

REPORTE DE ESTADOD EL PROYECTO (FINAL)

07/01/2019 - 12/31/2019

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

Número de Operación: PR-M1038

Número de suboperación: ATN/ME-15257-PR

Nombre del proyecto: Consolidation of a Social Innovation Laboratory Model: Koga Impact Lab

Proposito: El objetivo de resultado es la consolidación del modelo KOGA de laboratorio de e

País administrador:	País beneficiario:	Grupo	Subgrupo
PARAGUAY	Paraguay	D	BOPD

Agencia ejecutora: Koga S.A.

Lider de equipo: LUISFER

Imagen del puntaje:

PUNTAJE PSR: 0

Ciclo del Proyecto:

Fecha de Reporte: 2020-01-10

Plazo de ejecución original: 2019-02-23

Fecha de aprobación: 2015-11-05

Plazo de ejecución actual: 2019-02-23

Fecha de firma: 2016-02-23

Plazo original de último desembolso: 2019-08-23

Primera fecha de desembolso: 2016-05-11

Plazo de último desembolso: 2020-02-23

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Durante el 2019 se han consolidado los programas de Aceleración, con la finalización de la Aceleración I y el desarrollo del Programa de Aceleración II. En total completaron los programas de aceleración 15 emprendimientos. Hubo un aprendizaje en el desarrollo de los programas, siendo el segundo programa bien valorado por los emprendimientos. En esta ocasión se invirtieron significativos recursos en contratar expertos mentores de acompañamiento, especialmente en capacidades muy técnicas como la distribución logística, comercialización de productos alimentarios, tecnología, etc. lo que supuso un incremento en el costo por acelerado pero un aumento significativo en la calidad del programa. Tras un proceso competitivo se ha entregado capital semilla de 5.000 USD a Reva, Delibebé y Candela. Se ha continuado con las aceleraciones internacionales (Optretina, Incluyeme y Fábrica Social). Con Fábrica Social se ha avanzado considerablemente en la instalación del modelo de negocio en Paraguay. Se está igualmente apoyando a Mamotest. Con Optretina no se está avanzando oportunamente debido a que no cuenta con una persona en Paraguay y desde España no están pudiendo darle el seguimiento debido. Con Mamotest se está colaborando en la implementación de la empresa en Paraguay y la identificación de inversores y aliados estratégicos. Se han finalizado las incubaciones del proyecto La Chaca, una marca de diseño con emprendedoras del Barrio La Chacarita, en alianza con Habitat para la Humanidad, y se ha desarrollado la empresa social Kuña Katupiry, iniciando la transformación de un proyecto de formación en artesanía del CICR en una empresa de producción para la industria textil y de regalos. Durante 2019 se llevaron a cabo numerosos concursos para emprendedores/as con el apoyo del sector privado: Tigo Conecta 2019, Moonshot, un concurso para PYMES que quieren escalar, en alianza con Credicentro, y un concurso de innovación abierta Accelerator 100+ para resolver con emprendimientos desafíos de negocio y de impacto de Cervepar (AB INBEV). Estos concursos han comprometido la entrega de capital semilla por valor de 31.000 USD). Además se diseñó un concurso tipo Hackathon para desarrollar un semillero de potenciales startups en las categorías de Agrotech, Fintech y Edutech. Se ha apoyado al MIC y ASEPY para el desarrollo del primer Global Entrepreneurship Monitor, tanto con acompañamiento técnico como financiero. Esto supone que Paraguay integre por primera vez en su historia el reporte de emprendimiento global. Se desarrolló también una capacitación para activadores del ecosistema para extender la metodología en actores regionales y de otras instituciones para multiplicar el impacto. Koga fue el partner local del Foro Regional de BID Lab, WeXchange para mujeres emprendedoras en STEM, que por vez primera se hizo en Paraguay con 171 participantes locales y regionales (117 del ecosistema, 10 inversores/as, 6 speakers internacionales, 38 mujeres emprendedoras regionales. Se han cumplido todos los Hitos del proyecto, con la conformación de una red de inversión, y más de 12 proyectos incubados y mas de 14 incubados y acelerados. Se aprobó una prórroga de 6 meses de ejecución, por ello en el próximo semestre el foco estará en completar el concurso de futuras startups STARTCAMP y completar los hitos de las entregas de capital semilla y la publicación audiovisuales sobre casos éxito.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

SECCIÓN 3: INDICADORES

C1 : Consolidación del modelo Koga y expansión de red de alianzas

Peso 20%

Calificación ~not selected~

	Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1	Tablero de monitoreo de impacto de empresas sociales.	0	1 (2020-05-23)	1 (2018-04-30)	Finished
I2	Modelo de negocio y expansión de KOGA desarrollado.	0	1 (2020-05-23)	1 (2018-03-27)	Finished
I3	Nueva Estrategia en gobernanza y transparencia desarrollada e implementada – fortalecimiento institucional.	0	1 (2020-05-23)	1 (2018-03-09)	Finished
I4	Alianzas nacionales - internacionales	0	15 (2020-05-23)	31 (2018-12-30)	Finished
I5	Diagnóstico de políticas públicas y estudio del contexto emprendedor desarrollados.	0	2 (2020-05-23)	2 (2019-12-31)	Finished

C2 : Promoción, validación e incubación de soluciones

Peso 20%

Calificación ~not selected~

	Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1	Cantidad de personas sensibilizadas por Gramo presencialmente.	0	13800 (2020-05-23)	333026 (2018-12-30)	Finished
I2	Cantidad de personas sensibilizadas por Gramo en diferido	0	200000 (2020-05-23)	722685 (2018-12-31)	Finished
I3	Número de ideas identificadas y analizadas en Trampolín	0	600 (2020-05-23)	901 (2018-12-30)	Finished
I4	Número de ideas seleccionadas e incubadas en Trampolín	0	60 (2020-05-23)	102 (2019-12-31)	Finished
I5	Número de personas pertenecientes a comunidades beneficiarias que participan del proceso de co-creación	0	540 (2020-05-23)	728 (2018-12-30)	Finished
I6	Número de soluciones validadas con las comunidades.	0	60 (2020-05-23)	64 (2019-12-31)	Finished

C3 : Consolidación y aceleración de proyectos de impacto

Peso 20%

Calificación ~not selected~

	Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1	Personas capacitadas en Transformadores con planes de negocio analizados	0	300 (2020-05-23)	371 (2020-01-31)	Finished
I2	Informe con al menos 50 soluciones internacionales que se ajusten a la demanda de Paraguay.	0	50 (2020-05-23)	50 (2018-06-30)	Finished
I3	Emprendimientos internacionales a ser replicados a través de Impact LAB	0	3 (2020-05-23)	4 (2020-01-31)	Finished
I4	Número de emprendimientos nacionales acelerados en Impact LAB.	0	24 (2020-05-23)	36 (2020-01-31)	Finished
I5	Horas de mentoría recibidas por emprendedores.	0	360 (2020-05-23)	640 (2018-12-30)	Finished

C4 : Diseño y desarrollo de mecanismos de financiamiento

Peso 20%

Calificación ~not selected~

	Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1	Emprendimientos que reciben capital semilla (no reembolsable) por resultados	0	12 (2020-05-23)	22 (2019-12-31)	Finished
I2	Número de empresas que observan un incremento promedio de sus ingresos en un 10% (330100)	0	12 (2020-05-23)	12 (2019-12-31)	Finished
I3	Club de inversores ángeles conformado.	0	1 (2020-05-23)	1 (2018-12-30)	Finished
I4	Fondo de co-inversión de impacto o recuperación contingente diseñado y listo para ser constituido.	0	1 (2020-05-23)	0 (2020-02-22)	Finished

C5 : Sistematización y difusión del modelo KOGA**Peso 20%****Calificación ~not selected~**

	Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1	Desarrollo de casos por temática acerca del modelo KOGA (gobierno corporativo, finanzas sociales, laboratorios de innovación, etc.)	0	4 (2020-05-23)	4 (2018-12-30)	Finished
I2	Elaboración de documentos audiovisuales y publicaciones sobre emprendimiento	0	6 (2020-05-23)	14 (2018-06-30)	Finished
I3	Reproducciones de materiales audiovisuales generados en el proyecto	0	10000 (2020-05-23)	55601 (2018-06-30)	Finished

	Hitos	Valor Planeado	Valor Logrado	Fecha Vencimiento	Fecha Lograda	Estado
	Conformacion de un Comité Directivo.	1	1	2016-08-01	2017-01-31	Achieved
	56.600 Personas sensibilizadas en Gramo	1	1	2017-02-22	2017-01-31	Achieved
	8 proyectos incubados.	8	10	2017-10-31	2017-10-31	Achieved
	Modelo de Negocio y expansión Koga desarrollado.	1	1	2018-04-30	2018-03-27	Achieved
	150 personas capacitadas en Transformadores.	150	182	2018-04-30	2017-12-31	Achieved
	Desarrollo de dos estudios de caso de Koga	2	2	2018-04-30	2018-05-31	Achieved
	Condiciones previas	7	7	2018-08-23	2018-08-23	Achieved
	Club de inversores ángeles conformado	1	1	2018-09-30	2018-11-30	Achieved
	12 proyectos incubados.	12	35	2018-10-31	2019-07-31	Achieved
	14 Emprendimientos nacionales acelerados o incubados	14	15	2018-10-31	2019-08-08	Achieved
	2 emprendimientos internacionales replicados a través del Impact Lab	2	2	2018-10-31	2019-08-08	Achieved
	12 Emprendimientos que reciben capital semilla	12	22	2019-12-31	2020-02-22	Achieved

Factores críticos que han afectado el desempeño

[No se reportaron factores críticos para este periodo]

SECCIÓN 4: RIESGOS

	Área de Impacto	Severidad	Prob.	Fecha	Responsable	Accion de mitigación
Que no exista suficiente cantidad de personas interesadas en crear empresas soci	Final Outcome, Intermediary Outcome			2020-02-14		Para atender este riesgo se realizarán actividades de sensibilización y captación específicas, principalmente a través del Programa GRAMO y la Red de Embajadores KOGA. Para cada perfil de emprendedor, se realizarán importantes esfuerzos de difusión de los servicios de acompañamiento ofrecidos por KOGA, así como de historias de éxito disponibles para motivar a la creación de experiencias semejantes de emprendimiento.
Que no se despierte el interés o apetito por invertir, resultando en la no activ	Intermediary Outcome			2020-02-14		Para mitigar este riesgo se realizarán diversas actividades y eventos mostrando a los inversores las bondades de apoyar el desarrollo de nuevos proyectos y realizar inversiones. Se organizarán asimismo misiones a otros países para el estudio y transferencia de conocimiento sobre casos de éxito en inversiones de impacto. También se realizarán esfuerzos importantes por apoyar a los emprendedores a comunicar las virtudes de sus proyectos a los inversores.

NUMERO TOTAL DE RIESGOS: 2**IN EFFECT RISKS: 2****RIESGOS NO VIGENTES: 0****RIESGOS MITIGADOS: 0****SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD****Indique la probabilidad de sostenibilidad del proyecto luego de la finalización: P****Justificación:**

Dado que Koga es una empresa social, todas las acciones de la misma y más en el marco del proyecto se diseñaron con miras a su sostenibilidad, pensando en modelos de negocios y necesidades del mercado que les acompañara.

Factores críticos que pueden afectar la sostenibilidad del proyecto

Factor	Comentarios
2. Falta de mecanismos de recuperación de costos o de fuentes de financiamiento externo (gobierno, donantes y / o sector privado) para continuar las actividades del proyecto una vez que se acaben los recursos de BID Lab	Solo a nivel de servicios de aceleración e incubacion

Acciones relacionadas con la sostenibilidad implementadas en el proyecto

Koga afronta dos desafíos de sustentabilidad. Por un lado, la continuidad del impacto directo de Koga con la operación actual, atendiendo a que el proyecto BID Lab fortaleció la estructura y operación de Koga llegando a multiplicar su impacto (por 2 o 3). Saliendo del aporte del proyecto para mantener el alcance de sus operaciones Koga tendrá que adaptarse al mercado para mantener sus acciones y aumentar su facturación. Actualmente el país no cuenta con apoyo institucional y público a las incubadoras y aceleradoras, ni al ecosistema. En esta línea se ha ido trabajando en nuevos productos y servicios para el mercado corporativo, como los talleres y consultorías de impacto y los servicios de innovación corporativa. Por otro lado, el aporte ecosistémico de Koga en acciones como elaboración normativa, desarrollo de informes GEM, servicios de aceleración o constitución de redes de inversión, entre otros, difícilmente tienen continuidad en el seno de Koga sin un apoyo de cooperación o público. No obstante, estas actividades se diseñaron con miras a su sustentabilidad. En el caso de normativas o informes, se comprometió el aporte del sistema público (actualmente en el presupuesto de MIC), y los otros servicios de concibieron como servicios que se independizasen de Koga una vez finalizado el proyecto. El mayor desafío es mantener los servicios de aceleración dado que son servicios caros para los emprendedores/as y no hay un fondo o demanda privada o pública de estos servicios. Se están elaborando acuerdos con aceleradoras internacionales para poder dar continuidad a estos procesos de forma independiente a Koga.

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

	Relacionado a	Author	Fecha
Se identificó durante el proceso que los programas de Aceleración son difícilmente sostenibles de forma económica con la salvedad de que exista un financiador externo que los soporte (siendo este un fondo de inversión, empresa que financie el desarrollo de productos, o un actor público como parte del apoyo al ecosistema).	Sustainability	Equipo proyecto	2020-03-12
A consecuencia de la consultoría de Modelo de Negocio Koga se vio que no amerita en el contexto actual de Paraguay el desarrollo de un Fondo de inversión o co inversión, dado que no se da suficiente Pipeline para el mismo ni hay una mercado de compra venta de participaciones y acciones de empresas a nivel local o rondas de inversión.	Design	Equipo proyecto	2020-03-12
El diseño del proyecto se hizo para un sector de beneficiarios indirectos, personas vulnerables cuyas condiciones de vida mejorasen a través de los emprendimientos sociales que participaran en el proyecto. Sin embargo, este enfoque era de apoyar unos emprendedores ya de por sí escasos, es decir trabajar con el nicho del nicho. No dándose la circunstancia necesaria de existir suficiente pipeline de estos emprendedores. Es por ello, que a medida que se fue ejecutando se fue ajustando el enfoque, con el apoyo de los especialistas FOMIN, para apoyar a todos los emprendedores no exclusivamente aquellos que tuvieran un modelo de negocio de impacto.	Implementation	equipo proyecto	2020-03-12
Se diseñaron muchas de las actividades del proyecto (Sistema B, Karaku emprendedor, Red de Inversión Angel) como potenciales spin off de Koga. Esto fue imprescindible para la sostenibilidad de las mismas y del impacto ecosistemico. Además cada spin off cuenta con su propio modelo de sostenibilidad. Y no necesariamente dependen de la unidad ejecutora o fondos de cooperación para su desarrollo y para mantener su impacto en el ecosistema.	Implementation	equipo del proyecto	2020-03-12
El apoyo y la flexibilidad de los especialistas Bid Lab, así como los acompañantes operativos, fueron clave para el desarrollo y la buena ejecución del proyecto. Muchas de las actividades e hipótesis desarrolladas en la fase de diseño no se dieron (sobretudo aquellas dependientes del contexto o de la existencia de pipeline). El contacto continuo y cuestionamiento continuo por parte de FOMIN y la unidad Koga fue clave para ir ajustando la ejecución en aras de conseguir el mayor impacto posible. Prueba de ello es la estructura que se diseñó para la entrega de capital semilla al no darse las circunstancias necesarias para crear un fondo de co inversión, o los diferentes tramos de capital diseñados.	Implementation	equipo del proyecto	2020-03-12
Se valora muy positivamente el sistema de Gobernanza de Holacracy implementado en Koga, a través de la consultoría. Se trata de un sistema que promueve la innovación y flexibilidad de la empresa, la cultura del emprendimiento y la independencia y autonomía del equipo. Se recomienda para este tipo de empresas, organizaciones e incubadoras.	Management	equipo del proyecto	2020-03-12