

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

CENTRO AMERICA Y MÉXICO

**POTENCIALIZANDO LAS START-UPS EN CENTRO AMÉRICA Y
MÉXICO**

(RG-T3526)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Andres Rubio INV/CGU, Tatiana Virviescas DIS/CME, Elena Heredero LAB/DIS, Patricio Aznar DIS/CME, Estrella Peinado MSM/CHO, Carmen Castro DIS/CES, William Ernest DIS/CCR, Nicole Orillac DIC/CPA, George Rogers GCL/FOM, Irani Arráiz DSP/DVF, y Anabella Palacios, consultora.

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

RESUMEN DE PROYECTO

1.	EL PROBLEMA	2
2.	LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	5
3.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO	9
4.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	11
5.	SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN.....	12
6.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	13
7.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	13

**RESUMEN DE PROYECTO
POTENCIALIZANDO LAS START-UPS EN CENTRO AMÉRICA Y MÉXICO
(RG-T3526)**

Centroamérica cuenta con una de las tasas de “emprendimiento por necesidad” más altas en Latinoamérica, existiendo poca evidencia del desarrollo de “emprendimientos por oportunidad” con componentes de innovación. Dicho esto, recientemente se ha venido dando una transición de “emprendimientos de vida” a emprendimientos impulsados por la eficiencia, en donde la actividad emprendedora está transitando al impulso de “emprendimientos de oportunidad”.

Aunado a esto, el ecosistema emprendedor cuenta con una desconexión de los actores claves; Los corporativos tradicionales aún trabajan con startups sobre la base de modelos anacrónicos basados en la adquisición de una mayoría accionaria y no en la colaboración y co-creación; El capital de riesgo aún es incipiente con inversionistas adversos al riesgo; y los emprendedores aún trabajan en negocios para tener un ingreso y no identifican soluciones escalables.

El proyecto, ejecutado por MassChallenge, tiene como objetivo aumentar el crecimiento económico en el mediano plazo de emprendedores¹ en etapa inicial en Centro América (Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá) y México. Esto se planea lograr por medio de dos componentes para lograr el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento de la región.

El primer componente planea impactar directamente a las startups participantes, brindándoles las herramientas necesarias para escalar a etapas de desarrollo superiores. Primero se realizará un mapeo del ecosistema de emprendimiento por país, el cual servirá para entender los actores claves, iniciativas y programas existentes, infraestructura y eventos. Esta información es clave para después desarrollar tanto la estrategia de comunicación como el contenido de los bootcamps, los cuales se desarrollarán presencialmente en diferentes países. Los países se determinarán dependiendo de la ubicación de las startups finalistas (4 bootcamps por año). Estos bootcamps serán cortos (pueden ser de 3-5 días), intensivos e incluirán capacitación, mentorías especializadas y actividades enfocadas en generación de comunidad.

El segundo componente se enfoca en generar una metodología de trabajo a partir de pilotos de colaboración entre corporativos y startups. El objetivo será lograr que 10 startups entablen una relación formal de trabajo bajo una metodología piloto con corporativos y, en segundo lugar, crear y sistematizar la metodología de trabajo entre startups y corporativos que servirá como guía para futuras colaboraciones entre estos dos actores.

Los resultados principales del proyecto incluirán; un mapeo/estudio de mercado de los ecosistemas de emprendimiento de 6 países en Centro América y México, implementación de 12 bootcamps con más de 270 startups que aplican, de las cuales, 33% estarán participando en el programa y adoptando nuevas prácticas o tecnologías dentro de sus modelos de negocio; 10 startups trabajando formalmente con corporativos y se tendrá sistematizada la metodología de trabajo entre startups y corporativos para que ésta se pueda convertir en una línea de negocio para MassChallenge y pueda garantizar su sostenibilidad financiera en el futuro.

En respuesta a la pandemia de COVID-19, MassChallenge, COVID-19 Healthcare Coalition, sector público y privado han lanzado una encuesta mundial para identificar las nuevas empresas con soluciones relevantes o potencialmente relevantes que pueden ayudar a limitar el impacto de COVID-19. Esto ayudará a conectar a las startups con organizaciones y redes de primera línea que pueden ampliar el alcance y el impacto de sus innovaciones. Con el proyecto, se

¹ Se priorizarán emprendimientos que generen un impacto social o medioambiental o que trabajen con poblaciones vulnerables, buscando que un 25% del universo de las startups tengan un enfoque social o ambiental.

buscará apoyar esta propuesta para encontrar y escalar las innovaciones revolucionarias que pueden combatir la pandemia actual, dinamizar la economía y preparar mejor al mundo para futuros brotes.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID Lab	Fondo Multilateral de Inversiones
BID Invest	Corporación Interamericana de Inversiones
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
CID	Departamento de Países de Centroamérica Haití, México, Panamá y la República Dominicana
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
DICI	Diagnóstico de Integridad y Capacidad Institucional
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
PSR	Project Status Report

RESUMEN EJECUTIVO
POTENCIALIZANDO LAS START-UPS EN CENTRO AMÉRICA Y MÉXICO
(RG-T3526)

País y ubicación geográfica:	Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Panamá y México.		
Socio Ejecutor:	MassChallenge México S de R.L de C.V		
Área de Enfoque:	Economía del Conocimiento		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	Este proyecto es estratégico para la promoción del ecosistema de emprendimiento y potenciales vinculaciones de Startups de Centro América y México con BID Invest en el largo plazo. La región de CID cuenta con la oportunidad de apalancarse y capitalizar las buenas prácticas y experiencias exitosas de ecosistemas maduros trayendo a la región las mejores prácticas y estándares para generar un pipeline de mayor calidad. Se buscará aprovechar sinergias y desarrollar alianzas con otros proyectos de BID Lab: ATN/ME-16143-GU: Aceleración con capital semilla para emprendimientos disruptivos; RG-Q0046: Pomona Impact Fund II; ATN/ME-15945-RG: Promoción de Emprendedores Resilientes en El Salvador, Nicaragua and Honduras (Impact Hub); ATN/ME-16702-PN: Desarrollo de Ecosistema de Negocios Digitales; ES-T1328: Ecosistema Digital 503; ATN/ME-16341-ES: Innovación inclusiva, participación cívica y emprendimiento social juvenil, entre otros, y el proyecto ejecutado por la División de Competitividad, Tecnología e Innovación (IFD/CTI) RG-T2662: Fortalecimiento institucional mediante la creación de un Acelerador de Desarrollo de Ecosistemas de Innovación en América Central.		
Beneficiarios del proyecto:	Se beneficiarán 270 startups de Centro América que apliquen a los bootcamps, impactando a 540 emprendedores (se calculan 2 emprendedores por startup) y 10 startups y corporativos adicionales que participarían de programas piloto entre corporativos y startups.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 696,500	50%
	Inversión:		
	Préstamo:		
	TOTAL CONTRIBUCION BID Lab:	US\$ 696,500	
	Contraparte:	US\$ 696,500	50%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$ 1,393,000	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Será condición previa al primer desembolso la contratación del coordinador del proyecto.		
Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703) el 8 de octubre de 2019. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el proyecto es C		

I. El Problema

A. Descripción del Problema

- 1.1 Los ecosistemas de emprendimiento cada vez más están siendo vistos como entornos de soporte que dinamizan las economías para que sean más eficientes y productivas en el tiempo. Globalmente, las economías se pueden clasificar en tres fases: impulsada por factores, impulsada por eficiencia, e impulsada por la innovación. Las economías que más aprovechan los ecosistemas de emprendimiento suelen ser las más avanzadas e impulsadas por innovación. En cada una de éstas, la mentalidad y oportunidades para el desarrollo del ecosistema emprendedor son diferentes y los resultados del emprendimiento dependen de la madurez del ecosistema.
- 1.2 En Centroamérica, se está dando una transición de economías impulsadas por factores a economías impulsadas por la eficiencia, en donde la actividad emprendedora se ha enfocado en “emprendimientos de vida” y se está transitando al impulso de “emprendimientos de oportunidad”. MassChallenge México por su experiencia impulsando al ecosistema emprendedor de México y alrededor de mundo, está en capacidad de contribuir a la consolidación del ecosistema en Centroamérica y México combatiendo los siguientes problemas:
- 1.3 Diseminación del conocimiento: Las estrategias de transferencia de conocimiento disponibles en temas de emprendimiento aún son incipientes, aisladas y no están en capacidad de transformarse en procesos medibles de impacto en el largo plazo; los procesos de mentoría estratégica y los currículos estructurados basados en las necesidades de los emprendedores aún no están disponibles.
- 1.4 Reconocimiento de los modelos de rol: Hay una necesidad de encontrar fuentes de inspiración y modelos de rol que fomenten y desarrollen capacidades que transformen la realidad del emprendedor y permitan el desarrollo de negocios sustentables; de esta manera evidenciar los caminos que han recorrido los emprendedores que han tenido éxitos y fracasos es necesario para que sean tomados como ejemplos por nuevos emprendedores a la hora de crecer.
- 1.5 Adopción de buenas prácticas: La construcción de startups² exitosos requiere que se nivele el campo de juego, es decir, generar condiciones óptimas de ecosistemas desarrollados ajustadas al entorno, para que los startups estén en capacidad de competir a nivel global. Actualmente Centroamérica busca imitar ecosistemas como el de Silicon Valley, pero no toma en cuenta sus capacidades y limitantes para la implementación, por ende, no adopta las prácticas exitosas que llevaron a su consolidación, sino que asume que se darán las condiciones necesarias de manera orgánica en el tiempo.
- 1.6 Construcción de comunidad: El ecosistema emprendedor cuenta con una desconexión de sus actores claves; Los corporativos tradicionales aún trabajan con startups sobre la base de modelos anacrónicos basados en la adquisición de una mayoría accionaria y no en la colaboración y co-creación; El capital de riesgo aún es incipiente con inversionistas muy adversos al riesgo; y los emprendedores aún trabajan en negocios para tener un ingreso y no identifican soluciones escalables. Está presente un ecosistema en que hay muchos

² Startup: es una empresa de nueva creación que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, con un modelo de negocio escalable el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo.

actores con múltiples roles, pero poca especialización y, por ende, bajos índices de colaboración.

El proceso de creación de un ecosistema de emprendimiento es lento y se necesitan diferentes variables estructurales para que pueda ir evolucionando. Las variables clave como: a) modelos de rol: estos son importantes para generar un ecosistema sólido dado que le permite a las nuevas generaciones de emprendedores entender cómo se puede llegar a ser exitosos; b) Entidades de apoyo no financiero: estas entidades acompañan a los emprendedores en su proceso de crecimiento disminuyendo la brecha de posibles errores; c) fondos de capital: proveen el capital para el crecimiento de los emprendimientos; d) transferencia de mejores prácticas: esto permite dar herramientas a los emprendedores para poder escalar sus operaciones y e) colaboración entre corporativos y startups en los ecosistemas más avanzados: esto es clave dado que da canales para que los emprendimientos crezcan y puedan proveer servicios a los corporativos y provee opciones de salidas para los fondos de capital. Dado que los ecosistemas en los que el proyecto pretende trabajar se encuentran en diferentes etapas, será necesario tener diferentes tipos de intervenciones (ver Gráfico 1).

Gráfico 1: Desarrollo de Variables de Ecosistema Emprendedor³



- 1.7 Dependiendo del nivel de madurez del ecosistema, se suman diferentes actores y las necesidades de los emprendimientos cambian. Es así como en un ecosistema en etapa temprana es esencial traer modelos de rol externos, mientras que, en un ecosistema maduro, como ya existen esos modelos de rol se vuelve más apremiante el trabajo con corporativos.
- 1.8 Aunque el desarrollo de startups se ha acelerado en Latinoamérica en los últimos años, el crecimiento de este sector se ha visto limitado en Centroamérica ya que ha estado enmarcado por emprendimientos de vida que tienen una necesidad de insertarse al mercado laboral, más que por el deseo de explotar las capacidades creativas de emprender o de crear un emprendimiento que genere soluciones innovadoras. Los países de Centroamérica comparten varios desafíos como lo es en la mejora de las aspiraciones y en inculcar una perspectiva más innovadora, orientada al crecimiento, e internacionalización.

³ Fuente: MassChallenge México, 2020

- 1.9 Es por ello que los ecosistemas de emprendimiento en Centroamérica todavía son incipientes y carecen de estructuras de capacitación, colaboración y mentoría, además de que los pocos actores se concentran en áreas específicas de cada país. Según el último estudio realizado por el GEM de 2010-2019, el comportamiento de los ecosistemas se describe de la siguiente forma a nivel de Centro América y México:

Gráfico 2: Indicadores del Global Entrepreneurship Monitor – Regional⁴

INDICADORES DEL GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR A NIVEL REGIONAL						
INDICADOR	México	Guatemala	Honduras	El Salvador	Costa Rica	Panamá
Alta expectativa de generación de empleo	10.77%	26.98%	El GEM no ha hecho un reporte para Honduras ⁵	19.80%	15.88%	6.14%
Reconocimiento social hacia el emprendimiento	52.40%	71.72%		52.00%	59.00%	46.32%
Emprendimiento como una buena carrera	50.67%	94.44%		71.50%	61.33%	44.63%
habilidades percibidas	50.07%	65.16%		70.57%	59.39%	42.13%
Intención emprendedora	13.20%	49.69%		33.35%	28.95%	18.9
Tasa de Actividad emprendedora temprana (TEA)	14.14%	25.52%		14.26%	11.33%	13.83%
Oportunidades percibidas	36.38%	54.63%		38.92%	39.00%	39.04%
Tasa de propietarios de negocios establecidos	1.40%	11.15%		11.50%	2.53%	6.39

- 1.10 Frente a este contexto, los gobiernos de Centroamérica han concentrado sus esfuerzos en reducir el número de procesos que intervienen en registrar formalmente los negocios y apoyar electrónicamente a su operación, así como la creación de nuevos programas de apoyo al emprendimiento y la innovación. Si bien estos programas han comenzado a dar sus frutos,

⁴ Fuente: GEM de 2010-2019

⁵ En el informe Doing Business el subíndice mejor calificado es la facilidad para conseguir crédito ubica a Honduras en la posición 13 de 189 economías analizadas, una herramienta fundamental en el momento de convertir una idea de negocios en una realidad. En El Reporte Global de Competitividad, se puede considerar que un potenciador de eficiencia del país es el desarrollo del mercado financiero que ocupa la posición (61) en el ranking de subíndices de 148 países analizados. Honduras se encuentra en una posición ventajosa en cuanto al comercio internacional en comparación con el promedio regional, en esta medida se debe asegurar a los empresarios las condiciones adecuadas para que los procedimientos, costos y tiempo necesarios para importación y exportación no se conviertan en un obstáculo. De acuerdo al Índice de Emprendimiento y Desarrollo Global (GEDI), las fortalezas en las actitudes emprendedoras de los hondureños residen en la aceptación del riesgo, la percepción de habilidades, los competidores, el reconocimiento de oportunidad y los nuevos productos. Para ampliar más datos de Honduras se puede ver el documento "Estrategia de fomento al emprendimiento de Honduras" http://www.sice.oas.org/SME_CH/HND/Estrategia_Fomento_Emprendimiento_HND_s.pdf

el ecosistema emprendedor tiene poca oferta de programas de aceleración y capacitación que puedan impulsar a las startups para desarrollarse y crecer.

- 1.11 Por otro lado, aunque en México existe un ecosistema de emprendimiento más desarrollado, la colaboración entre corporativos y startups es todavía incipiente, generado en ocasiones por barreras identificadas en los corporativos tales como: falta de definición de estrategia, falta de apoyo de parte de directivos y falta de mecanismos de reclutamiento de startups de calidad, entre otras.
- 1.12 Hasta que no se aborden estos retos, las startups seguirán experimentando dificultades para ampliar sus actividades en forma exitosa y sostenible. De hecho, cuando no logran encarar estos desafíos eficazmente, muchas startups se ven obligadas a cerrar sus puertas prematuramente. Por ejemplo, en México, aproximadamente el 64% de los negocios quiebran en el primer año, el 68% en los dos primeros años y más del 72% fracasan en los cinco primeros años⁶. En Centroamérica el porcentaje es aún mayor. Para hacer frente a esta situación se promoverán intensamente los servicios de Bootcamps los cuales son cursos intensivos de capacitación que brindarán las herramientas necesarias para escalar a etapas de desarrollo superiores logrando reducir los porcentajes antes mencionados. Así como la generación de un proyecto piloto para la conexión de corporativos con startups para que estas puedan brindar soluciones innovadoras con el fin de vender servicios creando un crecimiento de la Startup.

II. La Propuesta de Innovación

B. Descripción del proyecto

- 2.1 **El objetivo** Contribuir a aumentar el crecimiento económico en el mediano plazo de emprendedores en etapa inicial en Centro América (Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá) y México. El proyecto priorizará emprendimientos que generen un impacto social o medioambiental o que trabajen con poblaciones vulnerables.
- 2.2 **Innovación.** El proyecto es innovador ya que no existe un modelo de capacitación intensiva y aceleración creado específicamente para el ecosistema de emprendimiento de Centroamérica, que parte de mejores prácticas desarrolladas y testeadas en otros países con un contexto similar, como es el caso de México. Adicionalmente, el proyecto desarrollará soluciones que mejorarán no sólo el ecosistema de emprendimiento, sino los servicios prestados por las empresas como resultado de pilotos colaborativos entre corporativos y startups, que generarán la co-creación de soluciones innovadores a retos identificados por los corporativos en sus modelos de negocio.
- 2.3 MassChallenge es una organización que apoya emprendimiento de alto impacto, comprometida a fortalecer el ecosistema de innovación global, con sede en los Estados Unidos, y presencia en Israel, Rhode Island, Suiza, Texas y México. Cada año, MassChallenge acelera startups a través de un proceso competitivo de selección en donde no se toma capital accionario de las startups seleccionadas. Esto lo hace a través de dos programas entrenamiento: (i) un programa de aceleración altamente competitivo de cuatro meses que conecta a los participantes con premios en dinero en efectivo, una red internacional de startups, mentores de clase mundial, un programa basado en necesidades particulares de la industria y acceso a socios específicos, y (ii) desarrollando bootcamps que buscan llevar conocimiento condensado de 3-5 días a los emprendedores donde el objetivo es comenzar a crear comunidad, desarrollar el ecosistema y prepararlo para tener un programa de aceleración en un futuro cercano. Es así como MassChallenge ha realizado

⁶ Informe sobre El fracaso en startups tecnológicas en México por el Failure Institute

exitosamente bootcamps en sitios como Marruecos, Colombia, Tailandia, entre otros. MassChallenge se apalancará de su experiencia en México para llevar sus programas, a manera de piloto, acotados a la realidad de países en Centro América y en coordinación con actores locales que serán identificados a través de los mapeos realizados en cada país.

- 2.4 **Género:** el modelo de MassChallenge se enfocará en promover la participación de mujeres en el programa (como fundadoras, co-fundadoras o en puestos gerenciales) por medio de la priorización en la selección de empresas para poder disminuir la brecha de género contando con una participación del 35% de la cartera dentro del programa al finalizar el proyecto, con el fin de lograr una verdadera equidad de género dentro de las Startups para que estas sean beneficiadas en aspectos comerciales como (A) Innovación: al contratar servicios de startups pertenecientes o gerenciadas por mujeres, la red se vuelve más dinámica, hay una mayor innovación y los productos y servicios se vuelven más competitivos. (B) Reputación: Una Startup que trabaja en la equidad de género tanto de sus colaboradores como de su cadena de valor mejora su reputación. (C) Impacto social y económico: se genera un impacto social y económico positivo, no solo al interior de la empresa sino también al exterior, al contar con diversidad de colaboradores, socios y proveedores generando que la operación se enriquezca. MassChallenge se posicionará dentro de un ecosistema aún incipiente para el emprendimiento de impacto en la región centroamericana, aprovechando el reciente auge del crecimiento de pequeñas empresas que están innovando con productos y servicios que abordan desafíos económicos, sociales y ambientales.
- 2.5 El proyecto se basa en dos componentes los cuales incluyen propuestas de solución para lograr el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento de la región, convirtiendo a los startups en un potente motor del desarrollo económico sostenible, así como fomentando la generación de empleo en la región, y las colaboraciones con entre emprendimientos y corporativos.
- 2.6 **Componente 1: Transferencia de conocimiento y mejores prácticas globales al ecosistema emprendedor de Centro América y México (BID Lab: US\$ 350,000; Contrapartida; US\$317,500)**
- 2.7 El objetivo del componente es impactar directamente a las startups participantes, brindándoles las herramientas necesarias para escalar a etapas de desarrollo superiores: de idea a producto, de producto a lanzamiento, de lanzamiento a crecimiento, y finalmente de crecimiento a etapa de expansión, fungiendo dichas startups como casos de éxito convertidas en empresas de alto impacto. Por otro lado, transferir el conocimiento y mejores prácticas de MassChallenge a actores clave locales⁷ del ecosistema emprendedor de Centroamérica y México, por medio de talleres y actividades de comunidad, para que posteriormente estos actores puedan continuar con los procesos de aceleración una vez concluido el proyecto.
- 2.8 Se realizará un mapeo del ecosistema emprendedor de cada país para entender los actores claves, iniciativas, programas existentes, infraestructura y eventos. Esta información es clave para después desarrollar tanto la estrategia de comunicación como el contenido de los bootcamps y así poder determinar el perfil de las startups que participarán⁸. Para llevar una implementación eficiente la convocatoria para seleccionar a los emprendedores, ésta se hará a través de la plataforma *Accelerate* de MassChallenge. Con recursos del proyecto se

⁷ Se refiere a personas, grupos u organizaciones que tienen un interés en un proyecto o programa, influyen significativamente o son relevantes para que una situación se manifieste de determinada forma en el ecosistema emprendedor.

⁸ Para la realización de estos mapeos, se tomarán como insumos, productos de conocimiento que se hayan hecho en el marco de otros proyectos en algunos países como por ejemplo en Panamá parte del proyecto ATN/ME-16702-PN Desarrollo de Ecosistema de Negocios Digitales y en México ATN/ME-16065-ME Lean Startups México, que realizaron mapeos iniciales de los ecosistemas pero que deben ser actualizados debido a la naturaleza cambiante de los ecosistemas de cada país.

actualizará y alineará la plataforma a los objetivos y perfiles que se busca apoyar con cada uno de los bootcamps y se desarrollará la aplicación al programa en español. Los emprendedores se registrarán en la plataforma y completarán la aplicación en línea, la cual será evaluada por tres jueces de manera virtual y presencial (vídeo conferencia).

- 2.9 Los bootcamps se desarrollarán presencialmente en diferentes países dependiendo de la ubicación de las startups finalistas y se realizarán 4 bootcamps por año. Estos bootcamps son cortos (pueden ser de 3-5 días), intensivos e incluyen capacitación, mentorías especializadas y actividades enfocadas en generación de comunidad. Los bootcamps se dividirán en dos formatos: (A) para las startups en etapa de ideación y prototipado: el objetivo de estos bootcamps será transmitir a los emprendedores la metodología de emprendimiento elaborada por Steve Blank⁹, utilizando los módulos de Descubrimiento y Validación de Cliente; y (B) para las que se encuentren en crecimiento, lanzamiento y expansión: el objetivo de estos bootcamps será refinar las distintas áreas de negocio de startups que ya se encuentran en operación para acelerar su crecimiento.
- 2.10 Las startups recibirán mentoría especializada a través de una red de expertos globales que se asignarán dependiendo de cada startup, su etapa, sector y necesidades identificadas. Todos los mentores que participan en el programa de MassChallenge pasan por un taller de capacitación, son voluntarios, y pueden desarrollar relaciones comerciales con las startups posteriores al bootcamp.
- 2.11 A lo largo del bootcamp y posterior al mismo, se realizarán eventos orientados a generar comunidad entre emprendedores, mentores, expertos, entidades aliadas y fundadores de empresas que hayan pasado por MassChallenge. Asimismo, se desarrollará una estrategia de comunicación y contenido informativo para llegar a las audiencias principales. A medida que estos eventos, como pláticas con emprendedores, se realicen de manera regular, y haya más información y comunicación, la comunidad y el ecosistema emprendedor se fortalecerán.
- 2.12 Finalmente, como resultado de estas actividades se espera que al menos tres startups de las que pasan por los bootcamps, al final del año, puedan entrar al programa de aceleración en México, cuya duración es de cuatro meses.
- 2.13 Los principales resultados de este componente serán un estudio de los ecosistemas de emprendimiento de seis países de Centro América y México, 90 startups (20 el primer año, 30 el segundo y 40 el tercero) preparadas para su nueva fase de crecimiento y con nuevos conocimientos a través de 12 bootcamps de aceleración, 270 startups aplican a la convocatoria y seis publicaciones temáticas sobre emprendimiento y lecciones aprendidas en el contexto de Centro América y México.
- 2.14 **Componente 2: Modelo piloto de colaboración entre startups y corporativos (BID Lab US\$170,500; Contrapartida US\$129,500)**
- 2.15 El objetivo del componente es generar una metodología a partir de pilotos de colaboración entre corporativos y startups, la cual servirá como guía para futuras co-creaciones de soluciones innovadoras que puedan resolver retos que enfrentan los corporativos y faciliten el crecimiento de las startups, así como convertirse a futuro en una fuente de ingresos y de sostenibilidad de MassChallenge.
- 2.16 Se desarrollará un plan para el lanzamiento de esta iniciativa de colaboración entre corporativos y startups a través de eventos relevantes en el sector de emprendimiento y de corporativos en México, la página web de MassChallenge y redes profesionales como

⁹ Steve Blank es el desarrollador de la metodología del Desarrollo de Clientes (Customer Development), que inició el movimiento Lean Startup, una metodología que pone de manifiesto que los nuevos negocios y startups no son versiones reducidas de las grandes empresas, y que necesitan sus propios procesos y herramientas para tener éxito.

LinkedIn, entre otros. Tras identificar a los corporativos y startups interesadas, se desarrollarán los pilotos siguiendo cinco fases: 1) diseño de colaboración corporativo-startup, 2) convocatoria para participar en el programa, 3) día de demostración (demo day), 4) bootcamp para el diseño de la solución y 5) prueba piloto en 10-12 semanas. Tras el piloto, MassChallenge hará una evaluación de la colaboración y el corporativo sobre su continuidad a siguientes pasos.

- 2.17 Se apoyará en la identificación de empresas con soluciones relevantes para ayudar a limitar el impacto de COVID-19, con el fin de conectar a las startups con organizaciones y redes para ampliar el alcance e impacto de sus innovaciones para combatir la pandemia, dinamizar la economía y prepararse mejor para futuros brotes. Actualmente se cuenta con una encuesta realizada por MassChallenge, sector público y privado “COVID-19 Healthcare Coalition”, la cual se utilizará como una base de datos para identificar dichas soluciones en la región.
- 2.18 Los resultados serán: a) 10 startups trabajarán formalmente bajo una metodología piloto con corporativos, y b) metodología de trabajo entre startups y corporativos sistematizada para que esta se pueda convertir en una línea de negocio para MassChallenge y pueda garantizar su sostenibilidad financiera en el futuro. Dado que MassChallenge en la actualidad es una aceleradora que no toma equity de las startups que entran a su programa, generar esta metodología cobrando una cuota de participación a los corporativos garantizaría una línea de ingresos para que MassChallenge pueda seguir operando bajo su modelo sin fines de lucro en donde no se les cobrar a las startups su participación en los bootcamps, y únicamente se busca proporcionarles las mejores herramientas para escalar sus negocios. Se generarán casos de éxito con los corporativos que demuestren que la inversión realizada por ellos es redituable ya que les ayuda a reducir costos de operación o generar ventas. Esta misma línea de negocio (corporativos) no solo permitirá la sostenibilidad financiera de MassChallenge, sino que generará la colaboración entre startups y corporativos para co-crear soluciones orientadas a generar impactos positivos en la economía de los países donde se desarrollan los bootcamps.

C. Resultados, Impacto, Seguimiento y Evaluación del Proyecto

- 2.19 **Resultados.** El proyecto tendrá tres tipos de resultados: (i) transferencia de conocimiento y mejores prácticas globales al ecosistema de emprendimiento de México y Centroamérica; (ii) proveer acceso a una red global de conocimiento por medio de la creación de nuevos módulos a la plataforma tecnológica; y (iii) establecer redes de colaboración entre corporativos y startups. La matriz de resultados incluye los indicadores esperados del proyecto. De ellos, cabe destacar que al final del proyecto: a) se contará con un mapeo/estudio de mercado de los ecosistemas de emprendimiento de 6 países en Centro América y México, b) se habrán implementado 12 bootcamps de aceleración para emprendimiento con mejores prácticas y transferencia de conocimiento en diferentes ciudades de Centro América adaptados al contexto local; c) se habrá logrado trabajar con 90 startups que de otra forma no tendrían acceso a este tipo de capacitación y aceleración de su negocio, d) se habrá realizado una campaña de difusión con una estrategia de comunicación diseñada para difundir las convocatorias en donde se espera contar con más de 270 startups que aplican al programa, e) se tendrán 6 publicaciones de temáticas sobre emprendimiento y lecciones aprendidas adaptadas al contexto de Centro América y México, f) se tendrán 10 startups trabajando formalmente bajo una metodología piloto con corporativos, y g) y se tendrá sistematizada la metodología de trabajo entre startups y corporativos para que esta se pueda convertir en una línea de negocio para MassChallenge y pueda garantizar su sostenibilidad financiera en el futuro.

- 2.20 La participación sostenida y continuidad de los startups a lo largo del Proyecto será generada por medio de la experiencia que tiene MC en acelerar empresas por medio de un modelo de bootcamp validado en varios países. Dichos bootcamps han generado que startups en etapa temprana logren generar capacidades que han permitido que estas lleguen a ser grandes empresas. Los resultados obtenidos por MC le han generado un reconocimiento a nivel mundial que logra que los startups permanezcan dentro del bootcamp ya que al ingresar a dicha metodología buscan un crecimiento empresarial.
- 2.21 **Impacto.** Al final de los tres años de ejecución, el proyecto habrá generado 10 alianzas entre startups y corporativos que están dispuestos a trabajar en proyectos de co-creación y pilotos para resolver retos de sus negocios. Adicionalmente, el 60% de las empresas que hayan participado en los bootcamps estarán adoptando nuevas prácticas o tecnologías dentro de sus modelos de negocio. Se espera que al final del proyecto las startups en etapa inicial que participan tanto en los bootcamps como en la colaboración con corporativos, tendrán un aumento promedio del 25% en sus ventas y el 60% habrá levantado al menos una ronda de inversión (inversión ángel, crowdfunding, o VC)¹⁰.
- 2.22 **Seguimiento.** MassChallenge será responsable de monitorear y evaluar los resultados del proyecto según se presentan en la matriz de resultados. Desarrollará herramientas informáticas integrando datos de las diferentes aplicaciones e interacciones del proyecto con la población beneficiaria, de tal manera que se podrá evaluar no sólo los indicadores la matriz de resultados sino la integralidad del modelo. Adicionalmente, los resultados del proyecto podrán ser revisados en la plataforma a ser actualizada, como, por ejemplo: número de aplicaciones, el país de origen de las startups, los corporativos interesados, los jueces, el número de horas de mentorías, industria a la que pertenece el mentor, y género de los participantes, entre otros. En el sistema se monitorean los resultados, estadísticas y se realiza la evaluación de las startups que participaron en el programa. También se realizarán reuniones eventuales a solicitud del BID Lab para la revisión y monitoreo de los avances relacionados al proyecto.
- 2.23 **Evaluación.** Este proyecto incluirá una evaluación intermedia y una evaluación final en caso de que el Banco considere esto necesario y deberá contener parámetros razonablemente solicitados por el Banco, y como mínimo un análisis de: a) cumplimiento de los objetivos y los indicadores del proyecto descritos en la matriz de resultados del proyecto, y b) se extraerá y analizará los aprendizajes del proyecto. La evaluación será elaborada con el propósito de ser publicada y diseminada por el BID Lab y MassChallenge.

III. Alineación con el Grupo BID, Escalabilidad y Riesgos del Proyecto

A. *Alineación con el Grupo BID*

- 3.1 Este proyecto ejemplifica como BID Lab está liderando los esfuerzos del Grupo BID en desarrollar el ecosistema de innovación e impacto en Centroamérica y México y en cuanto a crear las condiciones propicias para un crecimiento económico amplio, particularmente apoyando vehículos de innovación que estén alineados con la estrategia país del BID para México, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Panamá. Un pilar transversal de estas estrategias es que el sector privado respaldará las oportunidades comerciales que promueven la innovación, el desarrollo tecnológico y la competitividad de las startups. Por otro lado, el Grupo BID está respaldando proyectos capaces de movilizar a la región para que aborde retos de desarrollo apalancando el poder de la innovación. El proyecto contribuirá a

¹⁰ En base a la experiencia que MassChallenge cuenta con su modelo en México se busca replicar dichos resultados dentro de Centroamérica. Los resultados serán monitoreados por medio de las encuestas semestrales que MC realizará.

hacer frente a los desafíos fundamentales identificados en las estrategias país de los países meta, incluida la necesidad de mejorar las condiciones ecosistémicas para promover el espíritu emprendedor y la innovación, y fomentar la productividad de las startups. Por consiguiente, el proyecto es congruente con el Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (documento GN-2727-6) al alinearse directamente con el reto de desarrollo de productividad e innovación.

- 3.2 Adicionalmente, el Proyecto está alineado con la estrategia de CTI (documento GN-279-81), en especial con las prioridades relacionadas al fomento de financiamiento de tecnología e innovación para PyME y *startups*, así como el fortalecimiento de entidades del sector privado como las PYME y la construcción de un entorno propicio para los negocios y la innovación.
- 3.3 El proyecto se ajusta al Plan de Negocios de BID Lab 2019-2021, sobre todo en cuanto a respaldar el surgimiento de nuevos mercados, modelos de negocio y tecnologías nuevas que tengan impactos en poblaciones vulnerables. Asimismo, el proyecto está alineado con la estrategia de Economía del Conocimiento ya que contribuirá al crecimiento de empresas tecnológicas innovadoras e incluyentes y al fortalecimiento del ecosistema emprendedor y de innovación.

B. Escalabilidad y Riesgos

- 3.4 **Vía de escalabilidad.** La escala del proyecto en cuanto a gestión de contenido, disseminación del conocimiento y promoción de la colaboración se generará a través del uso de la plataforma *Accelerate* con la que cuenta MassChallenge y a los 2 módulos que se están agregando como parte del proyecto. Por un lado, el desarrollo de los bootcamps en Centro América y México permitirá llevar una metodología de aceleración para emprendedores que ha desarrollado MassChallenge y ha implementado en diferentes países como Estados Unidos, Israel y México, en un formato más ágil y sintetizado, adaptado a las necesidades de diferentes países en Centro América y México para poder llegar a trabajar con 90 startups. De igual forma, el proyecto aprovechará la red de conexión con la que cuenta MassChallenge para abrir camino a la colaboración regional entre los emprendedores de Centroamérica y los demás hubs de innovación en los que se encuentra MassChallenge. En América Latina desde 2007 los programas de incubación han ayudado a más de 300 emprendimientos a ampliar su escala en países tales como Brasil, Colombia, México, Venezuela y Guatemala. Las lecciones extraídas de las experiencias de BID Lab en proyectos similares de incubación apuntan a la escalabilidad real que puede lograrse una vez que los emprendimientos se conectan con las cadenas de valor, lo cual se facilita con la participación de aquellos mentores que también son agentes económicos activos. El proyecto velará porque se establezcan los vínculos entre los emprendedores y el sector empresarial local y nacional en cada país.
- 3.5 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos del proyecto son startups, emprendedores y corporativos. El costo por beneficiario, asumido por el proyecto, varía dependiendo del mismo. Para los corporativos el costo será de aproximadamente USD\$30,000 y para Startups será de USD\$2,682 (costo de participar en el bootcamp que será financiado con recursos de BID Lab). El componente II de colaboración entre corporativos y startups está enfocado en generar una fuente de ingresos sostenible para MassChallenge en el tiempo que se genera a partir del costo que pagan los corporativos por participar en el proyecto. Esto permitirá que MassChallenge siga dando acceso a los bootcamps de manera gratuita para los emprendedores de la región. Por otro lado, se generarán efectos de red en donde se busca crear colaboraciones con organizaciones de los países en los que se llevarán a cabo los

bootcamps, y de esta forma extender los efectos de los bootcamps a estas redes. Por otro lado, se busca que los casos de éxito de los corporativos demuestren que es redituable trabajar con startups y que la inversión de USD\$30,000 puede generar reducción de costos o ventas en el largo plazo, generando un retorno a la inversión inicial. Los beneficiarios directos son 540¹¹ emprendedores y 270 startups que se estima aplicarán al programa de bootcamps en Centro América. Aunque solo 90 startups serán seleccionados para entrar al programa de bootcamp, todas las startups que aplican reciben retroalimentación sobre su aplicación y modelo de negocio a través de la plataforma. El cálculo de las 270 startups es el número esperado de aplicaciones a la plataforma. Se espera un crecimiento gradual por año, esperando tener el primer año 60 aplicaciones, el segundo 90 y el tercero 120. Estos cálculos se basan en la experiencia que MassChallenge ha tenido en México y al impulso que tendrán las convocatorias a través de las diferentes estrategias para la difusión.

- 3.6 **Riesgos.** El principal, riesgo del proyecto es la debilidad del ecosistema ya que las iniciativas actuales no se especializan en el desarrollo de la startup, sumado a un alto número de emprendimientos de vida o necesidad. Para mitigar este primer riesgo, el proyecto desarrollará alianzas con actores del gobierno, corporativos, fondos de inversión, organizaciones de soporte, mentores y expertos para consolidar la comunidad y a través de los bootcamps, fomentar emprendimientos de oportunidad que puedan ser escalables a nivel regional y global.
- 3.7 En las convocatorias a programas de aceleración, siempre existe la posibilidad de que se presenten dificultades en identificar el flujo de startups. Como medida de mitigación, MassChallenge ha desarrollado una metodología para la captación y aplicación de las startups a los programas, además se cuenta con un sistema de aplicación y evaluación de las aplicaciones.
- 3.8 La falta de capital de riesgo y conciencia sobre la inversión de riesgo puede afectar el crecimiento de las empresas que pasen por los bootcamps: en todo Centroamérica en 2016 y 2017 se cerraron tratos de inversión por USD 400 millones (ANDE, 2018). MassChallenge, a través de sus iniciativas de creación de comunidad ha incentivado el recaudo de más de USD \$42 millones en inversión de parte de los startups acelerados por lo que se prevé que se genere este tipo de inversión en las empresas que se aceleren en Centro América y México.
- 3.9 Finalmente, los usuarios de la plataforma podrían no estar interesados en utilizarla ya que podrían sentir desconfianza al utilizar el servicio o compartir información de sus empresas. MassChallenge generará una campaña de sensibilización para generar confianza en los usuarios y explicar a detalle que el manejo de la información será de manera confidencial, como lo ha hecho en el programa de aceleración en México teniendo una recepción positiva por las startups.

IV. Instrumento y Propuesta de Presupuesto

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de USD\$1,393,000, de los cuales USD\$696,500 (50%) serán aportados por el BID LAB y USD\$696,500 (50%) de la contraparte. El proyecto será una cooperación técnica no reembolsable.

¹¹ Se calculan 2 emprendedores por startup que aplica al programa

- 4.2 Reconocimiento retroactivo de los fondos de contrapartida. Se podrán reconocer fondos de contrapartida a partir de la fecha de la elegibilidad del proyecto, 07 de mayo de 2019, por un monto máximo de US\$30,000

Presupuesto del Proyecto en US\$		BID Lab	CONTRA-PARTIDA	TOTAL
	COMPONENTE I: Transferencia de conocimiento y mejores prácticas globales al ecosistema emprendedor de Centro América y México a través de Bootcamps y difusión de resultados.	\$350,500	\$317,500	\$668,000
	COMPONENTE II: Modelo piloto entre startups y corporativos	\$170,500	\$129,500	\$300,000
	Coordinación, Administración, Evaluación y Auditoría	\$175,500	\$249,500	\$425,000
TOTAL PRESUPUESTO		\$696,500	\$696,500	\$1,393,000

V. Socios del Proyecto y Estructura de Implementación

A. DESCRIPCIÓN DE SOCIO(S) DEL PROYECTO

- 5.1 MassChallenge se fundó en Boston en 2009 con el objetivo de facilitar a los empresarios el lanzamiento y el crecimiento de nuevas empresas. La organización está presente en México desde 2016, y cuenta con oficinas en México, Israel, Suiza y en diferentes ciudades de Estados Unidos. Cuentan con un equipo de más de 60 personas y lo complementa con consultores expertos en diferentes temas de emprendimiento y sectores. Esta aceleradora se caracteriza por no tomar equity de las empresas que apoya, y su objetivo principal es que las startup se desarrollen y crezcan de manera orgánica¹².
- 5.2 MassChallenge se encuentra posicionado para impulsar proyectos con startups y corporativos. Entre 2016 y 2019, la organización ha acelerado más de 135 startups en México, las cuales han logrado levantar más de US\$45 millones y han creado aproximadamente 565 empleos. Hasta el momento en México se han realizado 4 procesos de aceleración exitosos, donde han participado alrededor de 600 expertos donando más de 5,000 horas en mentorías, currículo y jueceo. Globalmente, MassChallenge ha acelerado más de 2,458 startups desde su fundación en 2009, de las cuales el 84% siguen activas. A nivel global, estos startups han generado más de 157.000 nuevos empleos, han recibido inversión por USD\$6.200 millones y han generado ventas superiores a los USD\$3.000 millones.
- 5.3 El programa de aceleración de MassChallenge está compuesto por un plan de estudios de cuatro meses adaptado al nivel de madurez de la startup. Durante este tiempo las startups desarrollan relaciones y oportunidades de negocio con diferentes empresas y son apoyados por mentores de primer nivel de México y Latam. Es importante mencionar que MassChallenge no toma equity por la aceleración de las startups y reciben hasta MXN \$2M en efectivo y en especie.

B. ESTRUCTURA Y MECANISMO DE IMPLEMENTACIÓN

- 5.4. MassChallenge establecerá una Unidad Ejecutora (UE) y la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y gestionar los recursos; el organigrama de la misma se encuentra en el archivo técnico del proyecto. MassChallenge también se responsabilizará por someter

¹² Crecer de manera orgánica significa que se crece sin invertir ni dinero ni conocimiento adicional que no genera un crecimiento incremental.

informes de avance semestrales acerca de la implementación del proyecto. La estructura de la Unidad Ejecutora estará conformada por personal de MassChallenge, y consultores contratados, incluyendo un Gerente Líder del Proyecto y un coordinador administrativo. Esta UE se regirá conforme a un reglamento de operación el cual será presentado al BID Lab para aprobación como condición para el primer desembolso. El reglamento de operación incluirá una sección sobre la generación y disseminación de datos de los pilotos, y cómo se generará la información para preparar los informes de avance.

- 5.5. La UE estará alojada dentro de las oficinas de MassChallenge México y será la encargada de llevar a cabo el día a día del proyecto para alcanzar los objetivos establecidos, adicional al equipo operativo que llevará a cabo los bootcamps de Centro América que estará basado en Guatemala. Igualmente, se reunirá periódicamente para revisar avances del proyecto de acuerdo con el cronograma y hacer los ajustes necesarios. Además, será la responsable de consolidar y resguardar toda la información relativa al proyecto, así como de seguir los procedimientos administrativos establecidos por el BID Lab y MassChallenge. Asimismo, planeará todo lo relativo a reuniones con actores relevantes para el proyecto, eventos y materiales de comunicación.

VI. Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales

- 6.1 **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** El Ejecutor se comprometerá a los arreglos estándar del BID Lab, referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificada en el Archivo Técnico. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo con los medios de verificación acordados entre la UE y el BID Lab. El cumplimiento de los hitos no exime a la AE de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 6.2 Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo con las necesidades de liquidez del proyecto estimado para un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el BID Lab y el Ejecutor, reflejando las actividades y costos programados en el ejercicio de la planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento de condiciones previas y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: i) verificación por parte del BID Lab de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y, ii) que la AE haya justificado al menos el 80 % de los avances de fondos anticipados acumulados.
- 6.3 **Adquisiciones y Contrataciones.** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la AE se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9), de acuerdo con las prácticas del mercado para el sector privado o comercial y que sean aceptables para el Banco.

VII. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 7.1 **Acceso a la Información.** De acuerdo con la Política de Acceso a Información del Banco, este documento es de acceso público.
- 7.2 **Propiedad Intelectual.** Todos los trabajos y resultados obtenidos bajo el Proyecto serán de MassChallenge, que otorgará al Banco una licencia sobre los productos de propiedad intelectual que se derive de la ejecución del Proyecto, así como para desarrollar obras derivadas, y el Banco podrá otorgar sublicencias.