

CONFIDENCIAL  
PARA USO INTERNO  
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

## REGIONAL

### CREADORES DE ECOSISTEMAS: RED “GLOCAL” DE PROGRAMAS DE INCUBACIÓN

(RG-G1041 Y RG-T4038)

#### MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Nicole Orillac (CID/CPN) y Andrés Rubio (DIS/CGU), cojefes de equipo; Juliano Seabra (KIC/ICD), Galileo Solis (IFD/CTI), Blanca Torrico (IFD/CTI); Galia Rabchinsky (DSP/DVF); Christian Diaz (FML/CCO); Margarita García de Paredes (RSM/SEG); Patricia Guevara (LAB/DIS) y Alexandra Hambrook (FML/LAB).

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 DEL PROYECTO

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.....	14
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS .....	15
	A. Alineación con el Grupo BID.....	15
	B. Ampliación de escala.....	16
	C. Riesgos del proyecto e institucionales .....	17
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO.....	18
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN .....	20
	A. Descripción del organismo ejecutor.....	20
	B. Estructura y mecanismo de implementación.....	21
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y MECANISMOS FIDUCIARIOS ESPECIALES .....	22
VII.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	23

**RESUMEN DEL PROYECTO  
REGIONAL  
CREADORES DE ECOSISTEMAS: RED “GLOCAL” DE PROGRAMAS DE INCUBACIÓN  
(RG-G1041 Y RG-T4038)**

A pesar del aumento de la actividad emprendedora en Centroamérica, los programas de incubación existentes en los ecosistemas de emprendimiento de la región no tienen la capacidad de apoyar el número de empresas necesario con servicios de calidad que las ayuden a sobrevivir en las etapas iniciales para convertirse en empresas medianas consolidadas, lo cual es clave para el desarrollo económico y la creación de empleo. Las organizaciones de apoyo al emprendimiento (OAE) (incubadoras, aceleradoras, espacios de trabajo compartido, cámaras de comercio, etc.) generalmente se pasan por alto, tienen procesos muy manuales que son costosos, no se pueden ampliar en escala y las hacen depender de donantes, lo que reduce la disponibilidad de programas de incubación sostenidos y de calidad.

Este proyecto, que se centra en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala y Panamá, procura fortalecer los servicios de incubación en los ecosistemas de emprendimiento en Centroamérica mediante la profesionalización y conexión de OAE, originando así una red “glocal” de apoyo inclusivo, sostenible y eficaz orientada a pequeñas empresas y emprendedores incubados para que tengan una mejor oportunidad de sobrevivir a largo plazo y crear puestos de trabajo. El objetivo de impacto general es mejorar la tasa de supervivencia de estos negocios, capacitando a una generación que cree empleo y oportunidades económicas que contribuyan al desarrollo local y, en consecuencia, evite la emigración, especialmente en el Triángulo Norte. Se ayudará a veinticinco (25) OAE en los países destinatarios para que presten asistencia a 2.518 emprendedores en los próximos tres años, creando un total de 1.983 puestos de trabajo.

La solución consiste en dos intervenciones principales: profesionalizar y conectar a OAE (Componente 1) e implementar programas de incubación para emprendedores junto con OAE (Componente 2), con un enfoque de igualdad de género. La primera se centra en la selección, capacitación y creación de una red de 25 OAE que puedan aprovechar la tecnología de Bridge for Billions<sup>1</sup>, la metodología de innovación y el enfoque operativo eficiente para ofrecer programas de incubación profesionales y adaptados de alta calidad. La red también se beneficiará de iniciativas conjuntas de captación de fondos para generar un mayor financiamiento que mejore la sostenibilidad del proyecto y las OAE. La segunda ofrecerá, junto con las OAE seleccionadas en el Componente 1, un programa de incubación adaptado para ajustarse al contexto local y las necesidades sectoriales de pequeñas empresas y emprendedores incubados de diversos sectores y características demográficas (empresas dirigidas por mujeres: 43%; emprendedores provenientes de fuera de las ciudades capitales: 35%). Esto hará que el acceso a la incubación de empresas sea más fácil para una amplia diversidad de emprendedores de la región que se encuentran en una etapa temprana de crecimiento. Los emprendedores recibirán capacitación empresarial disciplinada a través de la plataforma interactiva en línea que simplifica el proceso de puesta en marcha de un negocio.

Los elementos innovadores que se destacan son los siguientes: (i) digitalización, automatización y estandarización de procesos de incubación; (ii) orientación hacia un segmento de emprendedores que se pasa por alto; (iii) creación de una red glocal de

---

<sup>1</sup> Bridge for Billions es una empresa social cuya misión es crear PYME basadas en la innovación a nivel mundial. En seis años de operaciones, Bridge ha apoyado a más de 2.400 emprendedores de 89 países con alrededor de 2.900 mentores voluntarios.

mentores de incubación; (iv) solicitud de financiamiento de manera conjunta; y (v) metodología para emprendedores basados en la innovación con un enfoque de igualdad de género.

Este proyecto es un ejemplo del modo en que BID Lab está liderando los esfuerzos del Grupo BID orientados a desarrollar el ecosistema de innovación e impacto en Centroamérica y crear las condiciones propicias para un crecimiento económico amplio, particularmente apoyando vehículos de innovación que estén alineados con cada una de las estrategias de país con Panamá, Guatemala, Costa Rica, El Salvador y Honduras. Además, el proyecto está alineado con la estrategia de innovación, ciencia y tecnología (documento GN-2791-8), especialmente con las prioridades relacionadas con el fomento de financiamiento de tecnología e innovación para pequeñas y medianas empresas (PYME) y empresas emergentes.

## **ANEXOS**

Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Presupuesto Detallado
Anexo III	iDELTA

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

### **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DE BID LAB (EZSHARE)**

Anexo IV	Modelo financiero de OAE
Anexo V	Evaluación del diagnóstico de capacidad institucional
Anexo VI	Análisis de debida diligencia en materia de integridad
Anexo VII	Términos y condiciones para el financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente de BID Lab

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

B4B	Bridge for Billions
EBITDA	utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización
EBO	tasa de propiedad de empresas establecidas
OAE	organizaciones de apoyo al emprendimiento
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PYME	pequeña y mediana empresa
TEA	tasa de actividad emprendedora total en etapa temprana de crecimiento

## INFORMACIÓN DEL PROYECTO

### REGIONAL

#### CREADORES DE ECOSISTEMAS: RED “GLOCAL” DE PROGRAMAS DE INCUBACIÓN (RG-G1041 Y RG-T4038)

<b>País y ubicación geográfica:</b>	El proyecto se centra en los siguientes países: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá. En cada país se trabajará en lugares donde las organizaciones de apoyo al emprendimiento (OAE) tienen programas.		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Bridge for Billions, S.A.		
<b>Área de enfoque:</b>	Talento y empleo		
<b>Coordinación con otros donantes / operaciones del Banco:</b>	El proyecto coordinará y generará sinergias con (i) proyectos de la División de Competitividad, Tecnología e Innovación (CTI) para el fomento de financiamiento de tecnología e innovación para PYME y empresas emergentes, (ii) operaciones locales de BID Lab para fortalecer el ecosistema de emprendimiento e innovación en Centroamérica, incluidas las operaciones RG-3526, PN-T1192, ES-T1328 y GU-T1273, y otras actividades locales.		
<b>Beneficiarios del proyecto:</b>	Los beneficiarios directos del proyecto son 25 OAE que recibirán ayuda para el desarrollo técnico, empresarial y de capacidades a fin de ampliar la escala de sus programas de emprendimiento y mejorar su calidad. Además, el proyecto beneficiará a 2.518 PYME con apoyo para la incubación y el desarrollo empresarial. Entre los beneficiarios indirectos del proyecto se encuentran 1.983 personas que se beneficiarán de los puestos de trabajo creados por los emprendedores.		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación técnica no reembolsable:	US\$295.000	18%
	Financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente	US\$515.000	31%
	<b>Financiamiento total de BID Lab:</b>	<b>US\$810.000</b>	49%
	Contrapartida:	US\$858.555	51%
	<b>Presupuesto total del proyecto:</b>	<b>US\$1.668.555</b>	100%
<b>Período de ejecución y de desembolso:</b>	Cooperación técnica: 36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso Financiamiento contingente: 30 meses para el desembolso y hasta 84 meses para la ejecución (desembolsos y reembolsos).		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Se cumplirán a satisfacción de BID Lab las siguientes condiciones especiales previas al primer desembolso: (i) actualización del acuerdo de contribución de costos entre las entidades jurídicas de Bridge for Billions (Estados Unidos y España) para incluir la nueva entidad creada en Panamá y especificar claramente las obligaciones entre las partes en dicho acuerdo en relación con la transferencia de conocimientos técnicos, experiencia, propiedad intelectual, uso de la plataforma, y otros conforme a lo requerido por BID Lab y (ii) presentación, para la aprobación de BID Lab, de un manual operativo del proyecto que contenga información detallada sobre la gestión y notificación del flujo de recursos entre las tres entidades registradas de Bridge for Billions (Estados Unidos, España y Panamá). Habrá condiciones contractuales especiales en el caso del financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente de BID Lab en relación con el mecanismo de desembolso y la activación de la contingencia, que se describen en el Anexo VII y se resumen en la Sección IV.		
<b>Revisión del impacto ambiental y social:</b>	El 20 de diciembre de 2021 se analizó y clasificó esta operación de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Habida cuenta de que los impactos y riesgos son limitados, se propone clasificar el proyecto en la categoría C.		
<b>Unidad responsable de los desembolsos:</b>	CID/CPN		

## I. PROBLEMA

### A. Descripción del problema

- 1.1 **El “segmento intermedio faltante” en Centroamérica.** Las compañías dinámicas y competitivas impulsan el crecimiento y puestos de trabajo bien remunerados, pero las empresas latinoamericanas aún no han superado la persistente polarización entre unas pocas compañías excepcionalmente grandes y una larga cola de empresas pequeñas e improductivas<sup>2</sup>. Centroamérica no es una excepción a esa realidad. Debido a la falta de puestos de trabajo bien remunerados, las limitadas oportunidades económicas, los desastres naturales y la inseguridad, alrededor del 10% de la población de Centroamérica emigró solo en 2017<sup>3</sup>. De la población en edad de trabajar, los que tienen entre 20 y 39 años siguen siendo los más propensos a emigrar<sup>4</sup>.
- 1.2 Aun así, la región tiene un gran apetito por el emprendimiento y un alto porcentaje de población económicamente activa<sup>5</sup>. Las instituciones financieras internacionales como el BID están inyectando liquidez posterior a la pandemia a través de préstamos de la banca pública para pequeñas empresas, pero sin el apoyo ni la capacitación adecuados en las fases iniciales, estos factores alentadores no se traducirán en un aumento considerable de PYME y, por tanto, no contribuirán a la recuperación económica. Las estimaciones del BID muestran que una mejora del capital humano emergente en Centroamérica podría traducirse en un incremento del 33% del PIB per cápita con respecto a la hipótesis de referencia, lo cual es una oportunidad especialmente importante en un período posterior a la COVID-19<sup>6</sup>. Por estas razones, es urgente que las empresas y los emprendedores cuenten con un ecosistema de incubación sólido y bien conectado que les proporcione las herramientas y el apoyo necesarios para prosperar y convertirse en las sólidas empresas medianas que hacen falta para impulsar el crecimiento económico.
- 1.3 Desafortunadamente, a pesar del crecimiento de la actividad emprendedora en la región, los programas de incubación existentes en los ecosistemas de emprendimiento de Centroamérica no tienen la capacidad de apoyar el número de empresas y microempresas que hace falta con la calidad necesaria que las ayude a sobrevivir en las etapas iniciales para convertirse en PYME consolidadas. Según datos de Global Entrepreneurship Monitor, la tasa de actividad

---

<sup>2</sup> <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/americas/latin%20americas%20missing%20middle%20of%20midsize%20firms%20and%20middle-class%20spending%20power/mgi-latin-americas-missing-middle-report-may-2019.pdf>.

<sup>3</sup> <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/issue-brief/central-america-economic-reactivation-in-a-covid-19-world-finding-sustainable-opportunities-in-uncertain-times/>.

<sup>4</sup> [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2019/09/Anuario\\_Migracion\\_y\\_Remesas\\_2019.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2019/09/Anuario_Migracion_y_Remesas_2019.pdf).

<sup>5</sup> <https://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/academics/centers-and-institutes/the-arthur-m-blank-center-for-entrepreneurship/global-research/gem-2018-2019-global-report.pdf>.

<sup>6</sup> Jordi Prat, et al., Crecimiento inclusivo: Retos y oportunidades para Centroamérica y República Dominicana, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), febrero de 2018, <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Crecimiento-inclusivo-Retos-y-oportunidades-para-Centroam%C3%A9rica-y-Rep%C3%BAblica-Dominicana.pdf>.



empresaria total en etapa temprana de crecimiento (TEA)<sup>7</sup> ha aumentado del 19,2% (2010) al 28,32% (2020) en Guatemala, del 20,78% (2011) al 32,35% (2020) en Panamá y del 15,3% (2012) al 19,5% (2014) en El Salvador. Sin embargo, la tasa de propiedad de empresas establecidas (EBO)<sup>8</sup> demuestra que los emprendedores tienen dificultades para mantener sus empresas a lo largo del tiempo. Por ejemplo, mientras que la TEA en Guatemala en 2019 fue de 25,05% y 28,32% en 2020, la EBO para los mismos años fue de 14,8% y 12,30%, respectivamente. Se observa una situación similar en Panamá, Costa Rica y El Salvador (véase el cuadro siguiente).

Año	Guatemala		Panamá		Costa Rica		El Salvador	
	TEA (%)	EBO (%)	TEA (%)	EBO (%)	TEA (%)	EBO (%)	TEA (%)	EBO (%)
2010	19,20	6,65	-	-	13,44	4,83	-	-
2011	19,31	2,54	20,78	6,04	-	-	-	-
2012	-	-	-	-	-	-	15,3	9,4
2014	20,39	7,36	17,06	3,44	11,33	2,53	19,5	12,7
2019	25,05	14,8	22,68	4,66	-	-	-	-
2020	28,32	12,3	32,35	4,09	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos disponibles de Global Entrepreneurship Monitor. No hay datos disponibles para Honduras.

Entre las causas subyacentes que aborda este proyecto figuran las siguientes:

- 1.4 **OAE desconectadas.** Aunque conocen la labor de cada una, la mayoría de las OAE (incubadoras, aceleradoras, espacios de trabajo compartido, cámaras de comercio, etc.) en Centroamérica no colaboran entre sí. La investigación de mercado de Bridge for Billions ha constatado que la mayoría de las OAE operan aisladas unas de otras y están convencidas de que compiten para apoyar a los mismos emprendedores y obtener financiamiento de los mismos donantes. Por consiguiente, las OAE terminan duplicando esfuerzos y no pueden aprovechar un efecto de red para satisfacer la demanda actual de apoyo a emprendedores y los donantes siguen enfrentándose a la atomización de innumerables solicitudes de financiamiento por montos pequeños (entre US\$10.000 y US\$100.000)<sup>9</sup>.
- 1.5 **Modelos de incubación de alto costo.** El costo por emprendedor de una OAE es notablemente alto y con un escaso margen de ampliación. Alrededor del 80% de su presupuesto se destina a espacio y salarios y solo el 20% a capacitación y mentoría de emprendedores<sup>10</sup>. Las entrevistas de Bridge con OAE muestran que ello se debe a que la mayoría de los programas en la región se imparten de forma totalmente presencial y a que los procesos de gestión de programas con que cuentan las OAE son sumamente manuales (lo cual también dificulta el seguimiento de los avances y la calidad de los programas). Aun cuando las OAE desean aumentar el número de programas o emprendedores que apoyan en un

<sup>7</sup> Porcentaje de la población de 18 a 64 años que es un emprendedor incipiente o propietario/administrador de un nuevo negocio.

<sup>8</sup> Porcentaje de la población de 18 a 64 años que es actualmente propietario/administrador de un negocio establecido, es decir, que posee y administra un negocio en funcionamiento que ha pagado sueldos y salarios o ha efectuado cualquier otro pago a los propietarios durante más de 42 meses.

<sup>9</sup> Sobre la base de los registros internos de Bridge for Billions.

<sup>10</sup> 2021 EU|BIC Impact & Activity Study - Facts, figures, and analysis of the impact, services, and activities of the quality-certified EU|BIC organization in 2020, <https://ebn.eu/wp-content/uploads/2022/02/2021-EUBIC-Impact-Report-digital-lr.pdf>, y conversaciones internas de Bridge for Billions con OAE de Centroamérica.

año para reducir sus costos por emprendedor, no pueden hacerlo porque para ello tendrían que contratar más personas y, en algunos casos, necesitarían espacio adicional. Por lo tanto, esto no hace más que aumentar sus presupuestos y dificultar aún más la obtención de los fondos necesarios de escasos donantes. Un informe de 2021 elaborado por la Fundación Argidius y Dalgberg Advisors<sup>11</sup> concluye que, si bien la crisis de la COVID-19 aumentó el impulso y la urgencia de la orientación hacia el uso de tecnologías digitales para prestar servicios de desarrollo empresarial de manera más eficiente, inclusiva y eficaz, existe una variación considerable entre organizaciones en cuanto a la importancia que tendrá la digitalización para su prestación de servicios en el futuro. Dicha variación se debe en gran medida a las diferencias de contexto y estrategias que parecen indicar que algunas optarán por volver a integrar la prestación de servicios en persona como su modelo de negocios principal, mientras que otras mantendrán un enfoque digital como característica central de su estrategia.

- 1.6 **Dependencia de los donantes**, que impulsa a las OAE a una programación incoherente en función de la disponibilidad de fondos e impide que se especialicen para crear programas de alta calidad que sean sostenibles a largo plazo. Actualmente, la mayoría de las OAE en Centroamérica ofrecen una amplia gama de servicios de emprendimiento (encuentros de tipo hackatón de ideación, programas de incubación, aceleración, preparación para inversiones, innovación abierta, etc.) en respuesta a la oferta de financiamiento disponible en el ecosistema, donde los donantes deciden qué financiar y se presume que las OAE tienen la capacidad de hacer todo tipo de programas. En resumen, las agendas de los donantes orientan las estrategias de las OAE limitando su autonomía y perjudicando involuntariamente la calidad de sus programas, y el ecosistema en general, que difícilmente puede basarse en la experiencia previa para alcanzar un nivel profesional en una etapa específica de la trayectoria de emprendimiento e implementar programas especializados.
- 1.7 **Programas exclusivos**. Por último, los programas de calidad superior (de OAE especializadas) requieren acciones o comisiones elevadas (entre US\$1.000 y US\$5.000) y conocimientos empresariales previos, están ubicadas únicamente en grandes ciudades y aceptan apenas a entre el 1% y el 5% de los emprendedores. Asimismo, como la mayoría de las OAE se encuentran solamente en ciudades grandes y sus oportunidades de incubación requieren asistencia presencial, muchos emprendedores tienen dificultades para aprovechar esas oportunidades. Debido a estos obstáculos, los buenos programas acaban siendo involuntariamente excluyentes, no son meritocráticos y limitan sistemáticamente la participación de emprendedores de bajos ingresos, de zonas rurales, mujeres y grupos minoritarios. Desde una perspectiva de género, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha señalado una tendencia preocupante relativa a la menor participación de las mujeres en su producto de mayor demanda en los últimos 30 años: Inicie y Mejore Su Negocio, un programa global de capacitación sobre emprendimiento y gestión para empresas emergentes potenciales y pequeñas empresas existentes que se ha establecido como un “éxito de ventas” en el mercado de capacitación empresarial para micro y pequeñas empresas. En

---

<sup>11</sup> [Digital Delivery: a digitalization guidebook for enterprise support organizations](#), marzo de 2021.

su informe de 2021 sobre el programa<sup>12</sup>, la participación de las mujeres en la capacitación disminuyó del 50% al 34% a nivel mundial de 2015 a 2020, mientras que el número total de participantes en el programa se duplicó en América Latina en el mismo período.

Varias organizaciones de todo el mundo reconocen y están aplicando soluciones para ayudar a OAE de mercados emergentes a superar los desafíos mencionados. Una de las más grandes y conocidas por este tipo de trabajo es Afrilabs en el África Subsahariana. Sin embargo, su modelo se centra únicamente en capacitación y conexiones con recursos para las OAE, pero no ofrece herramientas de gestión basadas en la tecnología ni metodologías de incubación innovadoras que les permitan innovar y hacer que sus modelos de negocio sean más sostenibles, ampliables y de gran impacto.

## II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN

### A. Descripción del proyecto

- 2.1 **El objetivo de impacto global** es elevar la tasa de éxito de los emprendedores y pequeñas empresas en etapa temprana de crecimiento, capacitando a una generación que cree empleo y oportunidades económicas en una estructura de igualdad de género que contribuya al desarrollo local y, en consecuencia, evite la emigración, especialmente en el Triángulo Norte. Para lograrlo, **el objetivo específico del proyecto** será fortalecer los servicios de incubación en los ecosistemas de emprendimiento en Centroamérica mediante la profesionalización y conexión de OAE, originando así una red “glocal” de apoyo inclusivo, sostenible, eficaz y con igualdad de género orientada a pequeñas empresas y emprendedores incubados para que tengan una mejor oportunidad de sobrevivir a largo plazo y crear puestos de trabajo.
- 2.2 La **solución propuesta** consiste en profesionalizar y conectar a OAE e implementar programas de incubación para emprendedores junto con Bridge for Billions.
- 2.3 **El modelo de “creadores de ecosistemas” para conectar y profesionalizar a OAE** tiene cuatro (4) elementos principales: (i) capacitación con el enfoque de “capacitación de instructores”, (ii) acceso a infraestructura tecnológica y la comunidad global en línea, (iii) asesoría sobre sostenibilidad financiera y esfuerzos conjuntos y (iv) eventos y creación de redes. Se comienza con un proceso exhaustivo de selección de OAE que consiste en una solicitud, entrevista y sesión de diagnóstico para cerciorarse de que la OAE tiene el compromiso y potencial necesarios para prosperar, así como la capacidad de atraer y apoyar a emprendedores<sup>13</sup>. A fin de evitar posibles obstáculos a la colaboración entre las OAE de la red, Bridge for Billions selecciona aquellas que se centran en sectores especializados o determinadas características demográficas (agricultura, inclusión financiera, zonas rurales, mujeres, etc.).

---

<sup>12</sup> [Estudio de seguimiento mundial del programa Inicie y Mejore Su Negocio 2016-2020](#), OIT, 2021.

<sup>13</sup> El documento con los criterios de selección se adaptará al contexto de cada país una vez que se inicie el proyecto.

- 2.4 Capacitación. Un administrador del programa de Bridge for Billions impartirá capacitación a las OAE seleccionadas en una formación virtual acelerada de dos semanas que abarcará el desarrollo de un conocimiento profundo de todos los recursos y la metodología ofrecidos por la red Bridge for Billions, así como el relevamiento de las necesidades de innovación en el modelo financiero de las OAE. Después de esa etapa, las OAE recibirán capacitación continua opcional recomendada en sesiones virtuales mensuales (hasta cinco al año) sobre temas seleccionados en función de las necesidades de las cohortes de OAE, entre ellos desafíos comunes como finanzas, modelos de negocio y nuevos flujos de ingresos, comercialización, búsqueda y selección de emprendedores, creación de comunidades, metodologías de innovación y emprendimiento y prácticas pedagógicas óptimas.
- 2.5 Acceso a infraestructura tecnológica y la comunidad global en línea. Todas las OAE recibirán capacitación para poder utilizar la plataforma en línea y la metodología de incubación de Bridge for Billions, así como acceso a su amplia comunidad global de mentores, inversionistas y recursos. El equipo de Bridge for Billions trabajará inicialmente con cada OAE para adaptar la metodología y los procesos a sus segmentos meta, complementando su programación con los contenidos desarrollados previamente por cada OAE que haya demostrado su eficacia en el ámbito local. Cada OAE podrá añadir contenido adicional directamente en la plataforma de Bridge for Billions en cualquier momento para asegurar una experiencia fluida y ofrecer una visión por sectores en caso necesario. La plataforma permitirá la gestión del programa, la medición del impacto, el seguimiento y la participación de la comunidad de manera más eficaz. Cada OAE también puede contratar servicios de apoyo adicionales de Bridge for Billions en cualquiera de los procesos de incubación a un precio reducido, como contratación, selección de emprendedores y mentores, gestión de la incubación, así como talleres en línea adicionales, eventos en el día de demostración y la organización de eventos de lanzamiento con inversionistas en la región.
- 2.6 Asesoría sobre sostenibilidad financiera y esfuerzos conjuntos. Bridge for Billions impartirá capacitación a OAE para identificar nuevos flujos de ingresos, como eventos y conferencias, asistencia con pagos en línea para emprendedores por su participación (modelo de cadena de ayuda), y vender servicios a clientes de alta remuneración (grandes empresas nacionales e internacionales, gobiernos, etc.). Bridge for Billions realizará paralelamente actividades de captación de fondos en Centroamérica para implementar y, posteriormente, ampliar el modelo de apoyo de OAE iniciado con este proyecto. Estas actividades también actuarán como marco para atraer más oportunidades, proporcionando a cada OAE el financiamiento anual necesario. Al emprender esfuerzos conjuntos de captación de fondos, será más probable obtener cantidades sustanciales de financiamiento, que actualmente están fuera del alcance de una sola organización más pequeña.
- 2.7 Eventos y creación de redes. Por último, al formar parte de la red, el personal de las OAE se conectará mensualmente en espacios virtuales para compartir prácticas óptimas y oportunidades entre ellos, generando vínculos nacionales y regionales. El proyecto añadirá a la agenda eventos sobre diversidad e inclusión.

- 2.8 En promedio, se seleccionarán cinco (5) OAE para cada uno de los cinco países abarcados por el proyecto<sup>14</sup>, a partir de una lista de organizaciones examinadas previamente que demostraron interés en el programa. En países con ecosistemas más pequeños e incipientes, el número final podría ser menor (por ejemplo, tres a cuatro en Honduras), y en otros países podría ser mayor (como en Panamá). La selección de OAE, así como la combinación final de sectores, ubicaciones geográficas y características demográficas de los emprendedores y las pequeñas empresas, se **basará en la demanda** para abordar explícitamente el desafío identificado relativo a las agendas impulsadas por los donantes que dificultan la especialización de las OAE. La estrategia de implementación en cada país se creará junto con las OAE seleccionadas y se consultará con los especialistas de BID Lab en el país para adaptarla a los contextos locales, las brechas existentes, la complementariedad de las iniciativas actuales de BID Lab y las oportunidades existentes. No se invertirán recursos de BID Lab en Nicaragua ni Venezuela, ya que carecen de una estrategia de país, tal como se exige en el documento GN-2468-9 para proyectos de inversión como el presente.
- 2.9 **Programas de incubación para emprendedores.** El factor diferencial de Bridge for Billions para programas de incubación destinados a emprendedores reside en su modelo pedagógico, que incorpora y digitaliza la mayoría de los servicios de una experiencia de incubación, lo cual reduce los costos por programa para sus socios y les permite atender a muchos más emprendedores en cada cohorte. Este modelo pedagógico ha sido utilizado por prestigiosas universidades públicas y privadas de emprendimiento, como Mondragon Team Academy en España, y organizaciones, como las Naciones Unidas, VISA, Coca-Cola o Ashoka, y ha apoyado a emprendedores de diferentes sectores, entornos socioeconómicos y niveles educativos. Hasta la fecha, se ha utilizado en más de 220 programas que apoyan a 3.800 fundadores de 97 países y 2.700 de ellos han finalizado el programa. El 46% eran mujeres y casi el 70% de las empresas graduadas estaban activas un año después del programa. El 80% de todos los participantes anteriores (emprendedores, mentores y administradores del programa) indicaron que el programa era satisfactorio (calificación de 7 a (8) o muy satisfactorio (calificación de 9 a 10). Los programas tienen una duración de entre tres y seis meses, según la decisión de cada OAE. Pueden desarrollarse completamente en línea o de manera híbrida (combinando el aprendizaje en línea con actividades presenciales).
- 2.10 El modelo incorpora lo siguiente:
- Metodología de capacitación asincrónica reconocida a nivel mundial en materia de emprendimiento disciplinado.
  - Modelo pedagógico de aprendizaje con la práctica dentro de una plataforma virtual propia de incubación.
  - 15 a 20 horas de tutoría individual a cargo de un mentor de la red Bridge for Billions.

---

<sup>14</sup> Los países seleccionados para el proyecto (Panamá, Guatemala, Costa Rica, El Salvador y Honduras) se identificaron de acuerdo con las necesidades del ecosistema y las prioridades de los indicadores clave de desempeño de BID Lab para los países.

- Capacitación sincrónica a cargo de expertos de la red Bridge for Billions.
- Tutoría permanente y acceso a una comunidad de oportunidades posteriores al programa.
- Seguimiento y evaluación continuos del impacto de cada emprendedor y mentor.

2.11 Los emprendedores recibirán capacitación disciplinada en materia de emprendimiento a través de la plataforma interactiva en línea que reproduce el proceso paso a paso de un programa de incubación. El programa, implementado mediante las OAE del proyecto en cohortes de 20 emprendedores en promedio, ayuda a emprendedores y pequeñas empresas a simplificar el proceso de puesta en marcha de un negocio, guiando a cada emprendedor y sus mentores a través de una trayectoria de emprendimiento única y validada. Cada emprendedor trabaja en su propio plan de negocio pasando por ocho módulos empresariales, que sus mentores validan semanalmente, y al final crea un resumen ejecutivo, que es un documento para las partes interesadas externas en el que se presenta una síntesis de la información clave sobre la empresa. También pueden recibir capacitación adicional a cargo de la OAE, así como acceso a la plataforma de la comunidad global Bridge for Billions, donde pueden conectarse con otros emprendedores, mentores e inversionistas, asistir a capacitación y clases magistrales y tener acceso a recursos (beneficios) para empresas emergentes ofrecidos por terceros (como Amazon Web Services, Stripe y Hubspot) de un valor de más de US\$40.000 para cada empresa.

2.12 **Modelo de ingresos para la red de programas de incubación de Centroamérica.** En el marco del modelo de red propuesto, el proyecto cubrirá completamente en el primer año y parcialmente en el segundo los costos de profesionalización y conexión de OAE, así como el costo de los programas de incubación ejecutados junto con Bridge for Billions para emprendedores y pequeñas empresas en etapa temprana de crecimiento. Después del primer año, cada OAE pagará una comisión por el programa (con un importante descuento por volumen y continuidad en la red) a Bridge for Billions para implementar programas conjuntos y seguir beneficiándose de capacitación que las ayude a profesionalizarse. El financiamiento del proyecto dará el tiempo necesario para lograr las economías de escala a lo largo de los 3 años del proyecto, a fin de reducir el costo en que incurre B4B por programa por OAE de US\$35.000 por cohorte de 20 emprendedores en el año 1 a US\$9.800 por cohorte de 30 emprendedores a partir del año 4. Paralelamente, B4B ofrecerá incentivos a las OAE y trabajará conjuntamente para desarrollar gradualmente su capacidad a fin de que puedan pagarle una comisión de US\$10.000 por cohorte de 30 emprendedores a partir del año 3 por los servicios del modelo de apoyo de creadores de ecosistemas (véase el párrafo 2.3) hasta que esta comisión cubra los nuevos costos más bajos de ejecución del programa en la región previstos para el año 4 del proyecto. La diferencia entre el costo del programa y el precio hasta que se alcance el punto de equilibrio se cubrirá con los esfuerzos conjuntos de captación de fondos dirigidos por Bridge for Billions y los ingresos generados por B4B en otras regiones del mundo con ecosistemas más maduros. Partiendo de la base de un presupuesto anual conservador para el funcionamiento de la red de programas de incubación de aproximadamente US\$560.000, el modelo se

vuelve autosuficiente con 29 OAE que pagan una comisión de US\$10.000 por programa de incubación de 30 participantes por cohorte (véase el cuadro a continuación).

Hipótesis conservadora									
Año (a)	N.º de empresas por cohorte (b)	N.º de empresas apoyadas (c) = (b) x (d)	N.º de programas con OAE (d)	N.º de OAE (e)	Costo total del proyecto (f)	Costo por programa por OAE (g) = (f)/(d)	Precio que paga una OAE para implem. un programa (h)	Margen por programa (i)=(h)-(f)	Incentivo ofrecido por B4B para OAE
Año 1	20	300	15	15	US\$532.450	US\$35.497	US\$0	(US\$35.497)	US\$8.333
Año 2	22	968	44	22	US\$567.582	US\$12.900	US\$5.000	(US\$7.900)	US\$2.273
Año 3	25	1.250	50	25	US\$568.523	US\$11.370	US\$10.000	(US\$1.370)	US\$0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>2.518</b>	<b>109</b>	<b>21</b>	<b>US\$1.668.555</b>	<b>US\$15.308</b>	<b>US\$10.000</b>	<b>(US\$5.308)</b>	<b>US\$8.468</b>
Año 4	30	1.740	58	29	US\$568.523	US\$9.802	US\$10.000	US\$198	US\$0

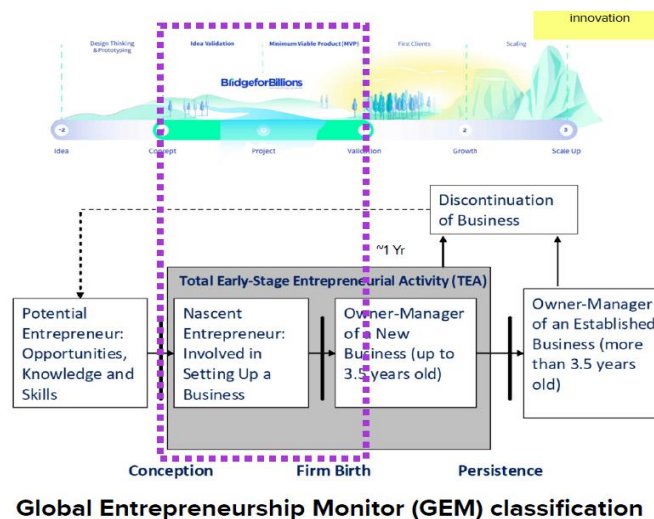
2.13 El plan de incentivos tiene por objeto motivar a las OAE mientras crean un modelo de ingresos diversificado junto con Bridge for Billions y otras OAE a través de la captación de fondos conjunta, la venta de servicios a clientes de alta remuneración (grandes empresas nacionales e internacionales, gobiernos, etc.) y un modelo de “cadena de ayuda” con emprendedores. A tal efecto, en el primer año del proyecto propuesto, B4B no solo renunciará al cobro de comisiones de las OAE, sino que también ofrecerá incentivos por un valor de aproximadamente US\$8.000 por programa de incubación completado con cohortes de al menos 20 participantes. En el segundo año, las OAE pagan a B4B una comisión parcial (US\$5.000 y reciben un incentivo por valor de US\$2.273) y en el tercer año pagan la comisión completa (US\$10.000, US\$0 de incentivos). El modelo financiero que se muestra en el Anexo IV demuestra que las OAE pueden lograr la sostenibilidad al profesionalizar sus servicios, disminuir sus costos y aumentar el número de emprendedores a los que apoyan, incrementando así sus ingresos dentro de uno a tres años.

2.14 **Los beneficiarios directos serán las OAE asociadas y los emprendedores o PYME incubados.** El proyecto beneficiará a 25 OAE que trabajan con emprendedores<sup>15</sup> y PYME en etapa temprana de crecimiento. El proyecto también tratará de lograr una combinación de OAE que atiendan a diferentes grupos demográficos (mujeres, jóvenes, emprendedores de zonas rurales, etc.) para crear un ecosistema más diversificado e inclusivo, estableciendo como metas que el 43% de las pequeñas empresas que finalicen el programa de incubación sean dirigidas por mujeres y el 35%, por emprendedores que no provengan de las capitales. En la actualidad, las OAE a las que se dirige el proyecto suelen estar orgullosas de sus servicios, apoyan a un número de emprendedores comprendido entre 5 y 15 por cohorte, tienen equipos operativos pequeños y el funcionamiento de sus programas es sumamente manual. Son muy dependientes de recursos no reembolsables y financiamiento externo, lo que provoca una falta de continuidad en su oferta y supone un desafío para la especialización de servicios. Las OAE dedican la mayor parte de su tiempo a la captación de fondos y la operación

<sup>15</sup> Menos de un año en el negocio o emprendedores incipientes que tratan de poner en marcha sus negocios.

manual de la gestión de un programa, lo que deja poco tiempo para prestar apoyo real a las PYME. También se observa una evidente falta de colaboración entre las OAE y otras partes interesadas del ecosistema, lo cual se debe a que compiten por los mismos fondos y no han podido crear sinergias ni una red para obtener mayores recursos para su financiamiento.

- 2.15 **Los emprendedores y PYME que se beneficiarán directamente del programa** serán emprendedores en etapa temprana de crecimiento (menos de un año de operaciones o emprendedores incipientes que tratan de poner en marcha sus negocios) de diversos orígenes (socioeconómico, género, educación, etc.), sectores económicos y ubicaciones geográficas (con énfasis en aquellos ubicados fuera de las capitales) y que no hayan recibido apoyo anteriormente para la incubación. Cada OAE seleccionará emprendedores en función de su enfoque demográfico y sectorial, asegurando una amplia diversidad. Además de las OAE, **2.518 emprendedores recibirán apoyo** mediante un total de 109 programas de incubación implementados a lo largo de tres años con la participación de no menos de 20 emprendedores por programa. **De ellos, se prevé que 1.763 finalicen un programa de incubación** (tasa de finalización del 70%).



- 2.16 El proyecto se centrará en empresas tradicionales y basadas en oportunidades que deseen crecer y estén motivadas para innovar, más que en la innovación o modelos de negocio basados en la tecnología. Los participantes tendrán un nivel mínimo de educación postsecundaria para beneficiarse plenamente de la metodología del programa. La mayoría de los emprendedores (65%) serán de la ciudad capital, donde hay más OAE y tendrán más fácil acceso a los servicios de internet necesarios para el programa. Sin embargo, se prevé que el 35%, en promedio, de la meta sean emprendedores que no provengan de la capital y que el 43%, en promedio, de los beneficiarios sean mujeres.
- 2.17 La mayoría de los emprendedores o PYME destinatarios buscan que las OAE tengan buena reputación y los ayuden con recursos financieros, así como una comunidad de personas con ideas afines que afrontan desafíos similares. También buscan orientación técnica y mentoría, ya que pueden sentirse solos en su camino de emprendimiento y enfrentar temores a la hora de tomar decisiones. Muchos necesitan mantener trabajos esporádicos paralelos, a tiempo parcial o a



- tiempo completo, por lo que no se dedican al 100% a sus negocios. Los emprendedores en etapa temprana de crecimiento suelen tener dificultades para encontrar el apoyo adecuado para el crecimiento de su negocio.
- 2.18 Los **beneficiarios indirectos** del proyecto serán **1.983** nuevos **empleados de las empresas apoyadas**, sobre la base de un coeficiente de creación de empleo de 2,5 por empresa que esté activa dos años después de finalizar el programa de incubación (partiendo del supuesto de una tasa de finalización del programa de incubación del 70% y una tasa de supervivencia de estas empresas del 45%). Después del proyecto, el potencial de creación de empleo de los emprendedores seguirá aumentando, lo cual ayudará a generar oportunidades de trabajo mejor remunerado en la región. Los beneficiarios de los emprendedores apoyados son quienes compran los productos y servicios creados por ellos o se benefician de dichos productos y servicios, además de haber una mejora económica para las familias de los emprendedores y la comunidad.
- 2.19 **Inclusión de género.** A fin de hacer frente al bajo nivel de participación actual de mujeres en el ecosistema de Centroamérica, el proyecto incorporará el género como prioridad y elemento integral en todos los componentes del proyecto. Asimismo, se procurará seleccionar OAE con un historial de logros relacionados con el apoyo a fundadoras de emprendimientos e incorporar OAE centradas en la mujer como parte de la red. La capacitación de OAE guardará relación con la aplicación de una perspectiva de género en la selección y capacitación de emprendedores. Se hará hincapié en fomentar, buscar y seleccionar empresas dirigidas por mujeres para los programas de incubación, aprovechando las asociaciones. También se realizarán esfuerzos para que cada año haya al menos una cohorte integrada exclusivamente por mujeres y una representación de mentoras que constituyan el 35%, sirvan como modelos de referencia y apoyen a los emprendedores. Ello se logrará a través de asociaciones con organizaciones como Voces Vitales y redes empresariales femeninas de la región. En total, se proyecta una representación de emprendedoras que constituyan en promedio el 43% al final del tercer año, lo cual contribuirá a crear un ecosistema más inclusivo.
- 2.20 Por último, la diversidad de género entre los facilitadores y el personal del programa aumenta la capacidad de una OAE de comunicar, atraer y estructurar la programación para emprendedoras. El proyecto aprovechará los talleres mensuales de OAE para celebrar conversaciones destinadas a incrementar la representación femenina en los equipos de las OAE.
- 2.21 **Innovación.** El proyecto es innovador en el sentido de que presenta un enfoque sostenible y polifacético para fortalecer el ecosistema de emprendimiento en etapa temprana de crecimiento en la región. Los elementos innovadores que destacan son los siguientes:
- (i) **Digitalización, automatización y estandarización de procesos de incubación.** Bridge for Billions aprovecha una tecnología digital propia para automatizar y estandarizar los principales aspectos operativos de la gestión del programa, como solicitud y selección de participantes, determinación de mentores adecuados, encuestas automatizadas, seguimiento del desempeño y compilación de resultados de encuestas. A través de este enfoque digitalizado, las OAE dedicarán menos

tiempo a esas tareas operativas, lo que les permitirá ampliar la escala de sus operaciones y apoyar a un mayor número de emprendedores durante el año, reducir sus costos operativos y ser más atractivas para los donantes. Con este enfoque, Bridge ha apoyado sistemáticamente a un número de emprendedores superior al promedio de las OAE y solo en 2021 apoyó a un total de 1.055 emprendedores.

- (ii) **Orientación hacia un segmento de emprendedores ignorado.** La mayoría de las organizaciones como Aspen Network of Development Entrepreneurs y la iniciativa PES LATAM, que invierten en el desarrollo de capacidades de OAE, programas de emprendimiento y la creación de comunidades de ecosistemas en Centroamérica, suelen ser muy genéricas, pues se orientan a todas las OAE y PYME en todas las fases de crecimiento. La presente iniciativa es única por su enfoque en la etapa de incubación temprana, que es crítica para el crecimiento de las PYME y para la que se recibe menos apoyo porque la mayoría de los proveedores de financiamiento la considera de alto riesgo. Este enfoque de especialización conduce a la prestación de servicios de mayor calidad y a una comprensión más profunda de las necesidades de los emprendedores en esta fase.
- (iii) **Red digital glocal de mentores de incubación.** Uno de los mayores desafíos que afrontan la mayoría de las OAE es la creación de una comunidad fiable de mentores voluntarios. Muchas OAE asignan un monto considerable del presupuesto de su programa en la contratación de mentores. El enfoque de Bridge para la conseguir mentores es bastante innovador, ya que aprovecha el voluntariado de empleados de empresas y redes profesionales para crear una red que actualmente incluye más de 2.000 mentores voluntarios de todo el mundo. Las OAE recibirán capacitación sobre este enfoque para crear conjuntamente y capacitar una red glocal de mentores de negocios con experiencia en diversos sectores, a los que tendrán acceso todas las OAE que participen en el proyecto.
- (iv) **Solicitud conjunta de financiamiento.** El proyecto también es único en cuanto a la creación de un modelo sostenible para implementar programas de incubación, lo cual se basa en el modelo de negocio que ha sido la clave de la expansión global y la sostenibilidad de Bridge en los últimos seis años. Asimismo, trae aparejados un cambio de mentalidad —de la competencia (desfavorable para todos) a la colaboración (beneficioso para todos)— y un nuevo modelo de negocio basado en evitar la atomización y unir fuerzas para conseguir más financiamiento destinado a implementar iniciativas plurianuales de mayor envergadura. Esto también permite reducir los costos operativos del programa y los costos de adquisición de clientes.
- (v) **Metodología para emprendedores basados en la innovación.** Desde un punto de vista metodológico, la mayoría de los programas actuales siguen basándose en métodos de capacitación antiguos que son académicos, costosos, de duración limitada y basados en plantillas muy genéricas, como herramientas estándar de modelos de negocio y

plantillas de planes operativos. La metodología de Bridge es innovadora porque se basa en pedagogías de “aprendizaje activo” colaborativo, en que todos los emprendedores trabajan en sus propios proyectos, se convierten en buscadores de contenidos (en lugar de ser receptores de contenidos) y colaboran de manera concomitante con sus equipos y mentores a través de la plataforma. La metodología empresarial de Bridge se basa en la metodología de emprendimiento disciplinado del Instituto de Tecnología de Massachusetts, que aporta el enfoque científico de hipótesis, comprobación y aprendizaje para crear empresas basadas en la innovación. Cada programa tiene la flexibilidad necesaria para incluir contenidos y sesiones apropiados para el contexto local y orientación sectorial. Con este enfoque, los emprendedores abordan las causas fundamentales de los problemas que resuelven con sus soluciones y adquieren una mejor comprensión de sus clientes, lo cual da por resultado PYME más competitivas y de mayor impacto.

- 2.22 **Uso ético y responsable de la tecnología y los datos.** La política de privacidad de Bridge protege el trabajo y la privacidad de los emprendedores. La propiedad intelectual de los emprendedores y los datos del trabajo realizado en la plataforma pertenecen siempre a los emprendedores. Al principio de cada fase de mentoría se suscribe un acuerdo para asegurar que los mentores se comprometen a respetar esta condición.
- 2.23 En cuanto a la protección de datos, la plataforma Bridge cumple el Reglamento General de Protección de Datos ([RGPD](#)) de conformidad con las leyes europeas y los términos y condiciones de Bridge. Por último, se suscribe un acuerdo de servicio y un acuerdo de confidencialidad con cada OAE asociada que obtiene acceso a la plataforma y metodología de Bridge para proteger su propiedad intelectual.
- 2.24 **Adicionalidad no financiera de BID Lab.** De manera muy tangible, BID Lab será el catalizador de una red de 25 OAE en Centroamérica donde los especialistas de la institución en los países que abarca el proyecto contribuirán a generar conexiones con partes interesadas de los sectores público y privado que trabajan tanto en la fase de incubación como en las posteriores, y participarán en el comité de selección de OAE para lograr un cadena eficaz. Análogamente, al acelerar el desarrollo del tejido de emprendedores en etapa temprana de crecimiento en la región, se generarán más oportunidades de inversión para el resto de los agentes del ecosistema, algunos de los cuales están actualmente financiados por proyectos de BID Lab, como es el caso de Mass Challenge (regional), CAPATEC/Escala Latam (Panamá), Sandbox (El Salvador) y Alterna (Guatemala), entre otros.

**Componente 1: Profesionalizar y conectar a OAE (contribución de BID Lab: US\$117.881; recursos de contrapartida: US\$580.317).** El componente se centra en la selección, capacitación y creación de una red de 25 OAE que puedan aprovechar la tecnología de Bridge, la metodología de innovación y el enfoque operativo eficiente para ofrecer programas de incubación profesionales y adaptados de alta calidad. La red también se beneficiará de iniciativas conjuntas de captación de fondos para generar un mayor financiamiento que mejore la

sostenibilidad del proyecto y las OAE. Las OAE se convertirán en ‘colaboradores’ en lugar de competidores. Mediante esfuerzos conjuntos específicos de captación de fondos, la red estará en condiciones de recibir más financiamiento para proyectos plurianuales de mayor envergadura, lo que reducirá los costos generales de funcionamiento y ayudará a las OAE a ser más sostenibles.

- 2.25 Las principales actividades que se financiarán incluyen (i) capacitación y evaluación de OAE (calidad y cantidad): B4B impartirá capacitación a OAE sobre prácticas óptimas relativas a todas las etapas de implementación de un programa de incubación para emprendedores, lo cual incluye cómo evaluar resultados; (ii) sostenibilidad y eficiencia de los programas de las OAE: las OAE recibirán capacitación sobre el proceso de ventas y junto con B4B implementarán propuestas conjuntas para clientes; y (iii) creación del ecosistema centroamericano: se hará especial hincapié en la creación de comunidades entre OAE, trabajando para generar confianza y una mentalidad que fomente la colaboración a través de talleres y reuniones mensuales.
- 2.26 Los principales resultados previstos de este componente son (i) al menos 25 OAE comprometidas en el tercer año; (ii) 25 OAE completan la capacitación acelerada de dos semanas en la que comenzarán a crear redes y B4B compartirá prácticas óptimas sobre el modo de llevar a cabo programas de incubación y temas como diversidad e inclusión; (iii) mantener una tasa promedio de asistencia del 70% de OAE en talleres mensuales que permitirán desarrollar capacidades y crear redes de forma sostenida; y (iv) un incremento de la cantidad de fondos de B4B captados conjuntamente con OAE, que ascenderán a US\$600.000 al final del proyecto.

**Componente 2: Implementar programas de incubación para emprendedores a través de OAE (contribución de BID Lab: US\$504.268; recursos de contrapartida: US\$247.892).** El objetivo de este componente es ofrecer, junto con las OAE seleccionadas, un programa de incubación de alto contacto adaptado para ajustarse al contexto local y las necesidades sectoriales de pequeñas empresas y emprendedores incubados de diversos sectores y características demográficas. Esto hará que el acceso a la incubación de empresas sea más fácil para una amplia diversidad de emprendedores de la región que se encuentran en una etapa temprana de crecimiento. Los emprendedores reciben capacitación disciplinada sobre emprendimiento a través de la plataforma interactiva en línea que reproduce el proceso paso a paso de un programa de incubación. El programa los ayuda a simplificar el proceso de puesta en marcha de un negocio, guiando a cada emprendedor y sus mentores a lo largo de una senda de emprendimiento única y validada.

- 2.27 Las principales actividades que se financiarán incluyen (i) acceso a la plataforma de incubación: los emprendedores accederán a la plataforma en línea y metodología de incubación de B4B, lo cual permitirá a las OAE incubar a más emprendedores y hacer el seguimiento de su avance; (ii) gestión del programa: buscar, filtrar y seleccionar emprendedores y mentores, y guiarlos a lo largo del programa; y (iii) cohesión de la cohorte: ofrecer reuniones mensuales a emprendedores y mentores para facilitar la creación de redes.
- 2.28 Los principales resultados previstos de este componente son (i) 2.518 emprendedores apoyados; (ii) 70% de los emprendedores finalizan el programa;

(iii) 109 programas de incubación implementados por OAE; (iv) 43% de las pequeñas empresas que finalizan un programa de incubación son dirigidas por mujeres; (v) 35% de las pequeñas empresas que finalizan un programa de incubación no provienen de la ciudad capital.

## **B. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto**

- 2.29 Se prevé que, con la ejecución del proyecto, se alcancen los siguientes resultados para fines del año 3: (i) una tasa de supervivencia de las empresas del 57%, medida como proporción de las pequeñas empresas dirigidas por emprendedores que completaron el programa de incubación y generan ventas un año después de finalizar el programa y (ii) 1.983 puestos de trabajo creados por pequeñas empresas y emprendedores que recibieron apoyo.
- 2.30 **Seguimiento y evaluación.** Bridge for Billions, en calidad de organismo ejecutor, se encargará de la supervisión y el seguimiento conforme a las cláusulas contractuales. Bridge presentará informes de acuerdo con los requisitos estándar de BID Lab en la materia y celebrará una reunión de cierre al final de cada ejercicio fiscal para informar sobre los resultados, evaluarlos y determinar las medidas necesarias para mejorar el impacto del proyecto. Se recopilará información financiera y sobre los indicadores del proyecto y se hará el seguimiento principalmente a través de (i) el sistema de BID Lab para informes de avance estándar del proyecto cada seis meses; (ii) los estados financieros institucionales anuales y los relacionados con el efectivo y equivalentes de efectivo; y (iii) visitas de supervisión periódicas. Además, Bridge dará a conocer, en su sitio virtual y a través de eventos, las lecciones aprendidas del proyecto para mejorar el crecimiento del ecosistema.
- 2.31 Para medir los resultados de los proyectos, Bridge incorporará un proceso continuo de seguimiento y evaluación, integrado en los diversos componentes y actividades del proyecto, y creará visualizaciones de datos que servirán para que las partes interesadas que tengan acceso vean continuamente los parámetros en directo:
- 2.32 **Componente 1:** Incluye una auditoría y evaluación inicial de las OAE para establecer un valor de referencia de su situación financiera y la del programa antes de unirse a la red, encuestas trimestrales a las OAE para evaluar el impacto de la capacitación y las sesiones de grupo mensuales; el análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas y la documentación de las lecciones; una reunión de cierre con las OAE y partes interesadas para compartir lecciones y diseñar las actividades del año siguiente. Se hará un seguimiento de los indicadores de resultados intermedios de las OAE mediante encuestas de impacto enviadas una vez en el primer año y dos veces al año en el segundo y tercer años. Estas encuestas miden los resultados intermedios, como las OAE que finalizan la capacitación acelerada de dos semanas, la tasa promedio de asistencia de OAE a talleres mensuales, el puntaje de satisfacción de los patrocinadores de OAE (NPS), la disminución del monto invertido por las OAE en cada emprendedor por día y el aumento del monto en el presupuesto de financiamiento de las OAE.
- 2.33 **Componente 2:** La plataforma digital de Bridge facilita el seguimiento de muchos indicadores sobre el recorrido y el impacto de los emprendedores que tradicionalmente no son fáciles de seguir ni evaluar. Seguimiento de productos:

Para postular al programa, los emprendedores presentan una solicitud de proyecto a través de la cual se recopilan datos demográficos, como género, edad, país de origen, fase de madurez del negocio, sector de innovación y datos socioeconómicos detallados que incluyen nivel más alto de educación alcanzado, situación laboral, ingresos anuales estimados, tipo de comunidad en la que viven actualmente (urbana, periurbana, rural). Las encuestas automatizadas al final de la incubación ofrecen datos sobre otros indicadores de productos, como la tasa de finalización de los programas, el número de emprendedores que los han finalizado, la calificación de la utilidad del programa para el crecimiento de sus negocios y el grado de satisfacción con el aprendizaje del programa. Estas encuestas son completadas por emprendedores, mentores y administradores del programa (directores de OAE). Seguimiento de resultados: Se hace un seguimiento de los indicadores de resultados intermedios durante un período de hasta dos años después de la finalización del programa por parte de los emprendedores. Esto se realiza a través de encuestas de impacto enviadas cada seis meses durante esos dos años. Las encuestas miden indicadores de resultados intermedios, como la tasa de supervivencia de las empresas, el número de nuevos empleados contratados (y, por lo tanto, los puestos de trabajo creados), el financiamiento recibido (inversiones y recursos no reembolsables), nuevos clientes y beneficiarios a los que se llegó en el último año y el aumento de ingresos.

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

#### **A. Alineación con el Grupo BID**

- 3.1 Este proyecto es un ejemplo del modo en que BID Lab está liderando los esfuerzos del Grupo BID orientados a desarrollar el ecosistema de innovación e impacto en Centroamérica y crear las condiciones propicias para un crecimiento económico amplio, particularmente apoyando vehículos de innovación que estén alineados con las estrategias de país del BID con Panamá 2021-2024 (documento GN-3055), Guatemala 2021-2024, Costa Rica 2019-2022 (documento GN-2977), El Salvador 2021-2024 y Honduras 2019-2022 (documento GN-2944). Un pilar transversal de estas estrategias tiene que ver con que el sector privado apoyará oportunidades de negocio que promuevan la innovación, el desarrollo tecnológico y la competitividad de PYME para mejorar, reactivar y diversificar la actividad productiva. Por otro lado, el Grupo BID está respaldando proyectos que puedan movilizar a la región para encarar desafíos de desarrollo aprovechando el poder de la innovación. El proyecto contribuirá a hacer frente a los desafíos fundamentales identificados en las estrategias de país de los países meta, incluida la necesidad de mejorar las condiciones ecosistémicas para promover el emprendimiento y la innovación y fomentar la productividad de empresas emergentes. Por lo tanto, el proyecto está en consonancia con el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023 (documento GN-2727-12) al alinearse directamente con el desafío de respaldar iniciativas de apoyo al empleo y empresas que reciben asistencia técnica.
- 3.2 Además, el proyecto está alineado con la estrategia de innovación, ciencia y tecnología (documento GN-2791-8), especialmente con las prioridades relacionadas con el fomento de financiamiento de tecnología e innovación para

PYME y empresas emergentes, así como el fortalecimiento de entidades del sector privado como las PYME y la creación de un entorno propicio para los negocios y la innovación.

- 3.3 El proyecto es congruente con el Plan de Negocios de BID Lab 2022-2023, especialmente en lo que se refiere a promover innovaciones que aceleren la inclusión social y ayudar a activar motores de crecimiento nuevos y más sostenibles, dando prioridad a poblaciones pobres y vulnerables, mejorando sus condiciones de vida, facilitando su acceso a productos y servicios esenciales y ampliando sus aptitudes y oportunidades económicas.
- 3.4 El proyecto también contribuye a la Visión 2025 del Banco, Reinvertir en las Américas: Una Década de Oportunidades, concretamente a los pilares de economía digital y recuperación incluyente y sostenible, a través de la capacitación de capital humano y el apoyo a las PYME. Asimismo, está alineado con el tema transversal de igualdad de género y diversidad.
- 3.5 El proyecto está en consonancia con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) formulados por la Asamblea General de las Naciones Unidas:
  - (i) ODS 5: Lograr la igualdad de género.
  - (ii) ODS 8: Promover el trabajo decente y el crecimiento económico.
  - (iii) ODS 9: Apoyar la Industria, la innovación y las infraestructuras.
- 3.6 El proyecto también generará sinergias con operaciones financiadas por BID Lab orientadas a fortalecer el ecosistema en Centroamérica acelerando el desarrollo de la red de emprendedores de base innovadora en la región, logrando generar más oportunidades de inversión para el resto de los agentes del ecosistema. Algunos proyectos son financiados por BID Lab, como es el caso de Potencializando las Start-ups en Centroamérica y México por BID Lab y MassChallenge México (operación RG-T3526); Desarrollo de un Ecosistema para Emprendimientos Digitales por CAPATEC en Panamá (operación PN-T1192); Ecosistema Digital 503 – SNBX por SEED S.A. de C.V. en El Salvador (operación ES-T1328); y Aceleración con Capital Semilla para Emprendimientos Disruptivos por Alterna Impact en Guatemala (operación GU-T1273), entre otros.

## **B. Ampliación de escala**

- 3.7 La principal vía de ampliación de escala será la reproducción a través de OAE y directamente por Bridge for Billions siguiendo tres estrategias principales:
  - (i) **Reproducibilidad de la metodología de incubación:** Tras el proyecto, las 25 OAE beneficiadas podrán apoyar a más emprendedores por programa y llevar a cabo más programas al año. Se estima que, para el año 5, dichas OAE apoyarán a 2.000 emprendedores al año, o sea, aproximadamente el cuádruple del número de emprendedores apoyados en el año 1.
  - (ii) **Economías de escala de la plataforma de incubación:** Bridge for Billions, en calidad de organismo ejecutor del proyecto, seguirá dirigiendo la ampliación de escala del proyecto a nivel regional. El financiamiento de ese crecimiento provendrá del margen potencial generado por B4B a partir de las comisiones pagadas por las OAE y

las actividades de captación de fondos de actores empresariales y de desarrollo que Bridge for Billions realizará en la región y a nivel internacional. La ventaja de empezar con 25 OAE al mismo tiempo es lograr economías de escala. El aumento del número de cohortes y el tamaño de cada una de ellas no se traducirá en un incremento proporcional del presupuesto total. Esto es lo que facilita la capacidad de Bridge para añadir nuevas OAE al modelo. Para el año 5, Bridge for Billions habrá añadido 25 OAE más de otros países de América Latina.

- (iii) **Esfuerzos conjuntos de captación de fondos como red:** Al reconocerse que el emprendimiento es uno de los medios más eficaces para crear puestos de trabajo y estimular el desarrollo económico en la región, el financiamiento y la inversión para el sector son cada vez más fáciles de conseguir. A través del proyecto, las OAE profesionalizarán su oferta y estarán mejor equipadas como red para crear asociaciones de financiamiento más amplias que influyan en más emprendedores. Además, a través de esfuerzos de desarrollo empresarial, Bridge, en colaboración con las OAE participantes, formará asociaciones con instituciones de desarrollo, fundaciones, empresas y otros ecosistemas pertinentes para recibir financiamiento, lo cual ayudará a ampliar el alcance del impacto del proyecto y llegar a un mayor número de beneficiarios.

### C. Riesgos del proyecto e institucionales

- 3.8 **Riesgo:** Si las OAE no están dispuestas a colaborar con otras OAE (resistencia al ecosistema), ello afectaría el desempeño de los esfuerzos conjuntos de desarrollo empresarial y la capacidad de fortalecer el ecosistema, lo cual produciría un impacto negativo en el objetivo general del proyecto. (Nivel de riesgo: alto; impacto del riesgo: bajo). **Mitigación:** Las OAE serán seleccionadas a través de un minucioso proceso de selección y auditoría y su compromiso con la colaboración será un criterio clave. También se les concederán incentivos en función de dicho compromiso. A través de capacitación y talleres mensuales, B4B trabajará para generar espacios de confianza y desarrollar una mentalidad de colaboración.
- 3.9 **Riesgo:** Si llegado el período en que las OAE deben pagar y participar durante el programa hay un cambio de administración que ocasiona una modificación de la estrategia y la visión de la organización, entonces habría menos OAE que seguirían formando parte del programa, lo cual afectaría el objetivo relativo al número de OAE y emprendedores apoyados. (Nivel de riesgo: alto; impacto del riesgo: alto). **Mitigación:** La presentación de informes sobre resultados asegurará una apreciación del valor del proyecto para las OAE y generará una transferencia eficiente del proyecto cuando haya un cambio de administración. La creación de una red de colaboración de OAE regionales ayudará a mantener el compromiso.
- 3.10 **Riesgo:** Si llegado el período en que las OAE deben pagar y participar durante el programa no hay capacidad de pago, entonces menos OAE formarían parte del programa, lo cual afectaría el objetivo relativo al número de OAE y emprendedores apoyados. (Nivel de riesgo: alto; impacto del riesgo: alto). **Mitigación:** B4B desarrollará un plan de fidelización entre las OAE que incluirá captación conjunta



de fondos, así como capacitación en ventas y mejoras en la presentación de informes, lo cual respaldará la estrategia de financiamiento conjunto.

- 3.11 **Riesgo:** Si el modelo propuesto de apoyo a los emprendedores no es lo suficientemente atractivo para donantes y clientes, el proyecto no estaría en condiciones de obtener el financiamiento necesario para la sostenibilidad del modelo, lo que retrasaría el plazo, los resultados y el calendario de reembolso del financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente. (Nivel de riesgo: bajo; impacto del riesgo: alto). **Mitigación:** Demostración del historial de B4B en la región y el mundo. Asegurarse de que las OAE cuenten con sistemas de presentación de informes sobre impacto establecidos para facilitar la comunicación con donantes y poder mostrar los resultados, con lo cual el modelo sería más atractivo.
- 3.12 **Riesgo:** Si el acceso al programa es limitado para emprendedoras/ciudades fuera del ámbito de las capitales debido a problemas de conectividad, habría una baja participación de esos grupos en el programa, lo cual afectaría los objetivos de inclusión y los indicadores del Componente 2 del proyecto. (Nivel de riesgo: moderado; impacto del riesgo: bajo). **Mitigación:** Selección de OAE que tengan el presupuesto necesario y un historial de logros relacionados con la superación de este desafío. Asociación con proveedores de conectividad y beneficios ofrecidos por estos. Por ejemplo, en Guatemala y Honduras, BID Lab tiene un proyecto en marcha con Wayfree para proporcionar acceso gratuito a internet y conectividad en todos los municipios del país.

#### IV. INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$1.668.555,00, de los cuales US\$810.000 (49%) provendrán de BID Lab y US\$858.555,00 (51%) de la contraparte (al menos 50% en efectivo). Alrededor de US\$125.000,00 se destinarán a la ejecución directa del programa en cada uno de los cinco (5) países abarcados por el proyecto y otros US\$50.000,00 a costos indirectos compartidos.
- 4.2 El financiamiento de BID Lab se aportará con dos instrumentos financieros:
- (i) **Financiamiento de cooperación técnica no reembolsable de US\$295.000**, que se utilizará para financiar las consultorías en materia de seguimiento y evaluación, difusión de conocimientos, expertos temáticos y clases magistrales para emprendedores y administración en el marco de las políticas de BID Lab.
  - (ii) **Financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente de US\$515.000**, que se utilizará para financiar parcialmente el capital de trabajo asociado a los recursos humanos para ejecutar los programas de incubación destinados a emprendedores y PYME en etapa temprana de crecimiento en cinco países, así como para garantizar el funcionamiento seguro de la plataforma digital para la incubación y la gestión del programa y la experiencia exitosa de los usuarios.
- 4.3 Reconocimiento retroactivo de los recursos de contrapartida. Al 15 de noviembre de 2021, se reconocerá una contribución de contrapartida en especie de

US\$14.583,00 efectuada por el organismo ejecutor para la remuneración del gerente del proyecto.

Categoría de costo	BID Lab		Contrapartida	Total
	Cooperación técnica no reembolsable	Financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente		
Componente 1: Profesionalizar y conectar a OAE	99.131	18.750	580.317	698.197
Componente 2: Implementar programas de incubación para emprendedores a través de OAE	25.000	479.268	247.892	752.161
Costos administrativos	114.338	0	30.346	144.684
Evaluaciones, auditorías e imprevistos	56.532	16.982	0	73.514
<b>Total general</b>	<b>295.000</b>	<b>515.000</b>	<b>858.555</b>	<b>1.668.555</b>
<b>% de financiamiento</b>	<b>18%</b>	<b>31%</b>	<b>51%</b>	<b>100%</b>

- 4.4 Los principales términos y condiciones del financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente de BID Lab son los siguientes (para más detalles véase el Anexo VII):
- 4.5 El **período de ejecución** (desembolso y reembolso) será de 84 meses, contados a partir de la fecha de suscripción del contrato (“fecha efectiva”).
- 4.6 **Desembolsos.** Los recursos se liberarán en hasta tres desembolsos durante un período de 30 meses, contados a partir de la fecha efectiva, y el monto máximo del primer desembolso será de US\$170.000. Las condiciones previas para cada desembolso se describen en el Anexo VIII, y cada desembolso incluirá la entrega de un pagaré emitido por Bridge for Billions cuyo monto será equivalente a cada desembolso solicitado.
- 4.7 **Reembolso.** Bridge for Billions reembolsará a BID Lab, a partir del 36.º mes de ejecución, los fondos desembolsados como parte del financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente (monto de reembolso) cuando los ingresos brutos (ventas brutas menos costos de ventas directas) acumulados por la operación global consolidada de Bridge for Billions (Estados Unidos, España y Panamá) en el tercer ejercicio fiscal completo sean iguales o superiores a US\$4,4 millones (el nivel mínimo de viabilidad comercial) (según los estados financieros consolidados, globales y anuales auditados). El mecanismo de pago consistirá en pagos semestrales equivalentes al 3% de las ventas brutas (ingresos) de servicios en el año correspondiente, los cuales se efectuarán el 15 de marzo y el 15 de septiembre después del cierre del ejercicio fiscal. Dicho mecanismo seguirá aplicándose hasta que se haya pagado el monto total del reembolso, o hasta que hayan transcurrido cuatro años contados a partir de la fecha efectiva.

- 4.8 **Sostenibilidad y análisis financiero.** Se evaluó la viabilidad financiera del proyecto sobre la base de los siguientes factores: (i) los seis años de experiencia de Bridge for Billions en la prestación de apoyo a emprendedores de 89 países y los resultados positivos en América Latina desde junio de 2020; (ii) la sólida posición financiera global de Bridge for Billions, que le permitirá respaldar el financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente y cumplir las obligaciones financieras conexas; y (iii) las proyecciones financieras institucionales de la organización que tienen en cuenta el costo derivado de ingresar a un nuevo mercado en Centroamérica y demuestran, conforme a una hipótesis basada en supuestos conservadores, que Bridge for Billions podrá cubrir todos sus costos operativos y financieros, amortizar el financiamiento no reembolsable para inversión de recuperación contingente del Banco y generar excedentes crecientes durante el período de ejecución y posteriormente. Los estados financieros consolidados, globales e históricos de Bridge for Billions indican que su posición financiera ha sido relativamente sólida en materia de solvencia y el cierre de brechas hacia la rentabilidad (EBITDA positivo en 2021) durante los últimos cuatro años y apuntan a tendencias positivas en estos aspectos con una proyección de ingreso positivo neto en 2023.

## V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

### A. Descripción del organismo ejecutor

- 5.1 Bridge for Billions, S.A., entidad constituida en Panamá, será el organismo ejecutor de este proyecto y suscribirá el acuerdo con BID Lab. Bridge for Billions, S.A. forma parte del grupo internacional Bridge for Billions (Bridge o B4B), conformado por entidades registradas y constituidas de conformidad con las leyes de Estados Unidos como empresa de beneficio público, de España como sociedad limitada y de Panamá como sociedad anónima, con la misión de crear PYME de raíz tecnológica a nivel mundial. En seis años de operaciones, Bridge ha apoyado a más de 2.800 emprendedores de 89 países con alrededor de 2.900 mentores voluntarios; 2.000<sup>16</sup> de dichos emprendedores completaron el programa después de marzo de 2020, el comienzo de la pandemia de COVID-19<sup>17</sup>. Estos resultados se lograron mediante alianzas con organizaciones como la Fundación Argidius, la Agencia de Cooperación Suiza para el Desarrollo (SDC), UNIDO, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, la Unión Europea, VISA y BMW. Tanto el presidente ejecutivo como la organización han recibido reconocimientos internacionales, entre ellos, la lista de Forbes 30 Under 30, Ashoka Fellow 2017, EY Foundation y Acumen Fellows 2020, y fueron ganadores del concurso del Banco Mundial Soluciones para las Mujeres. Bridge for Billions tiene una trayectoria notable (el 70% de sus graduados siguen operando sus negocios después de dos años y el 96% señalan que Bridge for Billions les ayudó a lograr el éxito); asimismo, se centra particularmente en apoyar a emprendedores que

---

<sup>16</sup> <https://data.bridgeforbillions.org/public/question/6e3ba9ed-61c8-4fb4-ae8-c646652e9ad6>.

<sup>17</sup> Los números de participación aumentaron tras el comienzo de la pandemia por las siguientes razones: aumento y profesionalización de la fuerza de comercialización y ventas, mayor entendimiento (menos resistencia) del mercado para incorporar soluciones en línea/híbridas, programas de mayor envergadura y servicios con mayor profundidad. Asimismo, durante los primeros meses de la pandemia, el modelo de creadores de ecosistemas (capacitación de instructores) contribuyó a aumentar el tamaño de los programas y el impacto sin incrementar el equipo operacional.

- forman parte de grupos minoritarios (el 47% de los emprendedores que apoya son fundadoras de empresas y más del 50% son emprendedores dedicados a actividades de impacto). Su modelo de negocio se basa en la venta anual de programas de incubación (diseño, implementación y seguimiento) a gobiernos, corporaciones, universidades y OAE. El precio de venta en los mercados actuales es de entre US\$20.000 y US\$100.000 por programa, que se adapta según las necesidades.
- 5.2 Junto con la Fundación Argidius y SDC, Bridge puso en marcha operaciones en América Latina en junio de 2020 con el objetivo de apoyar a más de 2.000 PYME en etapa temprana de crecimiento para desarrollar empresas listas para recibir financiamiento dentro de tres años. Hasta ahora, Bridge ha realizado una amplia labor de relevamiento del ecosistema para entender los desafíos que enfrentan los emprendedores y las OAE en la región y generó credibilidad al establecer alianzas con organizaciones como Cenpromype, CAPCA Investment Network, Fundación Ciudad del Saber, VISA y Fundación Monge. En 2021 Bridge también lanzó dos iniciativas importantes para este proyecto en Centroamérica: (1) Reactivamos Centroamérica, para ayudar a profesionalizar cinco servicios locales de incubación, y (2) Impulsa, que ofrece servicios de incubación directa a más de 200 emprendedores, a la vez que los conecta con mentores y una red de inversiones locales.
- 5.3 El equipo de Bridge está actualmente conformado por 30 profesionales basados en Madrid y Guatemala e incluye a los gerentes de programa y proyectos, expertos técnicos y personal dedicado al desarrollo de negocios, la comercialización y las finanzas necesarios para administrar el proyecto. Las proyecciones presupuestarias incluyen recursos para contratar más miembros del equipo orientados a administrar programas en los países (un gerente por país), así como adquisiciones compartidas, necesidades contables y apoyo a la labor de desarrollo de negocios para mantener el programa. Bridge también contratará y trabajará con expertos en temas y sectores específicos durante plazos cortos en función de las necesidades de capacitación de las OAE.
- B. Estructura y mecanismo de implementación**
- 5.4 B4B establecerá una unidad de ejecución y la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y administrar sus recursos de manera eficaz y eficiente. B4B también será responsable de presentar informes de avance acerca de la implementación del proyecto a través de las plataformas de gestión de proyectos de BID Lab cada seis meses. Los detalles de la estructura de la unidad de ejecución se determinarán de conformidad con el reglamento operativo del proyecto, que se presentará a BID Lab para su aprobación como condición para el primer desembolso.
- 5.5 B4B, en calidad de organismo ejecutor y líder del proyecto, será responsable de promover y proponer la estrategia y ejecución de cada etapa del proyecto. El equipo de liderazgo de B4B, sus aliados estratégicos y la unidad de supervisión de BID Lab liderada desde Panamá estarán a cargo de la estrategia de ejecución, con el objetivo de alinear la estrategia con la matriz de resultados y el uso de los fondos. B4B contratará un gerente de proyecto que supervisará las actividades y resultados, así como los detalles específicos del contexto y los avances del proyecto.

- 5.6 Bridge for Billions establecerá un comité de proyectos regional conformado por especialistas de BID Lab de cada país para (i) asegurar la conexión con proyectos activos en el país para evitar la duplicación de esfuerzos, (ii) lograr un mejor entendimiento de los contextos locales y (iii) generar sinergias con partes interesadas de los ecosistemas en cada país. Algunas de las actividades de este comité incluirán presentar a Bridge ante actores locales (OAE, corporaciones, gobiernos e inversionistas), proporcionar expertos locales y ayudar a articular iniciativas locales. El comité organizará una sesión anual de diseño y planificación y B4B presentará informes de avance de la implementación del proyecto al comité en reuniones trimestrales (el primer año) y luego cada seis meses (a partir del segundo año), según la madurez del proyecto. B4B también compartirá con especialistas de BID Lab un tablero de indicadores en línea, que incluirá el avance en la ejecución del proyecto, con indicadores por país. Por último, B4B designará a una persona para que gestione la relación con el comité.

## **VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y MECANISMOS FIDUCIARIOS ESPECIALES**

- 6.1 **Desembolso por resultados y acuerdos fiduciarios.** B4B, en calidad de organismo ejecutor, se ceñirá a los acuerdos estándar de BID Lab sobre desembolsos por resultados y a las políticas sobre adquisiciones y contrataciones y gestión financiera, según lo indicado en el archivo técnico. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de hitos, de conformidad con los medios de verificación acordados entre el organismo ejecutor y BID Lab. El cumplimiento de hitos no exime al organismo ejecutor de su responsabilidad con respecto a los indicadores estipulados en el marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 6.2 En el marco de la modalidad de gestión de proyectos basada en el riesgo y desempeño, el monto de los desembolsos del proyecto estará determinado en función de las necesidades de liquidez del proyecto estimadas para un período máximo de seis meses. Estas necesidades se acordarán entre BID Lab y el organismo ejecutor, y reflejarán las actividades y los costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento de condiciones previas y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: (i) verificación por parte de BID Lab de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y (ii) el organismo ejecutor ha justificado al menos el 80% de los avances de fondos anticipados acumulados.
- 6.3 **Adquisiciones y contratos.** Para la adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría, el organismo ejecutor se ceñirá a las correspondientes políticas de adquisiciones y de gestión financiera del Banco. Bridge for Billions es una entidad privada constituida por ley y cuenta con sus propios procedimientos de adquisiciones, que son compatibles con los procesos del sector, y por lo tanto aplica el Apéndice 4 de las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores.
- 6.4 **Método y frecuencia de la supervisión ex post.** En la revisión anual de los desembolsos y adquisiciones los estados financieros institucionales auditados deben incluir un párrafo que describa (i) el ingreso recibido de BID Lab, la contraparte y las fuentes de los socios del proyecto; (ii) todos los desembolsos

efectuados con fondos de la contribución de BID Lab, así como aquellos de la contraparte, mediante el estado de flujo de efectivo; y (iii) el estado de gastos o inversiones acumulados, en que el monto que corresponda a gastos figure por componente del proyecto.

## VII. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 7.1 **Divulgación de información.** El presente documento contiene información que se clasifica como pública según la Política de Acceso a Información del Banco<sup>18</sup>.
- 7.2 **Propiedad intelectual.** El organismo ejecutor tendrá la titularidad de los derechos de propiedad intelectual de todos los trabajos producidos o los resultados obtenidos en el marco del proyecto y otorgará al Banco una licencia irrevocable, mundial, perpetua, libre de derechos y no exclusiva para usar, copiar, distribuir, reproducir, presentar públicamente y ejecutar todos y cada uno de tales derechos, así como para crear trabajos derivados, en virtud de los términos de la Política de Privacidad y los Términos y Condiciones del organismo ejecutor. El Banco podrá otorgar sublicencias a terceros sin necesidad de solicitar nuevas autorizaciones o licencias al organismo ejecutor.
- 7.3 El organismo ejecutor proporcionará manifestaciones y garantías al Banco de que la ejecución del proyecto no infringe ni infringirá derechos de terceros, y deberá hacer todo lo que sea necesario para asegurar que el Banco pueda ejercer los derechos que se mencionan en este documento, sin carácter limitativo. El organismo ejecutor liberará e indemnizará al Banco, su personal, sublicenciatarios o consultores de cualquier acción que pudiera iniciarse en su contra en el ejercicio de los derechos concedidos en virtud de la licencia otorgada al Banco.
- 7.4 El Banco podrá diseminar, reproducir y publicar información relacionada con el proyecto e incluir el nombre y logotipo del organismo ejecutor.

---

<sup>18</sup> Enlace a la [Política de Acceso a Información del Banco](#).