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 Integral a la Empresarialidad Dinámica

Nro. Proyecto: UR-M1019 - Nro. Operación: ATN/ME-10146-UR

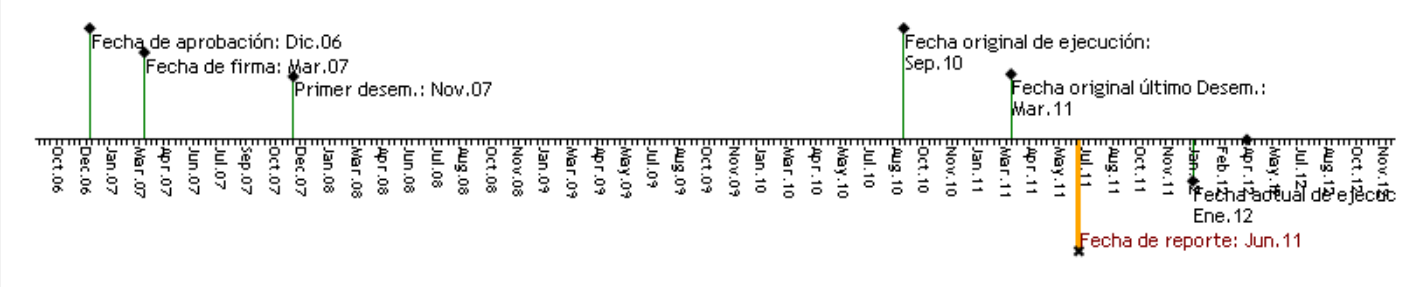
Propósito: Aumentar de forma sistemática el número y la calidad de nuevos o jóvenes emprendimientos/empresas en sectores dinámicos.

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

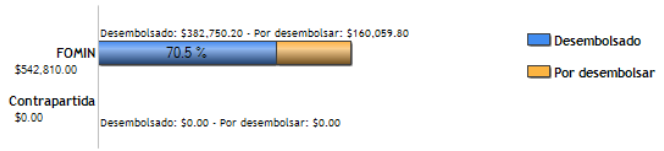
Agencia Ejecutora: Prospéritas Capital Partners

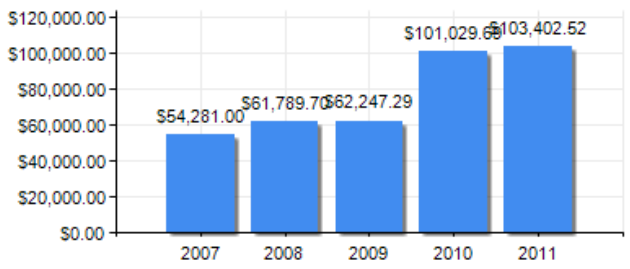
Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

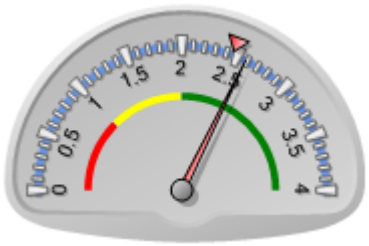


RECURSOS

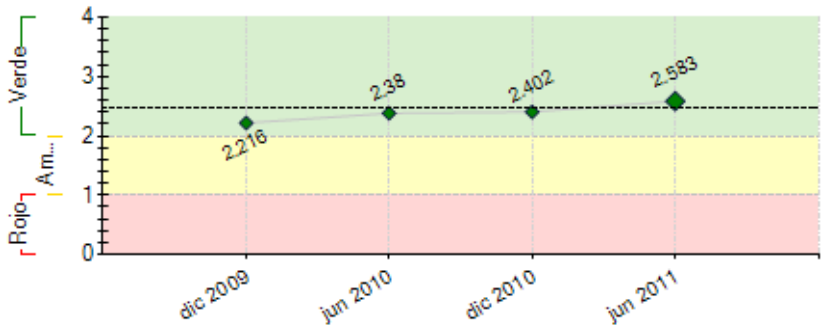




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

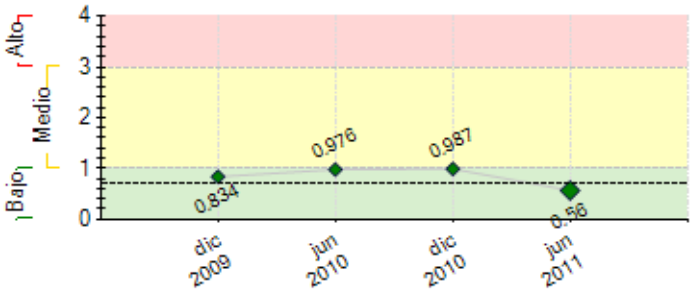


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.583
Promedio FOMIN: 2.46



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.703

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño del proyecto es satisfactorio: +500 emprendimientos analizados. 28 presentados a Comité de Inversión. A 24 se le aprobó crédito por USD 1,1 M y 19 recibieron fondos (por USD 719.000). El compromiso de aporte al Fondo es USD 1,2 M. Se adaptaron buenas prácticas internacionales al contexto uruguayo (recomendación de evaluación intermedia) que permitió a 5 empresas recibir aportes de ángeles por USD 788.600 (6 inversores privados uruguayos, y 1 Venture Capital del exterior). Se realizaron 8 talleres de capacitación.
Se co-ejecutó el Concurso de Ideas 2007 y se ejecutaron Competencias anuales de Planes de Negocios. Se creó un Manual y transfirió la Competencia a Instituciones de la Red Emprender.

Se desarrolló un Plan de Comunicación y se logró fuerte difusión en prensa oral y escrita y en medios digitales: Facebook (+ de 3.000 amigos), Twitter (casi de 500 seguidores), Página Web (presencia).

Dificultades encontradas: débil originación y lento desarrollo (principalmente comercial) de emprendimientos, falta de cultura emprendedora y elevada aversión al riesgo, conformación de una red de ángeles inversores, crisis financiera internacional 2008-9.
Próximos pasos: concretar al menos 2 inversiones de ángeles para potenciar portafolio del Fondo, poniendo foco en las empresas de mejor desempeño, diseñar la estrategia de sostenibilidad del Fondo (podría ser un nuevo Instrumento Financiero) y continuar compartiendo mejores prácticas con Fondos de la región.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La ejecución del programa permitió confirmar algunos de los riesgos identificados, como la escasa cultura emprendedora existente en el país, y las dificultades para conformar la red de inversores ángeles. Una dificultad adicional no incuida por el ejecutor, ha sido el relativamente escaso peso de la red Emprender como origen de los emprendimientos financiados

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño semestral fue satisfactorio.

Resultados: FE analizó 47 emprendimientos, aprobó 2 por USD 100K y desembolsó USD 20k. Se fortaleció el seguimiento a emprendedores: se realizaron 42 reuniones con emprendimientos y 49 reuniones con Instituciones de la Red Emprender a fin de identificar sinergias, compartir prospectos, etc. Se cerraron 3 inversiones con ángeles (Logicsat, Mudis y Dvelop) por USD 188k. El equipo del Fondo está guiando a 3 emprendimientos en su Plan de Expansión, aporte financiero y estratégico y en la relación con inversores.

Se intercambiaron experiencias en el Seminario PRODEM Argentina y el Foro Nex Links (organizado por YABT y MASHAV). Se relevaron buenas prácticas en el Foro de Inversión de Impacto (AVINA), en México.

Se continúan las acciones de comunicación y difusión por Facebook y Twitter. Se está creando una nueva Web que permite mayores facilidades en internet, que le dará mayor dinamismo a la página. Se contrató a un especialista de comunicación con quien se implementó un plan (se adjunta el documento final en Capítulo de "Ejecución del Proyecto"). Se publicaron alrededor de 20 notas en prensa escrita, columnas e historias del Portafolio, prácticamente todas las semanas desde marzo.
Sostenibilidad: Se analizan posibles escenarios y diseños de un nuevo Fondo, se mantienen conversaciones con actores locales y fondos del exterior interesados en dar continuidad a lo realizado por Fondo Emprender.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De acuerdo con el juicio del ejecutor

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Aumentar de forma sistemática el número y la calidad de nuevos o jóvenes emprendimientos/empresas en sectores dinámicos.	**P.I1**	Nuevos o jóvenes emprendimientos/empresas dinámicas y sostenibles financiados por el Programa.	0 Mar 2007	10 Mar 2009			32 Mar 2011	19 Jun 2011	
	P.I2	Número de ángeles inversores activos y conformados en red.	0 Mar 2007	8 Mar 2009			20 Mar 2011	29 Jun 2011	
	P.I3	Desembolso de los Angeles inversores activos y conformados en red (en USD)	0				1000000 Mar 2011	788600 Jun 2011	
Componente 1: Establecimiento del Fondo y financiamiento **Peso:** 35% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Porcentaje de empresas a las que el Fondo aporta capital de arranque obtienen financiamiento del Club de Ángeles u otra fuente de capital en el tiempo indicado.	0				13 Mar 2011	58 Jun 2011	En curso
	C1.I2	Porcentaje de empresas que han repagado, o están repagando, el adelanto del Fondo.	0				75 Mar 2011	61 Jun 2011	Atrasado
	C1.I3	Porcentaje de empresas que al menos crecen un 50% a partir del 2do año de financiadas	0				50 Mar 2011	55.5 Jun 2011	En curso
Componente 2: Club de Ángeles Inversores **Peso:** 35% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Número de Empresas en la que los ángeles invierten.	0				7 Mar 2011	5 Jun 2011	Atrasado
	C2.I2	Porcentaje de empresas que al menos crecen un 50% a partir del 2do año de financiadas	0				50 Mar 2011	0 Mar 2011	Atrasado
Componente 3: Originar, formar y fortalecer emprendedores dinámicos **Peso:** 30% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Número de Concursos de Planes de Negocios realizados.	0				4 Mar 2011	4 Jun 2010	Finalizado
	C3.I2	Número de Planes de Negocios recibidos en los concursos.	0				120 Mar 2011	144 Jun 2010	Finalizado
Componente 4: Difusión pública de resultados y propuestas de política **Peso:** 0% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Las autoridades del Gobierno y las instituciones privadas vinculadas al tema de creación de empresas están informadas sobre los resultados y lecciones aprendidas en el Programa.	Mar 2007				Mar 2011	Si Jun 2011	Finalizado

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	5	Nov 2007	5	Nov 2007	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Se podría experimentar pérdidas significativas en su aporte por el mal desempeño de las inversiones, especialmente considerando que no existe un número significativo de experiencias previas que demuestren la viabilidad de financiar emprendimientos dinámicos en Uruguay.	Bajo	Las políticas de inversión de los mecanismos se diseñaron considerando este riesgo y se las adecuó a la naturaleza incierta de los emprendimientos. Además, existirá la posibilidad de liquidar anticipadamente cualquiera de los mecanismos por malos resultados. Asimismo, en la evaluación se seleccionó agencias ejecutoras con un fuerte compromiso institucional y conocimiento del mercado objetivo y que, por lo tanto, pueden aportar un gran valor añadido al proceso. Inicialmente, se financiaron empresas en etapa de prototipo. Actualmente, se financian empresas que hayan vendido con el objetivo de reducir riesgo tecnológico y de mercado.	Ejecutor y FOMIN
2. Sensibilidad de la economía uruguaya a posibles crisis macroeconómicas que podrían afectar negativamente al entorno.	Bajo	El mecanismo de financiación propuesto cuenta con la participación en su administración de personal local con gran experiencia empresarial, quien ha enfrentado pasadas crisis. El Ejecutor presenta al Comité de Inversión, principalmente, empresas que buscan generar mejoras en la productividad, eficiencias y ahorros. Este tipo de empresas pueden encontrar oportunidades de negocio icluso en las crisis.	Ejecutor
3. No existen alta cantidad de empresas con buenos planes y capacidades (comerciales, de analisis de mercado y organizacionales) suficientes para potenciar el emprendimiento en corto plazo.	Bajo	El equipo de Fondo Emprender buscando alcanzar empresas con buenos planes creo la competencia Emprendedores en la Mira y la hizo sostenible a traves de Instituciones del Subprograma II. Adicionalmente, se participa de comites de decisión y se han derivado a estas Instituciones mas de 80 emprendimientos con potencial con el	Ejecutores

fin de que manduren su plan y en el futuro se presenten al Fondo nuevamente.

Con el fin de fortalecer ciertas capacidades en las empresas:
1) El equipo de Fondo Emprender hace seguimiento al portafolio, realiza un diagnostico de cada emprendimiento para ayudar al emprendedor a identificar aspectos de mejora.
2) Se utiliza la red de contactos de Prosperitas y del Programa Emprender para encontrar los apoyos que necesita.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

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] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	El número de potenciales emprendedores en el país puede limitar la expansión del fondo, necesaria para la sostenibilidad. Se maneja la alternativa de expandirse a la región

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1) Fondo Emprender:
Se está evaluando y documentando la experiencia de F.E., preparando el Diseño de nuevas propuesta. Se mantienen conversaciones con actores (Urug. y Arg.) interesados en crear nuevos instrumentos fiancieros.
Una integrante de F.E. está viajando a USA desde julio hasta setiembre para trabajar en un VC de Minesota.
Se contrató a Randy Havre (Hawaii) cuyas experiencias permiten entender mejor el rol que sector público y privado. Él capacitó a emprendimientos, instituciones y ángeles.
Se trabaja en potenciar el portafolio y facilitar el accedso a ángeles. F.E. capitalizó 2 empresas del portafolio (una formalizándose).
Se transmite buenas prácticas en seminarios (FORO INVERSIÓN DE IMPACTO-Mx, PRODEM-Arg, Nex Links de YABT-Uru).
2) Red de Ángeles:
Se apoyó en la concreción de nuevas inversiones ángeles (3 transacciones). Se alcanzó inversión de USD 788.600 en 5 empresas, por 6 uruguayos y también del exterior. Se continúa trabajando con otras empresas y armarán talleres para compartir experiencias locales de inversión.
3) Emprendedores en la Mira:
La edidión 2011 se ejecutó por instituciones de la Red Emprender. Se usó el Manual preparado por Fondo Emprender y JCI.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Es importante reconocer la necesidad de especialización de los instrumentos, según el tipo de emprendedurismo que se quiere promover. La búsqueda de amplitud e inclusión, tanto de entidades cooperadoras como beneficiarios, puede hacer que se peirda foco en el emprendedurismo dinámico, restando atractivo a inversores ángeles, y reduciendo la eficeicnia general. Se considera que en esos casos es preferible segmentar los instrumentos y especializarlos según objetivo.	Design	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. El tamaño limitado del mercado puede afectar la sostenibilidad financiera y operativa del Fondo. Existe la convicción de que se requiere un volumen sensiblemente mayor de operación para que el fondo sea sostenible. Ese volumen no parece fácil de alcanzar en el corto plazo en el mercado uruguayo, por lo que se debe evaluar la posibilidad de alianzas para incursionar en la región.	Sustainability	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
3. NUEVO FONDOS DE CAPITAL SEMILLA?: Una forma de fortalecer la originación de emprendimientos dinámicos podría ser crear varios Fondos Semilla, ofreciendo varios instrumentos de financiación. La originación no depende sólo de la necesidad de financiamiento sino del surgimiento de nuevos líderes (capaces de alinear a su organización a alcanzar un objetivo), con capacidades gerenciales suficientes (que logren manejar recursos humanos), con ambición de crecer fuera del país y capaces de explotar redes de contactos.	Sustainability	Gallinal, Santiago José
4. NUEVO FONDO LOCAL?: La creación de un Venture Capital local puede dar continuidad a la experiencia generada por un fondo de capital semilla. Sin embargo, el flujo de empresas generadas no siempre es suficientemente grande para justificar su creación. Un alternativa podría ser que F.E. se convierta en la unidad local de un Venture Fund Regional.	Sustainability	Gallinal, Santiago José
5. PLANIFICACIÓN DE F.E.: Es importante: - Financiar muchos emprendimientos, en distintos sectores, en diversas etapas de madurez, de diversas localidades con el fin de diversificar el portafolio, mitigar riesgos y potencias distintos sectores de la economía. - Fortalecer la red de contactos y provocar acercamiento. Para atraer inversores es importante generar retorno a los aportantes y oportunidades de inversión Luego de generado conocimiento, las acciones para rentabilizar el Fondo tendrán mayor probabilidad de éxito.	Sustainability	Gallinal, Santiago José
6. PERÍODO DE INVERSIÓN: Generar una cadena de financiamiento en etapas tempranas es clave para fortalecer la generación de nuevas empresas, aunque no es un proceso automático. Se requiere de un período de inversión de al menos 5 años, en vez de 3, y por lo tanto una asistencia técnica (que cubra costos de administración) que abarque al menos dicho período.	Design	Gallinal, Santiago José
7. RELACIONAMIENTO CON INVERSORES DEL FONDO: Otorgar préstamos convertibles, con tasa de interés fija y cobranza en función de ventas, si bien restringe la liquidez de los emprendimientos, permite generar ingresos y mejorar la posición patrimonial del Fondo (o cubrir gastos de administración). Este efecto mejora la percepción de los inversores en relación a la ejecución del Fondo y por lo tanto la convivencia entre inversores y administrador.	Design	Gallinal, Santiago José

8. ESTRATEGIA DEL FONDO E.: Es importante para diluir los costos de administración del Fondo y proveer un mejor seguimiento a las empresas que integran el portafolio, concentrar las inversiones en pocas empresas y por montos considerables (entre USD 750K y USD 1,2M en entre 15 y 20 empresas). Además se puede considerar una segunda ronda de inversión en las mejores para mitigar riesgos y potenciar el portafolio.	Design	Gallinal, Santiago José
9. APORTES AL FONDO DE CAPITAL SEMILLA: El aporte del sector público (en Fondo emprender) ha logrado incentivar a los privados quienes aportaron fondos en emprendimientos y conocimiento/experiencia.	Design	Gallinal, Santiago José
10. RED DE ÁNGELES- CONTACTO CON REDES REGIONALES: Los inversores ángeles no siempre tienen experiencia en expandir empresas hacia el exterior, por lo tanto es necesario desarrollar una red de contactos con Fondo de Inversión de otros paises para que los emprendedores puedan acceder a una segunda ronda de inversión que les permita potenciar su desarrollo y cuyo aporte venga acompañado de mucho valor de mercado.	Implementation	Gallinal, Santiago José
11. APORTES ÁNGELES- CAPITAL Y CONOCIMIENTO: Para que se convierta en un negocio rentable para el administrador, debería existir un alto volúmen de transacciones. Ello no ocurre en Uruguay, por lo que al administrador le convendrá liderar (asumiendo el costo) transacciones siempre que potencien el valor del Portafolio del Fondo.	Implementation	Gallinal, Santiago José
12. RED DE ÁNGELES: La experiencia de las empresas financiadas por el Fondo muestra que pueden asumir el rol de ángeles tanto individuos como empresas, siempre que aporten valor más allá de lo financiero.	Implementation	Gallinal, Santiago José
13. FORTALEZAS ACTUALES y SOSTENIBILIDAD: lo inversores no presentaron oportunidades a la red en forma expontánea. Ello indica que no ven incentivos de participar en Red. Hoy Prospéritas logró: - inversiones ángeles en 5 emprendimientos. - tiene equipo con experiencia, que genera de confianza. - grupo que entiende el proceso de inversión ángel: 6 inversores invirtieron en empresas de F.E. y otro grupo que ha asumido el rol de ángel en otras empresas uruguayas. Continuar generando acuerdos entre emprendedores y ángeles permitiría lograr una masa de ángeles que constituiría la base para conformar una Red. El proceso no se generó en forma espontánea, se lo catalizó. En otras experiencias (Ej.: Hawaii) el Estado u Organismos de Desarrollo ayudaron a mitigar riesgos para que a los privados les justifique exponer su conocimiento, tiempo y fondos al alto riesgo que significa invertir en etapas tempranas. Una vez que se hubieran alcanzado los logros antes mencionados tal vez los ángeles actúen como Red y potencien la originación de empresas.	Design	Gallinal, Santiago José
14. RED DE ÁNGELES: presentación 1 a 1: El Administrador del Fondo tuvo que liderar el proceso de presentación de un inversor a un emprendedor (la experiencia de hacer “elevador pitch” a paneles de inversores no fue efectiva). Esto permitió generar confianza entre las partes (excepto que se conocieran previamente) y agilizó la negociación. Asumir el costo legal viabilizó las primeras operaciones.	Implementation	Gallinal, Santiago José