingresos.



IMPACTO:

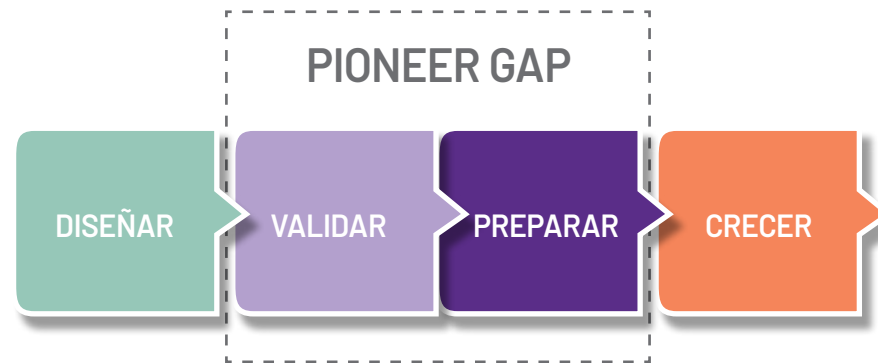
10 M de vidas impactadas, de las cuales el **48 %** se encuentra en situación de vulnerabilidad y **29 %** está en situación de pobreza. **108 000** personas reciben acceso a energía solar en zonas rurales y **32 000** a empleo formal. Según las mediciones en las empresas del portafolio, el **45 %** de la fuerza laboral son mujeres, y **44 %** de ellas ocupan posiciones de liderazgo.



DESCRIPCIÓN GENERAL

Una de las organizaciones más reconocidas en el mundo por su trabajo en la inversión de impacto es Acumen. Esta es una organización sin fines de lucro fundada en Estados Unidos en 2001 que ha contribuido a mejorar la vida de millones de personas, invirtiendo en empresas proveedoras de insumos agrícolas, educación de calidad, energía limpia, servicios de salud, vivienda, agua potable y servicios de saneamiento a clientes de bajos recursos en India, Pakistán, África Oriental, África Occidental y América Latina¹. Se destaca en el uso de capital paciente y de alto riesgo, es decir, inversiones o deuda en empresas sociales en etapa temprana, donde no se buscan altos retornos “sino servir de puente entre los enfoques de mercado basados en la eficiencia y la escala, y el impacto social proporcionado por la filantropía pura”². Sin embargo, por las características del capital paciente que emplea, su fuente de fondeo es capital filantrópico, lo que limita los recursos disponibles y el involucramiento de actores comerciales.

Figura 1. Etapas de la financiación de las empresas sociales



Las inversiones de Acumen apuntan a una brecha crítica en la financiación de empresas sociales que no está siendo atendida por la mayoría de inversionista pero que es esencial para el crecimiento de una empresa

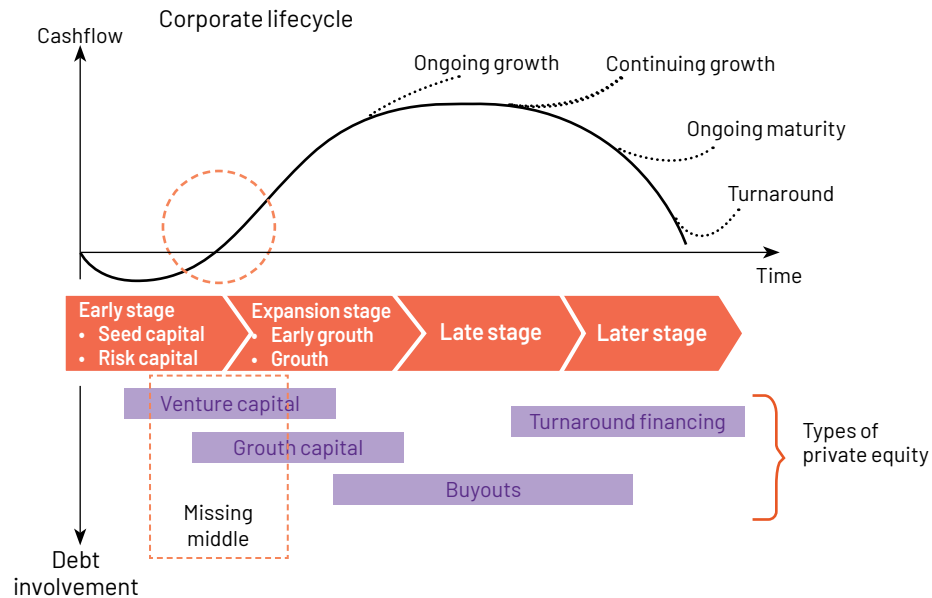
Acumen se destaca en el uso de capital paciente y de alto riesgo, es decir, inversiones o deuda en empresas sociales en etapa temprana.

Fuente: Página web de Acumen.

1. Acumen (2014) Acumen Overview Spanish. Consultado en: <https://acumen.org/wp-content/uploads/2015/05/Acumen-Overview-Spanish.pdf>
2. Ibid

Con el interés de abrir la participación para que una mayor cantidad y diversidad de actores se involucren en las inversiones de impacto, Virgilio Barco, cofundador y socio director del fondo, identificó la necesidad de ampliar el continuo de capital para invertir en empresas más avanzadas y maduras, con negocios rentables y menores riesgos. Esto suponía salir del *pioneer gap*³, como se puede ver en la figura 2, lo que abrió las puertas a la creación de Alive, un administrador de fondos autónomo con independencia financiera y de gobierno de Acumen, que despliega fondos utilizando estructuras tradicionales de tipo privado. Para este propósito, Barco invitó a Santiago Álvarez como socio y consiguió un respaldo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como inversionista ancla a través de un compromiso de inversión por USD 3 M.

Figura 2. Espectro de inversión de Alive



Alive es un administrador de fondos autónomo con independencia financiera y de gobierno de Acumen.

Fuente: Alive.

3. El *pioneer gap* responde a la necesidad de inversión que hay entre el momento en que una empresa social recibe los primeros recursos y aquel en que está preparada para recibir inversión de impacto.

Para llevar a cabo las inversiones, Alive definió aspectos transversales tales como el enfoque de género y la construcción de una *comunidad de inversión*. Con el fin de contrarrestar la discriminación y las dinámicas de poder que limitan las oportunidades para las mujeres en América Latina, Alive aplica el enfoque de género a las actividades del proceso de inversión, desde la debida diligencia inicial hasta la salida. Esto permite que el fondo apoye a las organizaciones donde hace inversiones para lograr una mayor igualdad de género dentro de sus fuerzas laborales, así como también entre sus clientes y proveedores. Alive también busca de manera general aportar en la construcción de la comunidad de inversionistas preocupados por el impacto y el aprendizaje. Así, buscan incrementar y fortalecer el ecosistema de inversión de impacto mediante la colaboración y el intercambio de conocimiento.

Partiendo del alcance geográfico en América Latina, Alive estableció unos parámetros para la inversión del primer fondo, especialmente en Colombia y Perú. También se enfocó inicialmente en tres sectores que presentan posibilidades competitivas en el mercado y tienen altas oportunidades para la generación de impacto: agroindustria⁴, educación y acceso a empleo formal⁵, y acceso a la energía⁶. Dentro de estos parámetros, una inversión es potencial en Alive si la generación de impacto se encuentra en el ADN del modelo de negocio, pues a mayor crecimiento de la empresa mayor impacto, preservando así el balance entre el impacto y el retorno financiero atractivo y ajustado al riesgo de los inversores.



Alive aplica el enfoque de género a las actividades del proceso de inversión, desde la debida diligencia inicial hasta la salida.

4. "Invierte en agronegocios que proporcionan productos nutritivos de alta calidad a los mercados locales y nacionales, que se abastecen de pequeños y medianos agricultores. Las empresas de Alive ofrecen precios justos y asistencia técnica para incrementar la calidad y la producción, lo que permite a los agricultores aumentar sus ingresos y mejorar su calidad de vida. Objetivo de impacto: Generar mejora en la calidad de vida para pequeños agricultores y sus familias". Tomado de la página web de Alive: <https://alive-ventures.com/>
5. "Invierte en empresas de tecnología que brindan capacitación y educación altamente pertinente y rentable a los adultos jóvenes en América Latina, lo que les permite aumentar los ingresos y acceder a empleos bien remunerados. El Fondo también invierte en empresas que utilizan inteligencia artificial para agilizar el reclutamiento y la contratación de empleados, asegurando ubicación de personal óptimo. Debido a que el aprendizaje automatizado elimina el sesgo humano, estas empresas pueden obtener y ubicar un grupo muy diverso de candidatos. Objetivo de impacto: Mejorar el acceso a educación de calidad y pertinente, así como el acceso a empleos formales de población vulnerable para que tengan un impacto positivo en el mejoramiento de su calidad de vida". Ibid.
6. "Invierte en compañías que están implementando soluciones innovadoras de energía renovable para comunidades que se encuentran conectadas y no interconectadas a la red eléctrica, incluidas miniredes solares y soluciones para el hogar, proyectos de potabilización de agua a través de energía solar y proyectos de electrificación de escuelas rurales y centros de salud. Objetivo de impacto: Proporcionar acceso a energía asequible y confiable a los hogares de bajos ingresos que están fuera de la red". Ibid.

Tiene *tickets* promedio de USD 2 M que emplea mediante capital accionario o deuda mezanine, un instrumento que combina deuda subordinada y acciones. Una vez se define la inversión con todo el proceso de debida diligencia y aprobación del Comité de Inversión, se inicia el apoyo a la empresa por aproximadamente cinco años, en ese periodo acompañan los planes de crecimiento y las metas que quieran escalar las empresas. Para esto apoyan el direccionamiento estratégico, ocupando posiciones en las juntas directivas y con asistencia técnica en asuntos comerciales, de talento humano, medición y gestión de impacto, tecnología y planeación financiera. Para el proceso de salida consideran la venta de su posición a otro inversionista o a un aliado estratégico.

Si bien Alive busca un menor espectro de riesgo, comparado con la estrategia del Fondo Pionero de Acumen, el impacto es central en su estrategia, y para su comprensión y medición traen el know how de Acumen. La herramienta de Lean Data es fundamental en dicho proceso y se implementa de la mano de 60 Decibels⁷ para poder entender el impacto generado en cuatro ejes. Se han alcanzado los siguientes resultados hasta el momento:

- a... Vidas impactadas y empleos generados: 10 millones.
- b... Porcentaje de clientes o proveedores de las compañías del portafolio considerados población vulnerable⁸: 48 % se encuentran en situación de vulnerabilidad y 29 % en situación de pobreza.
- c... Indicador o medida del cambio significativo en el bienestar de una persona o familia: 108 000 personas reciben acceso a energía solar en zonas rurales; el 85 % manifestó que su calidad de vida ha mejorado gracias a ese acceso. 32 000 han accedido a empleo formal y el 87 % reporta que su calidad de vida ha mejorado gracias a esto.
- d... Condiciones de equidad de género dentro de la compañía y su público objetivo (bien sean clientes o proveedores): El fondo ALEG está alineado con el enfoque de género en la medida que cumple con los criterios de 2X Challenge⁹. Además, Alive se alió a Value for Women¹⁰ para que cada empresa

Si bien Alive busca un menor espectro de riesgo, comparado con la estrategia del Fondo Pionero de Acumen, el impacto es central en su estrategia.

-
- 7. Empresa especializada en medición de impacto. Para más información: <https://60decibels.com/>
 - 8. Vulnerabilidad se define como: vivir con USD 4 a USD 10 per cápita por día (BID, A Rising US\$ 750 Billion Market).
 - 9. El 2X Challenge se lanzó en 2018 con el propósito de buscar que las instituciones financieras de desarrollo se comprometan y movilicen colectivamente capital que impacte favorablemente a las mujeres en los mercados en desarrollo. Para más información: <https://www.2xchallenge.org/>
 - 10. Consultora especializada en inclusión de género. Para más información: <https://v4w.org/>

del portafolio pueda identificar sus brechas de género e implementar estrategias para reducirlas. Según las mediciones en las empresas del portafolio, el 45 % de la fuerza laboral son mujeres, y 44 % de esas mujeres ocupa posiciones de liderazgo.

Estas dimensiones en la medición de impacto muestran que no solo es importante cuantificar los resultados finales sino que se busca entender en profundidad de qué manera se está generando una transformación social, económica y de género en clientes, proveedores y beneficiarios finales en términos generales, pues entiende el impacto como una variable de ventaja competitiva y de generación de sostenibilidad para la organización. En este caso se ve esta medición de impacto como una ventaja competitiva dentro del mercado que contribuye a atraer más inversiones y reducir la percepción de riesgo.



ASPECTOS INNOVADORES

El proceso de levantamiento de capital del primer fondo de Alive, ALEG, ha involucrado diferentes actores, lo que ha permitido sumar USD 28 M. El primero en sumarse mediante capital inicial fue el BID, lo que permitió crear la confiabilidad necesaria para acercarse a otros inversionistas. Con el propósito de fortalecer el ecosistema de inversión de impacto local y regional, Alive buscó nuevos inversionistas en el ámbito local, pues si bien esto suponía un proceso más lento y retador, no quería solo recurrir a aquellos actores que ya hacen parte del ecosistema en lugares como Estados Unidos y Europa.

“Queremos desmitificar el impacto y que haya más jugadores. Muchos de los inversionistas están acá porque ven una travesía en el aprendizaje del impacto. Alive lo que busca es tener un impacto sistémico en América Latina, contribuyendo a la visión de invertir recursos en donde se tiene retorno de la inversión y en donde los actores de una cadena de valor se benefician”.
Santiago Álvarez, cofundador y socio director de Alive.

En ese proceso de búsqueda, Alive se encontró con que los inversionistas locales corporativos asociaban el retorno financiero únicamente con el modelo de negocio, y el impacto social con las

fundaciones empresariales. Esto supuso un proceso de pedagogía y formación sobre el continuo de capital, las inversiones de impacto, la relación directa entre el retorno financiero y la generación de impacto social y ambiental, y la percepción del riesgo en este tipo de inversiones. Este reto llevó a que la construcción del nuevo fondo se tomara dos años, pero ese lapso no representó una barrera sino confirmó la necesidad de invertir esfuerzos en esa labor de educación para crecer el ecosistema.

Los esfuerzos de Alive lograron atraer inversionistas que en su mayoría son personas naturales y fundaciones. Es decir, la brecha de las empresas se mantuvo, porque prefirieron relacionar su brazo sin ánimo de lucro con inversiones de impacto por el riesgo que percibían estar asumiendo. Aun así fue un gran paso poder sumar fundaciones empresariales colombianas en el fondo, como Fundación Bancolombia, Fundación WWB y Fundación Sura, así como un banco de segundo piso, Bancoldex. Posteriormente también se han sumado otros inversionistas como Mercantil Colpatria, Dutch Good Growth Fund y Mac Arthur Foundation. De esta forma, Alive logró consolidar una base de inversionistas en la que un porcentaje significativo son locales, con lo que lograron el propósito de empezar a incluir actores locales en el ecosistema.



Los esfuerzos de Alive lograron atraer inversionistas que en su mayoría son personas naturales y fundaciones.

Gracias al interés de Alive en apoyar el crecimiento del sector de inversión de impacto en la región, en 2022 cuenta con un grupo diverso de inversionistas en el cual el 36 % es de América Latina y casi todos invierten por primera vez en este espectro del continuo de capital.

Adicionalmente, se creó un segundo fondo para financiar el apoyo no financiero. En este fondo se recaudó USD 1,1M destinado a ofrecer soporte en ventas y acceso a nuevos mercados, asesoría en talento, gestión y medición de impacto, tecnología y planeación financiera. En este fondo todo el capital es puramente filantrópico y proviene de los inversionistas del fondo de inversión de capital. Así, este fondo refleja la importancia que tiene la generación de impacto para Alive, y pone en evidencia la experiencia y el *know how* traído de Acumen respecto a la importancia de brindar, además del capital, un apoyo integral para que las organizaciones potencien su crecimiento e impacto.



APRENDIZAJES

La tesis inicial del primer fondo de Alive apuntaba a que existía una brecha de financiación para empresas en etapas de crecimiento temprano en América Latina, las cuales necesitaban inyecciones de capital para financiar su crecimiento y expansión. Con esta primera experiencia y la cantidad de buenas oportunidades de inversión que se encontraron en la región desde 2018 se ha validado esa tesis inicial. Así, Alive ha podido consolidar una estrategia y unas operaciones que le han permitido un rápido despliegue. Esto considerando que desde 2018 Alive ha identificado y analizado más de 1000 oportunidades de inversión. Además, al cierre de 2021 terminó la construcción del portafolio, habiendo invertido USD 13,8 M en 8 empresas y poniendo USD 4,3 M en *follow-ons*¹¹, para un total de USD 18,1 M, es decir un 65 % del capital invertible del fondo. Por otra parte, los resultados en términos de inversión se han reflejado en un tasa interna bruta de retorno de 28,9 %¹². De esta manera, Alive ha logrado su propósito de generar oportunidades de inversión de impacto atractivas para actores con menos disposición a un alto riesgo.

Un caso de éxito de las inversiones de Alive, donde se ejemplifica la tesis de inversión, es el de Crehana, una plataforma de aprendizaje en línea enfocado en habilidades para el trabajo. Está basada en Perú con alcance en toda América Latina y ha brindado capacitación a más de 5 millones de adultos jóvenes. La primera inversión mediante *capital accionario* se hizo en diciembre de 2018, y a partir de ese momento Santiago Álvarez, socio director de Alive, se unió a su junta directiva y sigue perteneciendo a ella.

Con el propósito de apoyar el crecimiento de la compañía, Alive:

- Apoyó la apertura de la oficina de Bogotá en 2019 y facilitó más de 35 presentaciones a clientes potenciales en Colombia¹³ para el canal B2B (capacitación corporativa).
- Apoyó y lideró el cierre de rondas de inversión posteriores, facilitando presentaciones a nuevos inversores y liderando negociaciones.

Al cierre de 2021 terminó la construcción del portafolio, habiendo invertido USD 13,8 M en 8 empresas y poniendo USD 4,3 M en *follow-ons*.

¹¹. Inversiones de seguimiento.

¹². Tasa Interna de Retorno Bruto (TIR) y Tasa Múltiple Bruta sobre el capital invertido a 31 de diciembre de 2021: 28,9 %, 1,7x.

¹³. Hoy Colombia es, después de Perú, su mayor mercado en América Latina.

- ... Proporcionó acceso a expertos de la industria en Edtech¹⁴ para que conocieran buenas prácticas sobre estrategias exitosas de adquisición de clientes, construcción de una estructura organizacional efectiva en una empresa de rápido crecimiento y estrategias de mercado, entre otras.
- ... Financió dos proyectos de medición de impacto con 60 Decibels, que han sido utilizados para comunicar su impacto a terceros y para mejorar su propuesta de valor a los estudiantes.
- ... Mediante el desarrollo de una estrategia para aumentar el alcance en poblaciones de bajos ingresos¹⁵, llevaron a cabo el lanzamiento de un canal B2G para comenzar a trabajar con los ministerios de Educación en varios proyectos educativos. Esta iniciativa fue preseleccionada por los Global PRI Awards 2020 en la categoría de Mercados Emergentes.

Posteriormente, en mayo de 2020, Alive lideró una ronda de puente de USD 5 M en Crehana, en la que invirtió USD 1,5 M. Además, en diciembre de 2020, la compañía cerró una Extensión Serie A de USD 12,5 M (de los cuales USD 7 M fueron en capital accionario), y en la que Alive invirtió USD 500 000 más. Considerando las buenas perspectivas de Crehana, el equipo de Alive se acercó a los inversionistas del fondo para ofrecerles una oportunidad de coinversión como parte de esta ronda, lo que permitió que ellos coinvirtieran con ALEG I USD 1,15 M adicionales en esta ronda. Los esfuerzos antes mencionados para mantener la financiación de Crehana y así potenciar sus planes de crecimiento, han permitido que la compañía siga con un buen desempeño y obtenga un sólido posicionamiento en el mercado regional.

Dado este rendimiento continuo, varios inversores potenciales se acercaron a la compañía para mostrar su interés en liderar y acelerar el aumento de la Serie B de Crehana, que finalmente cerró una ronda de esa serie de USD 70 M, liderada por General Atlantic (GA) en septiembre de 2021, convirtiéndose en la empresa de Edtech que históricamente ha levantado la Serie B más grande de la región. Con esto, Alive mostró su capacidad de realizar inversiones con impacto y retorno financiero, además de lograr atraer otros inversionistas, fortalecer el ecosistema de inversión de impacto y catalizar capital importante para la sostenibilidad financiera de Crehana.

14. Tales como Coursera, Udemy, y Udacity.

15. Liderado por un pasante de MBA de la Universidad de Yale, el cual fue contratado por Alive.

Esta experiencia con Crehana y en general con el primer fondo ha mostrado que existen muchas empresas de alto impacto y con un gran potencial de crecimiento en los países objetivo. Aunque existe mucha oferta en términos de oportunidades de inversión, Alive considera que persiste una brecha en el mercado de la región en términos de acceso a capital. Por esta razón decidió crear un segundo fondo de inversión, más grande que el primero, con la meta de casi doblar el número de empresas financiadas con inversiones de entre USD 1 y 5 M. Para lograrlo también tiene el propósito de atraer más inversionistas institucionales, lo cual será un reto importante teniendo en cuenta el desconocimiento de los actores de este sector, la percepción del riesgo y el retorno que tienen.

Respecto al modelo de inversión, Alive aprendió que las empresas en etapa de crecimiento suelen tener necesidades de capital urgentes, puntuales y más recurrentes de lo planteado inicialmente. Se pensó que entre el 25 y el 30 % de la reserva de capital del fondo sería suficiente para inversiones de *follow-on* y que esas inversiones ocurrirían entre 18 y 24 meses después de la inversión inicial. Lo que sucedió en realidad es que la necesidad fue más rápida (ocurre antes de los 18-24 meses) y las empresas requieren cantidades más altas. Por eso terminó siendo necesario destinar el 40 % de la reserva de capital para las inversiones *follow-on*. Considerando este aprendizaje, para el Fondo 2 se reservará el 50 % para esas inversiones.



Alive aprendió
que las empresas
en etapa de
crecimiento
suelen
tener necesidades
de capital
urgentes,
puntuales y más
recurrentes de
lo planteado
inicialmente.

La experiencia que ha adquirido Alive en estos primeros años con el fondo ALEG I ha llevado a identificar ciertos retos de cara al crecimiento obtenido. Para empezar, ha sido difícil mantener el acompañamiento activo y casi diario que tenía inicialmente con las empresas del portafolio, lo que ha llevado a que se deban priorizar más efectivamente las intervenciones y el apoyo no financiero recurrente. Esto va de la mano con el hecho de que, así como Alive tiene retos en el alcance de sus capacidades, las compañías del portafolio también. Por esa razón, Alive ha aprendido a priorizar aquellas actividades a implementar con las empresas en las que se genera más valor agregado.

Otro aprendizaje importante a considerar en el próximo fondo es invertir por objetivos de impacto en lugar de sectores. En el primer fondo se enfocaron en agroindustria, educación y acceso a empleo formal y acceso a la energía, pero esto limitó la posibilidad de evaluar oportunidades del *pipeline*. En el Fondo 2, con independencia del sector, se van a guiar por los siguientes objetivos de impacto: educación y acceso a empleos de calidad, oportunidades de generación de ingresos y productos y servicios que mejoran la calidad de vida.

Alive se encontró con que los modelos de negocio de las empresas en las que invierten pueden cambiar rápido, haciendo que la medición de impacto sea muy difícil. Para mitigar esta situación en adelante realizará tres estudios de medición de impacto con cada empresa durante la vida de la inversión y tratará de usar algunas de las mismas métricas mientras se incorporan otras que puedan capturar los impactos de nuevas líneas de negocio (por ejemplo, una línea B2B que antes no existía)¹⁶.

16. Dado que los beneficiarios directos en los modelos B2B son empresas, es difícil medir “vidas impactadas” y usar métricas que miden la profundidad de impacto que son comparables con las empresas B2C del portafolio.