

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES BID LAB

EL SALVADOR

ECOSISTEMA DIGITAL 503 - SNBX

(ES-T1328)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Nobuyuki Otsuka (LAB/FIA) y Carmen Castro Blandón (DIS/CES) Jefes de Equipo del Proyecto; Mariela Guzman (DIS/CES); Ruth Houliston (DIS/CBA); Christine Ternent (DIS/CCO); Miguel Aldaz (ORP/REM); Galileo Solis A (CTI/CPN); Daisy Ramirez (GCL/FOM); Patricia Guevara (LAB/DIS) y Samantha Rita Todd (DSP/DVF).

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 pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

I.	EL PROBLEMA.....	1
A.	Descripción del Problema.....	1
II.	LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	5
A.	Descripción del Proyecto	5
B.	Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto	9
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD, Y RIESGOS DEL PROYECTO	11
A.	Alineación con el Grupo BID	11
B.	Escalabilidad.....	11
C.	Riesgos del Proyecto e Institucionales	12
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO	13
V.	AGENCIA EJECUTORA (AE) Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN.....	14
A.	Descripción de la Agencia Ejecutora(s)	14
B.	Estructura y Mecanismo de Implementación	15
VI.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	16
VII.	PROPIEDAD INTELECTUAL.....	16

RESUMEN DE PROYECTO ECOSISTEMA DIGITAL 503 - SNBX (ES-T1328)

La intervención surge en un contexto adverso para emprendedor donde el alto desempleo e informalidad que atraviesa la sociedad salvadoreña deriva en la creación de sus propias empresas para tener ingresos, sin embargo, éstas se quedan en un nivel básico e informal por ser concebidas como negocios de subsistencia: “el 35% de los emprendedores lo son por necesidad, mientras que el 39% buscan una oportunidad de mejorar. Ante esta realidad, no es de extrañar que el país es uno de los que presenta un entorno y condiciones desfavorables para generar, sostener y escalar emprendimientos: según el último Índice de Emprendimiento Dinámico 2019 elaborado por Prodem¹, de 64 países evaluados, El Salvador se ubica en la posición 62 junto con Venezuela y Guatemala, integrando el grupo de países con condiciones para emprender menos favorables. Su mayor debilidad es el uso de la ciencia, tecnología y la innovación como una plataforma para desarrollar emprendimientos competitivos y exitosos.

La propuesta de este proyecto es transformar y dar respuesta a las limitantes del ecosistema emprendedor e innovador del país, catalizando los elementos más destacados existentes para articular y acelerar el incipiente proceso de formación del ecosistema con un modelo inclusivo de generación y escalamiento de empresas de alto crecimiento impulsadas por **innovación abierta** entre start-ups, sector privado y sector público.

La pandemia COVID-19 y la crisis originada de la misma, ha demostrado la importancia de los espacios de innovación abierta en los países, donde se busquen soluciones creativas a los problemas basados en datos concretos, alianzas colaborativas, y partiendo de los problemas que afectan directamente a los ciudadanos. Por otro lado, estos espacios ayudan a las empresas a la adaptación de su negocio ante la nueva realidad donde el distanciamiento social, el cierre de actividades económicas no esenciales, nuevas modalidades de trabajo y educación (teletrabajo, teleeducación, etc.) se convierten en la cotidianidad y donde soluciones digitales y ágiles son sumamente necesarias para continuar siendo competitivas en este contexto.

La innovación principal del proyecto considera una plataforma digital donde se pondrán a disposición de start-ups, corporaciones, gobiernos y organizaciones no gubernamentales, todas las facilidades desarrolladas para articular el ecosistema y promover proceso de innovación abierta. El núcleo de esta plataforma será un data lake², siendo este un repositorio centralizado que les permitirá almacenar todos datos estructurados y no estructurados en cualquier escala de las empresas, entidades de gobierno y/u ONGs interesadas en impulsar procesos de innovación abierta. Para concretar la estrategia e innovación del proyecto se consideran tres acciones principales: (i) Apalancamiento de datos como catalizador de emprendimientos corporativos; (ii) Fortalecimiento y aceleración de Start-ups; y la (iii) Generación de condiciones para el financiamiento de innovación y crecimiento emprendedor. Con estas acciones el proyecto beneficiará a un

¹ Informe PRODEM 2019.

² Repositorio de datos que consolida toda la información de la organización en su estado natural para su posterior consulta o utilización en informes y análisis de situaciones que pueden mejorar el rendimiento empresarial para eficientizar su modelo de negocio.

total de 40 start-ups que en promedio crecen 20% de manera sostenida y genera al menos 200 ocupaciones directas derivadas de la actividad emprendedora y así mejorar las condiciones y limitantes del ecosistema para emprender e innovar. Adicionalmente, se proyecta que los emprendimientos apoyados en el marco del proyecto atiendan problemáticas de grupos vulnerables a nivel nacional (juventud, género, microempresas, población en áreas rurales y/o periurbanas, entre otros), para ofrecer soluciones innovadoras que consideren la tecnología como parte de sus propuestas.

El proyecto está alineado con la estrategia de país (2015-2020) en el pilar referente a: i) aumentar la calidad del gasto en capital humano y enfocado en las áreas prioritarias de BID Lab de Economía del conocimiento, específicamente en la oportunidad de impacto de construcción de ecosistema de innovación. Igualmente se visualiza colaboración y sinergias con los proyectos BID Lab: Cubo (BR-T1403), Núcleo Lab (ES-T1281), Impact Hub (RG-T2903), Potencializando los Start-ups en Centroamérica y México (RG-T3526), fAlr LAC, entre otros

El financiamiento total del proyecto es de US\$1,535,800, con el aporte de US\$753,300 de SEED COMMUNITY, S.A. DE C.V., Agencia Ejecutora y US\$782,500 de BID Lab, que corresponden a cooperación técnica no reembolsable.

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Resultados
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	iDelta del Proyecto

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

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

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Diagnóstico Integral de Capacidad Institucional (DICI) [incluye la debida diligencia y análisis de la integridad]
ANEXO VI	Plan de Contrataciones y Adquisiciones (en preparación)
ANEXO VII	La Tabla de los Hitos Preliminarmente Acordados

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANDE	Aspen Network of Development Entrepreneurs
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID Invest	Corporación Interamericana de Inversiones
BID Lab	Fondo Multilateral de Inversiones
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CRM	Costumer Relationship Managment (Gestor de Relaciones con clientes)
DICI	Diagnóstico Integral de Capacidad Institucional
GEDI	Global Entrepreneurship Index
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IoT	Internet of Things (Internet de las Cosas)
MINEC	Ministerio de Economía de la Republica de El Salvador
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PIB	Producto Interno Bruto
PRODEM	Programa de Desarrollo Emprendedor (Argentina)
PSR	Project Status Report
SNBX	Sandbox

RESUMEN EJECUTIVO
ECOSISTEMA DIGITAL 503 – SNBX
(ES-T1328)

País y ubicación geográfica:	El Salvador, San Salvador, su área metropolitana y ciudades al interior del país vinculadas a través de data-lake.		
Agencia Ejecutora:	SEED COMMUNITY, S.A. de C.V.		
Área de Enfoque:	Economía del Conocimiento		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	Se visualiza coordinación, sinergias y compartir lecciones aprendidas con proyectos impulsados en El Salvador, o en la región tales como: Cubo (BR-T1403), Núcleo Lab (ES-T1281), Impact Hub (RG-T2903), Potencializando los Start-ups en Centroamérica y México (RG-T3526), fAlr LAC, entre otros.		
Beneficiarios del Proyecto:	<p>El proyecto beneficiará a un total de 40 start-ups que en promedio crecen 20% de manera sostenida y genera al menos 200 ocupaciones directas derivadas de la actividad emprendedora; igualmente se logrará la movilización de US\$600,000 para apoyar la concreción de los start-ups en concepto de compra de solución, contrato como proveedor, inversión directa, entre otras modalidades.</p> <p>Adicionalmente y de manera indirecta se proyectan impactos a partir del accionar de las personas emprendedoras exitosas beneficiadas en el marco del proyecto, que visualizan oportunidades país en el emprendimiento inclusivo, atendiendo problemáticas en grupos sociales vulnerables (de especial relevancia el ofrecer opciones de vida a la juventud salvadoreña), apalancar la transformación digital para aumentar los factores de productividad del país (especialmente la masa de negocios PYME con limitado acceso a tecnología), y promover el dinamismo económico en regiones periféricas.</p>		
Financiamiento:	Cooperación Técnica No Reembolsable:	US\$ 782,500	51%
	TOTAL CONTRIBUCION BID Lab:	US\$ 782,500	
	Contraparte:	US\$ 753,300	49%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$ 1,535,800	100%
Periodo de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Será condición previa al primer desembolso (i) creación de un Comité de coordinación de operaciones entre la agencia ejecutora y sus principales socios (AGRISAL e INNBOX) y de considerarse necesario otros actores claves del ecosistema de innovación; y (ii) suscripción de convenio entre la Agencia Ejecutora y AGRISAL como uno de sus socios estratégicos para impulsar la iniciativa.		
Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:	Esta operación ha sido preevaluada y clasificada de acuerdo con los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703) en 16 de abril del 2020. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		

I. El Problema

A. Descripción del Problema

- 1.1. Debido al alto desempleo e informalidad que atraviesa la sociedad salvadoreña, muchos de sus ciudadanos crean sus propias empresas para tener ingresos, sin embargo, éstas se quedan en un nivel básico e informal por ser concebidas como negocios de subsistencia: “el 35% de los emprendedores lo son por necesidad, mientras que el 39% buscan una oportunidad de mejorar; esto se aleja de manera significativa de los promedios latinoamericanos y caribeños de 22% y 51%, respectivamente”. El resultado es que El Salvador presenta la tasa más alta de abandono y cierre de negocios de América Latina según el informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM: 2014-2015). Es decir, la actividad emprendedora casi no está aportando al desarrollo socioeconómico del país.
- 1.2. No es de extrañar que el país es uno de los que presenta un entorno y condiciones desfavorables para generar, sostener y escalar emprendimientos. Según el último Índice de Emprendimiento Dinámico 2019 elaborado por Prodem³, de 64 países evaluados, El Salvador se ubica en la posición 62 junto con Venezuela y Guatemala, integrando el grupo de países con condiciones para emprender menos favorables. Su mayor debilidad es el uso de la ciencia, tecnología y la innovación como una plataforma para desarrollar emprendimientos competitivos y exitosos.
- 1.3. En tres componentes esenciales para emprendimientos - actitudes emprendedoras, competencias para emprender y aspiraciones emprendedoras- (Índice Global de Emprendimiento⁴), el país se ubica en el lugar 120 de 137 economías evaluadas con graves falencias en falta de innovación de procesos, absorción de la tecnología y limitada competencia (entendiendo este último factor como la creación de productos y servicios únicos que puedan ingresar al mercado). Todos estos factores demuestran la debilidad del ecosistema emprendedor local.
- 1.4. Los países de América Latina siguen invirtiendo poco en ciencia, tecnología e innovación, incluyendo a El Salvador. En América Latina la inversión en I+D en relación al PIB pasó de 0.63% a 0.74% y a 0.8%⁵ entre 2009, 2013 y 2018 respectivamente, sin embargo, el dinamismo innovador de los países de América Latina sigue distante del de los países de la OCDE, donde en promedio los países invierten alrededor del 2.3% del PIB en I+D; esta realidad convierte el desafío principal de América Latina en movilizar la inversión de I+D sumando esfuerzos públicos y privados para una agenda de cambio estructural⁶.

³ Informe PRODEM 2019.

⁴ Global Entrepreneurship Index 2019 powered by GEDI.

⁵ Datos 2018 del Banco Mundial.

⁶ Estudio del Centro de Desarrollo Startup América Latina Construyendo un Futuro Innovador, Informe de Avance. OCDE, 2015.

- 1.5. Las dinámicas del período de bonanza no han llevado aún a materializar el cambio estructural y el dinamismo innovador que habrían podido permitir generar más valor agregado local en más sectores y actividades económicas. Para dinamizar la innovación es preciso un incremento sustancial de la inversión privada en I+D junto con un creciente y mejor apoyo por parte del sector público. Por esto es fundamental avanzar en el diseño de incentivos y políticas que estimulen la inversión en actividades de innovación por parte del sector privado, incluyendo el apoyo a la creación de nuevas empresas de base tecnológica. El apoyo a la innovación y unas políticas industriales inteligentes que logren materializar las oportunidades de las economías globales del conocimiento son aún una tarea pendiente para América Latina (CEPAL, 2015).
- 1.6. Aunque no es un tema que cuente con información de calidad para documentar, por la falta de estadísticas oficiales desagregadas por género, se puede afirmar que la discriminación de género en las sociedades de América Latina reduce considerablemente la participación efectiva de las mujeres en el desarrollo de nuevos negocios y, por tanto, condiciona las posibilidades de progreso profesional y limita las oportunidades de desarrollo para sus familias. Aún más grave, la inequidad impide que las mujeres contribuyan eficientemente al desarrollo empresarial de los países de la región⁷. Y si se incorpora aspectos de innovación y tecnología en el ámbito empresarial la brecha es aún mayor.
- 1.7. Ante esta situación, el nuevo gobierno (2019-2024) reconoce la urgencia de articular y dinamizar el entorno emprendedor local para convertirlo en un motor de desarrollo socioeconómico. La revolución digital ofrece una oportunidad al país por sus características (fuerte demanda empresarial y del sector público por digitalizarse; posibilidad de emprender con bajos niveles de inversión; acceso más directo a mercados; fácil acceso a redes y capacitación on-line; posibilidad de replicar exitosos modelos de negocio y productos digitales que no ven en el tamaño de la economía salvadoreña un mercado atractivo; etc.), que minimizan los condicionantes negativos del entorno del país. Así, el Ministerio de Economía (MINEC) ha anunciado dos grandes líneas estratégicas de trabajo sobre las cuales se está avanzando: i) Ecosistema de servicios digitales⁸; y el ii) Sistema de apoyo al emprendimiento innovador⁹; como áreas de acción para cerrar la brecha del país en innovación y la tecnología.
- 1.8. Es de destacar que el esfuerzo de MINEC no parte de la nada, sino que articula y construye sobre algunos casos de éxito empresarial local (para citar algunos ejemplos: AB InBev, Microsoft, Banco de América Central, entre otros) que

⁷ Emprendimiento y Género en América Latina y su Papel en el Desarrollo Económico- 2017.

⁸ El Gobierno lanzó en enero del corriente año la "Agenda Digital El Salvador 2020-2030: Plan de Desarrollo El Salvador Digital", documento estratégico liderado por la Secretaría de Innovación en coordinación con varias dependencias de Gobierno (incluyendo el Ministerio de Economía), en el cual se plasma una visión de país para promover la digitalización en los próximos 10 años.

⁹ Desde el Sector Público se lideran varias iniciativas de fomento y apoyo emprendedor, particularmente concentradas en la Dirección de Innovación y Calidad del MINEC (Programas como INVENTA, PIXELS, INNOVATICS, INNOVAEMPRENDE, entre otros) y la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE (con Programas de fomento emprendedor para jóvenes y Mujeres con alcance nacional), con ambas entidades se ha establecido una estrecha coordinación desde el diseño de la operación para lograr sinergias y coordinar acciones durante la implementación de la misma.

aportan factores críticos (habilidades, “role models”, redes, concentración y masa crítica, etc.), al desarrollo del ecosistema emprendedor. Adicionalmente, MINEC y los emprendedores exitosos ven una oportunidad de país en el emprendimiento inclusivo, entendiendo a éste como un emprendimiento conceptualizado desde el inicio para impactar beneficiosamente en grupos sociales vulnerables (de especial relevancia el ofrecer opciones de vida a la juventud salvadoreña), apalancar la transformación digital para aumentar los factores de productividad del país (especialmente la masa de negocios PYME con limitado acceso a tecnología), y promover el dinamismo económico en regiones periféricas.

- 1.9. La pandemia de COVID-19 plantea un desafío al sistema socioeconómico mundial. A partir de la aplicación de las primeras medidas sanitarias, sumadas al temor por el contagio, comenzaron a acumularse las evidencias que daban cuenta de la importancia de las tecnologías digitales para contrarrestar el aislamiento, difundir medidas profilácticas y facilitar el funcionamiento de sistemas económicos¹⁰. Desde BID Lab se ha activado su red de conexiones para apalancar innovación y emprendimientos de América Latina y el Caribe, y el mundo, a fin de abordar los efectos sanitarios y económicos de la pandemia COVID-19, y esta experiencia ha permitido evidenciar el valor del ecosistema de innovación para dar respuesta a problemas concretos y reales donde los start-ups pueden facilitar soluciones rápidas e innovadoras que atiendan y resuelvan usando la tecnología en sus soluciones, logrando movilizar más de 500 soluciones en la región (en menos de 4 semanas), seleccionando a las mejores 20 propuestas que atienden temas sanitarios en coordinación start-ups, empresas, organismos no gubernamentales y el sector público.
- 1.10. Esta es una muestra potente de la importancia de contar con espacios de innovación abierta donde se puedan buscar soluciones variadas y creativas a los problemas emergentes (crisis sanitaria, crisis alimentaria, crisis económica, etc.), de una manera eficiente y basadas en datos concretos, generando colaboración entre múltiples actores, eliminando barreras burocráticas, sin perder de vista atender los dolores/problemas ciudadanos experimentados durante y post crisis.
- 1.11. La relevancia de estos espacios no solo radica en “resolver” la crisis coyuntural del COVID-19, sino también en ayudar a las empresas a su adaptación a la nueva realidad donde el distanciamiento social, el cierre de actividades económicas no esenciales, nuevas modalidades de trabajo y educación (teletrabajo, teleeducación, etc.) se convierten en la cotidianidad y donde soluciones digitales y ágiles son sumamente necesarias para continuar siendo competitivas.
- 1.12. **Experiencia de BID Lab en la creación de ecosistemas de innovación y emprendimiento**¹¹. BID Lab desempeñó un papel decisivo en la configuración inicial y el fortalecimiento de la industria y el ecosistema emprendedor, ha respaldado al mercado Latinoamericano a través de una serie de proyectos de cooperación técnica, como la operación BR-M1102, Fomento del Ecosistema de Capital Emprendedor en Brasil y América Latina; la operación BR-T1346, Promoción del Ecosistema de Inversión y Emprendimiento de Impacto

¹⁰ CEPAL, abril 2020.

¹¹ Proyecto BID Lab BR-T1403: CUBO, aprobado en noviembre del 2018.

Socioambiental; y más recientemente las operaciones BR-T1404, CUBO. La experiencia que ha acumulado BID Lab demuestra que, en proyectos de ecosistemas, es fundamental contar con socios ubicados a la vanguardia y que sirvan de polos para atraer a otros socios, a fin que se amplíe el alcance y el impacto de los programas y se generen oportunidades de negocios para los empresarios, las empresas de nueva creación, los inversionistas y los otros agentes del ecosistema, de modo que se despierte el interés y se creen incentivos alineados. Estas lecciones se incluyeron en el diseño de este proyecto.

- 1.13. **Innovación Abierta.** Tradicionalmente las compañías y organizaciones públicas han gestionado la innovación de forma cerrada (innovación cerrada o closed innovation), sistema a través del cual los proyectos de investigación se gestionan exclusivamente con el conocimiento y los medios de la propia organización. Bajo este modelo clásico, los proyectos solo pueden empezar en el interior de la empresa y terminar en su propio mercado. Sin embargo, bajo el modelo de innovación abierta, las iniciativas pueden originarse tanto dentro como fuera de la empresa, pueden incorporarse tanto al principio como en fases intermedias del proceso de innovación, y pueden alcanzar el mercado a través de la misma compañía o a través de otras empresas (licencia de patentes, transferencia de tecnología, etc.). Esto significa combinar su conocimiento interno con el externo para sacar adelante los proyectos de estrategia y de I+D. En este contexto universidades y centros de investigación cobran especial relevancia dentro del ecosistema de agentes con los que se relaciona la organización. En cierto sentido la innovación abierta es un proceso propuesta que busca dar respuesta al contexto y problemática planteadas en esta sección, capitalizando las experiencias y lecciones aprendidas del BID Lab en la región Latinoamericana.

B. Beneficiarios

- 1.14. Para el caso particular de la intervención propuesta en este documento se han considerado como principales beneficiarios start-ups y personas emprendedoras, proyectando la creación de 40 start-ups de las cuales al menos el 30% tengan al frente de los emprendimientos mujeres, con interés de resolver problemáticas concretas, a través de innovaciones que consideren la tecnológica de punta para lograr un mayor impacto y alcance. Igualmente se considerarán necesidades de la cadena de valor de actividades económicas dinámicas para mejorar la vida de grupos vulnerables relacionadas a las mismas, buscando la generación de empleo, ingresos y/o atender aspectos medioambientales. Las personas apoyadas podrán estar a nivel nacional, ampliando el alcance del proyecto (en zona oriental, occidental y central), gracias al uso de plataformas y datos para apalancar los emprendimientos. De manera directa se proyecta generar 200 empleos vinculados con los start-ups y de manera indirecta incrementar dicho número a través de los actores de la cadena de valor dinamizada (proveedores, distribuidores, actividades de apoyo), con dichos emprendimientos.

II. La Propuesta de Innovación

A. Descripción del Proyecto

- 2.1. **El objetivo del proyecto** es transformar y dar respuesta a las limitantes del ecosistema de emprendimiento e innovación salvadoreño, catalizando los elementos exitosos existentes para articular y acelerar el mismo, con un modelo inclusivo de generación y escalamiento de empresas de alto crecimiento impulsadas por **innovación abierta** entre start-ups, sector privado y sector público. El proyecto actuará sobre las barreras al emprendimiento (tanto aquellas inherentes al proceso emprendedor como son las habilidades, redes, financiamiento e instituciones; como a la dinámica socioeconómica del país).
- 2.2. **La solución** considera la creación de un Hub de Innovación Virtual (a través de plataforma basada en un data lake) y físico, denominado Sand Box San Salvador, diseñado, implementado y administrado por la Agencia Ejecutora del proyecto, SEDD COMMUNITY S.A. DE C.V., en alianza con uno de los Grupos empresariales más importante del país (AGRISAL), incorporando en el modelo una serie de servicios que buscan hacer del mismo una iniciativa sostenible
- 2.3. **Innovación.** Una las innovaciones principales del proyecto consideran una plataforma digital donde se pondrán a disposición de start-up, corporaciones, gobiernos y ONG, todas las facilidades desarrolladas para articular el ecosistema y promover proceso de innovación abierta. El núcleo de esta plataforma será un data lake, siendo este un repositorio centralizado que les permitirá almacenar todos datos estructurados y no estructurados en cualquier escala de las empresas, entidades de gobierno y/u ONGs interesadas en impulsar procesos de innovación abierta. Esta herramienta permitirá almacenar sus datos tal como los tienen, sin tener que estructurar primero los datos, y ejecutar diferentes tipos de análisis, desde paneles y visualizaciones hasta procesamiento de big data, análisis en tiempo real y aprendizaje automático para impulsar challenges/llamadas donde los start-ups puedan desarrollar soluciones ad-hoc para las problemáticas planteadas.
- 2.4. Debido a la creciente variedad y volumen de datos, los *data lake* son un enfoque arquitectónico emergente y poderoso, especialmente a medida que las empresas recurren a aplicaciones móviles basadas en la nube e Internet of Things (IoT) como medios de entrega en tiempo adecuado para *big data*. Una de las ventajas principales del data lake es permitir que los datos permanezcan en su formato nativo, así como: (i) Posibilidad de almacenar todo tipo de datos estructurados y no estructurados, desde datos de CRM (Customer Relationship Management) hasta publicaciones en redes sociales; (ii) Mayor flexibilidad: no debe tener todas las respuestas por adelantado; y (iii) Acceso democratizado a los datos a través de una única vista unificada de datos. Es importante mencionar que el acceso a datos y las soluciones que se generen a partir de los mismos tendrán en su base los “Principios para el Desarrollo Digital¹²”, donde atender la privacidad y seguridad de los datos es uno de los nueve elementos fundamentales a

¹²

<https://digitalprinciples.org/> <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/bid-avala-los-principios-para-el-desarrollo-digital/>

considerar. Igualmente, es importante confirmar que el proyecto en cuestión no infringe leyes ni políticas sobre protección de datos en el país¹³.

- 2.5. Los datos serán la base sobre la cual los emprendedores salvadoreños podrán identificar oportunidades de negocio (sobre todo sectores que utilizan tecnologías digitales como movilidad urbana, logística, *retail*, etc.). Además, esta plataforma facilitará la conectividad a nivel nacional (occidente y oriente del país) para maximizar el alcance e impacto, explorando el modelo de desarrollar un ecosistema emprendedor en zonas alejadas de la capital.
- 2.6. Otra de las innovaciones fundamentales de la propuesta considera la puesta en marcha de un modelo de negocio basado en procesos de innovación abierta como factor clave de la estrategia corporativa, tanto de entidades públicas como privadas, a través de la colaboración con start-ups como partners/socios, pagando por las soluciones que los start-ups propongan a través de los challenges lanzados en la plataforma, venta de servicios de aceleración de start-ups con un precio más competitivo por el uso de la tecnología, organización de roadshows y curaduría de start-ups fuera de la capital para promover la colaboración entre empresas y start-ups, entre otros servicios que será canalizados digitalmente en su mayoría y en un menor porcentaje a través del Sand Box San Salvador situado en el corazón de un centro corporativo¹⁴ importante a nivel nacional. Es este espacio físico¹⁵ se impulsará otra fuente ingresos del modelo, a través del alquiler de espacios a los start-ups y/o empresas interesadas, ONGs o entidades tecnológicas, que quieran aprovechar el proceso de innovación abierta promovido y las sinergias generadas desde el Hub.
- 2.7. Para monetizar los servicios de apoyo para los startups se contempla: (1) crear un mecanismo de recuperación de costos por la provisión de dichos servicios; (2) articular con los diversos programas de apoyo empresarial del gobierno que contribuyan a generar mercado para los emprendimientos; y (3) conectar con los diversos programas de apoyo e innovación abierta corporativa (por ejemplo, Microsoft para Start-ups; el “100+” y “Corona Challenge” de AB InBev; o el programa de innovación del Banco de América Central, entre otros) presentes en el país, para vincularlos a la iniciativa como “founders¹⁶”, obteniendo beneficios de los servicios de innovación abierta impulsados desde el proyecto
- 2.8. Finalmente, otra de las innovaciones del modelo es promover la generación de condiciones para que la inversión en start-ups pueda ser una realidad en nuestro país, a través de un programa de *investment readiness* donde start-ups e inversionistas puedan sensibilizarse, conocerse y prepararse para potenciales vehículos financieros que inyecten capital a emprendimientos en etapa temprana.

¹³ Actualmente El Salvador no cuenta con una Ley de Protección de Datos Personales, se encuentran en evaluación desde el año 2019 dos anteproyectos de Ley en la Asamblea Legislativa, sin avances a la fecha.

¹⁴ Torre Futura y Word Trade Center con presencia de más de 90 empresas privadas y entidades de gobierno a su alrededor.

¹⁵ Propiedad del Grupo Agrisal, Unidad Inmobiliaria.

¹⁶ Los “founders” son empresas, entidades públicas y/o ONGs interesadas en innovar a partir de la propuesta de valor del SNBX San Salvador, aportaran recursos (en efectivo y/o especie), recibiendo a cambio beneficios del Hub de Innovación tales como: soluciones provistas por los start-ups a través de challenges, espacio físico en SNBX, participación en eventos, entre otros. Para formalizar esta relación se firmarán contratos y/o convenios entre la Agencia Ejecutora y los founders.

Este programa será impulsado en una modalidad híbrida considerando modalidades virtuales mayoritariamente y presenciales.

- 2.9. Para implementar la estrategia y las innovaciones del proyecto se han considerado los siguientes componentes:
- 2.10. **Componente I: Apalancamiento de datos como catalizador de emprendimientos corporativos (Recursos No Reembolsable BID Lab: US\$363,400.00; Contrapartida: US\$587,500.00).** El objetivo de este componente persigue la creación de una plataforma en línea que funcione como un “data lake”, con potencial de llegar a ser el Hub de Innovación donde las grandes empresas y el sector público (central y municipal) puedan compartir datos (de manera privada y segura). El proceso creativo se dinamizará a través de challenges o convocatorias que los start-ups retomen para la co-creación de soluciones innovadoras. Las iniciativas que den la mejor respuesta de solución serán receptoras de recursos y/o premios para prototipar y demostrar su efectividad y fit al problema propuesta, ya sea por empresas o entidades del sector público. De alguna manera, este acceso a datos disminuirá la necesidad y facilitará el acceso a recursos financieros para el crecimiento, - mitigando parcialmente el mercado de capitales aún naciente de El Salvador – al posibilitar el desarrollo de prototipos (“proof of concept” y “minimum viable product” digitales).
- 2.11. Las actividades principales de este componente incluirán: (i) Desarrollo de plataforma digital para promover los servicios para start-ups y el ecosistema considerando como núcleo el data-lake; (ii) Establecimiento de un centro de innovación físico para conectar start-ups con empresas, gobierno local y/o central, denominado Sand Box San Salvador; (iii) Concreción de alianzas estratégicas para el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento (empresas, universidades, ONGs, entre otros); (iv) Impulsar un proceso de digitalización de Cámaras y Gremiales para sensibilizar y facilitar su participación en procesos de innovación abierta con el propósito final de promover modelos de negocios disruptivos que consideren la tecnología en su solución; (v) Organización de Challenges/llamados para promover procesos de innovación abierta; (vi) Desarrollar eventos para promover la cultura de innovación donde se buscará promover la participación de mujeres liderando start-ups o emprendimientos; y (vii) Promover modelo de escalamiento y sostenibilidad de la iniciativa nacional e regionalmente.
- 2.12. Los resultados principales de este componente incluyen: (i) Una (1) Plataforma en línea (data-lake); (ii) Dos (2) Hub de Innovación (Sand Box San Salvador) funcionando; (iii) Cuatro (4) Alianzas concretadas con socios y 30 empresas formalizadas como fundadores (“founders”) del Centro de Innovación; (iv) Al menos siete (7) Cámaras y/o Gremiales han participado del proceso de digitalización contando al final prototipos de modelos de negocios innovadores; (v) 75 eventos de innovación han sido ejecutados en el ecosistema para promover cultura emprendedora; y (vi) Dieciocho (18) Challenges organizados para promover a través de procesos de innovación abierta soluciones para las corporaciones, gobierno local/central, entre otros.

- 2.13. **Componente II: Fortalecimiento y aceleración de Start-ups (Recursos No Reembolsable BID Lab: US\$202,500.00; Contrapartida: US\$8,000.00).** El objetivo de este componente es apoyar a las nuevas empresas con servicios directos (digital y presencialmente), para el fortalecimiento de capacidades del equipo fundador, mentoría, coaching, transferencia de conocimiento, entrenamientos, así como articulación y acompañamiento comercial (nacional e internacional). Se proyecta que este paquete de servicios atienda las necesidades de fortalecimiento y aceleración de los start-ups participantes activos del “data lake”. Para poder desarrollar este componente se partirá de un estudio del Ecosistema Start-ups de la mano de expertos globales como es el Startup Genome¹⁷, para generar valor agregado a través de insumos catalizadores del ecosistema de start-ups en El Salvador, construyendo una hoja de ruta en la cual socios privados y públicos del ecosistema participen activamente en su implementación.
- 2.14. Las actividades de este componente promoverán la participación de mujeres con el propósito de sensibilizar e incrementar la participación de estas en la industria de start-ups tecnológicas donde la brecha de género es importante.
- 2.15. Las actividades principales de este componente incluirán: (i) Ejecutar reporte Start-up Genome para El Salvador buscando identificar la brecha de género en la industria y como se podría trabajar en disminuirla desde el ecosistema; (ii) Identificar start-ups como potenciales beneficiarios de los servicios de acompañamiento previstos en la intervención buscando promover la participación de mujeres en las iniciativas emprendedoras; (iii) Servicios de apoyo facilitados a los start-ups para fortalecer su modelo de negocio, sensibilizando y buscando incrementar la participación de mujeres en la industria; (iv) Vinculación comercial de start-ups a nivel nacional e internacional para su aceleramiento; y (v) Organización y ejecución de encuentros para promover vitrina que promueva las soluciones de las start-ups para la venta de los mismos y su potencial inversión; en estos eventos se buscará promover de manera activa la participación de mujeres como speaker para promover *role models* y como personas emprendedoras.
- 2.16. Los resultados principales de este componente incluyen: (i) Dos (2) reportes Start-up Genome ejecutados; (ii) Setenta (70) start-ups identificadas y registradas en base de datos (siendo el 30% lideradas por mujeres); (iii) Treinta y cinco (35) start-ups reciben acompañamiento, mentoría, coaching, entre otros servicios de apoyo (siendo el 30% lideradas por mujeres); (iv) Treinta (30) clientes nacionales y/o internacionales vinculados a los start-ups para la venta de sus servicios; y (v) Quince (15) emprendimientos (siendo el 30% liderados por mujeres) showcased con el apoyo del Hub de Innovación Sand Box San Salvador.
- 2.17. **Componente III: Generación de condiciones para el financiamiento de innovación y crecimiento Emprendedor (Recursos No Reembolsable BID Lab: US\$70,000.00; Contrapartida: US\$0.00).** El propósito de este componente

¹⁷ Startup Genome es la firma líder mundial en asesoría e investigación de políticas de innovación, que ha asesorado la estrategia de desarrollo del ecosistema y los planes de acción para más de 40 gobiernos en el último año. <https://startupgenome.com/>

es desarrollar las bases para que los start-ups y los inversionistas (nacionales e internacionales), puedan prepararse para un potencial fondeo de capital emprendedor, facilitando conocimiento, conexiones y acceso a mercado a través de una comprensión clara del sistema de valuación financiera de las empresas, estructurando una estrategia digital para ir al mercado, desarrollando modelos financieros para los start-ups, asesorando en áreas de propiedad intelectual, entre otras acciones. Logrando con ello la sensibilización y educación del ecosistema principalmente en mecanismos de inversión utilizados en emprendimientos digitales como los promovidos en la propuesta. Como ideas preliminares, se está considerando algunos modelos como: dar visibilidad a los emprendedores con la comunidad empresarial local, peer-selection¹⁸, crowdfunding, recuperación contingente o fondo de apalancamiento. Como parte del investment readiness course para inversionistas, se incluyera materiales para abordar los prejuicios de género persistentes, con objetivo de iniciar un proceso de cambio de actitudes.

- 2.18. Las actividades principales de este componente incluirán: (i) Ejecutar un programa de formación para inversionistas y start-ups; (ii) Movilizar recursos financieros para concretar los emprendimientos y las soluciones propuestas en los challenges/llamados; (iii) Simulación de vehículo financiero para promover el mercado de capital emprendedor; y (iv) Impulsar estudios de casos a partir de la experiencia de vehículos financieros experimentada.
- 2.19. Los resultados principales de este componente incluyen: (i) Treinta (30) start-ups (30% lideradas por mujeres) reciben el investment readiness course ; (ii) Treinta (30) inversionistas reciben el investor readiness course; (iii) USD \$300 (Trecientos) miles movilizados para concretar iniciativas de los start-ups; (iv) Una (1) simulación y/o Producto Mínimo Viable (PMV) ejecutada como vehículo financiero para emprendedores; y (v) Tres (3) Estudios de caso levantados y difundidos con sus respectivas lecciones aprendidas a partir de las acciones de este componente.

B. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto

- 2.20. **Impacto.** La Matriz de Resultados (Anexo I) contiene los siguientes indicadores del proyecto. Al final de tres años de ejecución y con una medición ex-post luego de cinco años se proyectan los siguientes impactos: el proyecto beneficiará a un total de 40 start-ups (30% lideradas por mujeres) que en promedio crecen 20% de manera sostenida y genera al menos 200 ocupaciones directas derivadas de la actividad emprendedora; igualmente se logrará la movilización de US\$600 miles para apoyar la concreción de los start-ups en concepto de compra de solución, contrato como proveedor, inversión directa, etc. Así mismo se mejora la posición promedio del país en ranking internacionales reconocidos globalmente por medir las condiciones ecosistémicas y de innovación para emprender.

¹⁸

Se define como una metodología innovadora desarrollada por Village Capital para la selección de prestatarios/investees bajo las que son los integrantes del grupo de aceleración quienes decidirán quién recibirá la inversión.

- 2.21. Adicionalmente y de manera indirecta se proyectan impactos a partir del accionar de los emprendedores exitosos beneficiados en el marco del proyecto, que visualizan oportunidades país en el emprendimiento inclusivo, entendiendo a éste como un emprendimiento conceptualizado desde el inicio para impactar beneficiosamente en grupos sociales vulnerables (de especial relevancia el ofrecer opciones de vida a la juventud salvadoreña), apalancar la transformación digital para aumentar los factores de productividad del país (especialmente la masa de negocios PYME con limitado acceso a tecnología), y promover el dinamismo económico en regiones periféricas.
- 2.22. **Seguimiento.** SEED COMMUNITY, S.A. de C.V., será responsable de monitorear los resultados del proyecto según se presentan en la matriz de resultados, utilizando las herramientas analíticas que se desarrollen en plataforma en línea y data lake para el seguimiento o Dashboard (tablero de control) del proyecto y la herramienta de seguimiento semestral, de tal manera que se podrá medir el grado de cumplimiento de los indicadores de la matriz de resultados sino la efectividad del modelo de intervención propuesto por este proyecto. Se incluirán los datos segregados por género. Adicionalmente, los resultados del proyecto podrán ser revisados semestralmente con herramientas de tecnológicas que permiten llevar estadísticas de las plataformas de manera independiente.
- 2.23. Durante el monitoreo del proyecto, la intervención buscará demostrar que la teoría de cambio y la innovación propuesta funcionan, promoviendo la retroalimentación en vivo por parte de los beneficiarios y actores estratégicos participantes para que el programa se ajuste a las necesidades de los start-ups y el ecosistema; la oferta de servicios de apoyo, fortalecimiento y aceleración cambiarán con el tiempo para satisfacer la demanda (demand-driven); de esta forma el proyecto que sea escalado será una iniciativa robusta y fortalecida con los aprendizajes derivados de la primera implementación; manteniendo el concepto del Hub de Innovación, la estrategia, el enfoque de innovación abierta, pero ajustando los detalles que la vuelvan más efectiva y eficiente, buscando en cada iteración que sea más valiosa para los start-ups, las corporaciones y el ecosistema a través del proceso de monitoreo.
- 2.24. **Evaluación.** Este proyecto incluirá una evaluación de medio término y una final a ser contratada por SEED COMMUNITY, con el acuerdo de BID Lab. En las evaluaciones, se examinará el cumplimiento del objetivo de impacto y los indicadores del proyecto descritos en la Matriz de Resultados. Algunas de las preguntas que guiarán este proceso serán:
- 2.25. ¿Cuáles son las barreras más comunes que impiden que más mujeres lideren start-ups tecnológicas?; ¿cuáles son las barreras (a nivel regulatorio, administrativo, usuario, entre otras) que impiden que más start-ups usen tecnología de punta para sus soluciones?; ¿cuáles son las herramientas digitales más efectivas para lograr un mayor alcance de los emprendedores y que estos desarrollen soluciones tecnológicas?; ¿qué impacto tiene para las start-ups tener acceso a una plataforma basada en un data-lake para desarrollar soluciones para las empresas y/o organismos gubernamentales a través de procesos de innovación abierta?; ¿qué otras lecciones se han aprendido para promover start-ups tecnológicas?; ¿qué lecciones aprendidas se pueden rescatar de promover acciones para start-ups lideradas por mujeres con el propósito que accedan a

contratos con clientes corporativos o mejoren competitivamente sus negocios? ¿qué lecciones aprendidas se pueden obtener para desarrollar vehículos financieros para start-ups tecnológicas, con énfasis en aquellas lideradas por mujeres?

- 2.26. En esta etapa se dará seguimiento a los principales impactos definidos en la Matriz de Resultados, entre estos: la creación de 40 start-ups que crecen a un 20% de manera sostenida durante 3 años consecutivos y al menos 200 ocupaciones directas generadas por éstas iniciativas emprendedoras; además, se proyecta involucrar a un mínimo de 30 empresas como “founders”, corporaciones que estarán vinculadas a sectores dinamizadores de la economía del país, permitiendo con ello beneficiar a los actores de su cadena de valor (proveedores, distribuidores, actividades de apoyo, etc.), contribuyendo indirectamente a la generación de nuevos negocios y nuevas oportunidades laborales.
- 2.27. Por otra parte, los estudiantes, la academia, las Organizaciones no gubernamentales, empleados del sector público y privado, entre otros, podrán acceder a las iniciativas y programas de innovación ofrecidos por SNBX, beneficiándose del conocimiento ofrecido para aprender, trabajar y crear soluciones innovadoras.

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

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1. El proyecto está alineado estratégicamente con el área de diálogo de desarrollo productivo del CDC de El Salvador, y enfocado en el área prioritaria de BID Lab de Economía del Conocimiento, específicamente en la oportunidad de impacto en la construcción de ecosistema de innovación, donde los start-up tecnológicos encuentren un ambiente que promueva su creación y escalamiento.
- 3.2. Esta iniciativa está vinculada a los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) No.8 y No. 9: Trabajo decente y crecimiento económico; e Industria, innovación e infraestructura, respectivamente.
- 3.3. Se visualiza que las lecciones aprendidas de proyectos impulsados en El Salvador, o en la región, en temáticas similares puedan compartirse, brindar insumos y acelerar el proceso de implementación de la intervención. Se pueden considerar en este ámbito los siguientes proyectos: Cubo (BR-T1403), Núcleo Lab (ES-T1281), Impact Hub (RG-T2903), Potencializando los Start-ups en Centroamérica y México (RG-T3526), fAlr LAC, entre otros.

B. Escalabilidad

- 3.4. La participación temprana de Grupo AGRISAL como socio del sector empresarial, facilitará la escala del proyecto, a nivel regional, debido a su presencia en

Centroamérica y su reconocimiento en el mercado en ser pioneros de iniciativas claves para el desarrollo económico de los países donde el grupo tiene negocios. A la vez, el proyecto se desarrolla en una plataforma inclusiva de Data lake, la cual podrá ser utilizada por los habitantes y empresarios, inicialmente de los 14 departamentos de El Salvador, con énfasis en los departamentos de Santa Ana y San Miguel, posteriormente los países de la región centroamericana se verán beneficiados por establecimiento de retos empresariales de mayor cobertura, donde el potencial actor del grupo BID que puede acompañar el escalamiento del proyecto es BID Invest.

- 3.5. Con el objetivo de dar una mayor difusión a los startups, fortalecer las vinculaciones con inversionistas y consolidar el ecosistema innovador, SNBX desarrollara eventos de innovación para promover la cultura de innovación en el país, además, se realizarán showcases, pitch nigh/ demo day, acompañados de un programa educativo de Investment/ investors readiness para lograr mejores resultados en el crecimiento económico de los emprendedores. Estas actividades serán planificadas para influir en audiencias externas específicas que ayuden a la consolidación de los resultados del proyecto.

C. Riesgos del Proyecto e Institucionales

- 3.6. La débil cultura innovadora empresarial y la falta de conocimiento sobre procesos de innovación abierta en la gran mayoría de las empresas privadas del país, podrían retrasar la movilización de recursos financieros para concretar emprendimientos en los challenges programados en el marco del proyecto, por lo que la transferencia de conocimiento de actores internacionales se vuelve primordial en el desarrollo de esta iniciativa; actores clave como como CUBO en Brasil (proyecto BID Lab BR-T1403), el Centro de Innovación de Microsoft en Chile, Ciudad del Saber en Panamá, entre otros, se han considerado para promover un intercambio de experiencias entre dichas entidades y SNBX San Salvador para capitalizar las lecciones aprendidas y fortalecer el modelo de negocio del Hub de Innovación.
- 3.7. Además, otra limitante de inversión en algunas industrias seria la crisis económica generada a consecuencia del COVID 19, convertir esta crisis en una oportunidad de crecimiento para las empresas socias será una estrategia en la ejecución.
- 3.8. La brecha tecnológica en el país aún es un reto por superar y puede convertirse en una limitante para avanzar en la intervención, por ello desde el inicio se está gestionando una alianza estratégica con Microsoft para aprovechar el acervo tecnológico que ya es parte de su oferta para que sea parte de los servicios que la Agencia Ejecutora y sus socios faciliten a los start-ups y el ecosistema.
- 3.9. El uso de data lake como herramienta digital para apalancar emprendimientos y start-ups tecnológicos será un elemento innovador en el país y en la región, y es probable que dado que no se cuenta con un marco legal específico genere cierta resistencia por parte del ecosistema, para lo cual la AE y sus socios tomarán de base los estándares internacionales para la protección de los datos (como los aplicados en la Unión Europea), así como los Principios para el Desarrollo Digital,

junto con apoyarse de un equipo asesor legal¹⁹ para establecer acuerdos legales (tipo contratos y/o convenios) que generen confianza y aseguren la confidencialidad de los datos utilizados para el desarrollo de las soluciones.

- 3.10. Se anexa en el Archivo Técnico el Diagnóstico Integral de Capacidad Institucional (DICI), donde se indica que no existen indicadores potenciales de riesgo. Los riesgos del proyecto serán analizados por la Agencia Ejecutora (véase el Capítulo V) y el Banco con el objetivo de tener actualizaciones semestrales en el Informe de Progreso del Proyecto (PSR).

IV. Instrumento y Propuesta de Presupuesto

- 4.1. El proyecto tiene un costo total de US\$ 1,535,800.00, de los cuales US\$ 782,500.00 (51%) serán aportados por el BID Lab y US\$ 753,300.00 (49%) de la contraparte. El instrumento financiero utilizado por parte de BID Lab corresponde a una Cooperación Técnica No Reembolsable.

Presupuesto Resumido del Proyecto

COMPONENTES DEL PROYECTO	BID Lab	CONTRAPARTIDA		TOTAL
		EFFECTIVO	ESPECIE	
COMPONENTE I: Apalancamiento de datos como catalizador de emprendimientos corporativos.	\$363,400	\$558,500	\$ 29,000	\$ 950,900
COMPONENTE II: Fortalecimiento y aceleramiento de Start-ups	\$202,500		\$ 8,000	\$ 210,500
COMPONENTE III: Generación de condiciones para el financiamiento de innovación y crecimiento emprendedor	\$ 70,000			\$ 70,000
Administración del Proyecto	\$ 111,600	\$ 39,600	\$118,200	\$ 269,400
Evaluaciones	\$ 20,000			\$ 20,000
Imprevistos	\$ 15,000			\$ 15,000
Gran Total	\$782,500	\$598,100	\$155,200	\$ 1,535,800
% de Financiamiento	51%	39%	10%	100%

¹⁹ Facilitado por Grupo AGRISAL como parte de la contrapartida reflejada en la Administración del Presupuesto del Proyecto.

V. Agencia Ejecutora (AE) y Estructura de Implementación

A. Descripción de la Agencia Ejecutora

- 5.1. La ejecución del proyecto estará a cargo de SEED S.A. DE C.V., Centro de Emprendimiento SEED, - que por su liderazgo goza del reconocimiento en la comunidad de emprendedores, así como en el ecosistema de El Salvador - impulsará la vinculación con los start-ups, personas emprendedoras, grandes empresas y entidades públicas.
- 5.2. SEED COMMUNITY, S.A. de C.V, inicia operaciones bajo el modelo de coworking space en abril del 2018, como una comunidad que une a personas emprendedoras y profesionales innovadores para que con trabajo colaborativo puedan lograr desarrollar sus ideas y crecer sus negocios. En enero del 2019 abre su segundo coworking space con un enfoque más corporativo ubicado dentro de FUSADES (tanque de pensamiento salvadoreño ubicado en Santa Elena). Y se proyecta en el 2020 abrir 2 nuevos espacios de coworking en la Zona Rosa y en Guatemala, bajo el nombre Seed XPO. Uno de los pilares más importantes de Seed es su comunidad de personas emprendedoras, pues creen fielmente que el efecto de ser parte de una comunidad colaborativa agrega una gran ventaja competitiva a sus miembros,
- 5.3. SEED contará con dos socios estratégicos del sector privado, siendo uno de ellos el Grupo AGRISAL, Corporación Empresarial fundada en 1906 como una empresa de bebidas, quienes actualmente se dividen en tres unidades de negocio: (i) Agrisal Hoteles (1958) con 10 hoteles en 6 países con las marcas Crowne Plaza, Plaza & Suites, Holiday Inn y Holyday Inn Express; (ii) Agrisal Automotores (1980) con operaciones importantes en Leasing, RENSICA y Star Motors (Mercedes Benz); y (iii) Agrisal Inmobiliario (1999), enfocada en el desarrollo de espacios corporativos y comerciales contando en la actualidad con íconos en el sector de oficinas y comercio como WTCSS, Torre y Plaza Futura, Plaza Mundo y Plaza Tempo en Costa Rica. Esta última división es con quien se tendrá mayor vinculación para el desarrollo de esta iniciativa.
- 5.4. La Agencia Ejecutora, también cuenta con el asocio de INNBOX, LTDA de C.V., empresa consultora formada en 2015 por un grupo multidisciplinario de profesionales y expertos en ramas de innovación, tecnología, diseño, fabricación digital y negocios quienes suman sus conocimientos para desarrollar una plataforma que permita hacer accesible la innovación al ecosistema local. Este propósito lo realizan principalmente a través de tres tipos de servicios: Workshops, Proyectos de Innovación y Asesoría técnica especializada en cuatro sectores estratégicos (Empresarial, Institucional, Educativo y Creativo). Una de las fortalezas de esta entidad son sus redes, cuenta con un equipo de consultores y redes nacionales e internacionales como Fablab Millennium Project, Riber, entre otras, que pondrá a disposición del proyecto para fortalecer la propuesta de valor.
- 5.5. La coordinación y relación con estos socios se proyecta de la siguiente forma: (i) Con el Grupo Empresarial AGRISAL, se firmará un contrato y/o convenio de colaboración para impulsar la construcción física del Sand Box (SNBX) en San Salvador y promover la vinculación con grandes empresas del grupo a los proceso

de innovación abierta; y con (iii) INNBOX, LTDA de C.V., también se promoverá la firma de una alianza donde su capital intelectual y redes fortalezcan la propuesta de valor del proyecto, así como la consecución de los resultados e impacto definidos en el mismo²⁰

- 5.6. Igualmente se promoverá alianza con el Ministerio de Economía de El Salvador, quien ha manifestado interés formal de ser socio estratégico del proyecto, particularmente la Dirección de Innovación y Calidad (DICA), y buscar sinergias para participar activamente de los procesos de innovación abierta en entidades del sector público.
- 5.7. Para la coordinación de estos actores y otros potenciales que se puedan ir sumando durante la ejecución del proyecto, se establecerá un Comité de Coordinación de Operaciones, como mecanismo de organización, articulación y gobernanza entre las entidades participantes. El reglamento y gobernanza del Comité se detallarán en el Plan Operativo del Proyecto.

B. Estructura y Mecanismo de Implementación

- 5.8. SEED establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y gestionar los recursos del proyecto con eficacia y eficiencia. SEED también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo V en los archivos técnicos de esta operación.
- 5.9. SEED firmará una alianza de trabajo con Grupo Agrisal e INNBOX, como principales aliados del proyecto en la movilización de recursos para emprendimientos desarrollados y la vinculación con el primer Hub de Innovación, espacio para aprender, diseñar, probar y vincular, a este espacio se le ha denominado SNBX, y está ubicado en un edificio propiedad del Grupo Agrisal, responsables de la administración y mantenimiento. Por otra parte, se buscará un proveedor/aliado para el desarrollo de la plataforma de Data Lake, repositorio de datos en bruto, base para realizar los challenge entre los startups y la empresa privada, en las que se busquen financiadores y socios que apoyen la movilización de recursos. Así mismo, se buscarán alianzas con las instituciones académicas de nivel superior, organizaciones no gubernamentales, sector público entre otros para robustecer el ecosistema de innovación del país²¹.

²⁰ Cabe mencionar que se está considerando la colaboración con ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs) quien está coordinando las iniciativas de pilotos de desarrollar ecosistemas emprendedores en los países centroamericanos, lo cual generaría un conocimiento importante para este tópico.

²¹ Incluyendo a Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN), Universidad Gerardo Barrios de San Miguel (UGB), entre otras que han expresado su interés

VI. Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales

- 6.1. **Desembolsos por resultados y arreglos fiduciarios.** El organismo ejecutor se comprometerá a los arreglos estándar de BID Lab, referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificada en el archivo técnico. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo con los medios de verificación acordados entre el organismo ejecutor y BID Lab (los hitos preliminarmente acordados están disponible en el archivo técnico del proyecto). El cumplimiento de los hitos no exime al organismo ejecutor de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 6.2. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo con las necesidades de liquidez del proyecto estimado para un período máximo de seis meses. Estas necesidades se acordarán entre BID Lab y el organismo ejecutor, reflejando las actividades y costos programados en el ejercicio de la planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento de condiciones previas y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: (i) verificación por parte de BID Lab de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y (ii) que el organismo ejecutor haya justificado al menos el 80 % de los avances de fondos anticipados acumulados.
- 6.3. **Adquisiciones y contrataciones.** Salvo que durante la ejecución el Banco determine lo contrario, se utilizarán las políticas del organismo ejecutor para llevar a cabo las adquisiciones. Se presentará una planificación anual de adquisiciones necesarias para la ejecución del Proyecto y cumplimiento de los hitos, junto con el Plan Operativo Anual. BID Lab revisará bajo modalidad ex ante los aspectos técnicos sólo de las adquisiciones que a su criterio lo requieran.

VII. Propiedad Intelectual

- 7.1. El Banco será el titular y dueño de cualquier y todos los derechos de propiedad intelectual, incluyendo sin limitación a los derechos de autor, en relación con y/o asociados a todos los entregables que serán desarrollados, a saber: asistencias técnicas especializadas; estudios sobre tendencias, estudios sobre instrumentos alternativos de financiamiento al sector; estudios sobre modalidad registro/uso de propiedad intelectual en el sector u otros estudios similares relevantes al proyecto.