



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) JULIO 2017 - DICIEMBRE 2017

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Cración de un Mercado Alternativo de Inversiones para Pequeñas Empresas en Chile

Nro. Proyecto: CH-M1054 - Proyecto No.: ATN/ME-14106-CH

Propósito: The result of the project is an increased SMEs' access to equity financing for capital investments through the development of an alternative investment market platform.

País Administrador

CHILE

País Beneficiario

CHILE

Grupo

SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

Subgrupo

SEFI - Financiamiento de la pequeña empresa

Agencia Ejecutora:

FUNDACION EMPRENDER

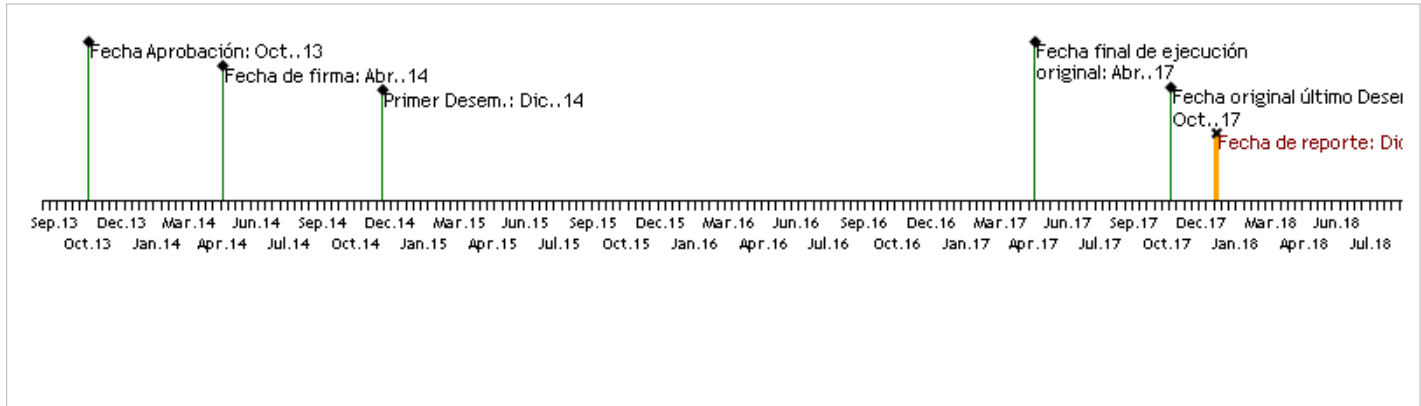
Líder equipo de diseño:

FRANCISCO ROJO

Líder equipo de supervisión:

CAROLINA CARRASCO

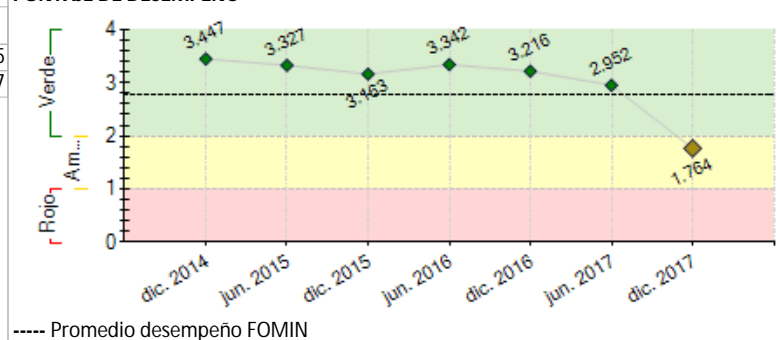
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$1,000,000.00	\$359,490.35	\$640,509.65
Contrapartida	\$1,235,000.00	\$0.00	\$443,781.37

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

1) Lo más importante es haber generado un modelo de negocios con los Advisors y Brokers, lo que permitirá a Bolsa Emergente seguir operando. Si bien se está actualmente en proceso de levantamiento de capital con inversionistas, ya hay un modelo de generación de ingresos que está funcionando y permite a Bolsa Emergente financiar el personal mínimo que requiere. En segundo orden, es relevante haber generado el número de operaciones que se informó, con los montos informados. Consideramos que las operaciones de deuda podrían haber sido consideradas para el cálculo final, lo que habría hecho sobre cumplir las expectativas generadas. Por último, permitió entender bien el mercado y el modelo de negocios que una iniciativa como esta requiere, lo que en general exige mucho tiempo y persistencia.

2) Las principales actividades dicen relación con 3: primero, la generación de la plataforma; segundo, la generación e implementación del modelo de negocios, seguido del plan de marketing, y; tercero, el desarrollo de una red de Advisors y Brokers con los cuales operamos y quienes utilizan la plataforma para colocar sus operaciones.

3) Creo que el principal riesgo de este proyecto es no tener el tiempo suficiente para probar la tesis en la que está fundado, y tb no tener la fuerza suficiente para sacarlo adelante.

Hay riesgos regulatorios, los que fueron subsanados oportunamente.

Hay también contingencias operativas, como riesgos asociados a la responsabilidad que se toma en cada operación. La gestión de una Red de Advisors, especialistas en procesos de M&A fue fundamental para reducir este riesgo.

4) Lo más relevante fue darnos cuenta de que este proyecto está sólo en una fase de pilotaje, dando paso ahora a una fase de implementación propiamente tal. Para financiar esta nueva etapa se visitaron algunos fondos de capital de riesgo e inversionistas con los cuales se está en conversaciones. Lo segundo es que se diseñó e implementó una estrategia para crear una arquitectura jurídica más atractiva para los potenciales inversionistas, sobre todo tratándose de fondos de capital de riesgo internacionales. Este diseño consideró la creación de una matriz en Estados Unidos, y de filiales en Chile, Perú y Colombia, las que ya se encuentran operativas. En tercer lugar, se inició la exploración de socios comerciales tanto en Perú como en Colombia, para efectos de implementar el proyecto en esos países.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto no logro los resultados esperados ni logro identificar una formula innovadora de acceso a financiamiento de empresas de menor tamaño como se proponía en el diseño.

Evaluación final

los ejecutores del proyecto Bolsa Emergente han decidido seguir con el proyecto hacia adelante. Estos primero tres años durante los cuales se contó con la ayuda del BID y la Fundación Emprender fueron años que, vistos a la luz de los resultados, parecen no haber sido del todo exitosos respecto del proyecto inicialmente formulado. Sin embargo, nuestra visión como consultores externos es que el proyecto va a mitad de camino, y por lo tanto creemos que fue planificado de forma deficiente respecto del tiempo requerido y las dificultades con las que se iban a encontrar en Bolsa emergente al desarrollar un mercado nuevo, como es el mercado donde las PYME logran realizar IPOs y posteriormente se transen dichos valores.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios del evaluador

el diagnostico de la operacion pareciera haber sido eerroneoi y las capacidades del ejecutor sobre valoradas

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=EZSHARE-1985160945-28>

SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
Propósito: The result of the project is an increased SMEs' access to equity financing for capital investments through the development of an alternative investment market platform.	R.1 Number of jobs created (cumulative) (disaggregated by men and women led/owned SMEs)	0	50	0	0 %
	R.2 Number of SMEs that receive equity investments (disaggregated by men and women led/owned SMEs). Definition: Number of SMEs	0	12	13	0 %
	R.3 Amount (USD) in capital investments in SMEs (disaggregated by men and women led/owned SMEs). Definition: Amount of USD	0	15000000	0	0 %
	R.4 Number of investors investing through the platform	0	40	4	0 %
	R.5 Number of SMEs that go through due diligence process and become listed on the platform. Definition: Number of SMEs	0	20	36	0 %
Clasificación: Insatisfactorio					
Componente 1: IT functionality and Operational Guidelines of the Platform. Peso: 34% Clasificación: Insatisfactorio	C1.1 The AIMP is functioning.			SI	0 %
	C1.2 The platform has a secure electronic market for users to conduct transactions. Definition: Electronic market enables smooth functioning of transactions			SI	0 %
	C1.3 The platform has established internal processes to operate. Definition: Yes/No			SI	0 %
	C1.4 The platform has developed contracts for investors and SMEs that operate in the platform			SI	0 %
Componente 2: Awareness-Raising Campaign among Potential Participant Enterprises and Investors. Peso: 23% Clasificación: Insatisfactorio	C2.1 Number of mentions of the platform in the press and on TV	0	30	19	0 %
	C2.2 Number of Institutional/Commercial Partnerships	0	8	10	0 %
	C2.3 Number of individuals that participate in dissemination events to promote platform. Definition: Number of people that attend events.	0	1500	742	0 %
	C2.4 Number of companies that have requested admission/submitted initial application to the AIMP. Definition: Number of companies	0	50	107	0 %
Componente 3: Implementation of the Alternative Investment Market Platform Peso: 38% Clasificación: Insatisfactorio	C3.1 Number of investors registered on the platform.	0	80	112	0 %
	C3.2 Number of companies registered	0	20	110	0 %
	C3.3 Number of SMEs that receive capacity building to prepare for listing	0	20	45	0 %
Componente 4: Knowledge Capture and Dissemination of Results from the Initiative	C4.1 AIMP monitoring systems are in place and able to disaggregate data by sex			SI	0 %
	C4.2 Case study produced and disseminated related to lessons learned. Definition: Yes/No			No	0 %
	C4.3 The platform has been presented in a number of national and international events. Definition: number of events.	0	6	7	0 %

Peso: 5%

Clasificación: Insatisfactorio

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO					
[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora					
[X] Diseño del proyecto/Componentes					
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación					
[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida					
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales					

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 6 RIESGOS VIGENTES: 0 RIESGOS NO VIGENTES: 4 RIESGOS MITIGADOS: 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

la plataforma ha derivado en un portal para la financiación de pymes a través de deuda, con baja diferenciación respecto a otros actores del mercado y bajas capacidades de especialización. Esta por verse si logran generar un modelo innovador que efectivamente atraiga inversionistas y sea una alternativa costo eficiente para las empresas.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor

Comentarios

- [X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN
- [X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución
- [X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se generó un plan de sustentabilidad del proyecto, que consideró tres ejes fundamentales: El primero, se identificaron diversos inversionistas locales e internacionales que pudieran estar interesados en invertir en el desarrollo posterior de esta plataforma, a los cuales se presentó un plan de desarrollo y escalabilidad. Segundo, se creó una sociedad en Delaware, EEUU, a la que se trasladó la matriz de la plataforma, y se constituyeron filiales en Chile, Perú y Colombia, de modo que fuera más fácil y simple levantar capital, en particular, considerando el interés de algunos inversionistas en ver una estructura con un carácter regional. Tercero, en cada uno de esos países se identificó un posible partner estratégico, al que se ofreció la posibilidad de incorporarse al proyecto. Dichos partners son en general fondos de capital de riesgo, redes de inversionistas ángeles, u oficinas especializadas en finanzas corporativas que tuvieron acceso a fondos o a inversionistas. Se espera levantar recursos para implementar este plan de desarrollo durante 2018.

[Plan de Sostenibilidad](#)

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas

1. Por último, creo que es un riesgo para este tipo de proyectos, y para Fomin, no asegurar en forma muy especial la remuneración del líder del proyecto, lo que generalmente se deja en manos de aporte de los terceros asociados al proyecto. Este tipo de proyectos descansa en los equipos humanos que lo implementan, y lo más relevante es la persona del líder del proyecto. Cuando se requiere que éste se mantenga y logre acumular experiencia y conocimientos, es indispensable que Fomin se preocupe de que esté remunerado, pues si ésta variable falla, falla todo el proyecto.
2. En cuarto lugar, es relevante entender bien cuál es el modelo de negocios detrás de este proyecto y que puede permitirle su sustentabilidad. En este proyecto nos costó mucho dar con el modelo final, y que nos ha permitido generar el flujo para tener una operación mínima. La lección más importante es que el cambio de concentración desde operaciones de equity a operaciones de deuda fue fundamental. Si hubiéramos realizado este cambio antes, habríamos tenido resultados aún mejores.
3. Una tercera lección importante es entender cuáles son las competencias que se requieren para implementar este proyecto, y asociarse con y/o contratar a las personas adecuadas. En este sentido, la naturaleza y complejidad de este proyecto hacía muy difícil determinar ex ante las competencias técnicas que habría de requerir. Su puesta en marcha y posterior desarrollo fue a su vez cambiando las diversas competencias asociadas a cada una de estas etapas.
4. Una segunda lección es que un proyecto de esta naturaleza debió haber partido desde una base más simple. Entre más simple, es más fácil de implementar y de entender los diversos aspectos de este proyecto e ir aminorando sus riesgos. Se partió con una arquitectura de proyecto sumamente

Relativo a
Risk

Autor

Nardecchia, Nicolás

Sustainability

Nardecchia, Nicolás

Implementation

Nardecchia, Nicolás

Design

Nardecchia, Nicolás

compleja.

5. En términos generales, creo que todas las partes hemos visto a éste como un proyecto exploratorio que nos permita desarrollar un mecanismo que facilite el financiamiento competitivo de las Pymes de nuestro País, y hemos puesto nuestro mayor esfuerzo en ello. Como podrá observarse de las conclusiones a las que llega el Informe Final, nuestra principal lección es que un plazo de 3 años es muy corto para la envergadura de este proyecto, considerándose razonable un plazo de 6 años. La complejidad de este proyecto exige de un tiempo de maduración mucho mayor.

Sustainability

Nardecchia, Nicolás

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

no se generaron productos de conocimiento

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

17/OCT./2013 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38175634>]

30/ABR./2015 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39607832>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CH-M1054&lg=SP>