Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promoción de la Empresarialidad Dinámica en Argentina

Nro. Proyecto: AR-M1015 - Nro. Operación: ATN/ME-10265-AR

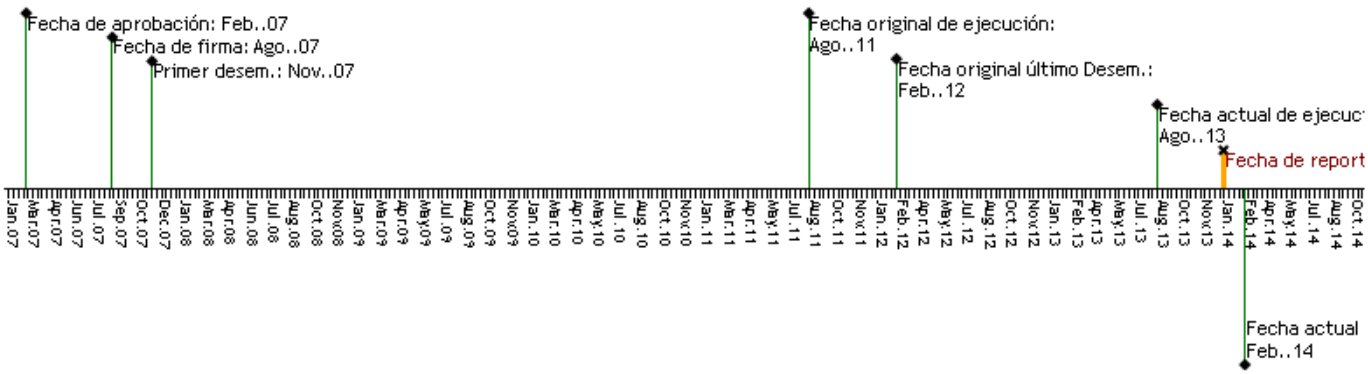
Resultado: Demostrar la validez de un modelo integral de promoción de la empresarialidad dinámica en Argentina vinculado al sector privado local.

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

Agencia ejecutora: Fundación Empresa Global

Líder equipo de diseño: Miguel Aldaz,
Líder equipo de supervisión: Castello, Hector Luis

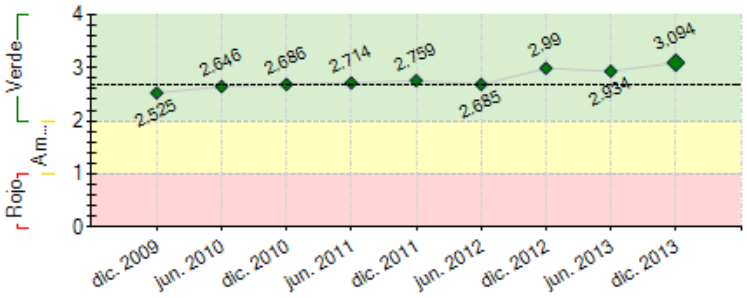
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$1,219,800.00	$138,431.75	$1,081,368.25
Contrapartida	$3,633,960.00	$0.00	$8,905,697.88

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El desempeño del proyecto desde su principio a la fecha fue altamente satisfactorio. Los principales logros alcanzados en forma acumulada son: 23 ediciones del **Programa de Gestión Estratégica y Crecimiento de las Pymes** con alto grado de satisfacción. La creación de **6 sedes del interior del país** para la transferencia de la **Metodología FEG. 5 PEDs** invertidas. **5 Foros de Inversión** en Buenos Aires y **1** en el Interior. **3 casos de políticas públicas. 3 Casos de Estudio sobre emprendedores exitosos. 2 Casos Capital Semilla. 2** premios otorgados por **Concurso de Promoción de la Empresarialidad.** Se firmaron 24**acuerdos con instituciones** para promover la empresarialidad.

Existieron dificultades en la implementación del Fondo de Inversión Ilex y numerosas trabas burocráticas en el proceso de concreción de inversiones en las PEDs. Los principales obstáculos encontrados fueron: vencer la resistencia inicial de las instituciones para implementar el programa y de las PEDs para confiar en él. La inestabilidad macroeconómica, inflación y atraso cambiario al final del proyecto. El nivel de riesgo del proyecto se consideró alto al inicio y medio en su final. La ejecución, la unidad coordinadora del proyecto puso especial énfasis en las siguientes acciones: tratar que las instituciones / universidades incorporen como propio el **"Programa de Gestión Estratégica y Crecimiento de las Pymes"** y la creación de más fondos de **capital** semilla en los cuales las PEDs puedan presentar sus proyectos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Unidad Ejecutora. El proyecto tuvo un desempeño satisfactorio y desarrolló un concepto innovador en materia de facilidades de inversión en la Argentina: pequeños fondos de capital emprendedor gerenciados profesionalmente y que actúan bajo la lógica de ángeles inversores. Dentro de los logros se registran la capacitación de 314 emprendedores, se analizaron 880 planes de negocios, se seleccionaron y apoyaron 125 y 34 fueron presentados al Fondo Ilex. El fondo invirtió en 5 empresas por un total de más de USD 1.500.000. Las mayores dificultades se dieron en el orden del vehículo de inversión y el marco regulatorio/administrativo que generaba dificultades a la hora de invertir en las PED. La solución de estos aspectos insumió considerable tiempo al equipo técnico, pero lograron materializar las inversiones en las empresas seleccionadas. La sostenibilidad del proyecto se encuentra

asociada principalmente a la continuidad de las actividades de capacitación y asesoramiento a PyMEs.

Evaluación final

Los resultados alcanzados por el proyecto son satisfactorios ya que se han cumplimentado con eficiencia la mayoría de los objetivos del programa de asistencia técnica, aún cuando se ha debido hacer frente a una considerable demora en la instrumentación de la facilidad. Tanto en el programa de asistencia técnica como en el correspondiente a la facilidad de capital semilla, el desempeño ha sido positivo, tanto en términos de resultados como de la diligencia de procesos, de la comunicación con los usuarios y de la cantidad de beneficiarios satisfechos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39039532

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Demostrar la validez de un modelo integral de promoción de la empresarialidad dinámica en Argentina vinculado al sector privado local. **Clasificación:** Satisfactorio	**R.1**	Porcentaje de los emprendedores que reporta un nivel alto de satisfacción con relación a los servicios de desarrollo empresarial recibidos por la FEG.	0	50	96	192 %
	R.2	Porcentaje de las empresas invertidas por la Facilidad, con al menos un año de antigüedad, que alcanzan las metas de su plan de negocios con no más de un 40% de incumplimiento.	0	60	100	167 %
	R.3	Instituciones/alianzas del interior del país que participan de las actividades del proyecto.	0	3	6	200 %
	R.4	Porcentaje de planes de negocios seleccionados que contempla desde un principio la financiación mediante capital accionario.	0	50	65	130 %
	R.5	Instituciones/alianzas institucionales (alternativas a FEG) con modelo de empresarialidad dinámica de la FEG.	0	2	24	1,200 %
	R.6	Porcentaje de empresas invertidas por la Facilidad que triplican EBITDA.	0	40	100	250 %
	R.7	Nueva facilidad de capital semilla, vinculada a la FEG, generada por inversores privados.	0	1	0	0 %
Componente 1: Incremento del flujo de emprendimientos **Peso:** 29% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Instituciones del interior del país con metodología FEG transferida.	0	4	12	300 %
	C1.I2	Colaboraciones asociativas en el Gran Buenos Aires.	0	4	2	50 %
	C1.I3	Planes de negocios seleccionados y recompensados a las entidades de promoción de la empresarialidad.	0	250	880	352 %
Componente 2: Preparación del entorno inversor. **Peso:** 46% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Planes de negocios seleccionados y apoyados.	0	100	125	125 %
	C2.I2	Planes de negocios seleccionados y apoyados que son presentados a la Facilidad de Capital Semilla.	0	18	34	189 %
	C2.I3	Redes de ángeles inversores apoyadas y con las cuales se han desarrollado actividades en conjunto con FEG en Buenos Aires.	0	2	1	50 %
	C2.I4	Red de ángeles inversores apoyada y con la cual se ha desarrollado actividades en conjunto con FEG en el interior del país.	0	1	1	100 %
	C2.I5	Foros de inversión (50% en el interior y 50% en el Gran Bs. As.) realizados.	0	4	6	150 %
Componente 3: Facilidad de capital semilla **Peso:** 13% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Los inversores privados han recibido una capacitación y tutoría continuas.	0	1	1	100 %
	C3.I2	Inversiones de entre US$ 200.000 y US$ 350.000 realizadas en la primera ronda.	0	7	5	71 %
	C3.I3	Inversiones adicionales de entre US$ 300.000 y US$ 550.000 realizadas en las empresas exitosas de la primera ronda.	0	4	0	0 %
Componente 4: Evaluación y difusión de lecciones aprendidas y propuestas de políticaspúblicas. **Peso:** 13% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Página web de la Fundación en operación con información útil para PED e inversores privados.	0	1	2	200 %
	C4.I2	Estudio de casos sobre Capital Semilla.	0	3	2	67 %
	C4.I3	Estudio de caso sobre Emprendedorismo.	0	3	3	100 %
	C4.I4	Eventos nacionales e internacionales con participación del proyecto para difusión del mismo.	0	5	5	100 %
	C4.I5	Propuestas de política pública.	0	2	2	100 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	4	Feb. 2008	4	Oct. 2007	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Cambios en la política nacional

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. La política macroeconómica y los mercados no se mantienen estables y empeora el clima de inversión actual.
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: La Argentina esta realizando un ajuste con un estado de inflación simultaneo, lo cual esta complicando el escenario economico de las empresas. El PBI ha parado de crecer, hay severas restricciones cambiarias y el horizonte se ha vuelto complicado para los negocios.

2. Se producen reformas económicas y/o impositivas que modifican en forma significativa la evolución y propiedad de las empresas.
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Se presentan limitaciones para la importación de materia prima e insumos para las pymes.

3. No existe disponibilidad de los individuos de actuar como inversores "ángeles" y/o inversores provados en Capital Semilla.
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: La alta inestabilidad politico económica es el factor que hace que el riesgo este vigente.

4. La demanda de capital no empieza a ser importante, particularmente para las PED.
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: La demanda de capital de trabajo es cada vez mayor por la inflación,

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
El compromiso y aportes de los socios fundadores de FEG sumado a los ingresos por servicios provenientes de actividades vinculadas a los componentes I y II del programa de asistencia técnica, permiten valorar positivamente la sostenibilidad del programa.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La sost. del proy. se daría a través de la existencia de varios fondos similares, Mediante la participación de la FEG como patrocinadora de proyectos pymes subsidiados por el GCBA y la SEPYME se incrementó el flujo de empresas con alto potencial de crecimiento. La FEG actúa como UCAP, para el Credito Fiscal Pyme que las pymes participen de los programas y recuperen la inversión como Crédito Físcal. Asimismo la FEG mediante la Ventanilla PACC-SEPYME aumenta el flujo de pymes potenciales y mediante el desempeño del Fondo ILEX, está iniciando la conformación de un nuevo Fondo de Inversión y eventualmente un nuevo programa de asistencia técnica que darán sost. a éste tipo de proy. En 03/12 se realizó un taller junto al BID para analizar la sost. del proy. Algunas actividades alternativas de sost. están vinculadas a prestar servicios de fomento a la inversión en pymes. Se esperan aportes del BID que nos acompañen en el objetivo de sostener a la FEG. Luego de implementar la "Metodología FEG 2 Universidades han aplicado su continuidad. Finalizado el convenio BID, la FEG seguirá funcionando apoyando a las pymes dictando del PGECP y vinculada a otros organismos de apoyo a pymes.

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

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. 2013 Obstáculo: la dificultad expresada en 2012 sobre el desempeño de empresas pymes muy pequeñas por severas dificultades de acceso al financiamiento, se ha agravado por una persistente inflación que alcanza niveles del 25% anual lo que ha incrementado las necesidades de capital operativo Abordaje: la contrapartida local esta apoyando financieramente a las pymes invertidas a sortear esta situación Hemos solicitado al BID-FOMIN que colabore en este aspecto con la contraparte Local. Esto se encuentra en proceso de análisis e implementación. Obstáculo: La inestabilidad macroeconómica en Argentina conspira contra la sustentabilidad del proyecto. Seria importante la generación de fondos adicionales para complementar por y los mayores costos debido a la inflación y atrasos cambiarios. Abordaje: Proveer de fondos adicionales que tengan en cuenta la inflación y eventuales atrasos cambiarios.	Implementation	Baridon, Veronica Marcela
2. 2012 Obstáculo: se dificulta el desempeño de empresas pymes muy pequeñas por severas dificultades de acceso al financiamiento. Abordaje: la contrapartida local esta apoyando financieramente a las pymes invertidas a sortear esta situación. A futuro sugerimos enfocar las inversiones a empresas de mayor tamaño relativo y con mayor experiencia en manangement * Para invertir en empresas en un estadío incipiente, se requiere un fondo que disponga de los medios para participar en el management del día a día, especialmente en momentos de turbulencia. •El contexto macro no ayuda en absoluto a la normal evolución de empresas con elevadas necesidades de capital de trabajo para crecer. •En empresas tan pequeñas, la demanda de tiempo y energía por parte del management del fondo no es proporcional a la posibilidad de multiplicar los resultados •No hay que minimizar los riesgos de los procesos de industrialización. Los prototipos no siempre funcionen.	Implementation	Baridon, Veronica Marcela
3. 2011 Obstáculo: continúa repitiéndose lo informado en el semestre anterior. Abordaje: seguimos trabajando permanentemente con la SEPYME para superarlo. Recomendación: seria importante que el BID intervenga para revertir esta situación.	Sustainability	Baridon, Veronica Marcela
4. 2011 Obstáculo: Por la legislación vigente, las Pymes al ser invertidas por Fondos o inversores particulares, pierden su condición de PYME, lo que las limita en el acceso al Crédito a tasa preferencial Pyme. Abordaje: Se han realizado reuniones con el Secretario Pyme y la Ministra de Producción, para por lo menos, conseguir una excepción para las Pymes invertidas por los organismos internacionales de crédito. Hemos recibido una promesa de dar curso favorable a esta solicitud. Recomendación: En el mediano y largo plazo, habría que trabajar para revisar toda la legislación vigente en relación a las Pymes y la posibilidad de ser invertidas por Fondos de Inversión.	Design	Baridon, Veronica Marcela
5. 2010 Obstáculo: Trabas burocráticas para implementar los aportes de capital en las PEDs seleccionadas. Abordaje: intenso trabajo del equipo de la unidad ejecutora para solucionar estas trabas mediante	Implementation	Baridon, Veronica Marcela

reuniones con los organismos reguladores, bancos y con el Subsecretario de la SEPYME. Recomendación: seguir insistiendo en agilizar estos procesos ante las autoridades nacionales.		
6. 2010 Obstáculo: demora en la implementación del Fondo de Inversión ILEX. Abordaje: intenso trabajo de investigación hasta que se encontró e implementó la solución. Recomendación: no poner en marcha futuros proyectos, sin tener constituido el instrumento	Implementation	Baridon, Veronica Marcela
7. 2010 Obstáculo: La percepción por parte de las Universidades que el "Programa de Gestión Estratégica y Crecimiento de las Pymes" competía con sus programas tradicionales de formación Abordaje: demostrar que más que un programa de formación personal de la persona, este es un programa de apoyo integral a la empresa pyme (mas orientado a la empresa que al empresario) Recomendación: difundir previamente esto en futuros programas.	Design	Baridon, Veronica Marcela
8. 2010 Obstáculo: Cambiar en el empresario Pyme la percepción de que los programas de capacitación "no son para ellos" sino para grandes empresas. Abordaje: enfoque práctico del Programa de Gestión Estratégica y Crecimiento de las Pymes" y aplicabilidad de herramientas en la empresa Pyme. Recomendación: mantener este enfoque en todas las actividades de capacitación vinculadas a las Pymes.	Implementation	Baridon, Veronica Marcela
9. 2008 A pesar de las circunstancias complejas que sufrió el país debido a la crisis política derivada del enfrentamiento entre el agro y el gobierno, y al no muy favorable clima de inversión, los inversores del ILEX mantuvieron su entusiasmo y compromiso, participando activamente de todas las reuniones y debatiendo acerca de las características de los prospects presentados.	Implementation	Baridon, Veronica Marcela

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

Los principales productos de caso desarrollados son estudios de casos y propuestas en materia de políticas públicas. Los productos pueden resultar de interés tanto en ámbito académico, como empresarial y sector público.

Productos principales del proyecto

[Ago. 2008] Políticas públicas para el desarrollo de capital de riesgo en la Argentina (Case studies)
Autor: FEG

[Ago. 2008] Políticas públicas para el desarrollo de capital de riesgo en la Argentina (Case studies)
Autor: FEG

[Jul. 2011] Caso Rasti (Case studies)
Autor: Juan Pablo Manzuoli

[Dic. 2012] Caso Tecnovax (Case studies)
Autor: FEG

[Sep. 2013] Caso MaqTec (Case studies)
Autor: FEG

[Sep. 2013] Caso MaqTec (Case studies)
Autor: FEG

[Dic. 2013] Informe Final Programa (Case Study)
Autor: FEG

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

30/ENE./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=889204]
06/MAY./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=971519]
25/NOV./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36544671]
25/NOV./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36544674]
25/NOV./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36544676]
25/NOV./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36544678]
25/NOV./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36544681]
25/NOV./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36544683]
25/NOV./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36544687]
07/OCT./2014	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39119904]
08/SEP./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39039532]

Ficha del proyecto http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=AR-M1015&lg=SP