Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica

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

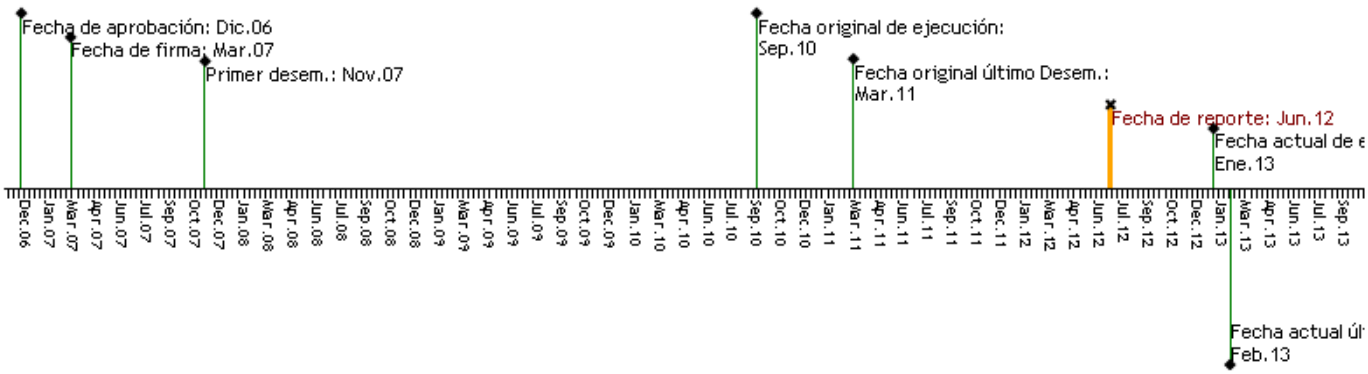
Propósito: Aumentar de forma sistemática el número y la calidad de nuevos o jóvenes emprendimientos/empresas en sectores dinámicos.

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

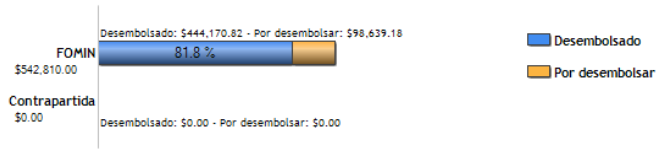
Agencia Ejecutora: Prospéritas Capital Partners

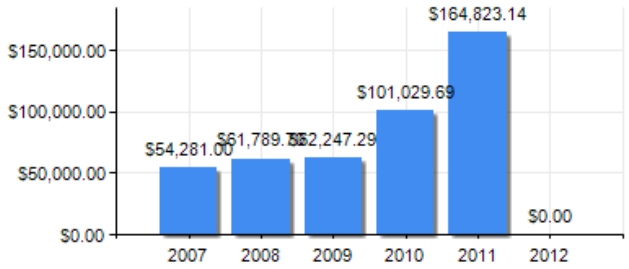
Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

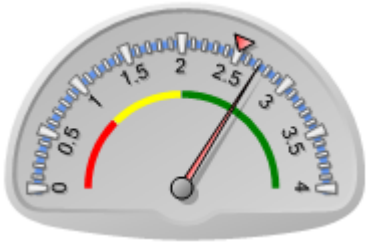


RECURSOS

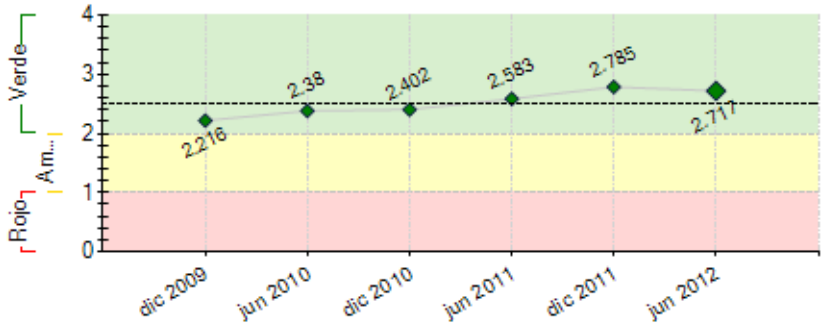




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.717
Promedio FOMIN: 2.506

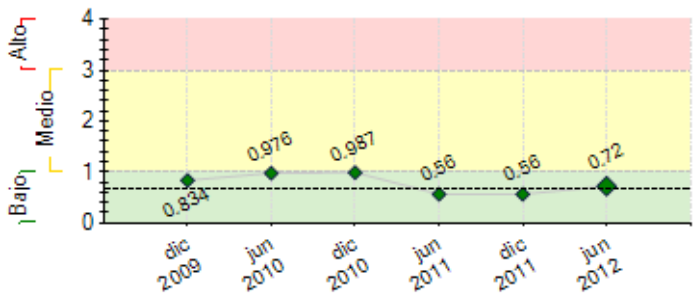


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.651

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño del proyecto es satisfactorio: +550 emprendimientos analizados. 20 recibieron fondos por USD 800K, siendo el compromiso de aporte al FE USD 1,2 MM.
Se adaptaron buenas prácticas que permitió a 10 empresas (8 de FE) recibir aportes de ángeles por USD +3.2 MM (9 inversores uruguayos, argentinos, 1 Corporación uruguaya, y 2 Venture Capital del exterior) y 3 más se presentaron a inversores.
En 3 de estas 8 empresas, FE decidió convertir su préstamo en capital. Esto sumado a que otras 3 empresas ya cancelaron su préstamo en efectivo, hace que 6 de los 20 préstamos hayan sido recuperados totalmente.

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 difundió fuertemente en prensa 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 y un video.

Dificultades encontradas: débil originación y lento desarrollo (principalmente comercial) de emprendimientos, desinterés de inversores de actuar en red, crisis internacional 2008-9.

Próximos pasos: concretar inversiones de ángeles adicionales, lograr la venta de una empresa del portafolio, continuar compartiendo mejores prácticas con la región

y diseñar la estrategia de sostenibilidad en base al desarrollo de un nuevo instrumento de apoyo emprendedor para el país.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Tanto emprendedores como inversores ángeles dentro y fuera de la red recurren al equipo del Fondo Emprender en búsqueda de asesoramiento e inversiones. En casi todos los casos el aporte del Fondo es reconocido como fundamental para la concresión de la inversión.

La Unidad Ejecutora está trabajando activamente en el diseño de un instrumento de financiamiento para emprendedores en etapas tempranas que de sostenibilidad al esfuerzo realizado por Prospéritas a través del Fondo Emprender. Este nuevo instrumento complementará las acciones del futuro Programa de Apoyo a Futuros Empresarios (PAFE), que está siendo negociado entre el gobierno uruguayo y el Banco, que busca escalar la experiencia del Programa Emprender.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño semestral fue satisfactorio.

Resultados: Se cerró el periodo de inversión con un portafolio de 20 empresas. Se debembolsaron USD 25K adicionales a Kidbox y se decidió convertir su préstamo en capital. Se negoció con una empresa española la adquisición de la propiedad del producto de AcruxSoft, lo que permitió repago del préstamo que Acruxsoft mantenía con FE (USD 50K). A su vez, se esta apoyando a otra empresa de FE en su adquisición por parte de una corporación norteamericana. Adicionalmente al caso de Acrux, 2 empresas más repagaron totalmente el préstamo en efectivo.
Inversión Ángel: se presentaron 3 empresas adicionales.

A nivel regional, se intercambiaron experiencias en el 2do Seminario para Profesionales del Ecosistema Emprenderdeor de LatAmerica en Argentina, con el CONACYT de Paraguay, con Start-Up Chile y fuimos presentados por FOMIN a una competencia para iniciativas financieras de la ANDE para replicar FE en Honduras. A nivel internacional, un miembro del equipo compartió la experiencia de FE y los próximos pasos ex Embajador de USA en Uruguay, en USA. Se realizó un video sobre el caso de estudio de FE.

Sostenibilidad: Se contrató una consultoria a cargo de C. Kappaz. En paralelo a su visita, se recibió al FOMIN de Washington. Se trabajo en el Informe de la consultoria en base al cual se esta diseñando una propuesta de nuevo instrumento. Se están programando conversaciones con FOMIN, CAF, AVINA y otras instituciones privadas uruguayas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
NOTA: El Fondo Emprender fue presentado al Concurso de Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) para transferir su conocimiento y experiencia a otros países de Centro América.

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			Jul 2012	Jun 2012	
	P.I2	Número de ángeles inversores activos y conformados en red.	0	8			20	29	
			Mar 2007	Mar 2009			Ene 2013	Jun 2012	
	P.I3	Desembolso de los Angeles inversores activos y conformados en red (en USD)	0				1000000	3242600	
							Dic 2011	Jun 2012	
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
							Ene 2013	Jun 2012	
	C1.I2	Porcentaje de empresas que han repagado, o están repagando, el adelanto del Fondo.	0				75	65	En curso
							Ene 2013	Jun 2012	
	C1.I3	Porcentaje de empresas que al menos crecen un 50% a partir del 2do año de financiadas	0				50	30	En curso
							Ene 2013	Jun 2012	
Componente 2: Club de Ángeles Inversores **Peso:** 35% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de Empresas en la que los ángeles invierten.	0				7	10	En curso
							Ene 2013	Jun 2012	
	C2.I2	Porcentaje de empresas que al menos crecen un 50% a partir del 2do año de financiadas	0				50	0	En curso
							Ene 2013	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 2012	

	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. No existe interés en continuar el proceso generado por Fondo Emprender sumado a no capitalizar el know how obtenido con este instrumento.	Medio	Se ha contratado una consultoría a cargo de Christina Kappaz, para ayudarnos a determinar cual debería ser el próximo paso para la financiación de emprendimientos en Uruguay. Christina, trabaja en un fondo de fondos en EEUU y además tiene mucha experiencia en inversiones de capital de riesgo desde su anterior rol como Gerente del LAVCA. A su vez, se mantienen conversaciones con los aportantes de Fondo Emprender para entender su interés en continuar.	Ejecutor
2. 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	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	Ejecutor y FOMIN

financiar emprendimientos dinámicos en Uruguay.		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.	
3. 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
4. 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:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1) Fondo Emprender: A los ya creados casos de estudio sobre el Fondo, se suma un video desarrollado con recursos FOMIN, en base al caso realizado por H. Kantis sobre lecciones aprendidas. A su vez, se contrató una consultoría a cargo de Christina Kappaz, el propósito era determinar si existe una oportunidad para un nuevo fondo o para otro instrumento financiero y y en caso de que existiese, definir sus características. La consultoría incluyó un viaje a Uruguay, donde se realizaron reuniones con CUTI, ANII, 15 emprendedores, Endeavor, 5 inversores ángeles y socios de Prosperitas. La consultora esta terminando el Informe Final, que establece la importancia de dar continuidad a este proceso y de crear un instrumento ad-hoc de aceleración y financiación en Uruguay. La unidad ejecutora: Prosperitas esta firmemente interesado en la creación de un nuevo instrumento. A su vez, la unidad ejecutora armó un pipeline de emprendimientos, en el cual se identifican 10 interesantes para que un próximo instrumento invierta. Se están coordinando reuniones con los aportantes de Fondo Emprender para analizar la viabilidad de este nuevo instrumento. 2) Red de Ángeles: se presentaron 3 empresas a inversores ángeles.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. SMART MONEY. La principal necesidad de los emprendedores es la de ¨dinero inteligente¨; el capital en sí mismo no es tan necesario como el conocimiento que traen consigo socios comprometidos con el éxito del emprendimiento y que pueden aportar experiencia, redes y expertise.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. COMUNICACIÓN. Los fondos de capital semilla como mecanismo de financiamiento pueden representar un freno para algunos emprendedores jóvenes, que los perciben como ¨inaccesibles¨. El hecho de presentarse ante empresarios de reconocida trayectoria para juzgar sus proyectos puede resultar ¨atemorizante¨. Este fenómeno genera la necesidad de implementar acciones de comunicación específicas tendientes a decodificar mensajes.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
3. La generación de un flujo de proyectos invertibles requiere de un adecuado funcionamiento de la cadena de valor compuesta por distintos actores. Es importante contar con un tejido de instituciones cubriendo las distintas necesidades de los emprendedores antes y después del financiamiento, para lograr la maduración de los emprendimientos. No obstante, el eslabón especializado de financiamiento debe realizar esfuerzos directo para captar emprendimientos por diversas vías (redes de confianza, redes sociales, entre otras) y no descanzar exclusivamente en los aportes del resto del ecosistema emprendedor en la originación del flujo de proyectos.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
4. ROL DEL EQUIPO DEL FONDO. En contextos de baja confianza inicial, tejer enlaces entre inversores y emprendedores es un proceso a medida. En este caso se optó por la construcción de vínculos uno a uno, en función de sus perfiles, a efectos de que ambos lados lograsen comprender el atractivo mutuo. Ello sin desmedro de poder avanzar más tarde en la ampliación del núcleo de inversores en un mismo emprendimiento, tal como se verificaría en casos concretos tiempo después. El rol del articulador, el equipo de administración del Fondo, fue clave para facilitar el contacto y ofrecer cierta mediación al funcionar como tercer actor.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
5. PRODUCTO FINANCIERO. En contextos en los cuales la industria de capital emprendedor es embrionaria, los bajos costos de transacción asociados a los procesos de gestión y el énfasis en la	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*

construcción de un vínculo de confianza con los emprendedores en expansión y la simplicidad del instrumento, favorecen la utilización del producto financiero (préstamo convertible). Éste, parece conveniente para una etapa transitoria hasta construir confianza de los inversores y emprendedores.		
6. Afrontar un proceso de inversión, requiere de habilidades de negociación, conocimiento de derecho comercial y acuerdos societarios, dominio contable , laboral, fiscal. entre otros, que son conocimientos que no suele tener un emprendedor suelen tenerlos los equipos administradores de Fondos. Es conveniente que el equipo administrador negocie transacciones del Fondo y externas a el Fondo de forma de adquirir expertise. Los emprendedores suelen estar dispuestos a pagar por esa experiencia.	Design	Gallinal, Santiago José
7. Valorizar: Cómo valorizar un emprendimiento al momento de recibir una inversión y cuánto vale el aporte de un inversor ángel? La alta imprevisibilidad y volatilidad de los ingresos de un emprendimiento hace difícil que se lo valúe por metodología financiera tradicional, que aplica a empresas principalmente en marcha. El aporte en efectivo y en conocimiento/experiencia, genera valor cuyo impacto es también difícil de medir. Valorizar en la práctica implica afrontar un proceso de negociación entre las partes.	Implementation	Gallinal, Santiago José
8. Los últimos dos años se lograron las primeras inversiones ángeles en Uruguay, algunas empresas han recibido inversión del exterior (VCs y empresas), y los casos se difundieron en medios de difusión masiva. Recientemente han mostrado interés en jóvenes emprendimientos del ecosistema un nuevo grupo de potenciales inversores ángeles. El aprendizaje es que el proceso es evolutivo, requiere aplicar buenas prácticas, ajustarlas al contexto, lograr entender como cerrar acuerdos, capacitar nuevas personas que repliquen el proceso y más casos exitosos.	Implementation	Gallinal, Santiago José
9. Con el fin de apoyar emprendimientos en su desarrollo, es necesario contar con profesionales con experiencia en diferentes áreas estratégicas, no solo en el área tecnológica. Para lograr que un emprendimiento se nutra de tal expertise se precisa de un alto involucramiento de estos profesionales. Por lo tanto, esto se puede lograr retribuyendolos con un porcentaje accionario de la empresa. Adicionalmente, con esta clase de acciones no se limita la caja del emprendimiento y se alinean los intereses.	Design	Gallinal, Santiago José
10. Para lograr que un emprendimiento sea exitoso no solo es necesario capital, sino que también se requiere de soporte en ventas, recursos humanos, entre otros. Por lo tanto, el diseño de un nuevo instrumento de apoyo emprendedor debe considerar ambos pilares trabajando en forma conjunta.	Design	Gallinal, Santiago José