Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Apoyo al Emprendimiento Dinámico

Nro. Proyecto: PN-M1013 - Nro. Operación: ATN/ME-11100-PN

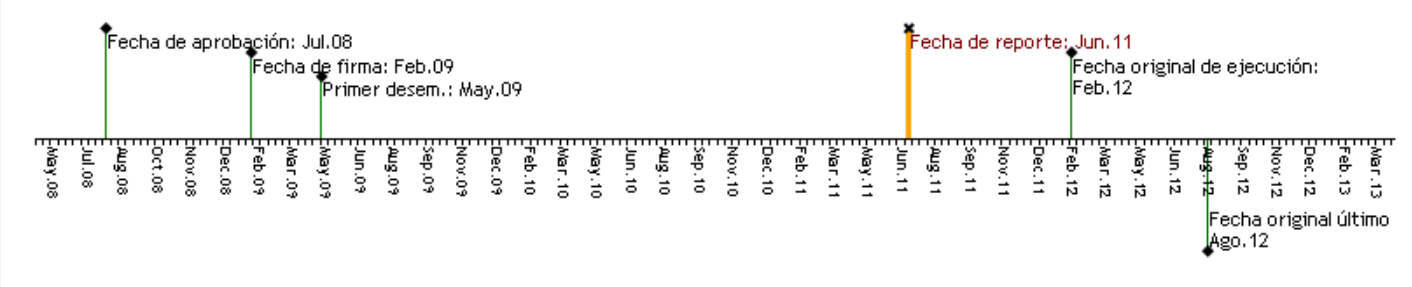
Propósito: Establecer un esquema integral y sostenible de promoción, incubación y financiamiento de empresas dinámicas.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PANAMÁ	PANAMÁ	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	ENTD - Promoción de emprendimientos dinámicos

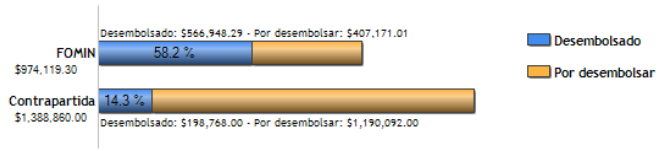
Agencia Ejecutora: FUNDACION CIUDAD DEL SABER

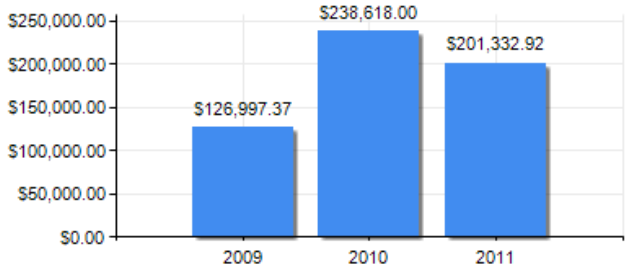
Líder equipo de diseño: Otsuka, Nobuyuki
Líder equipo de supervisión: Arosemena, Rosario

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

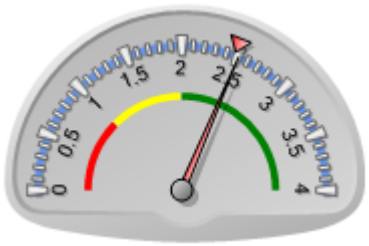


RECURSOS

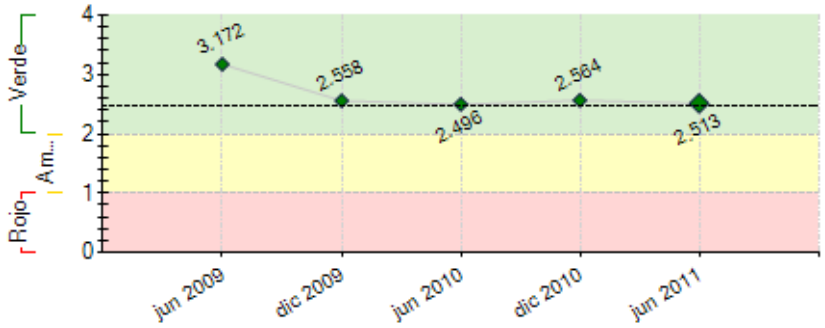




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

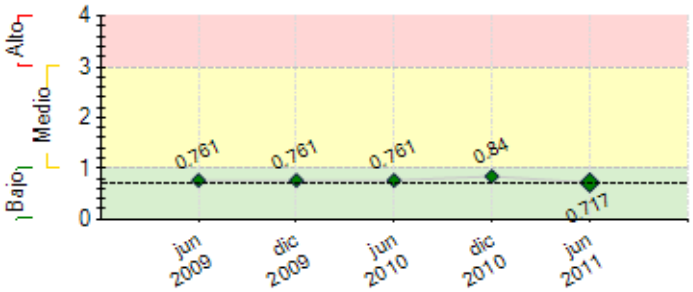


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.513
Promedio FOMIN: 2.476



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.694

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	---
Adquisiciones:	---
Capacidad Técnica:	---

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se ha avanzado de forma sostenida en el establecimiento de un esquema integral y sostenible de apoyo a empresas dinámicas, con ya un flujo constante de emprendimientos en proceso de conceptualización y búsqueda de financiamiento (Plan de Salto), con financiamientos concretados (Venture Club) y con centros de emprendimiento universitarios creados (UTP, Latina, etc.). Se han entrenado más de 60 profesores universitarios en como impartir una cátedra de emprendimiento. Se ha concretado el cumplimiento de casi todos los hitos del proyecto que según la planificación original debieron haberse cumplido. Hemos continuado con la implementación del Plan de Salto Competitivo, con ya más de 250 participantes entrenados, para capacitaciones pre-competitivas, comportamiento emprendedor, y modelo de negocios, entre otros temas. Con este nuevo plan, y con la implementación de la Red Sinérgica, se está logrando un esquema sostenible tanto de aceleración de empresas como de dealflow para la red. El fondo de capital semilla (FCS) no se ha concretado. Estamos por recibir los resultados de la evaluación intermedia, de tal forma que podamos diseñar e implementar las recomendaciones que nos hagan. Se indica que se lograrán los objetivos originalmente expuestos del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se logró aumentar nuevamente el número de miembros de la red de inversionistas a 23 personas, se cerraron contratos de inversión en dos emprendimientos dinámicos adicionales, se presentaron al menos 15 proyectos a la Junta Directiva de la Red de Ángeles, y se realiza el due diligence a dos emprendimientos dinámicos, se continuó con la divulgación electrónica del proyecto de forma masiva. Se entrenaron a más de 60 profesores universitarios en una cátedra de emprendimiento. Hemos iniciado el tercer conjunto de talleres de Plan de Salto Competitivo, con más de 250 participantes ya entrenados, para capacitaciones pre-competitivas, comportamiento emprendedor, y modelo de negocios, entre otros temas. Con este nuevo plan se está logrando un esquema sostenible tanto de aceleración como de dealflow para la red, ya que el sistema se ha institucionalizado, nuestro personal se ha entrenado y ya lo ejecuta de forma independiente, y se tienen las bases para realizar estos talleres de forma continua de ahora en adelante. Vale destacar que en el pasado, AEP realizaba el proceso de aceleración de forma uno a uno, y con esta nueva metodología se ha masificado el proceso, haciéndolo mucho más eficiente y con mayor probabilidad de lograr emprendimientos dinámicos creados y financiados. Se mantiene retrasada la puesta en operación del fondo de capital semilla.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Establecer un esquema integral y sostenible de promoción, incubación y financiamiento de empresas dinámicas.	**P.I1**	Al menos 40 empresas dinámicas creadas (incluyendo las que están en la etapa de incubación)	0				40	10	
							Feb 2012	Dic 2010	
	P.I2	Al menos 10 de éstas reciben inversiones de la Red de Ángeles Inversionistas	0				10	3	
							Feb 2012	Jun 2011	
	P.I3	El porcentaje de proyectos que reciben inversión por la Red de Ángeles Inversionistas aumenta de 5% a 15%	5				15	0	
							Feb 2012	Feb 2010	
	P.I4	Al menos 1 centro de incubación de emprendimientos creados dentro de Universidades	0				1	1	
							Feb 2012	Jun 2010	
Componente 1: Concientización de la cultura emprendedora **Peso:** 29% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Al menos 3 universidades capacitadas en los temas del desarrollo de centros de pre-incubación, incubación y de emprendimiento	0				3	3	Finalizado
							Feb 2012	Jun 2010	
	C1.I2	Al menos 60 Profesores capacitados contando con guías para un programa de formación de emprendedores universitarios	0				60	72	Finalizado
							Feb 2012	Jun 2011	
	C1.I3	3 concursos realizados con 600 concursantes en categorías tales como: (i) científicos e inventores con productos patentados o en proceso de emisión de patente; (ii) biotecnología; y (iii) tecnología de información y comunicaciones (TIC).	0				3	2	En curso
							Feb 2012	Nov 2010	
	C1.I4	600 emprendedores de concursos yotras fuentes capacitados en comportamiento emprendedor y modelos de negocios en 30 cursos (15 cursos en la Ciudad de Panamá y 15 cursos en provincias	0				600	263	En curso
							Feb 2012	Dic 2010	

		centrales, Chiriquí y Colón)							
Componente 2: Creación y ampliación de incubadoras en "redes" **Peso:** 34% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Mapeo institucional y base de datos de emprendedores desarrollados.	0				1 Feb 2011	1 Feb 2010	Finalizado
	C2.I2	AEP funcionando como una incubadora en redes y ha capacitado al menos 2 otras incubadoras emergentes.	0				2 Feb 2012	2 Feb 2010	Finalizado
	C2.I3	En comparación con la línea de base, aumento en 25% del flujo anual de emprendedores y emprendimientos potenciales a través de las alianzas formadas y mecanismo sistemático de caudal de proyectos	0				25 Feb 2012	25 Dic 2010	Finalizado
	C2.I4	150 emprendimientos en etapas pre-competitivas capacitados y fortalecidos con tutoría y con networking.	0				150 Feb 2012	263 Feb 2011	Finalizado
	C2.I5	6 emprendimientos con acceso a mercados internacionales a través de 10 alianzas internacionales.	0				6 Feb 2012		En curso
Componente 3: Formalización de Red de Ángeles Inversionistas **Peso:** 29% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Red de Ángeles Inversionistas formalizada con reglamentos operativos y estructura definidos con una membresía de al menos 30 miembros registrados.	0				30 Feb 2012	23 Jun 2011	En curso
	C3.I2	6 eventos de investor readiness de Red de Ángeles Inversionistas.	0				6 Feb 2012	5 Jun 2011	En curso
	C3.I3	8 capacitaciones para 30 emprendimientos cada una en investee readiness.	0				8 Feb 2012	2 Jun 2010	En curso
	C3.I4	9 foros de inversión	0				9 Feb 2012	3 Jun 2011	En curso
Componente 4: Mejoramiento del entorno emprendedor **Peso:** 8% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Borradores de propuestas de mejora del entorno para la creación de empresas con alto potencial de crecimiento, incluyendo reformas impositivas que incentiven el capital semilla y emprendedor, desarrolladas.	0				0 Feb 2011	1 May 2010	Finalizado
	C4.I2	Mercado alternativo de capital para empresas emergentes diseñado.	0				1 Feb 2011		Atrasado
	C4.I3	Propuestas presentadas a las entidades relevantes.	0				0 Feb 2012		En curso
	C4.I4	Mercado alternativo de capital para empresas emergentes funcionando.	0				1 Feb 2012		En curso
Componente 5: Fondo de Capital Semilla **Peso:** 0% **Clasificación:** Satisfactorio	**C5.I1**	6 empresas reciben financiamiento del Fondo.	0				6 Feb 2012	0 Jun 2010	Atrasado
Componente 6: Fondo de Descuento de Contratos **Peso:** 0% **Clasificación:** Satisfactorio	**C6.I1**	10 empresas reciben financiamiento del Fondo.	0				10 Feb 2012	1 Feb 2010	En curso

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Ago 2009	6	May 2009	Logrado
H1	Desarrollo de un mecanismo sistémico de caudal de proyectos	1	Ago 2009	1	Nov 2009	Logrado tarde
H2	Capacitación a AEP en Investee Readiness	1	Ago 2009	1	Jul 2009	Logrado
H3	Red de Ángeles Inversionistas formalizada con reglamentos operativos y estructura definida con una membresía de al menos cinco (5) miembros registrados.	5	Oct 2009	23	Jun 2011	Logrado
H4	Dos (2) concurso de planes de negocios realizado con un mínimo de ciento veinte (120) concursantes, por concurso; doscientos cuarenta (240) concursantes.	2	Dic 2010	2	Nov 2010	Logrado
H5	Un mínimo de sesenta (60) emprendimientos en etapas pre-competitivas capacitados y fortalecidos.	60	Abr 2011	263	Feb 2011	Logrado
H6	Red de Ángeles Inversionistas formalizada con una membresía de al menos doce (12) miembros registrados.	12	Abr 2011	23	Jun 2011	Logrado
H7	Mínimo dos (2) empresas dinámicas reciben inversiones de la Red de Ángeles Inversionistas.	2	Abr 2011	3	Jun 2011	Logrado tarde
H8	Propuesta desarrollada y aprobada para la creación y desarrollo de empresas con alto potencial de crecimiento, incluyendo reformas impositivas que incentiven el capital semilla y emprendedor.	1	Jun 2011	0	Jun 2011	No Logrado
H9	[*] Mínimo sesenta (60) profesores de las universidades capacitados en guías para un programa de formación de emprendedores universitarios.	60	Jun 2011	72	Jun 2011	Logrado
H10	Mínimo veinte (20) empresas dinámicas creadas (incluyendo las que están en la etapa de incubación).	30	Ene 2012	1	Dic 2009	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Dificultades con implementación de los componentes de finaciamiento.

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. No existe interés de la Bolsa de Valores de Panamá de crear un mercado alternativo.	Medio	01.01. Acercamiento con el sector privado y público sobre los beneficios y la estabilidad del recurso asignado al programa.	AEP/RAI
2. No existe cantidad suficiente de ideas con potencial de ser financiables son presentadas.	Medio	Mayor difusión y promoción de los beneficios del programa hacia los sectores objetivos y emprendedores.	Agencia Ejecutora

3. El entorno fiscal, político, regulatorio y bursátil desincentiva las inversiones en emprendimientos dinámicos.	Bajo	01.01. Acercamiento con el sector privado y público sobre los beneficios y la estabilidad del recurso asignado al programa. 01.02. Realizar programa de sensibilización con las nuevas autoridades públicas.	AEP
4. Las opciones alternativas de inversión en el mercado panameño mantienen un retorno esperado alto y más atractivo para los ángeles inversionistas.	Bajo	Es imposible mitigar por cuenta de los actores del proyecto. Lo que se puede hacer es invocar la importancia de este tipo de inversiones para el país.	RAI
5. El sector privado no está interesado en desarrollar el marco propicio para incrementar la inversión en capital emprendedor.	Bajo	Sensibilización de actores	AEP

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 17 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 10

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se han creado las "Redes Sinérgicas", que se constituyen principalmente por las decenas de participantes en los Programas de Plan de Salto más empresarios y emprendedores del medio. De esta manera no solamente aseguramos la aceleración en red de estos emprendimientos, sino que nos apalancamos en la asociatividad resultante para que se logren objetivos de sostenibilidad, ya que se abre la posibilidad de organización autónoma de los emprendedores en grupos que les permitan, entre otras muchas cosas, autofinanciar su funcionamiento. Se ha logrado crear interés del sector privado en apoyar este concepto de aceleración masiva (que antes no existía en AEP, ya que el mecanismo de aceleración era uno a uno y poco eficiente), creando las bases sólidas para una sostenibilidad futura.

La red de ángeles inversionistas ha implementado efectivamente planes y programas para asegurar su sostenibilidad al final del proyecto, con planes tales como actividades autónomas, cobro de administración de las inversiones, y mecanismos de financiamiento por los servicios ofrecidos a los emprendimientos, y otras.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Se nos ha hecho evidente que es importante hacer más efectivo el proceso de Plan de Salto, a través de un reciclaje adecuado de emprendimientos que no son pasados a etapas avanzadas o que no terminan recibiendo financiamiento. El potencial de esa gran cantidad de emprendimientos no puede ser desperdiciado y se debería diseñar algún esquema para hacer más efectivo el proceso. Las redes sinérgicas aproximan una solución a esta problemática, faltando procesos que inserten los emprendimientos "quedados" en nuevas oportunidades reales de lograr inversión o éxito empresarial.	Implementation	Lee, Ricardo Alberto
2. Fue crucial el haber entendido que los emprendedores dinámicos no se desarrollan naturalmente hasta un nivel adecuado para recibir inversión o para presentar sus ideas de forma adecuada, sino que requieren preparación previa masiva, dinámica, en red, y con un buen escalamiento. De esta manera, atrayendo y trabajando con cientos de emprendedores, se asegura estadísticamente y metodológicamente que un porcentaje estará listo para presentar ante inversionistas.	Implementation	Lee, Ricardo Alberto
3. Las acciones de generación de dealflow se tienen que realizar con suficiente antelación, por el peligro de que se seque el caudal para la red de ángeles y la el acelerador temporalmente. El dealflow de proyectos adecuadamente preparados es bajo, pero el potencial es enorme entre los emprendedores que necesitan preparación previa. Por eso hemos organizado los programas de Plan de Salto, con 400+ emprendedores potenciales al año, para aumentar el caudal.	Implementation	Lee, Ricardo Alberto
4. Fue muy importante el que, para el diseño de la red de ángeles inversionistas, se haya decidido por la estructura de fondo en vez de una red pura de inversiones individuales, de esta manera las decisiones fluyen mejor. Se evita además el efecto rebaño en las decisiones de inversión, y nos apalancamos del liderazgo de algunos inversionistas para atraer más inversionistas comprometidos.	Implementation	Lee, Ricardo Alberto
5. No se puede pensar en lograr sostenibilidad solamente de lo que se pueda lograr en ingresos directos de los emprendimientos, ya que el ciclo de desarrollo es largo y la mortalidad es alta. Por esto se tienen que incorporar esquemas orquestados donde se busquen patrocinadores y aliados, y con aún más importancia, donde los mismos emprendedores se auto-gestionen como grupo, para crecer juntos, pero también para financiar sus actividades.	Implementation	Lee, Ricardo Alberto
6. El ecosistema se tiene que fortalecer de forma permanente, y se debe hacer énfasis en el trabajo en grupo, el compartir buenas prácticas y en hacer sinergia para lograr recursos y objetivos. De lo contrario se corre el peligro de que algunos prefieran trabajar individualmente, en detrimento del ecosistema nacional que requiere trabajo y funcionamiento orquestado para beneficio de los emprendedores nacientes.	Implementation	Lee, Ricardo Alberto