

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

GUATEMALA

**ACELERACIÓN CON CAPITAL SEMILLA PARA EMPRENDIMIENTOS
DISRUPTIVOS**

(GU-T1273)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Nobuyuki Otsuka (MIF/KEC), Andrés Rubio (MIF/CGU), Co-Lideres; Luis Alejandro Mejía (MIF/CGU); Tetsuro Narita (MIF/CFO); Ignacio de León (IFD/CTI); Juan Pedeflous (GCL/GCL); y Paola D. Zorrilla (MIF/KEC)

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 un grupo restringido de personas dentro del Banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

I.	EL PROBLEMA.....	2
A.	Descripción del Problema	2
II.	LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	3
A.	Descripción del Proyecto.....	3
B.	Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto.....	6
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD, Y RIESGOS DEL PROYECTO	7
A.	Alineación con el Grupo BID	7
B.	Escalabilidad.....	7
C.	Riesgos del Proyecto e Institucionales.....	8
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO	8
V.	AGENCIA EJECUTORA (AE) Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	9
A.	Descripción de la Agencia Ejecutora(s)	9
B.	Estructura y Mecanismo de Implementación	10
VI.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	11
VII.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	11

RESUMEN DE PROYECTO

ACELERACIÓN CON CAPITAL SEMILLA PARA EMPRENDIMIENTOS DISRUPTIVOS

(GU-T1273)

Guatemala cuenta con una de las tasas de emprendimiento por necesidad más altas en Latinoamérica, existiendo poca evidencia del desarrollo de emprendimientos por oportunidad con componentes de innovación. Cada vez se considera más fundamental el rol de los emprendedores que buscan impacto social, asegurando sostenibilidad financiera al mismo tiempo. Sin embargo, no están dando resultados tangibles en términos del número y sobrevivencia de los emprendimientos de tal impacto: es un ecosistema de emprendimiento con impacto incapaz de atender, acompañar e incentivar de manera articulada, eficiente, incluyente y continua a los emprendedores disruptivos¹ para que puedan avanzar en sus diferentes etapas y detonar las sinergias entre los diferentes actores. En particular, en Guatemala no existen opciones relevantes y accesibles de inversión que consistentemente inviertan en etapas tempranas - aún menos para emprendedores con impacto social.

La Asociación Alterna, la agencia ejecutora del Proyecto, un centro de innovación social y emprendimiento en Guatemala, desarrollará y expandirá una metodología inclusiva de incubación y aceleración de emprendimientos sociales. Alterna es parte del Comité Consultivo del Emprendimiento e Innovación del Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), es parte del Comité Consultivo del Capítulo México y Centroamérica del Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE), y es organizadora del Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII) en su edición centroamericana, por lo que cuenta con reconocimientos y aliados nacionales e internacionales del ecosistema que pueden colaborar con ella. Asimismo, el Proyecto desarrollará y expandirá un mecanismo alternativo de financiación para los emprendimientos – algo innovador que podría ser un factor detonador que conlleve escalamiento, una vez probada su viabilidad.

La Estrategia de País cuenta con un área prioritaria sobre Desarrollo Productivo, que se enfoca en la generación de oportunidades para la mejora de ingresos productivos de la población rural. La presente operación se alinea con la Estrategia vigente al fortalecer el ecosistema de emprendimiento e innovación de Guatemala con un enfoque en impacto social, beneficiando al tejido empresarial en zonas rurales.

El Proyecto se encaja en la estrategia del área de la Economía de Conocimiento del FOMIN, complementando el préstamo del Banco (GU0163)² con la provisión de capital semilla a los emprendedores que precisan de recursos financieros a fin de ejecutar los planes de negocio, así como con su enfoque social – algo que el programa del Banco no está cubriendo; así mismo es consistente con la visión renovada de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), particularmente sobre su área prioritaria del acceso a financiación y asistencia técnica por las pequeñas empresas.

Los resultados del Proyecto incluirán 250 emprendedores con impacto que habrán pasado por capacitación crítica, 100 de los cuales habrán egresado exitosamente del programa de aceleración. Al final serán 20 empresas emergentes financiadas con capital semilla con gran potencial de desarrollo y crecimiento nacional e internacional.

¹ Se entiende como aquellos emprendedores y empresas de reciente creación con la capacidad, junto a tal misión específica, de generar impacto social o ambiental y/o un cambio en la economía del conocimiento a través de sus modelos de negocio diferenciados claro y clave, y/o innovadores en el contexto de Guatemala.

² Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva [GU0163](#)

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Resultados
ANEXO II	Presupuesto Resumido

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

ANEXO III	Presupuesto Detallado
ANEXO IV	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO V	Requerimiento de Reporte y Cumplimiento de Hitos, Arreglos Fiduciarios y Debida Diligencia sobre Integridad
ANEXO VI	Información Institucional de Alterna
ANEXO VII	Hitos
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones
ANEXO IX	Plan Operativo Anual (Cronograma de Ejecución)
ANEXO X	Hoja de los Términos de Recuperación Contingente
ANEXO XI	Escritura del Fideicomiso Emprende G&T
ANEXO XII	Proyección Financiera del Fideicomiso
ANEXO XIII	Borrador Reglamento del Comité Consultivo

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANDE	Aspen Network of Development Entrepreneurs
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
CONCyT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CRF	Marco Corporativo de Resultados (por sus siglas en inglés)
CTI	División de Competitividad e Innovación
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FLII	Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GIIRS	Global Impact Investment Rating System
MIF/CGU	Oficina del FOMIN en la Representación del Grupo BID en Guatemala
MINECO	Ministerio de Economía
PES	Programa de Empresariado Social
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
PSG	Project Specific Grant
PSR	Project Status Report
SENACYT	Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología
SGB	Pequeñas Empresa en Crecimiento (por sus siglas en inglés)

RESUMEN EJECUTIVO

ACELERACIÓN CON CAPITAL SEMILLA PARA EMPRENDIMIENTOS DISRUPTIVOS

(GU-T1273)

País y ubicación:	Guatemala		
Agencia Ejecutora:	Asociación Alterna ("Alterna")		
Área de Enfoque:	Economía del Conocimiento		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	El Proyecto está coordinado con las actividades del BID, complementando con un instrumento financiero a los emprendedores que precisan de recursos a fin de ejecutar sus planes de negocio, y enfocado en innovación social por emprendimiento con impacto. Así mismo es consistente con la visión renovada de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), particularmente sobre su área prioritaria del acceso a financiación y asistencia técnica por las pequeñas empresas.		
Beneficiarios del Proyecto:	250 emprendedores que habrán pasado por capacitación crítica, 100 de los cuales habrán egresado exitosamente del programa de aceleración; al final serían 20 empresas emergentes financiadas con capital semilla con gran potencial de crecimiento e impacto social.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica No Reembolsable:	US\$ 748.400	34%
	Recuperación Contingente ³ :	US\$ 500.000	23%
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN:	US\$ 1,248.400	
	Contraparte:	US\$ 806.265	37%
	Co-financiamiento	US\$ 135.000 ⁴	6%
	PRESUPUESTO TOTAL:	US\$2.189.665	100%
Periodo de Ejecución y Desembolso:	Cooperación Técnica No Reembolsable: 36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos. El Instrumento de Recuperación Contingente: deberá ser desembolsado dentro de los siguientes 6 meses desde la firma del Instrumento.		
Condiciones contractuales especiales:	La designación del coordinador del Proyecto será condición previa al primer desembolso de la Cooperación Técnica No Reembolsable y del Instrumento de Recuperación Contingente. Adicionalmente, serán condiciones previas al único desembolso bajo el Instrumento de Recuperación Contingente (i) la constitución de un fideicomiso o la modificación de uno existente, fideicomiso que será el "Vehículo Financiero" mencionado en esta propuesta y (ii) la enmienda al acuerdo con la Fundación Argidius (Ver Párrafo 5.2).		
Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:	Esta operación ha sido pre-clasificada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703) en el 21 de marzo de 2017. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		
Unidad Responsable de los Desembolsos	MIF/CGU		

³ Sujeto a los parámetros descritos en Párrafos 4.2, 4.3 y 4.4

⁴ La cifra redondeada por la contribución esperada por parte de la Fundación Argidius.

I. El Problema

A. Descripción del Problema

- 1.1 Guatemala cuenta con una de las tasas de emprendimiento por necesidad más altas en Latinoamérica, existiendo poca evidencia del desarrollo de emprendimientos por oportunidad con componentes de innovación, ya sea en el modelo del negocio y/o en los productos o servicios previstos³. Por otra parte, cada vez se considera más fundamental el rol de los emprendedores que buscan obtener impacto social y a la vez asegurar su sostenibilidad financiera. Sin embargo, a la fecha los resultados son escasos en términos del número y sobrevivencia de los emprendimientos de impacto en Guatemala. Las causas principales son:
- (i) El ecosistema de emprendimiento es precario y carece de conexiones, tal como se puede evidenciar en la desconexión estructural entre los generadores de ideas y los emprendedores encargados de estructurarlos y ejecutarlos alrededor de modelos de negocio, así como desalineación de los estímulos que intenten llenar vacíos en la trayectoria del desarrollo emprendedor, resultando en desatender la diversidad de distintas etapas y contextos;
 - (ii) La misma debilidad del ecosistema impide el desarrollo de una cultura de “inversión de impacto” en etapas tempranas. A consecuencia de ello, no existe capital semilla para emprendimientos disruptivos, sobre todo para aquellos con aspectos sociales. Para que estos emprendimientos se conviertan en pequeñas empresas formales es necesario hacer inversiones mucho mayores a las que brindan las entidades de microfinanzas;
 - (iii) Los emprendedores por lo general carecen de colateral e historial crediticio que les permita obtener créditos de la banca tradicional, para quien la evaluación de estas solicitudes supone altos costos fijos;
 - (iv) La financiación de capital (*equity*) no es atractiva para los pequeños emprendedores, dado que eso les obliga a diluir su propiedad, mientras que la falta de mecanismos de salida desmotiva a los inversionistas; y
 - (v) Los inversionistas extranjeros en la actualidad no consideran inversiones menores a US\$250.000, y la financiación entre US\$20.000-US\$150.000 prácticamente no existe.
- 1.2 Estas causas generan un ecosistema de emprendimiento incapaz de incentivar, atender y acompañar de manera articulada, eficiente, incluyente y continua a los emprendedores que buscan generar un impacto social para que ellos puedan avanzar en sus diferentes etapas y detonar las sinergias entre los diferentes actores. En particular, la falta de conexión efectiva entre los intermediarios que proveen asistencia técnica y los proveedores de financiación para pequeños negocios en etapas muy tempranas, que a su vez son muy escasos, se considera el cuello de botella más crítico. Esta problemática es aún más severa para las empresas sociales que tratan de proveer productos o servicios básicos para la población vulnerable; para la cual hace falta ofrecer con precios asequibles. Por lo tanto, la mayoría de esas empresas requieren identificar un mercado de tamaño suficiente, conectándose con las cadenas de valor de mayor valor agregado.

³ GEM (Global Entrepreneurship Monitor) Global Report 2015-2016

- 1.3 Al respecto, cabe mencionar que en 2013 el FOMIN se postuló al concurso “*SGB Finance Challenge*” convocado y patrocinado por ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs) y la Fundación Argidius, y fue seleccionado como uno de los ganadores, y recibió EUR 200.000 para implementar en Guatemala un instrumento financiero enfocado en brindar capital semilla a emprendedores. La idea fue replicar el modelo que el FOMIN había implementado exitosamente en Uruguay (UR-M1019). El BID aprobó la donación otorgada por la Fundación Argidius como un PSG (*Project Specific Grant*, RG-M1233), y la administró hasta el final de 2016. El Banco G y T Continental de Guatemala fue la agencia ejecutora de este proyecto y se logró beneficiar a 4 empresas en etapa temprana.
- 1.4 Este proyecto PSG (RG-M1233) ha generado varias lecciones aprendidas para la financiación de capital semilla a los emprendedores en Guatemala, considerando: (i) la identificación y gestación de emprendimientos listos para ser financiados es extremadamente difícil; (ii) se afirma que es necesario desarrollar un instrumento financiero hecho a medida de las necesidades de empresas de reciente creación, ya que el flujo de caja proyectado es sumamente incierto; y (iii) en un banco comercial como el Banco G y T, menos del 1% de su cartera se califica como emprendimientos disruptivos con alto potencial de crecimiento y mayor impacto, aun cuando cuenta con experiencia amplia en el campo de microfinanzas. Además, se ha reconocido que los emprendedores deben definir de manera concreta el uso de capital semilla en su plan de expansión, indicando la importancia de incluir este punto en el proceso de acompañamiento desde la etapa muy inicial de aceleración.
- 1.5 El Proyecto propuesto está alineado con la nueva estrategia de **la Economía de Conocimiento** del FOMIN, en particular su área del desarrollo de un ecosistema en un contexto guatemalteco. Se tomará un acercamiento para promover la cultura de inversión de impacto, creando un medio eficiente que apoye a los emprendimientos que se encuentran necesitados de capital semilla. Asimismo, cabe mencionar que el diseño del Proyecto ha sido alimentado por la trayectoria del FOMIN de varios proyectos relativos al ecosistema de la Economía de Conocimiento incluyendo aquellos programas de apoyo a las organizaciones que promueven innovación social.

II. La Propuesta de Innovación

A. Descripción del Proyecto

- 2.1 El objetivo del proyecto propuesto (el “Proyecto”) es fortalecer el ecosistema de emprendimiento e innovación de Guatemala, con un enfoque en impacto social, por medio de la generación y aceleración de un inventario dinámico e inclusivo de empresas nuevas, o de creación reciente, y de la estimulación de la cultura de inversión de impacto para las pequeñas empresas en sus etapas tempranas de crecimiento.
- 2.2 **Solución y Modelo.** Se propone conformar un modelo llamado “**círculo de innovación**” que, además de una nueva metodología de incubación y aceleración (llamada “cultivación”), contiene el Vehículo Financiero de capital semilla.
- 2.3 Un “círculo” está definido como un curso dinámico con diferentes carriles de aceleración, múltiples opciones de entrada, metas e incentivos claros e intersecciones continuas para mejora – este concepto fue desarrollado por Alterna, Agencia Ejecutora del Proyecto (Ver Párrafo 5.1 para más detalles). De esa manera, se espera identificar, fortalecer, canalizar y proyectar a diferentes perfiles

de emprendedores y empresas con impacto desde la lógica de un proceso estructurado y eficiente, con reglas claras y criterios para avanzar. Más concretamente, este modelo se ha diferenciado de otras metodologías y de los modelos de incubación y aceleración por los siguientes puntos:

- (i) **Inclusión.** Generalmente, los modelos de incubación y aceleración en la región se enfocan en modelos de negocios urbanos con probabilidades de éxito rápido en corto tiempo, dejando fuera a una gran parte del tejido empresarial del país en zonas rurales.
 - (ii) **Adaptación al emprendedor.** El modelo “Circuito” busca invertir tiempo en comprender las necesidades específicas de acuerdo a distintas etapas y perfiles de emprendedores, y organizar los recursos necesarios para alcanzar sus metas, sin importar en qué punto del proceso emprendedor se encuentre.
 - (iii) **Continuidad.** En los modelos de incubación y aceleración tradicionales, los emprendedores pasan por un proceso lineal, mientras que el curso de un emprendimiento, en particular en zonas rurales del país, no es lineal. El nuevo modelo busca ser un proceso iterativo, por lo que funciona por ciclos, según las necesidades variadas de cada emprendedor.
 - (iv) **Adaptación al contexto.** El nuevo modelo se ha construido sobre la marcha, poniendo teorías prácticas y principios de negocios en el terreno. Esta metodología ha sido probada exitosamente con más de 500 emprendedores de Guatemala de diferentes sectores y territorios.
- 2.4 **Innovación.** El Proyecto consta de un acercamiento comprehensivo para desarrollar un ecosistema local, lo cual requiere por un lado una metodología de aceleración contextualizada a la realidad rural del país – asegurando un mejoramiento de modelos de negocios– junto con la provisión un pequeño préstamo de largo plazo como capital semilla a los emprendedores con impacto, la cual a su vez tendría un instrumento combinado de repago fijo y variable – el último basado en los ingresos de las empresas para acomodar las necesidades de aquellas en etapas tempranas que tienen poco colateral/historial crediticio, mientras el flujo de caja no es positivo. Además, se incorporan en este proyecto actores locales, tales como grupos privados de inversión de impacto, para formar parte del proceso de toma de decisiones de los emprendedores con impacto social.

Componente I: Cultivación como un Nuevo Modelo de Incubación y Aceleración (FOMIN: US\$234.400; Contraparte: US\$263.225).

- 2.5 El objetivo de este componente es identificar, seleccionar y apoyar a los emprendedores que buscan impacto social. El modelo planteado orienta de manera inclusiva a los emprendedores a experimentar y actuar con el fin de obtener resultados concretos y palpables. Esto se logra por medio de sesiones grupales e individuales, apoyo de mentores especializados y ejercicios de validación, entre otros. Asimismo, se realizará una revisión de las mejores prácticas en la metodología de selección como “*peer selection*”⁴, permitiendo que los emprendedores de diferentes niveles, perfiles y geografías puedan acceder a las

⁴ Se plantea analizar y considerar la adopción de metodologías innovadoras como la de Village Capital – una aceleradora que se está expandiendo globalmente. “Peer Selection” se define como una manera innovadora para la selección de prestatarios/investees bajo las que son los integrantes del grupo de aceleración quienes decidirán quién recibirá el crédito.

fases de acompañamiento y fortalecimiento de modo colaborativo, contribuyendo al aprendizaje mutuo bajo un ambiente competitivo.

- 2.6 Las actividades concretas incluyen: (i) la organización de varias sesiones y talleres introductorios y específicos -siempre adaptados a las capacidades de los emprendedores locales - en temas de innovación como *design thinking y creative economy*, dirigidos por expertos de innovación; (ii) el desarrollo de talleres de entrada en donde los emprendedores podrán fortalecer y validar su modelo de negocios; (iii) el desarrollo de talleres intensivos en donde se revisarán con profundidad el modelo financiero y el modelo comercial de las empresas; y (iv) la capacitación sobre temas técnicos relevantes para las empresas, como propiedad intelectual y tecnología, entre otros. Los **resultados**: (i) 250 emprendedores y/o empresas participantes capacitados por talleres iniciales, de los cuales 100 serán capacitados de modo intensivo; y (ii) 30 emprendimientos y/o empresas han pasado a la etapa de “*Investment Readiness*”.⁵

Componente II: Financiación de Capital Semilla (FOMIN: US\$652.000; Contraparte: US\$135.945)

- 2.7 El objetivo de este componente es establecer y refinar la metodología de selección de los emprendedores a ser financiados y contar con una cartera inclusiva y dinámica de pequeñas empresas en su etapa de crecimiento. Esto será complementario a la capitalización del Vehículo Financiero con objeto de proveer financiación de capital semilla a 20 empresas de etapa temprana – formalmente registradas como una sociedad anónima o comerciante individual - que hayan pasado por el Componente I, sobre todo pasando por la etapa de *Investment Readiness*.
- 2.8 Este Vehículo Financiero utilizará un instrumento adecuado para financiar los emprendimientos con impacto social en sus etapas tempranas. Bajo el entendido que los detalles se determinarán durante la implementación, las características del instrumento típico que otorgará el Vehículo Financiero son las siguientes: (i) es un préstamo de entre US\$5.000 y US\$45.000, con un promedio de US\$25.000; (ii) tasa de interés de 12% p.a. fijo; (iii) plazo entre 3 y 7 años, con un promedio de 5 años; (iii) período de gracia de 2 a 12 meses; (iv) sin garantía real y sin penalización de prepago; (vi) el repago se hará en función de las ventas de las empresas prestatarias o puede combinar las tasas fija y variable. De esta manera se trata de equilibrar las necesidades variadas de las empresas en etapas tempranas (que no tienen mucha capacidad de repagar cuotas fijas cuando el flujo de caja no es inmediato) y el costo de transacción por parte del financiador, utilizando formato estandarizado.
- 2.9 Las actividades concretas incluyen: (i) transferencia de conocimientos y mejores prácticas relativas a la selección de los emprendimientos a ser financiados incluyendo metodologías como la de *peer selection*;⁶(ii) adaptación y mejoramiento

⁵ Bajo el componente III se realizará de modo masivo y constante la promoción e identificación de los emprendedores potenciales, ya que hace falta estimular su entrada en el Proyecto. Por otro lado, aquéllos que no califiquen tendrán la oportunidad de re-ingresar, precisamente dada las características del modelo de Circuito. “*Investment Readiness*” o disposición de cara a la inversión abarca no solamente la preparación completa del plan de negocios y documentos comerciales sino también la actitud empresarial ante la financiación.

⁶ En este Proyecto se contempla que la Agencia Ejecutora establezca un comité de crédito y no busque solamente la adopción de esta metodología de selección entre pares, mientras esta metodología puede ajustarse para screening en el camino.

de dichas metodologías de selección; (iii) contratación de gerente del portafolio, quien estará a cargo de preparar a los emprendedores para recibir financiación de capital semilla después de haber pasado por *Investment Readiness*; (iv) establecimiento del Vehículo Financiero para los emprendedores y para administrar la cartera de préstamo; y (v) provisión de asistencia técnica a los comités de crédito (y a sus miembros) para su establecimiento y gestión (Ver el párrafo 5.6). Se espera que los **resultados** incluyan: (i) 10 funcionarios de Alterna formados en la implementación de productos y desarrollo continuo de productos financieros; (ii) 20 empresas que hayan pasado el proceso de incubación y aceleración han recibido financiación de capital semilla; y (iii) US\$500,000 otorgados a los emprendimientos selectos⁷.

Componente III: Articulación del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación (FOMIN: US\$176.100; Contraparte: US\$251.000)

- 2.10 El objetivo de este componente es fortalecer la red de apoyo para los emprendedores que buscan impacto social, dinamizando la interacción y colaboración de los actores del ecosistema del país y, por tanto, generando sinergias y promoviendo el aprendizaje mutuo. Al mismo tiempo se espera que los inversionistas privados contribuyan al proceso de maduración de la industria de inversión de impacto al dar sus perspectivas y consejos a los emprendedores.
- 2.11 Las actividades concretas incluyen: (i) organización de eventos de articulación a nivel local, regional e internacional incluyendo eventos en coordinación con el BID y del Gobierno de Guatemala, a través del Programa con PRONACOM; (ii) contratación de expertos de medios de comunicación y diseño, así como de expertos en desarrollo de negocios para sensibilizar a los *stakeholders*, particularmente sobre la naturaleza de tipo de inversión que se busca; y (iii) el establecimiento de una plataforma de “*match-making*” entre los fundadores y los mentores, y entre los emprendedores y otros emprendedores para formar equipos multi-disciplinarios. Se espera que los **resultados** incluyan: (i) 30 contactos establecidos entre emprendedores y mentores de alto nivel o co-fundadores; (ii) 15 organizaciones activas dentro del ecosistema que colaboren con el Proyecto; y (iii) 1,000 participantes en eventos de articulación del ecosistema de emprendimiento.

B. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto

- 2.12 Los principales indicadores de la Matriz de Resultados son los siguientes (Ver el Anexo I): (i) 100 empresas fortalecidas por el proyecto que crecen las ventas a una tasa promedio mayor a 20% por año (CRF: 330101); (ii) 50 empresas evaluadas positivamente en términos de impacto social⁸; y (iii) 50 empresas fortalecidas por el proyecto que reciben financiación de terceros.⁹
- 2.13 Se establecerá un sistema de monitoreo y evaluación, y se recogerá y mantendrá información relevante (desagregada por género) sobre las empresas participantes en el Proyecto en términos de variaciones en tamaño, vínculos con empresas en su cadena de valor respectiva, incremento en ventas, incursión en nuevos

⁷ Los recursos del Vehículo Financiero serán solamente para otorgar préstamos, no para las actividades planteadas de cooperación técnica.

⁸ En cuanto a las metodologías de medición de impacto social se considerarían varias metodologías reconocidas internacionalmente como B Analytics y GIIRS.

⁹ Esto excluye el número de las empresas financiadas bajo el Componente II.

mercados de exportación, oportunidades de negocios, y acceso a financiamiento para la innovación.

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

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 La Estrategia de País (GN-2689) cuenta con un pilar de productividad que posee un alto potencial de generar impactos positivos al país. Este pilar se enfoca en desarrollo productivo – creación y consolidación en incremento de negocios productivos–, a ser implementado con el apoyo del programa de préstamo del BID Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva (GU0163) de la División de Competitividad e Innovación (CTI); así mismo es consistente con la visión renovada de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), particularmente sobre su área prioritaria del acceso a financiación y asistencia técnica por las pequeñas empresas. Igualmente, el pilar se asienta en la Política Nacional Emprende, recientemente aprobada por el Ministerio de Economía (MINECO).
- 3.2 Mediante este proyecto, el FOMIN complementará el préstamo GU0163 de CTI con la provisión de capital semilla como apoyo directo a los emprendedores que precisan de recursos financieros a fin de ejecutar las actividades que desarrollen con el apoyo del programa del BID y otros. Los emprendedores a ser apoyados por este proyecto del FOMIN pueden ser provenientes de dicho programa del BID. Sin embargo, cabe mencionar que no se financiarían todos sus planes de negocio, sino que se harían alianzas para que el programa del BID sea una de las fuentes de generación de *pipeline*.
- 3.3 El Proyecto es complementario con la operación regional de PES (Programa de Empresariado Social) - “Fondo Regional de Financiamiento a Empresas Sociales (RG-S1003 y RG-L1004)” aprobado en 2016. Aunque la operación tiene un enfoque regional (México, Centroamérica, Colombia y Ecuador), Pomona Impact¹⁰, el administrador del Fondo y Alterna pueden buscar sinergias y retroalimentación en las lecciones aprendidas relativas a la aceleración y estructuración de instrumentos para las empresas disruptivas con misión social.

B. Escalabilidad

- 3.4 El diseño de este programa y en particular las diversas intersecciones, permiten la permeabilidad de los aprendizajes y la transferencia de conocimiento al resto del ecosistema, por lo que la escalabilidad se irá generando orgánicamente. Además, esta transferencia de capacidades se podrá realizar a través de acciones que Alterna ya lidera en la región Centroamericana, como el Foro Latinoamérica de Inversión de Impacto (FLII), o es parte en la actualidad, como el comité consultivo del Proyecto de Emprendimiento e Innovación BID/PRONACOM o la Comisión Técnica de Innovación. Estos vínculos podrían traer financiación para etapas previas y posteriores de los emprendimientos meta del Proyecto. Asimismo, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) podría considerar financiación sub-siguiente para aquellos emprendimientos que hayan logrado consolidar su plan de negocio con suficiente escala.

¹⁰ Es una empresa administradora de inversión de impacto en empresas sociales fundada en 2011. El fondo de Pomona podrá financiar las empresas beneficiarias meta del Proyecto en su etapa subsiguiente del crecimiento.

- 3.5 Otros factores clave para escalar incluyen: (i) presentación de casos icónicos que han logrado avances en la trayectoria de empresas; (ii) diseminación de conocimiento a emprendedores, universidades y otros centros de capacitación para la innovación, promoviendo el apercibimiento de la cultura emprendedora en las generaciones jóvenes; y (iii) atracción de actores “ancla” para la expansión de redes de inversionistas ángeles, actualmente en etapa inicial de gestación.

C. Riesgos del Proyecto e Institucionales

- 3.6 Existe el riesgo de que los emprendedores confundan el rol de Alterna. Esto se mitigaría separando claramente las responsabilidades. En efecto, Alterna no puede preparar y luego financiar (y aún cobrar) a los emprendedores, pues se convertiría en juez y parte; además ello podría dañar la confianza que los emprendedores depositan en Alterna. En ese sentido, Alterna debe jugar un rol de conexión entre los emprendedores y el Vehículo Financiero, y debe ser el Comité de Crédito (Ver el párrafo 5.6) quien tenga la clara responsabilidad de aprobar los proyectos que recibirán financiamiento.
- 3.7 Otro riesgo es que algunas empresas resulten fallidas en el camino y por lo tanto no tengan la capacidad de repagar. Para ello, se trabajará con emprendedores de distintos sectores en distintas etapas de emprendimiento, con el fin de construir, aun con ciertos límites, un *pipeline* diverso. Además, se estaría contemplando introducir parcialmente una modalidad de pago mixta (fijo o variable según la generación de ingresos – donde las empresas prestatarias pagan una combinación de intereses fijos y variables al Vehículo Financiero) para que las empresas “exitosas” puedan compensar por las empresas que caigan en morosidad, mientras un pequeño éxito inicial espera estimular más capital filantrópico por parte de inversionistas de impacto. Según el cálculo financiero hipotético que contempla escenarios diferentes, la tasa interna de retorno varía de 2 a 4 % (Ver más detalles en el Anexo XII del Archivo Técnico).
- 3.8 Por último, existe el riesgo de que este proyecto se quede como un esfuerzo aislado y no se generen un suficiente número de emprendedores que aspiran a tener impacto, mientras no existan fondos para segundas rondas de inversión. Para mitigar esto, se creará un comité consultivo entre los actores líderes del ecosistema (Ver Párrafo 5.4) y se incluirán a potenciales financiadores a lo largo del Proyecto, especialmente en el Comité de Crédito, para que puedan conocer el *pipeline* desde las etapas tempranas. Por otro lado, se hará un esfuerzo fuerte en la divulgación, en particular sobre los casos icónicos, particularmente con el sector de banca comercial y banca de inversión local.

IV. Instrumento y Propuesta de Presupuesto

- 4.1 El Proyecto tiene un costo total de US\$2.189.665, de los cuales US\$ 748.400 serán aportados por el FOMIN como recursos no reembolsables y US\$500.000 como recursos bajo el Instrumento de Recuperación Contingente para la capitalización del Vehículo Financiero. La Agencia Ejecutora aportará la contrapartida en la suma de US\$806.265 como recursos no-reembolsables, de los cuales US\$510.280 será en forma de efectivo. Asimismo, la Fundación Argidius aportará US\$135.000 al

Vehículo Financiero¹³. La tabla siguiente resume el presupuesto del proyecto, cuyo detalle se adjunta como el Anexo II.

	FOMIN	Contraparte	Co-financiamiento	Total
Componentes del Proyecto				
Componente 1: Cultivación	234.400	263.225		497.625
Componente 2. Financiación de Capital Semilla	152.000	945		152.945
Componente 3. Articulación de Ecosistema	176.100	251.000		427.210
Administración del Proyecto	137.400	290.985		428.385
Evaluación Intermedia y Final	20.000			20.000
Revisiones Ex Post	7.500			7.500
Fortalecimiento en adquisiciones	6.000			6.000
Imprevistos	15.000			1.5000
Total Cooperación Técnica No-reembolsable	748.400	806.265		1.554.665
% de Financiamiento	48,1%	51,9%		100%
Capitalización del Vehículo Financiero	500.000		135.000¹¹	635.000
Recuperación Contingente (Componente 2)				
Gran Total	1,248,400	806.265	135.000	2.189.665

- 4.2 El FOMIN y Alterna, la agencia ejecutora del Proyecto, firmarán un Convenio de Cooperación Técnica que estipula el uso tanto de los recursos de la Cooperación Técnica No-reembolsables como los del Instrumento de Recuperación Contingente. Los recursos del Instrumento de Recuperación Contingente de US\$500.000 del FOMIN tendrán por objeto capitalizar el patrimonio de la pequeña facilidad de préstamos para proveer capital semilla a las empresas apoyadas bajo el Proyecto (Ver más detalles en Anexo X).
- 4.3 Al séptimo aniversario del desembolso de los recursos del Instrumento de Recuperación Contingente, si el valor del activo resulta positivo, Alterna tendrá la obligación de reembolsar al FOMIN la menor de las cantidades siguientes: (i) US\$500.000 o (ii) el monto calculado por la valoración del activo del Vehículo Financiero.
- 4.4 Alterna deberá realizar el reembolso en un plazo máximo de 3 años, que inicia al séptimo aniversario del desembolso del Instrumento y finaliza al décimo aniversario del mismo. El reembolso se dividirá en pagos anuales de montos iguales.¹²

V. Agencia Ejecutora y Estructura de Implementación

A. Descripción de la Agencia Ejecutora

- 5.1 Asociación Alterna es un centro de innovación social y emprendimiento inclusivo, constituido en Guatemala como una asociación sin fines de lucro. Desde su

¹³ La Fundación Argidius ha aceptado que el patrimonio remanente del PSG anterior (RG-M1233), que asciende a US\$ 81.294,52, sea utilizado para este proyecto y el fideicomiso ya establecido sea utilizado como el Vehículo Financiero. Además, la Fundación está comprometida a aportar EUR 50.000 adicionales.

¹¹ Esta cifra está redondeada por los aportes comprometidos por la Fundación Argidius. Además, se espera un flujo de caja de repago de la cartera del crédito que ascendería US\$74.374,17.

¹² Se considera descontar el monto del reembolso hasta en un 20%, si Alterna opta por reembolsar su totalidad inmediatamente.

establecimiento en 2010, Alterna ha creado un par de empresas de tecnología limpia para atender a poblaciones rurales, innovando en procesos de crecimiento en el campo tecnológico. Lanzó en 2013 su programa de cultivación de emprendimiento con énfasis en impacto social; por lo cual se ha identificado, acompañado y fortalecido a más de 500 emprendedores de diferentes perfiles ayudándolos a conseguir innovación, comercialización e inversión. Asimismo, son parte del comité consultivo del Programa de Emprendimiento e Innovación de Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) a que el BID apoya (Ver Párrafo 3.1), y es organizadora del FLII en su edición centroamericana, por lo que cuenta con reconocimientos y aliados nacionales e internacionales que pueden colaborar. Alterna ha sido acreedora de reconocimientos como *Ashoka Fellows* (2016), el Premio a la Innovación *Stephan Schmidheiny* (2014) y forma parte del *Steering Committee* de ANDE en el capítulo de México y Centroamérica.

- 5.2 La Fundación Argidius y Banco G y T Continental y son los socios clave que están de acuerdo con utilizar el patrimonio existente de aproximadamente US\$135,000 con una cartera financiada a 4 emprendimientos.¹³ Además, el Banco G y T podrá compartir las lecciones aprendidas de las experiencias pasadas y otorgar financiación en etapas posteriores a aquellas empresas que crecen una vez consolidadas.

B. Estructura y Mecanismo de Implementación

- 5.3 Alterna establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar las actividades del Proyecto. La Unidad operará con equipo técnico de su oficina central en Quetzaltenango, a la cual se adherirán los técnicos en el desarrollo de negocios, comunicación, plataforma y administración en coordinación con la oficina anexa en la Ciudad de Guatemala. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora se encuentran en el Anexo VI.
- 5.4 Asimismo, con el fin de maximizar las sinergias entre los actores del ecosistema nacional incluyendo el mismo BID a través de su préstamo GU0168, se establecerá un Comité Consultivo del Proyecto con otros socios estratégicos público y privado, el cual incluirá representantes del BID/FOMIN, del Ministerio de Economía (MINECO), PRONACOM, CONCyT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) y SENACYT (Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología), junto con otras incubadoras, aceleradoras y centros de innovación, así como *family offices* e inversionistas de impacto con quienes Alterna se compromete a fortalecer sus relaciones. Cabe resaltar que el Comité Consultivo no tiene un rol de toma de decisiones. El mismo se reunirá tres veces por año para compartir la información, buenas prácticas y generar un *pipeline* más amplio e inclusivo de emprendimientos que requieren inversiones y servicios no financieros según la etapa de desarrollo de negocio (Ver el reglamento del comité en el Anexo XIII).
- 5.5 Alterna designará a un Coordinador del Proyecto, con apoyo administrativo y financiero/contable, quien reportará al Gerente de Desarrollo de Negocio de Alterna, y tendrá a cargo la planificación, organización y supervisión de todas las actividades necesarias. Es el responsable ante el FOMIN de asegurar el alcance

¹³ Con la aprobación de la gerente del FOMIN, la Fundación Argidius y el BID firmarán una enmienda al acuerdo de PSG (o un nuevo acuerdo, según resulte). Por otra parte, el BID, en su capacidad de la administradora del PSG por la Fundación Arigidius, el Banco G y T y Alterna constituirán un fideicomiso (o modificarán un fideicomiso existente), el cual será el “Vehículo Financiero” mencionado en esta propuesta, uno de cuyos objetivos será especificar el procedimiento de desembolso de los créditos de capital semilla.

de los objetivos, y presentará periódicamente los avances del Proyecto (PSR) junto con una actualización de plan operativo, plan financiero y plan de adquisiciones.

- 5.6 Se creará un **Comité de Crédito** para ejecutar el otorgamiento de financiación para los emprendimientos bajo el Componente II. Los miembros del Comité de Crédito serán: tres expertos seleccionados por Alterna con visto bueno del FOMIN.¹⁴ Alterna participará en el Comité de Crédito como un proponente de proyectos y no tendrá votos. El FOMIN podrá participar como un observador sin tener votos.

VI. Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales

- 6.1 **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** Alterna, como la agencia ejecutora, se comprometerá a los arreglos estándares del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, a las políticas de adquisiciones del Banco¹⁵, y gestión financiera¹⁶ especificados en el Anexo IV y V. Alterna es una entidad privada, establecida por ley con sus propios procedimientos de adquisiciones que son compatibles con los procesos del sector privado, por lo tanto, se aplica el Apéndice 4 de las Políticas de Selección de Consultores.
- 6.2 **Modalidad y frecuencia de supervisión ex-post.** Revisión anual de desembolsos y adquisiciones en donde los Estados Financieros no se requerirán auditados. Estas revisiones incluirán: (i) los ingresos recibidos del FOMIN, los de la contrapartida y las fuentes de los socios del Proyecto; (ii) todas las erogaciones efectuadas con fondos de la contribución del FOMIN, así como los de la contrapartida, a través del Estado de Flujo de Efectivo; y (iii) Estado de Gastos o de Inversiones Acumuladas en el cual se muestren por componente del Proyecto los montos gastados y los saldos disponibles.

VII. Acceso a la Información y Propiedad Intelectual

- 7.1 **Acceso a la información.** Cierta información relacionada con el giro de negocio de las empresas participantes será considerada confidencial según la política del Banco relacionada con “Acceso a la Información”. Los productos de conocimiento creados con el propósito de diseminar información del Proyecto tendrán la autorización expresa del representante de la empresa, si la información específica de su empresa será divulgada.

¹⁴ El Banco G y T actuará como fiduciaria del fideicomiso, dedicándose a la tarea administrativa, y no participará en el comité de crédito, aunque su filial Profesionales de Microfinanzas será un fideicomitente.

¹⁵ Enlace a la [Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo \(GN-2350-9\)](#)

¹⁶ Enlace a la [Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID](#)