

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

BID AO CUBO (BID³):
INTERNACIONALIZACIÓN E INTEGRACIÓN DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN
BRASILEÑO

(BR-T1403)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Anita Fiori, jefa de equipo (BID LAB/LEU), Tomás Lopes Teixeira, cojefe de equipo (BID LAB/LEU), Joao Marcelo Borges (KIC/ICD), Rosanna Franco (KIC/ICD), Julia Vieira de Andrade Dias (CSC/CBR), Vanderleia Radaelli (IFD/CTI), Juan Parodi (INO/SMC), Felipe Cresciulo (LEU/CBR), Melissa Sendic (GRU/CBR), Tatiana Fontes Soares (DSP/DVF) y Juan Pedeflous (CGL/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.	PROBLEMA	1
A.	Descripción del problema	1
II.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN	4
A.	Descripción del proyecto	4
B.	Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto.....	9
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS	9
A.	Alineación con el Grupo BID	9
B.	Ampliación de escala	10
C.	Riesgos institucionales y del proyecto.....	10
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA PRESUPUESTARIA	11
V.	CUBO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	11
A.	Descripción de CUBO	11
B.	Estructura y mecanismo de implementación	12
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	13

RESUMEN DEL PROYECTO

BRASIL

BID AO CUBO (BID³): INTERNACIONALIZACIÓN E INTEGRACIÓN DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN BRASILEÑO (BR-T1403)

Brasil ha estado a la vanguardia del crecimiento de los ecosistemas de innovación y tecnología en América Latina y ha liderado el crecimiento de las inversiones de capital emprendedor en América latina y el Caribe que en 2017 ascendieron, por primera vez, a más de US\$750 millones. El surgimiento en Brasil de empresas de nueva creación, rápido crecimiento y gran impacto (denominadas “unicornios”) puede atribuirse al fortalecimiento del ecosistema de innovación que se ha ido ampliando en las dos últimas décadas y cuyos principales agentes —tales como aceleradoras, fondos de capital emprendedor, espacios de trabajo colaborativo y centros tecnológicos— se han multiplicado y consolidado en los últimos años.

Aunque Brasil ha creado uno de los ecosistemas más activos de la región, la trayectoria de desarrollo de su ecosistema de innovación enfrenta tres principales brechas internas y externas que limitan su futuro avance de forma más abierta, incluyente e integrada a nivel regional: (1) su relativa desconexión con el resto de América Latina y el Caribe; (2) su concentración en la ciudad de São Paulo y relativo alejamiento de las regiones del país de “último tramo”; (3) la falta de adopción de innovación en el sector público (a nivel federal, estatal y local), que sigue siendo un proceso complicado.

Junto con CUBO, el singular espacio de creación conjunta más grande de Brasil, el objetivo final del proyecto es crear canales para conectar el ecosistema de innovación brasileño con otros países de América Latina y el Caribe, con zonas geográficas de último tramo dentro de Brasil y con el sector público, ampliando así las oportunidades de negocios disponibles para las partes interesadas. Al establecer esos canales, a la larga el proyecto ayudará a que el sistema de innovación brasileño alcance la siguiente etapa de madurez por una trayectoria de desarrollo más abierta e incluyente. Para ello, junto con CUBO y otros agentes de ecosistemas, se adoptarán tres líneas de acción: (1) apoyar la internacionalización del ecosistema de innovación brasileño fomentando el intercambio y la vinculación de los polos ecosistémicos de Brasil y los de la región; (2) ampliar el alcance y la inclusión de los principales polos de innovación brasileños (ubicados en São Paulo) a las regiones geográficas de “último tramo” del país (especialmente en las regiones norte y noreste); y (3) promover la cultura y adopción de la innovación en un segmento que podría aprovechar la innovación para impulsar la ampliación de escala y el impacto —el sector público brasileño— mediante vinculación, capacitación y creación de capacidad de funcionarios públicos seleccionados.

El proyecto respaldará la internacionalización y ampliación de escala en Brasil de al menos 30 empresas de nueva creación de América Latina y el Caribe, promoverá cuando menos ocho acuerdos regionales entre agentes de ecosistemas de innovación de Brasil y América Latina y el Caribe, acelerará el desarrollo de más de 15 empresas de nueva creación en regiones de último tramo del país, apoyará la adopción por parte del sector público de más de cinco soluciones de innovación para mejorar servicios públicos y, a través de una plataforma en línea, beneficiará a cuando menos 1.000 empresarios y agentes de ecosistemas.

ANEXOS

Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	iDelta

APÉNDICES

Proyecto de resolución

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

Anexo III	Cuadro de hitos del proyecto
Anexo IV	Resumen del proyecto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

FINEP	<i>Financiadora de Estudos e Projetos</i> [Financiadora de Estudios y Proyectos]
Ecosistema de innovación (o simplemente “ecosistema”)	En analogía a los ecosistemas biológicos, los ecosistemas de innovación incluyen a todos los agentes que participan en el ciclo de innovación (tales como universidades, centros tecnológicos, espacios de creación conjunta, aceleradoras, fondos de capital emprendedor, empresas de nueva creación, incubadoras y emprendedores) en un país o una zona, así como el entorno de negocios en el que se insertan, funcionando como un sistema dinámico dentro del cual se genera la innovación.
KIC	Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación
Polo de innovación (o “polo”)	Institución clave o espacio físico que representa un punto de densidad dentro de los ecosistemas de innovación y en torno al cual se conectan múltiples agentes y se fomentan y modelan las innovaciones.
IFD/CTI	División de Competitividad, Tecnología e Innovación
INO/SMC	División de Clientes Corporativos
Instituciones de respaldo a la innovación (o “instituciones de respaldo”)	Instituciones dentro del ecosistema de innovación, excluidas las empresas de nueva creación o inversionistas puros, que brindan servicios o se asocian con emprendedores para respaldar el establecimiento y el crecimiento de empresas de nueva creación, tales como espacios de creación conjunta, aceleradoras, incubadoras, entidades gubernamentales, etc.
LAVCA	<i>Latin American Private Equity & Venture Capital Association</i> [Asociación Latinoamericana de Capital Privado y Capital Emprendedor]
BID Lab	Nuevo nombre del Fondo Multilateral de Inversiones
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa

BRASIL
BID AO CUBO (BID3):
INTERNACIONALIZACIÓN E INTEGRACIÓN DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN BRASILEÑO
(BR-T1403)

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

País y ubicación geográfica:	Brasil, en todo el país.		
Organismo ejecutor:	BID Lab (Fondo Multilateral de Inversiones) será el ejecutor de sus propios recursos. BID Lab y CUBO ejecutarán cada uno sus propias fuentes de financiamiento.		
Área de enfoque:	Economía del conocimiento.		
Coordinación con otros donantes/operaciones del Banco:	El proyecto es una iniciativa de todo el Grupo del BID liderada y ejecutada por BID Lab, en estrecha colaboración con KIC, IFD/CTI, INO/SMC (BID Invest) y el programa de innovación abierta de la Representación en Brasil, e incluye a miembros de los equipos de estos departamentos, quienes participarán en la gobernanza del proyecto.		
Beneficiarios del proyecto:	Empresas de nueva creación y emprendedores de Brasil, América Latina y el Caribe, así como instituciones de respaldo de los ecosistemas de innovación brasileño y de América Latina y el Caribe (como incubadoras y aceleradoras), entidades gubernamentales brasileñas de nivel nacional y local, así como empresas.		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$1.015.000	51%
	Financiamiento total de BID Lab:	US\$1.015.000	
	Contrapartida:	US\$960.000	49%
	Presupuesto total del proyecto:	US\$1.975.000	100%
Períodos de ejecución y desembolso:	36 meses de ejecución y 40 meses de desembolso.		
Condiciones contractuales especiales:	Las siguientes condiciones especiales deberán cumplirse antes del primer desembolso: (i) la ejecución de una carta de acuerdo con CUBO; (ii) el establecimiento de acuerdos iniciales con agentes locales en Brasil (fuera de São Paulo) y con agentes de toda la región de América Latina y el Caribe.		
Revisión del impacto ambiental y social:	El 3 de octubre de 2018 esta operación se analizó y se clasificó de conformidad con la política de salvaguardias del BID (norma OP-703). Habida cuenta de los impactos y riesgos limitados, se propone clasificar el proyecto en la categoría C.		
Unidad responsable de los desembolsos:	Representación en Brasil		

I. PROBLEMA

A. Descripción del problema

- 1.1 **Antecedentes del ecosistema de innovación brasileño.** Brasil ha estado a la vanguardia del crecimiento del ecosistema de innovación y tecnología en América Latina y el Caribe albergando un número cada vez mayor de aceleradoras de empresas, centros tecnológicos y fondos de capital emprendedor. El país ha venido liderando el crecimiento de las inversiones de capital emprendedor en América Latina y el Caribe que en 2017, por primera vez, superaron en la región los US\$1.000 millones. Brasil representó el 75% de ese monto y el 45% del número total de inversiones en empresas de nueva creación en la región¹. Entre las empresas nuevas más emblemáticas y de mayor crecimiento surgidas en el país figuran “unicornios” muy exitosos (con valoraciones de más de US\$1.000 millones) como 99 (empresa de transporte compartido de origen local), XP Investments (corredor digital y administrador de activos), Nubank (emisor de tarjetas de crédito digitales), PagSeguro (sistema de pagos móviles), así como empresas en fase de ampliación cerca del nivel de unicornios, como Movile (mercado de alimentos en línea) y ARCO Platform (que en septiembre de 2018 formalizó una oferta pública en la Bolsa de Valores de Nueva York [NYSE]).
- 1.2 **Dinamismo en empresas de etapa temprana como factor que impulsa el desarrollo.** Como se señala una investigación reciente de la División de Competitividad, Tecnología e Innovación (IFD/CTI)², las empresas de etapa temprana innovadoras y de rápido crecimiento son uno de los principales motores, tanto del crecimiento de la productividad como de la inclusión, al generar una innovación disruptiva que puede corregir las deficiencias de mercado más complejas (por ejemplo, en finanzas, logística y manufactura) y llevar productos y servicios a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), así como a poblaciones subatendidas, lo que contribuye a resolver temas sociales y ambientales fundamentales. Asimismo, según la experiencia que BID Lab ha acumulado en la región y en Brasil, está surgiendo una creciente generación de emprendedores dinámicos que, aprovechando el poder de la tecnología, se orientan a resolver cuestiones sociales apremiantes en busca de un rendimiento tanto financiero como social³.
- 1.3 **Importancia de los ecosistemas de innovación.** Normalmente, las empresas de nueva creación exitosas no florecen en un vacío, sino dentro de una constelación de instituciones de respaldo que apoyan a cada eslabón del ciclo de innovación: universidades y centros tecnológicos, incubadoras y aceleradoras, espacios de creación conjunta, fondos de capital emprendedor, empresas y gobiernos, entre otros. Según un estudio de la OCDE de 2016⁴, los ecosistemas sólidos no solo son aquellos que tienen instituciones sólidas, sino también los que tienen instituciones firmemente conectadas entre sí y que colaboran en un marco de incentivos

¹ LAVCA (2018). *Inside Latin America's Breakout Year in Tech*.

² Navarro, J.C., Benavente, J.M. y Crespi, G. *The new imperative of innovation: policy perspectives for Latin America and the Caribbean*. Monografía del BID, 396. 2016.

³ García-Robles, Susana. *Innovation: the new Latin American entrepreneurial brand*. Mayo de 2017. <https://www.fomin.org/en-us/Home/FOMINblog/Blogs/DetailsBlog/ArtMID/13858/ArticleID/12681/Innovation-the-new-Latin-American-entrepreneurial-brand.aspx>

⁴ OCDE (2016). *Start-up Latin America 2016 – Assessment and Recommendations*.

alineados para apoyar la innovación en cada eslabón del ciclo, desde el desarrollo de productos hasta su ampliación de escala en el mercado.

- 1.4 **Estado actual del ecosistema de innovación brasileño.** La configuración inicial del ecosistema de innovación empresarial tuvo lugar en la primera década de este siglo, período en que BID Lab asumió un papel protagónico como creador de mercados respaldando el surgimiento de la primera generación de administradoras noveles de fondos. Desde finales de esa década hasta años recientes, han proliferado las empresas de nueva creación y las instituciones de respaldo, con la consolidación de aceleradoras y fondos de capital semilla y capital emprendedor fundamentales, así como de espacios de creación conjunta que sirven de polos, o puntos de densidad, en torno a los cuales se gesta la innovación y surgen empresas de nueva creación que colaboran y crecen. Como demuestra la experiencia internacional⁵, la transición a la fase madura de crecimiento del ecosistema entraña una expansión del alcance y una creciente interconectividad de estos agentes centrales (“polos”), que reúnen a un número cada vez mayor de emprendedores e instituciones de respaldo de sus países o su región a través de sus redes y programas de creación conjunta y que buscan internacionalizarse colaborando con agentes de ecosistemas de otros países. Es posible que el ecosistema brasileño esté en condiciones de pasar a esta siguiente etapa.
- 1.5 **Planteamiento del problema: Desconexión interna y externa.** Aunque Brasil ha desarrollado una de las industrias de capital emprendedor más activas de la región, este tipo de inversión sigue representando menos del 0,05% del PIB del país⁶. Aunque es al menos el doble de los demás países grandes de América Latina y el Caribe (Colombia, 0,03%; México y Argentina, 0,01%)⁷, sigue siendo un nivel bajo en relación con los polos de innovación más grandes de los países desarrollados (Israel, 0,38%; Estados Unidos, 0,35%; Canadá, 0,15%; y Corea, 0,10%)⁸. En la trayectoria de desarrollo del ecosistema de innovación brasileño, están aflorando, cada vez más, tres vínculos fundamentales faltantes tanto a nivel interno como externo.
- 1.6 **Desconexión con respecto a otros ecosistemas emergentes de América Latina y el Caribe.** El ecosistema de innovación brasileño sigue estando relativamente desconectado del resto de América Latina y el Caribe en cuanto a intercambio de ideas y asociaciones entre los polos de cada país y las coinversiones de empresas de capital semilla y capital emprendedor, lo cual limita el potencial de crecimiento del ecosistema brasileño y los ecosistemas de la región. Solo el 22% de las transacciones de capital emprendedor que se llevan a cabo en América Latina y el Caribe comporta coinversiones entre al menos dos agentes de la región, en tanto que el 67% incluye coinversiones con el resto del mundo. A pesar de contar con un mercado interno atractivo para que las empresas de nueva creación amplíen

⁵ Desde una perspectiva histórica, la integración y colaboración de las instituciones a la vanguardia de los ecosistemas de innovación son características comunes de los ecosistemas de innovación que lograron pasar de una etapa intermedia a una más madura. Como ejemplos, en las siguientes publicaciones se presentan más estudios a este respecto: Deloitte (2016). *How to innovate the Silicon Valley way*; Harvard Business Review (2012). *How to Create an Innovation Ecosystem*.

⁶ LAVCA. 2017/2018 Scorecard: *The Private Equity and Venture Capital Environment in Latin America*.

⁷ LAVCA (2018). *Inside Latin America's Breakout Year in Tech*.

⁸ OCDE (2017). *Entrepreneurship at a Glance 2017*.

su escala, en los principales polos de aceleración y creación conjunta de Brasil menos del 5% de esas empresas son de América Latina y el Caribe. La cooperación regional puede ayudar a los países de la región a acelerar los procesos de aprendizaje y cerrar las brechas de financiamiento y conocimiento que enfrenta el país, beneficiando tanto a Brasil como a la región.

- 1.7 **Concentración y desconexión del polo principal (ciudad de São Paulo) del resto del país.** El ecosistema sigue concentrándose en São Paulo, ciudad que se mantiene relativamente desconectada de otras zonas (sobre todo del norte y el noreste) donde más se necesitan soluciones innovadoras para resolver cuestiones de desarrollo. No se trata tanto de que otras regiones reproduzcan el ecosistema paulista, sino más bien que la atención se centre en establecer conexiones entre el polo de São Paulo y otras regiones. La conexión entre los polos del ecosistema de la ciudad —que se compone de las principales aceleradoras, centros tecnológicos, espacios de creación conjunta, inversionistas, mentores, etc.— y el eje norte-noreste permitiría dar acceso a estas regiones a los recursos de que dispone el ecosistema de São Paulo (conocimiento, pericia, redes, oportunidades de creación conjunta e inversiones potenciales, entre otros). En vista de esta situación, en Brasil el 61% de las empresas de nueva creación surgen en el estado de São Paulo (lo cual resulta desproporcionado con respecto a su porcentaje de la población, de 20%) y solo el 17% de regiones fuera del sureste⁹.
- 1.8 **Vínculos faltantes con entidades gubernamentales y públicas.** La adopción por parte de los gobiernos (federales, estatales y locales) de soluciones tecnológicas para hacer frente a temas de desarrollo ha sido difícil, sobre todo tratándose de los servicios públicos más apremiantes, como atención de la salud, educación, seguridad pública, saneamiento, etc. Aparte de los programas públicos de apoyo a empresas de reciente creación, que han florecido en el país y fueron importantes en la configuración inicial del ecosistema, falta que los gobiernos y las entidades del sector público adopten activamente la innovación, lo cual beneficiaría la eficiencia y eficacia de los servicios públicos y, al mismo tiempo, los convertiría en un socio natural para ampliar la escala de las innovaciones exitosas en el país. El sector público de Brasil se mantiene relativamente desconectado del ecosistema de innovación desde un punto de vista de la adopción, y las leyes de adquisiciones no favorecen la adquisición de bienes y servicios para financiar actividades de investigación y desarrollo que conlleven un riesgo tecnológico. La mayor parte de las empresas que se benefician de las adquisiciones públicas en Brasil son las que menos innovan, como lo demuestra la correlación negativa entre la inversión de las empresas en tecnología y su participación en las licitaciones públicas del país^{10,11}.
- 1.9 En conjunto, estos tres vínculos faltantes representan algunas de las principales brechas que limitan la ampliación nacional e internacional del ecosistema de innovación de Brasil en forma incluyente e integrada regionalmente para lograr una

⁹ OCDE (2016). *Start-up Latin America 2016 – Assessment and Recommendations*.

¹⁰ IPEA (2005). *Como as aquisições governamentais poderão ser usadas para fomentar o desenvolvimento tecnológico e apoiar pequenas empresas*.

¹¹ IPEA (2014). *O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro*.

fase de desarrollo más madura que pueda beneficiar a todo el país y contribuya a la región.

- 1.10 **Experiencia de BID Lab con fondos de capital emprendedor en Brasil y en la creación de ecosistemas.** BID Lab desempeñó un papel decisivo en la configuración inicial y el fortalecimiento de la industria y el ecosistema de capital emprendedor de Brasil. En colaboración con la Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP), BID Lab ejecutó dos programas integrales para mejorar el ecosistema: INOVAR I (operación BR-M1031) e INOVAR II (operación BR-M1044). Asimismo, desde la primera década de este siglo, BID Lab ha sido un importante inversionista ancla para fondos innovadores y administradoras noveles, y en 2017 reunió una cartera de 18 fondos. La estrategia actual de BID Lab en Brasil consiste en apoyar el ecosistema para que alcance la madurez con un alto grado de aporte al desarrollo e inclusión, subsanando ciertas brechas de pericia y financiamiento mediante inversiones más selectivas en fondos de capital emprendedor. En cuanto a la creación de ecosistemas, BID Lab ha respaldado al mercado brasileño a través de una serie de proyectos de cooperación técnica, como la operación BR-M1029, Difusión de Lecciones Aprendidas y Practicas Óptimas a través del Centro de Capital Privado y Capital Emprendedor auspiciado por la Asociación Brasileña de Capital Privado y Capital Emprendedor (ABVCAP); la operación BR-M1102, Fomento del Ecosistema de Capital Emprendedor en Brasil y América Latina; y, más recientemente, la operación BR-T1346, Promoción del Ecosistema de Inversión y Emprendimiento de Impacto Socioambiental. 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 de 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.

II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN

A. Descripción del proyecto

- 2.1 **Objetivos.** Junto con CUBO, el espacio de creación conjunta más grande de Brasil (véase la descripción detallada en la Sección V), el objetivo del proyecto es crear canales para conectar el ecosistema de innovación brasileño con otros países de América Latina y el Caribe, con zonas geográficas de último tramo dentro de Brasil y con el sector público, ampliando así las oportunidades de negocio para las partes interesadas. Al establecer esos canales, a la larga el proyecto ayudará a que el ecosistema de innovación brasileño alcance la siguiente etapa de madurez por una trayectoria de desarrollo más abierta e incluyente. El proyecto acercará los recursos y la pericia de los polos de innovación de la región central de Brasil (especialmente CUBO) a estos mercados inexplorados.
- 2.2 **Solución propuesta.** Por consiguiente, junto con CUBO y otros agentes del ecosistema, se adoptarán tres líneas de acción: (1) apoyar la internacionalización del ecosistema de innovación brasileño fomentando el intercambio y la vinculación entre los polos ecosistémicos y las empresas de nueva creación del país con los de

la región; (2) ampliar el alcance y la inclusión de los principales polos de innovación (ubicados en São Paulo), conectando a los agentes locales, empresarios y empresas de nueva creación de las regiones geográficas de último tramo del país (especialmente en las regiones del norte y el noreste) con los agentes (inversionistas, aceleradoras e incubadoras) y las herramientas clave (mentoría, cursos, financiamiento) que ofrecen los polos centrales en São Paulo; (3) promover la cultura y adopción de la innovación en un segmento que podría aprovechar la innovación para impulsar la ampliación de escala y el impacto, a saber, el sector público brasileño, mediante vinculación, capacitación y creación de capacidad de determinados funcionarios públicos.

- 2.3 **La función de CUBO.** Con más de 200 empresas de nueva creación residentes, CUBO es una institución sin fines de lucro fundada por el Banco Itaú y Redpoint eventures. Ofrece un programa de creación conjunta de gran alcance que conecta y promueve las empresas de nueva creación con empresas más grandes y el conjunto del ecosistema. El proyecto impulsará a CUBO a dar un paso más allá, promoviendo la expansión de su actual programa de creación conjunta a otros países latinoamericanos en forma abierta e incluyente. Asimismo, llevará a CUBO hacia las regiones menos desarrolladas del país donde hay empresas de nueva creación en potencia disruptivas, pero que no tienen acceso a aceleradoras, incubadoras o inversionistas. Por último, el proyecto procurará identificar los principales desafíos que enfrenta el sector público para adoptar la innovación y capacitará a determinados funcionarios públicos para que comprenden mejor la innovación y cómo puede mejorar la calidad y eficiencia de los servicios públicos del país. BID LAB y CUBO llevarán a cabo las actividades del proyecto de manera paralela y coordinada, cada cual ejecutando sus propias fuentes de financiamiento en el marco de una estrategia, un plan de trabajo, hitos, metas y una estructura de gobernanza unificadores.
- 2.4 **Innovación.** Este será el primer proyecto en que el Grupo BID (no solo BID Lab) y un socio estratégico del ecosistema de innovación se asocien para respaldar la internacionalización de un ecosistema nacional y promover la adopción de soluciones innovadoras originadas por empresas de nueva creación, tanto del sector público como del sector privado. Se trata de una iniciativa de todo el Grupo BID encabezada y ejecutada por BID Lab y realizada en colaboración con el Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación (KIC) y la Representación en Brasil. Por su parte, CUBO, por ser el polo más grande del ecosistema brasileño y estar comprometido con el desarrollo y el crecimiento de las empresas de nueva creación y el conjunto del ecosistema de innovación del país, tiene gran interés en promover el intercambio entre empresas de nueva creación brasileñas y de la región y en ampliar la escala de las soluciones innovadores de estas empresas al sector público. Además, esta será la primera vez que el Grupo BID se asocie con un polo ecosistémico grande para crear una plataforma que propicie la creación conjunta y que, a diferencia de los modelos puros de incubadoras y aceleradoras, estimule a los agentes a diseñar nuevos productos, servicios o modelos de negocio en un entorno colaborativo y no puramente competitivo. La creación conjunta, pilar clave para conectar a los participantes de los ecosistemas en forma orgánica y continua, da lugar a mejores productos y servicios, y genera sinergias que son fáciles de captar. Asimismo, el proyecto es innovador porque conecta a uno de los participantes centrales del ecosistema más allá de su alcance habitual, llevando el

enfoque de creación conjunta de CUBO a partes inexploradas del ecosistema brasileño y encarando los desafíos que dificultan su ampliación y capacidad de inclusión. También se prevé que la colaboración con CUBO servirá como plataforma para que el Grupo BID incorpore en mayor medida el enfoque de creación conjunta.

2.5 Componente I: Internacionalización del ecosistema de innovación brasileño.

Este componente tiene por objeto promover el intercambio y la vinculación del ecosistema de Brasil con los de América Latina y el Caribe. Se ejecutará a través de dos actividades principales: (1) el programa de becas BID-CUBO para empresas de nueva creación, que identificará, seleccionará e incluirá en el programa de creación conjunta de CUBO a 30 empresas latinoamericanas de nueva creación (10 por año durante tres años); (2) cinco ferias itinerantes a cargo de expertos de CUBO en toda América Latina y el Caribe para divulgar el modelo de CUBO y asociarse con instituciones pares que actúan como polos de innovación en (inicialmente) cinco países (Argentina, Chile, Colombia, México y Panamá). Estas actividades incluirán la identificación de socios que posiblemente participarán en sentido inverso: recibiendo a empresas de nueva creación brasileñas que deseen ampliar su escala en otros países de América Latina y el Caribe a través de programas locales de aceleración o residencia. Las ferias itinerantes también serán una oportunidad para identificar a empresas de nueva creación que podrían postularse al programa de becas.

2.6 El resultado previsto del Componente I es establecer canales clave de colaboración entre el ecosistema brasileño y el resto de la región, conectando sus principales polos ecosistémicos y posibilitando los flujos de empresas de nueva creación a nivel regional. Se prevé que la interconexión de Brasil y América Latina y el Caribe generará considerables flujos de ideas, creación conjunta, incubación conjunta, aceleración conjunta y coinversión entre los ecosistemas regionales, lo cual podría reportar beneficios mutuos acelerando sus curvas de aprendizaje, generando sinergias y facilitando la ampliación de escala de empresas de nueva creación en la región.

2.7 Programa de becas del Grupo BID-CUBO para empresas de nueva creación.

Las empresas de nueva creación de América Latina y el Caribe que participarán en el programa de becas en São Paulo serán seleccionadas¹² por CUBO y se centrarán en los siguientes mercados verticales: tecnología educativa, tecnología agropecuaria, tecnología financiera, tecnología de salud y ventas minoristas y comercio electrónicos. Estas empresas se beneficiarán de un programa a la medida de creación conjunta que incluirá: (i) cursos y sesiones de mentoría sobre información clave acerca del mercado brasileño, sus sectores, la normativa y las necesidades y oportunidades del sector público; y (ii) la conexión¹³ entre estas empresas becadas y sus posibles socios, aceleradoras e inversionistas, empresas (y otros participantes del ecosistema) en Brasil. La participación de cada empresa

¹² CUBO tiene un reconocido sistema propio para seleccionar a las empresas que serán sus residentes en el marco del proyecto. Considera el producto o la innovación de la empresa (si corresponden a los ámbitos de salud, tecnología educativa, tecnología financiera, comercio electrónico o tecnología agropecuaria), así como su equipo, tamaño y capacidad de crecimiento.

¹³ Durante la residencia de las empresas, CUBO ofrecerá y fomentará su conexión y presentación formal de una manera estructurada. Esta actividad contará como una de las contribuciones de contrapartida de CUBO al proyecto.

de nueva creación en el programa de becas durará entre ocho y diez semanas, y será diseñada conjuntamente por CUBO y el equipo del proyecto (en adelante, equipo BID³).

- 2.8 El programa de becas proporcionará mentoría orientada a los negocios que es fundamental para que los equipos de las empresas de nueva creación puedan abordar los múltiples desafíos que enfrentan en la fase de internacionalización de sus negocios. Esta etapa es crucial para ayudarlas a lograr la prueba de concepto en el mercado local y conseguir sus primeros clientes internacionales, para después crecer y ampliar la escala de sus actividades en el nuevo país. Las aceleradoras de negocios, los espacios de creación conjunta y los fondos de capital emprendedor clave que están especializados en internacionalización suelen ofrecer este tipo de mentorías, en las que se ofrece una participación directa en el proceso de mejorar las ventas de las empresas y sus estrategias de comercialización, estructura de gobernanza y planificación de recursos.
- 2.9 **Ferias itinerantes en América Latina y el Caribe y asociaciones regionales.** El diseño de las ferias itinerantes que se realizarán en cinco países estará a cargo del equipo de proyecto y colegas locales del Grupo BID en cada uno de esos países. El objetivo principal es presentar el modelo de CUBO a instituciones pares locales y establecer asociaciones¹⁴ de colaboración entre los principales polos ecosistémicos de la región, por ejemplo, NXTP en Argentina, iNNpulsa y RutaN en Colombia, Startup Chile en Chile, COW en México y Ciudad del Saber y Fundación Ideas Maestras en Panamá, promoviendo la conexión del ecosistema de innovación brasileño con agentes de ecosistemas clave y de otros ecosistemas regionales. Asimismo, las ferias itinerantes permitirán detectar empresas de nueva creación de estos países interesadas en el programa de becas, y alentarlas a postularse. Las ferias itinerantes contarán con la presencia de dos expertos de CUBO y durarán una semana cada una.
- 2.10 **Componente II: Integración geográfica del ecosistema brasileño (BID³ en ferias itinerantes).** El objetivo de este componente es hacer llegar las oportunidades, los recursos y la red de agentes clave del ecosistema innovador de São Paulo a empresas de nueva creación y agentes de ecosistemas ubicados en las zonas geográficas de último tramo del país, sobre todo en las regiones norte y noreste. Para ello, se adoptarán dos líneas de acción complementarias, una en línea y la otra fuera de línea. En primer lugar, el programa promoverá programas de mini inmersión que organizarán conjuntamente CUBO y agentes locales de las regiones del norte y el noreste y que conectarán el principal polo del ecosistema de São Paulo con esas regiones. Paralelamente, se llevará a cabo una estrategia digital, que incluye el desarrollo y la ejecución de una nueva plataforma digital que CUBO construirá para democratizar el acceso al ecosistema de São Paulo.
- 2.11 **Programas de mini inmersión.** Aunque existen algunos polos de innovación en el norte y el noreste, como Porto Digital en Recife (estado de Pernambuco), los recursos y la red de que disponen las empresas de nueva creación en el ecosistema paulista rara vez se ofrecen a regiones remotas pese a la importancia que revisten para el éxito de empresas nuevas. Para crear los vínculos faltantes, CUBO ha

¹⁴ En el contexto del proyecto, por asociación se entiende cualquier contrato, memorando de entendimiento, carta de intención o acuerdo suscrito entre instituciones.

emprendido iniciativas piloto que promueven programas de inmersión rápida en otras regiones (denominadas “CUBO on the ROAD”). La colaboración con el Grupo BID acrecentará estos esfuerzos iniciales y los institucionalizará conectando a CUBO con agentes locales a fin de integrar sus ecosistemas.

- 2.12 Estos programas de mini inmersión incluirán módulos para las empresas locales de nueva creación preseleccionadas, tales como aceleración rápida y mentoría para que los emprendedores conozcan los recursos disponibles en São Paulo y estén preparados para aprovechar esas oportunidades, así como identificación y establecimiento de las asociaciones entre CUBO y polos locales en estas regiones, que servirán de canales de comunicación continua entre las regiones. Se han programado seis viajes como parte de este componente: dos al norte de Brasil y cuatro viajes al noreste. El equipo de proyecto diseñará estos viajes con insumos de los especialistas de CUBO. Se identificará a posibles participantes locales, los cuales posiblemente obtendrán respaldo de Impact Hub, Porto Digital, Fundação CERTI y otras entidades. Los viajes durarán dos semanas cada uno y se centrarán en los programas de mini inmersión de entre tres y cuatro días de duración, y la capacitación de posibles embajadores de CUBO y socios locales de esas regiones.
- 2.13 **Plataforma digital.** La plataforma digital ofrecerá en línea los diversos servicios que CUBO presta a sus empresas de nueva creación residentes y los pondrá a disposición, en forma gratuita, de emprendedores, empresas de nueva creación y agentes locales de todo el país. Estos servicios abarcan, entre otros, un portal educativo en línea con sesiones de mentoría en dimensiones empresariales clave (por ejemplo, creación de una empresa nueva, recaudación de fondos, formación de un equipo, desarrollo de un producto, etc.); la vinculación de empresas de nueva creación con agentes de respaldo en función de sus respectivos sectores y modelos de negocio; seminarios sectoriales, herramientas de comercialización y venta, y contratación de talento. Actualmente, CUBO ofrece estos servicios a únicamente residentes en su edificio en São Paulo. CUBO construirá la plataforma internamente.
- 2.14 **Componente III: Programa BID³ de vinculación del ecosistema con el sector público.** Este componente tiene por objetivo alentar a los clientes del sector público del Grupo BID a innovar y también beneficiará a algunos clientes seleccionados de BID Invest. Incluye dos actividades principales: (1) identificación tanto de los principales retos que enfrenta el sector público, o principales brechas de ineficiencia en los servicios públicos, dentro de la cartera del Grupo BID en Brasil, como de empresas de nueva creación que podrían ofrecer soluciones innovadoras para subsanarlos; (2) vinculación de clientes del Grupo BID del sector público con las empresas de nueva creación identificadas. Además, este componente respaldará la realización de un estudio sobre los principales desafíos que limitan la adopción de la innovación por el sector público brasileño y promoverá la creación de capacidad de determinados clientes del Grupo BID.
- 2.15 Mediante la primera actividad del Componente III (identificación de las necesidades de los clientes del sector público y de las empresas de nueva creación que corresponda), el equipo, en colaboración con la Representación en Brasil y KIC, investigará la cartera actual del sector público en Brasil e identificará a los clientes que estarían más dispuestos a adoptar soluciones innovadoras dentro del cronograma de ejecución del proyecto. La segunda actividad, vinculación de

clientes del Grupo BID con empresas de nueva creación, estará a cargo de especialistas de CUBO una vez que el Grupo BID concluya el proceso de identificación y el Representante del Grupo BID en Brasil lo haya validado.

- 2.16 Paralelamente, el equipo de proyecto contratará la realización de un estudio independiente que servirá de documento de referencia para identificar los principales obstáculos que actualmente enfrenta el sector público brasileño para adoptar la innovación (por ejemplo, las adquisiciones públicas, la normativa, la mentalidad, etc.), ofrecer recomendaciones para que el sector público pueda adoptar soluciones innovadoras de conformidad con la política nacional de adquisiciones, y promover mejoras normativas y de ejecución para que el sector público adopte la innovación. Por último, este componente se focalizará en la creación de capacidad y la capacitación de determinados funcionarios públicos entre los clientes del BID en Brasil para facilitar su acceso al ecosistema de innovación, así como en la identificación de soluciones innovadoras que puedan mejorar la eficacia y eficiencia del sector público.

B. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto

- 2.17 Este proyecto tiene el propósito de respaldar la ampliación, internacionalización e integración del ecosistema de innovación brasileño junto con CUBO, el polo ecosistémico de innovación más grande de Brasil. Se prevé que el resultado del proyecto sea triple: (1) creación de canales de colaboración orgánicos y sostenibles entre Brasil y América Latina y el Caribe, (2) conexión del ecosistema de innovación de São Paulo con el resto del país y (3) una mayor adopción de la innovación en el sector público brasileño.
- 2.18 El equipo de BID³ hará un seguimiento semestral de los indicadores de la matriz de resultados (véase el Anexo I), que se incluirán en los informes de avance del proyecto según corresponda.

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 El proyecto fue diseñado conjuntamente por los equipos de la Representación en Brasil, KIC, CTI y BID Invest y se basa en la experiencia que ha acumulado BID Lab en colaboración con diversos agentes de ecosistemas de innovación en diferentes países, la iniciativa de innovación abierta de la Representación en Brasil, el Plan de Negocios de BID Invest para 2016-2019, la Estrategia de País con Brasil para 2016-2018 y las nuevas áreas de enfoque de la Estrategia de País (actualmente en elaboración).
- 3.2 La estrategia actual del Grupo BID para Brasil incluye entre sus principales pilares la competitividad y la productividad, y el ecosistema de innovación es uno de los factores que facilita abordar estos dos importantes desafíos para el país¹⁵. Asimismo, el proyecto está alineado con el Plan de Negocios de BID Invest para el período 2016-2019, en que se menciona como uno de sus ámbitos prioritarios de intervención el apoyo a actividades dirigidas a aumentar la competitividad a través de la innovación. Además, para BID Invest es importante ayudar a los clientes a

¹⁵ Estrategia de País del BID con Brasil (2016-2018), página 13, párrafo 3.21.

innovar y llevar sus servicios y productos a la era de la Industria 4.0, en que los sectores deben hacer frente repetidamente a un impresionante volumen de datos, conexiones y tecnologías. En este sentido, al acercar al Grupo BID al ecosistema de innovación brasileño, se prevé que BID Invest y sus clientes también se beneficiarán de las oportunidades de negocios que genere el proyecto.

- 3.3 El proyecto también está alineado con la iniciativa de innovación abierta de la Representación en Brasil, cuyo objetivo es vincular a los clientes del sector público del BID en Brasil con empresas tecnológicas de nueva creación y en fase de ampliación, proceso que ayudará al cliente del BID a ser más eficiente y eficaz en épocas de restricción fiscal. Asimismo, se prevé que el proyecto captará beneficios en materia de sinergias a través del préstamo a FINEP (operación BR-L1490) aprobado recientemente, que respalda el financiamiento de la innovación a través de empresas de nueva creación en Brasil.

B. Ampliación de escala

- 3.4 La ampliación de escala es la parte medular del diseño del proyecto, al respaldar y promover la conexión del modelo de CUBO con otros países de América Latina y el Caribe, así como con regiones de último tramo dentro de Brasil. Lo mismo se aplica en lo concerniente a la adopción y ampliación de escala de la innovación en el sector público. El proyecto se propone respaldar la inserción del sector público en el núcleo del ecosistema de innovación brasileño, de modo que la relación y la red que se establezcan entre el sector público y los agentes de innovación se forjen de manera orgánica y sistemática. En este sentido, el proyecto posibilita tanto la adopción de la innovación en el conjunto del sector público brasileño como la propagación del ecosistema a otros países. Los principales pilares del proyecto son la participación de sólidos agentes públicos y privados desde un inicio, la promoción y vinculación de posibles innovadores disruptivos con el sector público y otros pares en regiones y países diferentes, y una intensa labor de divulgación para lograr que diversos interesados participen a lo largo de la implementación.
- 3.5 Un ejemplo de la forma en que la escala se considera en el proyecto es el Componente III y sus actividades encaminadas a atraer funcionarios públicos del ámbito de las adquisiciones no solo para que aprendan del ecosistema de innovación, sino también para que se reúnan con potenciales empresas de nueva creación que pueden ayudarlos a ampliar la escala de la innovación en el sector público.

C. Riesgos institucionales y del proyecto

- 3.6 CUBO es una institución muy dinámica que revisa sus programas y actividades constantemente para poder respaldar mejor a su comunidad de empresas de nueva creación residentes, lo cual significa que una actividad que hoy es prioritaria para CUBO puede ser remplazada por otras actividades imprevistas, en función de las demandas de las empresas de nueva creación. Esto podría, por lo tanto, exigir que las actividades a ejecutarse junto con BID Lab sean objeto de revisión a lo largo del período de ejecución.
- 3.7 En vista del alcance del proyecto, BID Lab y CUBO ejecutarán, cada cual, recursos propios. Por consiguiente, la ejecución se llevará a cabo mediante labores complementarias y paralelas, lo cual podría exigir un mecanismo de gobernanza

para asegurar la coordinación y el cumplimiento de la ejecución de las actividades programadas.

- 3.8 A fin de mitigar estos riesgos, se establecerá un comité directivo, integrado por miembros de ambas instituciones, para validar y acordar los posibles ajustes que podría experimentar el proyecto durante su ejecución. Este comité se reunirá trimestralmente o cada vez que sea necesario ajustar el cronograma, el presupuesto o las actividades, lo que ocurra primero. El comité directivo será el órgano de gobernanza en el que se adoptarán las decisiones estratégicas del proyecto.

IV. INSTRUMENTO Y PROPUESTA PRESUPUESTARIA

- 4.1 El costo total del proyecto asciende a US\$1.975.000, de los cuales BID Lab aportará US\$1.015.000 (51,4%) a través de financiamiento no reembolsable de cooperación técnica y CUBO, US\$960.000 (48,6%).
- 4.2 Reconocimiento retroactivo de fondos de contrapartida. Podrán reconocerse como contrapartida los gastos efectuados por CUBO en la fecha del viaje de misión de análisis del proyecto, o posteriormente, por un valor máximo de hasta US\$70.000.

Categorías del proyecto	BID Lab (US\$)	Contrapartida (US\$)	Total (US\$)
Componente 1: Internacionalización del ecosistema de innovación brasileño	340.000	488.960	828.960
Componente 2: Regionalización (BID y Cubo on the ROAD)	450.000	160.000	610.000
Componente 3: Programa para vincular el ecosistema con el sector público	125.000	311.040	436.040
Coordinación	70.000		70.000
Evaluación independiente	25.000		25.000
Imprevistos	5.000		5.000
Total	1.015.000	960.000	1.975.000
Porcentaje de financiamiento	51	49	

V. CUBO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

A. Descripción de CUBO

- 5.1 CUBO es el centro de creación conjunta y trabajo colaborativo para emprendedores del ámbito tecnológico más grande de América Latina y el Caribe. Fundado en 2015 por el Banco Itaú y Redpoint eventures¹⁶ en São Paulo, este centro se diseñó para ayudar a las empresas tecnológicas de nueva creación a intercambiar ideas, colaborar y conectarse, en un solo espacio, con los principales agentes del ecosistema de innovación brasileño (fondos de capital emprendedor, empresas

¹⁶ Banco Itaú es uno de los conglomerados financieros más grandes de Brasil. RedPoint eventures es uno de los principales fondos de capital emprendedor del país.

grandes, centros tecnológicos). CUBO tiene su sede en un edificio de 14 pisos y actualmente trabaja con 210 empresas de nueva creación residentes.

- 5.2 Como punto de densidad del ecosistema de innovación, el singular modelo de negocios de CUBO combina tres servicios: (i) espacios físicos de trabajo colaborativo para las empresas residentes, alojadas en el edificio de CUBO, e iniciativas para que empresas de reciente creación, del mismo sector y modelo de negocios, colaboren y creen conjuntamente; (ii) iniciativas que promueven la vinculación de emprendedores, mentores, investigadores, inversionistas y empresas grandes para respaldar el éxito y desarrollo de empresas tecnológicas de nueva creación muy innovadoras, con CUBO como coordinador central que las vincula con empresas grandes, posibles inversionistas según sus intereses; y (iii) una serie de servicios y actividades de respaldo ofrecidas internamente por CUBO, por ejemplo, capacitación en las principales dimensiones de negocio (actualmente se realizan a diario más de cinco eventos o sesiones de capacitación), contratación de talento, herramientas de autoaceleración y mentoría para empresarios. Tras más de dos años de operación, las empresas residentes han recibido inversiones por más de US\$50 millones, aumentado sus ingresos a más de US\$70 millones y cerrado más de 100 transacciones con empresas grandes en la venta de productos/servicios o a través de adquisiciones.
- 5.3 CUBO es una institución sin fines de lucro que obtiene recursos de sus operaciones (sobre todo las cuotas que pagan las empresas residentes, según su etapa de desarrollo y número de empleados, y el alquiler de sus espacios para eventos, usados por empresas grandes) y del patrocinio de importantes contribuidores, como Microsoft, Kroton, Accenture, Coca-Cola, entre muchas otras empresas.
- 5.4 Se prevé que el proyecto llevará a CUBO al siguiente nivel brindándole apoyo para ampliar su alcance y capacidad de inclusión de ámbitos inexplorados, por ejemplo, conectarlo con la región de América Latina y el Caribe, otras regiones de Brasil y el sector público en general.

B. Estructura y mecanismo de implementación

- 5.5 Dado que su estructura es muy esbelta —cuenta con cinco empleados y una oficina administrativa con un fuerte componente tecnológico— CUBO no puede ejecutar una operación de cooperación técnica tradicional de BID Lab (administrando recursos de terceros). En vista del alcance del programa, su importancia estratégica para el Grupo BID en Brasil y la pericia singular de CUBO, BID Lab ejecutará sus propios recursos y también se encargará del seguimiento de la ejecución del proyecto en su conjunto y de presentar informes de avance, además de velar por la adecuada gobernanza del proyecto.
- 5.6 El equipo de BID Lab en Brasil estará al frente de la coordinación del proyecto, recopilará información, ejecutará el proyecto y promoverá los vínculos necesarios entre el Grupo BID y el ecosistema de innovación brasileño. El equipo de BID Lab rendirá cuentas al jefe de equipo y al Representante del Grupo BID en Brasil. El coordinador también convocará a reuniones trimestrales del comité directivo para analizar los avances del proyecto y ejecutar el plan de adquisiciones que aprueben BID Lab y CUBO. El mecanismo de implementación propuesto abordará los objetivos del proyecto y generará los resultados y el impacto prometidos.

VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 **Desembolsos por resultados, acuerdos fiduciarios.** BID Lab se atenderá a su modalidad estándar de desembolsos por resultados y a la política de adquisiciones¹⁷ y los mecanismos de gestión financiera¹⁸ del Banco.
- 6.2 Los desembolsos del proyecto se supeditarán a la verificación del cumplimiento de los hitos, de conformidad con los medios de verificación acordados por CUBO y BID Lab. El primer desembolso dependerá del cumplimiento de la condición anterior, y los desembolsos posteriores se realizarán siempre y cuando se hayan cumplido las dos condiciones siguientes: (i) BID Lab ha verificado la consecución de los hitos según lo acordado en el proceso anual de planificación y (ii) CUBO ha proporcionado documentación justificativa para al menos el 80% de los anticipos de fondos acumulados.
- 6.3 Divulgación de información. De conformidad con la Política de Acceso a Información del Banco, el presente documento se divulgará al público.

¹⁷ Enlace a las [Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras](#)

¹⁸ Enlace a las [Directrices operativas de gestión financiera](#)