

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**  
**Departamento de Economía, Administración y Mercadotecnia**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**  
**Programa de economía social.**



3E05 Desarrollo de Emprendimientos Productivos Sociales

**Estrategia Financiera para el Emprendimiento Social**

**PRESENTA**

Lic. en Ingeniería Financiera, Luis Antonio Cortez Virgen

Profesor PAP: Mtra. Victoria Eugenia Espinosa Cabrera

Tlaquepaque, Jalisco, 15 de mayo de 2017

## Tabla de contenido

<b>PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL DE LOS PROYECTOS DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1. OBJETIVO .....	5
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. MARCO TEÓRICO. ....	6
1.4. ANTECEDENTES. ....	9
<b>2. DESARROLLO.....</b>	<b>10</b>
2.1. MAPEO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN JALISCO. ....	11
<i>Fondos y Programas Gubernamentales.....</i>	<i>12</i>
<i>Organizaciones y Asociaciones Civiles .....</i>	<i>14</i>
<i>Fondos de inversión de impacto .....</i>	<i>17</i>
<i>Comunidades .....</i>	<i>20</i>
2.2. CONCLUSIONES SOBRE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	23
2.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	24
2.4. NECESIDADES IDENTIFICADAS.....	25
<b>3. PROPUESTA.....</b>	<b>26</b>
3.1. MODELO PROPUESTO .....	26
3.2. MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO. ....	30
3.2.1. PRIMERA ETAPA: MODELO FRIENDS, FAMILY AND FANS.....	30
3.2.2. SEGUNDA ETAPA: PLATAFORMA DE CROWDFUNDING. ....	31
3.2.3. TERCERA ETAPA: ÁNGELES INVERSIONISTAS.....	33
3.2.4. CUARTA ETAPA: FONDO DE INVERSIÓN DE CAPITAL DE IMPACTO.....	35
<b>4. RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>37</b>
<b>5. APRENDIZAJES Y REFLEXIONES PERSONALES. ....</b>	<b>38</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>40</b>

## Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

*Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son una modalidad educativa del ITESO en la que el estudiante aplica sus saberes y competencias socio-profesionales para el desarrollo de un proyecto que plantea soluciones a problemas de entornos reales. Su espíritu está dirigido para que el estudiante ejerza su profesión mediante una perspectiva ética y socialmente responsable.*

*A través de las actividades realizadas en el PAP, se acreditan el servicio social y la opción terminal. Así, en este reporte se documentan las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo del proyecto, sus incidencias en el entorno, y las reflexiones y aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.*

## Resumen

Este Reporte presenta el proceso y los resultados de la investigación correspondiente para la generación de una propuesta que impulse al emprendimiento social desde la Escuela de Negocios de ITESO con enfoque al acceso a financiamiento.. Actualmente existen diferentes programas que ayudan a los emprendedores sociales, sin embargo, son pocos los que ofrecen ayuda integral de principio a fin, es por esto que desde la Escuela de Negocios de ITESO se propone un programa de acompañamiento al emprendedor social que se enfoca en la creación, innovación, incubación, y aceleración del emprendimiento, que ayudará al emprendedor a generar y desarrollar habilidades, capacidades y conocimientos para el crecimiento de su negocio y el éxito de su aportación social. Junto al sistema de acompañamiento, se proponen diferentes mecanismos de acceso a financiamiento, de acuerdo a la etapa del emprendimiento, con la finalidad de validar el emprendimiento y generar recursos económicos para la consolidación y futura escalabilidad del proyecto.

## Abstract

This Report illustrates the process and results of the corresponding research for the generation of a proposal that promotes social entrepreneurship through ITESO's Business School. There are currently different programs that help social entrepreneurs, however, there are few that offer comprehensive help from start to finish, that is why ITESO through its Business School proposes an accompanying social entrepreneur program that focuses on the development, innovation, acceleration and incubation of the enterprise, which will help the entrepreneur to generate and develop skills, abilities and knowledge for the growth of entrepreneurship. Together with the accompanying system, different financing access mechanisms are proposed, based on the entrepreneurship stage, to validate the entrepreneurship and generate economic resources for the consolidation and future scalability of the project.

# 1. Introducción

## 1.1. Objetivo

Desde el DEAM y en el marco de la Escuela de Negocios del ITESO, se busca una estrategia para el impulso al emprendimiento social. En este PAP se buscará explorar y evaluar la pertinencia y viabilidad de que el ITESO cuente con un fondo de inversión para impulsar iniciativas de emprendimiento social.

### *1.1.2. Resultados esperados*

- Marco teórico del emprendimiento social y los esquemas de inversión de impacto.
- Mapeo de la oferta de fondos, programas e iniciativas específicas de apoyo al emprendimiento social del ecosistema en Jalisco
- Propuesta y Tesis de inversión para un fondo de inversión, que a través de ITESO A.C. impulse con recursos financieros el emprendimiento social.

## 1.2. Justificación

Actualmente el emprendimiento social, a nivel global, está en auge. A lo largo del tiempo se ha visto que los gobiernos no tienen la capacidad necesaria para dar soluciones a los problemas sociales, es debido a esta situación que han surgido distintos emprendedores e iniciativas para generar soluciones a problemas sociales, no solo desde la asistencia o las asociaciones civiles sin fines de lucro, sino con la figura del emprendimiento social, que permite generar soluciones por parte de empresas que a la vez resulten sustentables económicamente. Por definición, el emprendimiento social cuenta con dos propósitos importantes: la de generar soluciones innovadoras a problemas de impacto social y la de consolidar estas soluciones como empresas exitosas en términos de su sustentabilidad económica. Que generen valor económico, además del valor social.

Al apoyar este tipo de empresas, se genera un mecanismo de desarrollo en el que se deja de depender enteramente del apoyo gubernamental y de otras organizaciones, para poder trabajar en conjunto y crear casos de éxito en donde a largo a plazo las empresas se vuelven autosustentables para poder seguir con un modelo de innovación en el cual se presentan

mejoras continuas, se da un mejor aprovechamiento de oportunidades con la finalidad de volver la solución original al problema más eficiente y eficaz.

### 1.3. Marco teórico.

#### Emprendimiento Social

El emprendimiento social se desprende del marco de la Economía social y su significado se ha ido construyendo y reelaborando a lo largo de las últimas décadas. Este proceso de construcción sobre la definición de emprendimiento social y sus componentes es impulsado desde diferentes enfoques, por tanto, no se puede hablar de un consenso sobre la misma, es por esto que presentamos algunas definiciones para poder determinar un punto de partida que sirva de sustento para la propuesta.

Un primer grupo de autores analizados, compuesto por Johana Mair e Ignasi Martí en su investigación sobre emprendimiento social, se refiere a empresa social como aquellas iniciativas sin fines de lucro en la búsqueda de estrategias alternativas de financiación o esquemas de administración, para crear valor social. (Austin, Stevenson, & Wei-Skiller en Mair & Martí, 2004)

Se ha definido por otra parte, que este tipo de emprendimientos pueda ser de carácter lucrativo sin afectar el valor social que el mismo aporte y de acuerdo al análisis de varios casos, se reconoce que un emprendimiento social puede incluir fines de lucro mientras que los objetivos sociales se encuentren por encima de los económicos.

El emprendimiento social se está posicionando como un modelo que combina las disciplinas financieras del capitalismo de mercado con la pasión y compasión requerida para crear un mundo más justo y equilibrado. (Brin, 2017)

Basados en las definiciones aquí presentadas existe un consenso total sobre los emprendimientos sociales: Deben de crear y entregar valor compartido: “valor social” para contribuir al bienestar de la población objetivo y valor económico para asegurar su sostenibilidad.

El valor social se compone igualmente de diferentes construcciones con diferentes

perspectivas.

Un grupo de investigadores (Peredo & McLean, 2006) asocia valor social a aquel conjunto de servicios y productos que permite hacer frente a los desafíos sociales en comunidades específicas y asocian la generación de este tipo de valor a emprendimientos comunitarios, la regeneración o expansión de la actividad económica local o una estrategia sustentable de desarrollo local en poblaciones en pobreza. (Stevens, Moray, & Bruneel, 2015)

Con la finalidad de estandarizar una definición que ayude al desarrollo del proyecto y la posterior propuesta, se ha decidido definir al emprendimiento social, con base en las definiciones anteriores, como: Una respuesta a un propósito social claro en un contexto específico que debe ser sostenible a través del mercado, es decir, generar valor compartido; económico y social, y no debe estar limitado a una sola forma de organización. Esta sustentabilidad debe ser asumida por el emprendedor y el modelo de negocio propuesto.

El modelo de negocio es determinante en la elección de un emprendimiento social con fines de lucro, sin fines de lucro, o híbrido, ya que toma en cuenta la necesidad social que se aborda, la cantidad de recursos disponibles, su posibilidad de obtención de capital y la capacidad para capturar valor económico del producto o servicio que se generará.

La importancia de la definición de emprendimiento social es la misma que si hablamos de la inversión de impacto, ya que es un fondo de inversión de impacto, lo que se pretende con proponer con este proyecto.

### **Inversión y Fondos de impacto**

La inversión de impacto se define como inversión en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar resultados financieros además de un impacto social medible (*Roland Dominicé & Todd Farrington, Symbiotics 2013*)

La inversión puede hacerse de manera directa o a través de fondos de impacto, mismos que convocan a inversionistas, en este caso interesados en apoyar proyectos que logren un impacto social.

Una vez definida la inversión de impacto, definamos a los fondos de inversión. De impacto

o no, un fondo de inversión funciona como un vehículo de inversión, este vehículo se compone o alimenta de recursos mediante inversionistas privados, fondos de capital privados, fondos públicos y/o fondos internacionales.

Los fondos de inversión se sustentan en una tesis de inversión, la cual establece las características de las empresas en las que el fondo va a invertir, algunas de estas características pueden ser: El giro de la empresa, el monto a invertir, la duración de la inversión, entre otras. Esta tesis es definida por la administración del fondo, en función de los resultados esperados a través de sus diferentes inversiones.

Una vez que el fondo cuenta con los recursos necesarios para empezar a operar (el monto de los recursos también queda establecido en la tesis) y con base en los lineamientos de la tesis de inversión, se consideran un número de proyectos en los cuales invertir, mismos que al cabo de cierto tiempo deberán generar una rentabilidad sobre la inversión, que en un porcentaje previamente delimitado, se reinvertirá en el fondo y el resto será presentado a los diferentes inversionistas del fondo, como rentabilidad por su inversión en el mismo.

La siguiente imagen ilustra la definición previa.

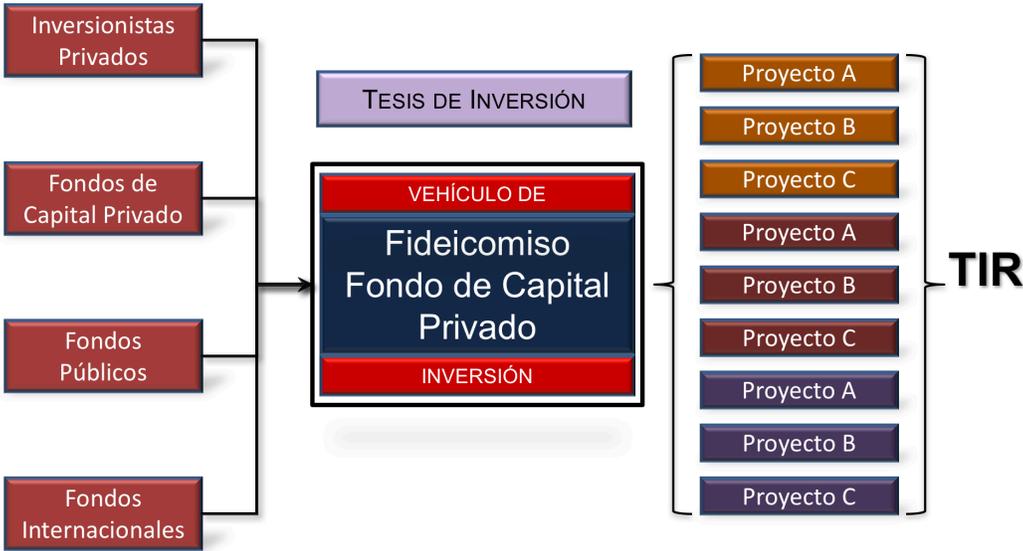


Figura 1. Fideicomiso Fondo de Capital Privado.

#### 1.4. Antecedentes.

Así como diferentes centros universitarios en el país cuentan con sus apartados para fomentar y apoyar el emprendimiento, ITESO cuenta con los propios.

El Centro Universidad Empresa (CUE), busca formar y desarrollar empresarios libres y comprometidos socialmente, con la finalidad de transformar el entorno de los mismos. Esto lo hace a través de sus programas de: Pre-Incubación, Incubación y Post-Incubación, además de ofrecer diferentes capacitaciones que ayudan en el desarrollo empresarial. (ITESO, 2016)

Por otro lado, se cuenta con el Centro para la Gestión de la Innovación y la Tecnología (CEGINT). Este centro ofrece consultoría especializada y atención a empresas de alta tecnología en sus diferentes etapas de desarrollo, desde su creación hasta su madurez. El CEGINT cuenta con diferentes unidades para llevar a cabo su objetivo, estas son: la incubadora de empresas tecnológicas, las aceleradoras de empresas ITESO, la unidad de inteligencia competitiva, la unidad de transferencia de conocimiento y la unidad de gestión de proyectos y el programa de innovación DEMOLA. Estas unidades ofrecen consultoría avanzada para fomentar la gestión de la innovación y la tecnología.

Además de estos centros propios de ITESO, que ofrecen servicios para apoyar al emprendimiento, dentro de la ruta curricular para todas las carreras universitarias se cuenta con la materia de Innovación y Gestión de Proyectos adscrita al Departamento de Economía, Administración y Mercadología (DEAM). Esta materia se enfoca en ofrecer herramientas básicas de emprendimiento a los alumnos con el objetivo de que los mismos desarrollen, a lo largo del semestre, una solución que se plasme en un modelo de negocio viable y que cumpla con todas las características de un emprendimiento.

Dentro de los proyectos de aplicación profesional (PAP) que ofrece ITESO se encuentran los programas de economía social, divididos en los siguientes dos: Desarrollo de emprendimientos y proyectos productivos sociales y emprendimientos productivos sociales. Estos programas se enfocan en desarrollar en los estudiantes la empatía por grupos vulnerables que generan soluciones para ayudar a su economía, además de brindar, a través de estos estudiantes la ayuda necesaria para formalizar y fortalecer estos proyectos.

El DEAM, el CUE y el CEGINT conforman ahora la Escuela de Negocios del ITESO.

Es al observar todos los instrumentos con los que cuenta el ITESO para fomentar e impulsar el emprendimiento en la región, se considera viable y pertinente el articular una propuesta que, basada en las capacidades actuales, ayude a la creación de una nueva plataforma para impulsar el emprendimiento social de la región y que se componga de diferentes elementos con el fin de ofrecer ayuda integral.

## 2. Desarrollo

La metodología para realizar este proyecto consistió en realizar una exploración inicial del tema con un experto para ampliar el conocimiento sobre el tema, a partir de allí se vio la necesidad de ir a una investigación documental que permitiera el mapeo del ecosistema de emprendimiento social en Jalisco, A partir de la identificación de actores clave se realizó una investigación de campo a través de entrevistas con algunos actores con distinto enfoque de participación en el ecosistema. Conforme se fueron identificando necesidades y retos del ecosistema, y reconociendo algunos ecosistemas más exitosos, articulamos la propuesta que es el centro de este proyecto.

La sesión exploratoria con el Ingeniero Bernardo San Pedro, quien fue representante estatal de Nacional Financiera en Jalisco durante 10 años y actualmente funge como director de su propia SOFOM, Elite Empresarial, tuvo como propósito conocer cómo operan los fondos de inversión, lo cual ya ha sido explicado. Al conocer la forma de operar de un fondo de inversión, era necesario realizarnos diferentes preguntas para la posterior propuesta a la Escuela de Negocios de ITESO, ¿Cuántas empresas necesita el fondo lograr viabilidad y para operar? ¿Cuáles son los fondos existentes? ¿Cuál es su tesis de inversión?

Estas preguntas nos mostraron la necesidad de realizar una primera investigación documental en el cual reconociéramos a los principales actores que ofrecen diferentes apoyos al emprendedor en Jalisco, para una posterior investigación de campo, en la cual nos entrevistamos con algunos de estos actores para poder identificar las necesidades del ecosistema, desde el punto de vista de cada uno de ellos.

## 2.1. Mapeo del ecosistema de emprendimiento social en Jalisco.

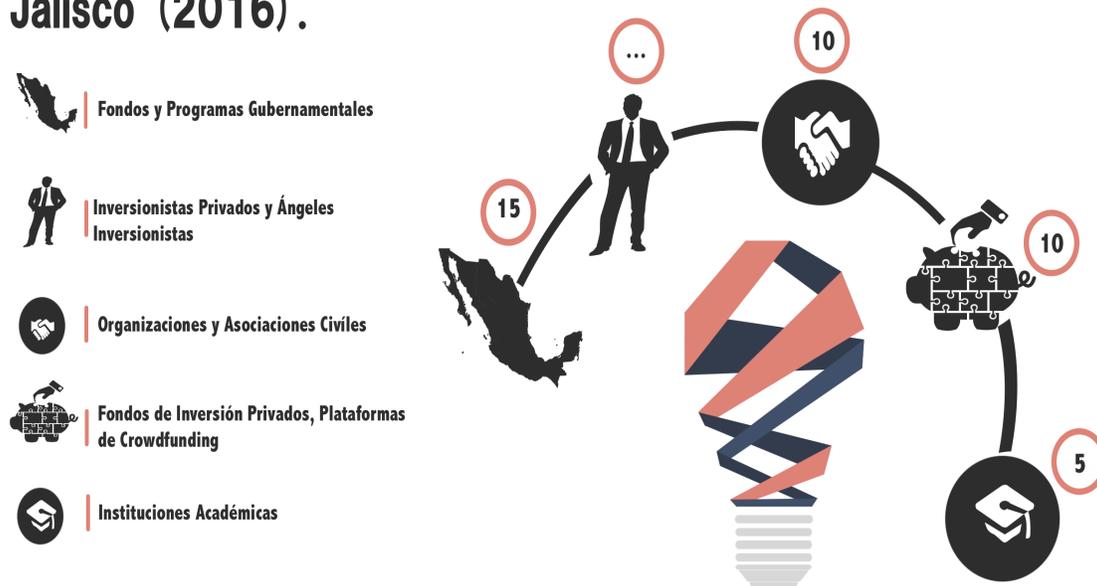
El mapeo de los actores que apoyan y/o fomentan al emprendimiento social en Jalisco, nos sirve de apoyo para conocer la estructura del ecosistema actual, e identificar las áreas de oportunidad para impulsar de manera más decidida ese tipo de emprendimiento.

Cuando hablamos de los actores que fomentan y/o que apoyan al emprendimiento social, nos referimos a un apoyo general, no económico específicamente. Estos apoyos pueden darse en forma de acompañamiento, incubación, aceleración o vinculación (por mencionar a los más importantes) y de igual manera, se consideran los mecanismos para acceder a recursos económicos que también pueden ser otorgados a los emprendedores sociales.

En el ecosistema, los actores se pueden catalogar por su naturaleza en los siguientes grandes grupos:

- Actores del tipo gubernamental.
- Asociaciones u organizaciones civiles.
- Instituciones académicas.
- Fondos de inversión nacionales.
- 

### Ecosistema de Apoyo al Emprendimiento Social en Jalisco (2016).



**Nota:** La identificación del número de actores no es exhaustiva.

*Figura 2. Ecosistema de apoyo al emprendimiento social en Jalisco (2016). Representativa y no exhaustiva. Elaboración propia a partir de la investigación*

De estos actores, no todos son exclusivos en el apoyo al emprendimiento social, con el mapeo pretendemos ilustrar que existen organizaciones que tienen una estructura de apoyo al emprendedor que se compone de diferentes tipos de apoyo es en los servicios de estas organizaciones en las que pretendemos basarnos para generar la propuesta de la Escuela de Negocios el ITESO.

Comenzaremos por hablar de algunos de los actores que, de diferentes maneras, apoyan tanto al emprendimiento, como al emprendimiento social.

Los actores aquí descritos son aquellos que enfocan su servicio a los emprendedores en el acceso a recursos financieros y fueron elegidos debido a la manera en la que están estructurados, esto con la finalidad de tomar aquellas características o mejores prácticas,

#### Fondos y Programas Gubernamentales

Los fondos gubernamentales son por excelencia, los primeros lugares a donde se acercan los emprendedores cuando tienen una idea que quieren desarrollar o cuando ya están en movimiento, y no cuentan con los recursos económicos que necesitan.

En el siguiente apartado se describen algunos apoyos por parte del gobierno de México, unos como fondos, otros como apoyo e incluso uno con modalidad de reto.

#### **INAES.**

El Instituto Nacional de la Economía Social, es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social con autonomía técnica, operativa y de gestión cuyo objetivo es instrumentar políticas públicas de fomento al sector de la economía social a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y apoyo a proyectos productivos. (Instituto Nacional de Economía Social, 2016).

Al INAES pueden acudir aquellos organismos del sector social de la economía que realicen actividades de producción, distribución o consumo de bienes y servicios socialmente necesarios. Uno de los criterios del INAES para otorgar apoyo económico, es el de ser un

proyecto productivo que resulte de una previa incubación y que pertenezcan a una cadena de valor, por esto entiéndase proveeduría, transformación, comercialización o financiamiento y que aparte consideren la mezcla de recursos (combinación entre subsidio, ahorro y crédito) como fuente de recursos para su ejecución.

## **INADEM**

El Instituto Nacional del Emprendedor tiene por objeto dar apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

Fomenta e impulsa la cultura emprendedora; apoya la creación y consolidación de micro, pequeñas y medianas empresas; facilita el crecimiento de estas empresas y potencia su inserción exitosa y acerca los esquemas de financiamiento a la actividad productiva para que lleguen a quienes lo requieran.

## **FONDO EMPRENDEDORES CONACYT NAFIN**

El Fondo Emprendedores CONACYT-NAFIN facilita recursos y permite acceder a capital con otros inversionistas, para desarrollar y consolidar negocios de alto valor agregado. Adicionalmente, busca apoyar con asesoría tecnológica, financiera y legal para fortalecer la posición competitiva en el largo plazo de las empresas de reciente creación basadas en la aplicación del conocimiento científico y/o tecnológico. En este esquema, CONACYT aporta recursos económicos y su capacidad para evaluar los negocios desde el punto de vista tecnológico. Nacional Financiera por su parte, participa en la validación financiera del proyecto, determinando la factibilidad del modelo de negocio.

Este apoyo está dirigido a detonar la inversión complementaria para la consolidación o el arranque de operaciones de nuevos negocios, en los cuales el componente tecnológico ya está previamente probado. Este fondo funciona a través de una aportación complementaria hasta del 20% del capital inicial de la empresa en que el Programa participe, sin superar 7

millones de pesos por un periodo máximo de 5 años, el dinero ingresa directamente al capital de la empresa y el fondo comparte acciones con el inversionista y apalanca los negocios con consultoría experta.

Igualmente, se ofrece la participación en exposiciones empresariales en todo el país que favorece el acceso de socios estratégicos para que inviertan en el negocio y acceso a la red de inversionistas más grande y prestigiada de México.

## **RETO ZAPOPAN**

El Reto Zapopan es un programa impulsado por el Gobierno Municipal de Zapopan, municipio de Jalisco, que, a través de una competencia de ideas, busca impulsar de manera gratuita a emprendedores. Los proyectos que apoyan pueden ser de cualquier parte del país y no necesariamente tienen un enfoque social, el único requisito es que el Municipio de Zapopan se vea beneficiado con la implementación de este proyecto. Este impulso se basa en un programa de consultoría, mentoría, financiamiento y vinculación.

Este reto ofrece un espacio físico en el cual se fomenta un ambiente de negocios óptimo y acceso a los servicios básicos de una oficina. La consultoría y mentoría brinda un plan de acción personalizado al emprendedor y el financiamiento le da la opción de acceder a rondas de levantamiento de capital, donde el Gobierno del Municipio puede actuar como co-inversionista, ayudando en la captación de inversión privada importante. Además de esto, la vinculación ofrece así mismo un plan de internacionalizar a los mejores proyectos a través de programas afines al Reto Zapopan en otros países.

### **Organizaciones y Asociaciones Civiles**

Enseguida mencionaremos a aquellas organizaciones, civiles, que nacen a partir de una institución educativa o que son formadas por gente comprometida con afán de ayudar. Estas fueron incluidas en este apartado pues su misión, su estructura, sus características, o las tres juntas, nos ayudan a entender un panorama diferente para la propuesta a hacerle a ITESO A, C. Esto debido a que son organizaciones o asociaciones sin fines de lucro, que están ligadas al emprendimiento social y lo apoyan de una u otra manera.

## **IKNEXTIA**

A partir de instituciones educativas que fomentan el emprendimiento social, nace Iknexia, una iniciativa estudiantil con el objetivo de desarrollar e impulsar la economía social en el estado de Nuevo León. Iknexia ofrece asesorías personalizadas, sin costo, de planes de negocio y además otorga recursos económicos en formato de micro créditos blandos, con la finalidad de que estos emprendedores de bajos recursos logren crear o crecer su negocio.

La operación de Iknexia se basa en un modelo de participación estudiantil a través del servicio social. A través de los estudiantes se hace la selección de los beneficiarios del programa tomando en cuenta la idea del negocio, sus ingresos económicos (deben ser bajos) y su compromiso y motivación para participar en el programa de asesorías. Estas asesorías son semanales dentro de un programa trimestral el cual, al finalizar, pueden aplicar a un apoyo económico a fondo perdido y funciona como simulador de microcrédito blando. Este microcrédito se otorga sin necesidad de aval y por un monto máximo de \$30,000 pesos con 10% de tasa de interés anual con plazo de un año y tres meses de gracia. La opción de microcrédito no solo ayuda al emprendedor a captar recursos, si no a familiarizarse con estas opciones financieras para poder ser re utilizadas en un futuro.

Los recursos para los microcréditos se obtienen de dos modelos: uno, es el pago del microcrédito de los emprendedores para su reinversión en otra microempresa y el segundo es mediante la realización de actividades de generación de recursos, vinculaciones públicas y privadas y vendimias y eventos. Uno de estos eventos y el más grande de ellos es el “Mercadito de las Oportunidades” que consiste en la recolección de donaciones de ropa y enseres domésticos en buen estado para su venta a precios que oscilan los 5 y 30 pesos para familias del personal del Tecnológico de Monterrey.

Iknexia se compone de 12 miembros de la Asociación Civil del mismo nombre, 18 alumnos por semestre, 29 asesores y poco más de 60 colaboradores externos que se encargan de la planeación, implementación, sostenibilidad y recaudación de fondos para el crecimiento del proyecto y con esto cumplir con la cuota de apoyar a 14 microempresarios cada semestre.

## **MAKESENSE MÉXICO**

MakeSense se encarga de organizar talleres creativos a los cuales llaman “HoldUps” en los cuales resuelven retos de los emprendedores sociales y les ofrecen nuevas ideas, además de una red de contactos y visibilidad para sus proyectos. Esto se hace a través de los miembros activos de la comunidad de MakeSense, en donde conectan emprendedores sociales y personas con experiencia para definir sus retos y sus necesidades.

Gracias a estos talleres, MakeSense tiene 4 años en los que han sido capaces de implementar talleres en más de 100 ciudades en el mundo y ha facilitado más de mil HoldUps.

## **ASHOKA.**

Ashoka es una organización a nivel global que tiene como objetivo el impulsar el emprendimiento social. Cuenta con la red de emprendedores más grande alrededor del mundo, con presencia en 89 países y llegando a más de 3,200 emprendedores. La estrategia de Ashoka es conectar comunidades de emprendedores sociales, universidades, empresas y profesionales para potenciar sus proyectos.

Esta organización también ofrece ayuda para crear y fomentar las condiciones para que cada individuo cuente con las habilidades, conocimientos y herramientas en emprendimiento social y logre convertirse en un agente de cambio. Estas condiciones se dan a través de sus programas, los cuales son para jóvenes de entre 12 y 24 años, con comunidades universitarias, con emprendedores sociales, con empresas y empresarios.

Dentro del apoyo que ofrece Ashoka, hay cosas que no hacen y no debe confundirse con ellos, Ashoka no proporciona financiamiento de proyectos, ni aceptan fondos gubernamentales, tampoco son una incubadora de negocios y no debe confundirse con una fundación o agencia donativa. Lo único que Ashoka pide es una dedicación de tiempo completo al proyecto social por tres años después de su inserción al programa. De igual manera, si el emprendedor ha constituido su proyecto como una empresa, se le pide que las utilidades sean reinvertidas en la misma empresa por tres años después de su inserción en el programa.

## **SOCIALAB**

A través de la realización de consultorías y de talleres donde se generan diagnósticos, se proyectan soluciones novedosas y se proponen nuevas metodologías de trabajo como apoyo a organizaciones que forman parte del ecosistema del emprendimiento social, Socialab impulsa al emprendimiento social.

Por emprendimiento social, Socialab reconoce a aquellos proyectos que buscan generar soluciones a problemas sociales. El trabajo de ellos se caracteriza por la generación de nuevas oportunidades que ayuden a potenciar los proyectos sociales. La plataforma de Socialab detecta emprendedores que tengan proyectos en etapa temprana que sean innovadores, sustentables y con un alto potencial de impacto, que, a su vez, ayudan constantemente para que los emprendedores piensen y creen soluciones a problemáticas sociales.

### **Fondos de inversión de impacto**

Alrededor del mundo, el emprendimiento social también cuenta con organizaciones enfocadas cien por ciento al emprendimiento o emprendimiento social a través de fondos que se componen de inversiones de empresas, empresarios o inversionistas individuales. Estos fondos, al igual que los gubernamentales, tienen diferentes reglas de operación para ser utilizados o dados a los emprendedores.

Elegimos estos tres fondos, o inversionistas debido a que el apoyo que brindan al emprendimiento social se asemeja bastante a la propuesta que se quiere hacer para ITESO A, C. Incluso, la tesis de inversión de uno de ellos será de utilidad para la tesis de inversión a proponer para ITESO A, C.

## **IGNIA**

Ignia fue fundada en 2007 en México con la finalidad de apoyar emprendedores e invertir en sus compañías. Este fondo de inversión apoya el desarrollo de proyectos de alto impacto social y que se enfocan en la base socioeconómica en América Latina y los sectores a los que se enfoca son los de educación, salud y vivienda.

Este fondo no solo busca aquellas empresas que representen o resuelvan algún proyecto de impacto social, si no que simultáneamente presenten retornos financieros atractivos y captar más inversionistas. Además de la inversión directa en empresas que cumplan con las características que este fondo busca, ofrecen el acompañamiento a la empresa, agregando la experiencia de estrategias y operación, que junto con el capital invertido y la vinculación con otros inversionistas crean, impulsan y mejoran los resultados financieros de las empresas.

## **NEW VENTURES**

New Ventures es la plataforma líder en México para catalizar empresas sociales y que además fortalece el ecosistema de las mismas al otorgar aceleración, financiamiento y promoción de consumo de productos sustentables.

El financiamiento se ofrece a partir de Adobe Capital, mismo que es explicado en este documento más adelante, mientras que la aceleración ofrece mentoría de alto nivel, vinculación con otras fuentes de financiamiento que pueden ser socios o aliados y acceso a mercados de interés para la empresa.

Los programas de aceleración por parte de New Ventures pueden ser propios y en ocasiones en conjunto con algunos de sus aliados internacionales, como son: Momentum Project en alianza con BBVA Bancomer, New Ventures Exponential con Banamex e I3 LATAM, junto a la Corporación Suiza de Desarrollo, Hystra y Ashoka México.

El último punto de New Ventures, es la promoción, misma que se da a través del Fondo Latinoamericano de Inversión de Impacto, en una exposición anual en donde se presentan más de 1500 asistentes entre los cuales hay emprendedores, inversionistas, fundaciones, agentes de gobierno etcétera y que funciona como plataforma para promover estas empresas sociales.

## **ADOBE CAPITAL**

Adobe Capital es un fondo de inversión mexicano de impacto que en conjunto con New Ventures se enfoca en impulsar el crecimiento de empresas con impacto social y/o ambiental con modelos innovadores, rentables y escalables.

Este fondo invierte solamente en empresas mexicanas que tengan menos de 50 empleados, menos de 5,000,000 USD de ventas, tengan un modelo de negocio comercialmente viable y escalable, su potencial de impacto social y/o ambiental sea significativo, generen y mantengan rentabilidad, tengan operaciones formalmente establecidas y tengan capacidad para generar empleo de calidad. Una vez realizada la inversión, Adobe Capital participa en el consejo de la empresa, ofreciendo apoyo en la obtención de certificaciones internacionales, mentoría y vinculación con aliados potenciales para las empresas.

## **SIEMBRA CAPITALES**

Siembra Capitales es un fondo de capital privado que nace con el propósito de invertir en empresas en etapa de expansión, agregando valor y generando impacto en cada inversión. Además, buscan ser socios de aquellas empresas que requieran capital inteligente en una industria multisectorial.

### **¿En que invierten?**

#### Capital Semilla

Las empresas que se encuentran en estas etapas, son vinculadas con su red empresarial para potencializar su crecimiento, contribuyendo así al desarrollo del ecosistema emprendedor y en un futuro puedan ser susceptibles de recibir inversión.

#### Emprendimiento Dirigido

A través del emprendimiento dirigido buscan generar innovación o resolver problemáticas para las distintas empresas del Grupo Empresarial. Se lanzan convocatorias donde la propuesta ganadora recibirá inversión y se implementará en cada una de las empresas.

#### Capital de Expansión

Empresas que requieran financiamiento entre \$30,000,000 y \$300,000,000 MXN. Estas empresas ya tienen un modelo de negocio probado, con mayores barreras de entrada, una

clara oportunidad de escalar, identidad empresarial, historial financiero, con penetración de mercado y crecimiento sostenido.

La figura 2 ilustra los aspectos clave del apoyo al emprendedor que ofrecen algunos de los actores identificados mediante la investigación documental.

Actores que apoyan al Emprendimiento Social en Jalisco							
Actores	Inversión en Capital	Contribución Económica	Vinculación con Inversionistas	Desarrollo de Capacidades de Negocio	Mentoría	Etapa de la Empresa	
						Incubación	Aceleración
INADEM	X			X		X	X
INAES	X			X		X	X
FONDO CONACYT-NAFIN	X		X			X	X
RETO ZAPOPAN	X		X	X		X	X
ORGANIZACIÓN ASHOKA			X			X	X
SOCIALAB					X	X	X
MAKESENSE MEXICO			X		X	X	X
UNREASONABLE MEXICO			X		X	X	X
IKNEXTIA	X				X	X	
IGNIA	X		X			X	X
THE VENTURE	X				X	X	X
ADOBE CAPITAL	X					X	X
FONDEADORA.MX		X	X		X	X	X
IES		X	X	X	X	X	X
FONDIFY		X	X			X	X
ESMEX			X	X	X	X	
PROSPERA			X	X	X	X	X
TRANSFO		X		X	X	X	X
INCUBASOCIAL			X	X		X	X
SOCIAL VALLEY			X			X	X
NEW VENTURES			X	X		X	X

Figura 3. Actores que apoyan al emprendimiento social en Jalisco. Elaboración propia

Esta tabla nos confirma que, el ecosistema es grande y la oferta de servicios es amplia, sin embargo, también nos dimos cuenta que la vinculación entre oferta (actores que apoyan a los emprendedores) y la demanda (Emprendedores) es compleja y frágil ya que no existe una ruta de apoyo evidente para que estos emprendedores accedan a los servicios necesarios en el momento indicado.

## Comunidades

Además de los actores anteriores, podemos encontrar una serie de comunidades, eventos y festivales que también ofrecen apoyo a los emprendedores sociales en Jalisco.



*Figura 4, algunas comunidades que integran y apoyan a emprendedores sociales*

### **SOCIAL VALLEY**

Social Valley es una comunidad de personas interesadas en utilizar las herramientas de las ciencias económico administrativas para crear negocios que resuelvan los problemas de la sociedad bajo un esquema de sustentabilidad y compromiso social. Esta comunidad lo que busca es comunicar el impacto de su trabajo.

Se realizan reuniones para hablar de cómo las empresas pueden generar una cultura de paz que abone a bajar los índices de violencia en la ciudad y cualquier relación humana. El propósito es reunir a fondeadores e inversionistas con los emprendedores. Producto de estas relaciones se generan proyectos que son cuidados por Social Valley.

### **LAGUNA INNOVADORA**

Laguna Innovadora es un movimiento de transformación social que impulsa soluciones innovadoras y sostenibles a los grandes problemas de la sociedad asociados a la pobreza y la desigualdad. Este movimiento cuenta con un equipo conformado por personas

apasionadas, que apuestan por la inteligencia colectiva y la colaboración como forma de vida para generar cambios sociales.

Laguna Innovadora realiza diferentes foros al año en donde se reúnen innovadores y emprendedores sociales para conocer más sobre el tema, presentar sus proyectos y vincularse entre ellos.

## **MEETROPERS**

Es una red de líderes de comunidades tecnológicas, de innovación, y emprendimiento que busca un cambio cultural basado en la colaboración de las organizaciones que representan.

Fomentan la creación de nuevas comunidades y fortalecen las que ya existen creando lazos y oportunidades con el ecosistema local, nacional y global. También fomentan el uso de la tecnología para mejorar la calidad de vida de las personas, así como su entorno social y económico. Impulsan y apoyan el desarrollo de nuevas redes de comunidades que sumen conocimiento especializado al ecosistema tecnológico y a la cultura emprendedora.

Su enfoque es social a través de la difusión del conocimiento que cada comunidad genera, para llevarlo a zonas marginadas o con escaso acceso a las TIC's.

## **PROMOTORA SOCIAL MEXICO**

Son una organización de Filantropía de Riesgo, cuyo objetivo es impactar positivamente en el desarrollo y bienestar de los mexicanos en los sectores de salud, educación y desarrollo económico. Su estrategia se enfoca en:

1. Participación en empresas sociales
2. Desarrollo de emprendedores y empresas sociales
3. Desarrollo del sector

Participan en proyectos de impacto social a través de inversiones en capital, así como otorgamiento de créditos y donativos. Los vehículos de participación son:

- Inversión en el capital social de empresas desde \$10 MM hasta \$40 MM.
- Créditos en el mismo rango de inversiones.
- Donativos destinados a fortalecer capacidades organizacionales, con enfoque asistencial, así como para impulso y profesionalización del sector filantrópico.

Invierten y apoyan proyectos sustentables que se fundamentan en modelos capaces de operar con autosuficiencia, generando ingresos y utilidades que permiten la operación de los proyectos en el largo plazo.

Los rendimientos de las inversiones son utilizados exclusivamente para operar y reinvertir en otros proyectos que contribuyan al cumplimiento de la misión de la organización, lo cual se lleva a cabo de manera transparente.

## 2.2. Conclusiones sobre la Investigación Documental.

Tanto en México como a nivel global, existen diferentes organizaciones, fondos, instituciones académicas y programas gubernamentales que apoyan al emprendimiento social en pos del beneficio de la sociedad en general.

Son numerosas las instituciones educativas, los ángeles inversionistas, los fondos de inversión y los concursos gubernamentales para financiar proyectos que resuelvan problemáticas sociales, enfocados generalmente a la base de la pirámide. A pesar de que este tipo de proyectos y las personas que los impulsan cada vez toman más notoriedad en el ámbito empresarial, la vinculación entre estos actores es frágil, por lo tanto, la capacidad de generar apoyos que sean cada vez más sólidos, no está garantizada. Las expectativas de unos o de otros no se cumplen

Otro de los problemas con el que se encuentran los emprendedores en materia social, hablando de captación de recursos financieros, encuentra su fondo en la cultura financiera actual del país. Si bien, en el pasado, el obtener financiamiento a través de instituciones financieras tales como bancos era la única opción, actualmente es esta misma idea la que no permite que los emprendimientos en muchas de las ocasiones pasen el llamado “valle de la muerte”.

Es gracias a la identificación de la fragilidad de los vínculos en el ecosistema que se decide hacer una investigación de campo en la que se entrevistó a diferentes actores del ecosistema para posteriormente identificar las necesidades de los mismos y generar una propuesta en un marco más amplio.

### 2.3. Investigación de Campo.

Una vez detectado la fragilidad del vínculo entre recursos y emprendedores, se decidió entrevistarse con algunos actores del ecosistema para, desde su punto de vista, entender que es lo que hace falta para identificar las necesidades del mismo y posteriormente generar una propuesta de valor.

En entrevista con Cristina Yoshida Fernandes, funcionaria de la Secretaría de Ciencia, Innovación y Tecnología, confirmamos que, si existen recursos disponibles, incluso existe el interés por parte de diversos fondos de inversión por invertir en Jalisco, sin embargo, se requiere de emprendedores con un perfil más competitivo.

Esto fue posteriormente confirmado por una emprendedora en plataforma de Crowdfunding de Equity, Ana María Petersen, quien cree que al ecosistema primero que nada le falta organización, pero el reto de los emprendedores es el de no vivir “enamorado” de su idea, si no que validarla, validar su modelo de negocio y su capacidad de generar recursos a través de su emprendimiento.

Con Anne Lorraine, representante de New Ventures Group, quien es además socio del fondo de inversión Adobe Capital, confirmamos que, desde el punto de vista de los fondos de inversión, uno de los retos más grandes es el de desarrollar en los emprendedores estas capacidades empresariales y de negocio que ayuden a darle legitimidad al sector del emprendimiento social.

Además de los fondos de inversión, las plataformas de Crowdfunding representan un nuevo mecanismo para conseguir financiamiento, en entrevista con Salvador Paz, de Fondify,

además de esto reconocimos al crowdfunding como un mecanismo de validación de la propuesta de valor, ya que, al estar en contacto directo con el mercado, la validación es posible.

Para José Vielma, socio de Salvador Paz en Fondify y especialista en fondos de inversión el problema no es la falta de capacidades empresariales de los emprendedores sociales, ya que gran parte del problema radica en un problema de la cultura de inversión mexicana. El inversionista mexicano está predispuesto a invertir en proyectos de un riesgo moderado a corto plazo, mientras los emprendimientos sociales son de alto riesgo y a largo plazo.

Estas entrevistas nos permitieron percatarnos de las necesidades en las que el ITESO, a través de la Escuela de Negocios, tiene la oportunidad de impulsar al emprendimiento social.

#### 2.4. Necesidades Identificadas.

- Impulsar el desarrollo de las capacidades empresariales de los emprendedores sociales
- Fomentar la transformación de ideas de impacto social en empresas sociales con valor de mercado.
- Fortalecer las capacidades de las empresas sociales.
- Establecer vínculos efectivos para el financiamiento en las distintas etapas del emprendimiento social.
- Ofrecer casos atractivos ante inversionistas de impacto.
- Generar casos de éxito para la viabilidad del fondo de capital de impacto del ITESO.

Con base en lo previamente descrito y en el modelo educativo de las universidades Jesuitas se desarrolla la siguiente propuesta a partir de la Escuela de Negocios de ITESO A.C. con la cual se pretende crear una plataforma de impulso, acompañamiento y aceleración de emprendimientos sociales que ayude a cerrar la brecha entre la solución a un problema social y la consolidación de la misma como una empresa que tenga valor social y valor económico.

### 3. Propuesta

#### 3.1. Modelo propuesto

Originalmente, se definió como único objetivo del proyecto la creación de un fondo de inversión de capital de riesgo, con inversión propia de ITESO A.C. así como de inversionistas privados, para financiar empresas sociales, sin embargo, dadas las necesidades actuales del ecosistema de emprendimiento en Jalisco, y las experiencias estudiadas de algunos fondos que han intentado invertir en emprendimientos sociales locales, reconocemos la necesidad de hacer una propuesta en un marco más amplio, que incluya los mecanismos para crear casos de éxito y por lo tanto que permitan la viabilidad del fondo de inversión.

Este marco considera los distintos momentos o etapas en el desarrollo e impulso de las empresas sociales, así como las necesidades de mecanismos específicos de financiamiento en cada una de ellas.

A continuación, se muestra el marco de referencia para el ciclo de impulso a las empresas sociales que apoya el proyecto de la Escuela de Negocios, dicho ciclo está dividido en dos etapas: incubación y aceleración, cada una con su mecanismo de financiamiento propuesto y su etapa de desarrollo.

### Ciclo de Impulso al Emprendimiento Social 74

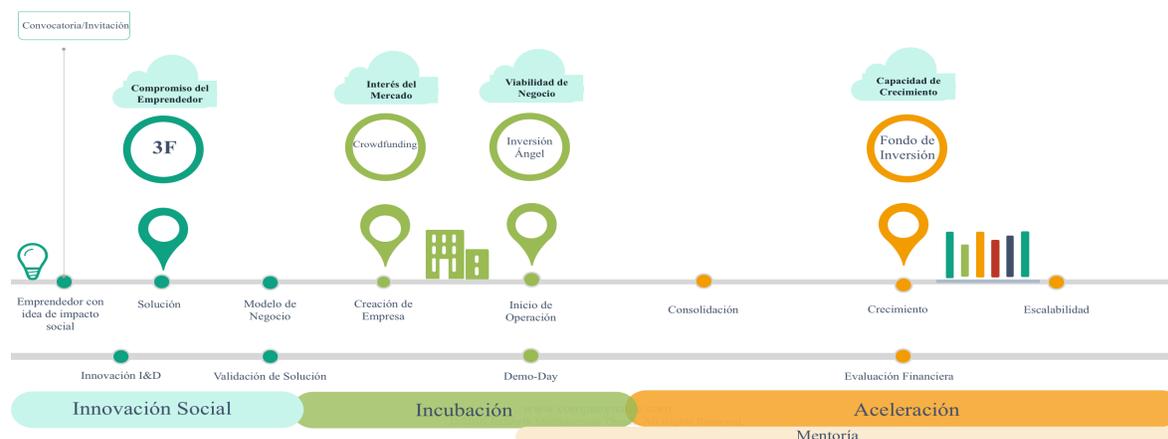


Figura 5. Ciclo de impulso al Emprendimiento Social. Elaboración propia

El marco presentado implica una línea de proceso del emprendedor y los mecanismos que la institución que ofrece para su acompañamiento, en este caso, ITESO a través de la Escuela de Negocios. El acompañamiento no debe ofrecerse como una sola ayuda en creación, crecimiento o consolidación de la empresa, sino como un mecanismo mediante el cual el emprendedor pueda obtener todas las herramientas necesarias para lo mismo, de aquí se desprende el modelo de captación de recursos apropiado para el emprendedor, dependiendo de la etapa en que se encuentre su idea.

Los mecanismos de financiación para cada una de las etapas de la empresa ofrecerán un mecanismo de validación y de viabilidad de la empresa como tal y serán considerados un requisito para moverse a la siguiente etapa.

Robert Cooper nos habla de un proceso mediante el cual, cualquier otro proceso puede ser desarrollado con eficacia, a este se le llama “Stage-Gate Process” y se enfoca en aquellos procesos que tengan cierto número de etapas, dentro de estas etapas se implementan otro número de acciones o actividades paralelas, que, al ser finalizadas con éxito, permiten el paso a la siguiente etapa. Cada una de estas actividades son llamadas “Puertas” y en cada puerta se determina si el proyecto progresa adecuadamente, para llegar a la siguiente etapa.

Es con base en este proceso que se decide ordenar de tal manera las etapas de acceso a recursos aquí propuestas, tomando en cuenta que cada etapa funciona como “puerta” y si se termina la etapa de manera exitosa, se valida el funcionamiento del emprendimiento, el compromiso del emprendedor y se obtiene su pase a la siguiente etapa. Cada una de las etapas implementa un diferente mecanismo de acompañamiento a lo largo de toda la duración del proyecto, este acompañamiento igualmente depende de la etapa de la empresa, pudiendo ser innovación social, incubación, aceleración y escalamiento, acompañado de un sistema de mentoría. Este acompañamiento no supone la creación de emprendedores, si no el aterrizaje y formalización de los proyectos de los emprendedores existentes.

Si bien existen diferentes actores a los cuales las empresas pueden recurrir para solicitar acceso a recursos financieros necesarios para su operación, el acceso a los mismos es un

gran problema para los emprendedores, en especial los enfocados a la solución de problemáticas sociales, pero no es solo el acceso a estos actores lo que dificulta el proceso de captación de recursos del emprendedor, si no la visión actual sobre los intermediarios financieros.

La recomendación más visible es que los emprendedores acudan a grandes instituciones financieras (tales como bancos) desde la creación de la empresa, sin embargo, la empresa no siempre cuenta con las facultades necesarias para cumplir con los requerimientos que estas instituciones solicitan y cuando las tienen, el sistema de intereses es insostenible, dificultando el crecimiento de la empresa.

Desde este punto de vista se hace la propuesta de las etapas de acceso a recursos económicos como se plantea en el proyecto: Modelo 3F (Friends, family and fans), plataforma de Crowdfunding, ángeles inversionistas y fondo de inversión de capital de riesgo, cada uno de estos mecanismos respetando la etapa actual de la empresa.

En la primera fase, tenemos a un emprendedor que toma una problemática social, para la cual ofrece una solución. En esta fase el emprendedor necesita innovación, investigación y desarrollo para sustentar la misma, y que la solución propuesta pueda materializarse en caso de tener viabilidad. Al hablar de una etapa en la que se encuentra todavía en idea, no es recomendable que el emprendedor acuda a instituciones financieras a solicitar apoyo económico, ya que no tiene un sustento estable para cumplir con los requerimientos, es por esto que, en la primera fase del ciclo, entre la idea y la creación del modelo de negocio, se propone un mecanismo de financiamiento diferente, con el modelo 3F (*Friends, Family and Fans*). Las necesidades del emprendedor en cuestiones económicas para llevar a cabo la idea no son grandes al momento, es por esto que se requiere que el emprendedor lleve a cabo este modelo (3F) por su cuenta, como criterio de entrada al proyecto de apoyo de la Escuela de Negocios.

Una vez que el emprendedor ha cruzado la primera “puerta” y ha obtenido los primeros recursos económicos, se debe de concentrar en la creación de un modelo de negocio: ¿Qué

ofrece? ¿Cómo? ¿Cuál es su proyección? ¿Cómo genera ingresos? Entre otras. En este momento la empresa necesita más recursos económicos para poder incubarse e iniciar con las operaciones, sin embargo, ha sido creada recientemente por lo tanto los mecanismos de financiamiento más comunes (préstamos bancarios) siguen sin ser recomendables, es por esto que se presenta la opción del crowdfunding, mecanismo que además funciona como método para validar el recién creado modelo de negocio. Es necesaria la validación del mismo para asegurar la permanencia de la empresa en el proyecto, ya que, si el mercado mismo no valida el producto, la empresa no tiene viabilidad y es poco probable que otros inversionistas puedan confiar en la propuesta.

Para la tercera etapa, después de cumplir satisfactoriamente con los criterios de la plataforma de crowdfunding, la empresa ha sido creada y tiene los recursos para iniciar operaciones, por lo tanto, entra en una fase de aceleración, en la cual es necesario tener acceso a recursos económicos mayores y si bien la empresa ya está capacitada para solicitar préstamos bancarios, no es recomendable porque se encuentra en una etapa de crecimiento y no está lo suficientemente consolidada para solventar este tipo de financiamiento. Para esta etapa, recomendamos inversión de tipo “ángel” en donde si bien, si son inversionistas de alto nivel, la constitución de la inversión es diferente a la inversión clásica, ya que es directamente en capital con la finalidad de que se utilice para el crecimiento de la empresa. Relacionando esta etapa con el “Stage-Gate Process” que hemos adoptado, si el emprendedor no capta inversionistas interesados en la empresa, no se podrá admitir el acceso de esta a la cuarta etapa del proyecto de la Escuela de Negocios.

Conforme el crecimiento de la empresa es paralelo el crecimiento de los recursos económicos necesarios para consolidarse, es por esto que, en una etapa de crecimiento, en la que se busca escalabilidad, la empresa se encuentra en condiciones de buscar financiamiento mediante mecanismos de alto nivel. El crecimiento no es la única variable que establece la pauta para solicitar recursos financieros de alto nivel, si no la etapa de la empresa, que para este punto estará en consolidación y es gracias a estas dos variables que se propone el acceso de la empresa al fondo de inversión para emprendimiento social de ITESO A.C.

El orden de las etapas no es impuesto, si no propuesto, como se mencionó anteriormente, basado en la necesidad de validación tanto del emprendimiento como del emprendedor, en la etapa de la empresa y en la cantidad de recursos económicos para el crecimiento de la misma, es por esto que no se hace la propuesta de un modelo de 3F en una etapa de aceleración, o la de un fondo de inversión para una empresa que se encuentra en incubación.

Este proyecto hace énfasis en los mecanismos de financiamiento como estrategia clave para el apoyo a los emprendedores sociales, por lo tanto, a continuación, se detalla cada uno de los mecanismos propuestos en cada una de las etapas del ciclo de impulso de las empresas sociales.

### 3.2. Mecanismos de financiamiento.

#### 3.2.1. Primera Etapa: Modelo Friends, Family and Fans.

El emprendedor ha localizado un problema y ha generado una solución al mismo, sin embargo, su fuente de ingresos no es la requerida para poder desarrollar e implementar esta solución, es por esto que se produce un primer acercamiento al programa de la Escuela de Negocios de ITESO A.C.

De acuerdo al Instituto del Fracaso, en México fracasan alrededor del 75% de los emprendimientos (Insertar cita) con menos de 2 años de haber iniciado operaciones, esto se debe a diferentes factores como la falta de planeación, finanzas débiles o falta de objetivos, sin embargo, la falta de motivación y preparación del emprendedor se vuelve una variable que afecta directamente a estos emprendimientos.

Mientras que la preparación del emprendedor es una variable que puede ser moldeada y mejorada a través de un sistema de apoyo, incubación, mentoría y aceleración; la motivación es un tema más complicado, dada la complejidad para medirla.

Es por esto, que se recurre como primera “puerta” o etapa, al mecanismo de financiamiento 3F: Friends, Family and Fans, ya que, se convierte este mismo método en una manera de validar la motivación y compromiso con el proyecto.

En su libro: “Journal of Business Venturing”, Reddi Kotha menciona que este método debe de ser la primera fuente de financiamiento de cualquier proyecto de emprendimiento ya que no necesita de rendimientos establecidos por la empresa, no requieren un historial crediticio existente y lo más importante: se enfoca en el emprendedor más que en el emprendimiento.

La propuesta consiste en la implementación de este mecanismo, considerando una ventana de 14 días para obtener la suma de dinero necesaria para arrancar el proyecto y estos recursos deberán proceder de los familiares, amigos o fanáticos del emprendedor.

Esta primera puerta nos valida el compromiso del emprendedor con el proyecto social, como el que tiene con el programa de acompañamiento de la Escuela de Negocios, no solo obteniendo una primera fuente de ingresos, si no que se comienza a forjar experiencia para obtener estos ingresos con inversionistas, como se planea a largo plazo y es con este mecanismo que el emprendedor puede formar parte del proyecto.

### 3.2.2. Segunda Etapa: Plataforma de Crowdfunding.

En el mundo actual, no solo se necesita un plan de negocio técnico, sino de un modelo de negocio completo, que cuente con validación de mercado, planes a largo plazo, estrategias puntuales entre otros. Por otro lado, el modelo de negocio no es garantía del éxito del proyecto, ya que el compromiso del emprendedor es otra parte fundamental a tomar en cuenta. No es suficiente conocer el problema y ofrecer una solución al mismo, es importante el estar involucrado y saber ejecutar el plan y los objetivos delineados a diferentes plazos.

Una de las principales plataformas de Crowdfunding a nivel nacional, es Fondify. Esta plataforma tiene su ubicación en Guadalajara, Jalisco, sin embargo, la misma es utilizada a través de un portal de internet a nivel internacional. Una de las ventajas de esta plataforma

es el proceso de selección de proyectos que tienen, en el cual, se enfocan tanto en el proyecto como en su creador, procurando ofrecer soluciones viables para que se logre el objetivo personal.

Una vez que el proyecto ha sido aceptado en el programa de acompañamiento de la Escuela de Negocios, después de pasar satisfactoriamente la primera etapa con el modelo 3F, el proyecto puede ser presentado en alianza con Fondify o bien, otras plataformas de Crowdfunding, e incluso se podría dar el caso de crear una propia por parte de ITESO A.C. sin intermediarios, aunque esta última opción no es recomendable, ya que se necesita de plataformas y de individuos especializados en este tipo de financiamientos.

Si bien existen diferentes maneras en las que se puede validar el modelo de negocio propuesto por el emprendedor en las condiciones mundiales actuales se han desarrollado nuevas maneras para apoyar estas validaciones, siendo una de ellas las plataformas de Crowdfunding.

Naturalmente el ITESO deberá contar con otros mecanismos de validación del proyecto antes de decidir si la empresa será tomada en cuenta para la siguiente etapa. Es durante esta etapa de la empresa, previo a la creación de la misma, que los emprendedores si bien no están listos para participar en un fondo de inversión y generar rendimientos atractivos para inversionistas, necesitan de capital para poder formar la empresa, crecer y eventualmente consolidarse.

La ventaja de las plataformas de Crowdfunding radica en la facilidad para esparcir los proyectos, la cantidad de personas a las que esta plataforma llega y la validación implícita que viene a través de esta. Aquí hablamos de la segunda “puerta” o etapa del programa, en el cual, una vez que el emprendedor ha logrado cumplir satisfactoriamente con el método de las 3F, se prepara su proyecto para ser colocado en esta plataforma, en donde será visualizada por internautas interesados en apoyar emprendimientos. La validación que mencionamos es simple: al ser un proyecto que es apoyado por un número considerable de

personas, el mercado acepta el proyecto y considera al producto ofrecido una solución viable a la problemática social que intenta resolver.

La segunda ventaja es el mecanismo de acceso a recursos económicos como tal, que siendo a través de una plataforma de crowdfunding, funciona a manera de donativo. Los recursos económicos obtenidos a través de esta etapa serán considerablemente mayores a los que el emprendedor obtiene en la primera etapa con el modelo 3F, sin embargo, continua sin estar sujeto a un mecanismo que podría resultar perjudicial para la empresa, como créditos bancarios.

En relación al Stage-Gate Process, esta segunda etapa de vinculación al financiamiento (Crowdfunding) a su vez se convierte en la segunda “puerta” ya que existirán emprendimientos que no resulten atractivos al mercado, denotando la falta de claridad en su modelo de negocio, siendo excluidos de las donaciones del mercado a su proyecto lo que los determina inmediatamente como no interesantes para inversionistas de alto nivel. Por el contrario, si el proyecto ha tenido buena aceptación y ha cumplido con la meta prevista de dinero recaudado, se valida su modelo de negocio en el mercado y se garantiza su pase a la siguiente puerta o etapa del proyecto.

### 3.2.3. Tercera Etapa: Ángeles Inversionistas.

Esta tercera etapa, o “puerta” la empresa ya ha iniciado operaciones y necesita de mayores recursos para crecer y eventualmente consolidarse, sin embargo, a pesar de que las empresas necesitan captar inversión y recursos mayores, es necesario la implementación de un mecanismo que tome en cuenta su etapa, de consolidación, pero no de capacidad para recurrir a fondos de inversión de alto nivel.

Dentro de los mecanismos de financiamiento en el mundo del emprendimiento, existe una vertiente de los fondos de capital semilla privados a los que se conoce como “Inversionistas Ángeles”, los cuales pueden ser asociaciones, clubes de inversionistas o un inversionista privado individual que busca ideas o proyectos potenciales para hacer una inversión de capital.

Los inversionistas “ángeles” no “regalan” el dinero como tal y regresan después de cierto tiempo para recuperar su inversión, si no que establecen sus reglas de operación para que el emprendedor pueda acceder al apoyo, de igual manera muchos de ellos se involucran en el negocio y en la toma de decisiones, esto con la finalidad de asegurar su inversión. Los recursos obtenidos a través de este mecanismo no funcionan de la misma manera que un préstamo, ya que es invertido directamente en capital con la finalidad de impulsar el crecimiento y el surgimiento de nuevas empresas, además de que busca rendimientos económicos para los mismos inversionistas.

En esta etapa se entiende que el emprendedor ya ha desarrollado más capacidades y habilidades para beneficio del proyecto y beneficio como emprendedor, su producto ya ha sido previamente validado por el mercado y se han iniciado operaciones de la empresa por lo tanto se realizan pruebas para generar un pitch que sea atractivo a inversionistas de alto nivel, en modalidad de ángel.

La idea del “Demo-Day” es ampliamente utilizada por aceleradoras alrededor del mundo, considerando este día como el final del programa de aceleración, en donde se presenta un “pitch” público, con la finalidad de atraer inversionistas al proyecto. De esta manera logramos reforzar la idea de vinculación de emprendedores con inversionistas de alto nivel, pero se debe de tomar en cuenta que al ser un proyecto basado en la modalidad de “Stage-Gate Process” aquellos proyectos que no logren captar la atención de los inversionistas y como tal consigan captar capital, no podrán pasar a la siguiente etapa del proyecto de la Escuela de Negocios, debiendo reforzar su pitch y haciendo un análisis exhaustivo de la falla durante el “Demo-Day”.

Naturalmente al ser un mecanismo de financiación, los inversionistas que participan en proyectos con una modalidad de “ángel” toman en cuenta la claridad del modelo de negocio, las ventajas competitivas y las proyecciones del proyecto, mismas características son evaluadas por un grupo de expertos que posteriormente determinan si se acepta o se niega el proyecto.

Además de los ángeles inversionistas, existe una variante del crowdfunding previamente mencionado, es el crowdfunding de Equity. Esta variación se da en el intercambio de recursos monetarios por parte de un inversionista y porcentaje accionario por parte del emprendedor. Si bien es un sistema que se acerca al tradicional del sistema bursátil, la figura del inversionista y sus derechos como accionista son delimitados por el emprendedor y no por el nuevo socio, facilitando el levantamiento de capital sin sacrificar o comprometer los derechos de la empresa.

Las ventajas de una vinculación entre proyecto e inversionista ángel o crowdfunding de tipo “Equity” radican en el capital que pueden conseguir los emprendedores y la facilidad de acceso a estos recursos, ya que no están constituidos de la misma manera que un préstamo o que otras inversiones propias de fondos de inversión tradicionales. Esta etapa, se propone sea a través de alianzas con grandes fondos de inversión del tipo “ángel” y plataformas de crowdfunding de “Equity”. Tenemos fondos nacionales como “Ángel Ventures México” y “Adobe Capital” que funcionan bajo el concepto de inversión ángel y plataformas como “Amae” de Ana María Petersen que funcionan como crowdfunding de Equity.

Durante esta etapa el programa, a través de la Escuela de Negocios, solamente se ofrece la vinculación y el espacio, además de la preparación de los emprendedores y sus proyectos para captar la atención de estos inversionistas, sin embargo, la preparación previa al “Demo-Day” ayuda al emprendedor a desarrollar un discurso atractivo para su posterior utilización al captar inversionistas.

#### 3.2.4. Cuarta Etapa: Fondo de Inversión de Capital de Impacto.

Una vez que los emprendedores seleccionados por los inversionistas de tipo ángel obtienen los recursos económicos que estos les ofrecen, o que el objetivo de la empresa en la plataforma de Crowdfunding Equity fue alcanzada, la empresa se encuentra en una etapa en la que puede considerar obtener recursos a través de instituciones financieras ya que la

consolidación de la empresa es más fuerte y por lo tanto es una empresa con mayor atractivo.

Es por este atractivo y esta consolidación empresarial, que se vuelve viable la participación de un fondo de inversión de capital de impacto de ITESO A.C. como último mecanismo de financiamiento del programa de la Escuela de Negocios para el emprendimiento social que haya logrado llegar a esta etapa.

Este fondo tiene como objetivo invertir en aquellas empresas sociales que han cumplido satisfactoriamente con el proyecto de la Escuela de Negocios, colocando inversión de alto nivel dentro de las empresas y atrayendo inversionistas a este fondo, con la finalidad no solo de apoyar a los emprendimientos del proyecto, si no fomentando el crecimiento de estas empresas y la visibilidad de las mismas ante los inversionistas de alto nivel.

El comportamiento del fondo se deberá apegar a las reglas de operación que establezca el órgano correspondiente, siendo la ventaja de este la inversión en los proyectos sociales que han sido previamente validados por el programa de la Escuela de Negocios. El elemento de diferenciación de este fondo de inversión a los existentes en el mercado es la implementación de proyectos que generen rendimientos a través de soluciones a problemáticas sociales, estos proyectos no solo garantizan un rendimiento en términos económicos, si no que garantizan el impacto de su solución y lo miden.

El manejo del fondo deberá estar sustentado en la siguiente tesis de inversión, la cual deberá funcionar como un manual de requerimientos y características que deberán cumplir las empresas a ser consideradas para invertir, de esta manera se le ofrece al inversionista un panorama que mitiga su riesgo.

### 3.3. Tesis de Inversión para el Fondo de Capital de Impacto de Emprendimiento Social ITESO A.C.

- Empresas con que garanticen impacto social medible a través de indicadores reales.
- Empresas que cuenten con sustentabilidad financiera y escalabilidad de proyecto.
- Empresas que hayan cumplido satisfactoriamente con el programa de acompañamiento de la Escuela de Negocios de ITESO.
- Empresas que busquen un financiamiento de entre 1 y 5 MDP.
- Empresas con un horizonte claro para establecer estrategias de salida al cabo de 5 a 7 años.
- Participación estratégica que influya en el logro de objetivos sociales y comerciales del proyecto y en el monitoreo de la inversión.
- Empresas que cuenten con alternativas para regresar el capital con un rendimiento,
- Modelo y estructura de negocio previamente validadas.

Es con esta tesis de inversión que se deben de estudiar los proyectos interesados en acceder a los recursos que ofrezca el fondo de inversión. Esta tesis no es final y puede incluir características adicionales que garanticen el correcto funcionamiento del fondo.

## 4. Recomendaciones.

La validación de los proyectos a ser incluidos en el programa es parte fundamental para el correcto funcionamiento del mismo, sin embargo, esta validación no debe estar sujeta a mecanismos exclusivos, es por esto que se propone de esta manera el orden de los instrumentos de acceso a recursos económicos.

Así mismo, es importante resaltar el hecho de que esta propuesta si está basada en otros modelos de impulso al emprendimiento social, sin embargo, el elemento diferenciador de este proyecto a la mayoría de los que instituciones académicas implementan actualmente es el de sumar todos los elementos que fomentan y que apoyan al emprendimiento social, esto con el fin de que ITESO a través de la Escuela de Negocios, articule los servicios de

consultoría, mentoría y acceso a alternativas de financiamiento, lo que permitiría situarle como un actor importante en materia de emprendimiento social.

Para que el programa tenga éxito, se debe de garantizar la correcta articulación de los diferentes actores y vigilar la calidad de los servicios de quienes que apoyan al emprendimiento social, desde los mentores y las instituciones académicas, hasta los inversionistas de alto nivel.

De igual manera, la relevancia y permanencia del programa se basa en la generación de casos de éxito a través del programa, es decir, entre más emprendedores sociales incube y acelere la Escuela de Negocios a través de este programa, más emprendedores e inversionistas se verán atraídos al mismo, de esta manera se genera un mecanismo que verdaderamente impulse el emprendimiento social.

## 5. Aprendizajes y Reflexiones Personales.

Dentro de las áreas de estudio que comprende la Ingeniería Financiera y las herramientas que la carrera ofrece, los temas sociales no toman demasiada relevancia. Cuando tuve la oportunidad de cursar la materia de emprendimiento por alguna razón decidí darle un enfoque social, creando un proyecto que ayudara a impulsar la educación en comunidades de indígenas Wixárikas en Jalisco, sin embargo, el curso estaba enfocado en las partes administrativas para la creación de emprendimientos, es por esto que, a pesar de mi enfoque social, no generé conocimientos adicionales sobre el emprendimiento social.

Con este proyecto he tenido la oportunidad no solo de conocer a fondo diferentes mecanismos de financiamiento y su mecanismo de operación (Como el crowdfunding y los fondos de inversión) si no que he conocido a fondo lo que es el emprendimiento social, cuales son las propuestas actuales del mismo, quienes son los actores que lo impulsan e intentan apoyarlo e incluso he podido conocer a algunos de los emprendedores sociales en

Jalisco, lo cual abre mi panorama como casi egresado, al poder contemplar más opciones de empleo que lo que pensaría un recién egresado.

A lo largo de mi carrera me he encontrado con opiniones diversas sobre la misma y sobre el bien que puede ofrecer esta al mundo actual. Antes de este proyecto no contaba con una respuesta que fuera afín a los valores del ITESO, sin embargo, con este proyecto me di cuenta que mi profesión funciona como puente, entre aquellas personas que tienen el don de ver por los demás, de ofrecer soluciones a los grandes problemas que aquejan a nuestro país y aquellas que pueden ayudarlas a llevar estas soluciones a la vida real.

Muchas veces los problemas de estos visionarios es que no cuentan con la preparación o conocimientos financieros necesarios para poder llevar a cabo su proyecto y poder convertirlo en autosustentable, es donde creo que existe una gran oportunidad para los financieros, al ofrecer nuestros conocimientos sobre finanzas y los mecanismos de financiamiento a los que pueden recurrir estos emprendedores para ver realizadas estas soluciones a problemas sociales.

Este proyecto me dio la oportunidad de aplicar no solo los conocimientos sobre las diferentes áreas que estude en mi carrera, si no que fue una gran oportunidad para aplicar los valores de las Universidades Jesuitas; me siento convencido de que es un proyecto que aporta valor social, además del académico, a mi vida profesional.

## 6. Bibliografía.

- Ashoka. (Febrero de 2017). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de Ashoka México y Centroamérica: <https://mexico.ashoka.org/¿quiénes-somos>
- Brin, S. (19 de Enero de 2017). An Insight, An Idea. (W. E. Forum, Entrevistador)
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (Febrero de 2017). *Fondos Mixtos*. Obtenido de CONACYT: <http://conacyt.gob.mx/index.php/fondos-y-apoyos/fondos-mixtos>
- Cooper, R. G. (2012). *Best Practices in the Idea-To-Launch Process and it's Governance*. Stage Gate Inc.
- Escuela de Negocios ITESO. (Abril de 2017). *Centro Universidad Empresa*. Obtenido de Escuela de Negocios ITESO: <https://universidadempresa.iteso.mx>
- Fernandes, C. Y. (24 de Abril de 2017). Retos para el Emprendimiento Social. (L. A. Virgen, Entrevistador)
- Hinojosa, A. (14 de Marzo de 2016). Social Valley: Una Comunidad de Emprendedores con Vocación. *El Informador*.
- Iluméxico. (Abril de 2017). *Quiénes Somos*. Obtenido de Iluméxico: <http://ilumexico.mx/inicio/>
- IGNIA. (Febrero de 2017). *About Us*. Obtenido de IGNIA: <http://www.ignia.mx>
- Iknextia. (Febrero de 2017). *Nuestros Servicios*. Obtenido de Iknextia: <http://www.iknextia.com.mx>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (Febrero de 2017). *Fondo Nacional Emprendedor*. Obtenido de INADEM: <https://www.sistemaemprendedor.gob.mx>
- Instituto Nacional de la Economía Social. (Febrero de 2017). *Programa de Fomento a la Economía Social 2015-2018*. Obtenido de INAES: <http://www.gob.mx/inaes/acciones-y-programas/programa-de-fomento-a-la-economia-social-2015-2018>
- Instituto Nacional de Economía Social. (2016). *Que Hacemos*. Recuperado el 20 de Febrero de 2017, de Instituto Nacional de Economía Social: <http://www.gob.mx/inaes/que-hacemos>

- Isla Urbana. (Abril de 2017). *Problema/Captacion*. Obtenido de Isla Urbana:  
<http://islaurbana.org>
- Johanna Mair, I. M. (2004). *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight*. University of Navarra. Barcelona: IESE Business School.
- Kotha, R. (2012). *Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization*. Journal of Business Venturing.
- McLean, A. M. (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*. Journal of World Business .
- Laguna Innovadora. (Mayo de 2017). *¿Quiénes somos?* Obtenido de Laguna Innovadora:  
<http://lagunainnovadora.org/foro/>
- Lorraine, A. (Abril de 2017). Adobe Capital y sus Criterios de Inversión. (V. Espinosa, Entrevistador)
- MakeSense. (Febrero de 2017). *How it Works?* Obtenido de MakeSense:  
<https://www.makesense.org/en/pages/howitworks>
- MakeSense México. (2014). *Quiénes Somos*. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de MakeSense México: <http://mexico.makesense.org>
- Meetroopers. (Mayo de 2017). *¿Qué es Meetroopers?* Obtenido de Meetroopers:  
<http://www.meetroopers.com>
- New Ventures Group. (Febrero de 2017). *Criterio de Inversión*. Obtenido de Adobe Capital: <http://nvgroup.org/promocion/>
- New Ventures Group. (Febrero de 2017). *¿Qué Hacemos?* Obtenido de New Ventures:  
<http://nvgroup.org/promocion/>
- Paz, S. (Febrero de 2017). Crowdfunding y Emprendimiento Social. (L. A. Virgen, Entrevistador)
- Pedro, B. S. (Febrero de 2017). *¿Cómo Opera un Fondo de Inversión?* (L. A. Virgen, Entrevistador)
- Petersen, A. M. (03 de Mayo de 2017). Emprendimiento Social y Crowdfunding de Equity. (L. A. Virgen, Entrevistador)

Promotora Social México. (Mayo de 2017). *Qué Hacemos*. Obtenido de Promotora Social México: <http://psm.org.mx/sobre-psm/>

Robin Stevens, N. M. (2014). *The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation*. Entrepreneurship Theory and Practice.

Roland Dominice, T. F. (2013). *Microfinance Investments*. Symbiotics Group.

Siembra Captales. (Mayo de 2017). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de Siembra Captales: <http://www.siembracaptales.com>

Socialab. (Febrero de 2017). *Inicio*. Obtenido de Socialab: <http://socialab.com>

Vielma, J. (Marzo de 2017). Características de los inversionistas Mexicanos. (L. A. Virgen, Entrevistador)

Zapopan Gobierno Municipal. (Febrero de 2017). *¿Qué es Reto Zapopan?* Obtenido de Reto Zapopan: <http://www.retozapopan.com>