

---

---

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**PLAN DE ACCION DEL CLUSTER  
PROMOCION DE EMPRENDIMIENTOS DINAMICOS**

**Original: Español**

---

---

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Miguel Aldaz (Coordinador del Cluster, FOMIN / PPU); Claudio Cortellese (FOMIN / OPS) y Sandra Darville (FOMIN / INV).

## PLAN DE ACCION DEL CLUSTER DEL FOMIN

### PROMOCION DE EMPRENDIMIENTOS DINAMICOS

#### I. ANTECEDENTES

- 1.01 El Informe del Grupo de Trabajo sobre Estrategia del FOMIN<sup>1</sup> sugirió que el FOMIN debía adoptar el uso de *clusters* o grupos de proyectos formulados siguiendo una determinada estrategia, contando con características comunes, y un apoyo técnico centralizado para mejorar su preparación, ejecución y diseminación de las mejores prácticas. La estrategia de *cluster* del FOMIN es pertinente porque permite que los proyectos compartan objetivos y características técnicas similares, por lo que pueden ser gestionados, supervisados y evaluados en grupo. De esa forma se promueve un uso eficiente de los recursos, generando economías de escala en el diseño y supervisión, y compartiendo información y experiencias, lo que facilita la diseminación de las lecciones aprendidas.
- 1.02 Los proyectos de apoyo a la empresariedad, a la innovación tecnológica y al desarrollo empresarial responden a la estrategia del FOMIN de mejorar de la competitividad de las economías en la Región mediante el impulso a sus pequeñas y medianas empresas (PyMEs) a través de nuevos productos que atiendan mejor sus necesidades y de actuaciones que promuevan e involucren al sector privado – especialmente el local – en su crecimiento y diversificación. Estos proyectos son compatibles con la estrategia de desarrollo del sector privado del Banco; y responden a algunos de los actuales pilares de la estrategia del Banco, como son la promoción de la competitividad, programas de innovación y desarrollo tecnológico, y empresariedad.

#### **La promoción de emprendimientos con alto potencial de crecimiento<sup>2</sup>**

- 1.03 La creación y el desarrollo de una empresa dinámica de alto valor agregado es un proceso muy complejo que requiere de los emprendedores el superar formidables barreras. De entre los varios componentes del mercado de factores de empresariedad<sup>3</sup>, hay dos de especial relevancia para el crecimiento y la materialización plena del potencial de crecimiento de los emprendimientos:
- (i) La disponibilidad de productos financieros diseñados a la medida de las necesidades de cada etapa del desarrollo del emprendimiento; y
  - (ii) El acceso a las redes y servicios de apoyo empresarial de alto valor añadido que suplan y corrijan las carencias del emprendedor.

---

<sup>1</sup> Documento MIF/GN-56

<sup>2</sup> A lo largo del documento y por simplificación, los términos “alto potencial de crecimiento”, “dinámico” y “de alto valor agregado” se emplean indistintamente. Una definición está en el pár. 3.02

<sup>3</sup> Como por ejemplo la existencia de mercados, recursos humanos adecuados, etc.

- 1.04 La experiencia global es que aquellos países con mayor dinamismo, innovación y crecimiento económico disponen de redes especializados de servicios financieros y de apoyo empresarial a los emprendimientos dinámicos. Ello impacta directamente en el grado de consecución del potencial de crecimiento de los emprendimientos, que no son restringidos por la ausencia o las limitaciones de los mercados de empresarialidad locales presentes en Latinoamérica y el Caribe (LAC). Por lo general, las carencias en número, nivel de sofisticación y diversificación de los servicios de apoyo y especialmente de los productos financieros especializados en emprendimientos dinámicos en LAC – conjuntamente con una limitada transparencia, complejos marcos regulatorios y aspectos culturales desmotivadores - incrementan aún más los obstáculos para nuevos emprendimientos, aumentando la complejidad y costo de empezar una nueva empresa dinámica. El resultado en LAC, a diferencia de países como Estados Unidos, Israel o Reino Unido, es un entorno desfavorable a la empresarialidad y una gran merma en el potencial de crecimiento de los emprendimientos dinámicos.
- 1.05 La siguiente tabla presenta una clasificación orientativa de las etapas de desarrollo de un emprendimiento dinámico:

<b>Etapa</b>	<b>I Desarrollo de la Idea</b>	<b>II Investigación y Desarrollo (I+D)</b>	<b>III<sup>4</sup> Desarrollo Inicial</b>	<b>IV Crecimiento</b>	<b>V Expansión</b>
<b>Plazo</b>	1-6 Meses	1-5 Años	Años 1-2 del Arranque	Años 2-5 del Arranque	Después del 6° Año del Arranque
<b>Ciclo Financiero</b>	Amigos, Familia y Conocidos	Fondos para I+D	Capital Semilla	Capital de Riesgo	Capital Privado <sup>5</sup>

- 1.06 De entre las cinco etapas identificadas en la tabla anterior, la más compleja para el desarrollo de los emprendimientos dinámicos es la tercera (III). Esta etapa se identifica muy gráficamente en la literatura de empresarialidad de los Estados Unidos como el “Valle de la Muerte”. Es en esta etapa de desarrollo inicial de la empresa donde los programas públicos no suelen llegar por considerar que los emprendimientos ya tienen potencial de lucro; mientras que el sector financiero privado – entendido como bancos o fondos de capital de riesgo o capital privado - no entra debido a: (i) la percepción de alto riesgo; (ii) la asimetría de información existente; (iii) los elevados costes de transacción; (iv) la falta de activos que se constituyan en garantías; (v) los bajos niveles de ventas; (vi) las limitaciones en el equipo gerencial - por lo general un buen técnico o científico sin experiencia empresarial -; y (vii) un desarrollo incipiente de sus conceptos de negocio. No obstante las grandes dificultades y el riesgo que supone invertir en esta etapa de Desarrollo Inicial, existe un gran potencial de crecimiento en estos emprendimientos dinámicos de gran valor añadido dado las nuevas tecnologías o los conceptos innovadores que incorporan. Además, a pesar del elevado riesgo financiero, la falta de instrumentos de

<sup>4</sup> Etapa objetivo del clúster.

<sup>5</sup> Traducción del termino “private equity”.

financiación tiene un elevado costo en términos de limitado desarrollo de un sistema productivo dinámico e innovador (véase pár.1.10).

- 1.07 Unos mecanismos que han demostrado ser muy exitosos en las economías más desarrolladas en atender las necesidades de los emprendimientos dinámicos han sido las redes de ángeles inversores: un colectivo de individuos con recursos y de probada experiencia empresarial que colaboran, como grupo, en la selección, inversión, involucramiento y apoyo de emprendimientos dinámicos en alianza con el emprendedor. Los ángeles inversores son un capital semilla<sup>6</sup> paciente – a largo plazo – que contrarresta las debilidades de los emprendimientos (ver párrafo anterior) al ser también un capital inteligente, es decir, aportar no únicamente financiación sino también gran experiencia en áreas tales como estrategia, administración o comercial. Mientras que los emprendedores suelen tener un gran conocimiento técnico, carecen por lo general de la habilidad gerencial o del acceso a redes de contactos necesaria para llevar a sus empresas a realizar su potencial de crecimiento en la siguiente etapa de desarrollo. Las actividades del Banco y del FOMIN en esta etapa de Desarrollo Inicial son reducidas, limitándose mayoritariamente a externalidades de actuaciones en las otras etapas.
- 1.08 Las empresas nacientes, por lo general, obtienen recursos, tanto financieros como de apoyo, para actividades de desarrollo de ideas e I+D (etapas I y II) de fuentes públicas dado que el alto riesgo de estos negocios elimina, en esencia, la inversión de capitales privados. Las universidades y las incubadoras a ellas asociadas, junto con las actividades de algunas grandes corporaciones, juegan un papel destacado en esta etapa. El Banco lleva tiempo reconociendo la importancia de la ciencia y tecnología para el desarrollo económico y social de los países de la Región y ha dedicado importantes recursos al fortalecimiento de las capacidades nacionales en esta área. Algunos de los objetivos de los préstamos del Banco para la innovación y tecnología han sido: el establecimiento de una infraestructura humana y física; el fortalecimiento de los organismos dedicados a la financiación de la ciencia; y el apoyo a la inversión del sector privado en I+D a través de fondos de desarrollo tecnológico. Adicionalmente, el Banco y el FOMIN han apoyado decididamente diversas iniciativas articuladas para la promoción e incentivo de la iniciativa empresarial en LAC. Este *Cluster* se beneficiará especialmente de aquellos proyectos FOMIN de promoción del espíritu emprendedor, realizado con el apoyo de SDS, y de simplificación de trámites administrativos para la formalización de nuevas empresas.
- 1.09 En contraste con las etapas I y II, las necesidades financieras y de apoyo posteriores (etapas IV y V) se suelen atender con fondos de capital privado y de capital de riesgo<sup>7</sup>, instrumentos en los que la Región empieza a contar con una experiencia variada. El

---

<sup>6</sup> Capital semilla: financiación (i) usada para la inversión inicial en un emprendimiento para el desarrollo de prototipos, investigación de mercado o producción inicial; (ii) proporcionada con un largo horizonte temporal; y (iii) con los objetivos de obtener rentabilidad positiva, observar el desarrollo de nuevas tecnologías o diversas motivaciones personales (devolver a la sociedad, volver a emprender, desarrollarse, etc). Adicionalmente, el capital semilla presenta un perfil de alto riesgo / alto retorno más elevado que el capital de riesgo.

<sup>7</sup> Capital de riesgo: financiación posterior al capital semilla (i) aplicada para la primera mayor expansión de una empresa en cubrir las necesidades de capital de trabajo, inventarios, etc; (ii) proporcionada con un horizonte temporal de 4 ó 5 años; y (iii) con el objetivo de maximizar el retorno financiero.

FOMIN ha sido uno de los jugadores más dinámicos en el área de fondos de capital de riesgo, con más de 30 proyectos piloto. Este *Cluster* se beneficiará directamente de las lecciones allí aprendidas por el FOMIN y de los contactos con el sector empresarial establecidos en el proceso. La Etapa V de expansión en LAC se ha visto muy beneficiada por las actividades del Banco y de la Corporación Interamericana de Inversiones de promoción de la competitividad.

- 1.10 Las consecuencias de tener inhabilitado el ciclo financiero en su etapa III de Desarrollo Inicial son muy negativas por cuanto: (i) son muy pocos los emprendimientos que consiguen realizar su potencial de crecimiento y transformarse en empresas dinámicas de alto valor añadido; (ii) se minimiza el desarrollo de fondos de capital de riesgo, fondos de capital privado y de los mercados bursátiles al no existir una suficiente masa crítica de buenas oportunidades de inversión; (iii) se desanima y desincentiva la generación de nuevos emprendimientos ya que los emprendedores no ven alternativas viables de crecimiento para sus proyectos; y (iv) no se desarrollan casos de éxitos que impacten en la cultura empresarial. El resultado general es un entorno negativo hacia la empresarialidad, con la consiguiente pérdida en la competitividad de las economías de la Región que no promueven nuevas oportunidades de fuentes de trabajo, no rejuvenecen y diversifican su tejido empresarial, y no involucran al talento y capital local en transformar ideas innovadoras en oportunidades económicas de desarrollo.

## II. EL PAPEL DEL FOMIN

- 2.01 El FOMIN puede jugar un destacado papel en LAC en la promoción de empresas dinámicas en su etapa de Desarrollo Inicial. La experiencia internacional demuestra el crítico rol que tanto las habilidades empresariales como la financiación tienen en la supervivencia y realización plena del potencial de crecimiento de un emprendimiento de alto valor agregado. Los recursos del FOMIN pueden permitir la creación de entornos más favorables y vehículos innovadores que directamente provean no únicamente capital a los nuevos negocios – catalizando recursos privados de individuos de larga experiencia empresarial y otros inversionistas –, sino también proporcionen los recursos de apoyo empresarial y acceso a redes que tan críticos son para atravesar la etapa de Desarrollo Inicial.
- 2.02 Para ello, el FOMIN propone un nuevo *cluster* de proyectos que busca establecer un nexo de unión entre aquellos emprendimientos dinámicos en la etapa de I+D y las etapas posteriores de capital de riesgo y privado, probando para ello soluciones innovadoras que dinamicen la etapa de Desarrollo Inicial. Este *Cluster* permitirá identificar cuáles son los elementos críticos de éxito en esta etapa y aprender cómo combinar mejor financiación, eminentemente privada, con servicios de alto valor añadido para emprendimientos con alto potencial de crecimiento.
- 2.03 Con este *Cluster*, el FOMIN tiene el fin de promover el crecimiento económico, productividad e innovación en LAC. El propósito de este *Cluster* es desarrollar sistemas de promoción de emprendimientos dinámicos, con la activa participación del sector privado local, que combinen servicios de apoyo empresarial y servicios financieros para

nuevas empresas dinámicas. Los beneficiarios finales de este *Cluster* serán estas empresas dinámicas con gran potencial de crecimiento. Se espera que estos sistemas sean efectivos en promover que emprendimientos dinámicos desarrollen plenamente su potencial de crecimiento, convirtiéndose en empresas competitivas de tamaño medio que generen desarrollo económico y que estas historias de éxito consigan un fuerte efecto demostrativo dentro de sus comunidades.

- 2.04 De acuerdo con su misión, el FOMIN sólo apoyará aquellos proyectos que propongan soluciones innovadoras a los problemas y retos existentes en los sistemas de promoción de emprendimientos dinámicos, que supongan un importante efecto de demostración al resto de la Región, y que encuentren dificultades para concretarse sin apoyo externo. En lo que se refiere a soluciones innovadoras, el *Cluster* podrá apoyar sistemas que conlleven la aplicación de buenas prácticas desarrolladas en otros países siempre y cuando resulten relevantes e innovadoras en el contexto de LAC. Los emprendimientos apoyados podrán proceder de cualquier sector económico, siempre y cuando cumplan con las “Reglas Medioambientales del FOMIN para Intermediarios Financieros.”
- 2.05 Para financiar los proyectos del *Cluster* el FOMIN utilizará tanto recursos no reembolsables como reembolsables. Este será el primer *cluster* del FOMIN que combinará recursos no reembolsables – como componente principal - con recursos del Fondo de Inversión para la Pequeña Empresa (FIPE) como componente auxiliar. A diferencia de otros proyectos apoyados por el FIPE, será la sostenibilidad de los sistemas de promoción de emprendimientos, y no la rentabilidad financiera del FOMIN, el principal parámetro de evaluación de impacto de largo plazo.. En los proyectos del cluster, los recursos del FIPE se aplicarán en incentivar el arranque y la participación activa del sector privado, creando así el impulso necesario para hacer permanentes estos sistemas y desarrollar una masa crítica de buenas oportunidades de inversión que a su vez dinamice las etapas posteriores del ciclo financiero (capital de riesgo y capital privado).
- 2.06 Es importante destacar la complementariedad del *Cluster* frente a las actividades del Banco de apoyo a la promoción de la competitividad, I+D, empresariedad y desarrollo de la PyME. Este *Cluster* construirá sobre la experiencia del Banco en el resto de las etapas de desarrollo de emprendimientos dinámicos, a la vez que proporcionará valiosas referencias y lecciones para ser incorporadas en futuras actuaciones.

### **III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS DEL CLUSTER**

- 3.01 El objetivo de los proyectos de este *Cluster* es promover el crecimiento económico, productividad e innovación por medio de la creación de sistemas, administrados y liderados por el sector privado, de promoción de emprendimientos dinámicos.
- 3.02 Se define un emprendimiento dinámico como aquél nuevo o reciente proyecto empresarial que tiene un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva – tecnológica o no - como para al menos convertirse en una mediana empresa, es decir, que opera bajo una lógica de acumulación generando ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia del propietario que son reinvertidos en el desarrollo

del emprendimiento y que crece muy por encima de la media de su sector. Se diferencia pues del denominado emprendimiento de supervivencia o autoempleo cuyo objetivo es cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia o atender las necesidades específicas de ciertos sectores sociales desfavorecidos.

3.03 Las características más relevantes de los proyectos del *Cluster* son:

- (i) Los recursos del FOMIN se aplicarán a proyectos liderados por el sector privado que fortalezcan y promuevan aceleradoras, incubadoras empresariales<sup>8</sup> y/o redes de ángeles inversores como componentes principales de sistemas de promoción de la empresarialidad dinámica;
- (ii) Se dará prioridad a aquellos sistemas que: (i) coordinen diversas iniciativas públicas y privadas de apoyo a la empresarialidad para crear sinergias en la creación de masa crítica de oportunidades alrededor de la etapa de capital semilla; (ii) articulen y agregen a iniciativas existentes de desarrollo del mercado de factores de empresarialidad; y (iii) desarrollen y consoliden capacidad local;
- (iii) Se dará prioridad a aquellos países en los que la actividad de capital de riesgo del FIPE se haya visto limitada por la inexistencia de una masa crítica de buenas oportunidades de inversión;
- (iv) La participación del sector privado en los sistemas de promoción de emprendimientos dinámicos deberá ser mayoritaria y relevante. La gestión del proyecto pertenecerá al sector privado, aunque se espera que el sector público y la academia contribuyan en las diversas iniciativas;
- (v) Los sistemas podrán contar con recursos FIPE cuando: (a) éstos sean necesarios para promover el arranque de una red de ángeles inversores dispuesta a coinvertir con recursos propios al menos el 35% del capital semilla requerido en los emprendimientos con el resto de la capitalización siendo aportada por los emprendedores, otros organismos y el FOMIN (no más del 40%); y (b) dicha red de ángeles inversores cuente con una representación amplia y relevante del sector privado local dispuesta a aportar al emprendimiento no sólo capital sino también su conocimiento, experiencia, contactos, tecnología, etc<sup>9</sup>. Los recursos del FIPE se coinvertirán con el sector privado local en emprendimientos de un elevado perfil de riesgo por dirigirse a empresas en su etapa inicial de desarrollo que no cuentan ni con historial crediticio ni, por lo general, activos que tomar como garantías;
- (vi) Los proyectos deberán ser diseñados con el objetivo de lograr la sostenibilidad y continuidad del sistema planteado, incorporando innovaciones para reducir los costes de transacción y permitir esquemas viables en el tiempo de inversión y servicios de apoyo; y

---

<sup>8</sup> Sólo se considerarán aquellas incubadoras cuyo enfoque sea: (i) la creación de empresas (vs. el desarrollo o investigación de nuevas tecnologías o innovaciones); (ii) la sostenibilidad e independencia financiera (vs. Dependencia de instituciones académicas o gubernamentales); y (iii) su vinculación con el sector privado.

<sup>9</sup> Este concepto se denomina en la literatura de empresarialidad como “capital inteligente”.

- (vii) Los proyectos integrantes del *Cluster* deberán estar dispuestos a compartir sus experiencias y lecciones aprendidas para beneficio del resto de proyectos participantes.

#### **IV. ELEGIBILIDAD DEL FINANCIAMIENTO**

- 4.01 Las siguientes instituciones serán elegibles para recibir financiamiento no reembolsable del FOMIN: (i) instituciones privadas, mixtas o públicas representativas de intereses empresariales y cuyas actuaciones incluyan el apoyo a emprendimientos dinámicos; y (ii) asociaciones o redes de inversionistas privados en emprendimientos.

#### **V. PROYECTOS PROPUESTOS PARA EL CLUSTER**

- 5.01 Los proyectos del *Cluster* identificados inicialmente son:
  - (i) Chile (CH-M1002). Este proyecto ya aprobado busca el desarrollo de empresas de base tecnológica mediante la articulación y coordinación de las diferentes iniciativas locales de servicios de apoyo y financiación con el objetivo de crear la primera red de ángeles inversores tecnológicos local;
  - (ii) Colombia (CO-M1005). Esta iniciativa combinará la primera red de ángeles inversores de Colombia con una nueva cátedra de empresarialidad y el más prestigioso concurso de planes de negocios del país;
  - (iii) Costa Rica. Se espera dinamizar la empresarialidad local, especialmente la relacionada con el software, gracias al esfuerzo combinado y participativo de parques tecnológicos, ángeles inversores, academia y fondos de capital de riesgo;
  - (iv) Ecuador. Se espera promover los emprendimientos tecnológicos mediante el desarrollo de una incubadora empresarial y su conexión con el sector financiero y privado local;
  - (v) El Salvador. Se quiere desarrollar los servicios de apoyo locales al sector agroindustrial para que puedan incorporar elementos de capital semilla y servicios de desarrollo a los emprendimientos de mayor potencial; y
  - (vi) Adicionalmente, se tienen ya identificadas iniciativas que se están empezando a analizar en Perú y Jamaica.

#### **VI. PLAN DE DISEMINACIÓN DEL CLUSTER**

- 6.01 Se nombrará a un Coordinador del *Cluster* del FOMIN quién será responsable de preparar el plan de difusión, apoyar y/o liderar a los equipos de proyecto durante la preparación de las operaciones, apoyar la ejecución y evaluación de los proyectos y fomentar el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas entre las distintas agencias ejecutoras, en coordinación con el Banco.
- 6.02 Cada proyecto del *Cluster* incluirá indicadores de evaluación para medir la consecución de los objetivos de desarrollo. Cada proyecto incorporará indicadores específicos en su marco lógico, o incluirá actividades específicas de asistencia técnica para el desarrollo de indicadores y la evaluación de los resultados arrojados por los mismos.

- 6.03 Los resultados previstos en relación con la evaluación y difusión de este *Cluster*, son:
- (i) Elaboración de dos a cuatro estudios de caso de mejores prácticas;
  - (ii) Elaboración de las lecciones aprendidas en cada proyecto;
  - (iii) Divulgación de la información; y
  - (iv) Celebración periódica de seminarios de trabajo para el personal de los proyectos y de otras instituciones interesadas en el capital semilla.
- 6.04 Desarrollo de estudios de caso. Se desarrollarán estudios de caso específicos a los diferentes vehículos y a las distintas interacciones que con el resto de actores socioeconómicos involucrados en atender a emprendimientos dinámicos experimente el *Cluster*. La elaboración de los estudios de caso se hará de forma que éstos puedan ser utilizados como herramientas de enseñanza para analizar la naturaleza de la puesta en práctica de iniciativas similares.
- 6.05 Desarrollo de las lecciones aprendidas. Las lecciones aprendidas consistirán en evaluar los proyectos del *Cluster*, centrándose en determinar qué aspectos funcionaron y cuáles no durante la ejecución de los proyectos. Se espera que estas lecciones aprendidas se incorporen a los proyectos en marcha y a los proyectos nuevos con objeto de mejorar las posibilidades de éxito de los mismos.
- 6.06 Divulgación de la información. La elaboración de los estudios de caso y la de las lecciones aprendidas irá acompañada de la identificación de los canales más eficaces para divulgar los resultados de estos esfuerzos al Banco. Adicionalmente, el FOMIN también buscará activamente desde el inicio del Cluster facilitar y maximizar el acceso de terceros a esta información.
- 6.07 Seminarios de trabajo. Está prevista la organización de al menos dos seminarios de trabajo para: (i) promover los vehículos de capital semilla en LAC; (ii) identificar cualquier problema de naturaleza estructural relacionados con la aplicación de los proyectos del *Cluster*; y (iii) permitir la fertilización de ideas entre las distintas agencias ejecutoras. En estos seminarios participarán los directores de equipo de los proyectos y los especialistas del Banco, los especialistas de la Oficina de País asignados a los proyectos, los gestores de las agencias ejecutoras, y representantes internacionales que puedan aportar la experiencia de sus respectivos países.