

CONFIDENCIAL  
PARA USO INTERNO  
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**HAITÍ**

**ACELERAR LA INNOVACIÓN PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS EN HAITÍ**

**(HA-T1292)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Adrien Dewalque (DIS/CDR), Jean-Emmanuel Desmornes (DIS/CHA), Alejandro Escobar (LAB/DIS), Kayla Sharee Grant (IFD/CTI), Nicola Magri (SCL/SPH), Stefano Pereira (DSP/DVF), Lorena Barrenechea Salazar (FML/LAB), Margarita Garcia De Paredes (DSP/SEG).

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 se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO INFORMACIÓN DEL PROYECTO

I.	PROBLEMA .....	1
	A. Antecedentes y descripción del problema .....	1
	B. Descripción de la población objetivo .....	2
II.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN .....	5
	A. Descripción del proyecto .....	5
	B. Componentes y actividades .....	7
	C. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto.....	10
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS .....	12
	A. Alineación con el Grupo BID .....	12
	B. Ampliación de escala .....	13
	C. Riesgos del proyecto e institucionales.....	14
IV.	PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO .....	15
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN .....	16
	A. Descripción del organismo ejecutor.....	16
	B. Estructura y mecanismo de implementación .....	17
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES .....	17
VII.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	18

## **RESUMEN DEL PROYECTO**

### **ACELERAR LA INNOVACIÓN PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN HAÍTÍ (HA-T1292)**

La pandemia de COVID-19 ha socavado la resiliencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en Haití. El gobierno elaboró un plan de recuperación económica pos-COVID que esboza el papel de las MIPYME en la renovación del crecimiento posterior a la pandemia.

Los bajos niveles de innovación de las MIPYME en Haití se atribuyen a (i) la falta de servicios en partes de la trayectoria empresarial que requieren más servicios; (ii) el exceso de servicios en partes donde se requieren menos servicios y, por último, (iii) la forma en que se brinda apoyo a las empresas<sup>1</sup>. Asimismo, la mayoría de los proveedores de servicios<sup>2</sup> no tienen la capacidad para ofrecer servicios que incentiven la experimentación y la creación de prototipos, que es una etapa clave y necesaria para desarrollar una mentalidad innovadora. Además, no siempre se remite a las MIPYME a otros proveedores de servicios, lo que reduce la eficiencia del ecosistema empresarial. Estas brechas de apoyo en puntos clave de la trayectoria empresarial constituyen barreras para el crecimiento de las MIPYME.

En términos generales, el proyecto tiene por objeto impulsar la innovación y el crecimiento de las MIPYME subsanando las brechas en el ecosistema empresarial haitiano y fortaleciéndolo. El resultado previsto consiste en conectar a 10 proveedores de servicios para que ofrezcan un servicio más completo y armonizado a 2.000 MIPYME y aumentar las posibilidades de innovación de los emprendedores y crecimiento de sus empresas.

El proyecto estará dirigido a 2.000 MIPYME que operan mayormente en los sectores de manufactura y comercio minorista. De esas empresas, 200 tendrán un negocio establecido o estarán en proceso de establecerlo y 1.800 se consideran no establecidas (es decir, trabajadores independientes sin empleados). Todas las empresas recibirán capacitación, a cargo de HEC Montréal, sobre preparación para el cambio climático. Como Haití es vulnerable a sequías y otras amenazas naturales, resulta fundamental fortalecer la resiliencia de las MIPYME para asegurar su sostenibilidad. El 30% de las MIPYME que el proyecto busca atender estarán dirigidas por mujeres. Por último, el proyecto involucrará a 10 proveedores de servicios mediante el programa de aceleración.

El proyecto innovará de diversas maneras, a saber: (i) evaluará y fortalecerá la capacidad de proveedores de servicios en el ramo de emprendimiento; (ii) mejorará la armonización de los servicios de 10 proveedores, buscará complementariedades y fomentará la colaboración; (iii) implementará un mecanismo de pago por resultados para incentivar a los proveedores de servicios a que trabajen juntos y se centren en mejorar el rendimiento de las MIPYME. El proyecto será ejecutado por Développement international Desjardins (DID), que posee más de 32 años de experiencia en Haití y con varias organizaciones locales.

---

<sup>1</sup> SEED Network (2020). *Coordinating for Growth and Innovation: Haitian Entrepreneurial Ecosystem*. [https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021018\\_id\\_Haiti\\_Report\\_MASTER.FINAL-version-reduite.pdf](https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021018_id_Haiti_Report_MASTER.FINAL-version-reduite.pdf).

<sup>2</sup> El término “proveedor de servicios” tiene una amplia interpretación, ya que incluye una variedad de actores, tanto del sector público como del privado, con o sin fines de lucro (como universidades, empresarios, organismos gubernamentales, entes o programas municipales, etc.), que apoyan a empresas a lo largo de las cuatro etapas de la trayectoria empresarial (ideación, creación de prototipos y experimentación, lanzamiento, y ampliación de escala y salida).

## **ANEXOS**

Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Resumen del Presupuesto
Anexo III	Resumen del Proyecto iDELTA

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DE BID LAB**

Anexo IV	Presupuesto detallado
Anexo V	Diagnóstico de capacidad institucional y en materia de integridad del organismo ejecutor
Anexo VI	Requisitos de presentación de informes, cumplimiento de hitos y acuerdos fiduciarios
Anexo VII	Plan de adquisiciones
Anexo VIII	Reglamento operativo de innovación

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

CTI	División de Competitividad, Tecnología e Innovación del BID
DID	Développement international Desjardins
HEC	HEC Montréal
MIPYME	micro, pequeña y mediana empresa
PYME	pequeña y mediana empresa
SEED	<i>Scaling Entrepreneurship for Economic Development</i> [proyecto de investigación sobre la ampliación de emprendimientos para el desarrollo económico]

## INFORMACIÓN DEL PROYECTO

### HAÍTÍ

## ACELERAR LA INNOVACIÓN PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN HAÍTÍ (HA-T1292)

<b>País y ubicación geográfica:</b>	Haítí		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Développement international Desjardins (DID)		
<b>Área de enfoque:</b>	Economía del conocimiento		
<b>Coordinación con otros donantes/operaciones del Banco:</b>	<p>El proyecto está alineado con cuatro ámbitos de enfoque del plan de recuperación económica pos-COVID que elaboró el Gobierno de Haítí en diciembre de 2020.</p> <p>El proyecto está en consonancia con la operación HA-L1137 del Banco, que busca proporcionar oportunidades económicas a los jóvenes de Haítí.</p> <p>El organismo ejecutor tiene por objeto promover el uso de la herramienta de autodiagnóstico Chequeo Digital que desarrolló la División de Competitividad, Tecnología e Innovación (CTI) en otros países.</p>		
<b>Beneficiarios del proyecto:</b>	2.000 MIPYME haitianas (1.800 no establecidas y 200 establecidas), 30% de ellas dirigidas por mujeres; y 10 proveedores de servicios.		
<b>Financiamiento:</b>	Cuenta principal del FOMIN	US\$700.000	35%
	FOMIN – Fondo Clinton-Bush para Haítí: operación MIF/GN-160-2	US\$300.000	15%
	<b>Financiamiento total de BID Lab:</b>	<b>US\$1.000.000</b>	<b>50%</b>
	Financiamiento de contrapartida:	US\$1.000.000	50%
	<b>Presupuesto total del proyecto</b>	<b>US\$2.000.000</b>	<b>100%</b>
<b>Período de ejecución y de desembolso:</b>	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Las condiciones especiales previas al primer desembolso serán las siguientes: acuerdo firmado entre DID y HEC Montréal en el que se muestre el compromiso en especie en el proyecto. Condición especial previa al inicio de la segunda fase: compromiso del financiamiento de contrapartida en efectivo.		
<b>Revisión del impacto ambiental y social:</b>	El 18 de agosto de 2021 se analizó y clasificó este proyecto de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Habida cuenta de que los impactos y riesgos son limitados, se clasifica en la categoría C.		
<b>Unidad responsable de los desembolsos:</b>	Representación del BID en Haítí (CHA)		

## I. PROBLEMA

### A. Antecedentes y descripción del problema

- 1.1 Se estima que en Haití la informalidad del sector privado alcanza el 86%<sup>3</sup>. Como la mayoría de las empresas opera en niveles informales, el acceso a servicios de apoyo empresarial, finanzas y capital semilla se ve limitado. Más de dos tercios de los trabajadores están empleados en sectores de baja productividad, y en las zonas urbanas predominan las actividades del sector del comercio (más del 50% del empleo total)<sup>4</sup>. Los datos disponibles indican que el sector privado del país está compuesto principalmente por pequeñas empresas fragmentadas con potencial limitado para alcanzar economías de escala y ampliarse. Se estima que existen alrededor de 900.000 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), de las cuales el 6,6% son pequeñas y medianas (entre 10 y 49 empleados) y un grupo muy reducido, empresas más grandes (entre 50 y 250 empleados), que terminan siendo medianas en el contexto mundial<sup>5</sup>.
- 1.2 Las MIPYME en Haití también enfrentan diversos desafíos, entre ellos la crónica inestabilidad sociopolítica del país y reiterados desastres naturales. La pandemia de COVID-19 ha socavado aún más la resiliencia de las MIPYME, por lo que el Gobierno de Haití elaboró un plan de recuperación económica pos-COVID en diciembre de 2020, en el que se destaca el papel de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en distintos pilares como fuente de crecimiento.
- 1.3 Los cuatro pilares comparten la premisa de que las MIPYME deben ser innovadoras para generar crecimiento y resiliencia. Sin embargo, un estudio de investigación previo<sup>6</sup> muestra que las MIPYME necesitan sentir que cuentan con el apoyo del ecosistema empresarial para innovar, aumentar sus ventas y su nivel de tolerancia al riesgo y crecer en el corto plazo. No obstante, cuando este apoyo no está ligado a los servicios que fomentan la creatividad y la experimentación, los emprendedores carecen de capacidad de innovación, lo que a su vez puede socavar sus posibilidades de crecimiento en el mediano y largo plazo.
- 1.4 Una deficiencia crítica del ecosistema es que el apoyo del principal actor institucional es menor cuando los emprendedores se encuentran en la etapa más riesgosa de su trayectoria (el lanzamiento) y en las etapas tempranas de desarrollo o establecimiento. Asimismo, es posible que los emprendedores que no logran aprender cómo crear prototipos o experimentar no innoven de forma adecuada una vez que ingresan en la etapa operativa de su negocio.
- 1.5 Así pues, los bajos niveles de innovación de las PYME pueden atribuirse a los siguientes factores: (i) la falta de servicios en partes de la trayectoria empresarial

---

<sup>3</sup> Grupo Banco Mundial (2021). *Contry Private Sector Diagnostic, Creating Market in Haiti*.

<sup>4</sup> Scot, Thiago y Rodella, Aude-Sophie (2016). *Sifting Through the Data: Labor Markets in Haiti Through a Turbulent Decade (2001-2012)*. Documento de trabajo del Banco Mundial sobre investigaciones relativas a políticas de desarrollo No. 7562. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2730379>.

<sup>5</sup> Compete Caribbean (2014). *Private Sector Assessment Report of Haiti*.

<sup>6</sup> SEED Network (2020). *Coordinating for Growth and Innovation: Haitian Entrepreneurial Ecosystem*. [https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021018\\_id\\_Haiti\\_Report\\_MASTER.FINAL-version-reduite.pdf](https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021018_id_Haiti_Report_MASTER.FINAL-version-reduite.pdf).

en las que se requieren un mayor número de servicios; (ii) el exceso de servicios en partes donde se requieren menos servicios; y, por último, (iii) la forma en que se brinda apoyo a las empresas<sup>7</sup>.

- 1.6 Asimismo, la mayoría de los proveedores de servicios<sup>8</sup> no tienen la capacidad de ofrecer servicios que alienten la experimentación y la creación de prototipos, que es una fase clave y necesaria para desarrollar una mentalidad innovadora. Además, los proveedores tienden a concentrar los servicios que ofrecen en apenas algunas etapas del desarrollo empresarial (principalmente en las de lanzamiento y aceleración) donde hay más oportunidades de financiamiento disponibles, lo que agudiza la competencia en lugar de la cooperación entre ellos. Por tanto, los proveedores de servicios no están bien interconectados y eso hace que pierdan oportunidades de aprendizaje cruzado por medio de actividades de creación de redes.
- 1.7 Por otra parte, las MIPYME no siempre son remitidas a otros proveedores de servicios, lo que reduce la eficiencia del ecosistema empresarial. Estas brechas de apoyo en puntos clave de la trayectoria empresarial constituyen barreras para el crecimiento de las MIPYME.

#### **B. Descripción de la población objetivo**

- 1.8 Las MIPYME son esenciales para la economía de Haití, ya que representan más del 80% de los empleos<sup>9</sup>, en su mayor parte en el sector informal. El proyecto estará dirigido a 2.000 MIPYME que operan principalmente en los sectores de manufactura y comercio minorista.
- 1.9 De las MIPYME que se busca atender, 200 tendrán un negocio establecido o estarán en proceso de establecerlo (es decir, tendrán un sólido potencial de desarrollo). Para que una MIPYME se considere establecida deberá (i) tener entre 1 y 10 empleados; (ii) haber invertido principalmente en producción y procesamiento; (iii) haber alcanzado la etapa de creación de prototipos o de lanzamiento.

---

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> El término “proveedor de servicios” tiene una amplia interpretación, ya que incluye una variedad de actores, tanto del sector público como privado, con o sin fines de lucro (como universidades, empresarios, organismos gubernamentales, entes o programas municipales, etc.), que apoyan a empresas a lo largo de las cuatro etapas de la trayectoria empresarial (ideación, creación de prototipo y experimentación, lanzamiento, y ampliación de escala y salida).

<sup>9</sup> Servicios de Asesoría de IFC (2013). *Small and Medium Enterprises, Stories of Impact*.



*Caso ilustrativo de una MIPYME establecida*

Jude Celiscar de Goodoo Courier: Enviar productos de los Estados Unidos a Haití siempre había sido costoso. Por eso, Jude Celiscar fundó Goodoo Courier para mitigar ese problema en todo el Caribe y se especializó en el envío de pequeños paquetes de mercancías desde una ubicación centralizada en los Estados Unidos, lo que redujo considerablemente los costos de envío hacia Haití. Además, incorporó materiales de embalaje reciclados de Haití, con lo que proporcionó un mandato de sostenibilidad a su empresa.

- 1.10 El proyecto divide el total de 200 MIPYME en dos tipos que se beneficiarán al mejorar su capacidad para poner en marcha innovaciones: (i) 50 PYME ya están establecidas que tienen entre 1 y 10 empleados, pero cuyo desarrollo se ve comprometido por la falta de acceso a la innovación (como panaderías, confiterías y otros negocios del sector de la producción). Por ejemplo, una panadería podría ofrecer nuevos productos, como panes de diferentes formas y distintos ingredientes, o implementar nuevos procesos, como permitir que los clientes paguen con el teléfono celular, o iniciar nuevas actividades de comunicación a través de redes sociales como Facebook; y (ii) 150 MIPYME que no tienen empleados, están iniciando su trayectoria de crecimiento y consideran que la innovación es un factor decisivo para establecerse.
- 1.11 Las otras 1.800 MIPYME a las que se dirige el proyecto se consideran no establecidas (es decir, trabajadores independientes sin empleados). Los emprendedores de este grupo pueden encontrarse en distintas etapas de su trayectoria empresarial (ideación, experimentación/creación de prototipos o inicio del lanzamiento y la comercialización) y muy probablemente aún no han registrado sus empresas.

*Caso ilustrativo de una MIPYME no establecida*

AgriHaiti inició un emprendimiento de elaboración y venta de productos agrícolas que cumplen altos estándares de calidad. El negocio tiene un alto nivel de formalización, ya que no solo está registrado formalmente con las autoridades locales, sino que además mantiene registros comerciales y financieros. La legitimidad formal del negocio permitió que el emprendedor recibiera financiamiento (hasta G 300.000) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para aumentar su productividad. En lugar de depender de los ingresos del negocio para expandirse, el emprendedor usó esos recursos para ampliar la escala, lo que incluyó inversiones en activos operativos adicionales, como insumos y bicicletas. A pesar del alto nivel de formalización, el emprendedor no informó haber completado el mismo número de actividades críticas asociadas a las cuatro etapas de la trayectoria del desarrollo empresarial<sup>10</sup> que otros empresarios de la muestra. Por otra parte, los empresarios muestran un bajo nivel de colaboración con proveedores de servicios de alta calidad a lo largo de las cuatro etapas. Los emprendedores dependen del teléfono celular para las actividades empresariales y usan esta tecnología para administrar las actividades cotidianas relativas a las finanzas de los negocios por medio de canales legítimos de dinero móvil, aunque también recurren a métodos de pago tradicionales cuando es necesario.

<sup>10</sup> SEED Network (2020). *Coordinating for Growth and Innovation: Haitian Entrepreneurial Ecosystem*. [https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021018\\_id\\_Haiti\\_Report\\_MASTER.FINAL-version-reduite.pdf](https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021018_id_Haiti_Report_MASTER.FINAL-version-reduite.pdf).

- 1.12 El 30% de las MIPYME que el proyecto busca atender estarán dirigidas por mujeres. Esta meta servirá de base para el proceso de selección, ya que generalmente las mujeres que inician negocios en Haití crean emprendimientos que son una extensión de sus tareas domésticas tradicionales, como panaderías, restaurantes y producción de mantequilla de maní. Sin embargo, estos emprendimientos no generan un salario de subsistencia. Las trabajadoras predominan en los sectores de comercio mayorista y minorista, restaurantes, hoteles y artesanías.
- 1.13 Si bien las mujeres en general tienen una mayor representación en la administración pública, encuentran muchas dificultades para abrirse camino en el entorno empresarial debido a falta de educación, niveles limitados en aptitudes y formación y desafíos de género. Estos obstáculos también son los motivos principales por los que no pueden ampliar la escala de sus empresas y obtener acceso a crédito<sup>11</sup>.
- 1.14 En el portal Haiti Business, el directorio de empresas creado por el Gobierno de Haití, el 24% de las empresas registradas son propiedad de mujeres o están administradas por ellas. Además, la legislación nacional no prohíbe la discriminación basada en género para el acceso a crédito<sup>12</sup>. Otras barreras que enfrentan las mujeres para acceder a recursos financieros de instituciones formales tienen que ver con la falta de activos inmobiliarios, puesto que esto les impide solicitar programas de crédito del gobierno<sup>13</sup>.
- 1.15 Así pues, el proyecto se centrará en contenidos de formación que aborden las barreras específicas que enfrentan las emprendedoras para hacer crecer sus negocios y las estrategias que pueden articular para aumentar sus probabilidades de éxito.
- 1.16 Otra meta clave son los proveedores de servicios, quienes, a través del programa de aceleración, aumentarán la viabilidad de sus modelos de negocio, mejorarán sus aptitudes y contarán con metodologías de intervención optimizadas para lograr un mayor impacto en las empresas que apoyan. El objetivo es que 10 proveedores de servicios se certifiquen como resultado del programa de aceleración y que todos ellos, más allá de su tipología, proporcionen sus servicios de forma independiente sobre la base de un modelo de negocio viable.
- 1.17 El proyecto se dirigirá a los proveedores de servicios identificados en el informe del proyecto de investigación sobre la ampliación de emprendimientos para el desarrollo económico (SEED)<sup>14</sup> o a proveedores que reúnan las mismas

---

<sup>11</sup> Girls Who Venture (2019). *Haiti Gender Entrepreneurship and Investment Report*. <http://girlswhoventure.org/wp-content/uploads/2019/09/Gender-Entrepreneurship-Investment-Report-Haiti.pdf>.

<sup>12</sup> Banco Mundial (2020). *Dataset* (1971-2020). <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/womenbusiness-and-law/resource/484db6eb-2e89-46da-9971-de1d9c7c579a>.

<sup>13</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (2019). Índice de Instituciones Sociales y Género. <https://www.genderindex.org/wpcontent/uploads/files/datasheets/2019/HT.pdf>.

<sup>14</sup> Este estudio presenta un análisis del ecosistema empresarial nacional y regional en Haití. Concretamente, identifica a los principales proveedores que prestan servicios de apoyo a emprendedores y qué tipo de servicios ofrecen. Puede encontrarse más información sobre el informe en Red Network (2020). *Coordinating for Growth and Innovation: Haitian Entrepreneurial Ecosystem*. [https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021018\\_id\\_Haiti\\_Report\\_MASTER.FINAL-version-reduite.pdf](https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021018_id_Haiti_Report_MASTER.FINAL-version-reduite.pdf).

características, es decir, (i) que se especialicen en al menos una etapa de la trayectoria empresarial (ideación, creación de prototipos/experimentación, lanzamiento, aceleración); y (ii) que hayan demostrado la capacidad de conectarse con otros proveedores para brindar una oferta más completa de servicios a los emprendedores. A lo largo del proyecto se definirán criterios más específicos para seleccionar a los proveedores de servicios.

*Caso ilustrativo de un proveedor de servicios*

FinHaiti es un agente de servicios financieros que apoya a las micro y pequeñas empresas en Haití. Brinda un apoyo de calidad superior al promedio, centrado puntualmente en la etapa de aceleración y ampliación de escala, y también algunos servicios de apoyo a emprendedores durante las etapas de ideación y de creación de prototipos y experimentación, para cubrir así el 40% de los servicios requeridos en estas etapas. Sin embargo, no proporciona apoyo interno durante la etapa de lanzamiento. FinHaiti es un agente de segmento especializado debido al profundo nivel de apoyo y pericia que aporta al ecosistema, pero está poco conectado en esa red, lo que limita su alcance porque no puede remitir a sus clientes a otros participantes del ecosistema para fines de apoyo durante las etapas más tempranas. Los datos obtenidos de encuestas de participantes conectados indican que FinHaiti se beneficiaría si colaborara más en el ecosistema empresarial. Por último, si bien presta servicios generales a grupos marginados, no les ofrece servicios especializados. Durante la pandemia de COVID-19 registró una leve caída del número de emprendedores (-10%) y emprendedoras (-5%) que apoyaba.

## **II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

### **A. Descripción del proyecto**

- 2.1 A lo largo de los años han surgido muchas incubadoras o aceleradoras empresariales en Haití que buscan crear empresas nuevas e innovadoras y promover el crecimiento. Sin embargo, la mayoría de estos programas no han obtenido los resultados previstos. Un estudio reciente realizado por la red SEED arrojó nuevos datos sobre las posibles causas de estas fallas al analizar la implementación de los servicios de apoyo desde una perspectiva de la cadena de valor, la eficiencia, el impacto y la viabilidad. Entre las razones que explican los pocos resultados obtenidos, se observaron brechas en (i) la disponibilidad de financiamiento para apoyar a los emprendedores en la etapa de creación de prototipos y experimentación, que es clave para alentar la innovación, reducir riesgos y evitar errores graves durante la trayectoria empresarial; (ii) la poca colaboración entre los proveedores de servicios para compartir conocimientos y complementar sus servicios con el fin de mejorar el apoyo a los emprendedores; y (iii) el poco apoyo en las etapas de lanzamiento y ampliación de escala, que son básicas para el desarrollo de la autonomía empresarial y la sostenibilidad financiera. Por lo tanto, la solución propuesta es establecer un programa de aceleración no para las empresas, sino para los proveedores de esos servicios de apoyo a las empresas.
- 2.2 Se da prioridad al trabajo con los proveedores de servicios porque se observó que los mejores proveedores son fundamentales para cambiar la mentalidad de los emprendedores. En consecuencia, el proyecto trabajará con los proveedores de servicios identificados en el análisis previo del ecosistema empresarial haitiano

(informe SEED), fortalecerá sus capacidades y los apoyará para que influyan en los emprendedores.

2.3 El proyecto innovará de diferentes maneras:

1. En primer lugar, el proyecto elaborará un programa de fortalecimiento de capacidad, en cuyo marco se apoyará y formará a 10 proveedores de servicios para que se conecten mejor entre ellos y optimicen los servicios que ofrecen a las MIPYME.
2. El proyecto mejorará la armonización de los servicios que ofrecen 10 proveedores en el ecosistema haitiano, detectará complementariedades y fomentará la colaboración. Armonización quiere decir que se alentará a los proveedores a que ofrezcan servicios complementarios. Por ejemplo, un proveedor puede apoyar a un emprendedor en la etapa de ideación y experimentación y, luego, remitirlo a otro proveedor que le ofrezca servicios en las etapas subsiguientes de la trayectoria empresarial (como las de lanzamiento y ampliación de escala). La ventaja de este enfoque es que no se abandona a un emprendedor en su trayectoria simplemente porque un proveedor no tenga la capacidad de apoyarlo en otras etapas o las conexiones con otros proveedores que podrían brindárselo.
3. Se implementará un mecanismo de pago por resultados para incentivar a los proveedores de servicios a que trabajen juntos y se concentren en mejorar el rendimiento de las MIPYME.
4. El organismo ejecutor incluirá en la capacitación de los proveedores de servicios un módulo sobre preparación para el cambio climático, destinado a las MIPYME, que abordará las amenazas y oportunidades del cambio climático vinculadas a sus negocios para así entender cómo pueden adaptarse mejor y contribuir a reducir los impactos negativos.
5. El proyecto se centrará en crear una mentalidad de innovación sencilla entre las MIPYME para que perciban el proceso de prueba y error o la microexperimentación como algo positivo para lograr la innovación.
6. El organismo ejecutor fomentará la creación de redes de contactos entre las MIPYME y los proveedores de servicios mediante actividades concretas, como un día de demostración al año.

2.4 La etapa de evaluación y fortalecimiento de capacidad del proyecto difiere de un enfoque convencional en los siguientes aspectos:

1. No se basa en una estructura física, sino en una estrategia de desarrollo virtual a través de una plataforma digital interactiva que promueve la colaboración y la ampliación de escala.
2. El proyecto premia el impacto que tengan los servicios de apoyo en las empresas a la hora de adoptar innovaciones; no solo la prestación de los servicios.
3. El proyecto redunda en la certificación de los proveedores de servicios en función de la capacidad que tengan de adaptar continuamente sus metodologías de intervención y de medir el impacto sobre los emprendedores. Se incluirá un componente de género en la capacitación de

los proveedores a fin de asegurar que dominen las aptitudes necesarias para promover la inclusión de las mujeres.

## **B. Componentes y actividades**

- 2.5 El proyecto se ejecutará en dos etapas separadas que permitirán medir el impacto y la disponibilidad de financiamiento. El Componente I se implementará durante la primera etapa y los Componentes II y III, en la segunda, a lo largo de un período de tres años.
- 2.6 **Componente I (etapa 1): Evaluación y fortalecimiento de la capacidad de los proveedores de servicios (Total: US\$950.000; BID Lab: US\$450.000; recursos de contrapartida: US\$500.000).** El primer componente, que constituye la primera etapa del proyecto, busca reforzar la prestación de los servicios ofrecidos a las MIPYME y armonizarlos entre los demás proveedores del ecosistema de Haití.
- 2.7 Durante esta etapa, se identificará y seleccionará a 10 proveedores de servicios en función de sus años de existencia legal, sus capacidades financieras y administrativas, y su voluntad de aprender y conectarse con otros proveedores. El proyecto se dirigirá a proveedores de servicios especializados y de bricolaje<sup>15</sup>. En este último caso, los proveedores están sumamente conectados con otros, pero precisan mejorar su propia pericia en algunos ámbitos de la trayectoria del desarrollo empresarial. Por otra parte, los proveedores de servicios especializados tienen conexiones limitadas pero su nivel de pericia en al menos una de las etapas de la trayectoria es muy avanzado. El equipo de diseño considera que invertir en estos dos tipos de proveedores y apoyarlos es una buena estrategia para fortalecer conexiones, fomentar la colaboración y armonizar los servicios ofrecidos en el ecosistema empresarial de Haití. A partir de estos criterios, el organismo ejecutor creará una metodología de selección específica con el fin de identificar a los 10 proveedores más adecuados para colaborar y participar en el proyecto. El organismo ejecutor identificará los servicios que ofrece cada proveedor en cada una de las cuatro etapas de la trayectoria empresarial (ideación, creación de prototipos/experimentación, lanzamiento y aceleración), detectará las brechas existentes y se asegurará de que los proveedores se conecten y complementen entre sí para apoyar a las MIPYME. El primer año se seleccionarán cuatro proveedores, el segundo año otros tres y el tercer año tres más, para sumar un total de 10 proveedores fortalecidos durante el proyecto.
- 2.8 Durante la primera etapa, se realizará una prueba piloto con 500 MIPYME para analizar el enfoque que mejor funciona en el contexto de Haití y para empresas establecidas y no establecidas.
- 2.9 Se creará un módulo de capacitación de instructores para (i) fortalecer la capacidad de los proveedores de servicios en ciertas herramientas y conocimientos técnicos; (ii) conectarlos entre sí y crear una base común que propicie la colaboración y la complementariedad; y (iii) asegurar que estén preparados para operar con un mecanismo de pago por resultados. Para

---

<sup>15</sup> Para más información sobre la taxonomía, véase *SEED Network (2020): Coordinating for Growth and Innovation: Haitian Entrepreneurial Ecosystem*. [https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021018\\_id\\_Haiti\\_Report\\_MASTER.FINAL-version-reduite.pdf](https://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2021/09/2021018_id_Haiti_Report_MASTER.FINAL-version-reduite.pdf).

garantizar que los proveedores dominan las técnicas y los conocimientos específicos para apoyar a las MIPYME se creará una certificación. La transferencia del método de certificación a un organismo competente de Haití y del mecanismo de pago por resultados se realizarán en el marco del Componente III. Para asegurar la transferencia de conocimiento, se establecerá un comité directivo (véanse los párrafos 2.16 y 3.5). Se pagará a los proveedores certificados en función de los resultados por el servicio prestado a las PYME. La certificación será la pieza clave del mecanismo de pago por resultados. Se prevé que en el futuro cercano se certificarán un mayor número de proveedores y que el mecanismo de pago por resultados se convertirá en el método de pago estándar de programas de financiamiento público similares.

- 2.10 En el marco de este componente, el organismo ejecutor también hará un estudio para evaluar la adaptación de la herramienta de autodiagnóstico Chequeo Digital desarrollada por IFD/CTI. Se trata de una herramienta sencilla y gratuita que permite a las MIPYME de la región hacerse un diagnóstico digital en menos de 25 minutos y obtener resultados inmediatos sobre su nivel de madurez. Ofrece recomendaciones personalizadas para emprender una transformación digital o acelerarla y mejorar sus aptitudes digitales, lo que facilita su articulación con la gama de recursos disponibles a nivel local. Además, las empresas pueden hacerse un chequeo cada tres meses y llevar un seguimiento de su avance<sup>16</sup>. La herramienta se adaptará al contexto haitiano con la intención de que se use más adelante en el ecosistema.
- 2.11 Al finalizar esta primera etapa, el organismo ejecutor tendrá que haber movilizado financiamiento de contrapartida para respaldar la segunda etapa del proyecto, que abarca los Componentes II y III.
- 2.12 Los productos previstos de este componente son los siguientes: (i) 10 proveedores de servicios seleccionados, capacitados y certificados que reciben pagos por resultados; (ii) 500 MIPYME capacitadas durante la primera etapa; (iii) un estudio realizado para evaluar la adaptación de la herramienta de autodiagnóstico Chequeo Digital desarrollada por IFD/CTI; (iv) un día de demostración llevado a cabo.
- 2.13 **Componente II (etapa 2): Fortalecimiento de la capacidad de las MIPYME (Total: US\$610.000; BID Lab: US\$400.000; recursos de contrapartida: US\$210.000).** El objetivo de este componente, que forma parte de la segunda etapa del proyecto, es mejorar la competencia técnica de las MIPYME para que tengan más probabilidades de afrontar con éxito los desafíos que se presenten en su trayectoria empresarial y sientan la presencia de un ecosistema de apoyo (aspecto que se destaca en el informe SEED como fundamental para el crecimiento).
- 2.14 Este componente se dividirá en dos actividades:
  1. **Actividad/producto 2.1: Identificación y selección de los emprendedores que participarán en el proyecto.** El organismo ejecutor y el asociado técnico

---

<sup>16</sup> Ejemplo de la herramienta de autodiagnóstico Chequeo Digital implementada en la República Dominicana: <https://chequeo.micm.gob.do/?AspxAutoDetectCookieSupport=1>.

crearán un cuestionario de registro que incluirá una metodología de selección clara para identificar a las MIPYME con mayor potencial de crecimiento y probabilidad de participar en todo el proceso de aceleración. El proyecto aprovechará los conocimientos y las prácticas existentes de los proveedores de servicios, una vez que hayan demostrado una sólida capacidad para identificar y seleccionar emprendedores de alto potencial.

2. **Actividad/producto 2.2: Capacitación de las MIPYME.** Los proveedores de servicios seleccionados capacitarán hasta 1.500 emprendedores (MIPYME) al final de la segunda etapa del proyecto (además de las 500 MIPYME capacitadas en la primera etapa). Se prevé que las MIPYME capacitadas participarán en al menos una de las actividades del proyecto. El proyecto busca asegurar que el programa de capacitación brindado por los proveedores de servicios satisfaga las necesidades de las MIPYME y aumente sus probabilidades de innovar y crecer. A tal efecto y con el fin de llegar a otros proveedores de servicios, DID y HEC Montréal ampliarán, en la segunda etapa, el programa de capacitación desarrollado durante la primera etapa. Además, en esta etapa se pondrá a prueba el método de pago por resultados con los proveedores de servicios para luego, en la segunda etapa, durante el segundo y tercer año, poner en marcha el enfoque más apropiado, en función de los resultados obtenidos. Durante esos dos años se implementará anualmente un programa completo para 750 MIPYME. Se llevarán a cabo una serie de sesiones técnicas, oportunidades de orientación y eventos para establecer contactos. Los proveedores de servicios contarán con un mecanismo de pago por resultados totalmente operativo. Se pagará a los proveedores certificados por proyecto en función de los resultados obtenidos del servicio prestado a las MIPYME. Entre los resultados se pueden mencionar los siguientes: número de PYME capacitadas por proveedor; número de MIPYME que implementan prácticas óptimas empresariales; porcentaje de aumento en ventas anuales de las MIPYME asistidas; número de nuevos servicios añadidos a la gama ofrecida por el proveedor.

Se realizará una evaluación al final del segundo año y al año siguiente se implementarán las mejoras necesarias al programa.

- 2.15 Los productos previstos de este componente son los siguientes: (i) proceso de selección establecido para las MIPYME; y (ii) 1.500 MIPYME capacitadas.
- 2.16 **Componente III: Intercambio de conocimientos y ampliación de escala (Total: US\$140.000; BID Lab: US\$50.000; recursos de contrapartida: US\$90.000).** El objetivo de este componente es reunir una estructura de incentivos y establecer un proceso de intercambio de conocimientos. Se trata de un componente básico para ampliar la escala del proyecto y asegurar su continuidad. Durante la implementación del proyecto se llevarán a cabo actividades para despertar el interés de partes interesadas locales.
- 2.17 Durante el segundo y el tercer año, se realizará un día de demostración anual para las MIPYME (etapa 2), en el que los proveedores de servicios presentarán a las MIPYME que hayan tenido una buena participación en el proceso de aceleración y que demuestren el mejor potencial de crecimiento. Se invitará a partes interesadas locales e internacionales del BID para que asistan al encuentro

y establezcan contactos. Además, se organizará una reunión semestral con el comité directivo, donantes internacionales y representantes del Gobierno de Haití.

- 2.18 El mecanismo de pago por resultados tendrá una estructura que permitirá transferir conocimientos a instituciones públicas en Haití y a todo el Grupo BID. Para lograr esta meta, se hará una evaluación de impacto al final del tercer año para analizar los principales resultados del programa (frente a la matriz de resultados inicial), detectar posibles mejoras para el programa y definir las condiciones para ampliar su escala en Haití y en otras regiones en las que DID o el BID respalden programas similares. Se establecerá una estructura de incentivos que permitirá pagar a los proveedores de servicios en función de los resultados que generen para el crecimiento de las MIPYME.
- 2.19 Los productos previstos de este componente son los siguientes: (i) un día de demostración organizado al año, a partir del segundo año; (ii) un comité directivo establecido; y (iii) una estructura de incentivos creada para pagar a los proveedores de servicios en función de los resultados.

### **C. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto**

- 2.20 En términos generales, el proyecto tiene por objeto llevar la innovación y el crecimiento a las MIPYME subsanando las brechas existentes y fortaleciendo el ecosistema empresarial de Haití. Los resultados previstos son los siguientes: (i) conectar a 10 proveedores de servicios; (ii) ofrecer un servicio más completo y armonizado a 2.000 MIPYME y aumentar las posibilidades de los emprendedores para innovar y hacer crecer sus empresas. Este proyecto difiere de otros destinados a fortalecer las MIPYME en Haití. Las lecciones aprendidas de proyectos como el de Aumento de la Capacidad del Sector Artesano de Haití para Hacer Frente a la Demanda del Mercado Mundial (HA-M1046) indican que el diseño del proyecto debe tener en cuenta la sostenibilidad. Es una lástima que un proyecto genere un impacto solo durante los tres años del período de financiamiento y luego desaparezca. La finalidad del proyecto propuesto es aprovechar estas experiencias anteriores como sigue: (i) el organismo ejecutor trabajará con los proveedores de servicios existentes y no creará una estructura nueva para este proyecto; y (ii) se busca transferir a las autoridades haitianas el mecanismo de pago por resultados para que haya continuidad en el financiamiento y usarlo de catalizador de futuros financiamientos. A tal fin, BID Lab servirá de enlace con otras entidades de financiamiento y el comité directivo, que incluirá donantes internacionales y representantes del Gobierno de Haití.
- 2.21 *Número de MIPYME que están capacitadas y que están finalizando la trayectoria de capacitación empresarial y de preparación para el cambio climático:* En función de la experiencia del organismo ejecutor en otros países, no todas las MIPYME que inicien el proceso de incubación participarán en toda la variedad de actividades ofrecidas. Sin embargo, esos emprendedores que inician el proceso de incubación pero no lo terminan todavía adquieren aptitudes y tienen el potencial para crecer. Así, BID Lab quiere que se involucren, descubran el apoyo que ofrece el ecosistema y participen cuando les parezca necesario. De un total de 600 MIPYME, se prevé que se completará la capacitación de 50 el primer año, de 275 más el segundo año y de otras 275 el tercer año.



- 2.22 *Porcentaje de mujeres capacitadas que están finalizando la trayectoria de capacitación empresarial:* La importancia de capacitar a emprendedoras es fundamental, y este será uno de los principales resultados previstos del proyecto. El proyecto tendrá como meta capacitar en el proceso de aceleración a 30% de MIPYME dirigidas por mujeres.
- 2.23 *Porcentaje de aumento en las ventas anuales de las MIPYME establecidas:* Se prevé que las MIPYME establecidas que participan en el programa aumenten de forma sostenida sus ventas (5%) dado que el organismo ejecutor se centrará en desarrollar la capacidad de innovación. Este resultado se medirá al final del tercer año.
- 2.24 *Porcentaje de aumento en las ventas anuales de las MIPYME no establecidas:* Se prevé que las MIPYME no establecidas capacitadas por los proveedores de servicios aumenten de forma sostenida sus ventas (10%) dado que estos también se centrarán en desarrollar la capacidad de innovación. Se prevén más resultados que en el caso de las MIPYME establecidas puesto que las empresas no establecidas tendrán un nivel de ventas menos maduro al inicio del programa. Este resultado se medirá al final del tercer año.
- 2.25 *Número de MIPYME que implementan prácticas óptimas empresariales:* La capacitación se basará en actividades prácticas, en las que se solicitará a los emprendedores que prueben algo nuevo en su empresa durante un período y luego informen sobre los resultados obtenidos a los proveedores de servicios bajo la supervisión del organismo ejecutor. Estas micropruebas podrían realizarse con respecto a un producto o servicio, pero también a nivel de procesos y organización. Las MIPYME deben probar al menos una práctica empresarial nueva para poder participar de la capacitación. Por lo tanto, los resultados previstos son los siguientes: 50 nuevas prácticas el primer año, 275 más el segundo año y otras 275 el tercer año.
- 2.26 *Número de proveedores que mejoran la capacidad de los servicios que ofrecen:* Se prevé que los 10 proveedores de servicios que participen del programa enriquecerán su oferta de servicios en al menos una etapa de la trayectoria empresarial (ideación, creación de prototipos/experimentación, lanzamiento y aceleración) y, cuando sea posible, empezarán a ofrecer servicios en una etapa en la que aún no habían estado presentes. Se prevé que cuatro proveedores mejorarán la capacidad de sus servicios el primer año, otros tres lo harán el segundo año y tres más el tercer año.
- 2.27 *Programa de capacitación de los proveedores de servicios para apoyar a las MIPYME totalmente operativo:* El proyecto busca establecer (i) una plataforma para que los proveedores ofrezcan sus servicios a las MIPYME y conectarse entre ellos; (ii) un enfoque claro de apoyo empresarial que abarque las cuatro etapas de la trayectoria empresarial (ideación, creación de prototipos/experimentación, lanzamiento y aceleración); y (iii) un mecanismo de pago por resultados para incentivar a los proveedores, para finales del tercer año.
- 2.28 Las fuentes de los datos empleados para hacer el seguimiento de estos parámetros de medición están documentadas en la matriz de resultados, y el organismo ejecutor será responsable de asegurar que esta información se recopile de forma precisa y oportuna.

- 2.29 Se seguirá y evaluará con frecuencia la evolución y el desempeño del programa para aprender de la experiencia y hacer adaptaciones según necesiten los proveedores de servicios y las MIPYME como resultado de las pruebas obtenidas (por ejemplo, qué funciona y qué no funciona para lograr los objetivos del proyecto).
- 2.30 Al final del proyecto se agruparán y documentarán estos parámetros de medición y análisis en una evaluación para determinar el impacto total. Cualquier fuente adicional de información que se requiera se establecerá antes del final del proyecto.
1. Durante la primera etapa del proyecto, se realizará una prueba piloto de la certificación de los proveedores de servicios y la capacitación de las MIPYME, se aprenderá de las experiencias y se harán los ajustes necesarios para la segunda etapa. Tras este proceso, el organismo ejecutor podrá probar algunas hipótesis y aumentar las probabilidades de éxito del programa.
  2. Se usarán diferentes encuestas y evaluaciones para examinar ciertos indicadores que se presentan en la matriz de resultados.
  3. El mecanismo de pago por resultados se evaluará cada año para examinar su impacto en la prestación de apoyo de los proveedores de servicios y el desempeño de las MIPYME.

### **III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS**

#### **A. Alineación con el Grupo BID**

- 3.1 El proyecto está alineado con la Visión 2025 ya que (i) invierte en emprendimiento, desarrolla el ecosistema de innovación y fomenta un entorno empresarial más propicio; (ii) crea incentivos y promueve las condiciones necesarias para acelerar la adopción de nuevas tecnologías y la digitalización; (iii) fomenta el surgimiento de empresas dinámicas con nuevos modelos de negocios incluyentes y sostenibles que pueden convertirse en motores del crecimiento económico; y (iv) aumenta las oportunidades económicas de las mujeres al ampliar su participación en la fuerza laboral, cerrar brechas de ingresos y de género y mejorar el acceso de las mujeres a ocupaciones y empleos más productivos y mejor remunerados.
- 3.2 El proyecto que se propone es plenamente congruente con los compromisos de BID Lab de apoyar las economías de países pequeños e insulares y de los grupos C y D, así como con los objetivos del área temática de BID Lab de economía del conocimiento, específicamente brindar acceso a financiamiento para innovación, aumentar la capacidad humana e institucional, apoyar el desarrollo de soluciones innovadoras relacionadas con el financiamiento climático y la igualdad de género, y establecer un enfoque basado en ecosistemas para apoyar la innovación. Existe una alineación directa con la cartera de economía del conocimiento de BID Lab en la región en general y en particular con la cartera de países del Caribe, que incluye varios proyectos que apoyan la innovación y el emprendimiento. Además, los esfuerzos emprendidos por BID Lab para desarrollar proyectos sostenibles por medio de modelos innovadores de

financiamiento como las facilidades de bonos de impacto social y de impacto en el desarrollo se reflejan en el proyecto propuesto mediante el mecanismo de pago por resultados.

- 3.3 El proyecto apoyará a creadores de empresas, los proveedores de servicios, en Haití que ayuden a emprendedores a convertir sus ideas en modelos de negocios listos para el mercado y a transformar modelos de negocios en empresas aptas para recibir inversiones. El proyecto también implementará de forma estratégica un instrumento financiero nuevo basado en resultados para financiar a los proveedores de servicios. Las lecciones aprendidas se compartirán con todo el Grupo BID.
- 3.4 El proyecto está alineado con la Estrategia de País 2017-2021 y más específicamente con el objetivo de mejorar el entorno empresarial para aumentar la productividad. También es congruente con el proyecto HA-L1137 y explorará las sinergias para transferir los conocimientos adquiridos a entidades públicas interesadas del país. Además, está en consonancia con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): ODS 1 (fin de la pobreza), ODS 5 (igualdad de género), ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 13 (acción por el clima), ya que busca aumentar los ingresos y la resiliencia de las MIPYME.
- 3.5 El proyecto posee estrechas sinergias con la labor de CTI del BID, puesto que aprovechará la oportunidad para implementar en el país la herramienta de autodiagnóstico Chequeo Digital que esta desarrolló. Asimismo es congruente con la Actualización de la Estrategia Institucional del BID 2016-2019 dado que contribuye a dos de los tres principales desafíos de desarrollo de la región, a saber: (i) exclusión social y desigualdad; y (ii) bajos niveles de productividad e innovación. También está alineado con los temas transversales del Grupo BID de promoción de la igualdad de género y la diversidad y apoyo a los países pequeños y vulnerables.

## **B. Ampliación de escala**

- 3.6 Como premisa para la ampliación de escala, se formará un comité directivo de agentes locales para evaluar la evolución del proyecto y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Se invitará a intercambiar conocimientos a las instituciones públicas que quieran desarrollar un método común, fortalecer sus ecosistemas y financiar programas públicos para MIPYME.
- 3.7 En Haití, el proyecto está en total consonancia con el plan de recuperación económica pos-COVID y aumenta su potencial de ampliación de escala, ya que las partes interesadas nacionales, que incluyen organismos gubernamentales y donantes, pueden adoptar el modelo y ampliar su escala en otras regiones.
- 3.8 El proyecto tiene potencial para ampliar su escala no solo en Haití, sino también en otros países del Caribe y otras regiones.
- 3.9 De hecho, una de las principales fortalezas del enfoque del proyecto es que puede implementarse en distintos contextos en los que exista un ecosistema empresarial (por ejemplo, proveedores de servicios, MIPYME y entorno propicio). Una vez cumplida esta condición previa, el proyecto puede repetirse independientemente del sector económico. Además, el sistema de incentivos (pago por resultados) y el

fortalecimiento de capacidad son elementos clave que contribuyen a la eficacia y sostenibilidad de los resultados.

- 3.10 La ampliación de escala también puede realizarse en otros países donde opera el BID en áreas temáticas similares con poblaciones objetivo semejantes (para fortalecer la capacidad de proveedores de servicios y luego implementar el mecanismo de pago por resultados), como Jamaica (proyecto JA-L1085) y Trinidad y Tobago (proyecto TT-T1094).
- 3.11 DID está dispuesta a ampliar la escala del proyecto en otras regiones donde opera valiéndose de otras oportunidades de financiamiento. DID y HEC han estado trabajando de la mano en el desarrollo del empresariado de otros países. Colombia podría ser un objetivo interesante para repetir y ampliar la escala del proyecto.
- 3.12 Tal como se mencionó, en el marco del proyecto se organizarán días de demostración (uno al año) y reuniones semestrales con donantes internacionales y organismos gubernamentales nacionales con el objetivo de promover su visibilidad y despertar el interés de posibles partes interesadas y profundizar el compromiso de las ya existentes. Además, con la participación activa de HEC, un componente importante del proyecto se centrará en recopilar, analizar y publicar datos por medio de conferencias y publicaciones académicas, informes de impacto y producción de casos y material didáctico para las sesiones de capacitación.

### C. Riesgos del proyecto e institucionales

- 3.13 **Inestabilidad sociopolítica:** Riesgo de alta probabilidad y mediano impacto. **Mitigación:** DID ha estado trabajando en el país desde hace más de 20 años y cuenta con planes de contingencia bien establecidos que le permiten adaptarse a la gran variedad de desafíos que el país enfrenta con regularidad. DID tendrá oficiales en el terreno durante el proyecto.
- 3.14 **Seguridad:** Riesgo de alta probabilidad y gran impacto. **Mitigación:** DID ha estado trabajando en el país durante décadas y cuenta con conocimientos especializados sobre cómo operar en este contexto. Se establecerá la infraestructura local necesaria para minimizar este riesgo y aumentar la seguridad de los encargados de ejecutar el programa.
- 3.15 **La pandemia en los próximos años:** Riesgo de alta probabilidad y mediano impacto. **Mitigación:** Además de haber creado la capacidad de operar de forma remota durante la mayor parte de la pandemia, el proyecto busca crear una plataforma en línea exclusiva para proveedores que les permita conectarse con las MIPYME para prestar sus servicios, conectarse y realizar cobros con el mecanismo de pago por resultados. Si se mantienen las restricciones para los viajes internacionales, el personal de DID en el país mantendrá las actividades sin contratiempos.
- 3.16 **Otras oportunidades de financiamiento para los proveedores de servicios:** Riesgo de alta probabilidad y bajo impacto. **Mitigación:** El mecanismo de pago por resultados puede ayudar a minimizar el efecto de otras oportunidades de financiamiento abiertas a los proveedores de servicios participantes en el número de altas y bajas registradas. DID y BID Lab también servirán de enlace con otros

organismos de financiamiento para evitar la duplicación. También se informará a los proveedores de servicios sobre el requisito de participar durante todo el programa para poder recibir la certificación. Los proveedores de servicios deberán reembolsar los fondos que reciban por medio del pago por resultados cuando estos recursos financien actividades y servicios que cubran otros donantes. Se penalizará el financiamiento en duplicado destinado a las mismas actividades exigiendo el reembolso, por parte del proveedor, de los costos de la capacitación recibida durante el proyecto.

- 3.17 **Conflictos inesperados entre los proveedores de servicios:** Riesgo de alta probabilidad y gran impacto. **Mitigación:** DID establecerá posibles ámbitos de competencia conflictiva entre los proveedores de servicios durante el proceso de selección e implementación y se enfocará en los proveedores que tengan un sólido potencial para complementar los servicios ofrecidos y usar el mecanismo de pago por resultados para fomentar la colaboración. El día de demostración, la capacitación para instructores y las actividades de seguimiento servirán para informar y alentar a los proveedores con respecto a la importancia de colaborar para generar un mejor ecosistema empresarial en Haití.
- 3.18 **Poca asistencia y participación de las MIPYME:** Riesgo de mediana probabilidad y gran impacto. **Mitigación:** El mecanismo de pago por resultados también se extenderá a las MIPYME con el fin de incentivarlas a que participen en el programa hasta el final. En ese caso, se movilizarán incentivos simbólicos en el mecanismo de pago por resultados, como una certificación ofrecida por DID y HEC, y podrían ofrecerse diferentes premios adicionales (por ejemplo, acceso a más capacitaciones o sesiones especiales de orientación) para las MIPYME que logren objetivos establecidos por los proveedores de servicios.

#### IV. PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO

- 4.1 El costo total del proyecto asciende a US\$2.000.000, de los cuales US\$700.000 (35%) provendrán de recursos propios de BID Lab, US\$300.000 (15%) del Fondo Clinton-Bush para Haití, administrado por BID Lab, y US\$1.000.000 (50%) del organismo ejecutor. El instrumento que usará BID Lab es un financiamiento no reembolsable, lo cual se justifica porque el proyecto busca crear un ecosistema sostenible de proveedores de servicios en Haití.
- 4.2 Los recursos no reembolsables propuestos de BID Lab de US\$1.000.000 apalancarán US\$1.000.000 en recursos no reembolsables disponibles de DID y sus socios de financiamiento.
- 4.3 El proyecto se estructura en dos etapas: la primera buscará fortalecer a los proveedores de servicios, crear la red y diseñar el programa de capacitación para las MIPYME, mientras que la segunda financiará el apoyo a las MIPYME mediante el mecanismo de pago por resultados, así como las actividades de intercambio de conocimientos. La condición para iniciar la segunda etapa será que el organismo ejecutor movilice como mínimo US\$500.000 en efectivo de otros financistas.

Presupuesto						
Ítem	Concepto	Monto total del proyecto	Contribución de BID Lab		Contrapartida	
			FOMIN - Fondo principal	FOMIN – Fondo Clinton-Bush para Haití	Efectivo	En especie
1	Componente I: Fase 1 - Evaluación y fortalecimiento de la capacidad de los proveedores de servicios	950.000	450.000		-	500.000
			260.000	190.000		
2	Componente II: Fase 2 - Fortalecimiento de la capacidad de las MIPYME	610.000	400.000		210.000	-
			340.000	60.000		
3	Componente III: Fase 2 - Intercambio de conocimientos y ampliación de escala	140.000	50.000		90.000	-
			30.000	20.000		
4	Administración del proyecto (costos de la unidad de ejecución)	300.000	100.000		200.000	-
			70.000	30.000		
	Subtotal (costo directo)	2.000.000	1.000.000		500.000	500.000
			700.000	300.000		
	Total del financiamiento no reembolsable	2.000.000	1.000.000		500.000	500.000
						1.000.000

## V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

### A. Descripción del organismo ejecutor

- 5.1 Développement international Desjardins (DID) será el organismo ejecutor de este proyecto y firmará el acuerdo con el Banco. Se trata de una corporación canadiense sin fines de lucro registrada bajo el número 184256-1 que ha demostrado tener una experiencia y un desempeño sólidos como organismo ejecutor de BID Lab (operación HA-M1055). Su función será reunir a todos los asociados técnicos, financieros y de implementación para desarrollar el proyecto y asegurar su sostenibilidad. Proporcionará asistencia técnica en alguna medida, para instituciones financieras, por ejemplo, y, como organismo ejecutor, será responsable de administrar los fondos, contratar asociados técnicos de acuerdo con los procedimientos establecidos, coordinar actividades y tareas administrativas, y presentar informes a BID Lab y otros asociados de financiamiento. En reiteradas ocasiones ha demostrado su capacidad para suscitar cambios estructurales duraderos y operar en contextos inestables como el de Haití.
- 5.2 Otro asociado que participa en el proyecto es HEC Montréal (HEC), que aportará sus conocimientos técnicos y apoyará la definición e implementación de herramientas técnicas. El compromiso de financiamiento de HEC para el proyecto es de US\$500.000. Su participación será totalmente en especie (véase el párrafo 5.5).
- 5.3 Este proyecto aprovechará la creciente experiencia de DID y HEC en la implementación de programas que buscan fortalecer las redes de proveedores de servicios. Ambos organismos tienen experiencia en países como Sri Lanka (colaboración con SANASA en el diseño y la realización de capacitaciones para emprendedores en zonas rurales sobre creatividad e innovación para el crecimiento empresarial) y Tunicia (colaboración en el diseño y la realización de

capacitaciones para emprendedoras sobre liderazgo femenino para el crecimiento empresarial). Además, DID posee una amplia experiencia de trabajo en Haití, tanto con agentes públicos como privados, y la experiencia de HEC en el país se ve reflejada en su trabajo con la red SEED.

## **B. Estructura y mecanismo de implementación**

- 5.4 DID establecerá una unidad de ejecución y la estructura necesaria para llevar a cabo las actividades del proyecto y administrar los recursos correspondientes con eficacia y eficiencia. También será responsable de presentar informes de avance de la implementación del proyecto. En el Anexo V de los archivos técnicos del proyecto se incluye información detallada sobre la estructura de la unidad de ejecución y los requisitos en materia de presentación de informes.
- 5.5 La escuela pública de negocios canadiense de la Universidad de Montréal, HEC, apoyará la definición e implementación del programa de fortalecimiento de capacidad dirigido a los proveedores de servicios, lo que incluye compartir su experiencia en este ámbito. Se asociará con DID para los fines de este proyecto, lo cual deberá demostrarse como condición previa al primer desembolso. Ayudará a los funcionarios locales a ejecutar las actividades del programa (elaboración del material didáctico y de la metodología de evaluación de diferentes enfoques y difusión de los resultados). Posee experiencia comprobada con incubadoras y aceleradoras de empresas y también ha brindado apoyo a proveedores de servicios de emprendimientos locales. Además, cuenta con la pericia necesaria para analizar los ecosistemas empresariales, desarrollar y evaluar los programas de capacitación y orientación para emprendedores y medir el impacto social. Asimismo, contribuye a esta iniciativa.
- 5.6 El comité directivo tiene dos objetivos principales. En primer lugar, busca informar a las diferentes partes interesadas sobre el proyecto y sensibilizar al sector público de Haití a fin de asegurar la ampliación del proyecto. Segundo, servirá de foro para intercambiar las lecciones entre los diferentes participantes. Las partes interesadas que se invitará a participar en el comité son las siguientes: otros donantes (Banco Europeo de Inversiones, Unión Europea, Banco Mundial, Banco de Desarrollo del Caribe, entidades de cooperación internacional y embajadas), representantes del Gobierno de Haití, otros asociados técnicos que trabajan en el desarrollo del sector privado con un enfoque en las MIPYME de Haití (por ejemplo, la Escuela de Negocios de Frankfurt, AUF).

## **VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES**

- 6.1 **Desembolso por resultados y acuerdos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a los acuerdos estándar de BID Lab sobre desembolso por resultados y a las políticas del BID sobre adquisiciones y contrataciones<sup>17</sup> y gestión financiera<sup>18</sup>, según se indica en los Anexos V y VI.

---

<sup>17</sup> Enlace a la [Política para la Adquisición de Bienes y Obras Financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo](#).

<sup>18</sup> Enlace a la [Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID](#).

- 6.2 El financiamiento del proyecto se usará exclusivamente para fines de cooperación técnica. Ni BID Lab ni el organismo ejecutor desembolsarán los recursos de BID Lab como financiamiento reembolsable.

## **VII. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

- 7.1 **Propiedad intelectual.** Se conferirá al Banco la propiedad intelectual de todos los trabajos y los resultados que se deriven de este proyecto. El Banco otorgará al organismo ejecutor una licencia irrevocable, mundial, perpetua, exenta de regalías y no exclusiva para usar, copiar, distribuir, reproducir, exhibir públicamente y aplicar cualquier producto de propiedad exclusiva que surja de la ejecución del proyecto, así como para crear trabajos derivados. El organismo ejecutor podrá otorgar sublicencias a terceros sin autorización o licencias adicionales del Banco.
- 7.2 El organismo ejecutor se compromete a incluir en todos los contratos que celebre con consultores en el marco del proyecto la transferencia al Banco de los derechos de propiedad intelectual pertinentes, incluidos los derechos de autor.
- 7.3 El Banco podrá divulgar, reproducir y publicar cualquier información relacionada con el proyecto e incluir en esa información el nombre y el logotipo del organismo ejecutor.