

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

**IMPACT HUB: PROMOCIÓN DE EMPRENDEDORES RESILIENTES EN
EL SALVADOR, HONDURAS, Y NICARAGUA**

(RG-T2903)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Nobuyuki Otsuka (MIF/KEC) y Dora Moscoso (MIF/KEC) cojefes de equipo, Guillermo Villacorta (MIF/CES), Ana Cecilia Sánchez (MIF/CNI), Fausto Castillo (MIF/CHO), Micaela Cordero (MIF/KE), Adriana Arroyave-Shiple (MIF/CFO), Adrian Magendzo (IDB/CTI), y Luciane Medeiros (GCL/GCLs).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	EL PROBLEMA.....	1
A.	Descripción del problema.....	1
II.	LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	3
A.	Descripción del proyecto	3
B.	Resultados del proyecto, medición, seguimiento y evaluación.....	7
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO DEL BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS.....	8
A.	Alineación con el Grupo del BID.....	8
B.	Escalabilidad	8
C.	Riesgos institucionales y del proyecto.....	9
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO	9
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	10
A.	Descripción del(los) organismo(s) ejecutor(es)	10
B.	Estructura y mecanismo de implementación	11
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	11
VII.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**	11

RESUMEN DEL PROYECTO REGIONAL

IMPACT HUB: PROMOCIÓN DE EMPRENDEDORES RESILIENTES EN EL SALVADOR, HONDURAS, Y NICARAGUA (RG-T2903)

Las PYME desempeñan un papel fundamental en la tarea de reducir la desigualdad de ingresos a nivel global pues constituyen una parte importante del entramado de la economía. La creación de condiciones propicias para que prosperen los emprendimientos y las PYME, en definitiva, permitirá que afloren las ideas y que los conocimientos generados por los centros científicos y de investigación se lleven al mercado. Sin embargo, en las economías de América Central el sector está lejos de concretar su potencial. El Salvador, Honduras y Nicaragua se sitúan dentro del 35% de los países de menor fortaleza del mundo en lo que respecta a la salud del ecosistema de emprendimiento¹. Estos ecosistemas presentan un espectro de desafíos socioeconómicos complejos que inhiben la actividad emprendedora.

La hipótesis que se pondrá a prueba en este proyecto es la de que, en ausencia de un ecosistema de emprendimiento que funcione bien, hay cuatro elementos esenciales interrelacionados que pueden predecir la **resiliencia del emprendimiento**: las aptitudes empresariales, el acceso a capital, el apoyo de preaceleración y el capital social, en particular. De modo que, a pesar de los desafíos señalados, los emprendedores locales responden con resiliencia adaptándose a un contexto que está constantemente cambiando, evolucionando y fortaleciéndose en procura de aprovechar las oportunidades.

La finalidad del proyecto es acrecentar el crecimiento económico a largo plazo de los emprendedores sociales que se encuentran en las etapas iniciales en Honduras, El Salvador y Nicaragua mediante la adopción del modelo de incubación y aceleración de Impact Hub en cada país. Éste, el organismo ejecutor, es una red global de comunidades de emprendedores y espacios de trabajo innovadores que se dedican a generar un impacto positivo en el mundo.

El modelo de crecimiento de tipo ascendente de los centros de impacto, llamados “impact hub” implica que un equipo local se ocupa de iniciar, desarrollar y administrar cada uno de estos centros de impacto local en una ciudad con un conjunto de emprendedores prósperos, de modo que cada impact hub está fuertemente arraigado al mercado y a la comunidad de la ciudad. A su vez, cada uno adopta una configuración singular que refleja el contexto urbano local sin perder la esencia del centro de impacto.

Se crearán nuevas comunidades de centros Impact Hub y se establecerán nuevos espacios de trabajo colaborativo, permitiendo que los emprendedores sociales en etapa inicial formulen sus ideas, contribuyan al crecimiento del sector a largo plazo, y desarrollen el ecosistema de emprendimiento local de manera sostenible. El proyecto también apunta a fortalecer los vínculos interregionales conectando a emprendedores que afrontan situaciones similares en la red global de centros Impact Hub, creando

¹ Índice Global de Emprendimiento y Desarrollo. 2015

contactos entre quienes construyen el ecosistema y los emprendedores que trabajan para resolver problemas sociales y/o ambientales similares.

Este proyecto también contribuirá al Acelerador de Desarrollo del Ecosistema de Innovación (IEDA) de la División de Competitividad, Tecnología e Innovación (CTI) que se propone desarrollar y fortalecer el ecosistema de emprendimiento en América Central. IEDA ha identificado a Impact Hub como uno de los principales agentes de la región, por lo que este proyecto coordinará sus tareas con IEDA para formalizar una red de grupos interesados de los sectores privado y público, y sumará a los esfuerzos que realizan los gobiernos en cada país.

ANEXOS

Anexo I	Matriz de resultados
Anexo II	Resumen del presupuesto

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

Anexo III	<u>Presupuesto detallado</u>
Anexo IV	<u>Diagnóstico de necesidades del organismo ejecutor</u>
Anexo V	<u>Requisitos de presentación de informes y cumplimiento de hitos y acuerdos fiduciarios</u>
Anexo VI	<u>Plan de adquisiciones y contrataciones</u>

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CTI	División de Competitividad, Tecnología e Innovación
IH	Impact Hub
PYME	Pequeñas y medianas empresas

REGIONAL
IMPACT HUB: PROMOCIÓN DE EMPRENDEDORES RESILIENTES EN EL SALVADOR, HONDURAS, Y
NICARAGUA
(RG-T2903)

RESUMEN EJECUTIVO

País y ubicación geográfica:	El Salvador (San Salvador), Honduras (Tegucigalpa) y Nicaragua (Managua)		
Organismo ejecutor:	Impact Hub (IH) U.S.		
Área de enfoque:	El proyecto se encuadra en el área de ecosistema de la estrategia de economía del conocimiento pues apoya a organismos intermediarios que promueven el desarrollo de innovaciones de escala ampliable con el fin de resolver problemas sociales y ambientales, permitiendo de esa manera que mejore la vida de las poblaciones pobres y de bajos ingresos de los países previstos.		
Coordinación con otros donantes/ operaciones del Banco:	Operación RG-T2662: Fortalecimiento institucional mediante la creación de un Acelerador del Desarrollo del Ecosistema de Innovación (IEDA) en América Central.		
Beneficiarios:	160 emprendedores en etapa inicial de El Salvador, Honduras y Nicaragua (más de 50 emprendedores de cada país).		
	27 emprendedores sociales (Programa de Becas) 12 socios del equipo local de IH ² (cuatro socios en cada país)		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$ 740.000	50,3%
	Capital social:	US\$ 000.000	
	Préstamos:	US\$ 000.000	
	Otros (explicar):	US\$ 000.000	
	Financiamiento Total del FOMIN:	US\$ 740.000	
	Contrapartida:	US\$ 730.000	49,7%
	Cofinanciamiento (si está disponible; incluir una línea separada para el cofinanciamiento del BID, de resultar aplicable):		00%
	Presupuesto Total del Proyecto:	US\$ 1.470.000	100%

² A los socios de los equipos locales, Impact Hub también los llama “socios fundadores locales”.

Períodos de ejecución y desembolsos:

36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso.

Condiciones contractuales especiales:

Las condiciones especiales previas al primer desembolso incluirán (i) la aprobación del reglamento operativo; y (ii) la contratación de un coordinador local del proyecto.

Revisión del impacto ambiental y social:

Esta operación fue analizada y clasificada como lo exige la política de salvaguardias (OP-703) del BID, el 12 de septiembre de 2016. Debido a que los impactos y riesgos son limitados, se propone clasificar al proyecto en la categoría C.

Unidad responsable de los desembolsos

FOMIN/Sede

I. EL PROBLEMA

A. Descripción del problema

- 1.1 El Centro de Comercio Internacional (CCI), un organismo conjunto de las Naciones Unidas y de la Organización Mundial del Comercio, destaca en su informe más importante la función fundamental que tienen las PYME para reducir la desigualdad del ingreso en el mundo. En la actualidad, se considera que las PYME constituyen el eslabón faltante para lograr un crecimiento inclusivo, ya que representan la mayor parte del entramado económico. En los países en desarrollo, las PYME constituyen la mayor fuente de empleo, incluido el empleo femenino³. Existe un amplio consenso sobre la importancia crítica de crear condiciones que propicien la prosperidad de los emprendedores y las PYME para impulsar la transición hacia la economía del conocimiento⁴. Debido al dinamismo y a la agilidad que les es propia, los emprendedores son considerados “el mecanismo principal mediante el cual las ideas y los conocimientos generados en los centros científicos y de investigación llegan al mercado y se difunden ampliamente en la actividad económica”⁵.
- 1.2 Las empresas sociales son negocios en etapa inicial que abordan problemas sociales o ambientales y trabajan en las comunidades para mejorar la vida de las personas. Entre las actividades centrales de estas empresas se incluyen ofrecer a los grupos vulnerables de la población acceso a bienes, servicios, ingresos y oportunidades laborales⁶. Estas empresas tienen un potencial de impacto aun mayor que el de las PYME tradicionales. No solo generan empleos en la economía del conocimiento e impulsan la innovación como las empresas tradicionales, sino que además tienen el potencial de destrabar las soluciones para los desafíos más urgentes del mundo y ampliar su escala. Aun así, pese al creciente interés que hay en los emprendimientos en el ámbito normativo y a un conjunto cada vez mayor de emprendedores entusiastas que están en su etapa inicial, los ecosistemas de emprendimiento están lejos de alcanzar su potencial en muchas economías de América Latina y el Caribe.
- 1.3 Para el crecimiento de las empresas sociales, es preciso contar con ecosistemas coordinados que faciliten el acceso al capital, a los mercados, y a servicios de apoyo, junto con un régimen favorable de políticas públicas, en el cual los emprendedores, los inversionistas, los gobiernos y los organismos de desarrollo, entre otras instituciones, propicien una participación más eficaz y cada vez más amplia. Varios estudios indican que los principales desafíos que enfrentan las empresas sociales en materia de desarrollo incluyen la identificación de canales eficaces de distribución, la falta de acceso al financiamiento y el desconocimiento

³ Centro de Comercio Internacional (CCI). *SME Competitiveness Outlook. Connect, compete and change for inclusive growth*. 2015

⁴ La economía del conocimiento procura cultivar las fuerzas motrices de la nueva economía: tecnología, innovación y emprendimiento con miras a promover el crecimiento inclusivo y la creación de empleos, así como dar atención a los temas sociales.

⁵ The Work Foundation. *Knowledge Economy and Enterprise*. 2012

⁶ Grupo de Trabajo de Inversión de Impacto Social del G8

de las necesidades y características específicas de las poblaciones pobres y vulnerables⁷.

- 1.4 Pese a que en muchos países del mundo las condiciones políticas y económicas gozan de mayor estabilidad, las economías de América Central siguen siendo pequeñas en relación con su potencial, y están inmersas en un proceso lento de transición hacia las economías basadas en el conocimiento que definen las perspectivas actuales de las naciones desarrolladas del mundo. De hecho, El Salvador, Honduras, y Nicaragua se sitúan dentro del 35% de los países de menor fortaleza del mundo tomando en términos de la salud del ecosistema de emprendimiento⁸. Los ecosistemas de emprendimiento de El Salvador, Honduras y Nicaragua presentan un espectro de desafíos socioeconómicos complejos que inhiben la actividad emprendedora. Siguen dependiendo de la asistencia internacional, deben abordar la desigualdad económica y de género, resolver los temas de seguridad y falta de confianza, mejorar el acceso a la tecnología, y fortalecer las medidas de lucha contra la corrupción, entre otras medidas.
- 1.5 A pesar de los desafíos mencionados arriba que inhiben un próspero desarrollo de emprendimientos en estos mercados, las comunidades locales están preparadas para la innovación. Los aspirantes a emprendedores poseen motivación y aptitudes por encima del promedio para el inicio de empresas, pero necesitan apoyo estructurado y fortalecimiento de las capacidades para superar las dificultades. **Los emprendedores locales responden con resiliencia, se adaptan a un contexto que cambia constantemente e identifican formas creativas de iniciar y hacer crecer negocios con apoyo limitado o incluso sin apoyo de los gobiernos e instituciones locales o nacionales.** Sin embargo, esta resiliencia todavía está latente; aún se requiere un desarrollo sostenido de la comunidad y de la infraestructura que permita a los emprendedores evolucionar, transformarse y fortalecerse plenamente para aprovechar las oportunidades y desarrollar ideas y negocios.
- 1.6 **Beneficiarios:** El proyecto estará dirigido a 180 emprendedores sociales en etapa inicial⁹, los cuales serán seleccionados mediante un proceso competitivo, y se dividirán en dos cohortes de 30 emprendedores en cada una de los tres países considerados, para recibir servicios de preincubación, incubación y aceleración. Se prevé una tasa de disminución del 10% tras este proceso inicial, lo que significa que en total participarán en el programa 160 emprendedores en etapa inicial (más de 50 por país). Los emprendedores que no resulten seleccionados para este programa podrán optar por afiliarse voluntariamente a la comunidad de los centros de impacto. Esta práctica ha resultado útil para construir la estructura de resiliencia que posteriormente apoya al ecosistema de emprendimiento en cada país.

⁷ Dos ejemplos de empresas sociales respaldadas por Impact Hub en la región de América Latina y el Caribe comprenden a "Disability 0" que ofrece información jurídica y general acerca de este tema social y promueve formas de integrar a las personas con discapacidades en la sociedad, y #YoApoyoLSV, que fomenta la importancia del aprendizaje de la lengua de signos.

⁸ Índice Global de Emprendimiento y Desarrollo. 2015

⁹ A través de una campaña de mercadeo, el proyecto se dirigirá a los emprendedores de las ciudades capitales y a las zonas de bajos ingresos que las circunden. También comprenderá emprendedores de gran potencial que estén aplicando el conocimiento y la tecnología para incrementar la productividad y el impacto en las zonas rurales.

- 1.7 En cada centro de impacto se establecerá un programa de becas (véase el párrafo 2.11), de modo que los emprendedores locales que carezcan de recursos económicos para afiliarse al centro de impacto tengan acceso a esta singular comunidad global y a los beneficios que representa ser socio y participar en sesiones de mentoría, cuando convenga. En colaboración con las organizaciones comunitarias locales, los equipos de Impact Hub identifican a emprendedores de bajos ingresos que tengan gran potencial para incorporarse a sus comunidades sin costo alguno. Para la selección de estos emprendedores se realizan entrevistas y se tiene en cuenta la recomendación de organizaciones comunitarias dignas de confianza.

II. LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

A. Descripción del proyecto

- 2.1 **Finalidad del proyecto:** Contribuir a aumentar el crecimiento económico a largo plazo de emprendedores sociales en etapa inicial en Honduras, El Salvador y Nicaragua, mediante la adopción del modelo de incubación y aceleración de Impact Hub en cada país. El proyecto permitirá que los emprendedores sociales en etapa inicial formulen sus ideas, contribuyan al crecimiento del sector a largo plazo mediante la formación de grupos de aspirantes más calificados para los aceleradores y, en última instancia, influyan en los inversionistas, y desarrollen de manera sostenible el ecosistema de emprendimiento local en el que operen.
- 2.2 **Impact Hub** es una red global de comunidades de emprendimientos y espacios de trabajo innovadores dedicada a generar resultados positivos en el mundo¹⁰. Anualmente, Impact Hub apoya a más de 15.000 socios en su trabajo, promueve más de 1000 iniciativas y nuevos emprendimientos en su creación y crecimiento, y ha establecido un espacio físico donde promover la sostenibilidad, la gestión basada en resultados y la colaboración en más de 80 ciudades del mundo¹¹. Debido a su modelo de crecimiento ascendente, cada centro de impacto local es iniciado, desarrollado y administrado por un equipo fundador local y, por ende, tiene un fuerte arraigo en el mercado y la comunidad de la ciudad. Cada centro tiene una configuración singular que refleja el contexto urbano local y, al mismo tiempo, preserva los valores esenciales de Impact Hub. Véase la sección V.
- 2.3 A principios de 2016, Impact Hub participó en una iniciativa regional de amplio alcance para fortalecer y mejorar los contactos del ecosistema de emprendimiento en América Latina y el Caribe. A partir de trabajos previos realizados en África, en

¹⁰ Jonathan Robinson es cofundador de Impact Hub en el centro de Londres (2005). Robinson es un emprendedor, autor y antropólogo que concibió un lugar o espacio físico para que los emprendedores puedan conectarse. Impact Hub es el primer ámbito de trabajo dedicado exclusivamente a la innovación social y está modificando su enfoque para pasar de ser un espacio de contacto a un facilitador de impacto (adaptado de un artículo del Public Journal, mayo de 2016).

¹¹ Impact Hub tiene presencia en 11 países de la región de América Latina y el Caribe. IH São Paulo es el primer centro de impacto iniciado en 2007. Un programa de ampliación de escala iniciado en Brasil en 2014 con la participación de los centros de impacto de Belo Horizonte, Curitiba y Recife aceleró más de 50 iniciativas de tecnología a lo largo y ancho del país valiéndose de la red de Impact Hub a fin de establecer contactos con participantes pertinentes de sus mercados locales y previstos.

asociación con la Fundación Argidius¹², se inició un “programa generador” para desarrollar nuevos centros Impact Hub en América Latina y el Caribe. Este proyecto promoverá el establecimiento de oficinas locales de Impact Hub. Se trata de espacios de trabajo colaborativo que ofrecen un firme apoyo de infraestructura (internet, telecomunicaciones, equipos de centros de negocios) a sus socios, además de formación empresarial, habilidades comerciales, acceso a información normativa y vínculos con inversionistas y otras opciones de financiamiento. El modelo de Impact Hub ha sido probado y comprobado en mercados cuyas condiciones son desfavorables como Accra (Ghana), Bamako (Mali), Kigali (Ruanda), Belgrado (Serbia) y Caracas (Venezuela).

- 2.4 En asociación con Argidius, ya se ha identificado, captado, examinado y validado a los equipos locales de alta calidad que aspiran a participar (o “equipos locales fundadores”) en El Salvador, Honduras y Nicaragua. Estos equipos pasan ahora por un proceso riguroso de incorporación para luego realizar estudios de mercado y definir una visión de la función que prevén para su centro de impacto dentro de sus comunidades.
- 2.5 En líneas generales, los centros de impacto demoran unos 6 a 18 meses para pasar del concepto a la iniciación de actividades. El modelo de negocios se apoya en tres fuentes principales de ingresos: (i) los derechos de los socios que trabajan en colaboración; (ii) el arrendamiento de espacio para reuniones y eventos; y (iii) la programación, que incluye eventos de aceleración, formación y motivación sobre emprendimiento, innovación e impacto social. Además de su probado modelo de negocios, se incentiva a los centros de impacto locales a crear prototipos de productos y servicios que respondan a las necesidades locales.
- 2.6 Los emprendedores afiliados participarán en un proceso de incubación entre pares que incluye espacio de oficina, capacitación y oportunidades de colaboración con la comunidad. Los equipos locales de Impact Hub identificarán activamente las oportunidades para los emprendedores participantes y los conectarán con posibles socios, clientes e inversionistas. Los emprendedores pagaran el 10% del costo de estos servicios como muestra de su compromiso con el proyecto y el centro de impacto otorgará un descuento del 10%. Los emprendedores que se benefician del programa de becas también permanecerán como participantes activos de la comunidad.
- 2.7 **Innovación.** Esta iniciativa se destaca por su impacto exponencial a largo plazo, y sienta las bases para comunidades duraderas de emprendedores locales que generen empleo en algunos de los contextos mercantiles más difíciles de la región. El modelo del proyecto está concebido a partir de la experiencia de Impact Hub y de las lecciones extraídas de otros entornos comerciales complejos del mundo, y estará centrado en la forma de cultivar y utilizar la “resiliencia” de los emprendimientos con miras a impulsar los ecosistemas locales de innovación. Los países seleccionados fueron escogidos por su relativa falta de infraestructura de

¹² La Fundación Argidius ha trabajado en la región de América Latina y el Caribe desde 1956 y ha desempeñado una función importante como facilitadora estratégica para instituciones importantes como Root Capital y Technoserve, que han brindado apoyo a cientos de emprendimientos en la región. El FOMIN se ha asociado igualmente con Argidius en varias operaciones.

apoyo, pero que tienen potencial para generar un gran impacto y contribuir a afianzar los ecosistemas de innovación.

El proyecto propuesto alcanzará los objetivos antes indicados mediante los siguientes componentes:

- 2.8 **Componente I: Estructuración de los centros de innovación (FOMIN US\$233.880, Contrapartida US\$331.830).** El objetivo de este componente es establecer las comunidades de centros Impact Hub en cada ciudad de destino. Para ello se establecerán dos elementos fundacionales: (i) se identificarán y reacondicionarán los emplazamientos estratégicos para que operen como espacios físicos funcionales donde los emprendedores trabajen, se reúnan, aprendan y se conecten; y (ii) se impartirá capacitación a los equipos fundadores locales seleccionados y aceptados sobre la formación de comunidades de emprendedores, el desarrollo y la gestión del modelo de negocios de Impact Hub, y el establecimiento de redes estratégicas en cada país.
- 2.9 Se ofrecerá un taller inicial¹³ de fortalecimiento de la capacidad a los equipos fundadores locales de centros Impact Hub, que será impartido por un grupo de consultores acreditados de Impact Hub con experiencia en la región y en programas de incubación. Los módulos de capacitación incluyen selección y diseño de espacios, incubación de emprendimientos, el arte de acoger y desarrollar comunidades de emprendedores, mercadeo, promoción de marcas y estrategias de venta, entre otros temas. También se facilitarán webinars de seguimiento, además de entrenamiento continuo y apoyo en persona. Asimismo, se codificarán dos importantes módulos de capacitación con información detallada, concreta y tangible recogida del taller de capacitación, para referencia futura.
- 2.10 Los resultados que se esperan son los siguientes: (i) establecimiento y administración de tres espacios de trabajo colaborativo de Impact Hub según las necesidades; (ii) capacitación de 12 socios fundadores locales de centros de impacto sobre la metodología de Impact Hub, lo que incluirá apoyo a los emprendedores, planificación estratégica local y promoción de comunidades de emprendimientos, entre otros temas (CRF 110100); (iii) entrenamiento continuo y apoyo en persona a 12 socios fundadores locales de centros de impacto en relación con la metodología de Impact Hub; y (iv) elaboración de dos manuales sobre “metodología de apoyo a emprendedores y programa de incubación” y “desarrollo de comunidades de emprendedores y cómo forjar relaciones sólidas”.
- 2.11 **Componente II: Programa de desarrollo y preaceleración de emprendimientos (FOMIN US\$211.000, Contrapartida US\$160.680).** El objetivo de este componente es desarrollar las aptitudes y habilidades de los emprendedores seleccionados mediante un servicio de preaceleración inicial formulado en conjunto por los equipos fundadores de los centros de impacto. En primer lugar, para atraer a emprendedores en etapa inicial, se realizará una campaña focalizada de mercadeo

¹³ El taller de una semana tendrá lugar en febrero de 2017 en México. La fecha y el lugar fueron seleccionados para aprovechar el “Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto” (FLII), un encuentro estratégico sobre emprendimiento social e inversión de impacto que reúne a los principales agentes de distintos ecosistemas de la región. El FLII se propone fortalecer el apoyo y el financiamiento a emprendedores sociales y ambientales, mediante el intercambio de experiencias y conocimientos entre los asistentes, que constituyen agentes fundamentales para encontrar puntos de colaboración y acciones conjuntas.

de dos o tres meses, y se elaborará una plataforma de solicitud. Los criterios de selección tendrán en cuenta los antecedentes del emprendedor, el grado de innovación que tenga su idea y las posibilidades de ampliación de escala. También se creará un “programa de becas” con el fin de ofrecer a los emprendedores sociales que tengan recursos financieros limitados y/o discapacidades la oportunidad de participar en el programa. Los criterios de selección incluirán el perfil socioeconómico, el valor social y el potencial de impacto de las ideas de los emprendedores. Esta será una actividad permanente que ofrecerá Impact Hub en cada lugar de operación, y se ajustará a las prácticas óptimas de otros centros de impacto del mundo.

- 2.12 La preaceleración comenzará con la administración de un diagnóstico preliminar para evaluar las necesidades específicas de los emprendedores participantes. A partir de la propiedad intelectual desarrollada en otros programas de Impact Hub, las entrevistas de diagnóstico permitirán que los socios fundadores identifiquen las necesidades precisas de los emprendedores que reciban apoyo de este programa.
- 2.13 Los emprendedores participantes asistirán a una serie de talleres de formación adaptados a sus necesidades y que integren formatos distintivos. Los talleres serán impartidos por facilitadores locales expertos, y las sesiones de mentoría estarán a cargo de mentores voluntarios, expertos temáticos y otros interesados directamente vinculados a los temas que planteen los emprendimientos que participan¹⁴. Entre las áreas de atención se incluyen talleres sobre metodología de diseño (identificar el problema del cliente), elaboración de modelos de negocios (diseño del negocio), y el concepto *lean canvas* (proceso de iniciación). Otras sesiones incluyen eventos de citas rápidas (“speed dating”) para recabar rápidamente opiniones e información de posibles clientes o interesados, entrenamiento en el campo, y la presentación de ideas (“demo day”) para tener acceso directo a los inversionistas. Los cinco emprendedores principales de cada país recibirán el apoyo continuo de mentores. Impact Hub ha contratado a Pomona Impact¹⁵, una firma inversionista activa en áreas de impacto que invierte en pequeñas empresas dedicadas a proyectos sociales y ambientales en crecimiento en América Central y otros países de América Latina y el Caribe; y Promotora Social, una firma de inversión que se especializa en invertir en soluciones comerciales en procura de resolver los problemas de pobreza con énfasis en salud, educación y crecimiento económico, para que también den su apoyo y se contacten con estos emprendedores.
- 2.14 Tras la serie de talleres, los emprendedores participantes formarán parte de un proceso de incubación de seis meses entre pares en los centros Impact Hub. Este proceso da a estos emprendedores un impulso inicial para pasar de la idea a las operaciones y a la puesta en marcha de comunidades de centros de impacto.

¹⁴ Ya se han identificado los posibles mentores. Por ejemplo, en Nicaragua, el fundador de La Fabrica (experiencia en la implementación de talleres centrados en la innovación, modelos de negocios (*Canvas*), y la concepción de nuevas empresas). En Honduras, un instructor del modelo *Canvas*; y un consultor local en el área de cooperación internacional, mentor experimentado en el área de constitución jurídica y procesos. En El Salvador, el fundador de Yawal (experiencia en diversos programas sobre emprendimientos). Otros socios fundadores de Impact Hub, que son expertos emprendedores, también serán mentores.

¹⁵ Un proyecto recientemente aprobado para un programa de emprendimiento social ayudará a afianzar la capacidad de Pomona Impact de invertir directamente en empresas sociales y dar apoyo comercial a dichos emprendimientos.

También serán parte de una comunidad de colaboración de Impact Hub donde podrán intercambiar conocimientos, contactos y experiencia. Asimismo, estarán expuestos a eventos y talleres focalizados.

- 2.15 Los resultados que se esperan son los siguientes: (i) 160 emprendedores recibirán apoyo de incubación de Impact Hub con beneficios asociados durante seis meses; (ii) 160 emprendedores en etapa inicial recibirán capacitación sobre metodología de diseño, modelos de negocios, la herramienta *lean canvas*, además de mentoría continua (CRF 130100); (iii) 60 emprendedores tendrán acceso directo a un inversionista compatible (tras su presentación en el evento del Demo Day); (iv) 27 emprendedores sociales participarán en el programa de becas (nueve por país, por año).
- 2.16 **Componente III: Creación de una red de contactos para ampliación de la escala (FOMIN US\$63.530, Contrapartida US\$175.940).** El objetivo de este componente es propiciar actividades para ampliar la escala del negocio y promover la colaboración regional desde dos ángulos. En primer lugar, ayudando a los 15 ganadores del programa de preaceleración a sentar las bases que les permitan ampliar la escala de sus negocios fuera del país. En segundo lugar, incentivando a los principales agentes locales de los sectores público y privado a reflexionar colectivamente sobre posibles ámbitos de colaboración. En materia de difusión, este proyecto contribuirá a un producto de conocimiento estratégico más amplio que habrá de desarrollarse para comparar los modelos de aceleración e incubación de impacto social en la región de América Latina y el Caribe que hayan recibido recientemente el apoyo del FOMIN.
- 2.17 Los resultados que se esperan son los siguientes: (i) 15 emprendedores recibirán capacitación sobre las estrategias adecuadas para ampliar la escala de sus emprendimientos (CRF 110100); (ii) se realizarán tres eventos de difusión con agentes del ecosistema local en cada país, (iii) se desarrollarán 15 asociaciones con agentes importantes del ecosistema provenientes de los sectores público y privado; y (iv) se elaborará un estudio de caso en el marco de un estudio estratégico más amplio para comparar los modelos de aceleración de impacto social en América Latina y el Caribe que recibieron recientemente el apoyo del FOMIN.

B. Resultados del proyecto, medición, seguimiento y evaluación

- 2.18 Los principales indicadores del proyecto, definidos en la matriz de resultados (Anexo I), a nivel de resultados intermedios, son los siguientes: (i) se desarrollarán 30 emprendedores (emprendimientos) mediante servicios de preaceleración y sesiones de presentación (CRF 230300); y (ii) se vinculará a 120 emprendedores con nuevos socios estratégicos e inversionistas (CRF 230200).
- 2.19 En cuanto a los resultados finales, al concluir el quinto año se espera haber alcanzado los siguientes indicadores: (i) 30 emprendimientos con un crecimiento del 15% o más de ventas anuales (CRF 330100); y, (ii) 210 empleos netos creados por nuevos emprendimientos (CRF 330301).
- 2.20 Impact Hub recopilará y hará un seguimiento de los datos para medir los resultados del proyecto mediante un sistema de seguimiento y evaluación que se establecerá a tal fin. Se utilizará un sistema seguro en línea para hacer un seguimiento de los datos del programa en relación con los indicadores. Bajo la supervisión del equipo global de medición de impacto de Impact Hub, estos datos se recopilarán mediante

una combinación de varios métodos de evaluación (entrevistas, encuestas en línea, investigación documental, etc.) para generar informes sólidos. Impact Hub también contribuirá con las evaluaciones intermedias y finales.

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO DEL BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS

A. Alineación con el Grupo del BID

- 3.1 El proyecto está alineado con la estrategia institucional del Grupo del BID, para la cual la productividad y la innovación constituyen uno de sus objetivos estratégicos y, específicamente, procuran “facilitar los ecosistemas de conocimientos e innovación adecuados, estableciendo al mismo tiempo marcos institucionales inteligentes (un clima saludable de negocios) donde confluyan todos los segmentos de la población”¹⁶. El objetivo del proyecto también está alineado con las estrategias de país de El Salvador, Honduras y Nicaragua en cuanto a crear las condiciones propicias para un crecimiento económico amplio.
- 3.2 Este proyecto está alineado asimismo con el IEDA (Acelerador de Desarrollo de Ecosistemas de Innovación)¹⁷ de CTI, el cual se propone desarrollar y fortalecer el ecosistema empresarial de la región de América Central. IEDA ha identificado a Impact Hub como uno de los principales agentes de la región, y ha participado de los talleres de IEDA sobre innovación y emprendimiento. Este proyecto contribuirá a la estrategia de IEDA y a los programas que los gobiernos ya están diseñando, apoyando así las tareas que realizan los gobiernos para construir ecosistemas de emprendimiento en sus respectivos países, y sus lazos con los agentes del sector privado. El beneficio adicional de este alineamiento radica en que los gobiernos habrán de asegurar la sostenibilidad del proyecto, y pasarán a ser grupos importantes de interesados en fortalecer el ecosistema más allá de la culminación del proyecto. Actualmente, IEDA respalda el trabajo que realizan estos gobiernos para configurar sus agendas de innovación; por tal razón, la contribución de Impact Hub al ecosistema a través de este proyecto podría ser fácilmente absorbida por los gobiernos locales y desarrollada a la escala deseada¹⁸.

B. Escalabilidad

- 3.3 El proyecto aprovechará la singular “red con conexiones globales y arraigo local” de Impact Hub para abrir camino a la colaboración regional entre emprendedores talentosos de distintos países para concebir soluciones innovadoras a desafíos compartidos. Esto asegura que cada centro de impacto tenga un fuerte arraigo en el mercado y en la comunidad local mientras se transmiten eficazmente a través de la red las prácticas y lecciones aprendidas de experiencias pasadas con buenos y malos resultados; no solo habrá de fortalecer el ecosistema de emprendedores en

¹⁶ Actualización de la Estrategia Institucional 2016-2019

¹⁷ RG-T2662 “Fortalecimiento institucional mediante la creación de un Acelerador de Desarrollo de Ecosistemas de Innovación en América Central.”

¹⁸ En el caso de Honduras, por ejemplo, el equipo local de Impact Hub ha iniciado la colaboración con las siguientes entidades del sector público: (i) Instituto Hondureño de Innovación (IHCIETI) y su programa “Honduras Startup”. IH Honduras podría finalmente absorber a los emprendedores que IHCIETI ya ha identificado, (ii) “Centro de Desarrollo Empresarial 12” que incluye Tegucigalpa; y (iii) Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, específicamente, trabajando con los sectores centrales de Honduras.

los países de destino, sino que habrá de desarrollar un modelo sostenible —aplicable en América Central y otros países— para seguir apoyando a más emprendimientos en los próximos años. En América Latina desde 2007 los programas de incubación y de becas han ayudado a más de 300 emprendimientos a ampliar su escala en países tales como Brasil, Colombia, México, Venezuela y Guatemala. Las lecciones extraídas de las experiencias del FOMIN en proyectos similares de incubación apuntan a la escabilidad real que puede lograrse una vez que los emprendimientos se conectan con las cadenas de valor, lo cual se facilita con la participación de aquellos mentores que también son agentes económicos activos. El proyecto velará porque se establezcan los vínculos entre los emprendedores y el sector empresarial local y nacional en cada país.

C. Riesgos institucionales y del proyecto

- 3.4 El principal riesgo identificado es la posible falta de interés de los emprendedores locales en mantener su afiliación y la sostenibilidad del propio modelo. En ciudades cuyos mercados para la innovación y los emprendimientos sociales son pequeños, el desarrollo de una comunidad fuerte y comprometida desde el comienzo es esencial para la sostenibilidad del centro de impacto. Al incorporar esta iniciativa como mecanismo de activación de comunidades significativas, se garantiza que los centros de impacto que se abran estén en condiciones de captar más afiliados y ampliar su composición. Si bien el proyecto prevé cierto grado de retención de los emprendedores que hayan recibido la afiliación vinculada a su participación en este programa, el aporte más significativo de esta inversión será el efecto indirecto de atraer más participación con nuevos centros de impacto.

IV. INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$1.470.000, de los cuales US\$740.000 serán aportados por el FOMIN, y US\$730.000 por la contrapartida local (US\$414.570 en efectivo y US\$315.430 en especie). Para ello se utilizará financiamiento no reembolsable debido al alto riesgo de los países destinatarios, y por tratarse de una intervención de carácter sumamente experimental. Véase el presupuesto detallado (Anexo II).
- 4.2 **Reconocimiento retroactivo de los fondos de la contrapartida.** El equipo de proyecto considera adecuado reconocer los gastos relacionados con la identificación de equipos fundadores locales de centros Impact Hub (véase el Componente 1). Al mes de mayo de 2016, los gastos efectuados ascendían a US\$70.950 y fueron asignados a actividades relacionadas con la selección y la iniciación de los equipos locales, que derivaron en una plantilla actual de 12 personas muy calificadas que ya han comenzado las actividades para la formación de redes en cada país, contribuyendo así al fuerte impacto que tendrá a largo plazo del modelo de negocios.

	FOMIN	Contrapartida	Total
Componentes del proyecto			
Componente 1: Estructuración de los centros de innovación	233.880	331.830	565.710
Componente 2: Programa de desarrollo y preaceleración de los emprendimientos	211.000	160.680	371.680
Componente 3: Red de contactos para ampliación de la escala	63.530	175.940	239.470
Administración del proyecto (costos de las unidades de ejecución)	141.590	61.550	203.140
Evaluaciones intermedia y final	50.000		50.000
Revisiones ex post	25.000		25.000
Imprevistos	15.000		15.000
Total	740.000	730.000	1.470.00
Porcentaje de financiamiento	50,3%	49,7%	100%

V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

A. Descripción del(los) organismo(s) ejecutor(es)

- 5.1 Impact Hub US (IH US), una institución sin fines de lucro constituida en Seattle, Washington, será el organismo ejecutor de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. IH US actuará como vehículo financiero del proyecto y centralizará las funciones contables, de administración financiera y de implementación técnica de conformidad con los sistemas financieros de su red global.
- 5.2 Impact Hub —fundada en 2005— tiene su sede en Austria, y a la fecha es la principal red de comunidades de emprendedores y de espacios de trabajo innovadores dedicados a generar un impacto positivo en el mundo. Impact Hub ha establecido un espacio físico para la sostenibilidad, la gestión basada en resultados y la colaboración en más de 80 ciudades del mundo.
- 5.3 Impact Hub (IH) trabaja con un “sistema de franquicias inversas” en el cual la colectividad de todos los centros de impacto locales (la “Asociación de IH”) es titular de la propiedad intelectual y de la marca IH. La Asociación toma decisiones estratégicas en igualdad de condiciones mediante un sistema de gobernanza en el que cada centro tiene derecho a un voto. La Asociación de IH es la única propietaria de Impact Hub y facilita el desarrollo de la red en su conjunto. Impact Hub está administrada por un equipo global disperso, compuesto en muchos casos por fundadores de los centros de impacto locales.
- 5.4 Otros grupos de interés importantes que contribuirán con recursos de contrapartida¹⁹ son la Fundación Argidius, Pomona Impact y la Fundación Doen, que provee financiamiento a emprendedores para iniciar la materialización de su idea.

¹⁹ Impact Hub es responsable de obtener los fondos de contrapartida.

B. Estructura y mecanismo de implementación

- 5.5 En consonancia con las actuales prácticas óptimas de las operaciones de Impact Hub, el centro de impacto respectivo en cada país de destino será el eje de sus operaciones y tendrá su propio equipo local a cargo de ejecutar las actividades planificadas. Sin embargo, hasta tanto se establezcan y registren los espacios locales de los centros Impact Hub y tengan la estructura para poder asumir la implementación de los proyectos mediante sus “gerentes de incubación” locales, se seleccionará y contratará un coordinador de proyecto local interino en El Salvador con el acuerdo del especialista local del FOMIN. La principal responsabilidad del coordinador local será dar apoyo al equipo global en IH US para la implementación del proyecto, y coordinar la administración del proyecto con el acompañamiento del especialista local del FOMIN. IH US será responsable de completar el informe de avance del proyecto e informará sobre los resultados finales conseguidos mediante un informe de terminación del proyecto. Para reducir el riesgo cambiario, se usará a IH US como punto central de los desembolsos, en lugar de usar otra oficina de IH localizada en la región.

VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 **Desembolsos en función de los resultados, acuerdos fiduciarios.** El organismo ejecutor se regirá por la norma de desembolso en función de resultados que dispone el FOMIN, la política de adquisiciones y contrataciones del Banco²⁰ y los acuerdos de administración financiera²¹ para el sector privado, como se especifica en los Anexos V y VI. Impact Hub es una entidad global con presencia en más de 80 lugares del mundo, y vasta experiencia en la administración de recursos financieros de diversas fuentes.

VII. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

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

²⁰ Enlace a la política: [Políticas para la adquisición de bienes y obras](#)

²¹ Enlace al documento [Operational Guidelines for Management of Milestones and Financial Supervision for MIF and SEP Technical Cooperation Projects](#)