Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Apoyo al Emprendimiento Dinámico

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

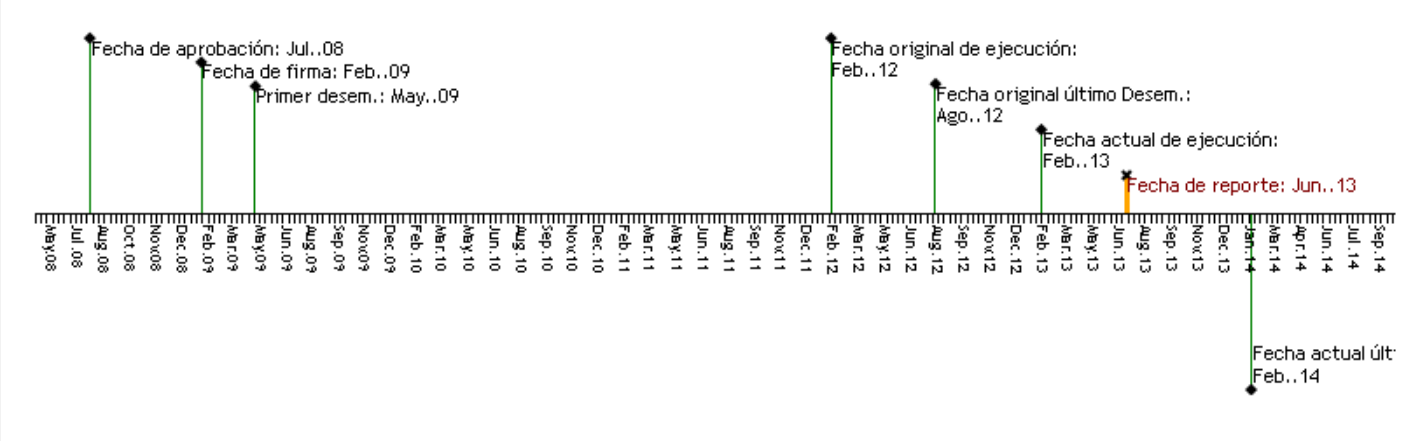
Resultado: Establecer un esquema integral y sostenible de promoción, incubación y financiamiento de empresas dinámicas.

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: Cambra, Gina

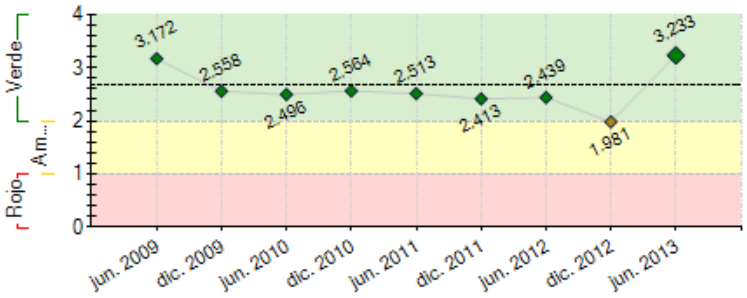
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$1,004,140.00	$72,115.76	$932,024.24
Contrapartida	$1,388,860.00	$0.00	$669,259.54

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Resultados

Cultura Emprendedora: 8 univs capacitadas en desarrollo de centros de empendimiento; 72 profesores capacitados en formación de emprendedores universitarios; 3 concursos de emprendimiento innovador a nivel nacional; 1443 emprendedores capacitados;10 Eventos de networking con 1349 participantes

Incubación en redes: Diez nuevas alianzas internacionales; 3 convenios firmados con univs; 6 emprendimientos con acceso internacional a través de alianzas; 1886 emprendimientos en etapas pre-competitivas fortalecidos con tutoria y networking; mapeo del ecosistema

Red de Inversionistas Ángeles: Red formalizada con 27 miembros, $1.4MM invertidos en 5 proyectos y 2do vehiculo de inversion creado; 12 conferencias y foros de inversion; 2 eventos regionales sobre capital de riesgo

Cabe recalcar que en el camino se decidió la constitución de la red de ángeles inversionistas como un fondo, en vez de una red. Creemos que fue exitoso el plan piloto, porque creó cultura de capital de riesgo, sensibilizó a inversionistas y emprendedores en el tema, hizo que aumentara la cantidad y calidad del dealflow, y creó el camino para la consecución del segundo fondo, que invertirá en 15 o más empresas en los próximos 4 años.

Entorno emprendedor: Implementación y publicación del GEM 2009, 2011 y 2012; diseño y plan de implementación de Mercado Alternativo de Capital; desarrollo de propuesta de política pública para emprendimiento con potencial de crecimiento

 # de empresas creadas: 37. El modelo de trabajo durante el proyecto fue de talleres en los cuales participaban entre 100-150 emprendedores y al final se escogían a los 5-10 proyectos con mayor potencial de éxito por su modelo de negocio propuesto y competencias emprendedoras del equipo. De estos grupos, no todas las ideas se convirtieron en negocios formales al poner a prueba la idea en el mercado, como era de esperarse, y esta experiencia en sí resultó en un aprendizaje valioso para aplicar a un futuro nuevo emprendimiento.

Sostenibilidad

- Capacitación técnica
- Consultoría para fortalecer competencias del equipo en desarrollo e implementación de procesos efectivos y eficientes para gestión de programas.
- Creación y fortalecimiento de relaciones con instituciones nacionales e internacionales
- Participación en Red Nacional de Emprendimiento.
- Diversificación de fuentes de ingreso, alianzas con apoyos recurrentes y portafolio de servicios especializados

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto SEED logró la mayoría de los indicadores de resultados establecidos en el Marco Lógico. El abordaje de la solución de crear una cadena de servicios para apoyar el desarrollo de la cultura de emprendedora fue acertada. Con respecto al Componente 1, cuyo propósito fue la promoción a nivel nacional para difundir los valores de la empresarialidad y motivar el espíritu emprendedor especialmente entre los jóvenes, se generaron los mayores logros del Proyecto SEED. A grandes rasgos, se capacitó a tres Universidades y 72 profesores, se realizaron 9 concursos, competencias y capacitaciones, sensibilizando a 1.143 participantes a través de instancias como el Concurso SEED, el Plan Salto Competitivo, GlobalizaT o Start-up Panamá. Estas métricas reflejan un claro éxito, un buen trabajo en sensibilización y se potenció el pipeline de emprendimientos. El Componente 2 logró incrementar el Deal Flow en un 93%, ya que pasó de 975 emprendimientos en el período 2005-2008 a 1.800 en el período 2009-2012. Se creó el Venture Club con el Componente 3 con un aporte de $1.4M, superando la meta de $800K establecida y logró integrar a 30 inversores nacionales e internacionales. El Venture Club invirtió la totalidad de los fondos disponibles, luego de un largo proceso que filtró a más de 255 emprendedores, pasando al Comité de Inversión solamente 36 emprendimientos (14%), para finalmente invertir en 5 emprendimientos (2%). No se logró la meta establecido de 10 emprendimientos financiados debido al bajo grado de madurez de los emprendimientos existentes. Tampoco se logró establecer un mercado alternativo de capitales para empresas emergentes ya que faltan emprendedores suficientemente maduros y en la suficiente cantidad tal que justifique desarrollar alternativas de financiamiento en el mercado de valores. Tampoco se logró crear el Fondo de Capital Semilla ni el Fondo de Descuento de Contratos debido a que no se percibió una demanda real de este tipo de instrumentos. Sin embargo, lo que se buscaba con estos instrumentos que era lograr aumentar la capacidad de inversión se alcanzó con la creación del Venture Club. La dedicación de los esfuerzos en generar demanda parece razonable y acertada, en vez de crear y gestionar instrumentos con una perspectiva de oferta que pocos emprendedores o ninguno utilizaría. Se recomienda evaluar la reasignación de los fondos FOMIN de los Componentes 5 y 6 del Proyecto SEED que no fueron ejecutados, cuyo monto asciende a USD 1.000.000, hacia un nuevo instrumento financiero.

Evaluación final

El Proyecto SEED buscó crear una cadena de servicios a disposición de emprendedores. El enfoque metodológico fue desde la oferta (se crearon y ofrecieron servicios). Bajo este marco, se crearon nuevos servicios y se potenciaron los incipientes esfuerzos de algunas instituciones (AEP, U.Tecnológica, entre otras). Al día de hoy, el reto en este sentido es lograr identificar las fortalezas que serán la base sobre las que construir la cadena, y llenar los gaps de servicios de forma de que más emprendimientos puedan sobrevivir a las primeras etapas. Este abordaje permitiría lograr generar mayor deal flow para las instituciones que se posicionan en etapas más avanzadas de la cadena, como puede ser el AEP o el Venture Club. Como recomendación, a nivel macro para el fortalecimiento de la cadena, se debería mapear con un enfoque de cadena, los servicios actuales pero ordenados por etapa de madurez. Provocaría impactos positivos tanto para los emprendedores, a la hora de entender el camino a recorrer, como para las instituciones que podrán entender qué lugar ocupar en la cadena, crecer en base a sus fortalezas y especializarse. Puede ser conveniente centralizar la oferta de servicios bajo un instrumento de comunicación (web u otro). Por otro lado, es necesario identificar los gaps y para cubrirlos se debería generar capacidades en las Instituciones. El enfoque debería ser de demanda para lo que es necesario considerar la "voz del cliente". Tanto en las entrevistas, como en las encuestas realizadas online a emprendedores, surgió que al día de hoy existen servicios desatendidos en el ecosistema panameño. Entre aquellos más relevantes se destacan: validación técnica (incluida la elaboración de prototipos), validación comercial, financiación adaptada a etapa de puesta en marcha (prueba de concepto).
Sin embargo, al momento de crear una cadena de servicios surge la duda en relación a sus reglas de funcionamiento. Las estrategias de desarrollo organizacional sugieren poner énfasis en la colaboración, la inclusión y la cooperación. A partir del Proyecto SEED hubo logros en materia de desarrollo institucional pero todavía resta coordinar y articular los servicios existentes así como reforzar la cadena en aquellos eslabones inexistentes o aun débiles. La articulación interinstitucional (lógica de red) debe promoverse proactivamente y buscar los incentivos adecuados para lograr una participación de todos los actores involucrados en la cadena de valor dentro del ecosistema.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

El informe y está muy completo. Ha logrado plasmar los logros en términos generales y de cada uno de los componentes según los objetivos que se habían plasmado.
De igual forma, el consultor ha hecho grandes recomendaciones sobre todas las posibles oportunidades a desarrollar y consideraciones que deberá tomar en cuenta el Acelerador de Empresas de Panamá para el desarrollo del ecosistema emprendedor en Panamá.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37809939

SECCIÓN 3: INDICADORES

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

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	Al menos 40 empresas dinámicas creadas (incluyendo las que están en la etapa de incubación)	0	40	37	93 %
R.2	Al menos 10 de éstas reciben inversiones de la Red de Ángeles Inversionistas	0	10	5	50 %
R.3	El porcentaje de proyectos que reciben inversión por la Red de Ángeles Inversionistas aumenta de 5% a 15%	5	15	25	200 %
R.4	Al menos 1 centro de incubación de emprendimientos creados dentro de Universidades	0	1	3	300 %

Componente 1: Concientización de la cultura emprendedora **Peso:** 29% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Cantidad de universidades capacitadas en los temas del desarrollo de centros de pre-incubación, incubación y de emprendimiento	0	3	3	100 %
	C1.I2	Al menos 60 Profesores capacitados contando con guías para un programa de formación de emprendedores universitarios	0	60	72	120 %
	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	3	100 %
	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 centrales, Chiriquí y Colón)	0	600	1143	191 %
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	1	100 %
	C2.I2	AEP funcionando como una incubadora en redes y ha capacitado al menos 2 otras incubadoras emergentes.	0	2	3	150 %
	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	93	372 %
	C2.I4	150 emprendimientos en etapas pre-competitivas capacitados y fortalecidos con tutoría y con networking.	0	150	1886	1,257 %
	C2.I5	6 emprendimientos con acceso a mercados internacionales a través de 10 alianzas internacionales.	0	6	6	100 %
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	26	27	104 %
	C3.I2	6 eventos de investor readiness de Red de Ángeles Inversionistas.	0	5	5	100 %
	C3.I3	8 capacitaciones para 30 emprendimientos cada una en invester readiness.	0	2	2	100 %
	C3.I4	9 foros de inversión	0	5	7	140 %
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	2	0 %
	C4.I2	Mercado alternativo de capital para empresas emergentes diseñado.	0	1	1	100 %
	C4.I3	Propuestas presentadas a las entidades relevantes.	0	0	2	0 %
	C4.I4	Mercado alternativo de capital para empresas emergentes funcionando.	0	1	0	0 %
Componente 5: Fondo de Capital Semilla **Peso:** 0% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C5.I1**	6 empresas reciben financiamiento del Fondo.	0	0	0	0 %
Componente 6: Fondo de Descuento de Contratos **Peso:** 0% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C6.I1**	10 empresas reciben financiamiento del Fondo.	0	0	1	0 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Ago. 2009	6	Abr. 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	18	Ago. 2009	Logrado
H5	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
H6	Un mínimo de sesenta (60) emprendimientos en etapas pre-competitivas capacitados y fortalecidos.	60	Abr. 2011	263	Feb. 2011	Logrado
H7	Red de Ángeles Inversionistas formalizada con una membresía de al menos doce (12) miembros registrados.	12	Abr. 2011	13	Dic. 2009	Logrado
H8	Mínimo dos (2) empresas dinámicas reciben inversiones de la Red de Ángeles Inversionistas.	2	Abr. 2011	3	Jun. 2011	Logrado tarde
H9	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	1	Jul. 2012	Logrado tarde
H4	[*] 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).	20	Ene. 2012			No Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 18 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 18

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

El Acelerador de Empresas ha presentado un plan de sostenibilidad que incluye la articulación de los distintos actores del ecosistema y fomentar cerrar los gaps de servicios de forma de que más emprendimientos puedan sobrevivir a las primeras etapas. Este abordaje permitiría lograr generar mayor deal flow para las instituciones que se posicionan en etapas más avanzadas de la cadena, como puede ser el Venture Club.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

- Capacitación técnica
- Consultoría para fortalecer competencias del equipo en desarrollo e implementación de procesos efectivos y eficientes para gestión de programas.
- Creación y fortalecimiento de relaciones con instituciones nacionales e internacionales
- Participación en Red Nacional de Emprendimiento.
- Diversificación de fuentes de ingreso, alianzas con apoyos recurrentes y portafolio de servicios especializados

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Se recomienda completar y fortalecer eslabones de servicios poco desarrollados: se requiere brindar servicios de validación técnica, validación comercial, elaboración de prototipos, financiación adaptada a etapa de puesta en marcha (prueba de concepto), entre otros. La existencia de una cadena de servicios completa es muy importante para elevar la tasa de nacimiento de empresas dinámicas.	Sustainability	Cambra, Gina *[FOMIN]*
2. Crear un mapa del ecosistema con un enfoque de cadena que ordene los servicios prestados por las instituciones de acuerdo a la etapa de madurez del emprendimiento y desarrollar una base de datos de emprendedores según las distintas fases del proceso de formación.	Sustainability	Cambra, Gina *[FOMIN]*
3. Un área que se debería fortalecer es la de de ventas, dar soporte y coaching para impulsar en el "go to market" a los emprendimientos en aceleración. Por lo tanto, se debería revisar la heterogeneidad del equipo del AEP, complementarlo con algún especialista o haber planteado capacitaciones en el área de ventas para fortalecer los servicios de aceleración.	Implementation	Cambra, Gina *[FOMIN]*
4. En el diseño se previeron pocas instancias formales de interacción en la ejecución. Se recomienda crear instancias que obliguen a generar mayor interacción entre el equipo del AEP con especialistas del ecosistema en Panamá y entre las demás instituciones del ecosistema.	Design	Cambra, Gina *[FOMIN]*
5. Las actividades de los seis componentes del proyecto requerían de especialistas en diversas disciplinas y know how en las diferentes etapas de madurez de un emprendimiento. A su vez, el volumen de actividades a realizar es amplio y diverso. Por lo tanto, es un desafío muy ambicioso para una sola institución y se recomienda incluir acciones de fortalecimiento institucional.	Design	Cambra, Gina *[FOMIN]*
6. La documentación y diseño de procesos que acompañen y agilicen la gestión de programas es un factor importante para la sostenibilidad temporal y efectividad de implementación. Se debe considerar la inversión en herramientas de gestión de programas y no solamente limitar la inversión al diseño de dichos programas.	Design	Orillac, Nicole
7. Elemento clave para la identificación y movilización de potenciales ángeles inversionistas es la selección de un líder con conexiones, credibilidad y pasión por el tema que esté dispuesto a empujar la iniciativa por un periodo mínimo de 2-3 años al menos en el inicio	Implementation	Orillac, Nicole
8. La coordinación de los actores del ecosistema es un proceso que requiere de recursos y está subordinado a externalidades del ecosistema y de las estrategias e intereses individuales de cada institución.	Implementation	Orillac, Nicole

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Metodología para creación del Venture Club (Creación de la Primera Red de Ángeles Inversionistas en Panamá)
Desarrollo de la metodología para elaborar el Estudio GEM (Global Entrepreneurship Monitor)
Metodología para mejorar el proceso de Incubación de Redes
Estudio para desarrollar y ejecutar el plan para el lanzamiento e implementación exitosa del Mercado Abierto de Capital (MAC)
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

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

08/JUL./2008	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1521449]
04/JUN./2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37810003]
04/JUN./2013	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=37809939]
09/MAY./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38787537]

Ficha del proyecto http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PN-M1013&lg=SP