

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

Argentina

Delegación de autoridad de FOMIN a las oficinas de los países

Plan de operaciones

Información general.

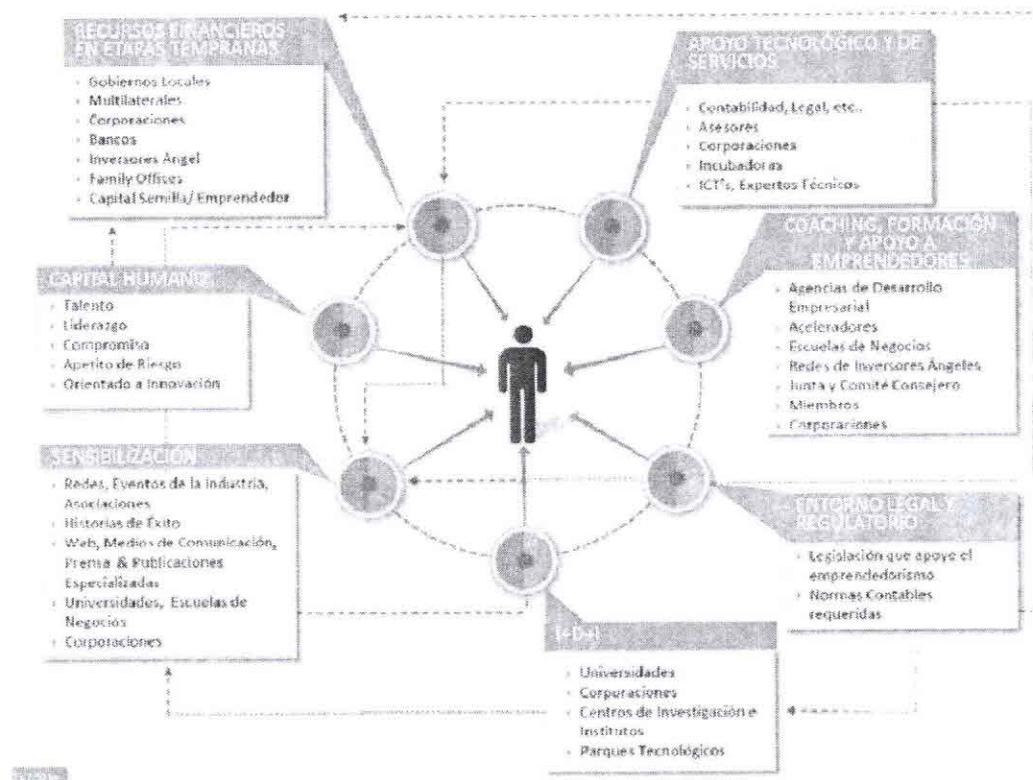
Título del proyecto	Fortalecimiento del Ecosistema Emprendedor y de Innovación en el noroeste argentino
N.º de proyecto	AR-M1075
Organismo ejecutor	Endeavor Argentina
Beneficiarios	575 Emprendedores (fundadores de nuevas empresas o empresas jóvenes) de las provincias de Salta y Tucumán que reciben formación y/o acompañamiento por parte de mentores
Fuentes de financiación	Contribución de FOMIN: USD\$ 150.000 (48.8%) Recursos de la contraparte: USD\$ 157.100 (51.2%) Costo total: USD\$ 307.100 (100%)
Objetivos	Contribuir al incremento de la competitividad, el crecimiento económico y la creación de empleos de calidad en las provincias de Salta y Tucumán a través de acciones tendientes a desarrollar el ecosistema emprendedor y de innovación
Planilla de ejecución	El proyecto se ejecutará en 24 meses El período de desembolso será de 30 meses
Equipo de proyecto	Erika Molina (MIF/CAR) y Gyoung Joo Choe (MIF/MIL), co-líderes de equipo; Susana García-Robles (MIF/ATF); Adrián Magendzo Weinberger (IFD/CTI); Gabriel Casaburi (IFD/CTI), George Rogers (LEG).

I. Antecedentes y justificación

Innovación y ecosistema emprendedor para una mayor competitividad del país. El desarrollo de la tecnología y la innovación ejerce un rol crucial en el crecimiento económico y social de un país. Asimismo, un entorno favorable para el desarrollo de empresas de alto impacto resulta clave para estimular la competitividad de la economía nacional que contribuya a la creación de empleos de calidad, diversificación del tejido empresarial, y la transformación de ideas innovadoras en oportunidades económicas.

Como parte del entorno empresarial, el ecosistema emprendedor se caracteriza por estar apoyado por un contexto público de regulaciones, políticas y prácticas de negocios, y formado por una base de organizaciones e individuos que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas de alto impacto. La arquitectura institucional de un ecosistema de innovación y emprendimiento es compleja; se compone de actores del sector privado, público y académico, apoyados por instituciones intermediarias como son las incubadoras y aceleradoras de empresas, oficinas de transferencia tecnológica, redes de inversores y capital semilla, entre otros, cuya capacidad de innovación y emprendimiento depende a su vez de la presencia de una cantidad de elementos clave, como el marco regulatorio vigente en un determinado país, el capital humano calificado, el mercado de capitales semilla, proveedores de servicios que entiendan la industria, etc.

Figura 1. Principales componentes del ecosistema emprendedor



Fuente: Grupo de Financiamiento en Etapas Tempranas, Fondo Multilateral de Inversiones, 2014.

Diagnóstico del problema. Innovación y ecosistema emprendedor en el noroeste argentino. El período más reciente de crecimiento económico de Argentina¹ fue acompañado por el desarrollo de un incipiente pero pujante ecosistema emprendedor formado por instituciones públicas, privadas, universidades, incubadoras, aceleradoras, fondos de inversiones, ONGs y algunos programas gubernamentales municipales y provinciales de apoyo a emprendedores de alto crecimiento. Durante este período, una nueva generación de emprendedores locales ha creado numerosas empresas de alto crecimiento con ambiciones de expansión regional y global², tendencia que ha continuado en los últimos años aún a pesar de la coyuntura de relativa desaceleración económica.

Cabe señalar que los avances registrados en el ecosistema emprendedor del país se han circunscripto en gran medida a la ciudad de Buenos Aires, donde se ha ido consolidando un polo altamente dinámico promovido por iniciativas tanto públicas como privadas. Son ejemplos de iniciativas públicas, programas de incubación y co-inversión para emprendedores tales como Desarrollo Emprendedor, Buenos Aires Emprende, Incuba y Baitec. A nivel privado, se han destacado desde 2011 aceleradoras de base tecnológica, tales como NXTP Labs y Wayra. A nivel académico, las universidades de Buenos Aires, Austral, Di Tella, San Andrés, ITBA y Palermo han creado sus propios centros y programas de emprendimientos. Otras ciudades intermedias en las regiones centrales del país como Córdoba, Mendoza o Rosario también han ido desarrollando sus emergentes ecosistemas locales, aunque con menor empuje en comparación con Buenos Aires, creando condiciones favorables para el despegue de la actividad emprendedora y fomentando el surgimiento de una nueva camada de emprendedores de alto impacto. Son muestra de ello iniciativas tales como EECBA (Ecosistema Emprendedor Córdoba), Ciudad del Emprendedor Córdoba, Naves La Pampa, Polo TIC Mendoza, Startup Weekend Mendoza/Córdoba/Rosario, apertura de sedes Endeavor en Córdoba, Mendoza, Rosario y Neuquén, sólo por nombrar algunos.

La realidad ha sido dispar en la región norte del país, donde la temática del emprendimiento de alto impacto aún no forma parte del centro de la agenda pública o privada, y apenas se están empezando a gestar esfuerzos incipientes por parte de algunos actores locales. El Norte Grande, conformado por un grupo de nueve provincias, es una región que presenta deficiencias de todo tipo, incluyendo indicadores socioeconómicos rezagados con relación al promedio nacional: estas provincias tienen alrededor del 20% de la población del país, pero apenas más del 10% del PIB³. Esta es una de las razones por las cuales las últimas dos estrategias país del Banco han puesto el énfasis en apoyar proyectos en el Norte Grande⁴.

El problema central que busca abordar el presente proyecto es el **bajo nivel de innovación y emprendimiento de alto impacto en la región del noroeste argentino (NOA), específicamente en las provincias de Salta y Tucumán, vinculado con el carácter naciente del ecosistema emprendedor local**. La región enfrenta barreras importantes dado que una serie de elementos y actores relevantes para el ecosistema de innovación y emprendimiento son precarios o están ausentes:

- a) En la región predomina una cultura aún poco tendiente a fomentar la toma de riesgos para creación de emprendimientos de alto impacto, a reconocer a emprendedores dinámicos como modelos

¹ El Producto Interno Bruto (PIB) creció a una tasa promedio anual de 8,8% en el período 2003-2007 y de 5% en el período 2007-2012.

² Han sido ejemplos emblemáticos de ello empresas como OLX, MercadoLibre, Despegar y Globant.

³ Asimismo, sólo el 4% de los hogares tiene acceso a conexión de internet de banda ancha contra un 11% a nivel nacional, y el gasto en I+D es apenas un 0,44% de su PIB contra un 0,52% a nivel nacional.

⁴ “Alivio a Restricciones al Crecimiento en el Norte Grande a través del apoyo al Desarrollo del Sector Privado” de la Estrategia de País del Banco 2012-2015 (GN-2687).

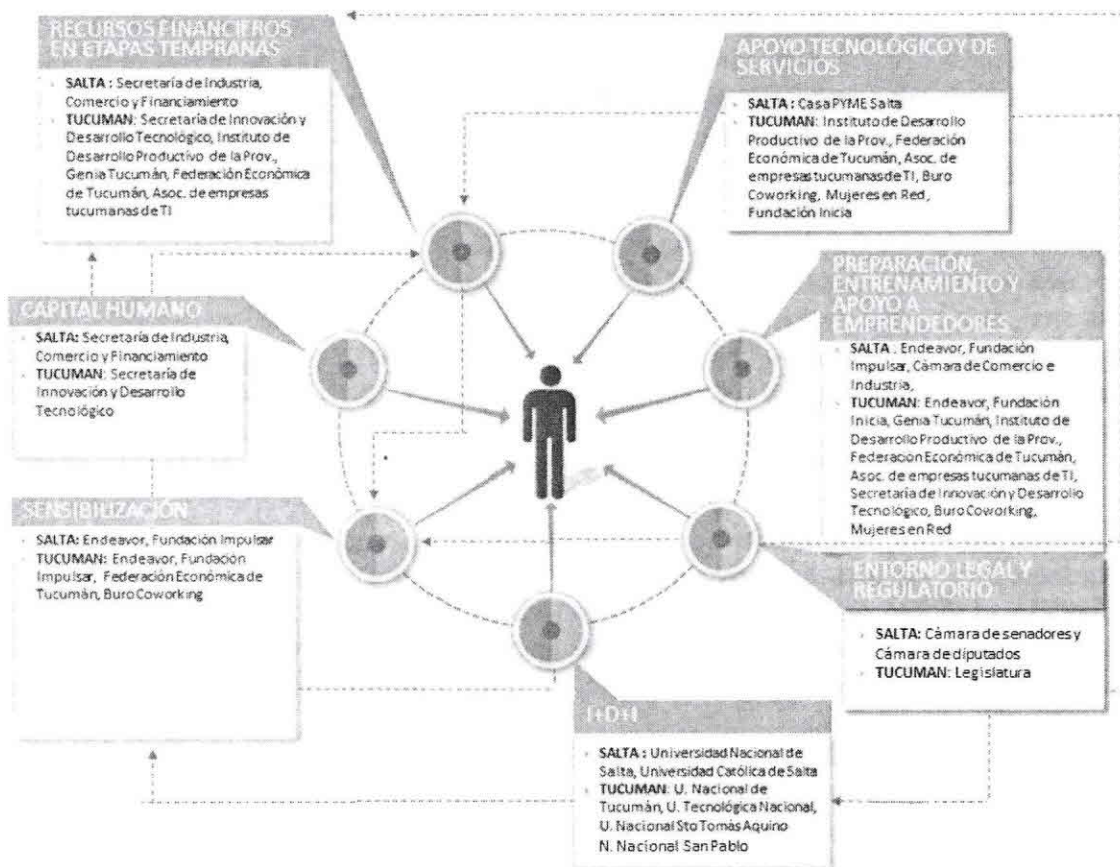
sociales a seguir, o a aceptar el fracaso como parte inherente del proceso de crear y hacer crecer empresas.

- b) Las agencias del gobierno de la región tienen baja exposición y conocimientos sobre el rol de los emprendimientos de alto impacto en el desarrollo de la economía, lo cual se traduce en ausencia de estrategias, políticas, iniciativas y recursos destinados a establecer un entorno propicio en el que se generen y desarrollen emprendimientos innovadores y de alto impacto.
- c) La articulación y los vínculos de colaboración son débiles entre los diferentes actores públicos y privados (agencias del gobierno, universidades, centros de investigación, inversionistas, proveedores de servicios, etc.), imprescindibles para construir y consolidar un ecosistema que promueva la actividad innovadora y emprendedora. En particular, es muy bajo el nivel de transferencia tecnológica que se observa entre los centros de investigación de las universidades y el sector privado, no solo empresarial sino fundamentalmente emprendedor.
- d) Los emprendedores locales tienen escasas opciones de acceso a capital ángel, semilla y emprendedor para financiar sus proyectos, en parte debido al reducido número de inversionistas locales que comprendan los desafíos y el potencial de proveer financiamiento a empresas en etapas tempranas.
- e) Vinculado al punto anterior, los inversionistas carecen de acceso a un flujo de proyectos de inversión innovadores y atractivos compuestos por equipos sólidos, usualmente debido a una preparación inadecuada de los emprendedores locales, así como al desconocimiento del proceso inversor y lo que buscan los inversionistas.

El diagnóstico del problema central y sus causas se respalda en un relevamiento realizado por el equipo del proyecto a fines del mes de octubre del presente año en la ciudad de Salta, para el que se llevaron adelante entrevistas con informantes claves de una muestra relevante de entidades que forman parte del ecosistema emprendedor local, a saber: universidades (Universidad Nacional de Salta, Universidad Católica de Salta), agencias gubernamentales (Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable; Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento; Ministerio de Gobierno; y Ministerio de Cultura y Turismo), grandes empresas (agrupados en Norte Sustentable) y organizaciones sin fines de lucro (Endeavor y Junior Achievement). Dicho relevamiento no ha incluido reuniones con entidades de Tucumán, no obstante se pudo conocer a través de entidades que tienen operaciones en ambas provincias (Endeavor y Junior Achievement), que si bien cuenta con un número algo mayor de actores involucrados en el ecosistema local, sobre todo provenientes del sector privado, y esfuerzos relativamente más avanzados que Salta para el desarrollo de su ecosistema emprendedor, Tucumán comparte en esencia el mismo problema y las causas.

La siguiente figura ilustra el panorama de los actores de Salta y Tucumán que forman parte de sus nacientes ecosistemas emprendedores, según su rol respecto a los distintos componentes del ecosistema.

Figura 2. Principales componentes y actores del incipiente ecosistema emprendedor en Salta y Tucumán



El presente proyecto pretende aplicar un enfoque integral para impulsar el desarrollo del incipiente ecosistema emprendedor y de innovación de dos provincias del noroeste argentino, Salta y Tucumán, donde hasta ahora el tema no ha estado en el centro de la agenda pública ni privada, pero de a poco están surgiendo esfuerzos, siendo ejemplo de ello, la llegada a la región de una entidad promotora de emprendimientos de alto impacto como Endeavor. Si bien Salta cuenta con un ingreso per cápita equivalente a la mitad del ingreso nacional per cápita de Argentina y equivalente a un sexto de las provincias más ricas, es una provincia con una actividad empresarial importante, y junto a Tucumán, representan a las economías más dinámicas del Norte Grande. Esto las convierte en dos casos interesantes para testear un enfoque de fortalecimiento del ecosistema emprendedor en localidades menos favorecidas y alejadas del centro político y económico del país.

Se espera que con el desarrollo de un ecosistema emprendedor y con una cultura emprendedora y de innovación más instalada, los nuevos emprendimientos de estas provincias adopten nuevas tecnologías, procesos productivos o modelos de negocio tendientes a contribuir a los procesos de innovación y creación de valor, de generación de empleo y de cambio estructural, que en última instancia favorezca el desarrollo económico y social de la región NOA.

II. Agencia Ejecutora

Endeavor será la agencia ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. Endeavor es una organización sin fines de lucro creada en 1997 cuya misión consiste en contribuir al desarrollo de países emergentes a través de la promoción de la cultura emprendedora, identificando emprendedores de alto impacto y brindándoles apoyo estratégico para llevar sus compañías al próximo nivel, así como articulando y promoviendo el desarrollo de ecosistemas de apoyo masivo a emprendedores de todo el país. Con un modelo que consiste en seis pasos⁵, Endeavor provee a los emprendedores de su red servicios orientados a hacer crecer sus empresas, crear empleos, transformar economías y apoyar a la futura generación de emprendedores: (i) acceso a mentores y redes: advisory boards, mentores internacionales, eventos de networking y tours por industrias; (ii) acceso a talento: eMBA fellows, equipos de MBAs, oportunidades educacionales; (iii) acceso a capital inteligente: preparación para el Pitch, eventos de la red de inversores internacionales, Endeavor Catalyst. Este modelo fue probado con éxito por primera vez en Argentina en 1998, para luego ser replicado en más de veinte países de América Latina, América del Norte, Asia, Europa, Africa y Medio Oriente, donde Endeavor tiene operaciones.

La organización tiene acumulada una gran trayectoria en el apoyo al desarrollo de ecosistemas emprendedores y acciones de apoyo directo a emprendedores. Desde su fundación, Endeavor ha apoyado a nivel global, a más de 1,100 emprendedores de alto impacto, quienes lideran más de 700 compañías. Los emprendedores a los que ha apoyado han creado más de 500.000 empleos de calidad, y han generado más de 7.700 millones de dólares en ingresos.⁶

En Argentina, Endeavor abrió su primera base operativa en Buenos Aires en 1998, y luego abrió oficinas regionales en Córdoba (2007) y Rosario (2009). Dado el éxito de su modelo de apoyo, combinado con la predisposición emprendedora de los argentinos y las necesidades propias de cada región, Endeavor abrió una nueva oficina en Salta en el 2012, la cual tiene alcance en cuatro provincias de la región NOA -noroeste argentino-: Salta, Tucumán, Jujuy y Santiago del Estero. En el último año, se abrieron dos oficinas adicionales: una en Mendoza, que trabaja para la zona de Cuyo, y en Neuquén, que trabaja la región de la Patagonia. En el 2015, la entidad apoyó a 62 emprendedores quienes están al frente de 39 empresas de alto crecimiento. Dichos emprendedores han creado 5.675 empleos, y han facturado 347 millones de dólares en el 2014.⁷

Actualmente, Endeavor se encuentra implementando con financiamiento FOMIN, una cooperación técnica para fomentar el emprendedorismo de mujeres en Uruguay (UR-M1045), con resultados intermedios satisfactorios. Asimismo, se encuentra en sus fases iniciales de ejecución Endeavor Catalyst (RG-M1268), un fondo de capital emprendedor de carácter regional.⁸

En resumen, dada su reconocida trayectoria y experiencia en brindar un apoyo integral a emprendedores de alto impacto así como en estimular el desarrollo de ecosistemas emprendedores en regiones sin mayor historial en la temática, el conocimiento y experiencia acumulada en el

⁵ Los seis pasos del modelo Endeavor consisten en: lanzar, seleccionar, apoyar, multiplicar, devolver y sostener (<http://www.endeavor.org/approach/model>)

⁶ Endeavor 2014-2015 Impact Report (Global) <http://endeavor.uberflip.com/i/598860-endeavor-impact-report-2014-2015>

⁷ Endeavor 2015 Impact Report (Argentina)

⁸ Previamente, Endeavor ha implementado los siguientes dos proyectos con financiamiento FOMIN: (i) Desarrollo de la capacidad emprendedora en América Latina (ATN/ME-7200-RG), un proyecto regional que permitió consolidar la presencia de Endeavor en la región, instalando el tema del emprendimiento de alto impacto, a fines de los 90', y (ii) Aprovechamiento de la experiencia de Endeavor en la promoción del emprendimiento dinámico (ATN/ME-10952-RG), un proyecto regional enfocado en expandir y escalar la metodología Endeavor para identificar y apoyar a emprendedores de alto impacto a países donde la entidad no tenía presencia.

noroeste argentino en su carácter de entidad pionera que ha instalado el tema en la región, y su reconocida capacidad de convocatoria, Endeavor ha sido identificado por los equipos del FOMIN y del BID como el actor más adecuado para llevar adelante este proyecto. El proyecto está totalmente alineado a la misión estratégica de Endeavor NOA, y partiendo sobre lo construido en los últimos cuatro años que han operado en esta región, permitirá a la entidad incrementar sustancialmente el impacto de sus acciones, en especial, en lo referente a sentar las bases para el desarrollo de un sólido ecosistema emprendedor y de innovación local, condición primordial para el despegue de la actividad emprendedora y el surgimiento de una masa crítica de emprendedores de alto impacto.

Se espera incorporar como socios estratégicos del proyecto a: (i) agencias del gobierno de ambas provincias (Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento de la Provincia de Salta, Casa PYME Salta, Secretaría de Innovación y Desarrollo Tecnológico de Tucumán, Instituto de Desarrollo Productivo de la Provincia de Tucumán, entre otros), (ii) universidades (Universidad Nacional de Salta, Universidad Católica de Salta, Universidad Nacional Santo Tomás de Aquino, Universidad Nacional de Tucumán, Universidad Nacional San Pablo Tucumán, Universidad Tecnológica Nacional-Sede Tucumán), (iii) organizaciones del sector privado (Fundación Impulsar, Fundación Capacitar del NOA, Cámara de Comercio e Industria de la Provincia de Salta, Asociación de Empresas Tucumanas de Tecnologías e Información, Federación Económica de Tucumán, Buró Coworking de Tucumán y Norte Sustentable), entre otros, dado que representan a los diversos actores que forman parte del incipiente ecosistema emprendedor y de innovación, y tienen el potencial de realizar aportes importantes para el desarrollo del mismo.

III. Beneficiarios

Los beneficiarios directos del proyecto serán 575 emprendedores (fundadores de nuevas empresas o empresas jóvenes) de las provincias de Salta y Tucumán, quienes participarán en las intervenciones piloto tales como capacitaciones en diversas temáticas vinculadas a la creación y crecimiento de empresas, acceso a redes de mentores e inversionistas, entre otros.

Asimismo serán beneficiarios indirectos del proyecto entidades que forman parte del ecosistema local, tales como universidades, inversionistas, proveedores de servicios, incubadoras, y mentores quienes adquirirán aprendizajes sobre el proceso de innovación, creación y desarrollo de emprendimientos de alto impacto, y se beneficiarán a partir de mayores niveles de articulaciones entre ellos.

IV. Descripción y objetivos del proyecto

El presente proyecto tiene como objetivo a nivel de impacto contribuir al incremento de la competitividad, el crecimiento económico y la creación de empleos de calidad en las provincias de Salta y Tucumán a través de acciones tendientes a desarrollar el ecosistema emprendedor y de innovación.

A dicho efecto, el propósito del presente proyecto es fomentar el desarrollo del ecosistema emprendedor y de innovación en las provincias mencionadas a través de la aplicación de un

enfoque integral que incluye actividades de sensibilización, capacitación, empoderamiento y articulación con todos los actores del ecosistema.

Durante la ejecución del proyecto, se implementarán los siguientes componentes:

Componente 1: Diagnóstico y diseño de estrategia de desarrollo del ecosistema emprendedor y de innovación de Salta y Tucumán, y formación de capacidades de los principales actores del mismo. El objetivo de este componente consiste por un lado en obtener un diagnóstico del ecosistema de emprendimiento e innovación de las provincias de Salta y Tucumán, incluyendo un mapeo exhaustivo de sus actores, oportunidades, necesidades, iniciativas y redes ; preparar y validar, con la contribución y esfuerzo articulado entre los principales actores integrantes del ecosistema de ambas provincias un plan estratégico para impulsar dicho ecosistema; y lograr que los principales integrantes del mismo adquieran conocimientos relevantes sobre el sector emprendedor de alto impacto como motor de desarrollo económico y social. Las actividades a ser financiadas por este componente son: (i) Completar el diagnóstico del ecosistema de emprendimiento e innovación de las provincias de Salta y Tucumán, incluyendo un mapeo exhaustivo de sus actores, oportunidades, necesidades, iniciativas y redes, que sirvan de base para el posterior diseño de la estrategia de desarrollo del ecosistema emprendedor y de innovación de ambas provincias. (ii) Desarrollar dicha estrategia que incorporará también las buenas prácticas y lecciones aprendidas que se releven de experiencias de otras regiones, y estará dirigida a abordar de forma directa las principales barreras que están impidiendo el desarrollo del ecosistema. La misma definirá la visión, enfoques, actores involucrados, roles, y un plan de acciones concretas a ser implementado en los próximos tres años, cubriendo cada uno de los pilares del ecosistema emprendedor, tal como se ilustra en la Figura 1. (iii) Implementar una serie de capacitaciones a los principales actores integrantes del ecosistema local, incluyendo representantes relevantes de las agencias del gobierno, universidades, centros de investigación, incubadoras, aceleradoras, inversionistas, proveedores de servicios, orientadas a construir un lenguaje y entendimiento común sobre el tema entre los involucrados, y a brindarles herramientas que les permita contribuir al impulso del ecosistema local. (iv) Sensibilizar a los principales actores integrantes del ecosistema local mediante el desarrollo de eventos de comunicación masiva (*Experiencia Endeavor*) y la generación y difusión de contenido de comunicación en diferentes formatos.

Componente 2: Implementación de una serie de pilotos para el desarrollo del ecosistema emprendedor y de innovación de Salta y Tucumán. El objetivo de este componente consiste en poner en marcha una serie de intervenciones dirigidas a generar impactos directos y aprendizajes efectivos en el ecosistema emprendedor de ambas provincias, con el involucramiento activo de los actores integrantes. Se han identificado un número de intervenciones prioritarias las cuales podrán ser reformuladas en función del diagnóstico y/o la estrategia mencionados en el componente previo. Los pilotos o micro-intervenciones a ser financiados por el componente incluyen: (a) capacitaciones a emprendedores en diversas temáticas a través de talleres y cursos que incorporen casos de fracasos y éxitos de emprendedores reconocidos y las lecciones aprendidas, competencias de diversos formatos, entre otros (*Programa High Impact Training*, eventos *Endeavor Potencia* y *Experiencia Endeavor*) ; (b) generación de capacidad local para el sostenimiento de los esfuerzos de formación en emprendimientos, mediante la formación de formadores y/o la incorporación de cursos, cátedras o carreras en la materia; (c) actividades que propicien la creación de redes o espacios de interacción entre emprendedores, inversionistas, académicos, científicos, mentores, y otros actores del sector público y privado del ecosistema, para conectarse, transferir conocimientos y lograr una mayor articulación entre ellos; (d) formación y puesta en marcha de redes de

mentores para emprendedores; (e) talleres de formación sobre el financiamiento de empresas en etapas tempranas con miras a catalizar inversiones vinculando los emprendedores con los financiadores que comprendan la dinámica de este tipo de empresas (evento *Conecta Inversor*, eventos *Endeavor Potencia*); (f) actividades que propicien la transferencia tecnológica entre las universidades o centros de investigación y el sector privado, fundamentalmente el emprendedor; entre otros (*Meet ups*). Las intervenciones piloto serán implementadas tomando en cuenta o construyendo sobre lo que ya está funcionando en ambas provincias, articulando y potenciando iniciativas existentes.

Componente 3: Conocimiento y comunicación estratégica. El objetivo de este componente será documentar y disseminar la experiencia y los conocimientos generados en el proyecto, con la meta de facilitar la réplica y escala tanto en otras regiones del país, así como en otros países. Se espera que el conocimiento generado por el proyecto contribuya a cerrar las siguientes brechas de conocimiento identificadas por la Agenda: (i) ¿Cuáles son los tipos de intervenciones y actividades más propicias para contribuir al fortalecimiento de un ecosistema emprendedor emergente?; (ii) ¿Cuál es la secuencia y combinación más adecuada de implementación de actividades, según el contexto particular y nivel de desarrollo de un ecosistema?; (iii) ¿Cuáles son las mejores prácticas en términos de roles y esquemas de articulación entre los diversos actores públicos y privados que forman parte de un ecosistema emprendedor?; y, (iv) ¿Cuál es el conjunto y tipos de indicadores que permiten medir de manera efectiva el estado y la evolución de un ecosistema emprendedor? El objetivo de conocimiento del proyecto será sistematizar, documentar y disseminar la experiencia y los conocimientos generados, con la meta de facilitar la réplica en otras ciudades del interior del país y de la región. En este sentido, las audiencias estratégicas del proyecto son: (i) inversionistas interesados en conocer el ecosistema emprendedor y proveer fondos de capital emprendedor; (ii) oficiales del gobierno con interés en replicar y/o escalar las actividades del proyecto; y, (iii) otros donantes y actores del sector privado del ecosistema emprendedor en Argentina y en otros países, interesados en desarrollar proyectos similares. Para responder a estas necesidades de conocimiento, se desarrollarán los siguientes productos de conocimiento durante la ejecución del proyecto: (i) sistematización de la experiencia, mediante un estudio de caso, audiovisual o similar que sintetice la metodología de intervención, los principales resultados y lecciones aprendidas del proyecto, y (ii) un evento de difusión de la experiencia entre las audiencias identificadas. Con frecuencia anual, la Agencia Ejecutora actualizará la Hoja de Proyecto, la cual contendrá información básica sobre el proyecto, los desafíos, la estrategia de intervención y los resultados.

Un aspecto destacado del proyecto consiste en el esquema de colaboración en el que una entidad multilateral (FOMIN-BID) y el sector privado (Endeavor NOA) buscan unir esfuerzos junto a socios estratégicos del sector público y privado de Salta y Tucumán para acelerar el desarrollo de su incipiente ecosistema emprendedor tendiente a estimular el crecimiento económico y social de una región relativamente pequeña y distante del centro económico y político del país.

El proyecto está alineado con la Agenda “Ecosistemas para el Financiamiento de Emprendedores en Etapas Tempranas” dentro del Tópico “Financiamiento de Etapas Tempranas”. El proyecto contribuirá a los siguientes resultados de la Agenda: (i) incremento de la presencia de actores claves tales como agencias del gobierno y redes de inversionistas; (ii) aumento de la calidad del flujo de proyectos a través de la mejora del nivel de preparación de los emprendedores para recibir financiamiento; e (iii) involucramiento de una mayor gama de actores del ecosistema empresarial, tales como universidades, centros de investigación, proveedores de servicios, entre otros.

Innovación y escala. El principal elemento innovador del proyecto propuesto es la posibilidad de implementar una iniciativa de apoyo integral al desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento en dos provincias argentinas donde dichos ecosistemas aún se encuentran en un estadio incipiente de desarrollo. El FOMIN tiene amplia experiencia en el desarrollo de ecosistemas emprendedores y de innovación en la región, tales como son los casos de los proyectos INOVAR I (TC0011041) y II (BR-M1044) en Brasil, o los proyectos ATN/MT-8244-PE y ATN/ME-12139-PE en Perú. En el caso de los Programas INOVAR, es importante destacar que su modelo fue replicado en Colombia (CO-M1071) en alianza con Bancoldex, en Perú (PE-M1108) y en Jamaica (JA-M1030), además de haber sido transferido de manera informal y adoptado en México, Chile, Argentina, entre otros, países que han visitado Brasil en reiteradas ocasiones a aprender sobre el modelo. Las lecciones aprendidas y mejores prácticas acumuladas por estas experiencias serán adaptadas e incorporadas en el proyecto propuesto, el cual no se propone trabajar en las ciudades argentinas donde las condiciones del ecosistema están más desarrolladas (como pueden ser Buenos Aires, Rosario o Córdoba), si no en dos provincias donde, más allá de existir algunos elementos incipientes para un ecosistema emprendedor, este es aún emergente. En este contexto se torna particularmente relevante una estrategia de intervención que impulse un esfuerzo articulado a nivel del sector privado (emprendedores, innovadores), público y academia, a fin de estimular el cambio de abajo hacia arriba. Asimismo, la experiencia que el FOMIN está teniendo con proyectos similares en Paraguay (PR-M1038) y Jamaica (JA-M1033) también puede aportar mucho a este proceso, dado que estos países también tienen ecosistemas poco desarrollados.

Las perspectivas de escala de la presente propuesta están vinculadas a la posibilidad de réplica de la iniciativa. El proyecto se desarrolla en conjunto con la División de Competitividad e Innovación (CTI) a fin de probar un esquema que en caso de resultar exitoso pueda ser replicado de la mano del Banco en otras ciudades del interior de la Argentina y la región. Es importante destacar que se realizarán esfuerzos de coordinación y fertilización cruzada de aprendizajes con una iniciativa que CTI está diseñando en Centroamérica denominada IEDA (Innovation Ecosystem Development Accelerator), la cual consiste en la sistematización de una serie de actividades tendientes a habilitar y reforzar el ecosistema de innovación y emprendimiento a través de micro intervenciones diseñadas de acuerdo a las necesidades específicas de cada país. El marco conceptual sobre el que se construye IEDA se basa en cuatro áreas principales de intervención: i) Actividades de entrenamiento y desarrollo de cultura, ii) Actividades de interacciones y networking, iii) Fortalecimiento institucional, y iv) Diálogo Público-Privado. Asimismo, se capitalizará la experiencia de otras iniciativas similares que actualmente se están desarrollando en Argentina y otros países de la región, impulsadas tanto por CTI (RG-T2662, 1884/OC-AR y 2923/OC-AR) como por el FOMIN (ATN/ME-14103-RG, ATN/ME-15089-PE). Con el objetivo de fomentar réplicas en mente, el proyecto prevé desarrollar actividades de sistematización y difusión de la experiencia, según se describe en el siguiente apartado.

Este proyecto y los proyectos de CTI mencionados representan esfuerzos estratégicos y complementarios para fortalecer el ecosistema emprendedor que facilita el desarrollo de actividades al sector privado, y por lo cual se espera un impacto más fuerte sobre el ecosistema en

Salta y Tucumán. Mientras que las iniciativas del Banco apoyan al gobierno a generar un entorno propicio para el desarrollo del ecosistema, el presente proyecto del FOMIN permitirá apoyar su desarrollo desde el sector privado, a través de actores con experiencia en emprendimientos, y su articulación con otros agentes del ecosistema.

Indicadores de resultados:

- Número de empresas que adoptan nuevas prácticas o metodologías (CRF 230100).
- Número de instituciones públicas y privadas que implementan nuevas iniciativas para fomentar el emprendimiento de alto crecimiento o expanden sus iniciativas existentes.

Indicadores de impacto:

- Incremento en el número de actores e iniciativas del ecosistema emprendedor y de innovación.

Impacto sistémico:

- El proyecto pretende contribuir al cambio sistémico a través de: (1) el desarrollo de nuevas alianzas público-privadas para escalar el proyecto en el noroeste argentino, y (2) la adopción o réplica de la intervención por parte de otras provincias de Argentina, en especial en aquellas donde los ecosistemas se encuentran en estadios incipiente de desarrollo.

V. Presupuesto resumido

Categoría	FOMIN	Aporte Local	TOTAL	%
Componente 1. Diagnóstico y diseño de estrategia de desarrollo del ecosistema emprendedor y de innovación de Salta y Tucumán, y formación de capacidades de los principales actores del mismo	28,850	29,100	57,950	18.9%
Componente 2. Implementación de una serie de pilotos para el desarrollo del ecosistema emprendedor y de innovación de Salta y Tucumán	53,000	110,000	163,000	53.1%
Componente 3. Gestión de conocimiento y comunicación estratégica	5,000	0	5,000	1.6%
Administración	45,000	18,000	63,000	20.5%
Evaluación y auditoria	17,000	0	17,000	5.5%
Imprevistos	1,150	0	1,150	0.4%
TOTAL	150,000	157,100	307,100	100%
% de Financiación	48.8%	51.2%	100%	

Todas las figuras se expresan en dólares estadounidenses (US\$).

Fuentes de financiamiento.

FOMIN aportara un total de US\$ 150.000. Por su parte la Agencia ejecutora del proyecto contribuirá con un total de US\$ 157.100.

Desembolso por resultados: Los desembolsos se realizarán siguiendo un esquema de cumplimiento de hitos.

Hito	Mes	Descripción	Verificación
1	5	Diagnóstico del ecosistema, mapeo de actores, oportunidades, necesidades, iniciativas y redes	Informe de diagnóstico
2	10	Al menos una actividad de formación de mentores desarrollada	Listado de asistentes, material y registro visual de actividad de formación
3	12	Al menos dos actividades de capacitación a stakeholders desarrolladas	Listado de asistentes, material y registro visual de actividad de capacitación
4	14	<ul style="list-style-type: none">• <i>Endeavor Potencia</i> Innovación destinado a emprendedores desarrollado• Al menos un Programa HIT desarrollado	Listado de asistentes, material y registro visual del evento y programa de capacitación
5	16	<ul style="list-style-type: none">• Al menos un meet up entre investigadores y emprendedores desarrollado• Al menos cuatro actividades de capacitación a stakeholders desarrolladas	Listado de asistentes, material y registro visual de meet up y actividades de capacitación
6	20	<ul style="list-style-type: none">• Evento <i>Conecta Inversor</i> desarrollado• <i>Endeavor Potencia</i> Inversión destinado a inversores desarrollado	Listado de asistentes, material y registro visual de los eventos
7	24	Al menos 2 iniciativas nuevas de formación en emprendimiento en universidades de Salta y/o Tucumán	Currículas y listado de alumnos de iniciativas de formación

VI. Mecanismo para la ejecución del proyecto

Períodos de ejecución y desembolso. El período de ejecución es de 24 meses, y el de desembolso de 30 meses.

Desembolsos y adquisiciones. De acuerdo al diagnóstico de Necesidades Institucionales (DNA), los desembolsos y los procesos de adquisiciones serán revisados bajo modalidad ex-post con frecuencia semestral.

VII. Monitoreo y evaluación

El monitoreo será permanente, se reportará al FOMIN semestralmente, mediante el sistema “PSR”.

El proyecto tendrá una evaluación final. A través de esta evaluación se evaluará la pertinencia del proyecto; la efectividad; la eficiencia; y la sostenibilidad.

El Organismo Ejecutor deberá preparar oportunamente y mantener a disposición del Banco un estado financiero intermedio y un estado financiero final sobre los gastos del Proyecto. Los estados financieros deberán incluir la información referente a (i) los recursos de la Contribución y el Aporte, (ii) los contratos ejecutados por el Organismo Ejecutor dentro del Proyecto; y (iii) cualquier gasto incurrido dentro del Proyecto, incluyendo los comprobantes correspondientes a los gastos.

VIII. Unidad Ejecutora y administración financiera

Endeavor designará a la Unidad Ejecutora del Programa, que deberá contar con el visto bueno del FOMIN. La Unidad Ejecutora estará conformada por un Coordinador y un Responsable Administrativo Contable. La Unidad Ejecutora será responsable del desarrollo de los componentes del Proyecto así como de todas las actividades de gerencia, administración, seguimiento y manejo contable del Proyecto, realizando en particular las siguientes:

- (a) Conducir la ejecución de todas las actividades del Proyecto y supervisar las que realicen los consultores que a tal efecto se contraten;
- (b) Monitorear el cumplimiento de los objetivos del Proyecto y de los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico del mismo;
- (c) Elaborar los informes semestrales de ejecución y todos los demás informes requeridos por el Banco;
- (d) Realizar los procesos de adquisición de los bienes financiados por el Proyecto y la contratación de consultorías, de acuerdo a las normas y procedimientos del Banco;
- (e) Realizar el registro contable del Proyecto conforme a un Plan de Cuentas aprobado por el Banco, así como de la organización de sus archivos de manera que faciliten su supervisión;
- (f) Preparar y presentar las solicitudes de desembolso al Banco y asegurar la oportuna asignación de los recursos de contrapartida;
- (g) Diseminar los resultados obtenidos por el Proyecto.

IX. Riesgos del proyecto

Los principales riesgos identificados son los siguientes:

(i) **Bajo nivel de interés y/o articulación entre los actores del ecosistema.** Dado que hasta el presente la temática del emprendimiento de alto impacto no ha estado en la agenda pública o privada de ambas provincias, gran parte de los principales actores del ecosistema (incluyendo agencias de gobierno, universidades, centros de investigación, inversionistas, proveedores de servicios, etc.) tiene un bajo nivel de exposición y conocimientos sobre el potencial de este tipo emprendimientos para el desarrollo de las economías locales, y por ende, puede tener escaso interés en involucrarse en nuevas iniciativas para el desarrollo del ecosistema emprendedor y de innovación local. El proyecto prevé implementar una serie de acciones de sensibilización y capacitación orientadas a construir un entendimiento común sobre la temática, brindadas por expertos así como por actores de ecosistemas de otras regiones y países quienes compartirán sus experiencias de éxito y lecciones claves.

(ii) **Escasa atracción de emprendedores o potenciales emprendedores a las actividades del proyecto.** En un contexto donde la cultura emprendedora, sobre todo aquella que promueve la creación de empresas con potencial de alto crecimiento, está en su infancia en ambas provincias, puede dificultar la atracción de potenciales emprendedores a las actividades del proyecto, quienes no visualizan la actividad emprendedora como una opción de carrera profesional válida. El proyecto prevé implementar una serie de acciones de sensibilización y convocatoria orientadas a emprendedores y potenciales emprendedores de modo de difundir el potencial impacto de la actividad emprendedora y la innovación y así contribuir a despertar un mayor interés en las actividades del proyecto.

X. Lecciones aprendidas

El FOMIN cuenta con una extensa trayectoria en la promoción del ecosistema emprendedor y de innovación a partir de la implementación, en el marco de la mencionada Agenda, de proyectos en numerosos países de la región (Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Jamaica, México, Panamá, Perú y República Dominicana, entre otros). Algunas de las principales lecciones aprendidas que surgen de la implementación de dichos proyectos y han sido incorporadas en el diseño de esta propuesta incluyen: (i) Cuando un ecosistema emprendedor se encuentra en la fase naciente, con la consiguiente desarticulación entre los diversos agentes que podrían formar parte de él (agencias del gobierno, universidades y centros de investigación, inversionistas, proveedores de servicios, incubadoras, aceleradoras, mentores, entre otros), es clave adoptar un modelo integral que pueda incidir directamente en la sensibilización, desarrollo de capacidades y articulación entre todos los actores involucrados. En este sentido, se torna fundamental desarrollar un mapeo inicial del ecosistema emprendedor local, lo cual en este caso se hizo mediante un análisis llevado a cabo por el FOMIN y CTI y que será complementado con el mapeo que se prevé realizar en el marco del proyecto; (ii) El ecosistema tiene que girar en torno al emprendedor, siendo los otros actores los que alimentan el ecosistema para que el emprendedor pueda crecer y ser exitoso. Eventualmente, un emprendedor que no tiene acceso al financiamiento termina no siendo exitoso, por lo que el apoyo para que los inversores en etapas tempranas de financiamiento (inversores ángeles, aceleradoras, fondos de capital semilla y emprendedor) se consoliden es clave para el ecosistema y el crecimiento y aumento en número de los emprendedores.

XI. Aprobación

Se recomienda y aprueba este proyecto para la financiación conforme al Programa del FOMIN de Delegación de Autoridad (FOMIN/GN-62-7).