

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

MÉXICO

LEAN STARTUPS MÉXICO

(ME-T1321)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Ruben Doboin (MIF/KEC) y Alberto Bucardo (MIF/CME) co-líderes de equipo, Gregorio Arévalo (CTI/CME), Siobhan Pangerl (MIF/KEC) and Luciane Juliani (GCL/GCL).

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 considerara confidencial y estará disponible únicamente para un grupo restringido de personas dentro del banco. Se divulgara y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

I.	EL PROBLEMA.....	1
A.	Descripción del Problema.....	1
II.	LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	3
A.	Descripción del Proyecto	3
B.	Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto	8
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD, Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	9
A.	Alineación con el Grupo BID.....	9
B.	Escalabilidad.....	9
C.	Riesgos del Proyecto e Institucionales	9
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO	10
V.	AGENCIA EJECUTORA (AE) Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN.....	10
A.	Descripción de la Agencia Ejecutora(s)	10
B.	Estructura y Mecanismo de Implementación	11
VI.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	11

RESUMEN DE PROYECTO

LEAN STARTUPS MÉXICO

(ME-T1321)

Recientemente, la economía mexicana ha sido afectada por la caída de los precios del petróleo, la debilidad del comercio mundial y la consiguiente caída de la producción industrial. Sin embargo, sigue siendo una de las economías más competitivas de la región latinoamericana y que considera al emprendimiento como fuente de diversificación y crecimiento económico. Aunque el ecosistema emprendedor es incipiente, México ha ido desarrollando varias de las condiciones necesarias para incentivar el emprendimiento dinámico, o sea, aquellos emprendimientos con alto potencial de crecimiento. Por ejemplo, en años recientes, se ha creado el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) en 2013 y hubo un aumento en el número de organizaciones que ofrecen servicios de apoyo a startups, como incubadoras y aceleradoras. Paralelamente, se ha visto una tendencia positiva en los últimos años en los niveles de emprendimiento registrados en el país. Entre el 2011 y el 2015, la tasa de actividad emprendedora temprana se ha más que duplicado, de casi 10% a 21%.

A pesar de avances positivos en los años recientes, la mortalidad de las nuevas empresas en México es excepcionalmente alta. Tres de cada cuatro empresas nuevas fracasan en los primeros dos años. La fórmula tradicional de iniciar una empresa ha sido elaborar un plan de negocios, presentarlo ante inversionistas, formar un equipo, introducir un producto y empezar a vender de la forma más intensa posible. Esta metodología no es eficiente para el emprendedor en términos de tiempo ni costos. La metodología más utilizada en Silicon Valley es la de “Lean Startup” por su enfoque en un diseño iterativo y experimental del producto o servicio. Es una metodología que promueve que el emprendedor entre al mercado en etapas más tempranas y pivotee el diseño de su producto o servicio, antes de iniciar una aventura de negocios. Estos pasos de rápidos ajustes al mercado en etapas tempranas reducen considerablemente la probabilidad de fracaso, al evitar la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo en iniciativas que no hayan sido probadas por clientes reales, previo a su lanzamiento.

El objetivo del proyecto es fortalecer el ecosistema de emprendimiento mexicano a través de la adopción y difusión de la metodología Lean Startup y su aplicación para promover el surgimiento de nuevos emprendimientos dinámicos e innovadores. El proyecto capacitará a 80 mentores en la metodología Lean Startups. Una vez capacitados, los mentores formarán a 300 equipos emprendedores con propuestas para formar una startup de base tecnológica (serán 1.050 emprendedores capacitados en total). El proyecto se enfocará en startups que presenten soluciones a problemáticas nacionales, a ser definidas en conjunto con socios del proyecto como grandes empresas y gobiernos subnacionales, entre otros. El proyecto tendrá un impacto nacional, siendo un esfuerzo de la academia, el sector privado, el sector público y los diferentes actores del ecosistema emprendedor; resultando en una capacidad instalada en México para su escalamiento en futuras réplicas a través de la transferencia de metodología, lográndose de esta forma un efecto multiplicador a nivel nacional.

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Resultados
ANEXO II	Presupuesto Resumido

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

ANEXO III	Presupuesto Detallado
ANEXO IV	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO V	Informes de Avance (PSR) y Cumplimiento con Hitos y Acuerdos Fiduciarios
ANEXO VI	Plan de Adquisiciones
ANEXO VII	Reglamento Operativo para la Innovación

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CDMX	Ciudad de México
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GEI	Global Entrepreneurship Index
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
LSMX	Lean Startup México

RESUMEN EJECUTIVO
LEAN STARTUPS MÉXICO
(ME-T1321)

País y ubicación geográfica:	México. Coordinado desde la Ciudad de México (CDMX)		
Agencia Ejecutora:	Universidad Anáhuac. Conocido legalmente como Investigaciones y Estudios Superiores, S.C.		
Área de Enfoque:	Economía del Conocimiento		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	Se coordinará estrechamente con el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), socio estratégico del proyecto.		
Beneficiarios del Proyecto:	Los beneficiarios principales son emprendedores que tengan una propuesta e interés en formar un <i>startup</i> de base tecnológica, así como las instituciones del ecosistema de emprendimiento (universidades, incubadoras, aceleradoras, etc.) que ofrezcan productos y servicios para fomentar la creación y aceleración de empresas en el país.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 1.304.000	43%
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN:	US\$ 1.304.000	
	Contraparte:	US\$ 1.699.032	57%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$ 3.003.032	100%
Periodo de Ejecución y Desembolso:	42 meses de ejecución y 48 meses de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) Selección del Coordinador del proyecto; (ii) selección del asistente administrativo y financiero, del Coordinador Técnico y del Asistente de Operación y Logística; y (iii) contratos firmados entre Universidad Anáhuac y (a) INADEM o (b) las demás instituciones aliadas estratégicas.		
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 19 de agosto de 2016. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es "C."		
Unidad Responsable de los Desembolsos	FOMIN/CME		

I. El Problema

A. Descripción del Problema

- 1.1. Recientemente, la economía mexicana ha sido afectada por la caída de los precios del petróleo, la debilidad del comercio mundial y la consiguiente caída de la producción industrial. Sin embargo, sigue siendo una de las economías más competitivas de la región latinoamericana y una que ve al emprendimiento como fuente de diversificación y crecimiento económico. Aunque el ecosistema emprendedor es incipiente, México ha ido desarrollando varias de las condiciones necesarias para incentivar el emprendimiento dinámico, o sea, aquellos emprendimientos con alto potencial de crecimiento. Por ejemplo, en años recientes, se ha creado el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) en 2013 y hubo un aumento en el número de organizaciones que ofrecen servicios de apoyo a startups, como incubadoras y aceleradoras. Asimismo México ha visto una tendencia positiva en los niveles de emprendimiento registrados en el país. Entre el 2011 y el 2015, la tasa de actividad emprendedora temprana se ha más que duplicado, de casi 10% a 21%. Más de la cuarta parte de la población adulta en México estuvo involucrada en alguna actividad emprendedora durante 2015, según el Monitor Global de Emprendimiento 2015 (GEM, por sus siglas en inglés). Adicionalmente, conforme a la tendencia a nivel regional de América Latina y el Caribe (ALC), casi la mitad de la población percibe buenas oportunidades para emprender un negocio en los próximos seis meses.
- 1.2. A pesar de avances positivos en los años recientes, el ecosistema emprendedor mexicano todavía es joven y sigue adaptándose para poder responder a las necesidades de los emprendedores y crear una dinámica empresarial que impulse la generación de nuevas empresas de manera comprensiva y duradera. El aumento en los números de organizaciones que apoyan el emprendedor no garantiza que todos adoptan mejores prácticas al otorgar sus servicios. El Índice Global de Emprendimiento México (GEI por sus siglas en inglés) mide la salud del ecosistema emprendedor en 132 países del mundo. En el ranking del GEI 2017, México ocupa el lugar 71 de 137 países. A nivel regional, ocupa el lugar 9 de 25 países, colocando a México en pie de igualdad con países como Panamá y Trinidad y Tobago. Si bien el ecosistema demuestra fortalezas en la percepción de oportunidades y la creación de redes, el país sufre cuellos de botella severos por la falta de una cultura emprendedora robusta en el país, capital humano limitado, pocas habilidades de startup, capital de riesgo limitado y la baja absorción de tecnología.
- 1.3. Aunque existe disposición a emprender, menos de la mitad de la población mexicana cree que tiene las habilidades necesarias para hacerlo - 15% puntos porcentuales por debajo del promedio regional. Entre otros factores, la baja confianza, junto con una limitada tolerancia al riesgo, contribuyen a que un gran porcentaje de emprendedores potenciales en México haya decidido no emprender en el futuro próximo. Por ejemplo, sólo el 13,7% de la población que no es actualmente emprendedor espera iniciar una empresa en los próximos tres años, lo cual es menos de la mitad del promedio a nivel regional en ALC (30%).

- 1.4. La mortalidad de las nuevas empresas en México es excepcionalmente alta. En promedio, tres de cada cuatro empresas nuevas fracasan en los primeros dos años. De hecho, una startup mexicana tiene menos probabilidad de sobrevivir que en países como Chile, Colombia, Brasil o Estados Unidos. Esta situación se vuelve realmente preocupante cuando se considera que los emprendimientos de base tecnológica cuentan con capacidad para incorporar tecnologías de vanguardia, lo que genera mayor empleo y de más calidad en el futuro, además de brindar transferencia de tecnología a la sociedad. En México, en cambio, sólo el 12,5% de empresas nuevas y 10% de empresas establecidas reportan usar una tecnología con menos de 5 años de antigüedad. Las tasas de innovación son similares entre estos dos grupos, con 9% de empresas nuevas y 7% de empresas establecidas indicando que ofrecen un producto o servicio que es nuevo para todos sus clientes. En comparación, la tasa de innovación de nuevas empresas en Chile llega a 49%. En cuanto al empleo generado, sólo el 1,5% de las empresas ya existentes en México espera crecer sus negocios a 20 o más empleados, lo que es apenas una fracción del promedio latinoamericano del 7,5%. El gran reto para México es que sus emprendedores sean más innovadores y orientados a la tecnología, incrementando su competitividad y satisfaciendo las necesidades de un cliente global.¹
- 1.5. El lanzamiento de una startup siempre tiene una probabilidad muy alta de fallar. En México, se estima que 75% de ellas fracasan. Sin embargo la metodología llamada “Lean Startup” indica que muchos de estos fracasos son prevenibles. En lugar de perder tiempo creando planes de negocios elaborados, esta metodología se ha vuelto la metodología más utilizada en Silicon Valley porque ofrece a los emprendedores una manera de probar continuamente su visión en el mercado, dándoles oportunidad de adaptarse y ajustarse antes de que sea demasiado tarde..
- 1.6. La metodología Lean Startup está basada en tres pilares: aprendizaje validado, experimentación e iteración. El objetivo es reducir el riesgo en el lanzamiento de nuevos productos y servicios donde la etapa de “desarrollo del cliente” (*customer discovery*) es la clave. Para ello, se usa la experimentación como herramienta, la cual consiste en enfrentar cuanto antes las ideas al mercado, en forma de prototipos, entrevistas y productos mínimos viables para probar las hipótesis del negocio y convertirlas en hechos. Así, el emprendedor prueba la propuesta de valor lo antes posible. Con la experimentación, aquellas hipótesis que resulten falsas le obligarán al emprendedor pivotear respecto a la idea inicial y proponer alternativas cada vez más próximas a la estrategia óptima. De esta manera es el mercado que guía la estrategia de negocio y no viceversa. Lean Startup le permite al emprendedor ir construyendo su idea de negocio a medida que se obtiene más y más conocimiento del mercado. Por lo tanto, el método Lean Startup permite invertir menos recursos (tiempo y dinero) en la fase de aprendizaje y prueba de la idea de negocio, para invertir más recursos o pedir financiación cuando las probabilidades de éxito son más altas. Pese a ser reciente, Lean Startup está siendo adoptada con éxito por incubadoras,

¹ Estas debilidades han sido documentados en otros estudios, tales como el Índice de Competitividad Global 2016 y el Índice de Innovación Global 2016, ambos de los cuales demuestran que México tiende a tener el desempeño más bajo en los pilares de innovación.

universidades y organizaciones de gran prestigio a nivel internacional² y muchos de los programas de aceleración de startups de países avanzados.

- 1.7. En el 2015, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), en alianza con la Universidad Anáhuac, ejecutaron una prueba piloto de la transferencia metodológica de Lean Startup a instituciones aliadas en la Ciudad de México. Estas instituciones aliadas incluyeron, entre otras, aceleradoras, incubadoras de alto impacto y principales universidades públicas y privadas. Dicho piloto consistió en un entrenamiento intenso de 10 semanas (8 de capacitación y 2 para preparar una presentación de sus emprendimientos en un evento denominado el “Demo Day”) bajo la guía de Bob Dorf, experto mundial en “desarrollo de clientes,” corazón de la metodología Lean Startup. Participaron 30 equipos de startups de base tecnológica, seleccionados de entre 700 equipos postulantes. Fueron entrenados 38 mentores de 21 instituciones aliadas para llevar a cabo la capacitación. El 77% de los equipos de startups participantes encontró muy útil el programa. Como resultado de dicho piloto, el 74% de este grupo encontró una buena adecuación producto-mercado y empieza a consolidar esta adecuación con una buena tracción de clientes, y un 13% adicional continúa iterando su modelo de negocios para buscar la adecuación con el mercado.
- 1.8. El piloto ejecutado en 2015 tuvo un alcance pequeño. El presente proyecto busca adaptar la metodología para incorporar los aprendizajes del piloto y escalarla a nivel del país. Es necesario adaptar el piloto debido a que en el piloto no se llevaron a cabo los cuatro pasos de la metodología, es decir, solo se llegó a la validación del mercado dado que el alcance no contemplaba la construcción de compañías. Agregar esta etapa dará mejores resultados, seguimiento e impacto al proyecto. Además, la escala del proyecto presente es notablemente mayor (10 veces); así que, aprovechando las lecciones aprendidas sobre el diseño del programa, desarrollo, logística y hasta metodología; se busca incrementar notablemente el impacto. Otra variante interesante de este proyecto, es focalizar las rondas en problemáticas de interés nacional, con el ánimo de dar soluciones puntuales a sectores.

II. La Propuesta de Innovación

A. Descripción del Proyecto

- 2.1. El objetivo del proyecto es fortalecer el ecosistema de emprendimiento mexicano a través de la adopción y difusión de la metodología Lean Startup y su aplicación para promover el surgimiento de nuevos emprendimientos dinámicos e innovadores.
- 2.2. El proyecto propuesto se enfocará en desarrollar emprendimientos con alto potencial de crecimiento que utilicen nuevas tecnologías para ofrecer soluciones a grandes problemáticas sociales y medioambientales de prioridad nacional. Aunque las problemáticas todavía serán especificadas durante la ejecución del

² Algunos ejemplos incluyen Stanford University, University of California-Berkeley, Columbia University, GE, y la National Science Foundation (EE.UU.).

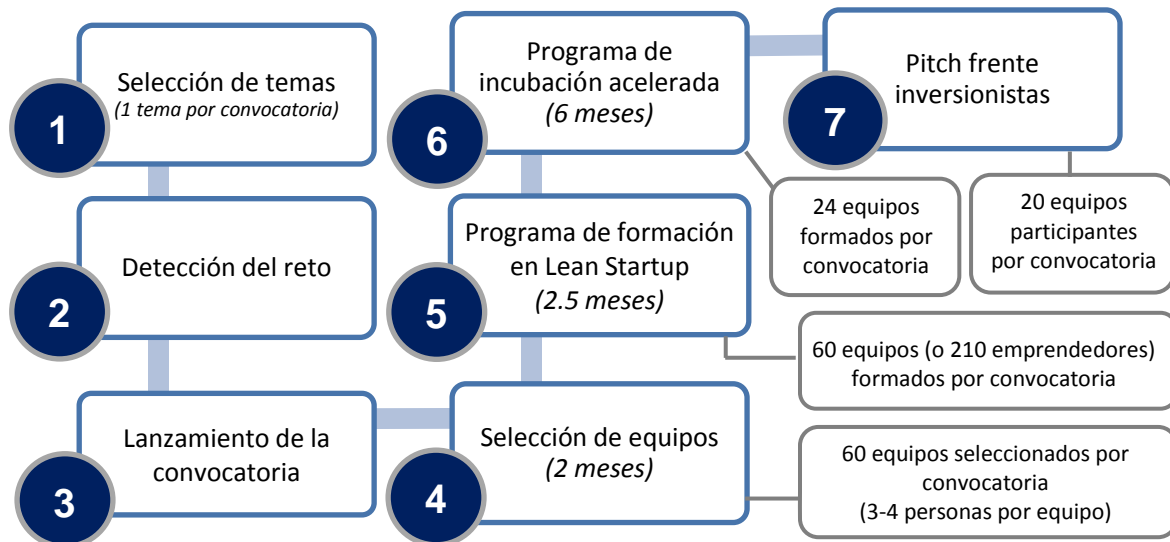
proyecto, esto se hará con la participación gubernamental (nacional y subnacional), de grandes empresas y representantes del sector privado, de la academia, y de diferentes actores en el ecosistema emprendedor mexicano.

- 2.3. La vinculación con empresas grandes, gobiernos y otros socios es clave para contar con espacios físicos, conocer más de cerca problemáticas locales y favorecer la convocatoria. El mecanismo para lograr estas alianzas es aprovechar la vinculación que se ha creado dentro del ecosistema con diferentes entidades gubernamentales e instituciones (universidades, empresas, incubadoras y aceleradoras) tanto por el piloto inicial, como por las mismas actividades que desarrolla la Aceleradora de Negocios de la Universidad de Anáhuac desde hace 10 años. En caso de contar con la participación del INADEM se favorecerá de manera natural esta vinculación, pero en caso que no se tuviera, la Aceleradora de la Anáhuac cuenta con un soporte de contactos de 10 años dentro del ecosistema. Es importante también resaltar que el mecanismo de retos que se propone, se da con la intención de que sea más fácil sumar a las empresas y gobiernos porque se dará solución a problemáticas nacionales o globales que detonen el crecimiento de sectores.
- 2.4. Los emprendimientos serán fruto de los equipos emprendedores que serán compuestos de alrededor tres o cuatro personas, a fin de tener un equipo interdisciplinario: un “visionario” que ofrezca la solución propuesta, un técnico, un especialista en mercadeo, y un especialista en ventas. Los emprendedores tendrán por lo menos 18 años; tendrán completada la preparatoria o educación media superior; y de preferencia tendrán alguna experiencia previa en emprendimiento, demostrando una media o alta tolerancia al fracaso. El proyecto también procurará diversidad entre los participantes y se ofrecerá un número limitado de becas parciales para emprendedores de zonas desfavorecidas, destinadas a compensar por costos de viaje y hospedaje. Un jurado compuesto por expertos identificados por el proyecto seleccionará a los becarios en base de la necesidad financiera, el perfil de emprendedor y la motivación para participar en el programa. La contribución del FOMIN financiará alrededor de 50 becas a través del Componente 2. En promedio cada beca será aproximadamente USD\$1.000 para ayudar a cubrir los costos de viáticos durante su participación en el programa.
- 2.5. El proyecto financiará cinco convocatorias abiertas en las cuales emprendedores de cualquier parte del país pueden postular para ser capacitados en la metodología Lean Startup, desarrollando su producto o servicio y ajustando su modelo de negocio. Se espera que cada ronda de convocatoria tenga cuatro sedes geográficas con el fin de aumentar el acceso a participantes de más regiones del país. El proyecto plantea tener dos sedes en CDMX (norte y sur), una en el norte del país y una en el sur o sureste de México; las sedes exactas serán determinadas durante la ejecución del proyecto. Para seleccionar las áreas geográficas donde se llevará a cabo cada convocatoria, se buscará incluir las principales ciudades en términos de peso económico y población, y que por ende, cuenten con la infraestructura para llevar a cabo una ronda.
- 2.6. Cada convocatoria constará de siete etapas. Primero, se identificará el tema general en función del interés de los socios del proyecto. Segundo, dentro de este amplio tema, se identificará un reto clave que podría resolverse a través de

soluciones tecnológicas innovadoras. Tercero, se lanzará la convocatoria por medios digitales y sociales, entre otros. En cuarto lugar, se seleccionará los equipos participantes y se otorgará becas parciales a los participantes ganadores (aproximadamente 10 becarios por convocatoria). La quinta etapa es la realización del programa de formación en Lean Startup donde los mentores formados servirán como los instructores. Luego, los mejores equipos pasarán a la sexta etapa, la participación en el programa de incubación acelerada; se estima que 40% de los equipos pasarán a esta etapa. El proyecto culmina con los 20 mejores equipos presentando su “pitch” frente un panel inversionistas.

2.7. A continuación se presenta una descripción gráfica de las distintas etapas:

Modelo del Proyecto Lean Startup México (LSMX)



2.8. **Selección de temas:** En esta primera etapa se determinarán los grandes temas de alto impacto en la sociedad que presentan oportunidades de expansión de mercados. Algunos ejemplos incluyen: educación, tecnología financiera, industrias creativas, industrias agroalimentarias, medio ambiente y recursos naturales, tecnología para la salud, ciudades inteligentes, entre otros. Se concretarán los temas antes de cada convocatoria en colaboración con los socios del proyecto.

2.9. **Detección del reto:** A partir del gran tema seleccionado para la convocatoria, se detectarán los desafíos a resolver para empresas, industrias, municipalidades, o gobiernos locales que puedan plasmarse en un reto a resolver por los posibles equipos de emprendedores participantes.

2.10. **Lanzamiento de la convocatoria:** El siguiente paso es el lanzamiento de la convocatoria mediante una campaña de marketing digital. Se usarán medios sociales para promocionar la convocatoria y despertar interés. Se espera contar con un registro de 400 equipos por convocatoria, y que 60 equipos sean seleccionados para participar en cada convocatoria (15 equipos por sede). Cada equipo contará con entre 3 a 4 personas, lo cual significa que aproximadamente 210 emprendedores serán formados por convocatoria. A lo largo del programa,

se registrarán 2.000 equipos, de los cuales 300 serán seleccionados y 1.050 emprendedores serán formados. Los equipos postulantes deben ser multidisciplinarios³ y deben tener una idea para una startup de base tecnológica que responda al reto identificado. El requisito de que sea una solución de base tecnológica es importante para que los emprendedores puedan adaptar su solución rápidamente según los aprendizajes de la aplicación del proceso de Lean Startup (i.e. encontrar el “producto mínimamente viable”).⁴

- 2.11. **Selección de equipos:** Se iniciarán las inscripciones para el reclutamiento y selección de 60 equipos de emprendedores por convocatoria (300 equipos durante el programa). También se necesitará la participación de un promedio de 30 mentores por convocatoria para asegurar que haya como máximo un mentor por cada 3 equipos (la asignación de mentores a equipos emprendedores será decidido de acuerdo a la experiencia del mentor).
- 2.12. **Programa de formación en Lean Startup:** Durante 9 semanas (40 horas presenciales, 20 horas de estudio personal y 20 horas de mentoría), los 60 equipos de cada ronda recibirán formación y asesoría en la metodología Lean Startup cubriendo la etapa conocida dentro de la metodología como “desarrollo del cliente” (*customer discovery*). Los mentores o expertos en la metodología Lean Startup son los que formarán a los emprendedores. Cada una de las cuatro sedes hospedará a 15 equipos de emprendedores en promedio por convocatoria. Al final de esta etapa, se realizará el “Demo Day” donde los equipos que terminen el programa presentarán sus avances a un comité de expertos para seleccionar a los mejores equipos que pasarán a la siguiente etapa del programa.
- 2.13. **Programa de incubación acelerada:** Los equipos seleccionados durante el “Demo Day” en la fase anterior pasarán a una última etapa, que corresponde a la fase de “escala” de la metodología.⁵ Se canalizará esta etapa a través de incubadoras seleccionadas, las cuales brindarán apoyo especial ad hoc que cubrirá asesoría en distintos temas puntuales, incluyendo aspectos fiscales, propiedad intelectual, asesoría legal, administrativa, de gestión, ética, etc. Además los equipos se beneficiarán de un espacio de trabajo en un área de *co-working*. Las incubadoras serán seleccionadas mediante un proceso competitivo basado en su capacidad de brindar uno o más de los servicios mencionados anteriormente. Asimismo, los equipos recibirán asesoría especializada para la realización adecuada de un pitch ante inversionistas.
- 2.14. **“Pitch” frente inversionistas:** Para culminar el programa, los 20 mejores equipos de la etapa anterior se presentarán ante un panel de inversionistas con la finalidad de obtener capital. Se espera que al menos la mitad de estos obtengan algún tipo de financiamiento.

³ Los equipos deben ser compuestos de 3 a 4 personas, incluyendo un “visionario” o individuo con la solución propuesta, un técnico, un especialista en mercadeo y/o un especialista en ventas.

⁴ En el caso que fuera una solución física, tiene que haber una tecnología ya desarrollada e incorporada en la solución.

⁵ Se prevé incluir esta fase en el proyecto, que no había estado incluida en el piloto, para fortalecer la vinculación con entidades de financiamiento y mejorar las técnicas de promoción y venta de la empresa frente inversionistas a través de pitches.

- 2.15. **Innovación.** El factor innovador es la implementación de la nueva metodología Lean Startup, así como el efecto multiplicador del programa en términos de amplitud y profundidad (integración con desarrollo regional de clusters y cadenas), algo que no se ha dado aún en esta escala en América Latina. La implementación es retadora porque se dará en un ecosistema cuyo desarrollo está aún por debajo del promedio mundial, pero con oportunidades de mercado excepcionales para crear nuevos negocios innovadores, y una masa crítica de aceleradoras, incubadoras y recursos humanos para lanzar este programa a nivel nacional. Además, México continúa siendo un referente para toda América Latina en la implementación de programas de emprendimiento innovadores, por lo que este programa tendrá un importante efecto demostrativo. Al proceso de multiplicación del programa se le aplicará el mismo rigor de la metodología Lean Startup: probar lo que funciona y lo que no, adaptando el enfoque a las circunstancias específicas de México.
- 2.16. **Componente 1: Adaptación de la Metodología Lean Startup (FOMIN: \$332.280; Contrapartida: \$45.000).** El objetivo de este componente es adaptar la metodología Lean Startup al contexto nacional mexicano y a las necesidades de los emprendedores participantes. Esto incluye la incorporación de las lecciones aprendidas del piloto y la facilitación de la escalabilidad posterior. En este componente se realizará la adaptación y edición de los manuales, guías u otros materiales, para los mentores y equipos participantes. Se llevará a cabo la planeación del curso (número de rondas, sesiones, etc.). Se ajustará la metodología de selección (tanto de equipos como de mentores). Se desarrollarán los criterios para evaluación de viabilidad de propuestas que se presenten en convocatorias abiertas y patrocinadas por empresas y/o gobiernos subnacionales. Se impartirá el “formar los formadores” para la formación de 80 nuevos mentores con experiencia previa en temas empresariales. A su vez, los mentores capacitados serán los que impartirán la formación en Lean Startup a los emprendedores. Asimismo se desarrollará una plataforma digital que dará apoyo a la ejecución del programa y servirá para el sistema de monitoreo. También se incluye en este componente la realización de un mapeo nacional actualizado de los actores en el ecosistema para identificar aliados potenciales del proyecto.
- 2.17. Los resultados esperados incluyen: (i) 80 nuevos mentores (instructores) formados en la metodología Lean Startup; (ii) la adaptación metodológica de manuales, guías u otros materiales; (iii) el desarrollo de una plataforma digital para la promoción, registro, selección y seguimiento de los equipos participantes desarrollada; y (iv) el mapeo de actores claves del ecosistema emprendedor realizado.
- 2.18. **Componente 2: Capacitación de Emprendedores en Lean Startup (FOMIN: \$327.097; Contrapartida: \$821.871).** El objetivo de este componente es identificar los grandes temas de cada ronda, seleccionar a los equipos participantes y capacitar a los mismos. En este componente se incluyen todas las actividades requeridas para la ejecución de cada una de las cinco rondas que se realizarán. Se incluye la detección de las instituciones aliadas⁶ (con fines

⁶ Se usará el mapeo de actores mencionado en el Componente 1 para identificar estos aliados, entre otros.

logísticos o de formación de mentores), el lanzamiento de la ronda y su promoción, la selección de los equipos participantes, el programa de formación y mentoría de cada ronda, y el Demo Day final para conocer los avances de los equipos y seleccionar los mejores para la etapa de incubación acelerada.

- 2.19. Los resultados esperados incluyen: (i) 10 aliados identificados para el financiamiento de las corridas del proyecto; (ii) 40 aliados identificados para la ejecución del proyecto; (iii) 2.000 equipos registrados; (iv) 300 equipos emprendedores seleccionados para participar en el programa; (v) 1.050 emprendedores formados (basado en un promedio de 3.5 personas por equipo); (vi) 120 equipos emprendedores que pasan a la etapa de incubación acelerada; y (vii) 5 rondas ejecutadas.
- 2.20. **Componente 3: Creación de Nuevas Empresas (Incubación Acelerada) (FOMIN: \$40.241; Contrapartida: \$645.161).** El objetivo de este componente es asesorar a las startups seleccionadas en temas empresariales puntuales, con el fin de que se conviertan en empresas formales y se posicionen mejor para crecer. Se llevará a cabo la selección de las instituciones aliadas para esta etapa del proceso; la creación formal de las empresas mediante asesorías puntuales en temas requeridos para ello (aspectos fiscales, legales, de propiedad intelectual, de gestión, entre otros; además de un espacio de trabajo en el área de *co-working*); y finalmente asesoría con un profesional para la realización de un pitch ante inversionistas.
- 2.21. Los resultados esperados incluyen: (i) 100 equipos emprendedores que completan la fase de incubación; (ii) 80 nuevas empresas creadas; y (iii) 50 empresas que reciben financiamiento externo.
- 2.22. **Componente 4: Generación y Difusión de Conocimiento (FOMIN: \$86,660; Contrapartida: \$40,000).** El objetivo de este componente es documentar, sistematizar y comunicar los resultados y lecciones aprendidas generadas por el proyecto, con el fin de dar a conocer la metodología Lean Startup a todo el país. Es importante sistematizar la metodología adaptada para que pueda ser replicada y escalada a otros Estados del país al terminar el presente proyecto. Los resultados esperados incluyen: (i) 20 estudios de casos realizados y (ii) la identificación y sistematización de las lecciones aprendidas en la ejecución del proyecto.

B. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto

- 2.21. Los principales indicadores de la Matriz de Resultados son los siguientes: (i) número de actores clave que adoptan nuevas prácticas o tecnologías (CRF: 450300); (ii) nuevas ventas anuales generadas; (iii) nuevos empleos generados (CRF: 330301); (iv) promedio de empleos netos creados por empresas (CRF: 330300); (v) nuevos productos, servicios o innovaciones introducidos al mercado (CRF: 450100).
- 2.22. Se mantendrá información sobre las startups participantes en el proyecto en términos de vinculación con empresas grandes, incursión en nuevos mercados, financiamiento otorgado, y capital invertido.

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

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1. El proyecto se alinea con la Estrategia del Banco en México (2013-2018) ([GN-2749](#)), uno de cuyos ejes centrales es el incremento de la productividad, incluyendo entre sus prioridades de intervención sectoriales el fomento de la competitividad empresarial y el emprendimiento. Dichos ejes y áreas prioritarias mencionadas también se alinean con el Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 2013-2018.

B. Escalabilidad

- 3.2. Como consecuencia de un piloto en el 2015, este proyecto por sí mismo ya tiene el objetivo de escalar el alcance de la metodología de Lean Startup en varias regiones mexicanas y a través de variadas instituciones aliadas con grande influencia en temas de emprendimiento en México. Más allá del periodo de ejecución, el proyecto pretende establecer capacidades y un mecanismo que permita replicar subsecuentes rondas con otros aliados. Esto dará apertura a multiplicar el modelo en aun más entidades federativas del país a través de las instituciones del ecosistema emprendedor capacitadas durante la vida del proyecto. El despliegue de la metodología y el entrenamiento de nuevos mentores en la metodología Lean Startup a través del programa contribuirá a modernizar varias de las incubadoras reconocidas por el INADEM y a fomentar el emprendimiento dinámico en las instituciones de educación superior. El hecho de que participen en el programa diversas universidades y aceleradoras, permitirá replicar el modelo en nuevos cursos y capacitaciones en distintos estados del país de forma tal que la metodología se siga propagando entre los diversos grupos de posibles emprendedores. Adicionalmente, los resultados esperados de este programa piloto permitirán demostrar la eficiencia del modelo y contribuir a despertar el interés en el mismo para su mayor difusión.

C. Riesgos del Proyecto e Institucionales

- 3.3. Uno de los riesgos principales del proyecto es la baja participación en el programa tanto de mentores como equipos emprendedores debido a falta de sensibilización o una falta de interés en aprender y promulgar una metodología diferente a la que normalmente utilizan. Esto se mitigará a través de campañas de marketing digitales específicamente enfocadas en la población meta y con el seguimiento cuidadoso de los emprendedores y mentores interesados. Estas campañas promocionarán las ventajas competitivas de la metodología junto con algunos casos de éxito para persuadir mentores a probar una metodología nueva. Otro riesgo relacionado es la deserción de los mentores ya capacitados. Se mitigará este riesgo a través de la capacitación de mentores adicionales al mínimo requerido para llevar a cabo las rondas.
- 3.4. Otro riesgo podría surgir dado que la Universidad Anáhuac tiene su propia incubadora de negocios que forma parte de la Red de Apoyo al Emprendedor del INADEM. Algunos de los socios potenciales consideran la incubadora de la Anáhuac como competidor, lo cual les podría desanimar de sumarse al proyecto. El proyecto se mitigaría este riesgo a través de convocatorias abiertas y conversaciones francas con los socios potenciales para asegurarles que los procesos serán transparentes mediante la participación de personas o entidades independientes de la Anáhuac. Asimismo se reiterará que el objetivo del

proyecto es incrementar las capacidades de todos los actores del ecosistema emprendedor involucrados para que todos se beneficien.

- 3.5. Otro riesgo crítico es que las empresas que completan la fase de incubación acelerado no logren tener el financiamiento esperado o que las incubadoras seleccionadas para liderar esta segunda fase no cumplan con el programa de incubación acelerada. Se mitigará este último riesgo a través de un riguroso proceso de selección con términos de referencia bien definidos y un seguimiento muy cercano. El riesgo de futuro financiamiento a los emprendedores se podrá mitigar mediante la vinculación con plataformas de crowdfunding como método alternativo a los canales tradicionales.

IV. Instrumento y Propuesta de Presupuesto

- 4.1. El instrumento a ser utilizado es la cooperación técnica no reembolsable. El proyecto tiene un costo total de US\$3.003.032, de los cuales US\$1.304.000 (43%) serán aportados por el FOMIN y US\$1.699.032 (57%) por la contraparte (72% de la contraparte será aportada en efectivo y 28% en especie). Los fondos de contrapartida vendrán de parte de la Universidad Anáhuac y se obtendrá a través de otros aportantes, tales como el INADEM. La tabla siguiente resume el presupuesto del proyecto, cuyo detalle se adjunta en el Anexo II.

Categorías del Proyecto	FOMIN	Contraparte	Total
Componente 1: Adaptación de la Metodología Lean Startup	\$332.280	\$45.000	\$377.280
Componente 2: Capacitación de Emprendedores en Lean Startup	\$327.097	\$821.871	\$1.148.968
Componente 3: Creación de Nuevas Empresas (Incubación Acelerada)	\$40.241	\$645.161	\$685.403
Componente 4: Generación y Difusión de Conocimiento	\$86.660	\$40.000	\$126.660
Administración del Proyecto	\$396.069	\$147.000	\$543.069
Evaluación Intermedia y Final	\$40.000	\$0	\$40.000
Revisiones Ex Post	\$21.000	\$0	\$21.000
Contingencias	\$60.652	\$0	\$60.000
Gran Total	\$1.304.000	\$1.699.032	\$3.003.032
% de Financiamiento	43%	57%	100%

V. Agencia Ejecutora (AE) y Estructura de Implementación

A. Descripción de la Agencia Ejecutora(s)

- 5.1. La Universidad Anáhuac, registrada con el nombre “Investigaciones y Estudios Superiores, S.C.,” será la Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. El proyecto será ejecutado por un equipo central del Centro IDEARSE de la Universidad, una aceleradora de negocios que forma parte de la Facultad de Economía y Negocios. La Universidad Anáhuac es una de las principales instituciones privadas de educación terciaria de México y cuenta con las capacidades clave necesarias para implementar el proyecto. En primer lugar, coordinó el programa piloto Lean Startup en colaboración con INADEM, y ha sistematizado las lecciones aprendidas del mismo para informar su réplica y escala. La Universidad Anáhuac posee además una amplia red de contactos, tanto del sector privado como del sector público en el país. Los lazos

directos de esta red permitirán que el proyecto logre tener los mentores, emprendedores e instituciones aliadas buscados. Por último, la Universidad Anáhuac es una contraparte conocida, ya que colaboró en tres proyectos previos del FOMIN, dos de los cuales concluyeron en 2001 y 2008 (TC-98-03-19-0 y ME-M1003, respectivamente). Actualmente está liderando exitosamente la operación “Aceleración del Ecosistema de Financiamiento Colectivo en México para Promover la Iniciativa Empresarial, la Innovación y la Inclusión Económica” (ME-M1095), aprobado el 7 de octubre del 2014.

- 5.2. Entre las instituciones aliadas estratégicas se encuentra el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). El INADEM es una agencia especializada en el desarrollo del emprendedor establecida en enero de 2013. El INADEM es un socio estratégico debido a que tiene entre sus objetivos: (i) generar vocaciones emprendedoras desde edades tempranas; (ii) impulsar los distintos tipos de emprendimiento: tradicional, de alto impacto, social y ambiental; (iii) impulsar la consolidación y el crecimiento de las empresas (productividad y competitividad); y (iv) impulsar la inserción exitosa de las PYMES en las cadenas de valor regionales y globales en sectores estratégicos. Desde su creación el INADEM (i) ha financiado más de 200 programas públicos y privados; (ii) ha colaborado con 237 incubadoras básicas, 18 incubadoras de alto impacto, 23 aceleradoras, 3 espacios de co-working y 33 parques tecnológicos; y (iii) ha creado más de 30 nuevos fondos de capital de riesgo.

B. Estructura y Mecanismo de Implementación

- 5.3. La Universidad Anáhuac establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y gestionar los recursos del proyecto con eficacia y eficiencia. Universidad Anáhuac también será responsable de someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo V en los archivos técnicos de esta operación.
- 5.4. La Universidad Anáhuac contratará a un Coordinador del Proyecto que será apoyado por un asistente administrativo y financiero. Asimismo se contratará a un Coordinador Técnico a tiempo parcial que sea especialista en la metodología Lean Startup. El Coordinador Técnico supervisará la adecuación de materiales y las capacitaciones para asegurar que el programa refleje e incorpore los ejes principales de la metodología. Por último, un Asistente de Operación y Logística será contratado para proveer apoyo logístico, incluyendo la selección de sedes y locales para cada ronda, arreglos logísticos para emprendedores becados, seguimiento de emprendedores participantes antes, durante y después de cada la fase de capacitación, entre otras responsabilidades.

VI. Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales

- 6.1. **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** La Agencia Ejecutora se comprometerá a cumplir con los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, a las políticas de adquisiciones del Banco⁷, y gestión financiera⁸ especificados en los Anexos V y VI.

⁷ Enlace a las [Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes financiadas por el BID](#)

⁸ Enlace a la [Guía Operacional de Gestión Financiera](#)

- 6.2. **Propiedad Intelectual.** Al Banco le corresponde la propiedad intelectual de todos los trabajos y los resultados obtenidos bajo el Proyecto. El Banco podrá otorgar una licencia no exclusiva, gratuita y con fines no comerciales al Organismo Ejecutor, incluyendo los derechos de disseminación, reproducción y publicación en cualquier medio de cualquier producto de propiedad exclusiva del Banco. El Organismo Ejecutor deberá asegurar que todos los contratos que celebre con consultores bajo el Proyecto, incluyan la cesión expresa a favor del Banco de los derechos de autor, patentes y cualquier otro derecho de propiedad intelectual.