

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PERÚ

**INTEGRACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN ACTIVIDADES DE ACELERACIÓN
CORPORATIVAS**

PE-T1361

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Carmen Mosquera (MIF/CPE) y Norah Sullivan (MIF/KEC) co-líderes del equipo; José Luis Ruiz (MIF/KEC); Susana García Robles (MIF/KEC); Nobuyuki Otsuka (MIF/KEC); Jessenia Pacheco (MIF/CPE); Paola D. Zorrilla (MIF/KEC); Claudia Suaznabar (CTI/CBO); Juan Pedeflous (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 divulgará 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	8
A.	Alineación con el Grupo BID	8
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	12
VII.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	12

RESUMEN DE PROYECTO

INTEGRACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN ACTIVIDADES DE ACELERACIÓN CORPORATIVAS

PE-T1361

En América Latina y el Caribe, hay una creciente demanda por soluciones innovadoras que abordan los problemas sociales y ambientales más urgentes de la región, donde han surgido numerosas empresas sociales que ofrecen dichas soluciones utilizando la tecnología. Uno de los actores clave que viene ganando relevancia en el ecosistema del emprendimiento social son las corporaciones, que tienen una posición única para sembrar y escalar soluciones innovadoras, poniendo a disposición de los emprendedores recursos humanos, tecnología, conocimiento técnico, y redes.

Un ejemplo de una empresa líder en el ámbito del emprendimiento corporativo es Telefónica, a través de *Telefónica Open Future* (TOF), su iniciativa global de innovación abierta y emprendimiento que pretende potenciar el talento de emprendedores tecnológicos en sus distintas etapas de madurez. TOF ofrece distintos programas de incubación y aceleración, además de fondos de inversión enfocados en innovaciones tecnológicas que estén vinculadas a la estrategia de negocio. Aunque TOF tiene un enfoque comercial en cuanto al tipo de emprendedor que apoya, dado el potencial de la tecnología para mejorar la vida de las personas y los más vulnerables, TOF ha identificado que en torno al 17% de las startups que conforman su cartera global concuerdan con el perfil de empresas sociales. Esta cifra va en aumento, si bien TOF se enfrenta al reto de identificar y satisfacer las necesidades específicas de estos emprendedores sociales.

Por lo tanto, en Latinoamérica surge una oportunidad de optimizar los servicios de apoyo de TOF dirigidos a los emprendedores sociales, empezando con su programa de incubación y aceleración Crowdfunding (CW) en Perú. Los espacios de CW, creados en asociación con socios locales, son centros de conocimiento e innovación colaborativos que proveen un conjunto de servicios (formación, asesoramiento personalizado, mentoría, apoyo con el acceso al financiamiento, networking) a emprendimientos de base tecnológica. Los CW son una fase previa a Wayra, la aceleradora de TOF enfocada en apoyar a emprendimientos más maduros.

Dado el alcance de Telefónica y su capacidad de generar impacto a gran escala, el proyecto busca integrar un enfoque explícito de impacto social en el modelo CW para atender a las necesidades específicas de los emprendedores sociales de base tecnológica, con la idea de escalar este enfoque social a los programas de CW a nivel país, regional e inclusive, global. Se establecerá espacios de CW en dos regiones del Perú (Ica y otra región por determinar), en alianza con los Gobiernos Regionales, con apoyo técnico de TOF Global y Wayra Perú, y en colaboración con organizaciones e iniciativas nacionales en emprendimiento e innovación social. Se beneficiará a 150 emprendedores en 50 emprendimientos de base tecnológica (por lo menos 70% de los cuales serán emprendedores sociales) en etapa inicial. El proyecto está alineado con el préstamo “Mejoramiento de los niveles de innovación productiva a nivel nacional” (PE-L1162) del BID con el Ministerio de Producción, especialmente con: (i) la mejora de las capacidades de emprendimiento e innovación; y (ii) la regionalización/descentralización de la promoción y desarrollo del emprendimiento y la innovación en el país.

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) [incluye la debida diligencia y análisis de la integridad]
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

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CW	Crowdworking
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GORE	Gobierno Regional
PRODUCE	Ministerio de Producción
TOF	Telefónica Open Future

RESUMEN EJECUTIVO

INTEGRACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN ACTIVIDADES DE ACELERACIÓN CORPORATIVAS (PE-1361)

País y ubicación geográfica:	Perú. Región de Ica y otra región por determinar. ¹		
Agencia Ejecutora:	Fundación Telefónica Perú		
Área de Enfoque:	Economía del Conocimiento		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	El proyecto está alineado con el préstamo “Mejoramiento de los niveles de innovación productiva a nivel nacional” (PE-L1162) del BID con el Ministerio de Producción, especialmente con: (i) la mejora de las capacidades de emprendimiento e innovación; y (ii) la regionalización/descentralización de la promoción y desarrollo del emprendimiento y la innovación en el país.		
Beneficiarios del Proyecto:	<p>150 emprendedores en 50 emprendimientos acelerados (por lo menos un 70% de los cuales son emprendimientos sociales de base tecnológica)</p> <p>2 Gobiernos Regionales que implementan espacios de Crowdfunding locales</p> <p>Al menos 2.000 personas de las dos regiones mejoran su conocimiento sobre el ecosistema y las oportunidades de emprendimiento, y reciben orientación y networking que les ayudará a desarrollar sus emprendimientos.</p>		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 1.000.000	34%
	Inversión:	US\$ 000.000	
	Préstamo:	US\$ 000.000	
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN:	US\$ 1.000.000	
	Contraparte:	US\$ 1.930.002	66%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$ 2.930.002	100%
Periodo de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: el POA del primer año 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 12 de octubre 2016. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		
Unidad Responsable de los Desembolsos	MIF/CPE		

¹ Es probable que la segunda región de enfoque sea Piura o Cusco, ya que Telefónica Open Future está en conversaciones con los Gobiernos Regionales de estas regiones. Sin embargo, queda abierta la posibilidad para trabajar con otras regiones de ser el caso.

I. El Problema

A. Descripción del Problema

- 1.1. En los últimos años, el emprendimiento social² ha ganado fuerza en América Latina y el Caribe. Hay una creciente demanda por soluciones innovadoras originarias del sector privado que abordan los problemas sociales y ambientales más urgentes de la región, donde han surgido numerosas empresas sociales que ofrecen dichas soluciones utilizando la tecnología. Por su parte, el Perú, aunque incipiente, se mueve hacia un ecosistema más proclive al emprendimiento social, que ha evolucionado en términos de la sensibilización, comunicación, y el aumento del número de actores en este ámbito.³
- 1.2. Sin embargo, a pesar de estos avances, los emprendedores sociales se enfrentan a varios desafíos en la creación, consolidación y escalamiento de sus soluciones. No sólo confrontan el reto común a todos los emprendedores de iniciar y consolidar un negocio comercialmente viable, sino que también tienen el desafío de desarrollar modelos de negocio no convencionales que requieren una propuesta de valor clara que combine retorno e impacto social. Además, las empresas sociales suelen ser pioneras en su actividad, así que requieren de un gran esfuerzo en la captación de proveedores, clientes y socios para poder lograr escala, donde en muchos casos hay una desconexión entre la solución que se está desarrollando y la industria que la puede aplicar y escalar.
- 1.3. Además, dado que los problemas sociales suelen ser de carácter local, la forma de encararlos es igualmente local. Pero los innovadores sociales y los emprendedores carecen de acceso a los servicios de apoyo adecuados para impulsar sus proyectos y transformarlos en modelos de negocios, ya que en Perú, el apoyo a emprendedores está muy concentrado en Lima.⁴ Si bien hay un creciente interés y participación de actores en el ecosistema emprendedor en el país, éstos están bastante fragmentados si se trata de regiones fuera de Lima, y hay poco apoyo a nivel local para promover el emprendimiento tradicional o social. Por lo tanto, muchos emprendedores de otras regiones tienen que instalarse en Lima para desarrollar sus emprendimientos, incurriendo en costos de instalación, y alejándose de la necesidad local de donde surgieron.
- 1.4. Uno de los actores clave que viene ganando relevancia en el ecosistema del emprendimiento social son las corporaciones, que tienen una posición única para sembrar y escalar soluciones a problemas sociales y ambientales, poniendo a disposición de los emprendedores recursos humanos, tecnología, conocimiento

² Los emprendimientos sociales son negocios en etapas tempranas que abordan problemas sociales y ambientales y trabajan en las comunidades para mejorar la vida de las personas. Como parte de sus actividades centrales, estas empresas ofrecen a las poblaciones vulnerables acceso a bienes, servicios, ingresos y oportunidades de empleo. (Fuente: Grupo de Trabajo de Inversión de Impacto Social del G8).

³ <https://www.fomin.org/es-es/PORTADA/Conocimiento/Publicaciones/idPublication/173177.aspx>, MIF/IESE Business School, 2016.

⁴ Según el documento del préstamo PE-L1162, "las entidades de apoyo capitalinas tienen mayor densidad y se articulan mejor entre sí y con programas nacionales que sus pares en el interior: 61% de los actores se articulan en Lima versus 18% en el interior, y 57% lo hacen con programas nacionales vs. 19% en el interior."

técnico, capacidades de investigación y desarrollo, redes, y canales de distribución. Aunque en la actualidad existen pocas iniciativas de colaboración entre corporaciones y emprendedores sociales de la región, se vislumbra una gran oportunidad para revertir esta situación a través del *emprendimiento corporativo*⁵. Muchas corporaciones están intentando responder a cambios disruptivos en su entorno operacional e identificar nuevas oportunidades para emprender, innovar y crear valor, tanto económico como social, para permanecer competitivas.

- 1.5. Un ejemplo de una empresa líder en el ámbito del emprendimiento corporativo es Telefónica, a través de *Telefónica Open Future* (TOF). Se trata de la iniciativa global de innovación abierta y emprendimiento impulsada por Telefónica con el objetivo de detectar, desarrollar y potenciar el talento de emprendedores tecnológicos en sus distintas etapas de madurez. Para ello, los emprendedores pueden acceder a distintos programas de incubación y aceleración, además de fondos de inversión enfocados en innovaciones tecnológicas que estén vinculadas a la estrategia de negocio y las necesidades de los clientes de Telefónica.⁶ Estas iniciativas no sólo ayudan a TOF a tomar el pulso de las últimas innovaciones tecnológicas, también sirven para estimular el entorno emprendedor, la creación de startups y la creación de empleo. Todos los programas están conectados a la *Plataforma Open Future*, una red online global de herramientas, contactos, y recursos para emprendedores.
- 1.6. **Oportunidad.** Aunque TOF tiene un enfoque comercial en cuanto al tipo de emprendedor que apoya, dado el potencial de la tecnología para mejorar la vida de las personas y los más vulnerables, TOF ha identificado que en torno al 17% de las startups que conforman su cartera global concuerdan con el perfil de empresas sociales. Esta cifra va en aumento, si bien TOF se enfrenta al reto de identificar y satisfacer las necesidades específicas de estos emprendedores sociales. Por lo tanto, en Latinoamérica surge una oportunidad de optimizar los servicios de apoyo de TOF dirigidos a los emprendedores sociales, empezando con su programa de Crowdfunding (espacios de incubación y aceleración) en Perú. Si bien la empresa posee la tecnología de punta y capacidad de la llegada a los emprendedores de base tecnológica, reconoce que hay una oportunidad de utilizar su plataforma y capacidad existente para optimizar el impacto social de sus esfuerzos en colaboración con el FOMIN que brinda amplia experiencia en el sector del emprendimiento social.
- 1.7. **Beneficiarios.** Los principales beneficiarios del proyecto serán 150 emprendedores en 50 emprendimientos de base tecnológica (por lo menos 70%

⁵ Más allá de la filantropía o la responsabilidad social empresarial, el emprendimiento corporativo (*corporate venturing* en inglés) es un planteamiento estratégico vinculado al *core business* de la empresa que ofrece retornos tanto sociales como financieros. Ver la [Guía práctica para la inversión, innovación y colaboración corporativa](#) para mayor información.

⁶ Los 6 programas de TOF son: para la promoción de la vocación emprendedora (Think Big y Talentum Startups); espacios de incubación y aceleración (Crowdfunding); aceleradora que provee espacio, formación y financiamiento para proyectos más maduros (Wayra); y fondos de inversión para startups consolidadas (Fondos Amerigo y Telefónica Ventures). TOF empezó en 2014 y está activo en 17 países en Latinoamérica, Europa y Asia. Hasta la fecha, Crowdfunding, Wayra, y Fondos Amerigo están activos en Latinoamérica.

de los cuales serán emprendedores sociales⁷⁾ en etapa inicial que recibirán servicios de aceleración a través de los espacios de Crowdfunding (CW) en la región de Ica y otra región a ser determinada. Serán también beneficiarios del proyecto dos Gobiernos Regionales (GORE) que construyen su capacidad para gestionar los espacios de CW, además de 2.000 personas de los ecosistemas locales que se beneficiarán de las actividades de formación abierta y networking ofrecidas por cada CW.

II. La Propuesta de Innovación

A. Descripción del Proyecto

- 2.1. El objetivo del proyecto es impulsar el emprendimiento social de base tecnológica en dos regiones del Perú para resolver problemas sociales y ambientales. Para ello se crearán dos espacios de aceleración de emprendedores utilizando el modelo probado de Crowdfunding de Telefónica Open Future e incorporando el enfoque en impacto social para optimizar los servicios de apoyo dirigidos a los emprendedores sociales.
- 2.2. TOF ha estado trabajando en estimular la innovación y el emprendimiento de base tecnológica en Perú desde el 2011 cuando se lanzó Wayra en el país, una aceleradora que provee a emprendedores con apoyos de hasta 100.000 dólares más espacio para oficina, asesoría, mentoría, servicios de infraestructura tecnológica y conectividad, y acceso a una red más amplia de recursos e inversionistas. Cada año, Wayra Perú acepta un máximo de 10 startups en su programa, seleccionadas de entre más de 1.000 candidaturas, muchas de ellas con un grado de madurez incipiente que no son “*investment ready*”, pero con potencial, a los que se une un creciente número de emprendedores sociales tecnológicos en los últimos años.⁸
- 2.3. Para poder apoyar a este conjunto de emprendedores tecnológicos (incluyendo los con enfoque social) menos maduros con el potencial de ingresar en la academia Wayra en el futuro, así como estimular la dinamización de ecosistemas emprendedores en el país, TOF está desarrollando su programa de incubación y aceleración Crowdfunding⁹ en varias regiones del Perú. Los espacios de CW, creados en asociación con gobiernos, organismos regionales o socios privados, se convierten en centros de conocimiento e innovación colaborativos donde hacer crecer un proyecto o madurar una startup. Estos espacios ayudan a que los proyectos tecnológicos estén orientados a sus respectivos entornos,

⁷ Aunque se enfocará en apoyar principalmente a los emprendimientos sociales de base tecnológica, habrá espacio para apoyar a emprendedores de base tecnológica “tradicionales”, siempre y cuando estén alineados con las prioridades estratégicas de cada Crowdfunding.

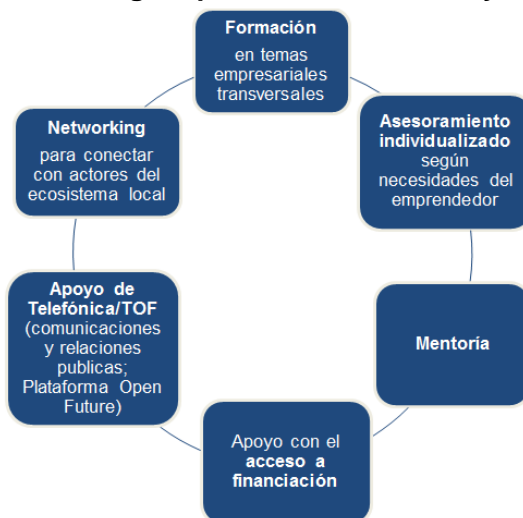
⁸ Desde el 2011-2014 al menos el 10% de las startups escogidas han tenido un componente de impacto social, sin embargo al momento de postularse, aproximadamente 3 de cada 10 proyectos tiene este componente.

⁹ La metodología de Crowdfunding es bastante similar a la metodología utilizada en la aceleradora Wayra. La diferencia principal es que Wayra se enfoca en emprendimientos más maduros y provee apoyo financiero a los emprendedores seleccionados. Los CW podrían servir como “filtros” para canalizar emprendimientos con potencial a Wayra.

favoreciendo proyectos relacionados con sectores e industrias estratégicas para las regiones donde se ubican y operan.¹⁰

- 2.4. El modelo de CW apoya a emprendedores de base tecnológica, típicamente en etapas incipientes (idea/producto mínimo viable). Después de un diagnóstico inicial para identificar las necesidades de cada emprendimiento y establecer un plan de trabajo con metas e hitos para los primeros cuatro meses¹¹, los emprendedores se beneficiarán de servicios adaptados a sus necesidades, resumidos en el gráfico siguiente:

Modelo de Crowdfunding: Espacios colaborativos y servicios de aceleración



- 2.5. **Solución propuesta.** Dado el alcance de Telefónica y su capacidad de generar impacto a gran escala, la solución busca integrar un enfoque explícito de impacto social en el modelo existente de aceleración de CW de TOF, con la idea de escalar este enfoque social a los programas de CW a nivel país, regional e inclusive, global. Además, ya que CW es la fase previa a Wayra, con la integración de un enfoque social en esta etapa inicial, se está construyendo una base de emprendimientos sociales con soluciones tecnológicas que potencialmente podrían entrar en Wayra cuando estén más maduros, donde recibirían apoyo adicional y financiamiento para consolidar y crecer sus empresas.
- 2.6. Se establecerá dos espacios de CW en dos regiones del Perú (Ica y otra región por determinar), en alianza con los Gobiernos Regionales (GORE), con apoyo técnico de TOF Global y Wayra Perú, y en colaboración con organizaciones e iniciativas nacionales en emprendimiento e innovación social. Se ha seleccionado a la región de Ica (que incluye las provincias de Chincha, Ica, Nasca, Palpa y Pisco) por la potencial de sus sectores principales (agroindustria y turismo) y el compromiso del GORE en promover el desarrollo de soluciones tecnológicas que podrían ser aplicadas en estos sectores, entre otros, a la vez que resuelvan

¹⁰ TOF cuenta con 45 espacios de Crowdfunding en España, Brasil, México, Costa Rica, Chile, Ecuador, China, Corea y Finlandia, donde se impulsan más de 1.000 proyectos al año.

¹¹ Los 4 primeros meses son garantizados; y luego en función del rendimiento del proyecto, los emprendedores podrían seguir por 4 meses más.

desafíos sociales y ambientales. Cada espacio de CW definirá “palancas estratégicas” a través de talleres participativos con los GORE, Wayra Perú y otros actores locales. La priorización responde a la estructura productiva de las regiones y las necesidades sociales de sus poblaciones. La región de Ica definió inicialmente tres: tecnología para (i) la agricultura; (ii) el turismo cultural; y (iii) la educación.

- 2.7. Los GORE proveerán los espacios físicos para los CW, gestionarán los espacios, y formarán alianzas con actores clave del ecosistema emprendedor y la industria local. El equipo de Wayra Perú, expertos en la aceleración de empresas digitales y en la metodología de CW, realizará un acompañamiento continuado a los GORE a lo largo del proyecto. Asimismo, para incorporar el impacto social en el modelo CW existente, se fortalecerá las capacidades de Wayra Perú y los GORE en temas relacionados al emprendimiento social, en colaboración con actores del ecosistema emprendedor social del Perú.
- 2.8. **Innovación.** El proyecto es innovador porque está enfocado en adaptar el *know how* de una empresa global líder, TOF, en la aceleración de empresas comerciales de base tecnológica a las necesidades específicas de emprendimientos sociales que utilizan la tecnología para resolver problemas sociales y ambientales. De esta forma, el objetivo de Telefónica se amplía a la promoción de la innovación y el emprendimiento social a través de servicios específicos en asesoramiento, networking y oportunidades de inversión en impacto social. Es la primera vez que TOF está integrando un enfoque social en su iniciativa de CW en Latinoamérica. Además se está enfocando en regiones fuera de Lima donde el ecosistema emprendedor es menos desarrollado.
- 2.9. **Componente I: Implementación de espacios de aceleración Crowdfunding y transferencia de capacidades. (FOMIN: US\$49.030; Contrapartida US\$955.973).** El objetivo es implementar dos espacios físicos de CW en colaboración con los GORE, donde los emprendedores recibirán apoyo y acompañamiento para fortalecer sus ideas y emprendimientos. Los espacios físicos provistos por los GORE deberían ser altamente funcionales y tener el equipamiento necesario (conexión de Internet de alta velocidad, etc.) para facilitar el trabajo de los emprendedores y las interacciones entre ellos.
- 2.10. Para implementar los CW en cada región, se capacitará¹² al equipo del GORE (cada espacio contará con un Head of Acceleration encargado de la gestión del espacio y un Coach encargado del acompañamiento a los emprendedores). La primera capacitación será impartida por un equipo de TOF Global. A continuación el equipo de Wayra Perú realizará un acompañamiento continuado a lo largo del proyecto. La formación incluirá: (i) metodología de apoyo a los emprendedores; (ii) dinamización del ecosistema emprendedor local; (iii) formación de red de mentores; (iv) networking y acceso a financiación y mercado para los emprendedores; y (v) monitoreo (tracking) del desempeño de los emprendimientos utilizando la Plataforma Open Future. Tanto los equipos del GORE como el equipo de Wayra Perú recibirán formación en el emprendimiento social y medición de impacto social, coordinada con expertos en el tema.

¹² Se utilizará la guía metodológica de TOF, “Crowdfunding Way”, que presenta la metodología de aceleración y como implementarla, paso por paso.

Además, para facilitar la replicabilidad, se ajustará la guía metodológica de CW de TOF y la Plataforma Open Future para incorporar contenidos sobre el emprendimiento e impacto social.

- 2.11. Los resultados esperados son: (i) dos espacios de CW establecidos y en funcionamiento; (ii) dos equipos locales de los GORE (4 personas) capacitados sobre la metodología de CW y emprendimiento social/medición de impacto (CRF 110100 y desagregado por género); (iii) equipo de Wayra Perú (2 personas) capacitado en emprendimiento social/medición de impacto; (iii) guía metodológica del CW de TOF actualizada con contenido sobre el emprendimiento social/medición de impacto; (iv) sistema de monitoreo de la Plataforma Open Future adaptado para incluir indicadores de impacto social de los emprendimientos; y (v) un módulo de material formativo sobre impacto social consolidado e incorporado en la Plataforma global Open Future.
- 2.12. **Componente II: Selección y aceleración de los emprendimientos. (FOMIN: US\$745.518; Contrapartida US\$527.575).** El objetivo es desarrollar las habilidades de los emprendedores y fortalecer sus ideas y modelos de negocio por medio de un conjunto de servicios integrales de aceleración. Además, los emprendedores tendrán acceso a la Plataforma Open Future, conectando con la comunidad global de asesores, mentores, inversores y socios estratégicos de TOF, así como otros espacios de CW en América Latina y a nivel mundial.
- 2.13. **Convocatoria y selección.** Utilizando la Plataforma Open Future y apalancando el poder comunicativo de Telefónica Perú, se lanzará una campaña de comunicación en las regiones y convocatorias para identificar y seleccionar emprendedores con foco en las palancas estratégicas previamente definidas por los GORE. En cada convocatoria se buscarán hasta 10 proyectos que recibirán servicios de aceleración de hasta 8 meses.¹³ Los criterios de selección incluirán: (i) grado de madurez del proyecto; (ii) antecedentes del equipo emprendedor; (iii) uso de la tecnología; (iv) potencial de impacto social y/o medioambiental; (v) potencial de escala; y (vi) foco en las áreas estratégicas definidas. Se colaborará con universidades, empresas de los sectores principales y actores de emprendimiento social en la difusión de las convocatorias, el scouting y/o selección de emprendedores.
- 2.14. **Proceso de aceleración Crowdfunding.** Al entrar en el programa, cada equipo emprendedor recibirá un **diagnóstico inicial** de su proyecto, a través de asesores coordinados por los gestores del CW y Wayra Perú, y con el apoyo de aliados expertos en emprendimiento social, para: (i) identificar las necesidades concretas en cuanto a los servicios de aceleración (formación, asesoría, comunicación, etc.); (ii) realizar el primer emparejamiento entre emprendedor y mentor/asesor; (iii) establecer un plan de trabajo con objetivos e hitos; e (iv) identificar sinergias con empresas regionales en sectores clave.
- 2.15. En base al plan de trabajo establecido, los emprendedores recibirán **formación** en temas transversales según sus necesidades, incluyendo: (i) *elevator pitch*; (ii)

¹³ Se dará prioridad a las ideas/emprendimientos sociales de base tecnológica, pero se podrá seleccionar a emprendedores “tradicionales” en casos limitados según criterios a ser definidos por TOF/Wayra/GORE.

ventas; (iii) comunicación efectiva¹⁴; (iv) marketing digital; (v) *data analytics*; (vi) redes sociales; (vii) inversiones y finanzas; y (viii) operaciones, patentes y franquicias. Recibirán además formación específica en temas relacionados a la creación de su propuesta de valor social, la medición del impacto, e inversión social, entre otros. Adicionalmente, cada emprendedor/equipo recibirá **asesoramiento** experto individualizado en temas según sus necesidades particulares, además de **mentoría** de empleados de Telefónica, o del entorno local (empresarios locales, expertos con base en la región, etc.).

- 2.16. Para facilitar el **acceso a financiación**, los emprendedores recibirán: (i) sesiones sobre financiación pública como ayudas y subvenciones al emprendedor¹⁵; (ii) charlas y asesorías con inversores privados, incluyendo con inversores de impacto; y (iii) la oportunidad de presentar los proyectos ante inversores en el Demo Day al final del programa, donde el equipo de Wayra valorará la posibilidad de invitar a gestores de los vehículos de inversión de Telefónica como la propia Wayra, los fondos Amerigo o Telefónica Ventures.
- 2.17. Los resultados esperados son: (i) 5 convocatorias llevadas a cabo en base a las palancas estratégicas de cada región; (ii) 50 emprendimientos seleccionados; (iii) 150 emprendedores reciben servicios integrales de aceleración en los dos espacios de CW (70% de los cuales son emprendedores sociales) (CRF 110100, desagregado por género); y (iv) 40 proyectos presentados en los Demo Day ante inversores.
- 2.18. **Componente III: Dinamización de los ecosistemas emprendedores regionales y difusión del conocimiento. (FOMIN: US\$25.000; Contrapartida US\$9.000).** El objetivo es catalizar los ecosistemas de emprendimiento en las dos regiones, utilizando los espacios de CW como nodos de promoción de innovación y emprendimiento. Para ello, los gestores de los CW formarán alianzas estratégicas con actores del ecosistema local (i.e. cámaras de comercio, universidades, centros tecnológicos, empresas, inversores, expertos sectoriales, PRODUCE, StartUp Peru, los Centros de Desarrollo Empresarial, socios de Telefónica, etc.) y con organizaciones e iniciativas nacionales en emprendimiento e innovación social. Se organizarán actividades de networking orientadas a conectar los emprendedores a actores relevantes. Además, se conectará a las redes de Wayra Perú en Lima con los ecosistemas regionales para maximizar oportunidades para los emprendedores. Finalmente, se ofrecerá talleres, networking y otras actividades a un conjunto más amplio de personas de las regiones para mejorar su conocimiento sobre el ecosistema y el desarrollo de sus emprendimientos. En materia de difusión, este proyecto contribuirá a un producto de conocimiento estratégico más amplio para comparar los modelos de aceleración con enfoque en impacto social que recibieron apoyo del FOMIN recientemente.

¹⁴ Los emprendedores recibirán un acompañamiento en **comunicación y relaciones públicas** del departamento de comunicación de Telefónica Perú a lo largo del proceso (apoyo con comunicación interna y externa, branding, eventos, etc.) Además, gracias a la capacidad de negociación del Grupo Telefónica, los emprendedores tendrán **acceso prioritario a servicios de aceleración en productos digitales** tales como: capacidad de almacenamiento en la nube, software de gestión de ventas y programas de ofimática.

¹⁵ Por ejemplo, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) gestiona ayudas y subvenciones vinculados a los programas Innóvate Perú, Startup Perú y Emprendedor Peruano. También tiene un nuevo enfoque en la innovación social y está lanzando convocatorias para soluciones a problemas sociales.

- 2.19. Los resultados esperados son: (i) 18 eventos de networking organizados con actores de los ecosistemas locales; (ii) 2.000 emprendedores adicionales participan en actividades de orientación, formación y networking organizados por los CW; (iii) 12 alianzas formadas con actores clave del ecosistema emprendedor a nivel regional y nacional involucrados en el programa (cámaras de comercio, universidades, empresas, etc.); y (iv) un estudio de caso en el marco de un estudio estratégico más amplio para comparar distintos modelos de incubación y aceleración.

B. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto

- 2.20. Al final del proyecto, se espera lograr los siguientes resultados intermedios: (i) la creación y activación¹⁶ de dos ecosistemas de emprendimiento regionales; (ii) 50 emprendimientos de base tecnológica desarrollados mediante servicios integrales de apoyo; (iii) 35 emprendimientos sociales de base tecnológica desarrollados mediante servicios integrales de apoyo (70% del total) (CRF230300); (iv) 15 emprendimientos vinculados a nuevos socios estratégicos o inversores (CRF 230200); y (v) 15 emprendimientos acceden a financiamiento (CRF 230400). Asimismo, se espera lograr los siguientes resultados finales: (i) 120 trabajos netos creados por los emprendimientos acelerados (CRF 330301); y (ii) 5% de emprendimientos egresados del CW con acceso a otros programas de apoyo de TOF.
- 2.21. Los indicadores de desempeño de los emprendimientos tendrán un monitoreo mensual a cargo del Coach de cada espacio de CW. Se utilizará el sistema de monitoreo en la Plataforma Open Future para captar: (i) datos sobre las candidaturas a las convocatorias y los seleccionados (desagregados por género, sector, tipo de servicio y/o producto, etc.); (ii) seguimiento de los hitos/actividades de cada proyecto en aceleración; (iii) eventos realizados por el CW e impacto de los mismos en asistencia y nuevas candidaturas posibles (scouting); y (iv) seguimiento posterior a cada proyecto.
- 2.22. Se realizará sólo una evaluación intermedia que permita mejorar la implementación del proyecto, potenciar el alcance de resultados, y preparar la escalabilidad del modelo en otras regiones del país o de la región.

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

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1. El proyecto está alineado con el Marco Sectorial de Ciencia, Tecnología e Innovación del BID, particularmente (i) la línea de acción relacionada a la aplicación de la innovación en la formulación de soluciones novedosas para desafíos sociales; y (ii) las actividades relacionadas a apoyar la innovación a nivel

¹⁶ Medido por: la continuidad de las actividades del Crowdfunding, el progreso del estado de los proyectos que se postulan y la entrada de nuevos actores que tienen actividades en la región.

subnacional.¹⁷ El proyecto está alineado claramente con el préstamo con el Ministerio de Producción, “Mejoramiento de los niveles de innovación productiva a nivel nacional” (PE-L1162), el cual está alineado con la aún vigente Estrategia País con Perú 2012-2016 (GN-2668) por medio del apoyo al incremento de la productividad de la economía como base de un crecimiento inclusivo y sostenible a través del fortalecimiento de políticas de apoyo a la innovación. Más específicamente, el proyecto se alinea con las líneas contenidas en el préstamo de: (i) la mejora de las capacidades de emprendimiento e innovación; y (ii) la regionalización/descentralización de la promoción y desarrollo del emprendimiento y la innovación en el país. Además, el BID recién firmó un nuevo acuerdo con Telefónica a través del cual se incrementará las áreas de colaboración en el periodo 2017-2020, incluyendo “apoyo al emprendimiento enmarcado dentro de los programas Telefónica Open Future”.¹⁸ Este proyecto forma parte de esta nueva área de colaboración.

B. Escalabilidad

- 3.2. Empezando en dos regiones del Perú, el proyecto puede extenderse a otras regiones y tiene gran potencial de escala a otros países de Latinoamérica dado el alcance regional de TOF. Ya que este proyecto combina esfuerzos de varias partes del Grupo Telefónica (TOF Global, Wayra Perú, Fundación Telefónica Perú, y Telefónica Perú), el modelo de trabajo colaborativo que se está creando podrá ser replicado en otros países para facilitar la expansión del modelo CW con enfoque en impacto social. El proyecto también contribuye a escala a nivel de los emprendimientos mismos a través del continuo de programas de apoyo ofrecidos por TOF. Por ejemplo, emprendimientos graduados de los CW podrían entrar a Wayra posteriormente e inclusive recibir financiación a futuro de los fondos de inversión de TOF. Finalmente, el proyecto impacta en la propia estructura de TOF, incorporando métricas de impacto social a su metodología CW que podrían incorporarse igualmente en la metodología Wayra de TOF e incluso de manera estratégica a sus otros programas de apoyo.

C. Riesgos del Proyecto e Institucionales

- 3.3. Uno de los principales riesgos identificados es la posible falta de una masa crítica de emprendimientos sociales de base tecnológica en las regiones. Para mitigar este riesgo, se desarrollará campañas de identificación y comunicación en cada región en asociación con actores clave como universidades, empresas líderes en sectores prioritarios, y actores de emprendimiento social con alta visibilidad en el país. Asimismo, el proyecto será flexible con respecto a nuevas palancas estratégicas locales que puedan plantearse.
- 3.4. Otro riesgo tiene que ver con la capacidad de implementación del modelo CW a nivel de los GORE. La formación impartida por el equipo TOF Global y la guía metodológica de CW sistematizada, más el acompañamiento técnico continuo del equipo de Wayra Perú, mitigará este riesgo. Además, Wayra Perú estará

¹⁷ GN-2791-3; [Documento de Marco Sectorial de Innovación, Ciencia y Tecnología](#) (párrafos 5.7, 5.8).

¹⁸ <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2017-01-13/telefonica-bid-y-cii-impulsan-la-digitalizacion,11705.html>

estrechamente involucrado en la selección del equipo de cada CW para asegurar que cuentan con las capacidades necesarias para desarrollar el modelo.

IV. Instrumento y Propuesta de Presupuesto

- 4.1. El proyecto tiene un costo total de US\$2.930.002, de los cuales US\$1.000.000 (34%) serán aportados por el FOMIN y US\$1.930.002 (66%) de la contraparte, aportados por el Grupo Telefónica¹⁹ (US\$1.146.847) y los Gobiernos Regionales (US\$783.155).

	FOMIN	Contraparte	Total
Componente I: Implementación de espacios de aceleración Crowdfunding y transferencia de capacidades	49.030	955.973	1.005.003
Componente II: Selección y aceleración de los emprendimientos	745.518	527.575	1.273.093
Componente III: Dinamización de los ecosistemas emprendedores regionales y difusión del conocimiento	25.000	9.000	34.000
Administración del Proyecto (costos de la Unidad Ejecutora)	121.836	437.454	559.290
Evaluación intermedia	15.000	0	15.000
Revisiones ex post	20.000	0	20.000
Contingencias	23.616	0	23.616
Gran Total	1.000.000	1.930.002	2.930.002
% de Financiamiento	34%	66%	100%

V. Agencia Ejecutora (AE) y Estructura de Implementación

A. Descripción de la Agencia Ejecutora(s)

- 5.1. La **Fundación Telefónica Perú** será la Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. Fundación Telefónica tiene más de 20 años de acción en Perú, mejorando la calidad de vida de las personas a través de proyectos educativos, sociales y culturales mediante el uso de la tecnología. A nivel global, la Fundación Telefónica tiene un eje de actuación enfocado en la empleabilidad para la sociedad digital y el emprendimiento social para jóvenes, una experiencia institucional útil para el desarrollo del proyecto en Perú.
- 5.2. Los otros actores clave del Grupo Telefónica que formarán parte del proyecto son: **TOF Global** que proveerá su Plataforma Open Future (contenido virtual, herramientas, redes de contacto, vínculos a la comunidad de emprendimiento e innovación global) y expertise en la metodología de CW. Adicionalmente, en España, TOF tiene actividades enfocadas en el emprendimiento social en su espacio de CW en la comunidad autónoma de Extremadura que podrían ser aplicadas a este proyecto, además de la experiencia previa de Wayra UK en

¹⁹ TOF, Wayra Perú, Telefónica Perú y Fundación Telefónica Perú.

apoyar específicamente a empresas sociales de base tecnológica²⁰. **Wayra Perú** proveerá expertise en la aceleración de startups digitales en Perú y en la metodología de CW, además de redes de contactos con inversores, mentores, y otros actores del ecosistema emprendedor en el Perú. **Telefónica Perú** aportará su experiencia demostrada a través del impulso de iniciativas pioneras como ConectaRSE para Crecer²¹ y Kunan²², que promueven y premian a emprendedores sociales y proyectos que impulsan el desarrollo de las comunidades locales por medio de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

- 5.3. Del lado público, además de trabajar con los GORE, el proyecto coordinará esfuerzos con el Ministerio de la Producción (PRODUCE) que tiene una nueva palanca estratégica enfocada en apoyar el desarrollo de soluciones innovadoras a problemas que afectan a las poblaciones vulnerables, y ha establecido una Mesa Técnica de Innovación Social para proponer mejores prácticas para dinamizar el desarrollo de un ecosistema de innovación social de alto impacto e implementar programas educativos dirigidos a emprendedores e inversionistas.

B. Estructura y Mecanismo de Implementación

- 5.4. La Fundación Telefónica Perú establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar las actividades y gestionar los recursos del proyecto con eficacia y eficiencia. La Fundación Telefónica Perú también se responsabilizará por someter informes de avance semestrales 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.
- 5.5. La Fundación Telefónica Perú establecerá un acuerdo formal con Wayra sobre la organización para la ejecución del proyecto, donde Wayra tendrá la responsabilidad del contenido de la implementación, y Fundación, la responsabilidad contractual, fiduciaria y administrativa ante el Banco. Asimismo, Fundación Telefónica Perú establecerá acuerdo(s) con actores de emprendimiento e innovación social para el desarrollo de las actividades relevantes de formación y difusión, entre otras. Telefónica establecerá acuerdos con los GORE, para definir los roles en la implementación del proyecto y la sostenibilidad del CW, estableciendo las responsabilidades de ejecución, presupuesto y toma de decisiones. Asimismo, se espera que los GORE establezcan acuerdos con las universidades, empresas líderes, y cámaras de comercio locales para que estas últimas se constituyan en actores promotores

²⁰ En 2013, Wayra UK se alió con UnLtd, una organización líder en el apoyo al emprendimiento social, y el Gobierno Británico, para apoyar a empresas sociales de base tecnológica. Con este piloto, se aceleró a 30 empresas sociales, que han levantado inversión por valor de US\$9.5M, mejorando la vida de más de 176.000 personas. Además, se desarrolló varios indicadores para medir el impacto social de las startups.

²¹ Desde el 2011, ConectaRSE para Crecer se ha identificado a más de 700 iniciativas de buen uso de las TIC en zonas rurales en los sectores de salud, educación y económico productivo, premiando a 35 de estas.

²² Kunan, que nace de los Global Shapers (grupo de jóvenes que selecciona el WEF como agentes de cambio) y Juntos para Transformar (iniciativa de Telefónica y de Gastón Acurio), es un programa que impulsa, integra e inspira el emprendimiento y la innovación social en el Perú. Desde 2014, Kunan se ha identificado 170 emprendedores sociales en 24 regiones del país, con una comunidad activa de más de 60 emprendedores.

del emprendimiento y de las actividades del proyecto, así como fuentes y de requerimientos de innovaciones.

- 5.6. Se establecerá un consejo de gestión del proyecto que se reunirá dos veces al año para dar seguimiento de los avances y tomar decisiones sobre cambios que se requiera en la implementación a nivel de estrategia o de impacto. El consejo estará conformado por la Fundación Telefónica Perú, Wayra Perú, Telefónica Open Future, los GORE, un actor del ecosistema de emprendimiento social, el BID/FOMIN, y un miembro externo activo en el ecosistema emprendedor.

VI. Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales

- 6.1. **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados a las políticas de adquisiciones del Banco²³, y gestión financiera²⁴ especificados en el Anexo V y VI. El Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora generó un nivel de riesgo bajo. Se realizará la revisión expost de adquisiciones y desembolsos de forma anual. No se realizará una auditoría para este proyecto.

VII. Acceso a la Información y Propiedad Intelectual

- 7.1. Los emprendedores que reciben apoyo de este programa mantendrán la propiedad intelectual de sus emprendimientos, si resultan exitosos.

²³ Enlace a las [Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes financiadas por el BID](#)

²⁴ Enlace a la [Guía Operacional de Gestión Financiera](#)