Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 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

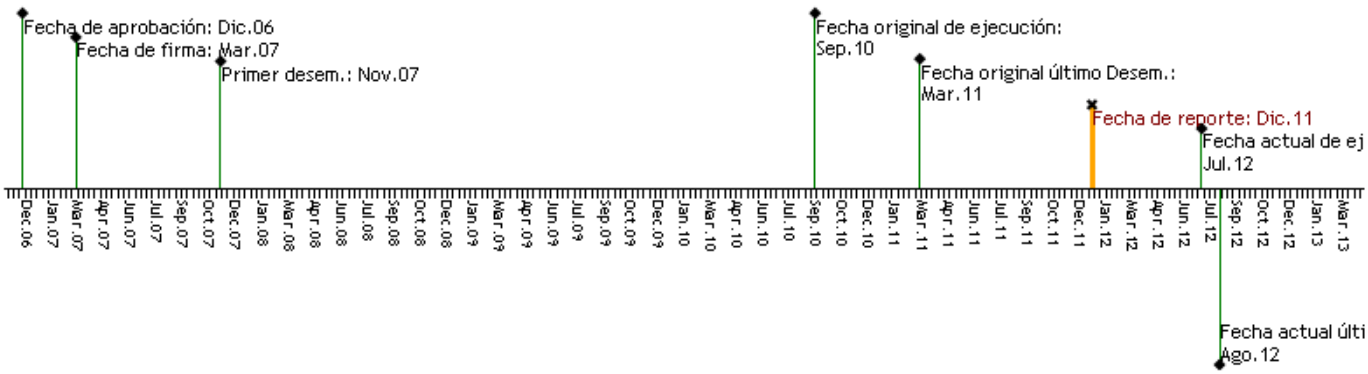
Propósito: Aumentar de forma sistemática el número y la calidad de nuevos o jóvenes emprendimientos/empresas en sectores dinámicos.

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

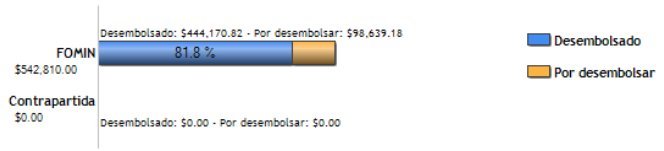
Agencia Ejecutora: Prospéritas Capital Partners

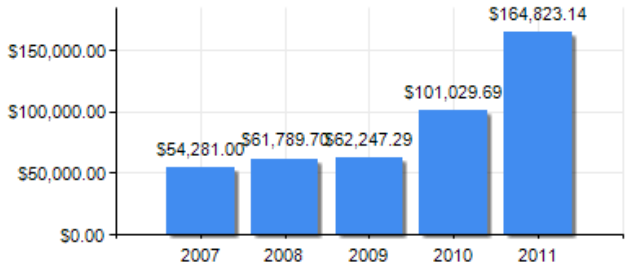
Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

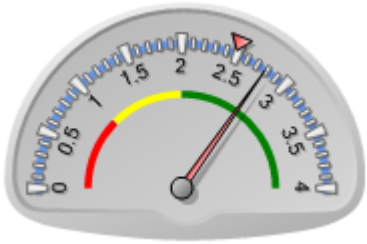


RECURSOS

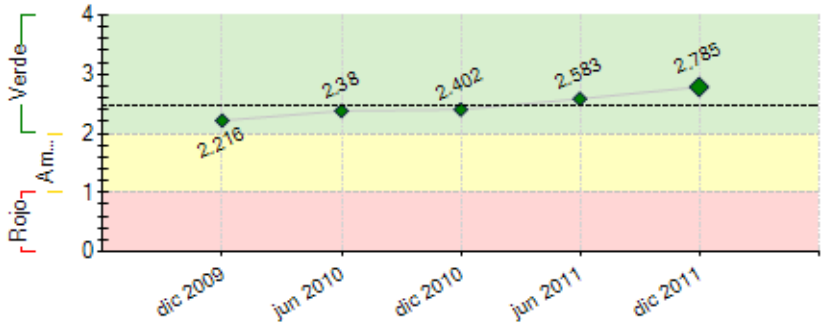




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.785
Promedio FOMIN: 2.485

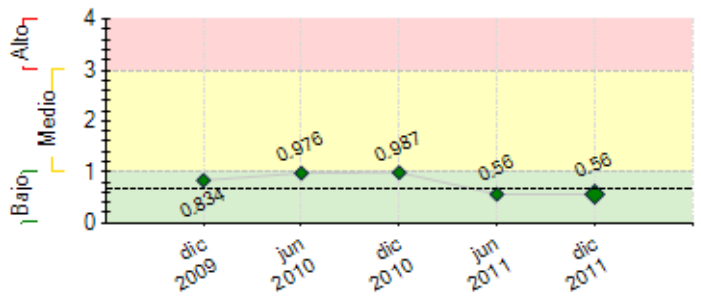


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.681

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño del proyecto es satisfactorio: +550 emprendimientos analizados. 28 presentados a Comité de Inversión. 20 recibieron fondos por USD 775K, siendo el compromiso de aporte al FE USD 1,2 MM.

Se adaptaron buenas prácticas internacionales al contexto que permitió a 9 empresas (7 del portafolio de FE) recibir aportes de ángeles por USD +3.2 MM (9 inversores privados uruguayos, inversores argentinos, 1 Corporación uruguaya, y 2 Venture Capital del exterior). En 2 de estas 7 empresas, FE convirtió su préstamo en capital.

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 medios digitales. Se documentó manual de procesos del Fondo y se transfirió la experiencia a Bolivia. Se realizaron 2 casos de estudio de FE.

Dificultades encontradas: débil originación y lento desarrollo (principalmente comercial) de emprendimientos, falta de cultura emprendedora y elevada aversión al riesgo, desinterés por parte de inversores de actuar en red, crisis internacional 2008-9.

Próximos pasos: concretar 2 inversiones de ángeles adicionales para potenciar portafolio del Fondo, poniendo foco en las empresas de mejor desempeño, diseñar la estrategia de sostenibilidad (nuevo Instrumento Financiero) y continuar compartiendo mejores prácticas con la región.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

A juicio del evaluador final y de la supervisión, algunos de los logros más importantes del Programa son la generación de propuestas para nuevos emprendimientos, la movilización de inversión privada para apoyar emprendimientos dinámicos y la acumulación de aprendizaje en materia de apoyo al emprendimiento que se ha generado en el equipo de gestión y en el grupo más activo de inversores ángeles. Los empresarios no sólo valoran el financiamiento sino que revelan un alto reconocimiento por la asistencia técnica recibida tanto del equipo del Fondo y de los inversores ángeles como de las instituciones que integran la Red Emprender con las que han trabajado.

Algunos resultados específicos que merecen ser destacados son los siguientes: (i) por cada dólar financiado por el Fondo Emprender, se han levantado 2,5 dólares de inversión privada nacional y extranjera; (ii) la valuación de las dos empresas en las que el Fondo ha convertido su préstamo en capital es seis veces el capital total comprometido en el Fondo; (iii) se generaron 108 puestos de trabajo en el total de empresas financiadas por el Fondo; y (iv) el nivel de ventas de las empresas en portafolio del Fondo aumentó en un 117% en el período de ejecución del Programa.

Los resultados más débiles del Programa se encuentran en lo relativo al establecimiento de la red de ángeles inversores. Si bien existe un conjunto de inversores activo -que está actualmente evaluando proyectos, transfieriendo su experiencia, y contactando a los emprendedores con fondos de capital emprendedor de la región-, no se encuentran actuando en red.

Inversores privados locales, organismos de cooperación internacional y el gobierno uruguayo han manifestado su interés en continuar apoyando esta inciativa y, en particular, en escalar la operación de FOMIN con una de préstamo con el Banco.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño semestral fue satisfactorio.

Resultados: se realizó el último desembolso por USD 25k, cerrando así el periodo de inversión con un portafolio de 20 empresas.

El equipo de FE ayudó a cerrar 5 inversiones ángeles: 3 en empresas del portafolio de FE (2da ronda PedidosYa!, FengOffice y Kidbox) por USD 2.25M y las restantes, con empresas de la Red Emprender por USD 120K. Se están guiando 2 transacciones más.

A nivel regional, se intercambiaron experiencias con el Fondo PYMAR y BA Accelerator. A nivel internacional, un miembro del equipo estuvo realizando una pasantía en un Fondo de Capital de Riesgo en Minnesota, USA y se realizaron más de 40 reuniones con Redes de Ángeles, Fondos de Capital de Semilla y de Riegos en Minnesota y Chicago.

Se continúan las acciones de comunicación y difusión por Facebook y Twitter y se está creando una nueva Web. Se realizaron 2 casos de estudio, uno sobre la experiencia financiando emprendimientos y el otro, sobre su estrategia de comunicación.

Sostenibilidad: Se analizan posibles escenarios y diseños de un nuevo Fondo, se mantienen conversaciones con actores locales interesados en dar continuidad a lo realizado por FE (inversores, emprendedores, cooperación internacional y Estado) y se está relevando un pipeline de empresas con demanda de financiación insatisfecha. Adicionalmente, se está trabajando en la contratación de una consultoría internacional para diseñar el Plan de Sostenibilidad y caracterizar nuevo fondo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Los casos de estudio del Fondo Emprender constituyen productos de conocimiento, que permitirán transferir con mayor facilidad la experiencia del Fondo a países de la región.

En el próximo semestre la Unidad Coordinadora se focalizará en concretar inversiones ángeles asi como consolidar la estrategia de sostenibilidad del Programa, para evitar que el capital acumulado se pierda.

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	10			32	20	
			Mar 2007	Mar 2009			Ago 2012	Dic 2011	
	P.I2	Número de ángeles inversores activos y conformados en red.	0	8			20	29	
			Mar 2007	Mar 2009			Ago 2012	Dic 2011	
	P.I3	Desembolso de los Angeles inversores activos y conformados en red (en USD)	0				1000000	3212600	
							Ago 2012	Dic 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	60	En curso
							Ago 2012	Dic 2011	
	C1.I2	Porcentaje de empresas que han repagado, o están repagando, el adelanto del Fondo.	0				75	65	En curso
							Ago 2012	Dic 2011	
	C1.I3	Porcentaje de empresas que al menos crecen un 50% a partir del 2do año de financiadas	0				50	30	En curso
							Ago 2012	Dic 2011	
Componente 2: Club de Ángeles Inversores **Peso:** 35% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de Empresas en la que los ángeles invierten.	0				7	9	En curso
							Ago 2012	Dic 2011	
	C2.I2	Porcentaje de empresas que al menos crecen un 50% a partir del 2do año de financiadas	0				50	0	En curso
							Ago 2012	Mar 2011	
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	4	Finalizado
							Mar 2011	Jun 2010	
	C3.I2	Número de Planes de Negocios recibidos en los concursos.	0				120	144	Finalizado
							Mar 2011	Jun 2010	
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.						Si	Finalizado
			Mar 2007				Mar 2011	Jun 2011	

	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,	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	Ejecutor y FOMIN

especialmente considerando que no existe un número significativo de experiencias previas que demuestren la viabilidad de financiar emprendimientos dinámicos en Uruguay.		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.	
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 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. Considerando que el periodo de inversión del Fondo ha terminado, el equipo del Fondo esta relevando el perfil y preparando un pipeline de nuevos emprendimientos que tendrían insatisfecha su demanda de financiación.	Ejecutores

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] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Se preve la contratación de un consultor internacional para que elabore un Plan de Sostenibiliad y lineamientos sobre las características que debería tener un nuevo fondo de capital emprendedor en Uruguay.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1) Fondo Emprender:
Se documentó la experiencia de FE y sus lecciones aprendidas en dos Casos de Estudio. Se realizaron reuniones con FOMIN, ANII, CAF para relevar interés acerca de un nuevo fondo y se esta preparando para proponer un nuevo Diseño de Fondo. Para apoyar al equipo de FE en esta tarea, se inició un proceso de contratación de un consultor internacional. En paralelo, se esta armando un pipeline de empresas con necesidades de financiamiento externo.

Se esta evaluando la conversión del préstamo en 3 empresas (Logicsat, FengOffice y Kidbox). Ya se convertió en (PedidosYa y Biogenesis). Adicionalmente, se esta apoyando a otra empresa del Portafolio en una potencial adquisición estratégica por parte de un Grupo regional.

2) Red de Ángeles:
Se apoyó en la concreción de 3 nuevas inversiones ángeles (2da ronda de PedidosYa!, FengOffice y Kidbox). Así se alcanzó los USD 3.2 MM de inversión ángel de inversores uruguayos, argentinos y fondos de capital de riesgo internacionales.

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. Alianza público - privada. A pesar de que el aporte principal de recursos provenga de fuentes públicas (incluyendo en ellas al FOMIN) es clave que el Fondo opere bajo una conducción privada. Para ello, es importante alinear correctamente los incentivos de los actores y combinar adecuadamente las capacidades existentes. Por otra parte, es clave tener en cuenta que la puesta en marcha este tipo de Fondos demanda un esfuerzo legal y administrativo importante.	Design	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. Garantizar feedback adecuado a los emprendedores. Lograr esta agregación de valor es básico para que aún en los casos de emprendedores que no acaban siendo seleccionados -en rigor la inmensa mayoría- la percepción final sea de que valió la pena haberse presentado.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
3. Es necesario contar con políticas públicas que financien las primeras necesidades de capital semilla asociadas a fases exploratorias precompetitivas, al lanzamiento y el arranque de emprendimientos, donde el riesgo tecnológico es elevado.	Sustainability	Gómez, Federica *[FOMIN]*
4. Como es habitual en el campo de la inversión de riesgo, un reducido número de empresas	Sustainability	Gómez, Federica *[FOMIN]*

concentran buena parte del dinamismo de la cartera. Hacia el final del ciclo de vida del proyecto es importante concentrarse en aquellos emprendimientos con mayores probabilidades de expansión y de rentabilizar sus inversiones, a fin de presentarlos a potenciales inversores.		
5. Comités de inversión. Para lograr que actores con diferente cultura organizacional -provenientes del campo privado, público y de organismos de cooperación internacionales- puedan establecer acuerdos, es importante alinear sus objetivos, el interés que tienen en común y el compromiso con el desarrollo emprendedor. En el caso del Fondo Emprender, los integrantes tenían la particularidad de que todos quienes tenían veto, en algún momento, habían actuado en el sector privado y comprendían la lógica de nacimiento y desarrollo de empresas. Por otra parte disponían de una fuerte capacidad empática.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
6. Preparación de emprendedores para que se conviertan en ¨invertibles¨ es un proceso no automático. Atraer y conocer a los emprendedores en profundidad demanda tiempo. Es clave apoyarlos en la generación de información a ser presentada ante el Comité y construir una relación de confianza basada en la transparencia. En este sentido, es necesario contar con procesos de capacitación previos y acompañamiento de los emprendedores a cargo de algún actor de la cadena institucional de valor con el cual se pueda trabajar en alianza.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
7. La relevancia de establecer una estructura formal de comunicación. La experiencia del Fondo Emprender confirma que es imprescindible incluir la estrategia comunicacional dentro del presupuesto formal de una iniciativa de este tipo. Con una inversión moderada y mucho más planificación, seguramente se hubieran obtenido mejores resultados. Lección aprendida en el marco del Caso de Estudio sobre la comunicación de Fondo Emprender.	Design	Gallinal, Santiago José
8. Las estrategias y planes de comunicación hay que planificarlas desde el diseño del proyecto. La comunicación que desarrolló el Fondo Emprender en cuatro años logró el cometido principal de cualquier acción en este campo: llegar a sus públicos objetivos para generar resultados reales en el propio Fondo y su accionar. No obstante, el hecho de que la comunicación no fuera concebida desde el origen mismo del proyecto desde el punto de vista estratégico ni de planificación tuvo sus consecuencias. Si bien es lógico que en los primeros tiempos del FE no se contara aún con material para comunicar, es probable que si hubiera existido un plan de comunicación desde el inicio del mismo –y un profesional trabajando en el tema junto al equipo de gestión- se habría aprovechado antes y mejor las noticias que surgían. El hecho de que este proceso no haya sido planeado generó pérdidas de tiempo y seguramente menos resultados positivos a largo plazo. Lección aprendida en el marco del Caso de Estudio sobre la comunicación de Fondo Emprender.	Design	Gallinal, Santiago José
9. Es crítico definir la audiencia objetivo y seleccionar los canales de comunicación y mensajes más adecuados para cada grupo. En este tipo de iniciativas es tan importante definir con claridad a qué audiencias se quiere llegar, como detectar qué publicaciones o medios de nicho lograrán ese cometido con mayor eficiencia. A su vez, el mensaje central que se desea comunicar debe ser claro, directo y sencillo (lección aprendida dentro del Caso de Estudio sobre la comunicación de Fondo Emprender).	Implementation	Gallinal, Santiago José
10. Relación con los VC regionales: Para los emprendedores contar con un Equipo (F.E.) que les simplifique la relación con los VC de la región constituye un gran valor. El Equipo de F.E. entiende el perfil que los VC de la región buscan y tiene la experiencia que permite a los emprendedores posicionarse, de la mano de ángeles, para acceder a los VC de la Región (Argentina, Brasil, Chile).	Implementation	Gallinal, Santiago José
11. Minimización de incertidumbre: El ciclo financiero creado, en el que existen distintos actores que representan filtros para emprendedores, logra minimizar la incertidumbre para inversores ángeles tanto como para VC de la región. Ello provoca que los ángeles y VC de la región valoren la existencia de Fondos Semilla ya que les minimiza la probabilidad de invertir erróneamente. Prueba de ello es la presencia de VC de la Región y Ángeles en eventos (PuntaTech Meetup, Mvdeo Valley, etc.) en Uruguay.	Design	Gallinal, Santiago José
12. Ciclo de financiación exitoso. Observamos que el ciclo financiero de los emprendimientos más exitosos ha sido el siguiente: 1) capital inicial: subsidio ANII 2) capital semilla Fondo Emprender. El aporte es financiero y acompañado con coaching y de desarrollo de redes. La confianza en el Equipo del Fondo hace que se convierta en un actor consulta. 3) inversión ángel. El Equipo del Fondo es el mediador, al homogeneizar el lenguaje y hacer preguntas "inapropiadas" que disparen el diálogo entre le emprendedor y el inversor. 4) capital regional. El Equipo del Fondo entienda la dinámica con los VC Regionales por lo que da apoyo muy eficaz que simplifica el diálogo y la negociación al VC del exterior.	Implementation	Gallinal, Santiago José