Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2018 - JUNIO 2018

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Laboratorio de Impacto KOGA

Nro. Proyecto: PR-M1038 - Proyecto No.: ATN/ME-15257-PR

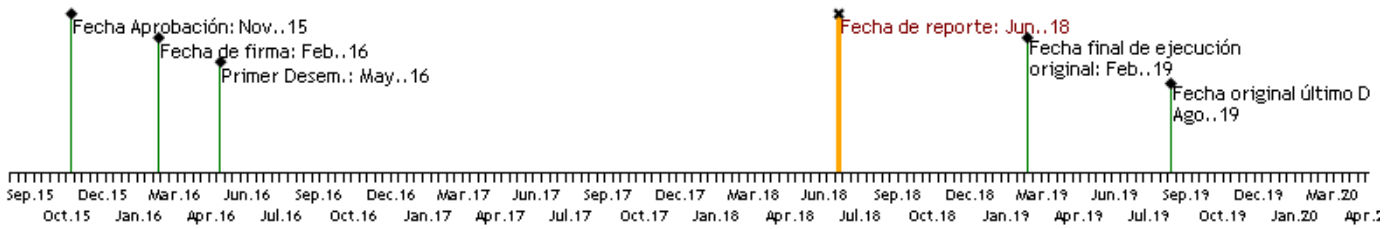
**Propósito:** El objetivo de resultado es la consolidación del modelo KOGA de laboratorio de emprendimiento social, trabajando con el conjunto de actores del ecosistema.

| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| PARAGUAY | PARAGUAY | SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa | BOPD - Inclusión económica |

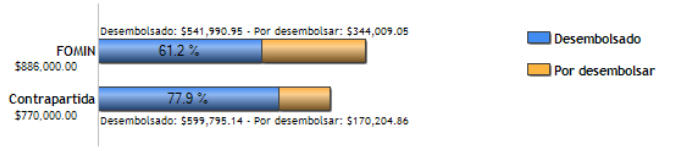
**Agencia Ejecutora:** KOGA S.A.

**Líder equipo de diseño:** CÉSAR BUENADICHA
**Líder equipo de supervisión:** LUIS FERNÁNDEZ

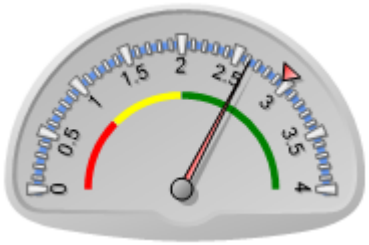
### CICLO DEL PROYECTO



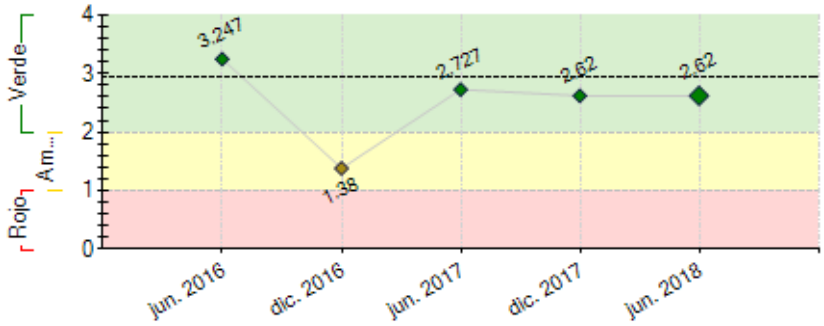

### RECURSOS




### PUNTAJE DE DESEMPEÑO

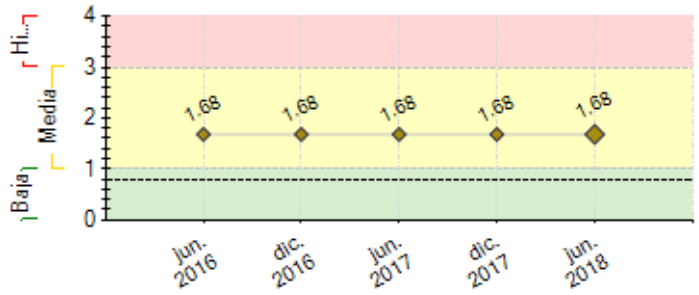


**Puntaje actual:** Satisfactorio: 2.62
**Promedio FOMIN:** 2.954




----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS




---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.79

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Alto |
| **Adquisiciones:** | Alto |
| **Capacidad Técnica:** | Media |

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

Hasta la fecha se han incubado 10 proyectos y acelerado 2, El Cantaro y en proceso de aceleración Optretina. Los resultados de subsistencia y crecimiento se van a medir a fin de año. Destacar los siguientes avances: Girls Code ha tenido dificultades con el equipo de emprendedoras, debido a un problema legal de una de ellas, cabe el riesgo de su desaceleración o desaparición. El Cantaro, continúa en alto crecimiento de forma sostenida. Mbojaó continua creciendo tanto en impacto como facturación, así como Preguntapy ( APPORANDU)

Se está afianzando el ecosistema, con espacios sostenibles de apoyo al mismo: se creó la ASEPy con el impulso de Koga, integrando otros socios fundadores y participaciones que permitan su sostenibilidad. Se mantiene la plataforma Karakú emprendedor de aceleración del ecosistema. Además se ha logrado alianzas con empresas nacionales para desarrollar innovación y programas sociales en su seno.Se ha iniciado el proceso de aceleración de emprendimientos e identificado más de 50 emprendimientos a ser replicados. Se han cumplido los 6 primeros Hitos del Proyecto.

Se mantiene la expectativa de cumplir con los objetivos, pero sí se está dando dificultades en los resultados de empresas incubadas y aceleradas, tanto en cuanto a la sustentabilidad de los proyectos en marcha como en la captación de nuevos emprendimientos. Mediante las aceleraciones se están desarrollando mecanismos de captación de emprendimientos más avanzados con potencial de crecimiento.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De acuerdo con los comentarios.

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

Se lanzó el Programa de Aceleración, con más de 80 postulaciones, seleccionando las 10 con más potencial de escalabilidad. Se inició la réplica internacional Optretina, una startup de salud de diagnóstico mediante análisis de la retina y la prevención de enfermedades. Este emprendimiento cuenta con el apoyo de la sede de España y con una emprendedora local. Se incubó el proyecto Amar Bailar con apoyo de Fundación Itaú y se aceleró la Marca Penitenciaria Mua.

Se han finalizado las consultorías de fortalecimiento (Estructura-Gobernanza, Modelo Negocios) y del Ecosistema (Aceleración ecosistema y Reglamentación Ley Emprendedores). Se completó el proceso de instalación del Grupo acelerador del ecosistema “Karakú”, con representantes clave del ecosistema y se ha trasladado la dirección a ASEpy. Se desarrolló un Programa Bootcamp, con 18 emprendedores. Se hizo la segunda edición de GramoFIIS,con apoyo del sector público y de más de 80 empresas y organizaciones.

Se han cumplido los Hitos 5, 6 y 7, con el desarrollo del modelo de negocios de Koga, la capacitación de más de 150 emprendedores y 2 estudios de caso del impacto del modelo. En el próximo semestre el foco del proyecto estará en desarrollar las actividades del lab, incluyendo nuevos programas de aceleración y replicas internacionales y en desarrollar mecanismos de inversión. Estas acciones promueven resultados difíciles de obtener, como el número de empresas desarrolladas y la constitución de la Red de Inversores.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De acuerdo con los comentarios.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

**Fin:**

Mejorar las condiciones de vida de personas y comunidades vulnerables a través del desarrollo de servicios y productos adaptados a sus necesidades y promovidos por emprendedores KOGA de bajos ingresos, facilitando su acceso a productos y servicios desarrollados a su medida y proporcionando acceso a oportunidades para incrementar sus ingresos.

| | Indicadores | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planificado | Logrado | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I.1 | Personas que mejoran sus condiciones de vida mediante las soluciones desarrolladas (310401). | 0<br>Feb. 2016 | 1<br>Feb. 2017 | 2000<br>Feb. 2018 | 6000<br>Feb. 2019 | 6000<br>Feb. 2019 | 12032<br>Dic. 2018 | |
| I.2 | Número de empresas que observan un incremento promedio de sus ingresos en un 10% un año después de la finalización del proyecto (330100). | 0<br>Feb. 2016 | 3<br>Feb. 2017 | 7<br>Feb. 2018 | 12<br>Feb. 2019 | 12<br>Feb. 2019 | 6<br>Dic. 2018 | |
| I.3 | Número de empresas que mantienen sus operaciones un año después de la finalización del proyecto (330201). | 0<br>Feb. 2016 | 1<br>Feb. 2017 | 4<br>Feb. 2018 | 10<br>Feb. 2019 | 10<br>Feb. 2019 | 6<br>Dic. 2018 | |
| I.4 | Número de actores clave del sector público o privado que adoptan nuevas prácticas basándose en el conocimiento o proyectos apoyados (450300). | 0<br>Feb. 2016 | 10<br>Feb. 2017 | 20<br>Feb. 2018 | 50<br>Feb. 2019 | 50<br>Feb. 2019 | 31<br>Dic. 2018 | |

**Propósito:**

El objetivo de resultado es la consolidación del modelo KOGA de laboratorio de emprendimiento social, trabajando con el conjunto de actores del ecosistema.

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| R.1 | Número de personas sensibilizadas en directo | 0<br>Feb. 2016 | 4600<br>Feb. 2017 | 9200<br>Feb. 2018 | 13800<br>Feb. 2019 | 13800<br>Feb. 2019 | 333026<br>Dic. 2018 | |
| R.2 | Número de personas/emprendedores capacitados en Transformadores | 0<br>Feb. 2016 | 80<br>Feb. 2017 | 180<br>Feb. 2018 | 300<br>Feb. 2019 | 300<br>Feb. 2019 | 244<br>Dic. 2018 | |
| R.3 | Número de emprendimientos que reciben capital semilla (financiamiento no reembolsable) | 0<br>Feb. 2016 | 9<br>Feb. 2017 | 19<br>Feb. 2018 | 30<br>Feb. 2019 | 30<br>Feb. 2019 | 9<br>Dic. 2018 | |
| R.4 | Número de emprendimientos acelerados. | 0<br>Feb. 2016 | 6<br>Feb. 2017 | 14<br>Feb. 2018 | 24<br>Feb. 2019 | 24<br>Feb. 2019 | 19<br>Dic. 2018 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Componente 1:** Consolidación del modelo Koga y expansión de red de alianzas<br>**Peso:** 20%<br>**Clasificación:** Insatisfactorio | **C1.I1** | Tablero de monitoreo de impacto de empresas sociales. | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Abr. 2018 | |
| | **C1.I2** | Modelo de negocio y expansión de KOGA desarrollado. | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Mar. 2018 | |
| | **C1.I3** | Nueva Estrategia en gobernanza y transparencia desarrollada e implementada – fortalecimiento institucional. | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Finalizado |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Mar. 2018 | |
| | **C1.I4** | Alianzas nacionales - internacionales | 0 | 5 | 10 | 15 | 15 | 23 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| | **C1.I5** | Diagnóstico de políticas públicas y estudio del contexto emprendedor desarrollados. | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | Atrasado |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Ene. 2018 | |
| **Componente 2:** Promoción, validación e incubación de soluciones<br>**Peso:** 20%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C2.I1** | Cantidad de personas sensibilizadas por Gramo presencialmente. | 0 | 4600 | 9200 | 13800 | 13800 | 259548 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| | **C2.I2** | Cantidad de personas sensibilizadas por Gramo en diferido | 0 | 50000 | 120000 | 200000 | 200000 | 651436 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| | **C2.I3** | Número de ideas identificadas y analizadas en Trampolín | 0 | 150 | 350 | 600 | 600 | 772 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Dic. 2017 | |
| | **C2.I4** | Número de ideas seleccionadas e incubadas en Trampolín | 0 | 20 | 40 | 60 | 60 | 29 | Atrasado |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| | **C2.I5** | Número de personas pertenecientes a comunidades beneficiarias que participan del proceso de co-creación | 0 | 180 | 320 | 540 | 540 | 509 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| | **C2.I6** | Número de soluciones validadas con las comunidades. | 0 | 20 | 40 | 60 | 60 | 30 | Atrasado |
| | | | | Feb. 2016 | Feb. 2016 | Feb. 2016 | Feb. 2019 | Jun. 2017 | |
| **Componente 3:** Consolidación y aceleración de proyectos de impacto<br>**Peso:** 20%<br>**Clasificación:** Insatisfactorio | **C3.I1** | Personas capacitadas en Transformadores con planes de negocio analizados | 0 | 80 | 180 | 300 | 300 | 200 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| | **C3.I2** | Informe con al menos 50 soluciones internacionales que se ajusten a la demanda de Paraguay. | 0 | 1 | 20 | 50 | 50 | 50 | Finalizado |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| | **C3.I3** | Emprendimientos internacionales a ser replicados a través de Impact LAB | 0 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| | **C3.I4** | Número de emprendimientos nacionales acelerados en Impact LAB. | 0 | 6 | 14 | 24 | 24 | 11 | Atrasado |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| | **C3.I5** | Horas de mentoría recibidas por emprendedores. | 0 | 90 | 210 | 360 | 360 | 468 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| **Componente 4:** Diseño y desarrollo de mecanismos de financiamiento<br>**Peso:** 20%<br>**Clasificación:** Insatisfactorio | **C4.I1** | Emprendimientos que reciben capital semilla (no reembolsable) por resultados | 0 | 3 | 7 | 12 | 12 | 6 | Atrasado |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Dic. 2017 | |
| | **C4.I2** | Número de empresas que observan un incremento promedio de sus ingresos en un 10% (330100) | 0 | 3 | 7 | 12 | 12 | 2 | Atrasado |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Dic. 2017 | |
| | **C4.I3** | Club de inversores ángeles conformado. | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | | Finalizado |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | | |
| | **C4.I4** | Fondo de co-inversión de impacto o recuperación contingente diseñado y listo para ser constituido. | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | | Atrasado |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | | |
| **Componente 5:** Sistematización y difusión del modelo KOGA<br>**Peso:** 20%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C5.I1** | Desarrollo de casos por temática acerca del modelo KOGA (gobierno corporativo, finanzas sociales, laboratorios de innovación, etc.) | 0 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| | **C5.I2** | Elaboración de documentos audiovisuales y publicaciones sobre emprendimiento | 0 | 2 | 4 | 6 | 6 | 14 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |
| | **C5.I3** | Reproducciones de materiales audiovisuales generados en el proyecto | 0 | 1000 | 5000 | 10000 | 10000 | 55601 | En curso |
| | | | Feb. 2016 | Feb. 2017 | Feb. 2018 | Feb. 2019 | Feb. 2019 | Jun. 2018 | |

| **Hitos** | | **Planificado** | **Fecha Vencimiento** | **Logrado** | **Fecha en que se logró** | **Estado** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H0** | Conformacion de un Comité Directivo. | 1 | Ago. 2016 | 1 | Ene. 2017 | Logrado |
| **H1** | 56.600 Personas sensibilizadas en Gramo | 1 | Feb. 2017 | 1 | Ene. 2017 | Logrado |
| **H2** | 8 proyectos incubados. | 8 | Oct. 2017 | 10 | Oct. 2017 | Logrado |
| **H3** | Modelo de Negocio y expansión Koga desarrollado. | 1 | Abr. 2018 | 1 | Mar. 2018 | Logrado |
| **H4** | 150 personas capacitadas en Transformadores. | 150 | Abr. 2018 | 182 | Dic. 2017 | Logrado |
| **H5** | Desarrollo de dos estudios de caso de Koga | 2 | Abr. 2018 | 2 | May. 2018 | Logrado |
| **H6** | Condiciones previas | 7 | Ago. 2018 | 7 | Abr. 2016 | Logrado |
| **H7** | Club de inversores ángeles conformado | 1 | Sep. 2018 | | | |
| **H8** | 12 proyectos incubados. | 12 | Oct. 2018 | | | |
| **H9** | 14 Emprendimientos nacionales acelerados o incubados | 14 | Oct. 2018 | | | |
| **H10** | 2 emprendimientos internacionales replicados a través del Impact Lab | 2 | Oct. 2018 | | | |
| **H11** | 12 Emprendimientos reciben capital semilla | 12 | Feb. 2019 | | | |

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

| | **Nivel** | **Acción de mitigación** | **Responsable** |
|---|---|---|---|
| 1. Que no exista suficiente cantidad de personas interesadas en crear empresas sociales. | Media | 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. | Project Guest |
| 2. Que no se despierte el interés o apetito por invertir, resultando en la no activación de | Media | Para mitigar este riesgo se realizarán diversas actividades y eventos mostrando a los inversores las bondades de apoyar el desarrollo de | Project Guest |

| | |
|---|---|
| los mecanismos de financiamiento previstos en el componente 4. | 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. |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 2 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** PP - Poco 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 | No se visualiza un modelo de negocios que sustente la actividad principal del proyecto - incubacion / aceleracion y no se visualiza fuentes externas de financiamiento. |
| [X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios) | Hay limitada capacidad de pago en la actividades de incubacion y aceleracion. |
| [X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo | Las actividades principales del proyecto no tienen un plan de sostenibilidad. |

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Todas las actividades del proyecto están orientadas hacia la sustentabilidad. Se plantean los proyectos con idea de que continúen en el seno de Koga una vez finalice el proyecto, dotándolos de modelos económicos que sean sostenibles. Otras actividades enfocadas a acelerar el ecosistema (Informes ecosistema emprendedor, Karakú, políticas públicas, Asociación de emprendedores ASEPy, etc) también tienen un enfoque de continuidad empoderando otros actores para que continúen con las mismas. La actividad con mayor dificultad de acomodar un modelo sustentable es la parte de aceleración, dado que el pago de estos servicios depende del éxito en el crecimiento de los emprendimientos (se participa de un porcentaje en el incremento de beneficios), no obstante se están dando oportunidades en el ecosistema para el apoyo de estas iniciativas (ej: fondos para fortalecimiento aceleradoras de CONACYT).

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

***[No se encontraron lecciones aprendidas]***