

PROGRAMA:

COLOMBIA

**APOYO A LA MOVILIZACIÓN DE CAPITAL Y A
EMPREENDEDORES A TRAVÉS DE ANGELES
INVERSIONISTAS**

Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No.
ATN/ME- 11492-CO

Informe de Evaluación Intermedia

Consultor: Lic. Marcos Troncoso

26/11/10

ÍNDICE

	Página
1.- Introducción	4
a) Antecedentes del Programa	
b) Propósitos de la evaluación y entidades relevantes	
c) Descripción del proyecto (marco lógico)	
d) Metodología de evaluación (diseño, fuentes de información, instrumentos, etc.)	
2.- Eficiencia del programa	12
a) Manejo y administración de los recursos humanos del Programa	
b) Manejo y administración de los recursos financieros del Programa.	
c) Manejo y administración de los recursos técnicos del Programa.	
d) Grado de aportes y grado de compromisos de los actores institucionales del Programa (ejecutores, cofinanciadores, consejo asesor).	
e) Organización y gobernabilidad del Programa.	
3.- Eficacia final del programa	16
a) Cumplimiento de actividades y metas del Programa (cantidad y calidad).	
b) Grado de alcance de los objetivos del Programa (cantidad y calidad).	
c) Impactos del Programa hacia los beneficiarios (cantidad y calidad).	
d) Efectos indirectos	
e) Pertinencia y eficacia de la metodología de intervención.	
4.- Cobertura (radio geográfico de operaciones del Programa).	25
5.- Sostenibilidad institucional y financiera del Programa (proyección futura del Programa sobre la base de la institucionalización y las fuentes de recursos).	26
6.- Cinco casos resumidos que ejemplifiquen el impacto del Programa entre sus beneficiarios.	27
7.- Percepción del Programa ante los diferentes actores institucionales.	28
8.- Lecciones aprendidas que sirvan al diseño de otros proyectos hacia el futuro.	29
9.- Conclusiones y recomendaciones.	30

1.- Introducción

Este informe presenta los resultados de la evaluación intermedia del programa. En esta introducción presentamos los antecedentes del Programa, propósitos de la evaluación y entidades relevantes, la descripción del Programa y la metodología desarrollada para la evaluación. De inmediato analizamos los aspectos relacionados con la eficiencia y eficacia del Programa teniendo como focos primarios la gestión y el análisis de algunos indicadores de eficiencia, para luego pasar a consideraciones sobre la cobertura y la sostenibilidad institucional. Finalizamos viendo algunos casos de impacto, las lecciones aprendidas que pueden ser de potencial interés tanto para el Programa como para futuros proyectos y finalmente se identifican oportunidades y se plantean recomendaciones para la mejora. Este informe debería ser tomado en cuenta en la agenda de acciones necesarias y susceptibles de ser implementadas durante lo que resta de la ejecución.

a) Antecedentes del Programa

Medellín, capital del Departamento de Antioquia se destaca frente a otras regiones de Colombia, especialmente por la inversión en actividades de innovación y desarrollo, y además por el elevado número de grupos de investigadores y personas con gran preparación académica. En el plano económico, se destaca como uno de los principales centros financieros e industriales, albergando a numerosas empresas nacionales e internacionales; contando con un clima de inversión favorable además del elevado nivel de infraestructura en servicios públicos

La Alcaldía de la Ciudad de Medellín, por mas de 10 años, ha desarrollado proyectos de desarrollo de cultura emprendedora en los cuales CreaMe, Centro Integral de Servicios Empresariales, previamente conocida como Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (IETBA), ha participado de una manera efectiva. Producto de ese esfuerzo realizado por la Alcaldía de Medellín se evidenció la necesidad de realizar un programa que lo potenciara creando mecanismos de sensibilización para emprendedores y ángeles inversionistas.

Se evidenciaba la necesidad de crear una red de ángeles inversionistas que de una manera estructurada e institucional promoviera la generación de un flujo de recursos hacia los emprendedores para que éstos aumenten la posibilidad de éxito en sus emprendimientos y lograr un impacto positivo en la generación de empleos y en la actividad económica de la ciudad.

También se consideró importante para el desarrollo de la red y el futuro y continuidad de este esfuerzo la necesidad de la creación de un Fondo de Cofinanciación y la formación de gestores que apoyaran, mediante mecanismos y técnicas ya probados en otros mercados, la estructuración de los emprendimientos con miras a aumentar la posibilidad de acceder a inversión. Finalmente con el objetivo de propiciar la réplica de este Programa se consideró necesario la creación de un programa efectivo de disseminación.

El Banco Interamericano de Desarrollo, como administrador de los recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), suscribió el 27 de marzo de 2009 un Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable ATN/ME- 11492-CO. "Proyecto Apoyo a la Movilización de Capital y a Emprendedores a través de Ángeles Inversionistas"

destinado a contribuir a la creación y consolidación de emprendimientos y empresas dinámicas en Colombia, promoviendo inversiones en nuevas empresas como fuente de empleo.

b) Propósitos de la evaluación y entidades relevantes

Con el propósito de valorar el desempeño del Programa a la fecha de evaluación y hacer una recomendación al Banco sobre la conveniencia de continuar, suspender, reformular o cancelar el Programa, CreaMe – Centro Integral de Servicios, como entidad beneficiaria y ejecutora del Programa citado en el párrafo anterior, ha contratado el trabajo de Evaluación Intermedia del “Proyecto Apoyo a la Movilización de Capital y a Emprendedores a través de Ángeles Inversionistas”

Se ha determinado que las siguientes son las entidades relevantes para la ejecución exitosa de este Programa:

- Alcaldía de la Ciudad de Medellín por el gran apoyo al desarrollo de cultura emprendedora y por el aporte de los fondos de contrapartida.
- Pro Antioquia porque con su prestigio avala el Programa e inspira confianza a los emprendedores y a los ángeles inversionistas
- Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia (COOMEVA) por su aporte al Fondo de Cofinanciación
- Fomin por estructurar el Programa y aportar los recursos de la cooperación no reembolsable y ser parte del Fondo de Cofinanciación.
- CreaMe, Centro Integral de Servicios Empresariales por ser la entidad ejecutora.

c) Descripción del proyecto (marco lógico)

De acuerdo con los documentos que respaldan la ejecución del Programa, la creación y consolidación de emprendimientos y empresas dinámicas en Colombia, necesita ser respaldada por el establecimiento de un mecanismo sostenible de asistencia técnica y movilización de capital justificada por la necesidad de impulsar una cultura de inversión de riesgo que se apoyará en la creación de una red de ángeles inversionistas.

El ambiente que encuentra este Programa se caracteriza por dos aspectos: uno el papel de la Alcaldía de Medellín que desde hace mas de 10 años viene desarrollando programas de cultura emprendedora en los que se destacan concursos de planes de negocios y apoyo a la creación de centros de emprendimientos en 35 universidades y por otro lado CreaMe, que evolucionó de una incubadora de negocios tecnológicos, creando seis nodos de creación de empresas y centros especializados de servicios, los cuales se orientan a la creación y fortalecimiento de unidades productivas en diferentes áreas del conocimiento, atendiendo así la necesidad del desarrollo emprendedor actuando como “agente catalizador”.

En este ambiente, el Programa se plantea establecer un modelo integral de apoyo al emprendimiento y a la cultura de inversión de riesgo mediante el apoyo a una red de ángeles inversionistas, la constitución de un fondo de cofinanciación que complementa a modo de “side car fund” cada dólar invertido por los ángeles inversionistas y la formación de gestores que acompañen a los emprendedores en el desarrollo de sus proyectos.

Asimismo incluye un conjunto de actividades destinadas a diseminar las actividades realizadas con el objetivo de estimular un efecto multiplicador en otras ciudades e instituciones.

El Programa apoyo a la movilización de capital y a emprendedores a través de angeles inversionistas responde, por lo tanto, a una necesidad vigente y relevante que en sus orígenes se apoyó en la existencia de una plataforma que necesita apoyo en los mecanismos de acceso a capital para avanzar hacia el logro del fin y del propósito establecido en su formulación.

En conclusión, el Programa se plantea como fin apoyar el desarrollo de cultura emprendedora y crear una cultura de inversión de capital emprendedor para financiar nuevas empresas mediante la creación de un mecanismo sostenible de apoyo a los emprendimientos dinámicos y la creación de una fuente de financiamiento en la etapa temprana del emprendimiento.

Los principales beneficiarios del programa son: (i) potenciales ángeles inversionistas en Colombia; (ii) equipos de emprendedores y empresas de reciente creación que se encuentren en la etapa de puesta en marcha y en búsqueda de un capital que logre apalancar su paso de idea y/o proyecto a empresa sostenible; y (iii) incubadoras, parques tecnológicos y empresariales, universidades y otras organizaciones que apoyan el emprendimiento.

Según establece el memorándum de donantes las principales características del Programa son las siguientes:

Componente 1: Sensibilización de Ángeles Inversionistas y Emprendedores (FOMIN US\$5.020; Contrapartida US\$49.570)

El objetivo de este componente es sensibilizar, tanto a los ángeles inversionistas como a los emprendedores, sobre los beneficios y posibilidades de inversión y financiación por medio de los Ángeles Inversionistas. Este componente busca educar a emprendedores sobre la importancia de una fuente de capital como la que proveen los ángeles inversionistas mediante implementación de programas de sensibilización para emprendedores. A la vez, también busca promover la creación y participación de ángeles inversionistas mediante programas de sensibilización que difundan la importancia y la gran oportunidad que significa participar en el desarrollo de un emprendimiento en etapa temprana.

Las principales actividades para alcanzar dicho objetivo son: (i) diseñar e implementar programas de sensibilización para promover la participación de inversionistas estratégicos en el Programa; y (ii) diseñar e implementar programas de sensibilización para emprendedores. Para ambas actividades, se identificarán programas de sensibilización, los cuales, se revisarán y adaptarán, según el público objetivo. También, se deberán identificar otros proyectos/instituciones que estén promoviendo “Emprendimientos Dinámicos” para hacer conocer a los emprendedores acerca de este proyecto.

Componente 2: Formación y Consolidación de la Red de Ángeles Inversionistas (FOMIN US\$190.040; Contrapartida US\$134.910) El objetivo de este componente es crear una Red de Ángeles Inversionistas con su estructura organizacional y documentos de soporte, así como realizar ruedas de inversiones con los ángeles inversionistas. También se proveerá apoyo para el diseño de una estructura organizacional y modelo operativo de la Red de Ángeles Inversionistas, que se mejore la plataforma interactiva de la Red, que se establezca contacto con un mínimo de 240 ángeles potenciales, y que se realicen ruedas de inversión. Las actividades concretas incluyen: (i) definición de la estructura organizacional y el modelo operativo de Red de Ángeles Inversionistas; (ii) diseño e implementación del plan de mejoramiento de plataforma tecnológica de interacción entre los actores (emprendedores, ángeles inversionistas y gestores- véase el Componente 3); (iii) realización del proceso de convocatoria a ángeles inversionistas para conformar la Red; (iv) diseño e implementación de la estrategia de promoción y difusión de la Red; (v) comunicación de convocatorias de presentación abierta y permanente para emprendedores; (vi) realización de un evento de lanzamiento de la Red; (vii) realización de programas de capacitación a los emprendedores para prepararlos para los procesos de inversión; y (viii) realización de foros y ruedas de inversión para que los proyectos empresariales fluyan de manera ágil.

Este componente busca la consolidación de enlaces entre las organizaciones y programas de apoyo al emprendimiento y la relación con los potenciales inversionistas para que los emprendedores tengan la oportunidad de tener una evaluación de su propuesta de negocio y al mismo tiempo represente un filtro más sistemático para los potenciales inversores,

Componente 3: Capacitación a los gestores empresariales (FOMIN US\$83.330; Contrapartida US\$1.940) Este componente tiene la finalidad de preparar a consultores locales de desarrollo empresarial general como “gestores” calificados a través de un programa de formación.

Concretamente se financiará: (i) conceptualización o adaptación de las bases del programa de formación; (ii) identificación, adaptación o diseño y desarrollo curricular y pedagógico, contratando una institución que diseñe o adapte y ejecute el programa de formación; y (iii) selección de profesionales que quieran ser formados como gestores empresariales.

Componente 4: Diseminación de las lecciones aprendidas (FOMIN US\$33.280; Contrapartida US\$13.600). El objetivo de este componente es diseminar las lecciones aprendidas que permitan analizar y evidenciar el impacto final del programa realizado así como mostrar una serie de estudios de casos que sirvan de aprendizaje para otras entidades y/o países interesados en el tema.

Dentro de este componente se financiarán las actividades de articulación entre distintas iniciativas de la promoción del emprendimiento, incluyendo la documentación de las experiencias vividas y los casos de éxito desarrollados bajo el Programa. Concretamente se financiará: (i) la

organización de un taller que permita analizar y evidenciar el impacto final del programa dirigido al sector privado, académico y público; y (ii) el desarrollo y publicación de dos estudios de casos exitosos de las actividades ejecutadas, enfatizando el *role model* de emprendedores e inversionistas con miras a fomentar la cultura emprendedora dinámica, diferenciándose del emprendimiento desarrollado en la población vulnerable.

Componente 5: Fondo de Co-financiación con Ángeles Inversionistas (FOMIN US\$1.000.000; Contraparte US\$1.000.000) El Fondo se denomina como “fideicomiso de co- financiación de capital con ángeles inversionistas” y tiene el doble objetivo de: promover la actividad inversora de la Red de Ángeles, y ayudar a diversificar las fuentes de financiamiento a las que actualmente pueden acceder los emprendedores colombianos, cubriendo así las brechas que existen entre los ahorros propios y los instrumentos tradicionales.

Los aportantes de capital al fideicomiso (fideicomitentes) serán el FOMIN, la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia (COOMEVA). Cabe destacar que el fideicomiso financiará “semi-automáticamente” según una serie de parámetros preestablecidos; uno de los principales consiste en que por lo menos dos ángeles inversionistas de la Red hayan invertido capital en el emprendimiento, siempre y cuando el emprendedor y los ángeles inversionistas lo soliciten.

d) Metodología de evaluación (diseño, fuentes de información, instrumentos, etc.)

a) Cultura emprendedora y acceso a capital

Entender el proceso emprendedor y de acceso a capital para emprendimientos en etapa temprana es clave para realizar la evaluación debido a que permite considerar la congruencia entre el diagnóstico inicial, los objetivos planteados, la población meta, los actores institucionales y las actividades a través de las cuales se buscan alcanzar los objetivos. Una adecuada comprensión del fenómeno del emprendimiento dinámico y la importancia de que existan mecanismos de acceso a capital para que éste se pueda potenciar es fundamental para poder opinar, en particular, sobre la relevancia y la efectividad del programa así como también de los obstáculos encontrados y las lecciones aprendidas.

b) Metodología de la evaluación

La evaluación intermedia incluyó las siguientes actividades:

1.- Revisión y análisis de la documentación técnica, operativa y financiera del proyecto: convenio, marco lógico, informes semestrales de progreso, informes de visitas de inspección, reglamento operativo, desembolsos, comunicaciones oficiales, y demás documentos referidos al Programa.

2.- Realizar reuniones con el organismo ejecutor, organismos operadores regionales y la unidad ejecutora del Programa.

3.- Realizar reuniones con los miembros institucionales (públicos y privados) del consejo asesor del programa para determinar el grado de compromiso, apropiación y futuro del Programa.

4.- Visitar un número representativo de empresarios, consultores y beneficiarios en general del Programa con el propósito de conocer sus percepciones (sobre pertinencia de los servicios recibidos, su calidad, oportunidad y sostenibilidad de sus negocios) y medir el impacto y/o maduración de la asistencia técnica.

5.- Entrevistar diferentes actores institucionales del Programa (públicos y privados).

6.- Analizar y conceptuar sobre la metodología desarrollada y utilizada por el Programa.

En base al estudio de los documentos básicos, los informes de gestión del Programa y el Informe de visita oficial de inspección realizado por el señor Carlos Alfonso Novoa Molina el 9 de septiembre del 2010, se realizó un primer vistazo a cuestiones tales como su modelo de actuación, servicios e instrumentos principales, su accionar concreto, avances alcanzados hasta la fecha y diferencias entre el diseño original y su implementación real. Los datos operativos y financieros utilizados en este informe han sido los proporcionados, principalmente, por la Unidad Ejecutora.

c) Diseño y realización del trabajo de campo

El trabajo de campo incluyó entrevistas con distintos actores claves, dos grupos focales uno con emprendedores y otro con gestores formados como parte del Programa. También asistimos a tres actividades, una de sensibilización a profesores que imparten emprendimiento en las universidades, la segunda la asistencia a la graduación de los gestores del Entrepreneurship Advisory y tercera una Rueda de Inversión, lo cual nos permitió construir una imagen-programa a partir de la combinación de múltiples perspectivas y miradas.

Entrevistas

Nombre	Cargo	Entidad
Liliana Gallego	Directora Ejecutiva/Comité Asesor	CreaMe
Jorge Montoya Sanchez	Subdirector Ejecutivo	CreaMe
Felipe Mendoza	Gerente General	Capitalia
Sergio Vélez Ramírez	Gerente	Red Ángeles Inversionistas
Camilo Restrepo Mejía	Coordinador Proyecto	Red Ángeles Inversionistas
Teresa Londoño Uribe	Dir. Administrativa y Contable	Red Ángeles Inversionistas
Carlos Andrés Cano	Coordinador de Productividad y Competitividad/Comité Asesor	Pro-Antioquia
Juan Manuel Higuita	Subdirector Prospectiva de Ciudad de Medellín	Alcaldía de Medellín– Comité Asesor Proyecto

Fernando Ordoñez	Asesor Subdirector Prospectiva	Alcaldía de Medellín
Diana Uribe	Asesor Subdirector Prospectiva	Alcaldía de Medellín
Alejandro Mauricio Vargas	Emprendedor	ALSEC
Daniel Restrepo	Miembro Red Inversionistas	
Felipe Rojas	Miembro Red Inversionistas	
Andrés Bernal	Miembro Red Inversionistas/Comité Asesor	
Jorge Iván Jaramillo	Miembro Red Inversionista	
Juan Alberto Ortiz	Emprendedor con inversion cerrada	Gerente General Andes BPO
Juan Camilo Zuluaga	Emprendedor	CI Sourcing
José Ignacio Penagos	Emprendedor	Infocus
Andres Charry	Emprendedor	Pilotview
Luis Fernando Urrego	Emprendedor	Shadai
Miguel Garrido	Emprendedor	Garrido diseño electrónico
Andrés Berdugo	Emprendedor	Dewak
Daniel Alfaya	Emprendedor	Kontrolgrun
Gabriel Doria	Consultor	Modelos financieros
María Cristina Ortiz	Consultor	Independiente
David Jiménez	Consultor	Independiente
Carlos Augusto Pereyra	Consultor	Consultor Fiscal
Juan Manuel Giraldo	Consultor	Consultor finanzas corporativas
Mayra Viera	Coordinadora MBA	Universidad Pontificia Bolivariana

d) Grupos focales y Asistencia a Actividades

Como parte del estudio de campo realizamos dos grupos focales. Uno con emprendedores que vinieron de diferentes fuentes: de centros de emprendimiento de universidades, ganadores de competencias de concursos de planes de negocios y de programas de emprendimiento de otras entidades. El otro grupo focal fue con gestores formados en el Programa bajo el Componente 3. Además asistimos a tres de las actividades ejecutadas como parte del Programa.

Grupos focales:

8 emprendedores que presentaron en la Rueda de Inversión del 25 de noviembre del año 2010

5 gestores empresariales que tomaron el curso con la Universidad de San Francisco como parte del Componente 3.

Asistencia a Actividades:

Rueda de Inversión

Sesión de sensibilización en el Instituto Tecnológico de Medellín
Graduación de los gestores Entrepreneurship Advisory

Como herramientas de apoyo para la efectividad de estas actividades se diseñaron cuestionarios específicos y sus guías de control.

2 - Eficiencia del Programa

Aquí analizamos las cuestiones ligadas a la gestión del proyecto y algunos indicadores que permiten aproximarse al concepto de eficiencia en relación con el manejo y administración de los recursos humanos, financieros y técnicos del Programa. Aunque la ejecución del Programa se retrasó por la falta de cumplimiento a tiempo de las condiciones previas al primer desembolso del financiamiento no reembolsable, al momento de su evaluación intermedia, el programa exhibe muchas luces y solo una sombra importante que es la ausencia del Fondo de Cofinanciación

a) Gestión del programa

En lo que respecta al esquema estratégico-institucional la unidad ejecutora descansa en CreaMe, Centro Integral de Servicios Empresariales, con una fuerte articulación con la Alcaldía, los empresarios (Pro Antioquia) y con las universidades. Desde la perspectiva del cofinanciamiento los roles claves le corresponden principalmente, además del FOMIN a la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia (COOMEVA), aportante al Fondo de Cofinanciación.

El análisis de la gestión del Programa abarca la tarea a cargo de la unidad ejecutora y del coordinador así como de las instancias de conducción colegiadas que inciden en el manejo y administración de los recursos humanos, financieros y técnicos del Programa.

Las expectativas depositadas en la unidad ejecutora se fundamentan, en su amplia y experimentada trayectoria en la promoción de emprendimientos y en acceso a capital como lo ha hecho a través de Capitalia, pero sobretodo en la capacidad de su conducción para tejer redes y alianzas, especialmente con la comunidad de potenciales inversores, con los empresarios (Pro Antioquia) y la Alcaldía.

El Comité Gestor

Los integrantes del Comité Asesor son: Pro Antioquia, Alcaldía de Medellín, Lilliana Gallegos, Directora Ejecutiva de CreaMe, Andrés Bernal, ángel inversionista, Coomeva y Pedro Esteban Vazques, Presidente de Creame. Han sostenido 3 reuniones, (se supone que se deba estar reuniendo cada dos meses, según establecieron en la primera reunión). Las reuniones se establecieron para revisar el plan operativo y revisar el avance de los componentes del Programa. Solo existe Acta de la primera reunión en la que se tomaron decisiones estructurales para los componentes 1 y 2. Todo parece indicar que este Comité no ha cumplido su función esencial de propiciar de una manera articulada la visión y guía estratégica del Programa aunque los miembros entrevistados mostraron conocimiento de lo que está pasando y de la ejecución del Programa.

La Unidad Ejecutora

Respecto de la unidad ejecutora cabe señalar que su rol de gestión se ha concentrado en la planificación, las gestiones de contratación ante el FOMIN, la administración y seguimiento de la ejecución, la rendición de cuentas, el seguimiento de las actividades correspondientes a cada uno de los componentes. La Dirección Ejecutiva y la

Subdirección proveen la parte estratégica y de visión general del Programa. La Dirección Ejecutiva es principalmente para aspectos mas importantes que puede tener impacto a largo plazo, como ciertos consultores, los auditores, la Universidad de San Francisco, etc. La Subdirección Ejecutiva aprueba todas las contrataciones y los desembolsos mayores.

En cuanto al manejo y administración de los recursos financieros del programa se cuenta con una unidad administrativa y contable que tiene un control detallado de la ejecución de cada actividad dentro de cada componente, verifica si hay presupuesto, que es una partida autorizada en el Programa, etc.

Asimismo, la Coordinación del Programa es responsable de la implementación de todo el resto del Programa que lo integran los componentes 1, 2, 3 y 4 con la excepción quizás del Fondo de Cofinanciación. Se cuenta con la posición a medio tiempo de un Gerente de la Red que juega una posición importante en cuanto a la revision de los emprendimientos que se presentan, se reúne con los emprendedores y los apoya, y es responsable de la relación con los miembros de la red pero no ejecuta la parte operativa y logística de las actividades de los emprendedores y los miembros de la red excepto en la revisión de un determinado número de planes de negocio.

También el Coordinador es a su vez el animador principal de la red de ángeles inversionistas en lo relacionado con la preparación de los emprendedores para las ruedas de inversión, lo que consume una extraordinaria cantidad de tiempo.

La situación descrita anteriormente es una que debe revisarse para determinar si puede incidir negativamente en la ejecución del Programa.

En cuanto a los recursos técnicos del Programa los contenidos y los materiales que se han desarrollado estan adecuadamente custodiados para preservar su existencia. Para lograr ese objetivo se envían a la Alcaldía y se colocan en el Archivo de CreaMe.

b) Estado de avance en el cumplimiento de metas y grado de ejecución presupuestaria

En esta sección se consideran dos tipos de indicadores. El grado de ejecución presupuestaria, en primer lugar, pretende analizar la capacidad institucional para gestionar la ejecución de los fondos disponibles. En este sentido, un nivel de ejecución acorde al tiempo transcurrido y a las actividades previstas suele ser considerado como un indicador aproximado del grado de eficiencia del programa en la ejecución de los fondos disponibles.

En segundo lugar se considera el grado de cumplimiento de las metas previstas en el marco lógico y la relación de proporcionalidad entre los logros en las mismas y el gasto ejecutado. De esta forma, es posible aproximarse al grado de eficiencia con que se han gastado los fondos ejecutados.

Como puede comprobarse en los párrafos siguientes, los mayores problemas de eficiencia del programa tienen que ver con la baja capacidad para ejecutar los fondos disponibles, lo cual parece que tendrá mejoras importantes en las próximas semanas.

En efecto, el grado de ejecución presupuestaria hacia finales de 2010 era del 36 %, es decir, una cifra muy inferior a la que cabría esperar en función del tiempo transcurrido. En este marco de baja ejecución, el peso del gasto de administración del programa (previsto como el 28% del total, una cifra para nada despreciable) se elevó al 36% afectando seriamente las relaciones de eficiencia del programa.

En lo que respecta al *pari pasu*, tal como se comentó en secciones anteriores, los recursos utilizados al 31/10/10 se componen en un 25% de fondos FOMIN y un 57% a recursos de contraparte local. Es decir que se encuentran sub-aprovechados los fondos del FOMIN. El proyecto se inició en marzo del 2009 y se comenzó a implementar realmente en Oct. 09 con el comienzo de las labores del Coordinador. El grado de ejecución presupuestario es bajo aunque nos fué explicado que están pendiente de pago algunos servicios de actividades ejecutadas, como el caso del pago por la preparación de la plataforma electrónica de la red, que son parte del Programa que aún no se han pagado esperando la reposición de los fondos de la cooperación no reembolsable, lo que justifica el hecho de que hay muchas actividades completadas en un 100% y sin embargo el porcentaje de ejecución con fondos del Fomin es relativamente bajo, mientras que el de contrapartida es adecuado para el nivel de ejecución en que se encuentra el Programa.

En resumen, el Programa ha revelado problemas para ejecutar eficientemente los recursos disponibles, es decir, con un ritmo acorde a los tiempos transcurridos. Pero los resultados lucen muy superiores cuando se analiza la relación entre logros versus los recursos ejecutados en los casos de la conformación de la red de ángeles inversionistas y su operación concreta y la formación de los gestores empresariales. Sin embargo, la ausencia de constitución del fondo de coinversión puede ser visto como una amenaza a la eficiencia global del Programa por el impacto negativo que puede tener en el cierre de inversiones.

El Programa cuenta con actores institucionales con un alto grado de compromiso como son la Alcaldía de la Ciudad de Medellín y Pro Antioquia.

La Alcaldía de Medellín durante mas de 10 años ha estado desarrollando concurso de planes de negocios dentro del marco del Programa Ciudad e. CreaMe tiene un acuerdo macro con la Alcaldía con una duración de 3 años que tiene varios componentes uno de ellos son las actividades del Programa. Ya se está presentando el acuerdo macro que comenzará en el año 2011. Las posibilidades de que la Alcaldía retire su apoyo al Programa parecen ser muy remotas porque ellos tienen un programa integral de apoyo al emprendimiento y en la entrevista con sus representantes indicaron que están satisfechos con los trabajos que realiza CreaMe. Si la alcaldía se retira CreaMe deberá buscar la contrapartida con otras entidades como el Sena, o ProAntioquia.

Se evidencia el compromiso de la Alcaldía de Medellín para seguir apoyando los programas de emprendimientos, lo que es una garantía para que se mantenga el flujo de proyectos (deal flow).

La percepción casi unánime es que es casi imposible que el que llegue, nuevo alcalde, cambie los programas de emprendimiento, primero porque hay un acuerdo entre los partidos y segundo porque las encuestas que hacen los candidatos a alcalde muestran que los programas de emprendimientos son muy valorados por los votantes.

La Alcaldía valora la relación con CreaMe, como profesionales y por ser excelentes ejecutores de los programas que la Alcaldía les ha encomendado.

ProAntioquia, organización creada hace 35 años que goza de un excelente prestigio en la comunidad empresarial. Es miembro del Consejo Asesor del Programa. Aporta credibilidad y confianza a los ángeles inversionistas y a los emprendedores por su gran prestigio. Las reuniones principales como las Ruedas de Inversión se hacen en sus oficinas, que están excelentemente ubicadas lo que facilita grandemente la asistencia de los ángeles inversionistas.

Todavía no se ha podido apreciar el impacto de la presencia de esta organización en el Programa. Esto se logrará cuando sus miembros y su entorno, empresarios relevantes de Medellín, comiencen a ser miembros de la Red y a participar activamente de una manera masiva lográndose así potenciar la Red. Se deben continuar los esfuerzos para lograr que los voluntarios del Programa de Mentores de Pro Antioquia se integren a la Red. La presencia de ProAntioquia evidencia el compromiso de la clase empresarial de Medellín con el Programa y con la Red.

El respaldo de ProAntioquia es un sello de confianza. Durante la entrevista nos manifestaron que seguirán apoyando el programa y cada vez mas activamente porque éste es un programa de desarrollo, que no solo genera empleos, sino empleos de alto valor. ProAntioquia percibe que el Programa va bien porque los empresarios vienen mas de una vez, porque se está creciendo en el número de empresarios que vienen, y también porque los emprendedores ven la Red con respecto.

Otro aspecto que asegura el buen funcionamiento de la Red es que ProAntioquia ve su prestigio comprometido con lo que haga la Red, y si algo no anda bien en la Red los comentarios van a llegar de inmediato a ProAntioquia y ellos no van a permitir que se les afecte su prestigio por la Red por lo que iniciarían las actividades correctivas de inmediato.

Ven que hay capacidad de respuesta para enmendar las dificultades o los errores que se hayan podido cometer en este primer año de operaciones.

En resumen nos parece que la gobernabilidad y la organización del Programa es adecuada y que sustenta la ejecución exitosa del mismo.

3.- Eficacia Final del Programa

Puesta en marcha, avances y situación actual

El inicio de la puesta en marcha del Programa estuvo retrasado en unos 6 meses debido a que no se obtenía la certificación fiscal del IVA. Este retraso se ha ido recuperando gracias a la infraestructura organizativa de CreaMe, su gran experiencia en otros programas y en concreciones resultantes de esfuerzos previos realizados por los actores centrales de la ejecución como lo es Capitalia en lo que se refiere a la parte de organización de ruedas de inversión e interacción con inversionistas.

El creciente compromiso de la Alcaldía de la Ciudad de Medellín y de Pro Antioquia con el Programa y, con el fomento del emprendimiento y de la inversión de riesgo, son anclas importantes para lograr su éxito.

El Programa ha tenido la gran ventaja que ha encontrado todo un ecosistema dirigido a la generación de emprendimientos animado principalmente por el Programa Ciudad e de la Alcaldía de Medellín. Este ecosistema ha generado y deberá seguir generando un deal flow importante que es la materia prima esencial para generar dinamismo en una red de ángeles inversionistas que pueda lograr:

- ✚ el cierre de inversiones,
- ✚ las primeras historias de éxito,
- ✚ el entusiasmo entre los miembros, y sobretodo
- ✚ la sostenibilidad financiera de la red.

Pero esto (el deal flow) no es suficiente.

a) Cumplimiento de actividades y metas del programa (cantidad y calidad).

Solo el Fondo de Cofinanciación y el número de ángeles inversionistas no se han cumplido. En cuanto a la calidad se evidencia que existe buena perspectiva de lograr que un mayor número de ángeles inversionistas se integren de una manera activa a la red para con el tiempo ir sacando de ahí miembros activos que inviertan evidenciando la calidad de los mismos.

En lo que respecta a la revisión de los supuestos incluidos en el marco lógico cabe realizar algunos comentarios. A continuación se enuncian algunos supuestos que se han cumplido en menor medida que lo esperado y que pueden haber incidido directa o indirectamente sobre el desempeño del programa:

- Existen suficientes inversionistas con perfil de ángeles.- 35 miembros en la red de ángeles inversionistas.

Esto no ha ocurrido. Se ve alcanzable en las próximas semanas

- Existe una institución administradora idónea en el manejo de los recursos del Fondo - Se pone en marcha el Fondo de Co-financiación

Esto no ha ocurrido y no se vé alcanzable en las próximas semanas.

El Programa ha conseguido importantes avances. Por un lado se ha puesto en marcha la Red de Ángeles Inversionistas, que cuenta con unos 24 miembros de los cuales unos 7 son los más activos. Se han realizado 3 ruedas de inversión mensuales dirigidas por la Red donde se han presentado 3 emprendimientos en cada una de ellas y dos ruedas de inversion organizadas principalmente por CreaMe/Capitalia pero a las que se invitan de una manera diferenciada y especial a los ángeles inversionistas miembros de la Red.

Estos eventos (las ruedas de inversión) son fundamentales para detectar la necesidad de redefinir la estrategia e introducir ajustes en aspectos de la operación y de captación de ángeles inversionistas.

Los logros obtenidos por el Programa no deberían llevar a omitir la importante brecha de potencial que se genera a partir de la debilidad en la preparación de los emprendimientos para su presentación en las ruedas de inversion, la falta de equipos emprendedores con perfiles complementarios (sobre estos dos aspectos comentamos mas adelante) y la falta de formación del Fondo de Cofinanciación. Habiendo remarcado este importante déficit es posible identificar los principales logros.

Los principales logros del programa incluyen:

- a) Haber logrado convocar a un conjunto de inversores potenciales, de los cuales unos 7 participa activamente de los encuentros de la red y en los procesos de inversión
- b) Se ha completado la formación a los gestores empresariales (Entrepreneurship Advisory)
- c) Haber realizado actividades de formación de inversores con destacados expertos del exterior (John May y Fernando Prieto)
- d) Haber generado rutinas básicas para operar la red de ángeles inversionistas
- e) Haber logrado negociaciones de inversión en tres emprendimientos de los cuales uno ya recibió los desembolsos
- f) Haber brindado apoyo técnico a un conjunto de emprendedores, de los cuales la mayoría valorizó la contribución de CreaMe aunque la consideraron insuficiente

b) Grado de alcance de los objetivos del programa (cantidad y calidad).

En la sección anterior se han revisado algunos aspectos relevantes de la puesta en marcha, de los avances y retos encontrados y se ha buscado aportar una primera mirada sobre el estado de la ejecución. En esta sección se comentan los cambios en el contexto, se realizan algunas observaciones sobre el cumplimiento de algunos supuestos del proyecto y se argumenta acerca de la vigencia de su relevancia.

El principal cambio de contexto verificado durante la ejecución proviene de la no formación del Fondo de Cofinanciación. Entre los aspectos que han incidido están: el retiro de la Corporación Andina de Fomento en el aporte de contrapartida y las dificultades para formar el Fondo entre CreaMe y COOMEVA en la preparación de los documentos bases del mismo y la manera de financiarlos, lo cual nos fue comunicado que está en vías de superación.

Podemos prever que este retraso en el Fondo impacte negativamente sobre el desarrollo del Programa sobretodo en los componentes 1 y 2 ya que con la presencia del Fondo de Cofinanciación aumenta las posibilidades de cierre de inversiones exponencialmente.

A la fecha de este Informe de Medio Término hay unas 3 inversiones en proceso que tienen ya varios meses en negociación y aún no se han cerrado. En nuestra opinión el proceso de negociación en estas tres inversiones se ha alargado por la falta de preparación del emprendimiento antes de presentarse a la rueda de inversión. Esta falta de preparación quedó evidenciada, en uno de los casos, porque el emprendedor no tenía disponibles las proyecciones financieras básicas de su emprendimiento para discutirlos con los ángeles inversionistas en las reuniones posteriores a la rueda de inversión lo que provoca que se alargue el periodo post-rueda aumentando el riesgo de que no se cierre la inversión.

Hay una inversión completada (Andes BPO), aunque de una manera que podríamos llamar especial, porque no vino por los mecanismos diseñados pero como quiera con igualdad de validez.

Cual es el reto de la Red de Angeles Inversionistas? El reto es lograr la consolidación y fortalecimiento del interés de los primeros miembros de la Red que sirva de imán para atraer a mas y mejores miembros y esto solo se logra con:

- ✚ la capacitación de los miembros,
- ✚ el cierre de inversiones y,
- ✚ las primeras historias de éxito.

Por eso es fundamental lograr inversiones (dentro de los dos años de formada la Red) e historias de éxito (en los próximos dos a tres años siguientes) para consolidar la red con miembros activos que participan en las ruedas de inversión y que inviertan para así desarrollar una mística de inversión que dinamiza y une a sus miembros.

En la medida que pasa el tiempo y no se realizan inversiones y por tanto no se ve en el horizonte las posibles historias de éxito los miembros de la red entrarán en un proceso de agotamiento y frustración donde comienzan a cuestionarse la validez y efectividad de la Red para convertirse en un vehículo para hacer inversiones y ganar dinero y que amerite seguir participando en él y que en su momento cuestionará el pago de una membresía anual. De ahí la importancia de:

- ✚ tener mecanismos de capacitación a los miembros de la Red,
- ✚ que los emprendimientos estén completos, en cuanto a la documentación al momento de su presentación a los ángeles inversionistas para así acortar el periodo post rueda de inversión y aumentar la posibilidad de cerrar la inversión.
- ✚ tener equipos emprendedores robustos, con perfiles que se complementen y,

 de que se forme el Fondo de Cofinanciación.

Preparación de los emprendimientos antes de las ruedas de inversión. El equipo emprendedor. Uno de los indicadores positivos son los avances en la ejecución de las ruedas de inversión. Sin embargo, los niveles de información y de preparación de la documentación de los emprendimientos con antelación a las ruedas de inversión la consideramos muy pobre, lo que unido a la falta de equipos emprendedores con perfiles complementarios, provocará (y ya se está viendo) el alargamiento del período post-rueda de inversión lo que dificultará el cierre de las inversiones en los emprendimientos poniendo en riesgo el desarrollo de la Red por el agotamiento y frustración de sus miembros.

Otra luz en la implementación del Programa es que se ha completado la formación a los gestores empresariales (Entrepreneurship Advisory) que deberá jugar un papel importantísimo en el proceso de preparación y acompañamiento de los emprendimientos y por tanto aumentando las posibilidades de inversión por parte de los ángeles inversionistas.

Los emprendimientos que proceden de algunos de los concursos de planes de negocio cuentan con un acompañamiento provisto por Capitalia y la red de consultores contratados por CreaMe para estos propósitos (Romeo Pedroza, Converse Consulting, Prospección, Sincroniza) pero según la opinión de los emprendedores y nosotros estamos de acuerdo, él mismo parece a todas luces insuficiente. Además, los emprendimientos que no vengan de concursos de planes de negocios deben contar con un acompañamiento para su presentación a las ruedas de inversión y las reuniones con los ángeles inversionistas.

Los emprendedores que han ganado concursos de planes de negocios, manifestaron su fuerte entusiasmo con el proceso emprendedor y valorizaron tanto la motivación que les ha dado los concursos de planes de negocio como el apoyo que han comenzado a recibir en materia de acompañamiento por parte de CreaMe y de la Red. Casi todos manifestaron que existe la necesidad de mejorar y alargar el proceso de acompañamiento, ya que se sienten abandonados porque CreaMe solo cubre los servicios cubiertos con el premio porque tienen que terminar con ellos para poder apoyar a los ganadores de los nuevos concursos. La experiencia luego les muestra que necesitan más.

Por otra parte, en el caso de los emprendedores que no vienen por los concursos se destacó el esfuerzo y el valor agregado por los servicios de acompañamiento recibidos aunque aprecian que no es suficiente.

El reto será como lograr que esa preparación y acompañamiento se realice de una manera integral y en un período lo suficientemente largo que concluya cuando el emprendimiento recibe inversión porque hasta ese momento el emprendedor estará requiriendo asistencia (que comenzará a ser sustituida por el apoyo de los ángeles inversionistas que inviertan y por la fortaleza y madurez que desarrolle el equipo emprendedor).

Preparación de los emprendedores. Los ángeles inversionistas coincidieron en que en la rueda de inversión entienden el negocio desde el punto de vista conceptual sin embargo

faltan informaciones en las reuniones posteriores para entender bien el negocio. Otro comentario persistente es que los emprendedores no saben vender bien las bondades del negocio y que el tema de mercado lo manejan pobremente. En parte esto es debido a la pobre preparación previa a la rueda de inversion porque no se prepara suficiente documentación para el proceso de negociación posterior con los ángeles inversionistas.

Actualmente la preparación del emprendedor y la documentación solo incluye: elevator pitch, presentación para 4 minutos, brochure y resumen ejecutivo. Sus proyecciones financieras o no las tienen o son muy pobres y no incluyen diferentes escenarios (mejor, intermedio, peor) por ende cuando los ángeles inversionistas le hacen una oferta de inversion las valoraciones son extremadamente bajas requiriendo un alto porcentaje del patrimonio del emprendimiento.

Valoraciones. Una de las barreras para el cierre de inversiones ha sido las valoraciones de los emprendimiento porque los emprendedores le están poniendo un valor muy alto y los inversionistas un valor muy bajo.

El equipo emprendedor es en términos generales muy pobre compuesto en muchos casos solo por el emprendedor originador de la idea de negocio y por tanto no pueden vender el valor (la valoración) de la empresa y siente que le hace falta apoyo para seguir adelante en el proceso de negociación con los ángeles inversionistas.

Las valoraciones de los emprendimientos a las que aspiran los ángeles inversionistas son extremadamente bajas (conocimos de casos en que se aspiraba al 60 % de las acciones) esto será una barrera de entrada a la realización de inversiones.

Para reducir esta percepción hay dos aspectos a tomar en cuenta:

- ✚ La gran necesidad de la puesta en marcha del fondo de cofinanciación ya que el emprendedor se desprende de un porcentaje menor de su compañía porque una parte importante de su necesidad de recursos se puede satisfacer con un préstamo del fondo de cofinanciación y no con capital. Esto aumenta las posibilidades de que el emprendedor acepte la valoración a la que aspira el angel inversionista (o alguna cercana) debido a que se desprenderá de un porcentaje menor de las acciones del capital de su emprendimiento. Este aspecto lo tratamos mas en detalle mas adelante.
- ✚ El emprendedor debe asistir a la segunda reunión (la siguiente reunión después de la rueda de inversión) con una buena preparación y una documentación mas completa. Si el emprendedor asiste con un buen equipo emprendedor y bien preparado y hace una extensa presentación de su emprendimiento, donde haga amplias y detalladas explicaciones que demuestren su conocimiento del emprendimiento y proyecten una imagen de transparencia y apertura logrará aumentar el nivel de confort de los ángeles inversionistas lo que debe mejorar la percepción de la inversión y su valor y por tanto aumentar las posibilidades de que se cierre.

Haciendo una presentación detallada en esta segunda reunión (la siguiente reunión después de la rueda de inversión) con los ángeles inversionistas, se reduce la cantidad de preguntas del ángel inversionista (esto es una ventaja porque muchas veces las

respuestas a preguntas pobremente formuladas por falta de información causan mas confusión y entorpece el proceso de análisis de la inversion).

Se puede esperar que, si los ángeles inversionistas han hecho su tarea mediante el estudio de la documentación recibida en la segunda reunión (la siguiente reunión después de la rueda de inversion) y por tanto se han preparado, sus expectativas sobre el monto de valoración que propongan en la mesa de negociaciones podrían estar a un nivel cercano al que propone el emprendedor.

Con esto se logra acortar el período post-rueda y por tanto mayores posibilidades de cierre de la inversión y el desarrollo del emprendimiento.

Aumento del número de miembros de la Red. Los avances logrados en el campo de la red de ángeles inversionistas si bien son muy interesantes, porque

- ✚ existe un deal flow que debe dinamizar la participación de sus miembros y porque
- ✚ se han realizado 3 ruedas de inversion mensuales mas 2 ruedas semestrales por CreaMe

resultan todavía incipientes y su sostenibilidad futura (de la Red) dependerá de que se mantenga ese deal flow con emprendimientos bien preparados y con buenos equipos emprendedores y, no menos importante aún, de que aumente el número de miembros de la Red con miras a lograr un aumento de los miembros que participan activamente en sus actividades y realicen inversiones.

Partiendo de la premisa de que estamos en un ambiente donde no hay tradición de inversión ángel y los ángeles inversionistas son de reciente creación y con poca o ninguna preparación, experiencia y sofisticación es necesario captar una creciente cantidad de miembros de la red que sirva para que tome en cuenta que, de los admitidos no todos desarrollarán el interés real en ser ángeles inversionistas. Por eso, este consultor es de opinión que en una red que comienza, con una premisa como la establecida al inicio de este párrafo, la cantidad es mas importante que la calidad, teniendo claro que el afán de cantidad no debe implicar flexibilizar las condiciones personales, morales y de origen de fondos de las personas que se inviten a ser miembros.

Sostenibilidad Financiera De La Red. Por otra parte, la red no ha encarado aún una estrategia de sostenibilidad en forma decidida aún cuando el tema está en agenda y tienen los conceptos básicos ya definidos. Sin embargo, esta sostenibilidad solo se logrará con:

- ✚ una red dinámica con muchos miembros activos (que participan y que inviertan) y,
- ✚ con inversiones cerradas e historias de éxito que,
 - estimulen a cada vez mas miembros a participar activamente y a invertir parte de su patrimonio en emprendimientos dinámicos de alto potencial de crecimiento,
 - a pagar una membresía y,
 - a asistir y pagar por actividades de formación y de networking.

Fondo de Cofinanciación. Este componente (Fondo de Cofinanciación) está retrasado, primero hubo la salida de la Corporación Andina de Fomento, luego el esquema de quien pagaba por los gastos de la creación del fondo, luego que venían otros aportantes como Bavaria, etc.

Por otra parte, la inexistencia del Fondo de Cofinanciación limita la capacidad de que se cierren inversiones porque:

- + Se requieren mas recursos de los ángeles inversionistas y,
- + Porque existe una mayor dilución accionaria del emprendedor.

Además, es una alternativa que va a estimular la inversión porque los emprendimientos van a requerir menos recursos de los inversionistas por lo tanto se facilita cerrar una inversión porque hay que levantar menos dinero.

Para los emprendedores es atractivo ya que, aunque su costo se puede percibir como alto, tiene el atractivo de que el emprendedor diluye menos su participación accionaria en la empresa. Además, el peso por el alto costo de las regalías de la cofinanciación se ve disminuído porque la empresa en cualquier momento, que su situación de liquidez lo permita por el mejoramiento en las ventas, podrá prepagar el préstamo proveniente del Fondo o podrá obtener nuevos inversionistas a una valoración mayor para pagar el préstamo.

Con este Fondo de Cofinanciación que invierte junto con los ángeles inversionistas (como un *matching fund*) se complementan las necesidades de inversión de los ángeles inversionistas a través de préstamos de largo plazo concedidos a los emprendedores. De esta forma se incentivará la movilización de la inversión por los ángeles inversionistas.

La creación de este fondo tiene el triple objetivo de:

- (i) Promover la actividad inversora de la Red de Angeles Inversionistas facilitando el cierre de inversiones al requerirse un monto menor de parte de los ángeles inversionistas;
- (ii) Facilitar que los emprendedores acepten la inversión y valoraciones adecuadas porque se desprenderán de un porcentaje menor del patrimonio de su emprendimiento;
- (iii) Servir como herramienta de promoción del programa entre los emprendedores; y
- (iv) Generar historias de éxito, que a través del efecto demostrativo, promuevan la cultura de inversión de riesgo en Colombia

Al no existir el Fondo de Cofinanciación hay la ausencia de un mecanismo que apoye la inversión de los ángeles inversionista y que compartan el riesgo asumido por él, esto es un desestímulo a que los ángeles inversionistas tengan participación en las empresas innovadoras. El Fondo de Cofinanciación ayuda a cerrar mas inversiones porque la inversión por emprendimiento es menor, el emprendedor se diluye menos y eso le permite retener mas acciones para poder atraer ejecutivos o conformar un equipo emprendedor mas fuerte.

Programas de sensibilización. Asistimos a uno de los programas de sensibilización a emprendedores y encontramos que el enfoque y contenido del mismo se puede mejorar

sustancialmente para lograr mejores resultados de sensibilizar.

Los programas de sensibilización dirigidos a emprendedores o a los que forman emprendedores deben ir dirigidos a mostrar las bondades del esquema de ángeles inversionistas no solo como un mecanismo de acceso de capital, que es imprescindible para el desarrollo del emprendimiento, sino por el valor no monetario que aportan al emprendimiento.

Creemos que la sensibilización puede ser mejorada con un mensaje mejor comunicado y focalizado hacia las bondades de la inversión ángel y con una mayor explicación de todo el proceso.

c) Impactos del programa hacia los beneficiarios (cantidad y calidad).

El Programa fue concebido para impactar a los siguientes beneficiarios: (i) potenciales ángeles inversionistas en Colombia; (ii) equipos de emprendedores y empresas de reciente creación que se encuentren en la etapa de puesta en marcha y en búsqueda de un capital que logre apalancar su paso de idea y/o proyecto a empresa sostenible; y (iii) incubadoras, parques tecnológicos y empresariales, universidades y otras organizaciones que apoyan el emprendimiento.

Los emprendedores valoran el apoyo que les ha dado la Red y la experiencia de participar en las ruedas de inversión ya que no tenían experiencia en hacer gestiones para levantar capital. Otros aspectos que aprecian es la preparación que reciben para presentarse ante inversionistas y la calidad de los ángeles inversionistas que están en la Red. También valoran el tener acceso a los ángeles inversionistas y el acompañamiento que pueden recibir de personas con experiencia en el montaje y dirección de empresas. Consideran que han aprendido mucho, entienden que aunque no levanten el capital están preparados para seguir haciendo contactos con posibles inversionistas, algo que antes no sabían como hacer y todo esto les da un nivel de confianza mayor

Los ángeles inversionistas entrevistados permitieron ratificar el compromiso con las actividades de la Red a la vez que destacaron la importancia de impulsar el proceso de cambio cultural en curso, no obstante reconocen:

- ✚ la pobre presentación de los emprendedores al momento de presentarse a una rueda de inversión,
- ✚ la debilidad de los equipos emprendedores y,
- ✚ el número todavía escaso de miembros de la Red (consideran que hay muchos y buenos candidatos para ser miembros de la Red en Medellín) lo cual debe mejorarse en el corto plazo

También notamos en nuestra evaluación que los ángeles inversionistas muestran que perciben un beneficio de la existencia de la Red, al presentarles proyectos con alguna preparación y de una manera estructurada, es decir en una actividad organizada para esos fines.

Asimismo se valorizó la necesidad de fortalecer el proceso de entrenamiento y capacitación de los ángeles inversionistas. Para ello la Red debe realizar actividades más específicas relacionadas al proceso de inversión (evaluación económica,

negociación, valoración) utilizando todos los recursos disponibles gracias a las tecnologías de comunicación (videoconferencias).

Se carece aún de una cultura de emprendimiento en las universidades, y se valora la contribución del Programa, mediante sus acciones en este campo, para apoyar los profesores de emprendimiento de las universidades. También se visualiza la necesidad de encarar más decididamente el tema del acceso a capital de los emprendimientos.

Las organizaciones que invitan a los emprendedores a sus programas de concursos ej. Coofama, etc. han ido recibiendo la metodología de la Red para que los emprendedores presenten sus proyectos con unos formatos preestablecidos lo que significa un impacto positivo.

El impacto en las universidades se está logrando gracias a las sensibilizaciones a los profesores que imparten las materias de emprendimiento lo que comienza a generar mas contactos y posibles actividades para otras sensibilizaciones

c) Efectos indirectos

Adicionalmente, los efectos indirectos del Programa se han podido ver en los siguientes aspectos:

- ✚ Se ha logrado que la Red sea invitada en todas las actividades de concursos de planes de negocio, de trabajos de grado de universidades en areas de ingeniería, actividades de exalumnos, etc. lo que es un excelente medio para ir identificando potenciales emprendedores y para sensibilizarlos de que existe un entorno que los apoya si se deciden a iniciar su emprendimiento.
- ✚ También un posible efecto indirecto es que Outeco, una empresa local, por ej. ha reactivado su departamento de proyectos especiales que busca nuevos proyectos, debido a que ya no tiene que ir a buscar los proyectos, sino que le llegan a traves de la Red con alguna preparación, esto podría significar un efecto multiplicador ya que otras empresas pueden reactivar o crear su departamento de proyectos especiales o nuevos negocios lo que provocaría un flujo de capital hacia los emprendimientos.

d) Pertinencia y eficacia de la metodología de intervención.

Encontramos adecuados la metodología seguida por la entidad ejecutora en el proceso de implementación del Programa.

4.- Cobertura (radio geográfico de operaciones del Programa).

El Programa es para Antioquia concentrado principalmente en el Area Metropolitana que reúne el 80% de la población del Depto.y se están haciendo transferencias metodológicas a otras ciudades como Bogotá con la Cámara de Comercio, Bucaramanga con Bucaramanga Emprendedora y otros.

5.- Sostenibilidad institucional y financiera del programa (proyección futura del programa sobre la base de la institucionalización y las fuentes de recursos).

Para el sostenimiento del programa necesariamente se deberán obtener otros patrocinadores que se integren al programa quizás como parte de sus programas de responsabilidad social.

Para esto se deben identificar desde ya estos posibles patrocinadores a los cuales se les explique lo que es el Programa para que se vayan sensibilizando para que antes de terminar el Programa puedan decidir si les interesa iniciar el apoyo para su continuación.

En la parte de sostenibilidad institucional la presencia de CreaMe como entidad ejecutora parece indicar que su respaldo al mismo deberá continuar en el tiempo porque es un complemento que apoya algunos de los demás programas que ejecuta de apoyo a emprendedores.

CreaMe ha iniciado el proceso de integrar a otras ciudades en la creación de actividades relacionadas con el Programa, ej. Camara de Comercio de Bogotá para crear la red en Bogotá donde ellos ponen la inversión para montar la red y CreaMe aporta el know how. Se espera tener 4 o 5 redes de ángeles inversionistas en diferentes ciudades lo que significa que la experiencia lograda será replicada y que en ese proceso existe la posibilidad de que se generen los recursos que garanticen la sostenibilidad financiera.

Por otro lado, la Alcaldía de Medellín ha mostrado el compromiso, por mas de 10 años, de apoyar programas de desarrollo de cultura emprendedora (ya son 3 administraciones que han seguido la misma línea). Estos programas, con el tiempo se han ido fortaleciendo y estructurando de una forma organizada, lo que nos indica que deberá continuar el apoyo a las actividades del Programa como son la red de ángeles inversionistas.

6.- Cinco casos resumidos que ejemplifiquen el impacto del programa entre sus beneficiarios.

1.- Un emprendimiento, Andes BPO, ya logró inversión, lo que significa que ya se comienzan a ver impactos directos sobre los beneficiarios.

2.- Tres emprendedores están en negociación con ángeles inversionistas. Esta negociación podría terminar en inversión lo que significaría un impacto positivo del Programa. Consideramos que solo el hecho de que se haya llegado a negociaciones es un ejemplo del impacto ya que ésta era una experiencia que no tenía los emprendedores.

3.- Outeco, que producto del trabajo del Programa, ha decidido acelerar su proceso de búsqueda de oportunidades de inversión porque ya no tienen que salir a buscarlos sino que ya les llegan por la red. Si esto se replica a otras empresas éste será un impacto muy favorable para proveer acceso de capital a emprendedores que se habrá logrado producto del Programa. Outeco ya estaba buscando oportunidades pero muy esporádico y accidental. Gracias a la Red ya están mas activos porque les llegan muchos proyectos. Esto ha servido para potenciar el interés que ya ellos tenían de invertir en emprendimientos. Se potenció la actividad de evaluación de los proyectos y la habilidad de encontrar proyectos interesantes.

4.- Se está trasladando a otras ciudades, como Bogotá y Bucaramanga, la experiencia adquirida hasta el momento en Medellín lo que impactará positivamente el apoyo a emprendimientos dinámicos en esas ciudades. Estas ciudades ya comienzan a ver los beneficios derivados del Programa en la formación de redes de ángeles inversionistas que apoyarán a emprendimientos dinámicos en sus respectivas ciudades.

5.- Los ángeles inversionistas, beneficiarios del Programa, que han participado en las 3 rondas de inversiones han comenzado a desarrollar experiencia como inversores de riesgo en etapa temprana lo que inicia el camino a que se realicen cierres de inversiones.

7.- Percepción del programa ante los diferentes actores institucionales.

Los actores institucionales principales como la Alcaldía de Medellín y Pro Antioquia valoran la importancia del programa como una herramienta de apoyo al desarrollo de cultura emprendedora y para potenciar los esfuerzos que ya se ha venido realizando.

La Alcaldía de Medellín considera que el Programa es un excelente apoyo a las actividades que por mas de 10 años ha venido realizando como parte de Ciudad e y que servirá como una herramienta que potencializará estos esfuerzos al proveerse otro mecanismo de acceso a recursos a los emprendimientos en adición a los programas de préstamos que ya tiene la Alcaldía. También consideran muy valioso que los ángeles inversionistas no solo proveen recursos sino que apoyan el desarrollo del emprendimiento con sus experiencias, contactos, etc.

Pro-Antioquia percibe el Programa como una herramienta eficaz para que la clase empresarial apoye el desarrollo de cultura emprendedora lo que hará que se generen emprendimientos de alto valor potenciando así los esfuerzos que realizan para generar empleo y empleos de alto valor. Ellos ven su prestigio comprometido con el desarrollo de la Red de Angeles Inversionistas porque lo perciben como un compromiso directo de la clase empresarial antioqueña.

8.- Lecciones aprendidas que sirvan al diseño de otros proyectos hacia el futuro.

1. La importancia del apoyo del sector público (Alcaldía) en el apoyo a la cultura emprendedora y la participación del sector privado (ProAntioquia) en la creación y desarrollo de cultura de inversión de riesgos.
2. Lograr una mayor integración de los ángeles inversionistas al desarrollo de la Red.
3. Ser menos formales en la aceptación de miembros.
 - Hacer ruedas de inversión mensuales (o con la frecuencia que el deal flow lo permita) para crear mas dinámica e integración de los IA.
4. Importancia de la preparación anticipada de los emprendimientos lo que conllevará ponderar la importancia de junto con la creación de una red de ángeles inversionistas apoyar el fortalecimiento de una incubadora que le provea a los emprendedores el apoyo que necesitan hasta concluir la negociación de inversion y ésta se cierre.
5. Importancia de estimular al emprendedor a formar un equipo emprendedor. A que no lo puede hacer solo y de que hay que empujarlo a que se asocie con otros emprendedores con habilidades complementarias para formar un equipo emprendedor robusto que permita asimilar el apoyo de la incubadora o de los gestores y también una negociación mas efeciva con los ángeles inversionistas.

9.- Conclusiones y recomendaciones.

Nuestra conclusión es que el Programa se encuentra bien encaminado y que podrá enfrentar los retos que tiene por delante de una manera exitosa.

Nuestras recomendaciones se concentran en tres ejes. En primer lugar se efectúan algunas consideraciones acerca de la Red de ángeles inversionistas, la capacitación de sus miembros, aumento de su membresía y su sostenibilidad financier. Luego ofrecemos nuestras recomendaciones con ideas sobre los emprendedores, su preparación, acompañamiento y la conformación del equipo emprendedor. En tercer lugar, terminamos con el Fondo de Cofinanciación y algunas ideas para darle mas exposición a los emprendimientos en su esfuerzo por acceder capital. Estas recomendaciones se pueden resumir como sigue:

(i) Capacitación de los ángeles inversionistas.

Desarrollar un programa de capacitación a los ángeles inversionistas con el propósito de que adquieran las competencias necesarias para desenvolverse como tales. Esta capacitación debe ser en aspectos como valoración de empresas en etapa temprana, actitud inversora, la Hoja de Términos, evaluación del equipo emprendedor, gobernabilidad del emprendimiento después de la inversión y otros.

Por qué la capacitación de los ángeles inversionistas?

Tenemos que destacar que el grado de experiencia en el tema de inversión ángel era prácticamente nula al inicio del Programa. El conocimiento acerca del mismo descansaba apenas en algunos relevamientos de otras iniciativas existentes a nivel internacional como la presencia y contribución del señor John May, de gran experiencia en inversión ángel en los Estados Unidos.

En países donde está comenzando a desarrollarse la inversión ángel sucede que los candidatos a ser miembros de la Red o son muy sofisticados en el sentido de que sus experiencias como inversores han sido solo en instrumentos bursátiles pero poca o ninguna exposición en inversión de riesgo en etapa temprana o han sido como inversionistas en empresas familiares ya existentes. Su otra experiencia como inversionistas procede de inversiones en bienes inmuebles o en instrumentos de renta fija. Así catalogaríamos la experiencia “inversora” cuando no hay cultura de inversión de riesgo en un país. Y esto es una barrera a vencer en la cual la capacitación juega un papel importante.

(ii) Aumentar rapidamente el número de miembros de la Red. Simplificar proceso de admisión. Fidelización.

Un mecanismo que puede ayudar a la captación de nuevos miembros es constituir una entidad jurídica separada sin fines de lucro que cuente con una Junta Directiva integrada por 7 o 9 miembros con el perfil de

personas como Jorge Iván Alamillo o Andrés Bernal Correa que tengan la capacidad de reclutar en su entorno nuevos miembros para la red.

Otra ventaja de tener una organización separada es que se logra tener un grupo de directores con un solo foco de atención comprometidos con el desarrollo de la inversión ángel. CreaMe y ProAntioquia podrían mantener un nivel de control sobre la Red si se establece, por ejemplo, que las nominaciones de las personas a ser miembros de la Junta Directiva deben ser aprobadas por ambos. Además también se podría establecer que ambos tengan un asiento en la Junta Directiva de esa entidad jurídica.

Crear una entidad jurídica con una junta directiva con ángeles inversionistas relevantes, ayuda a atraer mas miembros, a darles una identidad y a focalizarse en la red. Por lo tanto el seguimiento, la estrategia y todo lo relacionado con este tema debe salir mejor, ellos tendrán la red como su foco principal y no una entre muchas actividades como es el caso de CreaMe/Capitalia. Hay que lograr que los ángeles inversionistas se empoderen (apropien) de la red, que se sientan que es de ellos, que exijan, no que se sientan invitados y que no tienen derecho a nada.

También recomendamos abandonar ciertos formalismos en esta etapa inicial como lo es por ej. La preparación de contrato de afiliación que puede obedecer mas a la realidad estadounidense que a la colombiana o cualquier otro país emergente. Por eso sugerimos solo un formulario de solicitud y la firma del código de conducta. También no se debe pretender, que el candidato a ser admitido en la Red, tenga que ser conocido por todos los que toman la decisión de admisión.

Ya con un mayor número de miembros se debe desarrollar un plan de fidelización de ángeles inversionistas con el objetivo de aumentar el número de miembros activos que participen en las actividades de la Red y que hagan inversiones. Este plan puede incluir premiaciones anuales a los miembros que mas asisten, a los que mas han invertido, etc.

(iii) Sostenibilidad financiera de la Red.

Recomendamos avanzar en la discusión final de la estrategia de sostenibilidad financiera y comenzar a implementar medidas específicas en esta dirección.

(iv) Preparación mas completa del emprendimiento antes de la rueda de inversión. Alargar el acompañamiento. Programa de Empresas que apoyan a los Emprendedores.

Para lograr una preparación mas completa de los emprendimientos se debe alargar el acompañamiento de los gestores empresariales hasta el cierre de la inversión y/o se debe implementar un proceso de incubación

que apoye los emprendimientos que se van a presentar en las ruedas de inversión hasta el momento de la inversión (el cierre).

Otra idea en esa misma dirección es la creación de un Programa de Empresas que apoyan a los Emprendedores que permita iniciar un proceso de generación de redes de apoyo a los emprendedores que les facilite el acceso a ciertos servicios profesionales y empresariales de manera gratuita durante un periodo determinado.

Hay que mejorar las presentaciones a los ángeles inversionistas y que los emprendedores vayan mejor preparados. Otra buena práctica que recomendamos sea seguida es preparar toda la documentación antes de ir a la rueda de inversión como por ej. Hoja de Término, presentación ampliada del emprendimiento, hasta donde lo lleva la inversión que están buscando (milestones que van a lograr), porcentaje de participación a cambio de la inversión, borrador de acuerdo de accionistas, borrador de acuerdo de suscripción de acciones, proyecciones financieras detalladas con varios escenarios el breakeven, el peor, el mejor, el de sobrevivir, uso de fondos detallado y otros aspectos.

- (v) Preparación para la segunda reunión (reunion posterior a la rueda de inversión) con los ángeles inversionistas.

En la Segunda reunión con los ángeles inversionistas el emprendedor le debe entregar los siguientes documentos (después de firmado el Acuerdo de Confidencialidad): una hoja de término, sus proyecciones financieras detalladas, su plan de negocios escrito, un borrador del acuerdo de accionista y un borrador del contrato de suscripción de acciones, detalle del uso de fondos.

Esto provocará en el ángel inversionistas dos reacciones positivas:

- ✚ la primera que el emprendedor sabe lo que está haciendo y que conoce un proceso estructurado de inversión lo que proyecta una imagen de profesionalidad y de que hablamos el mismo idioma, y
- ✚ la segunda es que deja a los ángeles inversionistas con las manos llenas para estudiar los documentos que le han entregado para lo cual es muy posible que busque ayuda de sus colegas (otros miembros de la Red interesados), lo que significa el inicio de un esfuerzo serio, para realizar su tarea de evaluación ya que tiene todos los elementos para hacerla. También esto podría propiciar que se distribuyan las áreas de la debida diligencia entre los ángeles inversionistas interesados lo que inicia un proceso de colaboración entre ellos.

Esta segunda reunión, estructurada de esa forma (con alto nivel de preparación, con un equipo emprendedor completo y con la entrega de la documentación señalada) empuja al ángel inversionista a hacer su tarea de leer y estudiar los documentos que les han sido

entregados. Esto tiene el efecto de que en la próxima reunión ellos vendrán mucho más preparados, harán preguntas más inteligentes porque han tenido las informaciones (y por tanto recibirán respuestas inteligentes) y por tanto más cerca de comenzar a tratar el tema medular del proceso de inversión que es la valoración de la empresa y el porcentaje que va a recibir a cambio de su inversión. Con esto el proceso de negociación y cierre se debe acortar.

Reconocemos que la entrega de una hoja de término por parte del emprendedor (en lo cual debe ser apoyado por el gestor empresarial o en el proceso de incubación) no es la práctica seguida en mercados más desarrollados (como en los EUA), pero la experiencia de este consultor en mercados emergentes y de poca o ninguna cultura de inversión de riesgo y con ángeles inversionistas con poca o ninguna sofisticación y sin experiencia en inversión de riesgo nos indica que ésta es una práctica positiva porque establece un punto de partida para iniciar las negociaciones.

Después de la rueda de inversión hay que poner la bola del lado de la cancha del ángel inversionista y mantener la relación activa y eso se logra entregándole toda la documentación descrita anteriormente en la segunda reunión con los ángeles inversionistas (en la reunión siguiente a la rueda de inversión).

- (vi) Reforzar y alargar el apoyo de los gestores empresariales.

El ciclo de acompañamiento de los gestores empresariales debe continuar hasta que se cierre la inversión ya que durante el proceso de negociación de la inversión el emprendedor necesita un acompañamiento tan importante como el inicial porque durante el mismo (la negociación de la inversión) requiere informaciones adicionales o respuesta a situaciones que fueron imposibles de prever en el acompañamiento inicial. Un acompañamiento corto no logrará los resultados deseados. Esta es un área que debe ser redefinida en el Programa.

- (vii) Conformar un mejor equipo emprendedor

Una forma de acortar el período de acompañamiento por parte de los gestores empresariales es logrando la conformación de un equipo emprendedor interdisciplinario y con perfiles que se complementen que pueda asimilar el acompañamiento de los gestores y potenciarlo sin la presencia de éstos y que a la misma vez tenga capacidad de interactuar con los ángeles inversores que están considerando la posibilidad de invertir. Con un buen equipo emprendedor se logrará una mejor interacción con los ángeles inversionistas durante el período de negociación lo que deberá conducir a que éste sea menor y a un pronto cierre de la inversión.

- (viii) Acortar el periodo post-rueda de inversión.

Recomendamos seguir de cerca lo que pasa en el period post-rueda de inversión y mantenerlo lo mas corto posible. Estamos con un buena preparación del emprendimiento, con buen acompañamiento y con un equipo emprendedor robusto se logra reducir el period post-rueda de inversión.

(ix) Mas efectividad en la sensibilización

Se deben enfatizar las bondades de la inversión ángel como por ej: el tipo de acompañamiento que le pueden proveer los ángeles inversionistas a los emprendedores con ejemplos gráficos y prácticos como: fuente de contactos para abrir puertas para determinados propósitos, ej. Hacer alguna prueba del producto, o como contacto para ventas, experiencia en el mundo de los negocios, etc.

También se deben presentar los casos de éxitos en otras partes del mundo por ejemplo casos como el de Google, FedEx, Starbucks etc. que se hicieron realidad por la presencia de ángeles inversionistas.

Creemos conveniente que se muestre como opera el proceso de inversión ángel: las ruedas de inversion ej. mostrar un video de unos 3 minutos o fotos de un emprendedor exponiendo, las reuniones que se desarrollan entre emprendedores y ángeles inversionistas, cuales son los temas principales que se debaten como por ejemplo valoración de la empresa, aspectos de gobernabilidad corporativa, documentos que son parte del proceso, etc.

(x) Comité Asesor.

Recomendamos que el Comité Asesor tenga reuniones formales como está establecido y que se le rindan cuentas de las actividades ejecutadas por el Programa, sus resultados, posibles ajustes, etc. En fin que se convierta en un mecanismo de apoyo efectivo que aporte una vision estratégica integral.

(xi) Funciones del Coordinador.

Recomendamos revisar la carga de trabajo del Coordinador para determinar si la misma es excesiva o no y evitar que esto vaya a afectar negativamente el desarrollo del Programa.

(xii) Constituir el Fondo de Cofinanciación con un mecanismo mas simple y de menos costo.

Nuestra recomendación es constituir el fondo con los 500k que aporte COOMEVA y con el aporte correspondiente del Fomin para tener un Fondo de US\$1.0 millón en una primera llamada de capital (capital call) y que continúen los esfuerzos por completar la totalidad del Fondo con otros aportantes. El tema del tamaño del fondo y los gastos es un tema que los aportantes deben enfrentar para hacer viable esta

recomendación y poner en funcionamiento una herramienta que es de mucha importancia para lograr el cierre de las primeras inversiones, el desarrollo y fortalecimiento de la red y que los emprendimientos se puedan desarrollar.

La lectura del Pliego Técnico del Fondo de Cofinanciación evidencia una estructura compleja y costosa con Administradora, comité técnico, comité de crédito y un Comité Fiduciario.

Nuestra recomendación es una estructura sencilla que descansa en el Comité Fiduciario integrado por los aportantes, la Red (si se cumple nuestra sugerencia de que sea una entidad jurídica) como mecanismos de verificar que se han cumplido los requisitos para acceder al Fondo y descargando en los ángeles inversionistas una serie de responsabilidades de vigilancia por cuenta del Fondo que si no la cumplen los convierta automáticamente en garantes solidarios del préstamo.

Algunas de estas responsabilidades de los ángeles inversionistas podrían ser:

- ✚ Incluir en el Acuerdo de Accionistas su derecho a:
 - Recibir mensualmente un informe de la empresa indicando si está al día en el cumplimiento de los pagos y obligaciones al Fondo.
 - Convocar una Asamblea de Accionistas en caso de que no se esté cumpliendo los pagos al Fondo, de que no se le entreguen las informaciones aquí requeridas y que se coloque en la Agenda de la misma las acciones que se tomarán para cumplir las obligaciones con el Fondo
 - Recibir cada tres meses los estados financieros y un flujo de caja de la empresa comparados con el presupuesto del trimestre y con el trimestre anterior
 - Recibir cada año un plan de negocios actualizado y los estados financieros auditados
- ✚ Obligación de recibir de la empresa lo indicado en el párrafo anterior o presentar evidencia de lo que lo ha solicitado y de que si no lo ha recibido ha iniciado las acciones legales para proteger su derecho como accionista.
- ✚ Presentar al Fondo un informe trimestral donde manifieste su opinión indicando si la empresa tendrá o no capacidad de pago para mantener el préstamo al día, si está cumpliendo las metas presentadas al momento del préstamo, que informe de los problemas de la empresa, si alguno y las medidas correctivas que se sugieren.

Con esto se logra una adecuada supervisión del crédito sin costo para el Fondo de Cofinanciación.

Estas son solo algunas ideas, que no pretenden ser perfectas ni inclusivas porque no son producto de un análisis profundo de la situación del Fondo

pero que pueden servir de reflexión para crear un mecanismo menos costoso de administrarlo y que coloque parte de la carga de supervisión y vigilancia de cumplimiento en los hombros de los ángeles inversionistas.

- (xiii) Crear mecanismos complementarios que aumenten la posibilidad de que el emprendimiento logre inversión.

Debido a la importancia que tiene que los emprendimientos logren inversión en los primeros dos años de la Red recomendamos implementar algunos mecanismos o actividades que expongan los proyectos de los emprendedores a una audiencia fuera de los miembros de la Red y de las Ruedas organizadas por CreAme/Capitalia.

Algunos de los mecanismos o actividades a considerar son:

- + Promover la creación de pequeños fondos de inversión entre los miembros de la Red que podrían oscilar por ej. entre 100,000 y 300,000 de dólares. Este mecanismo surge del hecho de que debido a la poca o inexistente cultura de inversión de riesgos entre nuestros ángeles inversionistas muchos no harán inversión por ignorancia, desconocimiento o miedo a mostrar su falta de experiencia como inversionistas. Sin embargo, les gusta la iniciativa y estarían dispuestos a aportar dinero junto con otros miembros de la Red dentro de un esquema organizado donde se distribuyan los trabajos o haya un miembro con experiencia que lidereé el proceso en ese fondo. La Red puede colaborar definiendo algunos aspectos legales (ej. Vehículo corporativo) y regulatorios, si los hay, preparando un borrador de reglamento, la gobernabilidad del fondo y otros aspectos.
- + Organizar un Road Show con organizaciones empresariales. Esta actividad consiste en obtener el apoyo de asociaciones empresariales o cámaras de comercio para organizar una actividad (rueda de inversión) en la que ellos invitan a sus miembros a escuchar oportunidades de inversión. Aquellos interesados asisten con verdadero interés, otros por curiosidad pero se abre un escenario en el que se aprovecha para crear sensibilización sobre los ángeles inversionistas.
- + Fomentar la creación de redes de afinidad.
Este mecanismo consiste en fomentar la creación de redes entre personas que los une un interés común. Un ejemplo son las redes de inversionistas de ex-alumnos de universidades con el objetivo de considerar oportunidades de inversión de alumnos de su alma mater.
- + Hacer periódicamente reuniones de networking donde se invitan a los miembros de la Red y a emprendedores con el objetivo de escuchar a un invitado exponiendo brevemente (15 a 30 minutos) sobre algún tema de actualidad que motive la conversación posterior entre los presentes, por ej. Perspectivas de la economía para el año 2011.

