

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

PUENTE LABS

**CREACIÓN DE UN PUENTE HACIA LA AMPLIACIÓN DE ESCALA PARA LOS
EMPREENDEDORES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

(RG-T2852)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Susana Garcia-Robles (MIF/KEC), jefa de equipo; Paula Auerbach (MIF/CEC), cojefa de equipo; Maritza Vela (MIF/KEC), Caitlyn McCrone (MIF/KEC) y George Rogers (GCL/GCL).

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
II.	LA SOLUCIÓN.....	2
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO DEL BID, POSIBILIDAD DE LLEVAR A ESCALA Y RIESGOS DEL PROYECTO	6
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	8
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN	10
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	12

RESUMEN DEL PROYECTO

PUNTELABS – CREACIÓN DE UN PUENTE HACIA LA AMPLIACIÓN DE ESCALA PARA LOS EMPRENDEDORES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

(RG-T2852)

El ecosistema para ayudar a las empresas incipientes e innovadoras de América Latina y el Caribe a ampliar su escala y convertirse en fuentes de generación de empleos en la economía del conocimiento necesita un considerable fortalecimiento. Hasta la fecha, muy pocas empresas de la región han podido ampliar su escala, como lo demuestra la baja cantidad de salidas importantes que ahí se han producido. El FOMIN ha sido testigo de que varias empresas innovadoras con potencial para un alto crecimiento no logran recaudar fondos o fallan en la fase de ejecución simplemente por falta de un conocimiento práctico maduro.

El presente proyecto pretende ayudar a emprendedores de América Latina y el Caribe a ampliar la escala de sus empresas para convertirlas en fuentes de generación acelerada de empleos en la economía del conocimiento. A través de este proyecto, PunteLabs liberará recursos de Silicon Valley, tanto de talento como de capital, para apoyar a empresas de América Latina y el Caribe e invertir en ellas. En concreto, PunteLabs dará a emprendedores acceso a los conocimientos pertinentes y las conexiones adecuadas para ayudarlos a expandir sus empresas así como a obtener financiamiento internacional para ampliar su escala y convertirse en empresas de alto crecimiento. PunteLabs se centrará en desarrollar su red y su plataforma educativa en ámbitos que tendrán ciclos de innovación a largo plazo y, por consiguiente, podrán aprovecharse para generar un importante impacto económico y social en la región. La tesis de PunteLabs es que el capital por sí solo no solucionará el problema que enfrentan las empresas de América Latina y el Caribe de no lograr expandirse. Los fundadores de empresas necesitan tener acceso a determinadas competencias y orientación, así como al capital proveniente de fondos internacionales para crear empresas mundiales.

PunteLabs es la primera iniciativa en su tipo para emprendedores de América Latina y el Caribe en Silicon Valley. El instrumento propuesto para financiar las actividades de PunteLabs también es muy innovador. El FOMIN concederá recursos de cooperación técnica de recuperación contingente que serán reembolsables solo si PunteLabs no alcanza determinadas metas de interés para el FOMIN¹.

Se prevé que el proyecto arroje los siguientes resultados al final del sexto año: (i) la creación de 2.000 empleos en la economía del conocimiento por empresas que hayan recibido apoyo en las fases de conexión y de lanzamiento de PunteLabs; (ii) un crecimiento multiplicado por 10 de la comunidad de PunteLabs; (iii) la utilización de conocimientos por 7.300 personas (emprendedores y otros actores del ecosistema) a través de la plataforma educativa de PunteLabs; (iv) la organización de 988 programas y reuniones sobre América Latina y el Caribe para el ecosistema de Silicon Valley; (v) la generación de 25 reuniones para emprendedores en la fase de conexión; (vi) la participación de 4.500 personas en programas organizados para delegaciones gubernamentales y empresariales en la fase de conexión; (vii) el apoyo a por lo menos 27 empresas en la fase de lanzamiento y asistencia a lo largo de seis años de

¹ Véase la Sección 4 para obtener más información sobre los recursos de cooperación técnica de recuperación contingente.

funcionamiento, y (viii) la recaudación de US\$75 millones por empresas respaldadas en la fase de lanzamiento y asistencia a lo largo de seis años de funcionamiento.

El proyecto está alineado con los pilares estratégicos de la División de Competitividad e Innovación (CTI) del BID, pues se propone contribuir a (i) aumentar la inversión en tecnología e innovación proveniente de América Latina y el Caribe para reducir la brecha con respecto a economías más avanzadas; (ii) brindar acceso a financiamiento adecuado en los ámbitos de tecnología e innovación para empresas, en especial las incipientes; (iii) fomentar la disponibilidad de capital humano altamente calificado, a saber, emprendedores e ingenieros, y (iv) mejorar el entorno para las negocios y la innovación, vinculando a los actores presentes en el sistema de innovación.

El financiamiento del FOMIN fortalecerá el modelo de PuenteLabs a fin de allanar el camino para su consolidación y expansión, ayudando a subsanar las deficiencias que afrontan las empresas de América Latina y el Caribe en etapa de crecimiento en lo relativo a conocimientos, apoyo en forma de asesoramiento y orientación, y financiamiento. PuenteLabs puede ser un nexo e intermediario de conocimientos para otros proyectos del FOMIN que respaldan ecosistemas de emprendimiento e innovación en la región, uniendo los puntos a través de países y sectores y ayudándolos a ganar escala.

ANEXOS

Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Presupuesto Resumido

APÉNDICES

Proyecto de resolución

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

Anexo III	Presupuesto Detallado
Anexo IV	Diagnóstico de Necesidades del Organismo Ejecutor
Anexo V	Requisitos de Presentación de Informes y Cumplimiento de Hitos, Acuerdos Fiduciarios y Análisis de Debida Diligencia en Materia de Integridad

SIGLAS Y ABREVIATURAS

INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor (México)
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción (Chile)

**REGIONAL
PUENTE LABS
CREACIÓN DE UN PUENTE HACIA LA AMPLIACIÓN DE ESCALA PARA LOS EMPRENDEDORES DE
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE
(RG-T2852)**

RESUMEN EJECUTIVO

País y ubicación geográfica:	Regional: Los países podrían ser Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Uruguay.		
Organismo ejecutor:	Puentes Labs		
Área de enfoque:	Economía del conocimiento		
Coordinación con otros donantes/ operaciones del Banco:	Otros posibles donantes incluyen al Gobierno de Argentina, el Gobierno de México y Silicon Valley Bank. Otros socios incluyen al Centro de Innovación Global de Samsung, NXTP Labs, Storm Ventures, Emergence Capital, Gunderson Dettmer y Valor Capital Group.		
Clientes del proyecto:	7.300 emprendedores y otros actores del ecosistema que utilizarán conocimientos a través de la plataforma educativa de Puentes Labs; 4.500 participantes en programas organizados para las delegaciones gubernamentales y empresariales en la fase de conexión, y al menos 27 empresas que recibirán apoyo en la fase de lanzamiento y asistencia.		
Financiamiento:	Recursos de cooperación técnica de recuperación contingente: US\$600.000		
	FINANCIAMIENTO TOTAL DEL FOMIN:	US\$600.000	39%
	Contrapartida:	US\$950.000	61%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$1.550.000	100%
Períodos de ejecución y desembolso:	72 meses de ejecución y 36 meses de desembolso.		
Condiciones contractuales especiales:	Las condiciones especiales previas al primer desembolso serán las siguientes: (i) la contratación por Puentes Labs de un coordinador del proyecto; (ii) la selección por Puentes Labs de un sistema de información sobre gestión que asegure la recopilación de datos y el seguimiento de todos los indicadores acordados, y (iii) la presentación por Puentes Labs de cartas de compromiso para sufragar por lo menos el 50% de los recursos de contrapartida necesarios para financiar los próximos tres años de operaciones.		
Revisión del impacto ambiental y social:	El 26 de septiembre de 2016, esta operación se analizó y clasificó de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (norma OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, se propone clasificar el proyecto dentro de la categoría C.		

I. EL PROBLEMA

A. Descripción del problema

- 1.1 El ecosistema para ayudar a empresas incipientes e innovadoras de América Latina y el Caribe a ampliar su escala y convertirse en fuentes de generación de empleos en la economía del conocimiento necesita un importante robustecimiento. Hasta la fecha, muy pocas empresas de la región han podido ampliar su escala, como lo demuestra la baja cantidad de salidas importantes que ahí se han producido. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha sido testigo de que varias empresas innovadoras con potencial para un alto crecimiento no logran recaudar fondos o fallan en la fase de ejecución simplemente por falta de un conocimiento práctico más maduro.
- 1.2 En una reciente encuesta efectuada por el FOMIN entre fondos de sus carteras de capital semilla y capital emprendedor, para casi el 70% de los gerentes entrevistados la recaudación de fondos es una dificultad en América Latina y el Caribe. Señalan que solo algunas empresas de su cartera, cuando no ninguna, pudieron alcanzar sus metas de recaudación de fondos, lo cual representa una déficit de cerca de US\$680 millones según las estimaciones. Casi el 72% de esos gerentes menciona que estas mismas empresas tenían un alto potencial de crecimiento, pero debido a la falta de financiamiento disponible en el mercado regional y el perfil de aversión al riesgo de la mayoría de los inversionistas de América Latina y el Caribe, se vieron imposibilitadas para respaldar su expansión y catalizar la generación de empleos en la economía del conocimiento.
- 1.3 Los fundadores de empresas en etapas iniciales encaran dos desafíos principales para ampliar su escala:
- 1.4 *Falta de conocimientos técnicos y de una filosofía empresarial internacional:* Numerosos inversionistas, tanto de América Latina y el Caribe como de Silicon Valley, han mencionado en repetidas ocasiones que los emprendedores de la región carecen de cierta sensibilización cultural y determinadas competencias técnicas para desenvolverse en el entorno mundial, lo que crea obstáculos para el crecimiento de sus empresas. Algunos ejemplos son la falta de una visión amplia para sus empresas, una mentalidad que no estimula la exposición al riesgo o no maneja bien el fracaso, y el desconocimiento sobre cómo convencer a los inversionistas de capital emprendedor fuera de sus países y cómo aprovechar al máximo la tecnología en el seno de sus empresas (gestión de relaciones con clientes, ventas, desarrollo de tecnología, diseño de la interfaz y experiencia del usuario, etc.). Hay un volumen considerable de información en formato impreso y en Internet sobre estos temas en inglés, pero no necesariamente en español o portugués.
- 1.5 *Falta de recursos, a saber, una red sólida y capital:* Resulta difícil para los emprendedores de América Latina y el Caribe entrar en contacto con mentores, asesores e inversionistas ángeles que tengan experiencia pertinente para ayudarlos a expandir sus empresas de manera que obtengan entre US\$50 millones y US\$100 millones de ingresos anuales. Por otro lado, muchas empresas incipientes de la región también carecen del capital necesario en la etapa crucial de crecimiento previa a la ronda de financiamiento de serie A, en que se requieren normalmente entre US\$500.000 y US\$2 millones. Muchas instituciones financieras

latinoamericanas todavía no han adaptado su oferta de productos para empresas tecnológicas de rápido crecimiento. De hecho, en la encuesta antes citada, algunos inversionistas de capital emprendedor mencionaron que los bancos exigen garantías reales para conceder financiamiento a ese tipo de empresas de etapa temprana. Con respecto al financiamiento de capital emprendedor, en términos de magnitud, los volúmenes en América Latina y el Caribe quedan rezagados en comparación con los de otras economías desarrolladas. Aunque hay sólidas administradoras de fondos de capital emprendedor en la región, sus fondos están orientados principalmente al crecimiento regional o de un solo país, y el volumen de operaciones en América Latina y el Caribe (US\$2.700 millones en 10 años) es actualmente pequeño frente al de los Estados Unidos (US\$15.000 millones en un trimestre).

II. LA SOLUCIÓN

A. Descripción del proyecto

- 2.1 **Objetivo.** El objetivo del proyecto es ayudar a emprendedores de América Latina y el Caribe a expandir sus empresas para que se conviertan en fuentes de generación acelerada de empleos en la economía del conocimiento. Mediante este proyecto, PuenteLabs liberará recursos de Silicon Valley, tanto de talento como de capital, para apoyar a empresas de América Latina y el Caribe e invertir en ellas. En concreto, PuenteLabs dará a los emprendedores acceso a los conocimientos pertinentes y las conexiones adecuadas para ayudarlos a expandir sus empresas y obtener el financiamiento internacional para ampliar su escala y convertirse en empresas de alto crecimiento.
- 2.2 **Modelo/solución propuestos.** Según la tesis de PuenteLabs, el capital por sí solo no solucionará el problema que tienen las empresas de América Latina y el Caribe de no lograr ampliar su escala. Los fundadores de empresas necesitan acceso a determinadas competencias y asesoramiento, así como al capital proveniente de fondos internacionales para crear empresas globales.
- 2.3 Los fundadores de PuenteLabs cuentan con experiencia de primera mano ayudando a empresas de América Latina y el Caribe a establecer los contactos adecuados y recaudar capital en la región y los Estados Unidos. Tan solo en 2015, PuenteLabs generó 500 reuniones para emprendedores de América Latina y el Caribe, de las cuales 300 fueron en los Estados Unidos, y ayudó a 25 empresas a reunir capital, invirtiendo directamente por medio de un consorcio en cuatro de ellas, que recaudaron más de US\$40 millones. Basándose en esta experiencia, han creado un modelo con tres pilares: educación, conexión y lanzamiento y asistencia. PuenteLabs da a las empresas acceso a cualquiera de estos servicios o a todos ellos, dependiendo de la etapa en que se encuentren.
- 2.4 *Componente I: Educación – Ofrecer una plataforma con una compilación de contenidos en línea sobre iniciativa empresarial y prácticas óptimas en relación con el capital emprendedor.* La plataforma estará dirigida a audiencias clave de la región: estudiantes universitarios, fundadores de empresas incipientes, empleados y ejecutivos de renombre dentro de organizaciones más grandes que están interesados en la innovación. Inicialmente, la plataforma comenzará organizando seminarios, virtuales y presenciales, y mesas redondas sobre temas pertinentes

para las audiencias de la región, incluidos los desafíos específicos que afrontan los emprendedores de América Latina y el Caribe. Paralelamente, PuenteLabs creará también una plataforma en línea con una compilación de contenidos pertinentes en inglés, español y portugués. El equipo ha sostenido conversaciones iniciales con Google, YouTube, el Tecnológico de Monterrey y Stanford, entre otros, para crear la plataforma e incluir posiblemente un canal para América Latina y el Caribe con contenido en video. Como parte de este pilar, PuenteLabs también diseñará contenido y programas que informen a Silicon Valley sobre la oportunidad que representan los emprendedores de la región para impulsar la inversión en América Latina y el Caribe. La plataforma educativa será gratuita y, con el tiempo, se generarán algunos ingresos a través de funciones adicionales, como el patrocinio en línea (por ejemplo, organizaciones privadas que patrocinan un plan de estudios formal), un directorio de contenidos en línea (por ejemplo, Crunchbase) y posibles comisiones por inserción laboral o listados de ofertas de empleo de empleadores (por ejemplo, Angel List).

- 2.5 *Componente II: Conexión – Fomentar las conexiones pertinentes entre emprendedores, empresas y gobiernos de América Latina y el Caribe y Silicon Valley.* Mediante este componente, PuenteLabs pondrá en contacto a emprendedores, gobiernos y grandes empresas de la región con Silicon Valley. En el caso de los emprendedores, los servicios que incluye este componente pueden ir desde el uso de un escritorio para un viaje de negocios o una oficina permanente en San Francisco hasta una conectividad inicial con el ecosistema de Silicon Valley. Dependiendo de la empresa (por lo general, empresas de etapa temprana) y después de una reunión inicial con uno de los funcionarios de PuenteLabs, esta se podrían prestar los siguientes servicios: (i) contratación o entrevista de ejecutivos en nombre de los emprendedores; (ii) asesoramiento estratégico; (iii) reuniones con posibles mentores, y (iv) reuniones con clientes y ejecutivos que ayuden a obtener retroalimentación sobre estrategias de salida al mercado, validación de propuestas de productos o de valor y contratación de talento. Este pilar también comprende actividades para establecer redes de contactos con mentores de PuenteLabs, inversionistas y asesores. Hasta ahora, PuenteLabs ha creado una red de más de 100 mentores de alto calibre, ubicados principalmente en Silicon Valley y Nueva York y dispuestos a colaborar con estas empresas. En tres años, PuenteLabs prevé que su red de mentores se triplique e incluya a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y otros países de la región. Ofrecerá gratuitamente a emprendedores los siguientes servicios: actividades para establecer redes de contactos, asesoramiento y conectividad inicial. Además de los servicios prestados a los emprendedores por medio del pilar de conexión, PuenteLabs diseñará también programas adaptados a delegaciones gubernamentales y empresariales que estén aplicando estrategias para promover la iniciativa empresarial y el capital emprendedor y semilla en sus países. Los programas podrían estar encaminados a sectores concretos (por ejemplo, tecnología financiera) o a la comprensión general del sector (por ejemplo, políticas que impulsan la innovación). El diseño y organización de estos programas requerirá el pago de una comisión.
- 2.6 *Componente III: Lanzamiento y asistencia – Ayudar a las empresas incipientes de América Latina y el Caribe a encaminarse hacia la rentabilidad y recaudar financiamiento de serie A.* Si la fase de conexión marcha bien, entonces el fundador de la empresa se reunirá con otros miembros de la junta directiva de PuenteLabs y

se someterá a una evaluación formal. Se trata de una fase más profunda en que se asume el compromiso de presentar a los fundadores con inversionistas de una ronda de serie A, refiriendo o entrevistando a empleados o cofundadores y asignándoles un mentor para que participen en la empresa de manera más significativa. Los cinco principales criterios de evaluación son la coherencia estratégica, el tamaño del mercado, la compatibilidad del producto con el mercado, el panorama competitivo, y el perfil y equipo financieros. A través de este componente, PuenteLabs ofrecerá contacto con fondos internacionales ubicados en Silicon Valley y podría liberar un volumen considerable de capital de estos inversionistas para la región.

- 2.7 *Componente IV: Comunidad.* La creación de PuenteLabs cobró impulso gracias al deseo de un pequeño grupo de emprendedores e inversionistas de América Latina y el Caribe de “compensar” a la región. Los fundadores de PuenteLabs quisieran ampliar ese pequeño grupo poniendo en contacto a la numerosa y fragmentada diáspora de América Latina y el Caribe asentada en Silicon Valley y forjando una comunidad de emprendedores, inversionistas y ejecutivos de América Latina y el Caribe, ubicados tanto en Silicon Valley como en la región, que se convierta en una poderosa fuente de aprendizaje, enseñanza, mentoría y apoyo para los emprendedores de América Latina y el Caribe. PuenteLabs podrá impulsar esta comunidad, que incluirá firmas de capital emprendedor, bufetes de abogados, firmas contables y empresas líderes de Silicon Valley, para respaldar sus tres pilares. PuenteLabs prevé que varias de estas entidades se transformarán en patrocinadoras de la organización, creando así sostenibilidad para sus programas a largo plazo.
- 2.8 Aunque PuenteLabs es accesible para las empresas de todos los sectores, se centrará en desarrollar su red y su plataforma educativa en ámbitos con ciclos de innovación a largo plazo y que, por consiguiente, puedan aprovecharse para ejercer un importante impacto económico y social en la región: todo digital, inteligencia artificial/aprendizaje profundo y nutrición mundial.
- 2.9 **Innovación.** PuenteLabs es la primera iniciativa en su tipo para emprendedores de América Latina y el Caribe en Silicon Valley. En 1992 un grupo de emprendedores indios puso en marcha una iniciativa similar que ha tenido mucho éxito: [TiE](#), the Indus Entrepreneurs. TiE congrega a la comunidad de emprendedores y organiza cerca de 50 actividades anuales. Durante años, los emprendedores indios han tenido este cobijo, que incluye actividades para establecer redes de contactos, recomendaciones de empresas y emprendedores destacados que ofrecen asesoramiento a la siguiente generación de fundadores de empresas que llegan a Silicon Valley. La proporción de empresas incipientes fundadas por indios que tienen presencia en Silicon Valley creció del 7% en 1995 al 15,5% en 2005.
- 2.10 El instrumento propuesto para financiar las actividades de PuenteLabs también es muy innovador. El FOMIN concederá financiamiento de cooperación técnica de recuperación contingente que será reembolsable solo si PuenteLabs no alcanza determinadas metas de interés para el FOMIN. Este modelo tiene por objeto armonizar los incentivos del FOMIN y de PuenteLabs durante la ejecución del

proyecto: el FOMIN alcanzará metas clave y PuenteLabs reducirá los reembolsos de los recursos de cooperación técnica si logra esas metas².

B. Resultados, impacto y seguimiento y evaluación del proyecto

- 2.11 **Resultados.** Se prevé que el proyecto produzca los siguientes resultados al final del sexto año: (i) la creación de 2.000 empleos en la economía del conocimiento por empresas que hayan recibido apoyo en las fases de conexión y lanzamiento de PuenteLabs; (ii) un crecimiento multiplicado por 10 de la comunidad de PuenteLabs; (iii) la utilización de conocimientos por 7.300 personas (emprendedores y otros actores del ecosistema) a través de la plataforma educativa de PuenteLabs; (iv) la organización de 988 programas y reuniones sobre América Latina y el Caribe para el ecosistema de Silicon Valley; (v) la generación de 25 reuniones para emprendedores en la fase de conexión; (vi) la participación de 4.500 personas en programas organizados para delegaciones gubernamentales y empresariales en la fase de conexión; (vii) el apoyo a por lo menos 27 empresas en la fase de lanzamiento y asistencia en a lo largo de seis años de funcionamiento, y (viii) la recaudación de US\$75 millones por empresas respaldadas en la fase de lanzamiento y asistencia en a lo largo de seis años de funcionamiento.
- 2.12 Asimismo, en el marco del proyecto se hará un seguimiento, entre otros, de los siguientes indicadores: (i) el tipo de apoyo prestado a emprendedores y empresas³; (ii) los emprendedores apoyados por país de origen y proporción de mujeres y hombres; (iii) el porcentaje de empresas apoyadas frente a empresas analizadas para las fases de conexión y de lanzamiento y asistencia, y (iv) la cantidad y el tipo de contenido (por ejemplo, videos, artículos, blogs, etc.) creado o compilado por PuenteLabs.
- 2.13 **Impacto.** En el marco del proyecto se hará un seguimiento de los siguientes indicadores en relación con el impacto: (i) el número de empleos en la economía del conocimiento creados por las empresas que recibieron apoyo en las fases de conexión y de lanzamiento y asistencia, y (ii) los ingresos generados por las empresas apoyadas en esas mismas fases.
- 2.14 **Seguimiento y evaluación.** PuenteLabs ampliará su sistema interno de información gerencial para poder recopilar datos esenciales de su comunidad de miembros y sus beneficiarios y darles seguimiento, empezando por registrarlos para luego incluir los servicios que prestaron o de los que se beneficiaron. Asimismo, PuenteLabs reunirá datos sobre su desempeño, como prestación de servicios, pertinencia, etc. Después del tercer año de implementación, y durante tres años, el proyecto financiará también la contratación de un auditor independiente que emitirá informes de situación anuales sobre las metas acordadas, lo cual determinará si PuenteLabs es elegible para obtener un descuento. Además de su sistema interno

² Véase la Sección 4 para obtener más información sobre la cooperación técnica de recuperación contingente.

³ Los tipos de servicios y apoyo incluyen (i) contratación o entrevista de ejecutivos por PuenteLabs en nombre de los emprendedores; (ii) asesoramiento estratégico de PuenteLabs; (iii) actividades de establecimiento de redes de contactos organizadas por PuenteLabs; (iv) reuniones con posibles mentores; (v) reuniones con clientes y ejecutivos que ayuden a obtener retroalimentación sobre estrategias de salida al mercado, validación de propuestas de productos o de valor y contratación de talento; (vi) presentación de inversionistas y asesoramiento sobre recaudación de fondos, a cargo de PuenteLabs, y (vii) reuniones con inversionistas ángeles y entidades de capital emprendedor.

de seguimiento, PuenteLabs comunicará también los resultados del proyecto por medio de un informe ampliado de situación del proyecto.

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO DEL BID, POSIBILIDAD DE LLEVAR A ESCALA Y RIESGOS DEL PROYECTO

A. Alineación con el Grupo del BID

- 3.1 El proyecto está alineado con los pilares estratégicos de la División de Competitividad e Innovación (CTI) del BID, pues se propone contribuir a (i) aumentar la inversión en tecnología e innovación proveniente de América Latina y el Caribe para reducir la brecha con respecto a economías más avanzadas; (ii) brindar acceso a un financiamiento adecuado en los ámbitos de tecnología e innovación para las empresas, en especial las incipientes; (iii) fomentar la disponibilidad de capital humano altamente calificado, a saber, emprendedores e ingenieros, y (iv) mejorar el entorno para las empresas y la innovación, vinculando a los actores presentes en el sistema de innovación.
- 3.2 La iniciativa Idear Soluciones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), evento anual que reúne a algunas de las mentes más creativas del mundo en el ámbito de la empresas incipientes (emprendedores, inversionistas e instituciones públicas y privadas) y ya tuvo lugar en Silicon Valley en junio pasado, puede seguir incrementando el conjunto de emprendedores que podrían beneficiarse de los programas de PuenteLabs. Quienes participen en los programas de PuenteLabs también estarán más preparados para colaborar activamente con la comunidad de Idear Soluciones y contribuir a ella.

B. Posibilidad de llevar a escala

- 3.3 **En camino hacia la ampliación de escala.** El financiamiento del FOMIN reforzará el modelo de PuenteLabs a fin de allanar el camino para su consolidación y ampliación de escala, ayudando a subsanar la brecha en materia de conocimientos, apoyo en forma de asesoramiento y mentoría, y financiamiento que afrontan empresas en etapa de crecimiento de América Latina y el Caribe. Para asegurar la ampliación de escala de sus actividades y su mayor impacto en los emprendedores de la región, PuenteLabs participa activamente en las conversaciones y negociaciones tendientes a obtener el apoyo temprano de socios públicos y privados. En lo que respecta al sector público, PuenteLabs ha mantenido conversaciones con los Gobiernos de Argentina y México a fin de recibir financiamiento de contrapartida para este proyecto; en cuanto al sector privado, está en diálogo con empresas como Silicon Valley Bank. Asimismo, ha conseguido sólidos socios privados para la implementación de sus actividades, tales como el Centro de Innovación Global de Samsung, Storm Ventures, Emergence Capital, Gunderson Dettmer o Valor Capital Group. PuenteLabs seguirá avanzando con paso firme hacia la ampliación de escala a través de una intensa labor de difusión durante la fase de ejecución para propiciar la participación de la diáspora de América Latina y el Caribe en Silicon Valley, cuyos miembros podrían colaborar como patrocinadores y afianzar sus tres pilares. En vista de su singularidad, la labor de PuenteLabs para ayudar a emprendedores y empresas incipientes de toda la región a tener acceso a los conocimientos y recursos de Silicon Valley puede ser de interés no sólo para la diáspora de América Latina y el Caribe, sino también para

varias organizaciones centradas en la innovación, la iniciativa empresarial y el desarrollo económico en la región (por ejemplo, el INADEM, RutaN, InnPulsa, CORFO, etc.), incluido el Grupo del BID.

- 3.4 PuenteLabs puede ser un nexo e intermediario de conocimientos para otros proyectos del FOMIN que respalden los ecosistemas de emprendimiento e innovación en la región, uniendo los puntos a través de países y sectores y ayudándolos a ganar escala: los emprendedores del Caribe respaldados a través de TEN Habitat y The Branson Centre, los inversionistas ángeles de Xcala y los emprendedores guatemaltecos, nicaragüenses, peruanos y uruguayos de proyectos apoyados por el FOMIN, entre otros.
- 3.5 El proyecto respaldará varias actividades dentro del componente Comunidad, que estará destinado a consolidar la comunidad de PuenteLabs en Silicon Valley y en toda la región, para asegurar la implementación y el apoyo financiero de las actividades de PuenteLabs a largo plazo. PuenteLabs tiene previsto impulsar la participación por medio de boletines electrónicos, un blog para miembros, un tablero de anuncios electrónico en que figuren empresas incipientes de América Latina y el Caribe, conexiones de miembro a miembro y talleres o eventos a fin de crear una filosofía basada en datos como motor para la sensibilización, los planes de acción y la obtención de resultados concretos.

C. Riesgos del proyecto

- 3.6 **Financiamiento de contrapartida.** PuenteLabs podría no obtener el resto del financiamiento de contrapartida del proyecto. Para mitigar este riesgo, PuenteLabs ya se ha puesto en contacto con una serie de posibles patrocinadores, tales como el Gobierno de Argentina y Silicon Valley Bank.
- 3.7 **Aceptación entre emprendedores de América Latina y el Caribe.** PuenteLabs podría no ganar suficiente aceptación entre los emprendedores de la región. A pesar de su reciente creación, en 2015, PuenteLabs ya ha logrado una importante sensibilización en toda la región y actualmente tiene en su inventario a 130 empresas para las fases de conexión y de lanzamiento y asistencia. Con más recursos para reforzar sus actividades de divulgación en la región, es probable que PuenteLabs pueda reunir un número suficiente de empresas de América Latina y el Caribe para su inventario en los años venideros.
- 3.8 **Mentores y asesores pertinentes para emprendedores de América Latina y el Caribe.** PuenteLabs podría no estar en condiciones de conseguir suficientes mentores y asesores pertinentes para esas empresas. Al cabo de un año de experiencia operando como PuenteLabs, los fundadores han podido conseguir más de 100 mentores de alto calibre dispuestos a colaborar con empresas de América Latina y el Caribe y han determinado con precisión cuáles son los desafíos más comunes que encaran los emprendedores de la región para crecer. Es probable que esto permita asegurar la pertinencia de las conexiones y los contenidos generados para los emprendedores.
- 3.9 **Gerencia de PuenteLabs.** PuenteLabs es una organización nueva y el equipo está integrado en este momento exclusivamente por sus fundadores, que si bien destinan la mayor parte de su tiempo libre a la organización, tienen otras obligaciones laborales. Para mitigar este riesgo, PuenteLabs tiene en marcha un

proceso de selección de un coordinador de proyecto, que se dedicará exclusivamente a la ejecución, y prevé contratar un equipo técnico en 2017.

- 3.10 **Resultados del proyecto.** PuenteLabs podría no alcanzar las metas acordadas en el marco del proyecto. Este riesgo se mitiga mediante los incentivos del mecanismo de reembolso, pues no hay obligación de reembolso si el proyecto tiene éxito.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total del proyecto es de US\$1,55 millones, de los cuales US\$600.000 (39%) serán aportados por el FOMIN y US\$950.000 serán de contrapartida (61%).
- 4.2 Mediante este proyecto, el FOMIN apoyará el fortalecimiento y la consolidación del modelo de PuenteLabs, lo cual incluye (i) la sensibilización, el intercambio de conocimientos, la plataforma y el desarrollo de contenidos para la plataforma educativa; (ii) la creación de asociaciones y la consolidación de la metodología para las fases de conexión y de lanzamiento y asistencia, y (iii) la sistematización del modo en que se recopilan y analizan los datos sobre los emprendedores.
- 4.3 **Instrumento.** Tal como se menciona en la Sección 2, para armonizar los incentivos del FOMIN y PuenteLabs durante la ejecución del proyecto, el FOMIN brindará recursos de cooperación técnica de recuperación contingente a PuenteLabs para financiar sus actividades durante los próximos tres años. Esencialmente, el FOMIN concederá un financiamiento de cooperación técnica que deberá reembolsarse si PuenteLabs no cumple ciertas metas predeterminadas que son de interés para el FOMIN durante la ejecución del proyecto. El logro de esos indicadores clave de desempeño y metas por parte de PuenteLabs dará lugar a descuentos que podrían reducir el reembolso de los recursos de cooperación técnica hasta cero.
- 4.4 *Período.* El financiamiento de cooperación técnica de recuperación contingente vencerá al cabo de seis años (72 meses).
- 4.5 *Desembolsos.* Los recursos de cooperación técnica de recuperación contingente se desembolsarán en un período de hasta tres años, conforme a las necesidades financieras del proyecto. Se establecerán condiciones previas a los dos primeros desembolsos. El primer desembolso dependerá de (i) la contratación por PuenteLabs de un coordinador de proyecto; (ii) la elección por PuenteLabs de un sistema de información gerencial que asegure la recopilación de datos y el seguimiento de todos los indicadores acordados, y (iii) la presentación de cartas de compromiso para cubrir por los menos el 50% de los fondos de contrapartida necesarios para financiar los próximos tres años de operaciones. El segundo desembolso dependerá de (i) la implementación por PuenteLabs de su sistema de información gerencial y (ii) el lanzamiento de la plataforma educativa.
- 4.6 *Reembolso y descuentos.* En este modelo se considerará un período de gracia de tres años para PuenteLabs (es decir, varios años para ejecutar el proyecto y obtener resultados) y un período de reembolso subsiguiente de tres años. Durante el período de reembolso, un consultor o auditor independiente emitirá informes anuales de situación sobre el estado de las metas acordadas y determinará si PuenteLabs es elegible para obtener un descuento. El descuento se activará si PuenteLabs logra entre el 80% y el 100% de las metas previamente acordadas y no aumentará si alcanza más del 100% de las metas. El monto máximo del

descuento equivale al monto total de los recursos de cooperación técnica de recuperación contingente, es decir, si PuenteLabs cumple todas las metas acordadas, el reembolso sería igual a cero. El descuento total se distribuirá uniformemente durante el período de reembolso (cuarto, quinto y sexto años), y el logro de cada meta estará vinculado con un monto fijo de descuento.

- 4.7 *Metas y descuento.* Las metas que darán lugar al descuento cada año son las siguientes:

	Año 4		Año 5		Año 6	
	Meta	Descuento	Meta	Descuento	Meta	Descuento
Personas (emprendedores y otros actores del ecosistema) que utilizan conocimientos a través de la plataforma educativa de PuenteLabs	2.500	US\$50.000	4.000	US\$50.000	7.000	US\$50.000
Reuniones generadas para emprendedores en la fase de conexión	20	US\$75.000	25	US\$75.000	25	US\$75.000
Monto recaudado por las empresas apoyadas en la fase de lanzamiento y asistencia	US\$15 millones	US\$75.000	US\$20 millones	US\$75.000	US\$25 millones	US\$75.000

- 4.8 El presupuesto total de PuenteLabs para los próximos tres años es de US\$1,55 millones. El FOMIN concedería un financiamiento de cooperación técnica de recuperación contingente por un monto de US\$600.000 durante tres años como se indica a continuación:

Componentes del proyecto	FOMIN	Contrapartida	Total
Componente 1: Educación	228.450	97.050	325.500
Componente 2: Conexión	115.500	93.000	208.500
Componente 3: Lanzamiento	137.250	27.750	165.000
Componente 4: Comunidad	60.000	60.000	120.000
Seguimiento y evaluación	20.480	10.320	30.800
Gestión administrativa y operativa	0	648.000	648.000
Revisiones ex post – Auditoría externa	18.000	0	18.000
Imprevistos	20.320	13.880	34.200
Total general	600.000	950.000	1.550.000
Porcentaje de financiamiento	39%	61%	100%

V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN

A. Descripción del organismo ejecutor

- 5.1 PuenteLabs LLC será el organismo ejecutor de este proyecto y suscribirá el acuerdo con el Banco.
- 5.2 La misión de PuenteLabs es detectar a los mejores fundadores de empresas con alto potencial de crecimiento de América Latina y el Caribe y ayudarlos a expandir sus negocios a nivel mundial. El equipo, los asesores y los mentores de PuenteLabs proceden de un amplio conjunto de empresas ubicadas en Silicon Valley y a lo largo y ancho de los Estados Unidos y América Latina y el Caribe. El equipo y la junta directiva actuales están integrados por emprendedores, inversionistas ángeles e inversionistas de capital emprendedor, así como fundadores de empresas que, sin excepción, tienen amplia experiencia en los Estados Unidos y la región en materia de ventas, comercialización, operaciones, finanzas, inversiones, adquisición de talento, derecho, ofertas públicas iniciales y expansión de empresas reales.
- 5.3 **Fundadores.** PuenteLabs fue cofundado hace más de un año por inversionistas y emprendedores de Silicon Valley de raíces latinoamericanas, con experiencia en América Latina y que han asumido el compromiso de ayudar a la próxima generación de emprendedores de América Latina y el Caribe. Durante años, los fundadores de PuenteLabs han ayudado (informalmente) a emprendedores de la región, hasta que recientemente decidieron crear PuenteLabs. Como organización establecida, ahora pueden prestar un apoyo más eficaz y estratégico, además de beneficiar a más empresas y emprendedores.
- 5.4 *Álex Méndez.* Fue miembro del equipo fundador de Stratacom, que Cisco adquirió en 1996, y dirigió varias unidades operativas de la empresa de 1996 a 2000. Asimismo, es uno de los fundadores de Storm Ventures, un destacado fondo de capital emprendedor en etapa temprana, con sede en Silicon Valley y más de US\$800 millones administrados en más de 160 empresas a través de cuatro fondos. Storm ha tenido varias ofertas públicas iniciales y salidas, entre ellas, MobileIron, Marketo, Sandforce, Airespace, MetaCloud y Com2Us. Ha analizado personalmente más de 1.000 empresas de América Latina y el Caribe en los últimos 20 años.
- 5.5 *Santi Subotovsky.* Es socio general de Emergence Capital Partners, la primera firma de capital emprendedor especializada en programas informáticos como servicio para empresas, que ha recaudado US\$910 millones, ha invertido en 57 empresas e incluye a Salesforce (CRM), Veeva (VEEV), Box (BOX), SuccessFactors (SFSF) y Yammer (vendida a MSFT) como salidas exitosas. El señor Subotovsky ha evaluado más de 1.000 transacciones y forma parte de las juntas directivas de Zoom, Civitas Learning, CrunchBase, AffectLayer, High Alpha, Restorando y Quasar, una empresa creadora de empresas en Argentina.
- 5.6 **Junta directiva.** Además de los fundadores, los siguientes miembros integran la junta directiva de PuenteLabs:
- 5.7 *Ariel Arrieta.* Es fundador de tres empresas y NXTP Labs, un fondo semilla y acelerador a nivel regional con sede en Buenos Aires que ha recaudado

US\$38,5 millones. NXTP Labs ha invertido en más de 170 empresas de toda la región y ha tenido nueve salidas hasta la fecha. El señor Arrieta es miembro del programa Kauffman Fellows y experto en medios digitales.

- 5.8 *Mike Hennessey*. Es un inversionista muy productivo. Como socio comanditario ha invertido en cinco fondos de capital emprendedor en Silicon Valley, mientras que a título personal ha detectado 25 empresas incipientes, tres de ellas en América Latina, en las que ha invertido, además de haber logrado varias salidas, que incluyen ventas a IBM, LinkedIn, Groupon, Latin Communication Holdings, y una oferta pública inicial de Violin Memory (VMEM). Tiene un historial de ventas en aplicaciones de búsqueda, gestión de relaciones con clientes y bases de datos.
- 5.9 **Comité asesor (de selección).**
- 5.10 *Allen Taylor*. Actualmente está a cargo del fondo Endeavor Catalyst y de Endeavor Investor Network. Ha trabajado en Endeavor casi 10 años, lo cual le ha permitido ocupar un lugar privilegiado en la selección de 35.000 empresas (10% a título personal) y más de 1.100 emprendedores de 25 países. Como jefe de Endeavor Catalyst, ha dirigido la inversión de US\$17 millones en 30 empresas. Hasta la fecha, el fondo ha tenido dos salidas: Globant de Argentina y Yemeksepeti en Turquía.
- 5.11 *Antoine Colaço*. Es socio de Valor Capital Group, firma de capital emprendedor centrada en inversiones transfronterizas con especial interés en Brasil. Hasta ahora, esta firma ha invertido en más de 30 empresas desde la etapa inicial hasta la serie D y ha tenido tres salidas. El señor Colaço abrió oficinas de Google en Brasil como director de operaciones internacionales (así como en México y Asia).
- 5.12 *Ariel Poler*. Emprendedor en serie oriundo de Venezuela y uno de los ángeles inversionistas más respetados de Silicon Valley, fundó IPRO y Topica y ha sido miembro de la junta directiva de una docena de empresas, como LinkExchange, que fue adquirida por Microsoft. Ha invertido en más de 100 empresas, algunas ubicadas en México y Brasil, y ha logrado 24 salidas.
- 5.13 *Esteban Sosnik*. Emprendedor en serie oriundo de Argentina, donde fundó y vendió dos empresas de juegos, es experto en educación y juegos y socio de Co.lab, incubadora del ámbito educativo, y de Reach Capital, firma de capital emprendedor (una asociación entre John Doerr NewSchools y zynga.org). Como tal, ha analizado más de 250 empresas y dirigido seis inversiones. También es un inversionista ángel.
- 5.14 **Red de mentores.** La red de mentores de PuenteLabs tiene cerca de 100 miembros, provenientes de fondos de capital emprendedor, firmas y empresas de tecnología de primer nivel de Silicon Valley y de América Latina y el Caribe⁴. En tres años, PuenteLabs desea triplicar su red e incorporar más miembros de Brasil, Chile, Argentina, Colombia, México y otros países.

⁴ Algunas de esas empresas son Storm Ventures, Emergence Capital Partners, Samsung, Valor Capital Group, Lumia, BlueRun Ventures, Xseed Capital, Atomico, Endeavor, Draper, Amadeus Capital, Rivet Ventures, Citi-Ventures, Omidyar, Singularity, SoftTech VC, Agave Labs, Telefónica Ventures, Xapo, Salesforce, Google y YouTube, entre muchas otras.

B. Estructura y mecanismo de ejecución

- 5.15 PuenteLabs está constituida como sociedad de responsabilidad limitada en Delaware, Estados Unidos, y creará la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y gestionar los recursos correspondientes con eficacia y eficiencia. Asimismo, se encargará de presentar informes de avance sobre la ejecución del proyecto. En el Anexo V de los archivos técnicos del proyecto se presenta información detallada sobre la estructura de la unidad de ejecución y los requisitos de presentación de informes.

VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 **Desembolso por resultados y acuerdos fiduciarios.** PuenteLabs se ceñirá a los acuerdos estándar del FOMIN relativos a desembolsos por resultados, adquisiciones y contrataciones, y gestión financiera conforme a lo especificado en el Anexo V.