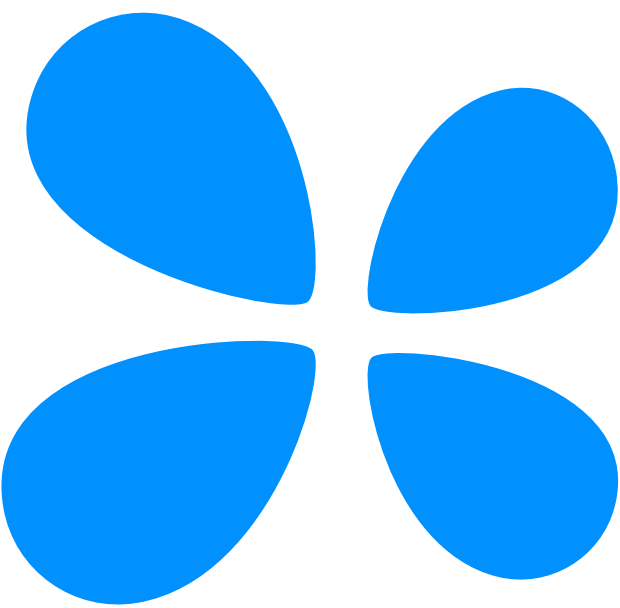


Ecosistema de apoyo a las empresas como herramienta de desarrollo inclusivo de población vulnerable

Investigación sobre estrategias y
modelos de atención para la reactivación
económica incluyente



Índice



Resumen ejecutivo	2	04. Un actor relevante y un nuevo concepto: Aceleradoras sociales	29
01. Introducción	4	05. Líneas de acción y cooperación entre actores	34
02. Actores del ecosistema	6	5.1 Gobierno y entidades públicas – Aceleradoras inclusivas	36
2.1 Gobierno y entidades públicas	9	5.2 Actores de la sociedad civil de apoyo al desarrollo de empresas vulnerables – Aceleradoras inclusivas	37
2.2 Actores privados de apoyo a la creación y desarrollo de empresas	10	5.3 Academia y Think Tanks – Aceleradoras inclusivas	39
2.3 Entidades académicas y de conocimiento	11	5.4 Financiadores – Aceleradoras inclusivas	41
2.4 Actores financieros y de financiamiento	12	5.5 Organismos Internacionales y donantes – Aceleradoras inclusivas	42
2.5 Organismos internacionales y donantes	13	5.6 Empresas y entidades privadas – Aceleradoras inclusivas	43
2.6 Empresas y sector privado	14	06. Conclusión	44
2.7 Actor central: el empresario de entornos vulnerables	15	Anexo I – Mapa de actores del ecosistema de desarrollo inclusivo	46
03. Ecosistema de apoyo a empresas de población vulnerable	16	Anexo II – Glosario de términos clave	48
3.1 Características del Ecosistema	19		
3.2 Estado de situación del ecosistema	20		
3.3 Proceso de convergencia	22		

Resumen ejecutivo

Este estudio analiza y caracteriza el **ecosistema de apoyo a empresas lideradas por población vulnerable en América Latina**, entendido como una red viva de actores, recursos, políticas y relaciones que, cuando funciona de forma articulada, potencia el emprendimiento en una herramienta real de **desarrollo con inclusión**.

Su punto de partida es una convicción: **el empresario de contextos vulnerables no es un beneficiario pasivo, sino un protagonista de su proceso y un agente de cambio**. Con el acompañamiento adecuado, servicios de desarrollo empresarial financieros y no financieros de calidad, las micro y pequeñas empresas pueden transformarse en motores de movilidad social, creación de empleo y cohesión comunitaria.

Una mirada desde la innovación social

El estudio adopta un enfoque de innovación social, que sitúa a las personas en el centro de los procesos de desarrollo. La participación, la co-creación y el empoderamiento no se consideran medios, sino fines en sí mismos.

Desde esta perspectiva, se proponen tres niveles complementarios de análisis:

- **A nivel micro**, el foco está en el empresario y su empresa, en su crecimiento productivo, en la generación de empleo decente y en el fortalecimiento de su liderazgo y autonomía.
- **A nivel meso**, se analiza el ecosistema de apoyo: las redes, alianzas y flujos de colaboración que hacen posible la articulación entre actores y fortalecen la confianza y la institucionalidad.
- **A nivel macro**, explorando el efecto multiplicador ampliado más allá del emprendedor y su empresa, llegando a las comunidades.

La propuesta es clara: **pasar de un ecosistema fragmentado y asistencial a uno integrado, articulado y transformador**, donde las instituciones públicas, privadas, académicas y comunitarias compartan una visión de crecimiento y desarrollo.

Principales hallazgos

Un ecosistema dual que avanza a dos velocidades

En la mayoría de países latinoamericanos coexisten dos mundos paralelos.

Por un lado, el **ecosistema tradicional o “mainstream”**, orientado por ejemplo, a startups tecnológicas y capital de riesgo, donde participan emprendedores con formación, redes y recursos.

Por otro, el **ecosistema inclusivo o social**, enfocado en emprendedores vulnerables, del que hacen parte generalmente microfinancieras, ONG, programas de autoempleo, capacitaciones básicas de bajo costo, apoyo a la economía popular o solidaria, que no priorizan su crecimiento.

El desafío está en **tender puentes entre ambos**, de modo que los emprendedores vulnerables puedan acceder a servicios, redes y mercados de mayor sofisticación y romper el techo estructural que los mantiene en la informalidad e impide su crecimiento.

Aceleradoras sociales e inclusivas: un nuevo modelo

El documento introduce el concepto de **“aceleradora social” en un nuevo sentido**, ejemplificado en el modelo **MBA Acelera** desarrollado por ACTEC y Fundación del Valle.

Esta aceleradora atiende a empresarios vulnerables con alto potencial de crecimiento –ese 5 a 10% que de acuerdo a estudios logra destacar por su talento, esfuerzo y vocación emprendedora–, combinando formación gerencial, acompañamiento técnico y coaching (mentoría) cercano.

El MBA Acelera no busca únicamente escalar empresas, sino **formar líderes empresariales y comunitarios**. Se diferencia de las aceleradoras tradicionales porque su objetivo no es solamente la rentabilidad financiera, sino la **transformación económica y social**.

Condiciones para un ecosistema inclusivo efectivo

El estudio identifica los pilares que hacen posible un ecosistema inclusivo y sostenible:

Articulación multinivel y multiactor: gobiernos, sector privado, academia, ONG y financiadores trabajando de manera complementaria.

Enfoque territorial: soluciones adaptadas a las realidades locales, con participación comunitaria.

Trayectorias integrales: acompañamiento continuo a lo largo del ciclo de vida de la empresa.

Oferta diversificada de servicios: formación, mentoría, coaching, innovación, digitalización y acceso a mercados.

Instrumentos financieros pertinentes: capital semilla, inversión de impacto, fondos híbridos y financiamiento basado en resultados.

Evaluación y aprendizaje: medición de impacto, gestión del conocimiento y mejora continua.

Principales desafíos

El estudio también identifica los obstáculos que limitan el desarrollo inclusivo:

- Fragmentación institucional y falta de coordinación.
- Predominio de enfoques asistenciales que no generan crecimiento.
- Escasa vinculación con cadenas de valor formales.
- Dificultades para acceder a financiamiento de segunda generación.
- Políticas públicas sin continuidad ni mecanismos de evaluación.

Oportunidades emergentes

A pesar de estos desafíos, existen señales de cambio prometedoras.

La **inversión de impacto y la filantropía estratégica** crecen en la región, impulsando modelos sostenibles de inclusión productiva.

Los gobiernos locales empiezan a experimentar **políticas de emprendimiento con enfoque territorial**.

Surgen **alianzas multiactor y plataformas digitales** que permiten combinar innovación, sostenibilidad y desarrollo económico desde la base.

Y experiencias como **MBA Acelera, NESsT, Agora Partnerships o Village Capital** demuestran que la aceleración inclusiva puede generar resultados tangibles en ventas, empleo y bienestar social.

Recomendaciones estratégicas

El estudio plantea una hoja de ruta para avanzar hacia ecosistemas inclusivos de alto impacto:

- **Gobiernos:** integrar la inclusión productiva en las políticas de desarrollo y promover las compras públicas inclusivas.
- **ONG y fundaciones:** evolucionar del acompañamiento asistencial hacia modelos de fortalecimiento estratégico y medición de impacto.
- **Academia y think tanks:** generar evidencia y metodologías replicables que consoliden la práctica del emprendimiento inclusivo.
- **Sector privado:** ampliar cadenas de valor, incorporar proveedores vulnerables y crear fondos corporativos de impacto.
- **Organismos internacionales:** financiar modelos escalables de aceleración inclusiva y fomentar redes regionales de aprendizaje.
- **Financiadores:** innovar en instrumentos financieros adaptados, sostenibles y orientados al impacto social.

A modo de conclusión

El desarrollo inclusivo no se alcanza con programas de asistencia ni con microcréditos aislados, sino mediante **ecosistemas de alto rendimiento**, capaces de liberar talento, conectar actores y construir confianza.

El verdadero desafío no es llevar a las microempresas de la supervivencia a la sostenibilidad, sino de la **sostenibilidad al escalamiento y al impacto sistémico**.

El modelo **MBA Acelera** demuestra que esto es posible: cuando el acompañamiento técnico se combina con la mentoría, la innovación social y las alianzas estratégicas, las empresas crecen, **las comunidades se fortalecen y la inclusión se convierte en desarrollo real**.

Introducción

01

El presente documento recoge el estudio de **caracterización del ecosistema de apoyo a las empresas** como herramienta de desarrollo inclusivo de población vulnerable, con un doble foco: por un lado, en el tipo de empresas —aquellas lideradas por personas en situación o contextos de vulnerabilidad—, y por otro, en el tipo de servicios de desarrollo empresarial priorizados —en particular, los servicios no financieros.

Dado que se trata de empresas de población vulnerable, la mirada del análisis se centra en el **empresario o empresaria vulnerable como agente de cambio y actor relevante**, y en las **empresas como instrumentos de desarrollo inclusivo**.

Para que la creación y el fortalecimiento de empresas en poblaciones vulnerables se conviertan en una herramienta efectiva de desarrollo con inclusión, se requiere mucho más que una simple suma de servicios financieros y no financieros. Es indispensable la existencia de un **proceso dirigido de cambio integral, integrado e integrador**, al mismo tiempo **flexible y transformador**, que permita a cada emprendedor o empresario vulnerable **avanzar al menos un escalón más en su ruta de desarrollo**.

Estos procesos deben concebirse y diseñarse desde una **mirada de innovación social**, entendiendo que la innovación no es social solo por sus objetivos o resultados, sino también por el **carácter participativo de su implementación** y por las **capacidades, habilidades y vínculos** que se generan en ese recorrido.

En este sentido, es clave incorporar metodologías como:

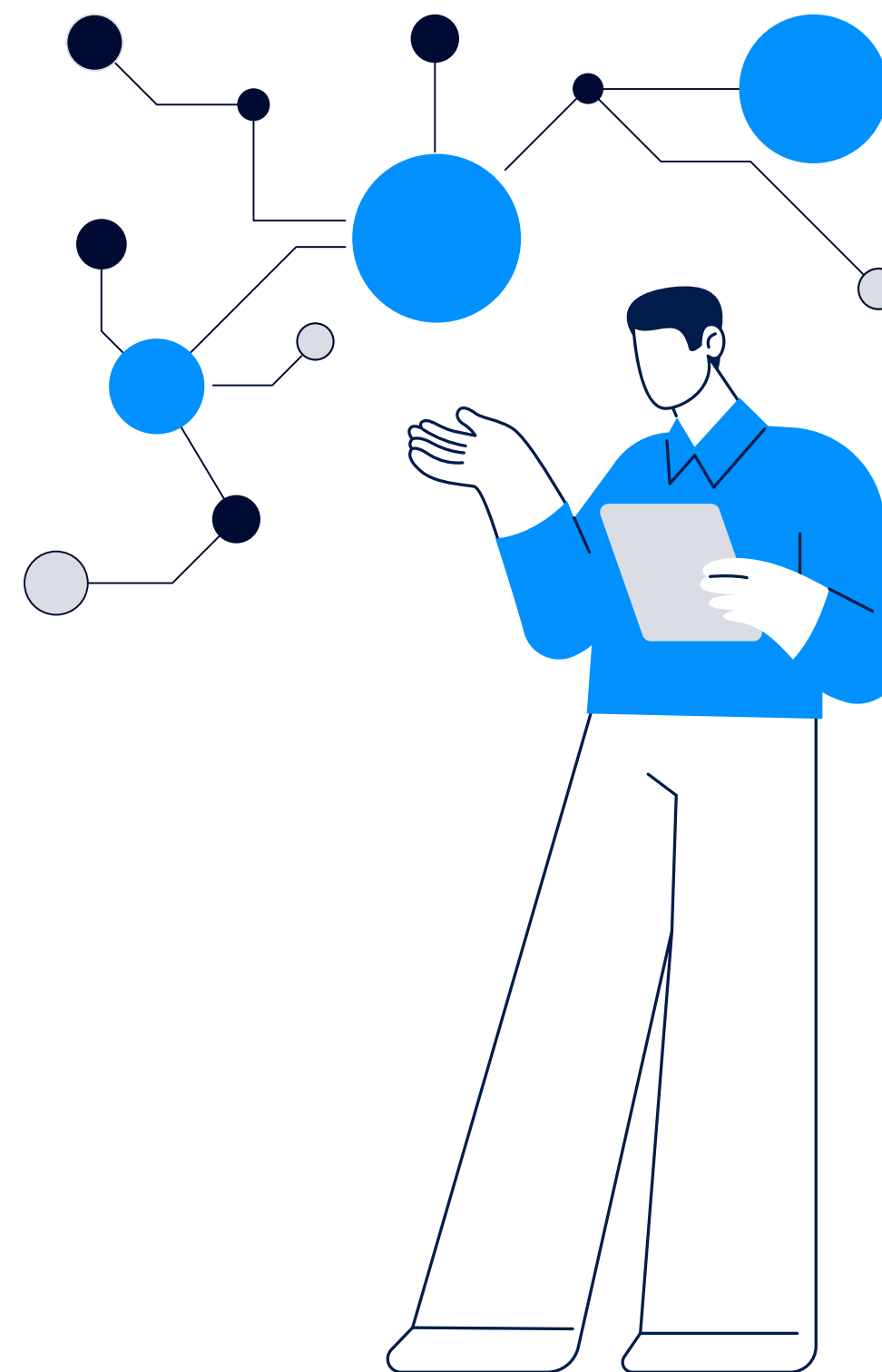
- **Diagnósticos participativos** que den voz a los actores locales.
- **Diseño centrado en las personas** y segmentación adecuada de los públicos.
- **Procesos formativos** adaptados y prácticos, acompañados de asistencia técnica, mentoría y apoyo psicosocial.

Estos elementos deben promover el **empoderamiento, la autonomía y la sostenibilidad** de los empresarios.

Asimismo, estos procesos deben integrar de forma transversal los principios de **sostenibilidad ambiental y económica, equidad de género y diversidad, el reconocimiento de saberes y trayectorias, y la democratización del conocimiento**.

Un desafío de esta magnitud **requiere un ecosistema fuerte, dinámico, colaborativo e innovador, en el que se construyan vínculos de confianza, complementariedad y cooperación**. En este sentido, la relevancia del ecosistema no depende solo de la cantidad de actores que lo integran, sino también de su **diversidad, densidad y calidad** de las relaciones que se producen entre ellos. Por ello, el punto de partida del estudio se sitúa en los **actores**: desde su identificación y caracterización se escalan luego las distintas dimensiones del ecosistema.

Este estudio se desarrolla desde la experiencia y perspectiva de los **creadores, co-diseñadores, implementadores y responsables del escalamiento del Modelo de Escuelas de Negocios para Microempresas y del programa MBA Acelera**, entendido como una **aceleradora social en un nuevo sentido**. Por este motivo, el análisis del ecosistema pone un foco especial en este tipo de entidades y en las **líneas de acción y colaboración** que establecen con otros actores relevantes del ecosistema.



Actores del ecosistema

- 2.1 Gobierno y entidades públicas
- 2.2 Actores privados de apoyo a la creación y desarrollo de empresas
- 2.3 Entidades académicas y de conocimiento
- 2.4 Actores financieros y de financiamiento
- 2.5 Organismos internacionales y donantes
- 2.6 Empresas y sector privado
- 2.7 Actor central: el empresario de entornos vulnerables



Este capítulo inicia por los **actores** porque ellos son el **punto de partida del ecosistema**: quienes lo conforman, lo dinamizan y le dan sentido. Comprender su diversidad, funciones y relaciones permite entender cómo se pasa de la provisión de servicios a la construcción de vínculos y finalmente a la generación de **resultados e impactos**.

El capítulo se estructura siguiendo una lógica progresiva: primero se presentan los **criterios de clasificación de los actores**, luego las **tipologías**, sus **roles y funciones** principales, y finalmente algunos casos y ejemplos prácticos que ilustran cómo interactúan en distintos niveles del ecosistema.

Los actores del Ecosistema de apoyo al desarrollo inclusivo de población vulnerable a través de la actividad empresarial son múltiples y de naturaleza diversa. Es posible usar distintos **criterios de clasificación** de los mismos y es pertinente incluso cruzar algunos de ellos para, por ejemplo, identificar socios a la hora de diseñar e implementar estrategias, políticas y/o intervenciones. El Cuadro que se presenta a continuación muestra algunos de estos criterios:

Naturaleza	<ul style="list-style-type: none">• Públicos• Privados• Mixtos
Alcance territorial	<ul style="list-style-type: none">• Internacional• Multinacional• Regional• Nacional• Local
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Lucrativo• Sin fines de lucro (ONGs, fundaciones, entidades representativas, etc)
Rol	<ul style="list-style-type: none">• Definición marco jurídico, regulatorio y funcionamiento• Promoción• Formación• Investigación• Financiamiento (crédito, inversión, donación)• Apoyo• Representación, etc.

El Cuadro que se presenta a continuación muestra los **principales tipos de actores** que hacen parte de un **Ecosistema de Creación y Desarrollo de Empresas de Población Vulnerable** con un enfoque de desarrollo con inclusión, mencionando algunos ejemplos de cada tipología.

Tipos de actores de este ecosistema:



La **calidad, pertinencia, relevancia y efectividad de este ecosistema** tiene una incidencia importante en los resultados e impactos que es posible generar en una sociedad en términos de crecimiento, desarrollo e inclusión de población vulnerable a través de la creación y desarrollo de empresas. Para ello es importante trabajar de manera consistente en la conformación y desarrollo de ecosistemas densos, con diversidad de actores, donde se promuevan y construyan articulaciones y relaciones de complementación, cooperación, confianza y cercanía. Por lo tanto, es importante **focalizarse tanto en los actores y sus roles, como en el tipo de relaciones a construir y fortalecer entre los mismos**.

A continuación, se enumeran algunos de los **roles y funciones principales** a cumplir por los actores más relevantes del ecosistema de apoyo al desarrollo con inclusión de población pobre y vulnerable a través de la actividad empresarial.

2.1 Gobierno y entidades públicas¹

Su rol fundamental en este tema es el diseño e implementación de estrategias, políticas, un marco y un entorno adecuados para la promoción, creación y desarrollo de empresas en general y de aquellas de población vulnerable con un enfoque de desarrollo con inclusión en particular. Este rol requiere e implica, al menos, las siguientes **funciones**:

Definición e implementación de un marco jurídico, institucional, normativo y de negocios que promueva y dinamice la creación, funcionamiento y desarrollo de empresas.	Liderazgo estratégico y diseño e implementación de políticas que se reflejen en programas y en una agenda para la promoción, creación, desarrollo y escalamiento de empresas; atendiendo a los diferentes perfiles de emprendedores y empresarios existentes en el país y muy especialmente a aquellos de población vulnerable.	Una política pública que busque el desarrollo con inclusión de población vulnerable a través de la actividad empresarial necesita abandonar la lógica asistencialista sin dejar de ser protectora, crear condiciones estructurales para fortalecer capacidades productivas, pero también gerenciales y habilidades tanto duras como blandas.	Relevamiento y generación de información , construcción de bienes públicos, estructuración y promoción de una oferta de servicios de desarrollo empresarial (financieros y no financieros) brindados por distintos tipos de entidades para poner a disposición de los distintos actores involucrados e interesados.	Financiamiento de la implementación de estas políticas y líneas de apoyo a la estrategia a través de distintas vías (convocatorias, subsidios a la oferta y/o a la demanda dependiendo del caso, etc.), incorporando como componente esencial de la misma la evaluación de resultados, impactos y la sostenibilidad de los mismos.
Promoción de una cultura de medición y diseño e implementación de mecanismos de medición, monitoreo y evaluación de resultados e impactos que aseguren no sólo una orientación eficiente de recursos, sino también la generación, gestión y socialización de conocimiento, mejores prácticas y lecciones aprendidas.	Comunicación e información clara, pertinente y relevante para dar a conocer a los distintos actores interesados la oferta y oportunidades de distinto tipo que se ofrece y/o promueve desde el Estado a nivel del ecosistema en su conjunto, así como los requisitos para acceder a las mismas.	Promoción de un ecosistema denso, diverso, dinámico, articulable e innovador que atienda a distintos segmentos de emprendedores y empresarios, permitiéndoles a todos ellos avanzar en la ruta de desarrollo que más se adecua a su perfil específico.	Interacción y articulación con distintos tipos de organizaciones, de cooperación, entidades representativas, prestadores de servicios de desarrollo empresarial de distinto tipo, academia, sociedad civil, etc. involucradas en la temática tanto desde el lado de la oferta como de la demanda.	Promoción e incorporación de la formación empresarial en distintos ámbitos y niveles educativos formales y no formales, tanto en etapas tempranas (niños y adolescentes), como contemplando el acceso a la misma en estadios posteriores en el caso de adultos que la deseen y/o necesiten.
Estímulo a formación, investigación teórica y aplicada , evaluación e innovación académica promoviendo el vínculo con “practitioners” a efectos de –conjuntamente– lograr avances relevantes en términos de generación de conocimiento relativo al desarrollo con inclusión a través de empresas de entornos vulnerables.	Jerarquización, fomento y apoyo de la innovación más allá de los ámbitos y temas habituales (investigación científica, academia, multinacionales, empresas tecnológicas), democratizando su alcance y relevancia al hacerla accesible también para la población vulnerable.	Diseño e implementación de políticas y sistemas de apoyo que articuladamente contribuyan a generar simultáneamente oportunidades de fortalecimiento gerencial y de nuevos mercados para estas empresas a través, por ejemplo, de un sistema diferencial pero efectivo de compras públicas.	Además de entidades de alcance nacional, hace parte del actor Gobierno la institucionalidad pública con presencia en jurisdicciones territoriales menores, como por ejemplo los gobiernos locales, Alcaldías, Ayuntamientos, etc. Esta mayor cercanía con las realidades locales permite muchas veces una mayor pertinencia y relevancia de las intervenciones, al adaptarse a las especificidades de cada territorio. <small>¹ Dada la relevancia de este actor en y para el ecosistema se profundiza en el nivel de detalle de su rol y funciones principales.</small>	

2.2 Actores privados de apoyo a la creación y desarrollo de empresas

El rol de los actores privados en el apoyo a la reactivación económica incluyente a través de la creación y desarrollo de empresas de población vulnerable es clave. Su profundo conocimiento del contexto social y cultural les permite identificar, convocar y empoderar a estos empresarios con una mirada culturalmente sensible y enfocada en su crecimiento personal y empresarial. Este rol, desarrollado por un conjunto de actores diversos, requiere e implica al menos las siguientes **funciones**:

- **Conexión entre estos empresarios y la oferta y distintos actores del ecosistema**, a menudo se cree que la existencia de servicios destinados a este tipo de empresarios y empresas es suficiente, ignorando que las barreras invisibles para el acceso a los mismos requieren de un “facilitador” que articule necesidades con oportunidades.
- **Prestación de servicios de desarrollo empresarial no financieros de distinto tipo** (capacitación, asesoría, coaching, mentoría, incorporación de tecnología, etc.) por parte de organizaciones no gubernamentales, fundaciones, profesionales independientes trabajando en equipo o individualmente, etc.
- **Mirada y abordaje integral y a distintos niveles** centrados en la “persona” del empresario y el fortalecimiento de sus habilidades duras y blandas (nivel micro), pero también en su vínculo e interrelación con su familia, equipo, colegas, etc. (nivel meso) y en su capacidad de comprensión e interacción con su entorno (nivel macro).
- **Escalamiento hacia un ecosistema avanzado y profesional** de soporte también para la reactivación económica incluyente que contemple todas las etapas de la actividad empresarial de la población vulnerable con una variedad y especialización de actores que tienda a ser semejante a la del ecosistema actual para otro tipo de empresas.
- **Generación y fortalecimiento de entidades de apoyo al desarrollo inclusivo** de este tipo de empresas, llegando incluso a especializarse por etapa de la vida de la empresa (incubadoras, aceleradoras, etc.), localización (urbana y rural), rama de actividad (producción y prestación de servicios), etc.
- **Integración progresiva de las siguientes líneas transversales** en los procesos de trabajo con estos empresarios: diseño centrado en las personas, innovación social, foco en resultados e impactos, sentido de propósito, retorno económico y social sobre la inversión (nuevo ROI) y criterios ESG.
- **Potenciación de estos procesos de desarrollo con inclusión de población vulnerable** a través de la actividad empresarial con el trabajo simultáneo en la articulación de redes de confianza, cercanía y colaboración que redunden en la construcción y fortalecimiento de la autoestima, los vínculos y el capital social.

Este grupo de actores tiene una integración heterogénea, pudiendo incluir al menos: organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, incubadoras, aceleradoras, equipos profesionales, profesionales independientes, mentores, etc.



2.3 Entidades académicas y de conocimiento

El **rol** de las entidades académicas y de conocimiento en sentido amplio incluye la formación, investigación teórica y experimental, extensión y generación de información y conocimiento en torno a la economía, el desarrollo, la inclusión, la gestión, la tecnología y la innovación para la creación y desarrollo de empresas en general –y en entornos vulnerables en particular– aplicadas en los más diversos niveles, ámbitos y territorios.

Algunas de sus **funciones principales** relativas a esta temática incluyen, por ejemplo:

- **Relevamiento y análisis de información** tanto cuantitativa como cualitativa relativa a la situación de esta población específica, a partir de la cual generar conocimiento que permita determinar su situación, diferenciales, barreras, fortalezas, etc.
- **Aplicación de técnicas prospectivas para el diseño de escenarios futuros**, que permitan conjuntamente con la identificación de diferenciales, barreras y oportunidades diseñar estrategias de desarrollo para esta población.
- **Diseño e implementación de metodologías y programas específicos de formación inclusiva** tanto para emprendedores y empresarios vulnerables, como para el perfil profesional “raro y complejo” que se requieren para trabajar en este ámbito y temática.
- **Desarrollo de soluciones pertinentes** adaptadas a las características, necesidades y potencial de esta población; incluyendo, pero no limitándose, a las de tipo tecnológico.
- **Diseño e implementación de diagnósticos** participativos, investigaciones y estudios de evaluación de resultados e impactos de políticas, programas y proyectos tanto públicos como privados que permitan identificar buenas prácticas y conocer que funciona y que no en esta temática.
- **Promoción y generación de espacios de intercambio, reflexión y construcción colectiva** con otros integrantes del ecosistema de manera de poder articular y conectar no solamente los conocimientos teóricos con la práctica, sino también las visiones de distintos actores.

Este grupo de actores tiene una integración heterogénea, pudiendo incluir al menos: universidades, institutos de formación y tecnológicos, Centros de Investigación, Think Tanks, Laboratorios de Fabricación Digital (Fab Labs), Hubs de innovación, etc.



2.4 Actores financieros y de financiamiento

El **rol** fundamental de los actores financieros y de financiamiento debería ser la inclusión financiera a través de una respuesta integral, integrada y pertinente que contemple y articule las necesidades y los múltiples aspectos, productos y servicios que inciden y conforman el financiamiento, especialmente en el caso de la población vulnerable y sus empresas.

Este rol requiere e implica, al menos, las siguientes **funciones**:

- Mirada y abordaje que contemple y articule los distintos elementos que hacen a la complejidad de tema financiero, especialmente en el caso de la población vulnerable, que suele ser mirada exclusivamente como “sujeto de crédito”, y sus empresas.
- Oferta –por parte del conjunto de estas entidades– de un portafolio de instrumentos de distinta naturaleza, pertinente para acompañar las distintas características y etapas de la ruta de desarrollo de estas empresas, desde la idea hasta el escalamiento.
- Inclusión de educación financiera para contribuir a que los recursos financieros y los diversos instrumentos se utilicen de manera pertinente y que el empresario pueda sostener y hacer crecer de manera efectiva su empresa a largo plazo.
- Adaptación y articulación de un conjunto diverso y más innovador de productos e instrumentos financieros más allá del crédito, que contemple por ejemplo: micro seguros, micro leasing, micro factoring, micro ahorro, etc.
- Conexión de empresarios vulnerables con nuevas oportunidades, tendencias, intereses y entidades que apuntan, no ya al crédito, sino a la capitalización de sus empresas a través de instrumentos como: capital semilla, capital paciente, crowdfunding, inversión de impacto, etc.

A los **actores financieros y de financiamiento** más tradicionales como las cooperativas de ahorro y crédito, microfinancieras, bancos de desarrollo y algunas fundaciones y organizaciones filantrópicas, se han ido sumando más recientemente otros nuevos, como fintechs con enfoque social, plataformas de crowdfunding solidario, fondos de inversión de impacto, etc.

Esto ha dado origen a **tipos y modalidades de financiamiento novedosas**, como por ejemplo:

- Capital semilla condicionado: subsidios no reembolsables que se entregan por etapas o hitos para asegurar el buen uso, acompañados de mentoría y evaluación.
- Microcréditos flexibles y adaptados: sin garantía tradicional, con condiciones diferenciadas para poblaciones vulnerables, pagos escalonados y períodos de gracia.
- Financiamiento basado en resultados: los financiadores públicos o privados pagan solo si se alcanzan resultados sociales definidos, vinculando capital privado con objetivos sociales y seguimiento riguroso.
- Inversión en fondos de impacto (finanzas híbridas): combina recursos públicos, privados y filantrópicos para reducir riesgos y apoyar emprendimientos con potencial escalable y social.
- Crowdfunding y crowdsourcing social: plataformas digitales que permiten financiamiento colectivo de proyectos sociales y promueven la participación comunitaria.
- Fondos rotatorios y de ahorro comunitario: recursos gestionados localmente que se reponen para financiar nuevos emprendimientos y fomentan la solidaridad y autonomía financiera.
- Capital paciente y préstamos blandos: préstamos a largo plazo con bajas tasas de interés y períodos de gracia adecuados para emprendimientos y empresas que requieren tiempo para consolidarse.
- Incentivos fiscales y subvenciones directas: exoneraciones para nuevos emprendimientos inclusivos y subvenciones para gastos operativos o inversión inicial.
- Programas de matching funds: multiplican recursos y compromiso a través de la coinversión entre financiadores diversos públicos y privados.

Como ya fuera mencionado, actores novedosos se han sumado en el último tiempo a este grupo, dando lugar a una heterogeneidad aún mayor (vehículos blended – fondos híbridos y pago por resultados, entre otros).

2.5 Organismos internacionales y donantes

El **rol** principal de los organismos internacionales y donantes, en este caso, es contribuir tanto a superar los límites y restricciones existentes, como a apoyar procesos sostenidos y sostenibles de desarrollo con inclusión de población vulnerable a través de la actividad empresarial mediante un conjunto variado de aportes.

Este rol requiere e implica **funciones** relativas tanto a su vínculo con la población objetivo, como a la articulación con sus pares a efectos de generar sinergias, focalizar y profundizar los efectos de sus intervenciones. Algunas sus funciones principales son:

- **Mirada amplia, estratégica, prospectiva y glocal²** del mundo del desarrollo, de población vulnerable a través de la actividad empresarial en este caso, a efectos de actuar como una contraparte con capacidad de “agregar valor”, además de recursos financieros.
- **Aporte de recursos, asistencia técnica, conocimiento y difusión de buenas prácticas** a nivel global a través del financiamiento de programas piloto escalables, transferencia de conocimiento, apoyo a sistematización y evaluaciones de impacto, fomento de redes internacionales y escalamiento, etc.
- **Generación y gestión de información y conocimiento** a partir de mapeos de mejores prácticas, resultados e impactos, etc. de programas y entidades apoyadas a efectos de replicar, escalar y/o acortar curvas de aprendizaje en problemáticas y casos semejantes o asimilables.
- **Construcción de agenda** a partir de la introducción, promoción y apoyo de temas, abordajes, prácticas y modelos innovadores relevantes; la jerarquización de la generación de evidencia, evaluación de resultados e impactos, el financiamiento basado en resultados y el de impacto son ejemplos recientes de esto.
- **Trabajo simultáneo en estructuración y fortalecimiento de la oferta** a partir de la articulación, construcción de consensos y definición de prioridades compartidas en redes de organizaciones de esta naturaleza y de la demanda, conectando, articulando y promoviendo la cooperación y el intercambio entre entidades beneficiarias.

Este grupo de actores incluye, entre otros, entidades como:

Organizaciones internacionales y multilaterales como:

- Organización de Naciones Unidas (ONU) y sus organismos especializados como PNUD, FAO, ONU Mujeres y OIT.
- Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF).

Agencias de cooperación bilateral como:

- AECID (España), USAID (Estados Unidos), GIZ (Alemania), etc.

Fundaciones internacionales y donantes como:

- Skoll, Ford, Gates, Pivotal Ventures, etc.

² Mirada glocal: articula y adapta en cada caso, tanto para la problemática a atender como para las alternativas de abordaje y diseño de futuros deseados, aspectos de la realidad y experiencias globales a las características locales.



2.6 Empresas y sector privado

Las empresas y el sector privado pueden tener un rol relevante en la reactivación económica y el desarrollo inclusivo de empresas de población vulnerable. Si bien podría considerarse que ese rol es en todos los casos de fortalecimiento de las mismas, los mecanismos y las funciones que se implementen varían dependiendo del actor de que se trate. También en este caso los **actores** son heterogéneos, siendo los principales: grandes empresas, empresas proveedoras de servicios, cámaras y gremiales empresariales, etc.

Las **funciones** que ese rol implica hacia los empresarios y empresas vulnerables para cada tipo de actor son al menos las siguientes:

En el caso de las grandes empresas:

- Integración en su cadena de valor como proveedores y/o comercializadores.
- Mentoreo a los empresarios.
- Inclusión en sus programas de Responsabilidad Social Empresarial y compras inclusivas.
- Inversión en fondos rotatorios o incubadoras de impacto.

En el caso de las empresas proveedoras de servicios como por ejemplo tecnología, logística, marketing digital, etc. es clave:

- La adaptación de estos servicios a la medida de la realidad y características de las empresas de población vulnerable (el qué).
- La capacitación en el uso de las mismas y el diseño de un plan de escalamiento para que la empresa crezca con estos servicios y viceversa (el cómo).

En el caso de las cámaras y gremiales empresariales es muy relevante lograr el compromiso de las mismas con el desarrollo inclusivo de empresarios y empresas de población vulnerable, ya que estos carecen generalmente de entidades de representación y defensa. El rol principal de las entidades representativas suele ser de representación, defensa e interlocución ante distintos actores. El compromiso de estas entidades con el desarrollo inclusivo de las empresas de población vulnerable puede darse en múltiples ámbitos y niveles, por ejemplo:

- Visibilización y sensibilización sobre la relevancia, fortalezas y desafíos de estas empresas.
- Generación de espacios de articulación, colaboración y conformación de redes entre los empresarios.
- Gestión de recursos para el fortalecimiento y la profesionalización de estas empresas mediante el diseño y presentación de proyectos a distintos financiadores y convocatorias, etc.
- Asesoramiento, capacitación, mentorías y apoyo para el acceso a servicios financieros que permitan a estos empresarios innovar y hacer crecer sus empresas.
- Empoderamiento de estos empresarios mirándolos desde lo que saben, tienen, pueden y aspiran y no desde la mirada –lamentablemente habitual– de lo que se cree no saben, no tienen y/o no puede.

Es cada vez más relevante el rol que juegan las redes de actores de este Ecosistema; estas redes pueden ser de actores de la misma naturaleza o mixtas, cuando incorporan distintos tipos de actores.

2.7 Actor central: el empresario de entornos vulnerables

Pero el **actor central de este ecosistema es el empresario de entornos vulnerables**. Su rol va más allá de crear y llevar adelante una empresa. Son líderes comunitarios, protagonistas y agentes de cambio y modelos aspiracionales, en sus comunidades. Es crucial reconocer y fortalecer su papel, brindándoles apoyo no sólo en conocimientos gerenciales y técnicos, sino también psicosocial y en habilidades blandas.

A pesar y más allá de las barreras y desafíos como la falta de formación y experiencia empresarial previa, escasa confianza y autoestima para asumir riesgos, limitado acceso a redes sociales y comerciales, barreras culturales y de género que restringen su participación, ellos **son los innovadores que buscan generar valor económico y social**. Ellos son:

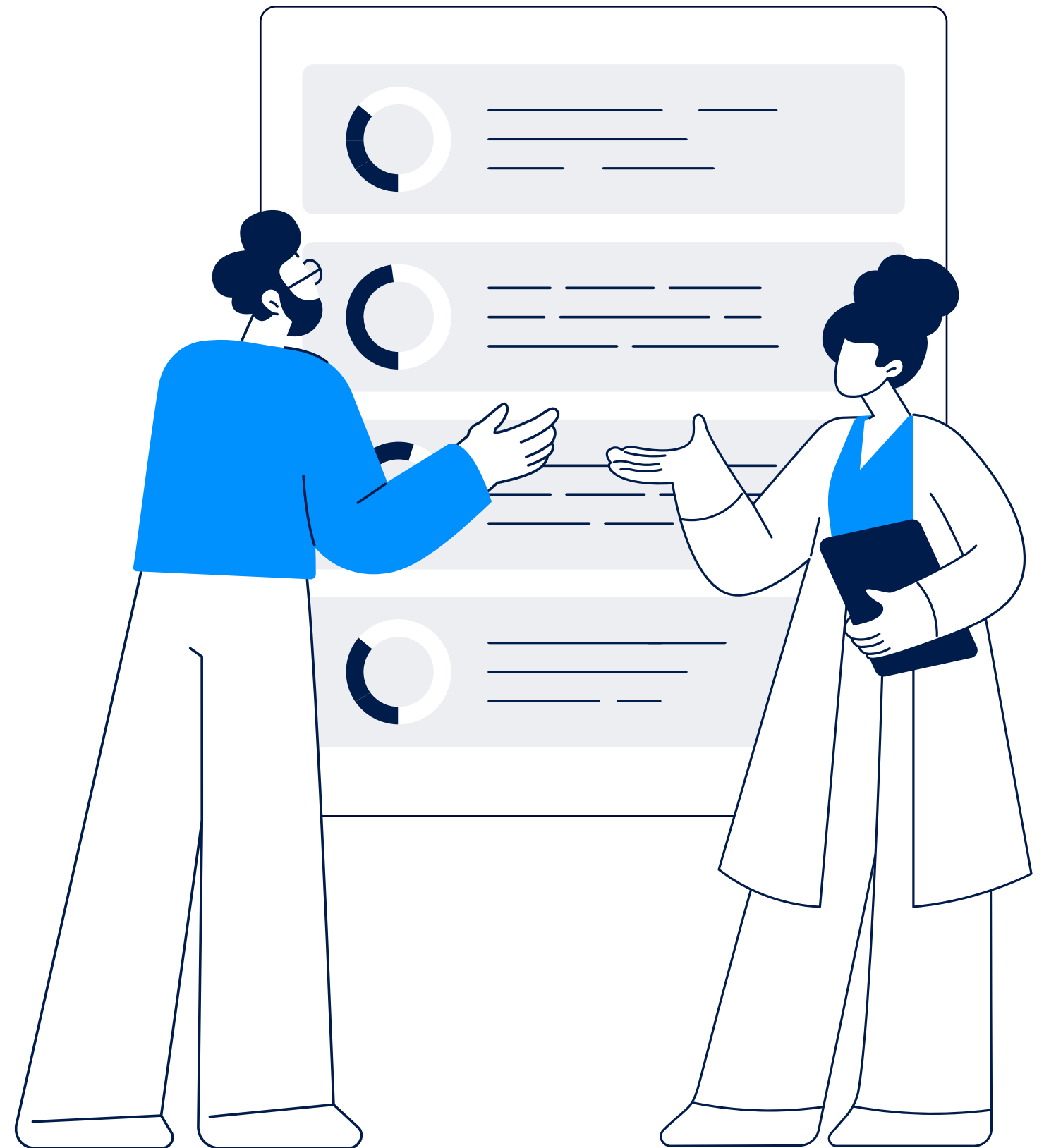
Agentes de cambio local: identifican necesidades reales, crean e implementan soluciones adaptadas a su comunidad.

Generadores de empleo: cada empresa crea puestos de trabajo, muchas veces para la población más vulnerable y excluida, y dinamiza la economía local.

Creadores de confianza: al surgir desde la misma comunidad, son vistos como referentes cercanos y confiables.

Portadores de conocimiento contextual: transmiten vivencias y saberes culturales, productivos y sociales que enriquecen el ecosistema.

La pertinencia, calidad y efectividad de las estrategias e intervenciones (políticas, programas, proyectos, etc.) destinadas al desarrollo de empresas de población vulnerable sería muy superior si estos empresarios fueran incluidos activamente en el diseño de las mismas, como referentes y mentores en sus comunidades multiplicando saberes y prácticas y aportando desde su experiencia real a los marcos de evaluación.



Ecosistema de apoyo a empresas de población vulnerable

OSB

3.1 Características del Ecosistema

3.2 Estado de situación del ecosistema

3.3 Proceso de convergencia

El **Ecosistema relevante** para este estudio es el que tiene por objetivo el **desarrollo con inclusión de población vulnerable a través de la actividad empresarial** y como centro a los emprendedores y empresarios de contextos vulnerables; el mismo se muestra en el Cuadro que se presenta a continuación.

Es a partir de la articulación de estos actores que se estructura el Ecosistema. Un **ecosistema efectivo y fuerte** para la creación y desarrollo de empresas de población vulnerable con enfoque de **desarrollo con inclusión** necesita una red densa y articulada de actores donde cada uno de ellos trabaje con un rol específico, pero en sinergia y complementación con los demás. Resulta clave para el desempeño del ecosistema la **articulación**, la **coordinación**, la **horizontalidad** y el **compromiso con el desarrollo**, la **inclusión** y la **equidad** de los actores que lo integran.

Para **acelerar los procesos y generar resultados e impactos relevantes** es importante que los distintos actores no trabajen de forma aislada, sino que las interacciones entre ellos estén **diseñadas como flujos complementarios de valor**.



A continuación, se presenta una síntesis de algunos ejemplos de los **flujos de valor** que cada actor de este Ecosistema puede aportar y recibir al ser una parte activa del mismo.

1. Gobiernos

- **Aportan:** políticas públicas, marcos regulatorios, compras inclusivas, incentivos fiscales, articulaciones intersectoriales.
- **Reciben:** reducción de la informalidad, empleo local, estabilidad social.

2.A. Organizaciones No Gubernamentales y sociedad civil

- **Aportan:** cercanía territorial, confianza local, incubación temprana, acompañamiento social y comunitario.
- **Reciben:** sostenibilidad de sus programas, mayor impacto en la base social.

2.B. Incubadoras y aceleradoras

- **Aportan:** programas de crecimiento adaptados, mentoría, acceso a redes y mercados globales.
- **Reciben:** nuevos casos de éxito, diversificación de portafolio.

3. Academia y centros de conocimiento

- **Aportan:** investigación aplicada, generación de conocimiento, formación empresarial y técnica, evaluación de impacto.
- **Reciben:** campo de aplicación real, datos para innovación social.

4.A. Microfinanzas y banca de desarrollo

- **Aportan:** crédito accesible, garantías, instrumentos financieros para el crecimiento adaptados.
- **Reciben:** ampliación de cartera sostenible, inclusión financiera.

4.B. Inversión de impacto y filantropía estratégica

- **Aportan:** capital paciente, finanzas híbridas, subsidios para escalar.
- **Reciben:** impacto social medible, retornos ajustados al riesgo.

5. Organismos internacionales y donantes

- **Aportan:** donaciones, capital paciente, asistencia técnica, facilitación de alianzas estratégicas, escalamiento de modelos.
- **Reciben:** impacto social y de desarrollo medible, testeo en distintas realidades, generación de conocimiento, identificación de mejores prácticas.

6. Empresas grandes (corporaciones, sector privado tradicional)

- **Aportan:** encadenamientos productivos, compras inclusivas, demanda estable, mentoría corporativa.
- **Reciben:** nuevos proveedores, reputación y reconocimiento social, innovación desde la base.

Si bien el foco de este trabajo se encuentra en el Ecosistema de apoyo a la creación y el desarrollo incluyente de empresas de población pobre y vulnerable, es relevante que el mismo sea parte de un ecosistema mayor de apoyo a la creación y el desarrollo de empresas en general. Resulta imprescindible, y no siempre ocurre, que existan articulaciones que permitan a los empresarios pobres y vulnerables ir tan lejos como su talentos, esfuerzos y entornos se lo permitan; escalando en sus rutas de desarrollo más allá de la vulnerabilidad y de la microempresa.

Por definición, un sistema es más que la suma de sus partes y esa es una de las razones por las que la consolidación y escalamiento de este **Ecosistema genera efectos y resultados que impactan en diversos niveles**, a saber:

- **A nivel macro.** Mejora la realidad económica y social de la población, especialmente de aquella pobre y vulnerable, a través del desarrollo inclusivo que logran al escalar sus empresas. Experiencias como la del Modelo MBA Acelera y Escuelas de Negocios para Microempresas, muestran que además existe un efecto multiplicador ampliado más allá del emprendedor y su empresa, llegando a las comunidades.
- **A nivel Meso.** Se fortalece, perfecciona y profesionaliza el Ecosistema en su conjunto; ganando en articulación, efectividad, pertinencia, relevancia, innovación, dinamismo, construcción de confianza y de capital social. Esto expande y mejora su alcance, la profundidad y capacidad de incidencia y logro de más y mejores resultados e impactos.
- **A nivel Micro.** En este proceso, todas y cada una de las entidades que hacen parte de este Ecosistema tiene algo para ofrecer a los empresarios, pero también se fortalece y beneficia; tanto en su visión, capacidad de acción y relacionamiento, como en resultados y beneficios concretos que recibe como consecuencia del buen funcionamiento y efectividad del conjunto.

3.1 Características del Ecosistema

El Ecosistema de apoyo a la creación y desarrollo de empresas en América Latina **cuando contempla a los empresarios y empresas vulnerables, generalmente lo hace de manera parcial, fragmentada y con limitaciones.**

A continuación, se presentan ejemplos de esta afirmación relativos a algunos de los principales actores de este ecosistema:

- **Políticas públicas focalizadas:** programas de microcrédito, capacitación básica, apoyo al autoempleo y, en algunos países, compras públicas inclusivas.
- **Instituciones de microfinanzas y microcrédito:** diseñadas específicamente para este segmento y muchas veces más enfocadas en acceso al financiamiento que en el desarrollo empresarial integral.
- **ONGs y fundaciones:** ofrecen generalmente programas de incubación, mentoría y capital semilla para poblaciones específicas (jóvenes, mujeres, comunidades rurales, migrantes).
- **Aceleradoras inclusivas y programas híbridos:** iniciativas como NESsT, Yunus Social Business, Agora Partnerships o el MBA Acelera y sus Escuelas de Negocios para Microempresas son algunos de los pocos ejemplos que combinan impacto social con sostenibilidad económica.

Las **limitaciones del enfoque actual** más generalizado del Ecosistema en su conjunto hacia las empresas de contextos vulnerables se manifiestan de la siguiente manera:

- **Fragmentación:** la mayoría de los programas actúan de manera aislada, no existe un sistema integral e integrado de apoyos que permita escalar desde el autoempleo a la micro y pequeña empresa formal.
- **Foco en subsistencia más que en crecimiento:** se tiende a priorizar el “alivio” a través de créditos pequeños y capacitaciones básicas y no tanto la consolidación de empresas con potencial de crecimiento.
- **Escasa articulación con cadenas de valor:** pocos programas logran vincular a los empresarios vulnerables con mercados formales y/o interesantes, lo que limita su sostenibilidad.
- **Restricciones financieras:** el acceso a crédito más sofisticado como capital de riesgo, finanzas híbridas o inversión de impacto, aún no se ve como una alternativa y es limitado para este perfil.
- **Débil institucionalidad:** las políticas inclusivas no suelen tener continuidad en el tiempo ni recursos presupuestales suficientes.

Sin embargo, aparecen algunas **oportunidades** como por ejemplo:

- Experiencias innovadoras en sectores como digitalización, economía circular, agricultura familiar y turismo comunitario.
- Creciente interés de la inversión de impacto y la filantropía estratégica que busca modelos sostenibles que incluyan a poblaciones vulnerables en la economía formal.
- Tendencia hacia políticas de inclusión productiva por parte de algunos gobiernos que están explorando enfoques de ecosistemas locales de emprendimiento inclusivo con alianzas público-privadas.
- Potencial de redes regionales que a través de plataformas como RedEAmérica, Latimpacto o la Alianza del Pacífico promueven el compartir aprendizajes y buenas prácticas.

No existe aún en el ecosistema latinoamericano de apoyo al desarrollo empresarial una ruta clara y sostenida que les permita a los emprendimientos y empresas de población vulnerable evolucionar desde el autoempleo hacia empresas con capacidad de crecer y escalar. Pasar de una sumatoria de intervenciones asistenciales a estrategias integrales de desarrollo real para este segmento es un gran desafío.



3.2 Estado de situación del ecosistema

Un **ecosistema efectivo** para la **creación y desarrollo de empresas de población pobre y vulnerable** con un enfoque de **desarrollo con inclusión debe ir más allá del apoyo tradicional al emprendimiento**. Necesita articular actores, recursos, políticas y prácticas desde una mirada estratégica, sistémica, inclusiva y territorial. Para que esto suceda el **ecosistema debe contar con las siguientes características**:

- **Multinivel y multiactor.** Funcionamiento en red articulando políticas, estrategias, abordajes, instrumentos, recursos, servicios y actores públicos, privados, académicos, sociales y comunitarios.
- **Enfoque territorial y participativo.** Foco en la identificación y comprensión participativa del problema y el co-diseño de soluciones adaptadas a la realidad y características locales con los propios involucrados.
- **Trayectoria integral del emprendedor.** Capacidad de acompañar todo el ciclo de vida del emprendimiento y la empresa con una visión que, más que ofrecer una sumatoria de servicios, sea capaz de articular rutas de Desarrollo de mediano y largo plazo.
- **Oferta diversificada de Servicios de Desarrollo Empresarial.** Posibilidad de articular a lo largo de cada ruta y de acuerdo a las necesidades de cada empresario formación, asesoría, coaching, mentoría, inclusión tecnológica, acompañamiento, etc.
- **Instrumentos financieros pertinentes y accesibles.** Articulación de un conjunto innovador y diverso incluyendo: capital semilla, capital paciente, crowdfunding, créditos flexibles, inversión de impacto, micro seguros, micro leasing, micro ahorro, etc.
- **Foco en evaluación e impacto.** Con una mirada amplia e integral que contemple no sólo aspectos económicos, sino también sociales, ambientales, de empoderamiento, etc. con alcance en ámbitos ampliados más allá del empresario y su empresa.
- **Jerarquización ámbitos intercambio, interacción y trabajo conjunto.** Es necesaria la construcción y el fortalecimiento de infraestructura y capital social, cercanía y confianza tanto a nivel de los empresarios vulnerables como de los actores del ecosistema.

La situación actual del Ecosistema en América Latina dista de las características antes mencionadas. Son varios los **desafíos actuales de este Ecosistema** en su conjunto y también de los distintos actores que hacen parte del mismo. Entre los desafíos generales para la creación y desarrollo de empresas de población vulnerable con una visión que supere la subsistencia, e incluso la sostenibilidad, y aspire a escalar y generar impacto sistémico se pueden mencionar: capacitación y formación insuficiente o poco adaptada, acceso limitado a mercados, redes comerciales y financiamiento, barreras de formalización, condiciones socioeconómicas vulnerables, débil infraestructura y tecnología, falta de acompañamiento y seguimiento de mediano y largo plazo.

Para abordar estos desafíos es necesario: diseñar programas integrales y flexibles, fomentar alianzas multisectoriales y redes de apoyo, implementar capacitación adaptada y acompañamiento continuo, promover mecanismos financieros innovadores y accesibles, fortalecer ecosistemas locales y cadenas de valor inclusivas y generar políticas públicas inclusivas y sostenibles.

Se observan también algunas **fortalezas** en este Ecosistema en América Latina, como por ejemplo: existencia de múltiples actores que trabajan con población vulnerable, creciente incorporación de tecnologías digitales para formación y financiamiento, programas innovadores que combinan formación, financiamiento y acompañamiento, redes y alianzas regionales que impulsan economía solidaria y negocios inclusivos.

Podría afirmarse que, si bien hay avances importantes, el ecosistema aún es **fragmentado, desigual y con muchas áreas por fortalecer** para ser verdaderamente efectivo y escalable.

Aunque existen elementos valiosos y experiencias exitosas, el Ecosistema latinoamericano para apoyar el desarrollo inclusivo de empresas de población vulnerable **todavía está en construcción** y no es efectivo, integral y escalable.

La consolidación de una ruta clara que acompañe desde la idea hasta el crecimiento sostenido es un **desafío pendiente**.

En realidad, **más que un Ecosistema de desarrollo empresarial, lo que se percibe de manera generalizada en Latinoamérica es la coexistencia de dos ecosistemas que funcionan en paralelo a dos velocidades.**

Por un lado, el **ecosistema “mainstream”** o tradicional de apoyo al emprendimiento y a la innovación, del que hacen parte aceleradoras, fondos de capital de riesgo, incubadoras universitarias, políticas de innovación tecnológica, parques tecnológicos, etc. En este espacio suelen participar emprendedores de nivel socio económico medio y alto, con formación y redes consolidadas.

Por otro lado, el **ecosistema inclusivo o social**, enfocado en emprendedores vulnerables, del que hacen parte las más de las veces las microfinanzas, ONGs, programas de autoempleo, capacitaciones básicas de bajo costo, apoyo a la economía popular o solidaria. Aquí predominan generalmente soluciones de subsistencia y muchas veces, si están focalizadas en microempresas, no priorizan su crecimiento.

Existe **escasa articulación y vínculo entre ambos ecosistemas** y son raras las instancias que vinculan estos dos mundos. No se visualizan, generalmente, “rutas de desarrollo” que posibiliten a los emprendedores vulnerables “cruzar el puente” hacia el ecosistema principal.

La existencia de **ecosistemas que funcionan en paralelo a dos velocidades** tiene, al menos, las siguientes **implicancias**:

- **Segmentación estructural:** las empresas vulnerables reciben apoyo, pero quedan atrapadas en programas de bajo alcance, mientras que el ecosistema innovador concentra capital, servicios diversos y sofisticados y acceso a mercados dinámicos.
- **Riesgo de perpetuar desigualdades:** las brechas en lugar de reducirse se consolidan, porque los empresarios vulnerables no acceden a la misma calidad de redes, conocimiento y financiamiento, lo que aumenta las desigualdades.
- **Limitación para el desarrollo inclusivo:** esta no integración desaprovecha el potencial de estas empresas de generar empleo, dinamizar territorios y aportar soluciones desde y para la base de la pirámide.

Existen, aunque aún incipientes, **iniciativas innovadoras desde algunos actores que buscan articular estas dos realidades**; entre ellas:

- **Aceleradoras inclusivas** (por ejemplo NESsT, Agora y Village Capital) que trabajan con negocios de impacto creados por o para poblaciones vulnerables, conectándolos con inversión de impacto.
- **Programas de gobiernos locales** (por ejemplo en Medellín, Ciudad de México y Buenos Aires) que intentan vincular economía popular con cadenas de valor formales.
- **Alianzas híbridas** (por ejemplo Latimpacto, RedEAmérica y BID Lab) que buscan tender puentes entre ambos ecosistemas.

Por lo tanto, **no existe actualmente un ecosistema único, integrado e inclusivo**, sino que **predomina un ecosistema dual a dos velocidades** con algunos puntos de conexión ente ambos; tal lo que se muestra en el Cuadro que se presenta a continuación.

Ecosistema dual de apoyo a empresas en América Latina



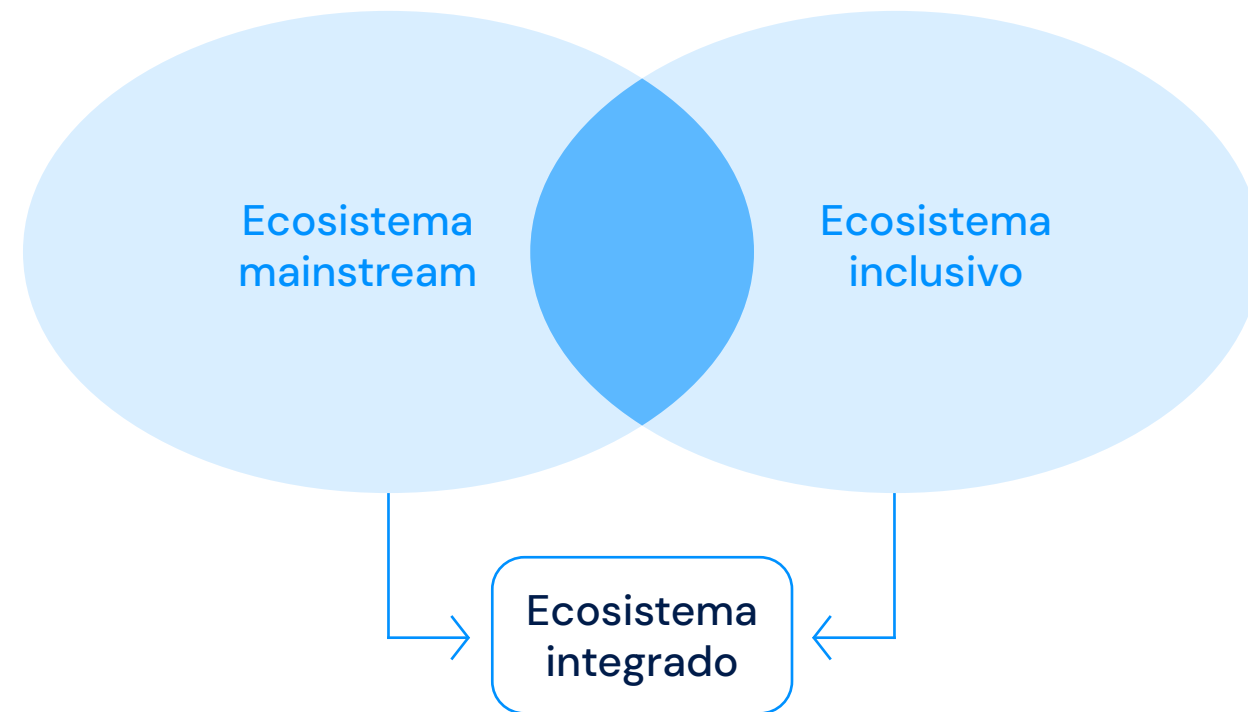
El **desafío es crear mecanismos de articulación** (institucionales, financieros, de mercado) **que permitan a las empresas de población vulnerable transitar desde la microempresa de subsistencia hacia modelos más sostenibles y escalables en el marco de un Ecosistema integral e integrado.**

Para ello es necesario, a partir de las iniciativas innovadoras actuales (aceleradoras inclusivas, cadenas de valor compartidas, inversión de impacto y políticas públicas incipientes, etc.) que actúan como **puntos de conexión** entre ambos ecosistemas, articular y construir puentes para evolucionar hacia un ecosistema integrado.

3.3 Proceso de convergencia

Pasar de dos ecosistemas con algunos puntos de contacto a un **ecosistema integral, integrado e inclusivo de apoyo al desarrollo de empresas vulnerables** como el que se ilustra en el siguiente Cuadro, sólo puede ser el resultado de una construcción que debería darse en un **proceso de convergencia**.

Ecosistema integral e integrado



No se trata de “sumar programas y apoyos”, sino de **crear en el marco del Ecosistema una ruta articulada de desarrollo empresarial inclusivo**, donde los emprendedores y empresarios vulnerables no se queden atrapados en la etapa de subsistencia, los programas tradicionales no ignoren a estos emprendedores por considerarlos “de bajo potencial” y existan **mecanismos puente** (financieros, de mercado, de servicios de desarrollo empresarial, mentoría, etc.) para transitar de un ecosistema al otro.

Para que la convergencia desde un **ecosistema dual a un ecosistema integrado e inclusivo** ocurra, se necesita en primer lugar la **voluntad y el interés** de los actores involucrados. Este proceso de transición debería estar orientado por una **visión compartida** respecto a las consecuencias directas e indirectas positivas, para la economía y la sociedad en su conjunto y para cada actor en particular, de la integración y el desarrollo efectivo de la población pobre y vulnerable a través de la actividad empresarial.

Los principios rectores de esta convergencia deberían ser la **complementariedad y articulación entre actores**, en el entendido de que todos ellos pueden verse beneficiados a partir de las dinámicas generadas en este proceso.

Cada actor puede aportar componentes de valor distintos y necesarios, por ejemplo:

- **Gobiernos:** políticas públicas, marcos regulatorios, incentivos fiscales, compras inclusivas, coordinación interministerial.
- **Instituciones de microfinanzas y banca de desarrollo:** proveer financiamiento adaptado, garantizar acceso a crédito de crecimiento, articular con capital privado.
- **Inversión de impacto y filantropía estratégica:** capital paciente, instrumentos híbridos (finanzas híbridas), escalamiento de modelos exitosos.
- **Empresas grandes del sector privado tradicional:** integrar a pequeñas y medianas empresas vulnerables en sus cadenas de valor, compras inclusivas, mentoría corporativa.
- **Incubadoras y aceleradoras:** diseñar programas diferenciados para empresas vulnerables, facilitar acceso a redes globales.
- **Academia y centros de conocimiento:** investigación aplicada, formación técnica y empresarial, evaluación de impacto.
- **Organizaciones de la sociedad civil** (ONG, fundaciones, redes comunitarias): alcance territorial, confianza con comunidades vulnerables, incubación temprana.

La **convergencia** debería ser también **de intereses**: los gobiernos reduciendo desigualdad, las empresas accediendo a nuevos proveedores/mercados, los inversores generando impacto y retorno, la academia interactuando con la realidad de las comunidades, la población vulnerable ganando inclusión multidimensional, etc.

La **efectividad del ecosistema** de apoyo al desarrollo incluyente de empresarios y empresas vulnerables y su posibilidad real de converger, conjuntamente con el ecosistema tradicional, a un único ecosistema integral e integrado con rutas de desarrollo más ambiciosas para esta población, en buena medida **depende de la voluntad y capacidad de articular estrategias, abordajes y actores en torno a objetivos comunes**.

Esta voluntad y capacidad debería plasmarse en un **Modelo de Colaboración** que contemple y articule **líneas de acción conjunta** por parte de los distintos actores de ambos ecosistemas. Para ello es necesario identificar objetivos comunes y trabajar en la construcción de articulaciones que permitan la consolidación y un mejor y más rápido avance, tanto de cada actor como del ecosistema en su conjunto.

La colaboración es el motor de cualquier ecosistema, pero especialmente de un ecosistema para el desarrollo inclusivo de población vulnerable a través de la actividad empresarial. A continuación, se presentan a vía de ejemplo tres **Modelos de Colaboración** probadamente exitosos para emprendedores y empresas de contextos vulnerables; citando en cada caso los actores involucrados, el rol de cada uno de ellos y un ejemplo de aplicación.

Alianzas Público-Privadas-Comunitarias: Este modelo integra al gobierno, al sector privado y a las comunidades en una estrategia común. El gobierno aporta el marco legal, políticas públicas favorables y fondos de apoyo. El sector privado ofrece mentoría, acceso a mercados, tecnología y puede ofrecer también capital de riesgo o inversión. La comunidad y organizaciones locales proporcionan el conocimiento del territorio, identifican a los emprendedores con potencial y aseguran que las soluciones sean culturalmente relevantes.

Ejemplo: un gobierno local crea un fondo de capital semilla para emprendedores de bajos ingresos, gestionado por una ONG local, con el apoyo de empresas privadas que brindan mentoría especializada.

Plataformas multi-actores: Se crean espacios físicos o virtuales donde diversos actores (incubadoras, universidades, empresas, inversionistas) coexisten y se conectan. Estas plataformas fomentan la sinergia, la transferencia de conocimiento y la creación de redes de manera informal.

Ejemplo: un centro de innovación social que alberga a emprendedores, investigadores universitarios, representantes de microfinancieras y voluntarios de una ONG, todos trabajando en el mismo lugar, compartiendo recursos y con un objetivo compartido.

Redes de conocimiento y mentoría cruzada: Este modelo se enfoca en la creación de redes donde los emprendedores no solo reciben mentoría de expertos, sino que también se apoyan mutuamente y comparten experiencias. Este tipo de redes son particularmente efectivas para crear un sentido de comunidad y reducir el aislamiento.

Ejemplo: un programa de mentoría donde un empresario exitoso guía a un emprendedor nuevo, mientras que este último comparte sus conocimientos sobre las necesidades del mercado local con otros participantes menos experientes.

Pero la colaboración en un ecosistema también puede comenzar, antes de definir Modelos de Colaboración, a través de líneas de acción y trabajo conjunto entre distintos actores del ecosistema. El Cuadro que se presenta en la siguiente página muestra, sólo a vía de ejemplo, algunas líneas de acción y trabajo conjunto indicando en cada caso cuáles serían los actores involucrados.



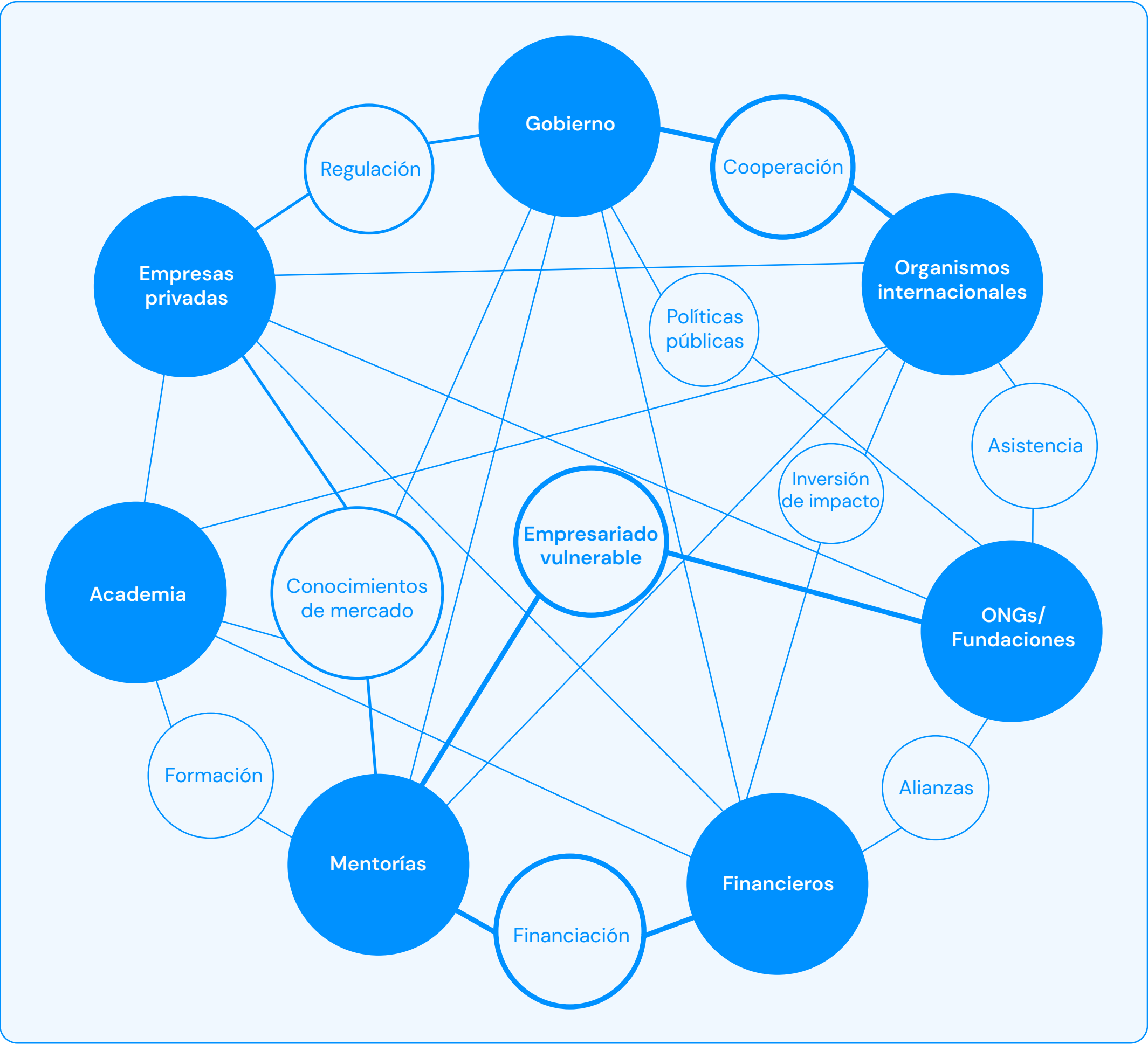
Líneas de acción / Objetivo	Gobierno	Actores privados apoyo (ONGs, incubadoras, aceleradoras)	Academia	Instituciones financieras	Organismos internacionales y donantes	Empresas entidades privadas
Programas de incubación y aceleración	●	●	●		●	●
Políticas públicas y certificaciones inclusivas	●	●			●	●
Acceso a financiamiento y garantías inclusivas	●	●		●	●	
Capacitación técnica y gerencial		●	●		●	●
Investigación aplicada y desarrollo de modelos de negocio		●	●		●	●
Mentoría y transferencia de conocimiento		●	●			●
Integración en cadenas de valor inclusivas	●	●		●		●
Programas de innovación conjunta (productos, procesos, servicios)		●	●		●	●
Monitoreo y evaluación de impacto	●	●	●	●	●	●
Formalización y simplificación regulatoria	●	●		●		●

Todos y cada uno de los actores de este ecosistema podrían analizar, diseñar e implementar líneas de trabajo conjunto para escalar luego a modelos de colaboración más avanzados. Esto tendría no sólo consecuencias positivas en la tarea e inserción del actor en el ecosistema, sino también un efecto multiplicador relevante en términos de resultados e impacto en el propio ecosistema y en los empresarios y empresas que se busca apoyar.

Gráfico: Ecosistema “Denso y diverso” – Relaciones que generan valor compartido

*La densidad + calidad de vínculos predice impacto

Una **ONG que busca generar desarrollo con inclusión** de población vulnerable a través de la actividad empresarial, puede y debería trazar líneas de acción que consoliden su **rol articulador y estratégico en el ecosistema**. Estas líneas deberían atender los principales desafíos para la creación y desarrollo de empresas inclusivas: capacitación y formación insuficiente o poco adaptada, barreras de formalización, acceso limitado a mercados, redes comerciales y financiamiento, condiciones socioeconómicas vulnerables, débil infraestructura y tecnología, falta de acompañamiento de mediano y largo plazo.



Las líneas de acción pueden estructurarse en distintos **ámbitos de acción interrelacionados** como los que se muestran, conjuntamente con algunos ejemplos de posibles líneas, a continuación:

- **Fortalecimiento empresarial directo:** programas de formación y mentoría, modelos de gobernanza y profesionalización, asistencia técnica sectorial, transformación digital, etc.
- **Acceso a financiamiento inclusivo:** diseño de instrumentos financieros adaptados, fondos rotatorios y capital semilla, intermediación con fintechs inclusivas, incidencia en políticas públicas de financiamiento inclusivo, etc.
- **Construcción de alianzas y articulación del ecosistema:** mesas de trabajo multiactor, vinculación con cadenas de valor, alianzas con universidades y centros de innovación, cooperación regional, etc.
- **Acceso a mercados y escalamiento:** plataformas de comercialización, certificaciones inclusivas y sostenibles, estrategias de internacionalización selectiva, promoción de compras inclusivas, etc.
- **Incidencia y políticas públicas:** respaldo y promoción de marcos normativos favorables, participación en consejos consultivos (representar la voz de las empresas vulnerables en la formulación de políticas), sistematización de experiencias (generación de evidencia sobre impacto social y económico para influir en la agenda pública), etc.
- **Gestión del conocimiento e innovación:** medición de impacto social y económico, plataformas de aprendizaje regional (compartir experiencias, metodologías y casos de éxito), innovación social y tecnológica (pilotar soluciones de base tecnológica, economía circular, finanzas digitales), difusión de narrativas de inclusión (sensibilizar a la opinión pública y al sector privado sobre el valor de estas empresas), etc.

El diseño estratégico, implementación, gestión y monitoreo de estas líneas de acción permiten a una ONG pasar de ser un ejecutor aislado a transformarse en un catalizador sistémico, capaz de: fortalecer empresas de población vulnerable, integrarlas en cadenas de valor sostenibles, promover políticas públicas inclusivas, atraer capital e innovación hacia la reactivación e inclusión productiva de empresarios y empresas vulnerables.

A partir de las líneas de acción que hacen parte de los ámbitos mencionados se elabora un **Cuadro de Líneas de Acción y Trabajo Conjunto más específico**, que se presenta a continuación. Éste muestra **posibles articulaciones entre una ONG** (o red de ONGs como las que llevan adelante el MBA Acelera y la Escuela de Negocios para Microempresas) **y los restantes actores de su Ecosistema de referencia**.

Línea de acción	Rol de la ONG	Aliados clave	Complementariedad esperada
1. Fortalecimiento empresarial	Diseñar y ejecutar modelos y programas de desarrollo con inclusión empresarios vulnerables.	Universidades, centros de innovación, empresas privadas, otras ONGs.	Transferencia y articulación de conocimiento, metodologías innovadoras y experiencias prácticas
2. Acceso a financiamiento inclusivo	Crear mecanismos de financiamiento adaptados, articular finanzas híbridas.	Bancos, microfinancieras, inversionistas de impacto, donantes.	Aporte de capital, garantías, reducción de riesgos y financiamiento flexible.
3. Construcción de alianzas	Convocar mesas multiactor, conectar emprendedores con cadenas de valor.	Gobiernos nacional y locales, cámaras empresariales, sector privado, organismos internacionales.	Integración en cadenas productivas, políticas de compras inclusivas, sinergias territoriales, etc.
4. Acceso a mercados y escalamiento	Desarrollar estrategias, plataformas de comercialización y certificaciones inclusivas.	Sector privado, plataformas digitales, ferias comerciales, agencias de exportación.	Apertura de mercados, innovación tecnológica, certificaciones de calidad, internacionalización de empresas.
5. Incidencia y políticas públicas	Sistematizar evidencia y abogar por marcos normativos inclusivos.	Gobiernos, legisladores, organismos multilaterales, think tanks.	Jerarquización de estas empresas en la agenda pública, regulaciones favorables, incentivos fiscales, reducción de trabas a la formalización.
6. Gestión del conocimiento e innovación	Generar datos, información y evidencia, generar y medir resultado e impacto social y económico.	Academia, centros de investigación, donantes, organismos internacionales.	Evaluación rigurosa, generación de evidencia y conocimiento para mejorar políticas, innovación aplicada, escalamiento de modelos exitosos, etc.

En casos como la Escuela de Negocios para Microempresas y el MBA Acelera, que diseñan e implementan su oferta de programas destinados a distintos segmentos de empresarios, es especialmente importante una línea de acción conjunta destinada a la **identificación de los empresarios con el perfil pertinente** para participar en cada uno de ellos. Actores como el gobierno (nacional, regional o local), cámaras y gremiales empresariales, otras ONG, entidades de financiamiento, academia y otros que trabajen con empresarios y empresas de población vulnerable tienen un **rol clave como caladeros** a los que acudir **y/o para referir candidatos** para estos programas.

Se plantean a continuación solo **algunas líneas de acción relevantes para una ONG o una Red de ellas** que, como en el caso de las Escuelas de Negocios para Microempresas y MBA Acelera, implementan en varios países un modelo de desarrollo con inclusión de población vulnerable a través del fortalecimiento y la profesionalización de sus empresas **en alianza con otros actores del ecosistema**. Ellas son:

Gobernanza, impacto y aprendizaje institucional	Alianzas con gobierno y políticas públicas	Innovación y cooperación multiactor	Equidad, inclusión y género
<p>Objetivo: generar evidencia de impacto y mejora continua para justificar inversiones y políticas públicas.</p> <p>Actividades: diseño e implementación de indicadores de resultado, monitoreo y evaluación independiente, sistemas de generación y gestión de conocimiento.</p> <p>Resultados esperados: base de evidencia sólida, mejora de programas, mayor confianza de donantes y gobiernos.</p> <p>Actores involucrados: ONG o red de ONG, academia, financiadores, agencias internacionales.</p>	<p>Objetivo: contribuir a un marco institucional favorable y de sostenibilidad a nivel de políticas.</p> <p>Actividades: propuestas de políticas públicas para desarrollo de emprendimiento inclusivo (regímenes de formalización, incentivos fiscales, simplificación de trámites, etc.), participación en mesas de desarrollo económico local y nacional, asistencia técnica para fortalecimiento de capacidades institucionales (entidades de fomento, incubadoras).</p> <p>Resultados esperados: entorno regulatorio más favorable, mayor coherencia entre políticas y programas de inclusión.</p> <p>Actores involucrados: ONG, ministerios y secretarías, instituciones públicas de desarrollo, organismos multilaterales.</p>	<p>Objetivo: impulsar soluciones innovadoras y modelos de negocio inclusivos escalables.</p> <p>Actividades: laboratorios de innovación social y pilotos de nuevos modelos (empresas con impacto social, plataformas digitales, etc.), hackatones, transferencia de tecnología y metodologías de otras regiones/ países (open innovation).</p> <p>Resultados esperados: prototipos probados, rutas de escalamiento y mayor agilidad ante contextos cambiantes.</p> <p>Actores involucrados: ONG o red de ONG, academia, sector privado, donantes, startups, comunidades.</p>	<p>Objetivo: asegurar que las intervenciones beneficien de forma equitativa a mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y personas con discapacidad.</p> <p>Actividades: definición de criterios explícitos de inclusión en selección de beneficiarios, programas diferenciados de apoyo y mentoría para grupos subrepresentados, medición de efectos diferenciales por género y vulnerabilidad.</p> <p>Resultados esperados: mayor participación y beneficios equitativos, reducción de brechas.</p> <p>Actores involucrados: ONG o red de ONG, financiadores, gobierno, sociedad civil.</p>

El siguiente Cuadro resume los **principales aportes de los distintos actores del Ecosistema a la construcción de líneas de acción conjuntas**.

Gobiernos	Políticas públicas, compras inclusivas, incentivos fiscales, coordinación intersectorial.
Microfinanzas Banca de desarrollo	Crédito accesible, garantías, productos para crecimiento (no solo subsistencia).
Inversión de impacto Filantropía	Capital paciente, fondos híbridos (finanzas híbridas), subsidios inteligentes para escalar.
Grandes empresas	Compras inclusivas, encadenamientos productivos, mentoría corporativa, demanda estable.
Aceleradoras Incubadoras	Programas adaptados, mentoría, conexión a redes y mercado.
Academia Centros de conocimiento	Formación técnica y empresarial, investigación aplicada, evaluación de impacto.
ONGs / Sociedad civil	Alcance territorial, confianza local, incubación temprana y acompañamiento social.



Un actor relevante y
un nuevo concepto:
aceleradoras sociales

04

Dentro de los actores que hacen parte del Ecosistema de desarrollo con inclusión de población vulnerable a través de la actividad empresarial, reviste especial importancia para este Estudio un tipo de **organización de apoyo al desarrollo de empresas: las aceleradoras**. Esto se debe no solamente al rol y aporte relevantes de este tipo de entidades, sino también a que el MBA Acelera (que hace parte del Modelo de Escuela de Negocios para Microempresas) que Fundación del Valle, ACTEC y una red de seis entidades socias implementan en tres países de América Latina y uno de África funciona, en buena medida, como una aceleradora.

Una **aceleradora de empresas** es una entidad diseñada para impulsar el crecimiento rápido de startups o emprendimientos jóvenes que ya cuentan con un producto o servicio validado y tienen potencial de escalar. Brinda un programa intensivo de duración limitada, que ofrece mentoría, formación, acceso a financiamiento y redes de contacto, con el objetivo de preparar a las empresas para crecer, acceder a inversión y consolidarse en el mercado.

Los **elementos clave** que definen a una aceleradora tipo son entonces:

- **Temporalidad:** programas intensivos de corta duración (generalmente 3 a 6 meses) basado en cohortes o grupos.
- **Selección competitiva:** ingreso a través de convocatorias con criterios claros.
- **Formación, mentoría y acompañamiento especializado:** acceso a expertos en estrategia, finanzas, marketing, innovación, sostenibilidad, etc.
- **Acceso a capital:** muchas aceleradoras entregan capital semilla o facilitan la conexión con inversionistas y fondos.
- **Networking estratégico:** conexión con inversores, corporaciones, gobiernos, universidades y otros emprendedores.
- **Cierre con “Demo Day”:** las empresas presentan sus avances ante una red de potenciales socios o inversores.



Existen distintos **tipos de aceleradoras** dependiendo de distintos criterios de clasificación, entre los que se pueden mencionar:

- Naturaleza del promotor: corporativas, públicas, universitarias, de inversores, etc.
- Sector/es en que se enfocan: horizontales/ generalistas o verticales/sectoriales
- Tipo de financiamiento: aportan capital o financiamiento con préstamos
- Modalidad del Programa: presenciales o virtuales
- Grado de desarrollo de las empresas aceleradas
- Tipos de enfoque: corporativas, universitarias, innovadoras, sociales, etc.

Las **aceleradoras de empresas emergentes** son un fenómeno moderno que recientemente ha recibido atención tanto de profesionales como de académicos, lo que se ve reflejado en el aumento de artículos académicos, informes gubernamentales y noticias relativas al tema.

Al hacer foco en **aceleradoras para emprendedores y empresas de entornos vulnerables con enfoque inclusivo**, las más interesantes son aquellas que contemplan las barreras estructurales que tienen estos emprendedores y combinan **acceso a formación, redes de apoyo, mentoría, financiamiento y acompañamiento personalizado**, con un enfoque en **impacto social y sostenibilidad económica**.

Existen distintos **modelos de aceleración inclusiva**. Se mencionan a continuación algunos de ellos, sus características de funcionamiento y ejemplos más relevantes en cada caso.

Modelo de Graduación

- Entrega de un paquete integral (capital semilla, capacitación básica, mentoría continua, ahorro y acceso a mercados).
- Combina seguridad inmediata (transferencias o activos productivos) con formación y acompañamiento para que el negocio sea sostenible.

Ejemplos:

– Trickle Up (América Latina), BRAC (Comité para el Progreso Rural de Bangladesh), BOMA Project (Kenia).

Modelos basados en cadenas de valor

- En lugar de impulsar a los emprendedores individualmente, los insertan en cadenas de valor inclusivas (agro, textiles, energía).

Ejemplos:

– Indego Africa (Ruanda): conecta mujeres artesanas con el mercado global (retail y e-commerce).
– Root Capital: financia y fortalece cooperativas agrícolas, ofreciendo además formación financiera.

Aceleradoras híbridas (negocio + impacto social)

- Combinan el modelo de aceleradora clásica (mentoría, networking, inversión) con acompañamiento psicosocial y comunitario.

Ejemplos:

– NESsT (América Latina y Europa del Este): invierte y acelera empresas sociales lideradas por poblaciones vulnerables.
– Village Capital: metodologías peer-to-peer donde los propios emprendedores evalúan proyectos y aprenden a levantar capital.

Plataformas digitales y Fintech inclusivas

- Reducen barreras de acceso a crédito, capacitación y mercados a través de apps y soluciones digitales simplificadas.

Ejemplos:

– Kiva (crowdfunding de préstamos inclusivos).
– Tiendas digitales de Sokowatch ahora conocido como Wasoko (Kenia y Tanzania), que dan acceso a inventario y crédito a pequeños comerciantes.
– M-PESA / M-KOPA: microfinanzas móviles que facilitan capital de trabajo.

Escuelas de Negocios inclusivas

- Programas de formación empresarial adaptados a emprendedores con baja escolaridad o recursos limitados.
- Ofrecen módulos prácticos, tutorías y conexiones con cadenas de valor.

Ejemplos:

– MBA Acelera y Escuela de Negocios Microempresarios (Colombia, Guatemala, El Salvador y Kenia): combina formación intensiva con tutoría individual.
– Hand in Hand International: crea grupos de ahorro y formación empresarial básica, luego vincula con microfinanzas.

Modelos de incubación comunitaria

- Espacios locales (centros comunitarios, hubs barriales, cooperativas) donde los emprendedores vulnerables reciben mentoría, acceso a tecnología y redes locales.

Ejemplos:

– Socialab (LatAm): incubadora de emprendimientos sociales con foco en impacto.
– Ashoka Fellows que acompañan emprendedores de base con soluciones escalables.

Algunos de los **factores de éxito** que comparten estos ejemplos de aceleración inclusiva son: capital semilla paciente (pequeñas inversiones no reembolsables o crédito flexible), formación adaptada (menos teoría, más práctica y ejemplos locales), mentoría cercana (acompañamiento continuo y personalizado), redes y mercados (vinculación con compradores, distribuidores o cooperativas) y enfoque integral.

El MBA Acelera que hace parte del Modelo de Escuelas de Negocios para Microempresas es –en opinión de sus creadores, practitioners e impulsores– una aceleradora social, en un nuevo sentido.

Esta definición no responde al sentido que se le da a esa denominación habitualmente de acuerdo al criterio de clasificación vertical o por tipo de sector y que se refiere a Aceleradoras Sociales como aquellas que atienden empresas sociales. Siendo este tipo de empresas aquellas que combinan objetivos económicos con un propósito social o ambiental como parte central de su misión. No se limitan a maximizar ganancias, sino que buscan resolver un problema social de forma sostenible, utilizando herramientas y modelos de negocio del sector privado. Para ello atienden problemas sociales (educación, vivienda, alimentación, salud, etc.), proveen bienes y/o servicios relevantes especialmente a y/o de población pobre y vulnerable, generan empleo inclusivo, empoderan y fortalecen capacidades.

El MBA Acelera atiende un perfil específico de empresarios; aquel 5-10% que, de acuerdo a diversos estudios, más allá de su nivel económico, social y/o educativo, cuentan con habilidades y vocación emprendedora.

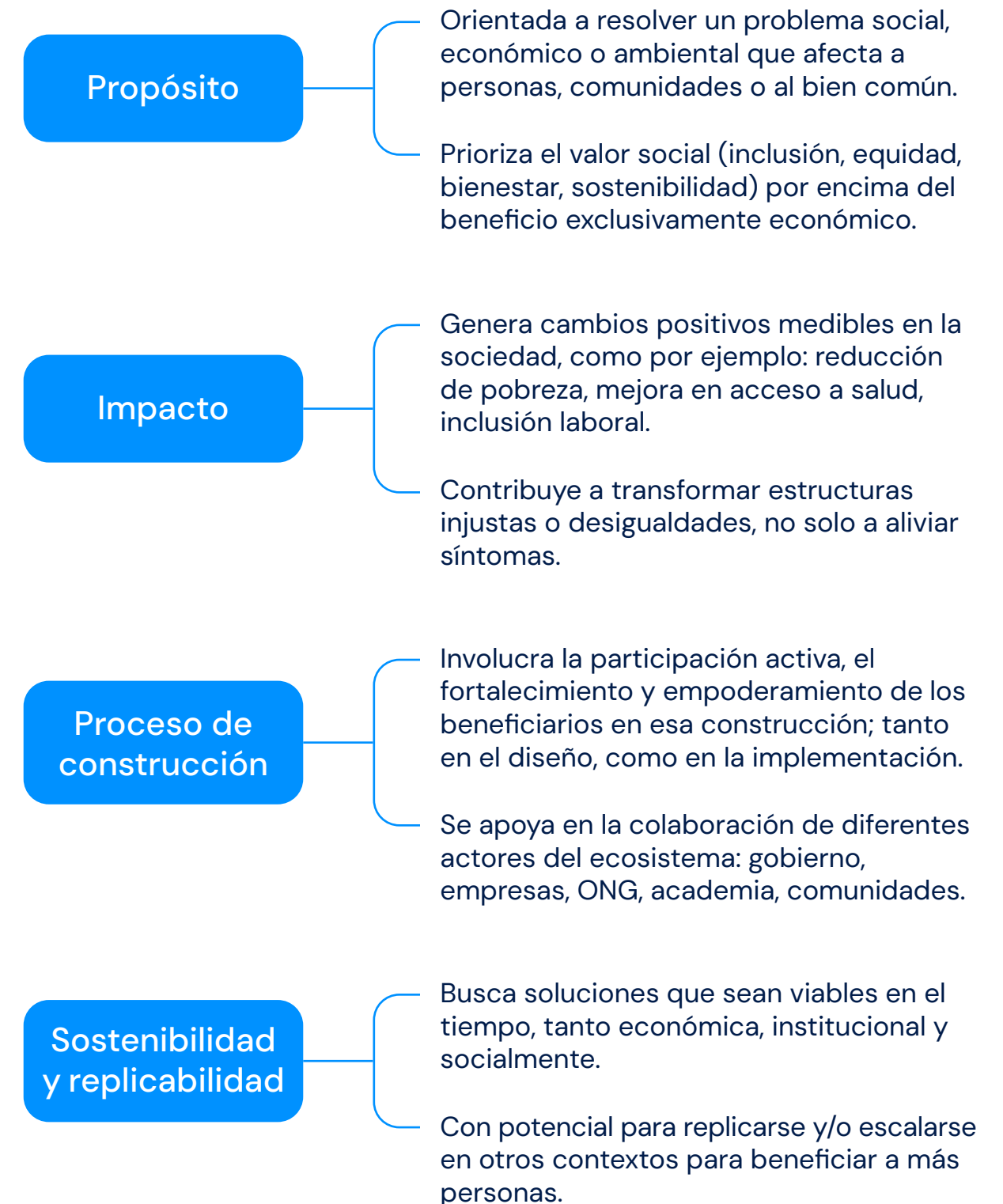
Las empresas de este perfil de empresarios provenientes de entornos vulnerables, cualquiera sea el sector de actividad al que pertenecen, son las que atiende el MBA Acelera. Se trata de **un**

modelo de aceleración diferente y profundamente innovador en múltiples sentidos.

El MBA Acelera llega a este concepto de Aceleradora Social en un nuevo sentido a partir del concepto de Innovación Social utilizado por la Unión Europea, por considerarlo relevante, pertinente y especialmente desafiante para la generación de agentes de cambio (los propios empresarios en este caso) y de desarrollo con inclusión en entornos vulnerables.

La **innovación social** es el proceso de diseñar, implementar y difundir **nuevas soluciones a problemas sociales, económicos o ambientales** que resultan más eficaces, sostenibles, inclusivas o justas que las prácticas existentes y que generan valor social y no solamente económico. Este tipo de innovación no se limita a lo tecnológico, sino que por el contrario, en ella cobran relevancia aspectos como la mirada, el abordaje, los modelos organizacionales, de intervención y relacionamiento entre actores.

La Unión Europea afirma que **una innovación es social por su propósito, impacto, proceso de construcción, sostenibilidad y replicabilidad** y no por su forma (producto, servicio, modelo). Una innovación es social cuando se dan las siguientes **condiciones**:



Si bien estas cuatro condiciones se dan en el MBA Acelera, constituye un diferencial relevante el rol estratégico que se asigna al proceso de construcción en esta aceleradora social. El empresario es el principal protagonista de este proceso de construcción.

Ya que no sólo se busca convertir a emprendedores y emprendimientos vulnerables en empresarios profesionales al frente de empresas rentables y con potencial para escalar, sino también en líderes responsables y agentes de cambios en y para sus comunidades. Además de conocimientos y habilidades empresariales, desarrolla habilidades blandas, empoderamiento, construye redes y articulaciones con sus colegas y su entorno. Los resultados e impactos de esta aceleradora social trascienden el ámbito económico y a cada empresario y su empresa y tienen un efecto multiplicador ampliado en sus entornos y comunidades.

El MBA Acelera no es una aceleradora en un sentido más tradicional de atención a startups tecnológicas o empresas de alto impacto, por ejemplo. Pero si es una aceleradora social para empresas de empresarios vulnerables que ha desarrollado un modelo que se adapta al contexto de distintos países (no sólo de Latinoamérica) y logra, a través de la identificación del enorme potencial de un perfil bien definido de empresarios, resultados e impactos ampliados que trascienden a la propia empresa.

Puede considerarse una aceleradora, al menos, por los siguientes factores:

Enfoque en crecimiento empresarial acelerado	Brinda herramientas de gestión, finanzas, estrategia y liderazgo que permiten a los microempresarios crecer, formalizarse y generar empleo decente.
Transformación estructurada	Ofrece un itinerario formativo estructurado (al estilo MBA) adaptado también a emprendedores con baja escolaridad o escasos recursos, promoviendo cambios personales y organizacionales.
Acompañamiento y mentoría	Tiene un modelo de acompañamiento cercano, como las aceleradoras, con seguimiento personalizado y enfoque en el cambio de mentalidad empresarial.
Impacto medible.	Los resultados reportados (aumento de ventas, creación y formalización de empleo) son típicos de una aceleradora que busca impacto económico y social.
Red de egresados (Alumni)	Fomenta una comunidad activa de empresarios que continúan creciendo y ayudando a otros, elemento clave en programas de aceleración.

Las aceleradoras sociales, definidas con la visión y el alcance que fue concebido y es implementado el MBA Acelera, buscan cambiar realidades estructurales y no solo atender síntomas. Es este sentido profundo de transformación de la economía y las comunidades a través de la transformación y el compromiso de las personas, empresarios vulnerables en este caso, que hace del MBA Acelera una aceleradora social.

Dada la relevancia de este actor específico, y nuevo en cierto sentido, es que el Estudio hace un foco especial en este tipo de entidades y lo considera como un actor dentro del tipo de Aceleradoras Inclusivas a las que se hace referencia en el siguiente capítulo.

Líneas de acción y cooperación entre actores

5.1 Gobierno y entidades públicas – Aceleradoras inclusivas

5.2 Actores de la sociedad civil de apoyo al desarrollo
de empresas vulnerables – Aceleradoras inclusivas

5.3 Academia y Think Tanks – Aceleradoras inclusivas

5.4 Financiadores – Aceleradoras inclusivas

5.5 Organismos Internacionales y donantes
– Aceleradoras inclusivas

5.6 Empresas y entidades privadas – Aceleradoras inclusivas

05

Como se señalara al inicio de este documento, la magnitud del desafío de generar desarrollo con inclusión e impacto sistémico a través de las empresas de población vulnerable requiere de un ecosistema fuerte, dinámico, colaborativo, innovador, en el que se promuevan y construyan vínculos y redes de complementariedad y confianza. Por lo tanto, es relevante no sólo la cantidad de actores que hacen parte del mismo, sino también su diversidad y la densidad y calidad de las relaciones e interacciones que se producen entre ellos.

Es por eso que, en este capítulo, se pone el foco en la identificación de **líneas de acción recíprocas** y **líneas de colaboración conjunta** posibles entre lo que denominamos **Aceleradoras Inclusivas** y cada uno de los tipos de actores integrantes de este Ecosistema. Con el concepto de Aceleradora Inclusiva se busca abarcar a aquellas aceleradoras que contribuyen al desarrollo inclusivo de población vulnerable a través del apoyo a sus emprendimientos y empresas.



5.1 Gobierno y entidades públicas – Aceleradoras inclusivas

Líneas de acción posibles de las aceleradoras inclusivas al gobierno	Líneas de acción posibles del gobierno a las aceleradoras inclusivas	Líneas de cooperación conjunta gobiernos – Aceleradoras inclusivas
<ul style="list-style-type: none">• Generación de evidencia e información: sistematizar y compartir datos sobre empresas vulnerables, sus barreras y necesidades y evaluar impacto social y económico de las empresas aceleradas y presentarlo como insumo para políticas públicas.• Incidencia en políticas públicas: participar en mesas de diálogo y diseño de programas de desarrollo productivo inclusivo y proponer ajustes normativos (simplificación de trámites, incentivos fiscales, compras públicas inclusivas).• Articulación con programas gubernamentales: conectar empresas aceleradas con programas de capacitación, financiamiento o compras estatales y alinear metodologías de formación con currículos oficiales (educación técnica, digital, empresarial).• Transferencia de metodologías y buenas prácticas: ofrecer al gobierno modelos de aceleración adaptados a población vulnerable y capacitar a funcionarios en metodologías de acompañamiento inclusivo.• Canalización de financiamiento mixto: actuar como puente entre inversión privada/filantrópica y programas públicos de fomento y administrar fondos concursables o finanzas híbridas en alianza con ministerios o agencias de desarrollo.• Visibilidad y sensibilización: organizar foros, ferias y campañas conjuntas que pongan en valor el aporte de las empresas vulnerables y ayudar a difundir casos de éxito que legitimen las políticas inclusivas.	<ul style="list-style-type: none">• Financiamiento compartido: cofinanciar programas de aceleración con fondos públicos y de cooperación internacional.• Programas de certificación y acreditación: reconocer a aceleradoras inclusivas como actores oficiales de desarrollo empresarial.• Acceso a infraestructura pública: uso de centros tecnológicos, incubadoras municipales, espacios de coworking públicos.• Capacitación y contenidos: integrar programas públicos de formación (digitalización, educación financiera, formalización) en los planes de las aceleradoras.• Monitoreo e impacto: construir métricas conjuntas para medir inclusión, generación de empleo y sostenibilidad.• Articulación con políticas públicas: alinear a las aceleradoras con planes nacionales de desarrollo productivo, empleo y economía social.	<ul style="list-style-type: none">• Fondos mixtos de apoyo a empresas inclusivas: cofinanciados por gobierno y gestionados por aceleradoras.• Innovación y pilotos conjuntos: diseñar y ejecutar programas piloto junto al gobierno para probar nuevas políticas de inclusión empresarial y escalar innovaciones sociales que funcionaron en la aceleradora a programas nacionales o locales.• Centros de emprendimiento inclusivo regionales: espacios permanentes de formación y aceleración en zonas vulnerables.• Programas de compras públicas inclusivas: gobiernos compran a proveedores acelerados (ej. catering, servicios, insumos).• Observatorios de emprendimiento inclusivo: sistemas de información conjunta para seguimiento de impacto y diseño de políticas.• Alianzas en políticas de empleo y desarrollo productivo: aceleradoras apoyan a que los programas públicos no sean asistenciales, sino de creación de empresas sostenibles.• Campañas nacionales de sensibilización: visibilizar a empresarios vulnerables como actores productivos, con apoyo de ambas partes.

El gobierno aporta escala, recursos, normativa y legitimidad y las aceleradoras innovación, cercanía territorial y metodologías efectivas. Juntos pueden transformar el apoyo a población vulnerable de programas asistenciales a verdaderos procesos de inclusión empresarial.

5.2 Actores de la sociedad civil de apoyo al desarrollo de empresas vulnerables – Aceleradoras inclusivas

Líneas de acción posibles actores sociedad civil de apoyo a empresas vulnerables a aceleradoras inclusivas	Líneas de acción posibles aceleradoras inclusivas a actores sociedad civil de apoyo a empresas vulnerables
<ul style="list-style-type: none">• Generación de pipeline y acceso a población vulnerable: derivar emprendedores y empresas de sus programas a la aceleradora, facilitar el acceso a comunidades y territorios vulnerables donde la aceleradora normalmente no llega e identificar casos con potencial de escalamiento y formalización.• Fortalecimiento de capacidades previas (pre-aceleración): brindar formación básica en gestión, finanzas personales, formalización legal y habilidades blandas, preparando a los emprendedores para el proceso de aceleración y acompañar en fases tempranas de emprendimiento, reduciendo la mortalidad empresarial antes de la aceleración.• Soporte social y acompañamiento integral: aportar servicios de apoyo psicosocial, de género, inclusión y equidad, complementando el foco más empresarial de la aceleradora y facilitar programas de mentoría comunitaria y redes de contención para emprendedores vulnerables.• Apoyo en medición de impacto social: ayudar a definir y recoger datos de impacto en inclusión, equidad y desarrollo comunitario, que complementen los indicadores de la aceleradora y apoyar la construcción de historias de cambio y casos de éxito que refuercen el valor social del proceso de aceleración.• Acceso a financiamiento no reembolsable y donaciones: vincular a la aceleradora y sus empresas con donantes, cooperación internacional y fondos filantrópicos y financiar etapas tempranas donde la inversión privada aún no llega (capital semilla filantrópico o financiamiento híbrido).• Alianzas estratégicas y visibilidad: integrar a la aceleradora en redes internacionales de ONG y cooperación, ampliando su visibilidad y acceso a oportunidades, participar en proyectos piloto conjuntos, fortaleciendo la legitimidad de la aceleradora frente a la comunidad y donantes.• Innovación social: aportar metodologías de desarrollo comunitario, inclusión y empoderamiento, que enriquecen el modelo de aceleración y co-crear programas específicos para mujeres, jóvenes, migrantes u otros grupos vulnerables.	<ul style="list-style-type: none">• Escalamiento de empresas apoyadas por la ONG: tomar a los emprendimientos que la ONG incubó o formó y llevarlos a un nivel de crecimiento más alto y transformar proyectos de subsistencia en empresas sostenibles y competitivas.• Acceso a redes de inversión y financiamiento: conectar a las empresas apoyadas por la ONG con fondos de inversión de impacto, banca ética, filantropía estratégica y capital semilla y diseñar rondas de inversión o finanzas híbridas adaptadas al perfil inclusivo de los emprendedores.• Metodologías avanzadas de aceleración: aportar metodologías más sofisticadas en estrategia, marketing, finanzas, innovación y escalabilidad y complementar la formación más básica de la ONG con un nivel empresarial más robusto.• Validación de modelos de negocio: acompañar en la consolidación de modelos de negocio, ayudando a las empresas a pasar de ideas o prototipos a operaciones estables y validar productos, servicios y estrategias comerciales en el mercado.• Internacionalización y expansión: ofrecer a las empresas apoyadas por la ONG la posibilidad de conectarse con otros mercados y ecosistemas regionales y abrirles puertas a alianzas internacionales con otras aceleradoras y fondos.• Medición de impacto y sostenibilidad: aportar metodologías de medición de impacto social y ambiental que faciliten a la ONG reportar resultados a donantes y cooperantes y fortalecer el enfoque de sostenibilidad financiera de los proyectos de la ONG.• Legitimidad frente a inversionistas y sector privado: la aceleradora da a la ONG un sello de calidad y profesionalización, mostrando que los emprendimientos pueden competir en un ecosistema empresarial real y mejora la credibilidad de los programas de la ONG frente a donantes e inversionistas.

Líneas de cooperación conjunta actores sociedad civil de apoyo a empresas vulnerables – Aceleradoras inclusivas

Estas líneas de acción son esencialmente las mismas, pero se ejecutan de manera conjunta y coordinada, a saber:

- **Co-creación y gestión del pipeline:** el objetivo principal es asegurar que los emprendimientos con mayor potencial de impacto lleguen a la aceleradora listos para escalar y para ello es fundamental detección y referencia mutua, diseño de programas híbridos de pre-aceleración y validación del impacto social (doble due diligence).
- **Movilización conjunta de recursos y capital:** se unen fuerzas para acceder a diferentes tipos de capital y recursos para los emprendedores, matching de mentorías especializadas, programas de voluntariado cruzado, etc.
- **Posicionamiento y defensa en y desde las políticas públicas:** se utiliza la credibilidad de ambos actores para generar un entorno más favorable para el emprendimiento inclusivo a través de la incidencia co- liderada en la política pública.
- **Investigación y evidencia conjunta:** colaborando en la generación de estudios de caso y métricas financieras y sociales que demuestren a inversores y gobiernos que el emprendimiento inclusivo es rentable y necesario, combinando la rigurosidad académica/empresarial de la Aceleradora con la información de campo de la ONG.
- **Plataforma de visibilidad unificada:** compartiendo canales de comunicación para promocionar los logros de los emprendedores; la Aceleradora ofrece acceso a prensa de negocios y la ONG a medios de impacto social, amplificando el mensaje del desarrollo con inclusión a través de la actividad empresarial.

La ONG y la aceleradora pueden colaborar como dos eslabones de una misma cadena de desarrollo con inclusión:

- **Las ONG fortalecen la base** (preparación, inclusión, capital filantrópico) y pueden ser puente entre comunidades vulnerables y la aceleradora, asegurando un flujo de emprendedores preparados, apoyo integral, recursos no reembolsables y legitimidad social.
- **La aceleradora inclusiva impulsa el crecimiento** (profesionalización, escalamiento, acceso a inversión) y puede ayudar a la ONG a que sus emprendimientos no se queden en la etapa de subsistencia o incubación inicial, sino que logren escalar, acceder a capital y –a la vez– medir impacto y ganar legitimidad en mercados más amplios.

5.3 Academia y Think Tanks– Aceleradoras inclusivas

Líneas de acción posibles de academia a aceleradoras inclusivas	Líneas de acción posibles de las aceleradoras inclusivas a la academia	Líneas de cooperación conjunta academia – aceleradoras inclusivas
<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de conocimiento y práctica: compartir aprendizajes sobre metodologías de aceleración inclusiva, documentar y difundir casos de éxito de empresas de población vulnerable. • Investigación aplicada y diagnósticos: estudios sobre barreras, mercados y necesidades específicas de empresarios vulnerables y evaluación de resultados e impacto de programas de aceleración. • Creación de programas formativos: diseñar currículos y capacitaciones para emprendedores vulnerables, incluir módulos de innovación social y emprendimiento inclusivo en carreras universitarias y facilitar pasantías y prácticas de estudiantes en empresas aceleradas. • Innovación aplicada: probar en terreno investigaciones y modelos desarrollados en la academia, ofrecer a las aceleradoras apoyo para la validación de prototipos en contextos reales y participar en proyectos conjuntos de investigación–acción. • Generación de redes y talento: vincular a docentes y estudiantes como mentores o voluntarios en programas de aceleración, identificar talento joven que pueda integrarse a empresas inclusivas y conectar a investigadores con comunidades y emprendedores vulnerables. • Incidencia y visibilidad: dar a conocer modelos, trabajo y resultados de las aceleradoras incluyentes en publicaciones en revistas académicas y foros internacionales, promover la creación de observatorios universitarios de emprendimiento inclusivo y posicionar la agenda del emprendimiento inclusivo en la formación superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de conocimiento práctico: compartir aprendizajes prácticos sobre metodologías de aceleración inclusiva y generar insumos para la investigación académica basados en la experiencia de campo. • Casos reales y experiencias de campo: ofrecer a la academia datos y casos prácticos de empresas vulnerables en proceso de aceleración y participación de emprendedores como conferencistas invitados. • Validación y experimentación de modelo: prueba en el terreno de hipótesis o innovaciones diseñadas en centros de investigación y retroalimentación a la academia con aprendizajes de la práctica. • Innovación educativa: introducir contenidos de innovación social en los planes de estudio, facilitar talleres, bootcamps y módulos prácticos dentro de universidades. • Formación dual y prácticas de estudiantes: facilitar que estudiantes trabajen en empresas vulnerables acompañadas por la aceleradora y promoción del aprendizaje a través de implementación de servicios en comunidades vulnerables. • Vinculación de talento: ofrecer espacios de pasantías y prácticas en empresas aceleradas, involucrar a estudiantes como mentores junior o voluntarios en programas de aceleración y detectar y canalizar talento joven hacia emprendimientos inclusivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y generación de conocimiento: co–creación de estudios sobre emprendimiento inclusivo, observatorios conjuntos de innovación social y desarrollo empresarial vulnerable y publicación de casos de éxito y aprendizajes en revistas científicas y foros. • Formación y desarrollo de capacidades: diseño de programas académicos especializados en emprendimiento inclusivo, incorporación de metodologías de aceleración en los planes de estudio y programas de capacitación docente en innovación social y emprendimiento. • Vinculación de talento: pasantías, prácticas y voluntariado de estudiantes en empresas aceleradas, creación de redes de mentores académicos para emprendedores vulnerables, programas de primer empleo para jóvenes en empresas aceleradas. • Innovación aplicada y validación: laboratorios conjuntos de innovación social y tecnológica, validación en terreno de prototipos y modelos de negocio inclusivos, pilotaje de innovaciones sociales y tecnológicas en contextos reales y retroalimentación con evidencia práctica de hallazgos académicos. • Articulación en proyectos conjuntos: co–diseño de programas de incubación y/o aceleración en universidades y de proyectos de investigación–acción para comunidades vulnerables cogestionando recursos de financiamiento público/privado. • Incidencia y visibilidad: organización de congresos y foros de emprendimiento inclusivo, posicionamiento de la agenda de desarrollo inclusivo en la educación superior y en la comunidad académica internacional y aporte conjunto a políticas públicas desde la evidencia académica y la práctica de las aceleradoras.

La academia aporta conocimiento, investigación y formación, mientras que la aceleradora aporta experiencia práctica, casos reales, validación y conexión en terreno. Juntas pueden cerrar la brecha entre teoría y práctica, generar innovación, impacto y políticas más efectivas y fortalecer la sostenibilidad de las empresas de población vulnerable.

Líneas de acción posibles de think tanks a aceleradoras inclusivas	Líneas de acción posibles de las aceleradoras inclusivas a think tanks	Líneas de cooperación conjunta think tanks – aceleradoras inclusivas
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis estratégico y prospectiva: identificación de tendencias y desafíos en políticas de desarrollo inclusivo, estudios de contexto que orienten la estrategia de las aceleradoras, anticipación de cambios regulatorios y de mercado que afectan a empresas vulnerables. • Generación y transferencia de conocimiento: producción de investigaciones aplicadas sobre emprendimiento inclusivo, elaboración de marcos conceptuales y metodológicos útiles para programas de aceleración y difusión de buenas prácticas internacionales y regionales. • Incidencia en políticas públicas: conexión de aceleradoras con agendas gubernamentales y multilaterales, recomendaciones de política basadas en evidencia para facilitar su escalamiento y espacios de diálogo político en los que las aceleradoras puedan participar. • Redes y legitimidad: incorporación de aceleradoras a redes de actores influyentes (gobierno, donantes, empresas), aumento de la visibilidad y credibilidad de las aceleradoras en la esfera pública y facilitación de alianzas con organismos internacionales. • Evaluación y medición de impacto: desarrollo de marcos e indicadores para medir resultados sociales y económicos, asesoría en metodologías de monitoreo y evaluación y sistematización de aprendizajes para fortalecer programas inclusivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de conocimiento práctico: compartir aprendizajes sobre metodologías de aceleración inclusiva y generar insumos para la investigación de los think tanks basados en la experiencia de campo. • Casos reales y experiencias de campo: oferta a los think tanks datos y casos prácticos de empresas vulnerables en proceso de aceleración y participación de emprendedores como conferencistas invitados. • Validación y experimentación de modelo: prueba en el terreno de hipótesis o innovaciones diseñadas en centros de investigación y retroalimentación a la academia con aprendizajes de la práctica. • Vinculación de talento: ofrecer espacios de pasantías y prácticas en empresas aceleradas, involucrar a estudiantes como mentores junior o voluntarios en programas de aceleración y detectar y canalizar talento joven hacia emprendimientos inclusivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación y uso de evidencia: recopilar y sistematizar datos de impacto social y económico de las empresas aceleradas, elaborar estudios de caso y reportes que combinen análisis estratégico con experiencias de campo, crear observatorios o plataformas conjuntas de conocimiento en emprendimiento inclusivo. • Innovación y validación de políticas: codiseñar laboratorios de políticas públicas en torno al emprendimiento inclusivo, pilotear en terreno recomendaciones de política desarrolladas por think tanks, evaluar la eficacia de programas de apoyo empresarial inclusivo. • Formación y transferencia de capacidades: programas de formación en políticas de innovación social para equipos de aceleradoras, cursos y talleres conjuntos dirigidos a emprendedores sobre regulación, incidencia y gobernanza y producción de manuales y guías prácticas basadas en evidencia. • Incidencia y articulación multiactor: presentar de forma conjunta propuestas y hallazgos a gobiernos y organismos internacionales, participar en foros, diálogos multiactor y mesas de política pública y conectar aceleradoras con redes globales de think tanks y financiamiento internacional. • Escalamiento e impacto sistémico: identificar buenas prácticas que puedan ser replicadas a nivel nacional o regional, desarrollar modelos de cooperación para influir en agendas de desarrollo inclusivo e integrar experiencias locales en debates internacionales sobre innovación social y economía inclusiva.

Los think tanks ofrecen a las aceleradoras inclusivas herramientas de análisis, evidencia y legitimidad que potencian su capacidad de incidir, de escalar y de demostrar impacto. Mientras que las aceleradoras inclusivas aportan la práctica, la conexión con emprendedores y la validación en terreno. Juntos potencian el diseño, evaluación y escalamiento de políticas públicas y programas inclusivos.

5.4 Financiadores– Aceleradoras inclusivas

Líneas de acción posibles de financiadores a aceleradoras inclusivas	Líneas de acción posibles de aceleradoras inclusivas a financiadores	Lineas de cooperacion conjunta financiadores aceleradoras inclusiva
<ul style="list-style-type: none">• Capital para programas de aceleración: financiar el diseño y ejecución de programas especializados en empresas vulnerables y fondos concursables o financiamiento híbrido (mezcla de inversión y donación).• Fondos semilla y capital paciente: proveer recursos financieros que las aceleradoras canalizan hacia los emprendimientos y diseñar líneas de crédito blandas o de bajo riesgo.• Capacitación en finanzas inclusivas: apoyar con expertise en gestión de riesgos, educación financiera y modelos de negocio sostenibles.• Innovación financiera: crear productos financieros adaptados (garantías, microseguros, factoring inclusivo, fondos rotatorios).	<ul style="list-style-type: none">• Pipeline de empresas preparadas: entregar a los financiadores un portafolio de empresas vulnerables bien gerenciadas y con menos riesgo.• Reducción de riesgo: ofrecer procesos de acompañamiento que aumentan las probabilidades de éxito de las empresas financiadas.• Monitoreo e impacto: proveer reportes y métricas de impacto social, ambiental y económico de las inversiones.• Innovación en modelos de inversión: pilotear esquemas como inversión de impacto, financiamiento basado en ingresos o fondos híbridos.• Canalización de recursos hacia impacto real: asegurar que los recursos lleguen a empresas con capacidad de generar inclusión y empleo digno.	<ul style="list-style-type: none">• Diseño de vehículos financieros compartidos como por ejemplo fondos de coinversión inclusivos.• Programas de garantía recíproca para reducir el riesgo de crédito.• Creación de hubs de inversión inclusiva que conecten banca, filantropía y aceleradoras.• Transparencia y trazabilidad del uso de fondos.• Medición conjunta de impacto para legitimar ante gobiernos y donantes.

Los financiadores aportan recursos y herramientas financieras y las aceleradoras inclusivas aportan capacidades, selección y acompañamiento que hacen viable y menos riesgosa la inversión en empresas vulnerables.

5.5 Organismos Internacionales y donantes – Aceleradoras inclusivas

Líneas acción posibles de organismos internacional y donantes a aceleradoras inclusivas	Líneas acción posibles de aceleradoras inclusivas a organismos internacional y donantes	Lineas de cooperacion conjunta organismos internacionales y donantes y aceleradoras inclusivas
<ul style="list-style-type: none">• Financiamiento flexible y de largo plazo: fondos para programas de incubación, aceleración y escalamiento inclusivo.• Apoyo a la innovación social: recursos para pilotos y prototipos de modelos que integren emprendedores vulnerables en cadenas de valor.• Legitimidad y visibilidad internacional: reconocimiento que atrae más aliados y abre puertas a otros financiadores.• Conexiones globales: redes de cooperación, experiencias y buenas prácticas de otros países y regiones.• Marco de estándares de impacto: lineamientos y metodologías para medir resultados sociales, económicos y ambientales.	<ul style="list-style-type: none">• Implementación en territorio: llegan directamente a emprendedores vulnerables y ejecutan programas adaptados a contextos locales.• Resultados medibles: generan datos y evidencia del impacto alcanzado (empleo, ingresos, inclusión, sostenibilidad).• Innovación desde abajo: identifican soluciones y modelos de negocio creados en comunidades, que pueden inspirar políticas y programas globales.• Capacidad de articulación local: conectan a gobiernos, sector privado y sociedad civil en torno a proyectos de inclusión productiva.• Escalamiento de impacto: transforman pilotos financiados por cooperación en modelos sostenibles que pueden replicarse en más países.	<ul style="list-style-type: none">• Fondos de coinversión de impacto: donantes aportan capital y las aceleradoras lo canalizan a emprendedores vulnerables con acompañamiento.• Programas regionales: replica en varios países de metodologías exitosas de aceleración inclusiva.• Hubs de innovación inclusiva: centros cofinanciados para incubar soluciones de población vulnerable en sectores estratégicos (agro, energía, digital).• Plataformas de medición y aprendizaje: desarrollo conjunto de indicadores, reportes comparativos y sistematización de casos.• Formación y transferencia de capacidades: programas donde donantes financian y aceleradoras ejecutan entrenamientos para emprendedores y actores locales.• Incidencia en políticas públicas: aceleradoras proveen evidencia y casos de éxito que donantes utilizan para impulsar reformas o marcos regulatorios favorables.

Los donantes y organismos internacionales aportan recursos, legitimidad y redes globales y las aceleradoras inclusivas aportan cercanía territorial, innovación y capacidad de ejecución. Juntos, potencian la escalabilidad y sostenibilidad del impacto en empresas de población vulnerable.

5.6 Empresas y entidades privadas – Aceleradoras inclusivas

Líneas de acción posibles de empresas y entidades privadas a aceleradoras inclusivas	Líneas de acción posibles de aceleradoras inclusivas a empresas y entidades privadas	Líneas de cooperación conjunta empresas y entidades privadas y aceleradoras inclusivas
<ul style="list-style-type: none">• Mercados y cadenas de valor inclusivas: las empresas privadas abren oportunidades de ser proveedores o distribuidores a emprendimientos y empresas que han pasado por las aceleradoras.• Mentoría y transferencia de know-how: ejecutivos y técnicos de empresas acompañan a los emprendedores en áreas clave (gestión, calidad, incorporación de tecnología, innovación, marketing, sostenibilidad, internacionalización).• Apoyo financiero y otros recursos: financiamiento de programas de aceleración, capital semilla, fondos de corporate venture capital, patrocinios, donaciones de equipos, licencias tecnológicas, insumos o infraestructura.• Transferencia de tecnología: facilitan recursos de distinta naturaleza como licencias, procesos productivos o know-how adaptados a las características y necesidades de los emprendedores.• Certificación y estandarización: apoyos para cumplir con requisitos de calidad, sostenibilidad o trazabilidad a efectos de acceder a certificaciones.• Programas de compras inclusivas: grandes compañías incluyen criterios de inclusión social y compras a pymes vulnerables en sus políticas de abastecimiento.• Visibilidad y reputación: difusión de las empresas aceleradas en redes de clientes, ferias y medios corporativos.	<ul style="list-style-type: none">• Pipeline de innovación: les brindan contactos de empresas aceleradas que aportan soluciones en sostenibilidad, inclusión, economía circular, digitalización.• Reducción de riesgo: filtran, validan y fortalecen a los emprendedores antes de conectarlos con empresas grandes.• Gestión del impacto: generan métricas y evidencia de impacto social y ambiental, útiles para ESG, RSE y reportes de sostenibilidad.• Adaptación de modelos: proveen metodologías inclusivas para integrar emprendedores vulnerables en cadenas de valor corporativas.• Innovación abierta: diseñan programas donde startups de impacto resuelven desafíos concretos planteados por empresas de mayor tamaño.	<ul style="list-style-type: none">• Programas de compras inclusivas: grandes empresas compran a emprendedores vulnerables acelerados, fortaleciendo cadenas locales.• Fondos corporativos de impacto: empresas financian y aceleradoras gestionan capital semilla para startups inclusivas.• Hubs de innovación social: espacios cofinanciados para prototipar soluciones con impacto en comunidades vulnerables.• Medición de impacto colaborativa: estándares y reportes que integren resultados sociales, ambientales y económicos.• Programas de escalamiento regional: aceleradoras preparan a empresas vulnerables y el sector privado abre redes de exportación y expansión.• Capacitación conjunta: universidades corporativas y aceleradoras diseñan formaciones para fortalecer habilidades empresariales y técnicas.

El sector privado puede aportar mercados, conocimiento técnico, capital y visibilidad y las aceleradoras preparan, profesionalizan y hacen sostenibles a los emprendedores y empresas vulnerables. Juntos, generan un modelo donde la inclusión se convierte en valor compartido.

Conclusión

06

El desafío de generar desarrollo con inclusión a partir de los emprendimientos y empresas de población vulnerable requiere, en primer lugar, de un **cambio de mirada de y desde el propio Ecosistema de apoyo**. Es necesario pasar de una mirada tradicional que promueve estrategias de supervivencia y no se condice con el potencial, fortaleza, voluntad, resiliencia y talento de una parte de la población de contextos vulnerables a una **mirada audaz y desafiante que sea capaz de co-crear con estos empresarios rutas de desarrollo empresarial inclusivo en espiral ascendente**.

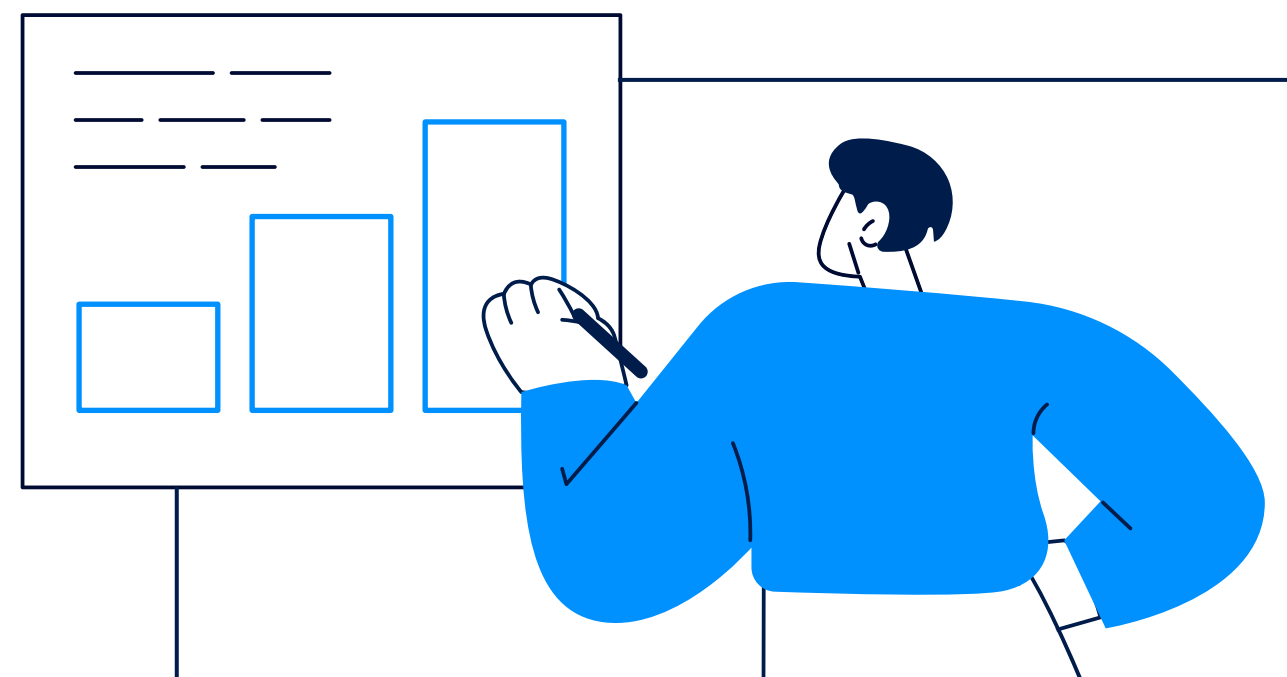
Se requiere **una visión** donde el objetivo no sea llevar a estas empresas de la supervivencia a la sostenibilidad, sino apoyarlas para escalar y generar impacto sistémico; donde cada etapa se visualiza como un paso en un crecimiento continuo, donde el **liderazgo con propósito del empresario es una ventaja competitiva y la fuerza que sostiene y guía todo el proceso**. Para **desarrollar e implementar una visión de este tipo**, más que servicios de desarrollo empresarial de tipo tradicional, **se requieren servicios de transformación empresarial estratégicos de segunda y tercera generación**. Como por ejemplo servicios de: sofisticación financiera y acceso a capital de crecimiento, innovación y transformación productiva, integración a cadenas de valor globales, liderazgo, gobernanza y gestión de talento, estrategia y escalamiento empresarial, sostenibilidad avanzada y medición de impacto de nivel internacional y articulación ecosistémica.

Se requiere, sobre todo, un **Ecosistema de alto rendimiento**, que sea **capaz de ver lo no evidente**, de **liberar el talento** que a veces ni estos empresarios saben que tienen y de **asegurar que el crecimiento no sea solo económico, sino también humano, comunitario y transformador**.

Ecosistema que **crea que los empresarios y empresas de población vulnerable pueden y deben ser protagonistas de un desarrollo inclusivo y transformador**, y no solo actores secundarios de aspiran a la supervivencia.

Y, sobre todo, se requiere de un **Ecosistema capaz de imaginar y contribuir a la construcción de mejores futuros posibles**.

En este marco, las **políticas públicas** adquieren un papel decisivo como **eje integrador del ecosistema**: deben ser las que alineen las acciones de los distintos actores –gobiernos, sector privado, academia, sociedad civil, financiadores y organismos internacionales— hacia una visión compartida de desarrollo inclusivo. Es conveniente que su diseño e implementación puedan superar la mera provisión de programas o incentivos aislados, y que ayuden a generar condiciones estructurales y sostenibles para la **convergencia ecosistémica**: marcos normativos coherentes, instrumentos financieros innovadores, incentivos a la cooperación multiactor, sistemas de información compartidos y mecanismos de evaluación y aprendizaje conjunto. Solo así las políticas públicas se transformarán en el **andamiaje estratégico** capaz de cohesionar esfuerzos dispersos y convertir el ecosistema de apoyo empresarial en un verdadero motor de inclusión, innovación y transformación social.



Anexo I

Mapa de actores del ecosistema de desarrollo inclusivo

A continuación se propone una cartografía sintética de actores estructurada por niveles y roles.

Nivel 1.	Actor	Rol estratégico	Ejemplos
Político– Institucional (Marco y políticas)	Gobiernos nacionales y locales	Diseño de políticas públicas, regulación, incentivos fiscales, compras inclusivas, articulación intersectorial	Ministerios de Desarrollo, Alcaldías, Ayuntamientos
	Organismos internacionales y cooperación	Financiamiento, legitimidad, transferencia de conocimiento, escalamiento regional	AECID, BID, GIZ, PNUD, CAF, ONU Mujeres
	Think Tanks y redes regionales	Investigación aplicada, incidencia política, producción de evidencia	CEPAL, RedEAmérica, Latimacto

Nivel 2.	Actor	Función principal	Ejemplos
Meso (Articulación y servicios de apoyo)	Aceleradoras inclusivas y Escuelas de Negocios	Formación, mentoría, acompañamiento estratégico, medición de impacto	MBA Acelera, NESsT, Agora Partnerships
	ONG' y Fundaciones locales	Pre-aceleración, apoyo psicosocial, vínculo comunitario, inclusión de género y juventud	Interactuar, FUNDAP, Carvajal, FUSAI
	Academia, Think Tanks y Centros de conocimiento	Investigación, transferencia de metodologías, prácticas de estudiantes, medición, evaluación, estudios impacto	Universidades, Centros de Innovación, FabLabs
	Cámaras y gremios empresariales	Integración en cadenas de valor, mentoría corporativa, compras inclusivas	Cámaras de Comercio, asociaciones sectoriales
	Instituciones financieras	Microfinanzas, capital paciente, inversión de impacto, fondos híbridos	Bancos de desarrollo, fintechs sociales, fondos de impacto

Nivel 3.	Actor	Rol	Ejemplos
Micro (Actores de base y beneficiarios)	Empresarios y empresarias de contextos vulnerables	Protagonistas del cambio, generadores de empleo y capital social	Microempresas urbanas y rurales en sectores como comercio, servicios, agroindustria
	Redes y asociaciones comunitarias	Contención, confianza, capital social, aprendizaje colectivo	Grupos de ahorro, cooperativas, asociaciones de mujeres
	Mentores y líderes locales	Agentes de cambio y multiplicadores del conocimiento	Alumni del MBA Acelera, empresarias mentoras

Anexo II

Glosario de términos clave

Aceleradora

Entidad que impulsa el crecimiento rápido de empresas en marcha mediante programas intensivos de formación, mentoría y acceso a financiamiento.

Las aceleradoras **inclusivas o sociales** adaptan este modelo a emprendedores vulnerables, priorizando el impacto social y la sostenibilidad sobre la rentabilidad financiera.

Aceleradora Social (en un nuevo sentido)

Modelo desarrollado por ACTEC y Fundación del Valle que combina formación empresarial, acompañamiento personalizado y liderazgo con propósito.

Su objetivo no es solo escalar empresas, sino **transformar empresarios vulnerables en agentes de cambio** económico, social y comunitario. Representa una nueva generación de aceleradoras centradas en la inclusión y la innovación social.

Aceleradora inclusiva

Organización o programa que apoya a **emprendedores de población vulnerable** en el tránsito desde el autoempleo hacia empresas sostenibles, conectándolos con redes, mercados y fuentes de financiamiento.

Actúa como “puente” entre el ecosistema tradicional y el ecosistema inclusivo.

Ecosistema de desarrollo empresarial inclusivo

Conjunto de **actores, recursos, políticas, relaciones y servicios** que interactúan para promover la creación y el crecimiento de empresas lideradas por población vulnerable.

Su madurez se mide por la **densidad de actores, la diversidad de servicios, la articulación entre ellos y la calidad de la confianza** generada.

Desarrollo con inclusión

Proceso que combina crecimiento económico con equidad social, participación, sostenibilidad ambiental y empoderamiento de grupos vulnerables.

En el ámbito empresarial, implica crear condiciones estructurales para que todos los emprendedores tengan **igual acceso a oportunidades y servicios de desarrollo**.

Ecosistema dual

Situación actual en la mayoría de países latinoamericanos donde coexisten dos ecosistemas paralelos:

1. Uno **“mainstream” o tradicional**, orientado a innovación tecnológica y capital de riesgo.
2. Otro **inclusivo o social**, centrado en subsistencia y microfinanzas.

La falta de articulación entre ambos genera exclusión estructural.

Ecosistema integrado

Etapas avanzadas en la que los ecosistemas “mainstream” e inclusivo convergen, generando **rutas de desarrollo continuo** para empresas de todos los segmentos.

Se caracteriza por la **colaboración efectiva**, la confianza entre actores y la circulación fluida de conocimiento, financiamiento y oportunidades de mercado.

Inversión de impacto

Inversión que busca simultáneamente **rendimiento financiero y resultados sociales o ambientales medibles**.

Ejemplo: fondos que apoyan a microempresas sostenibles o aceleradoras inclusivas.

Innovación social

Proceso de creación de soluciones nuevas a problemas sociales, económicos o ambientales que **generan valor social sostenible**.

Es social no solo por sus fines, sino también por su proceso: participación, co-creación, empoderamiento y replicabilidad.

Ejemplo: el MBA Acelera, que transforma empresarios vulnerables en líderes con impacto.

Finanzas híbridas

Estrategia que combina **recursos filantrópicos, públicos y privados** para reducir el riesgo y ampliar el impacto social de las inversiones.

Permite canalizar capital paciente hacia empresas vulnerables o de impacto, mediante instrumentos mixtos (créditos blandos, donaciones, inversión de impacto).

Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Conjunto de servicios no financieros que fortalecen la capacidad de gestión de las empresas: formación, asesoría, mentoría, innovación, digitalización, acceso a mercados.

En el contexto inclusivo, los SDE son **herramientas de empoderamiento y movilidad social**.

Ruta de desarrollo empresarial inclusivo

Trayectoria progresiva que recorre un empresario vulnerable desde el autoempleo hasta la consolidación y escalamiento de su empresa.

Implica acceso articulado a servicios financieros y no financieros, acompañamiento continuo y redes de colaboración.

Capital social

Conjunto de relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad entre personas o instituciones que facilitan la acción colectiva.

En los ecosistemas inclusivos, el capital social es **una de las principales fuentes de resiliencia y sostenibilidad**.

Empresario de entorno vulnerable

Persona emprendedora que vive en condiciones socioeconómicas frágiles (pobreza, informalidad, exclusión de redes o mercados) pero posee **talento, capacidad de liderazgo y potencial de crecimiento**.

Es el actor central del ecosistema inclusivo y un agente de cambio comunitario.

Gobernanza del ecosistema

Conjunto de mecanismos, reglas e instancias que **coordina las relaciones entre actores** del ecosistema.

Una buena gobernanza promueve confianza, transparencia, aprendizaje conjunto y sostenibilidad a largo plazo.

Medición de impacto

Proceso sistemático para evaluar los **resultados económicos, sociales y ambientales** de las intervenciones.

En el modelo ACTEC/FdV, se mide el crecimiento empresarial, el empleo decente, la sostenibilidad y la contribución comunitaria.

Convergencia ecosistémica

Etapa intermedia donde los actores del ecosistema inclusivo y del tradicional **empiezan a conectarse** mediante programas piloto, inversión de impacto, cadenas de valor y aceleradoras híbridas.

Es el paso previo a un ecosistema plenamente integrado.

Red de colaboración

Conjunto de relaciones voluntarias y coordinadas entre actores de distintos sectores (público, privado, académico, comunitario) para **intercambiar recursos, conocimiento y oportunidades**.

Su fuerza depende de la densidad, reciprocidad y confianza entre sus miembros.

Ecosistema territorial

Versión localizada del ecosistema inclusivo, que articula actores de un territorio (municipio, región o país) con identidad, potencial y dinámicas propias.

Favorece la pertinencia, la adaptación cultural y la sostenibilidad de las intervenciones.

Diagnóstico participativo

Herramienta de análisis que involucra directamente a los actores del territorio (empresarios, instituciones, comunidad) para identificar necesidades, oportunidades y prioridades.

Permite diseñar intervenciones **centradas en las personas y sus contextos**.

Empoderamiento

Proceso mediante el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza y autonomía para tomar decisiones y actuar sobre su propio desarrollo.

En el contexto del emprendimiento inclusivo, implica **liderazgo, autoestima y agencia económica**.

Triple impacto (económico, social y ambiental)

Enfoque que mide simultáneamente los resultados financieros, el valor social generado y la sostenibilidad ambiental.

Es la base de los modelos de **empresa con propósito** y de las aceleradoras sociales.

Título del documento:

Ecosistema de apoyo a las empresas como herramienta de desarrollo
inclusivo de población vulnerable

Autor principal:

Susana Ramela
*Consultora internacional independiente en materia de desarrollo,
estrategia e innovación para MIPYMES.*

Supervisión y coordinación general

Miguel Albarrán
Técnico de proyectos Fundación del Valle – ACTEC

Daniel Turiel
Director ACTEC

Edición institucional:

Calmo Agency

Cita recomendada:

ACTEC (2025). Guía de Medición y Evaluación del Programa
MBA Acelera – Versión 3.0.

Derechos de uso y licencia

© ACTEC, 2025. Todos los derechos reservados.

El contenido de esta guía forma parte del Modelo MBA Acelera, desarrollado por ACTEC junto con sus entidades aliadas, y protegido bajo derechos de autor institucionales. No se autoriza su reproducción total o parcial con fines comerciales ni su modificación sin consentimiento escrito de ACTEC y Fundación del Valle. No obstante, en coherencia con la filosofía OPEN del modelo, se permite el uso, adaptación y redistribución del documento dentro de la Red Internacional MBA Acelera y por entidades autorizadas, siempre que:

- 1. Se cite la fuente original y los autores.
- 2. Se compartan las innovaciones y adaptaciones generadas, contribuyendo al aprendizaje colectivo de la Red.

Financiación:



Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), con cargo al Proyecto “Generando conocimiento aplicado para la reactivación económica incluyente: Laboratorio de innovación de Escuelas de Negocios para microempresas”. El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de “Fundación del Valle” y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.



Con la financiación de:



© ACTEC, 2025.
Todos los derechos reservados.