Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2018 - DICIEMBRE 2018

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Aceleracion con Capital Semilla de Emprendimientos Sociales

Nro. Proyecto: GU-T1273 - Proyecto No.: ATN/ME-16143-GU

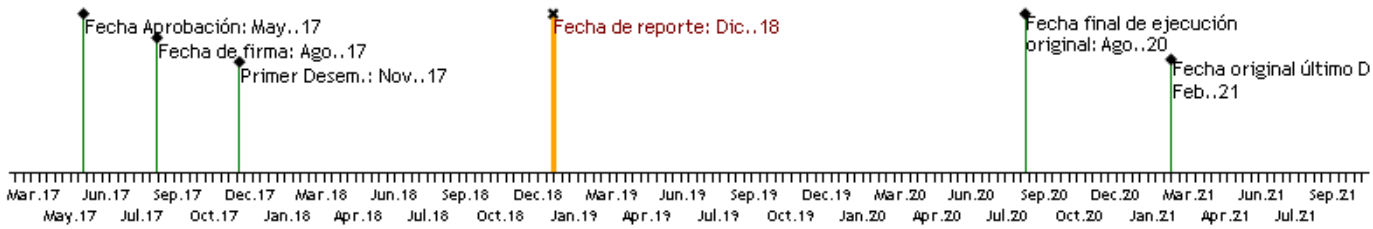
Propósito: Fortalecer el ecosistema de emprendimiento e innovación con un enfoque en impacto social a través de la generación sostenible y aceleración de un inventario dinámico e inclusivo de nuevas empresas o de creación reciente, y de la estimulación de la cultura de inversión de impacto para las pequeñas empresas en sus etapas tempranas de crecimiento.

País Administrador	País Beneficiario
GUATEMALA	GUATEMALA

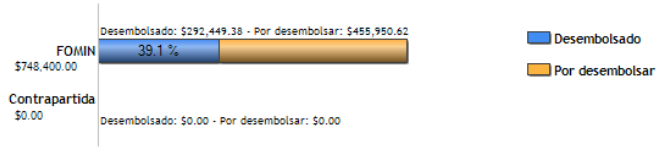
Agencia Ejecutora: Asociación Alterna

Líder equipo de diseño: NOBUYUKI OTSUKA
Líder equipo de supervisión: NOBUYUKI OTSUKA

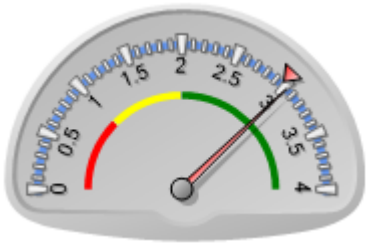
CICLO DEL PROYECTO



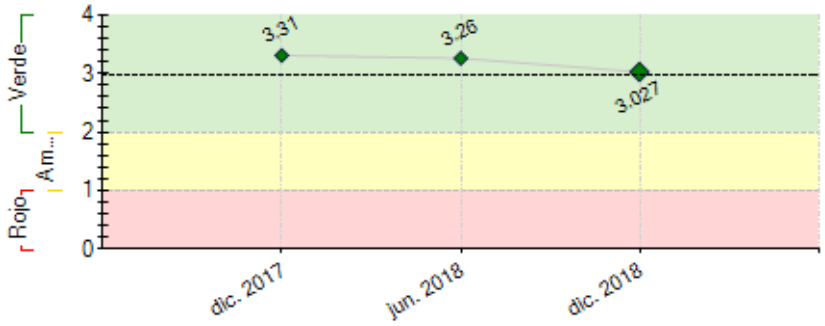
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO

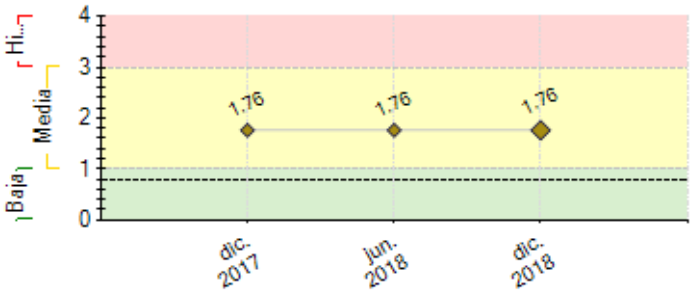


Puntaje actual: Satisfactorio: 3.027
Promedio FOMIN: 2.968



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.777

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Alto
Adquisiciones:	Alto
Capacidad Técnica:	Baja

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A la fecha llevamos desde que arrancamos con el circuito de innovación 144 emprendedores atendidos en talleres de entrada, llegando al 58% de la meta total, 25 emprendedores en talleres intensivos, llegando al 25% de la meta total y emprendedores en investment readiness, logrando el 5% de la meta total.

Hemos logrado desarrollar y/o formar parte estructural de 6 eventos para articulación del ecosistema emprendedor donde participaron 1,433 personas.

Hemos logrado generar 13 contactos entre emprendedores y mentores de alto nivel.

Hemos identificado a 7 emprendedores fortalecidos por el proyecto que han recibido inversión de terceros.

Hemos logrado activar todas las etapas del circuito de innovación ofreciendo servicios innovadores a los emprendedores, así como avances en la modificación al fideicomiso para acceso a capital.

Hemos logrado activar el fondo Catalyzer al haber recibido los fondos de capital contingente en el fideicomiso para su ejecución.

El reto principal ha sido:

Enfrentamos un reto sistémico local donde se requiere de tiempo para que los emprendedores avancen a través del circuito de innovación para encontrarse listos para recibir financiación de capital semilla. Sin embargo, hemos adaptado la metodología para ofrecer servicios de apoyo entre talleres y elevar la calidad de los emprendimientos y creado mecanismos para incentivar innovación y acelerar su proceso de crecimiento.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
de acuerdo con el OE. tomar en cuenta que el financiamiento para los emprendedores ha sido mas lento de lo esperado durante la vida del proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Hemos desarrollado 3 talleres de entrada, 6 talleres intensivos y 1 etapa de investment readiness, donde se atendieron un total de 52 emprendedores dentro del circuito de innovación.

Hemos recibido el capital contingente en el fideicomiso para habilitar el financiamiento a emprendedores.

Hemos sido capaces de ampliar la relación de con socios y aliados clave del sector público para manejar programas en 2018 y 2019.

Hemos creado una alianza estratégica con Miller Center de Santa Clara University, así como desarrollado programa Unilever e Impulsa para activar el programa de mentoría para emprendedores.

Observamos un incremento importante de participantes al evento anual organizado por Alterna llamado FLIICA&C, llegando a más de 600 participantes, lo cual presenta una oportunidad de crecimiento.

El reto principales ha sido:

Asegurar que los emprendedores que pasan por los talleres de entrada pueden dirigirse en un corto plazo a los talleres intensivos para prepararlos para financiación de capital semilla. Nos hemos dado cuenta que la creación de pipeline inicial requiere de un esfuerzo adicional para atraer perfiles más altos que estén aptos para financiación de capital semilla del fondo Catalyzer. La manera en cómo hemos abordado este reto es acercándonos a grupos específicos de emprendedores en etapas más avanzadas para que participen directamente en los talleres intensivos para acelerar el proceso de creación de pipeline de emprendedores para la etapa de investment readiness.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

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

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Fin: Fortalecer el ecosistema de emprendimiento e innovación con un enfoque en impacto social a través de la generación sostenible y aceleración de un inventario dinámico e inclusivo de nuevas empresas o de creación reciente, y de la estimulación de la cultura de inversión de impacto para las pequeñas empresas en sus etapas tempranas de crecimiento.	I.1	Número de empresas evaluadas positivamente en términos de impacto social.	0				50	0	
			Ago. 2017				Jul. 2021		
Propósito: Fortalecer el ecosistema de emprendimiento e innovación con un enfoque en impacto social a través de la generación sostenible y aceleración de un inventario dinámico e inclusivo de nuevas empresas o de creación reciente, y de la estimulación de la cultura de inversión de impacto para las pequeñas empresas en sus etapas tempranas de crecimiento.	R.1	Número de empresas fortalecida por el proyecto que crecen con una tasa promedio mayor a 20%	0				100	0	
							Jul. 2021		
	R.2	Número de empresas fortalecidas por el proyecto que reciben financiación de terceros	0				50	7	
							Jul. 2021	Dic. 2018	
Componente 1: Cultivación como un Nuevo Modelo de Incubación y Aceleración **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Número de empresas y emprendimientos que pasan por talleres de entrada	0	40	160		250	144	En curso
				Jul. 2019	Jul. 2020		Jul. 2021	Dic. 2018	
	C1.I2	Número de empresas y emprendimientos que pasan por talleres intensivos	0	20	80		100	25	En curso
			Ago. 2017	Jul. 2019	Jul. 2020		Jul. 2021	Dic. 2018	
	C1.I3	Número de las empresas y emprendimientos que pasan por etapa de Investment Readiness	0	2	15		30	1	En curso
			Ago. 2017	Jul. 2019	Jul. 2020		Jul. 2021	Dic. 2018	
Componente 2: Financiación de Capital Semilla **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de funcionarios de Alterna formados en la implementación de productos y desarrollo continuo de productos financieros	0				10	13	Finalizado
			Ago. 2017				Feb. 2021	May. 2018	
	C2.I2	Número de empresas que hayan pasado el proceso de incubación y aceleración que han recibido financiación de capital semilla	0	2	5		20		
			Ago. 2017	Jul. 2019	Jul. 2020		Jul. 2021		
	C2.I3	El valor total en dólares de apoyo financiero otorgados por el fideicomiso	0	20000	100000		500000		
			Ago. 2017	Jul. 2019	Jul. 2020		Jul. 2021		
Componente 3: Articulación del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Numero de contactos establecidos entre emprendedores y mentores de alto nivel	0	5	15		30	13	En curso
			Ago. 2017	Jul. 2019	Jul. 2020		Jul. 2021	Dic. 2018	
	C3.I2	Número de las organizaciones activas dentro del ecosistema de emprendimiento que colaboran con el proyecto (referencias, etc.)	0	3	8		15	6	En curso
			Ago. 2017	Jul. 2019	Jul. 2020		Jul. 2021	Nov. 2018	
	C3.I3	Número de participantes en los eventos de articulación del ecosistema de emprendimiento	0	200	500		1000	1433	Finalizado
			Ago. 2017	Jul. 2019	Jul. 2020		Jul. 2021	Nov. 2018	
Componente 4: Capitalización del Vehículo FinancieroRecuperación Contingente **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Capitalización del fideicomiso	0				500000	500000	Finalizado
							Ago. 2018	Ago. 2018	

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1	Condiciones previas	5	Feb. 2018	5	Oct. 2017	Logrado
H1	Desarrollo del modelo del circuito de innovación.	1	Ago. 2018	1	Jun. 2018	Logrado
H2	Modificación del Fideicomiso (únicamente aplica a la parte del financiamiento contingente)	1	Feb. 2019	1	Abr. 2018	Logrado
H3	Desarrollo del reglamento de crédito.	1	Ago. 2019	1	Abr. 2018	Logrado
H4	Sistematización para la escalabilidad del proyecto.	1	Feb. 2020			

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Diseño del proyecto/Componentes

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Existe el riesgo de que los emprendedores confundan el rol de Alterna.	Media	Esto se mitigaría separando claramente las responsabilidades. Alterna no puede preparar y luego financiar (y aún cobrar) a los emprendedores, pues se convertiría en juez y parte.	Project Guest
2. Que algunas empresas resulten fallidas en el camino y por lo tanto no tengan la capacidad de repagar.	Media	Se trabajará con emprendedores de distintos sectores en distintas etapas de emprendimiento, con el fin de construir, aun con ciertos límites, un pipeline diverso. Además, se estaría contemplando introducir parcialmente una modalidad de pago mixta (fijo o variable según la generación de ingresos – donde las empresas prestatarias	Project Guest

		pagan una combinación de intereses fijos y variables al Vehículo Financiero) para que las empresas "exitosas" puedan compensar por las empresas que caigan en morosidad	
3. Existe el riesgo de que este proyecto se quede como un esfuerzo aislado y no se generen un suficiente número de emprendedores que aspiran a tener impacto, mientras no existan fondos para segundas rondas de inversión.	Media	Se creará un comité consultivo entre los actores líderes del ecosistema y se incluirán a potenciales financiadores a lo largo del Proyecto, especialmente en el Comité de Crédito, para que puedan conocer el pipeline desde las etapas tempranas. Por otro lado, se hará un fuerte esfuerzo en la divulgación, en particular sobre los casos icónicos, particularmente con el sector de banca comercial y banca de inversión local.	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 3 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - 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:

Se ha generado un pipeline diverso de organizaciones público y privado con interés claro para ejecución de programas más allá de 12 meses. Hemos logrado cerrar negociaciones en el segundo semestre 2018 con gobierno y sector privado, entiéndase programa Impulsa y Unilever para desarrollar servicios en conjunto para emprendedores durante los próximos 24 meses, lo cual nos permitirá la ejecución de programas para emprendedores a mediano plazo, asegurando la continuidad y mejora de los programas existentes, para fortalecer la relación con socios.

Llegar a un nivel de sistematización de la metodología óptimo como un servicio integral para la organización, viene a asegurar nuevos servicios y a fortalecer propuestas nuevas. Esperamos crear entre 5 y 7 programas temáticos que serán comprados por socios.

Estaremos experimentando con la posibilidad de cobrar un fee simbólico a emprendedores que pasen por los talleres intensivos como reflejo del valor que reciben.

Al haber logrado pasar por el primer proceso de due diligence legal y la etapa de investment readiness hasta comité de inversión, nos permitirá crear los mecanismos para atraer nuevos socios dispuestos a co invertir.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Cada vez más, organizaciones regionales del sector privado están presentando interés importante en trabajar de la mano con Alterna para desarrollar programas que apoyen la innovación social. Como resultado, se ha logrado generar una segunda edición del programa Solá de Unilever a nivel regional, lo cual es una señal muy positiva del mercado para continuar desarrollando metodologías para emprendimientos que puedan insertarse a las cadenas de valor de corporativos.	Sustainability	Bauer, Manfred
2. La contratación de consultor portafolio manager para fortalecer las capacidades de Alterna de cara a la ejecución del proyecto, ha resultado en un proceso de mucho trabajo y adaptación, donde hemos experimentado dificultades en traer a la persona correcta. Esto debido al nivel técnico requerido y la experiencia a nivel de contexto local, en combinación con el esquema innovador y disruptivo que presenta el proyecto.	Implementation	Bauer, Manfred
3. Hemos identificado que los servicios de talleres intensivos presentan una demanda importante para emprendimientos en etapas más avanzadas, las cuales podrían estar propensos a pagar por dichos servicios, ya que reconocen el valor que reciben. En este sentido, vemos que existe la posibilidad de cobrar un fee simbólico pero que nos permita monetizar el servicio y enviar una señal al ecosistema para futuros servicios.	Sustainability	Bauer, Manfred
4. 2. El circuito de innovación nos ha permitido diseñar servicios específicos para emprendedores y ver su evolución y crecimiento a lo largo de 1 año. Sin embargo, hemos encontrado que muchos de ellos requieren de un tiempo significativo para pasar de la etapa de talleres de entrada a talleres intensivos, lo cual nos enseña que el proceso de avance no es lineal y que requiere de varias intervenciones y seguimiento de parte del equipo posterior al servicio que han recibido los emprendedores, incrementando las horas hombre dedicadas al proceso de cultivación.	Implementation	Bauer, Manfred
5. 1. En la creación del proceso interno legal para la debida diligencia y el otorgamiento de capital a emprendedores nos ha permitido apalancarnos de la especialización de la firma legal contratada para la asesoría y sistematización del proceso, lo cual nos ha ahorrado tiempo. Sin embargo, emprendedores que conocen por primera vez el instrumento financiero y los requerimientos legales, han requerido de más tiempo de lo esperado para resolver dudas a nivel contractual, lo cual no esperábamos.	Implementation	Bauer, Manfred