

TC 9810210 AL
MIP/AT-879
CPU
ATN/ME-6632-AR

ARGENTINA

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (PCR)

Cooperación Técnica No Reembolsable a la Fundación Banco Credicoop

ATN/ME-6632-AR

Memorandum

I – PERSPECTIVA HISTORICA DEL PROYECTO

A. Objetivos del Programa.

Difundir la experiencia gerencial en el campo del financiamiento del capital de riesgo a potenciales administradores e instituciones financieras.

Sus objetivos específicos fueron:

- Difusión de conocimientos técnicos para el financiamiento de capital de riesgo.
- Disponer de una empresa para la administración de fondos especializada en pequeñas empresas.
- Contar con un Administrador del Fondo capacitado.
- Establecer pautas ambientales para las empresas en las cuales se analizan inversiones.

B. Componentes del Programa.

1. Difusión del conocimiento técnico para el financiamiento del capital de riesgo, mediante:
 - Realización de un seminario informativo, destinado a aumentar el conocimiento de este nuevo tipo de vehículo de inversión por parte de funcionarios de las instituciones financieras y de las autoridades públicas.
 - Realización de un taller técnico sobre fondos de capital de riesgo para las pequeñas empresas y sobre técnicas para la administración de fondos, destinado a profesionales actuales y potenciales de instituciones del sector de capital de riesgo, el capital privado e instituciones bancarias interesadas en el financiamiento de pequeñas empresas.
2. Constitución de una empresa administradora del Fondo de capital de riesgo: selección, capacitación y apoyo a un administrador para el Fondo.
3. Análisis y establecimiento de pautas ambientales para las empresas en las cuales se realizarán inversiones.

C. Principales Supuestos.

- 1) Para la ejecución exitosa de los componentes:

Se mantiene, a lo largo del Proyecto, el apoyo del Banco Credicoop a la Unidad Ejecutora para la ejecución de los componentes.

- 2) Para el logro global de los objetivos del Proyecto

Las condiciones macroeconómicas del país permiten la inversión de riesgo por parte de pequeñas empresas

D. Cambios en los Objetivos, Componentes y Supuestos Originales

No hubo cambios importantes en objetivos, componentes o supuestos.

II. EJECUCION DEL PROYECTO

Durante la ejecución del Programa se alcanzaron en forma satisfactoria todos los resultados correspondientes a los componentes del Programa, aunque hubo que prorrogar la ejecución para poder cumplir con los objetivos previstos.

Resultados obtenidos en la ejecución del proyecto

1. Difusión del conocimiento técnico para el financiamiento del capital de riesgo.

1.1. Seminario Informativo sobre Capital de Riesgo

Se realizó un seminario sobre fondos de capital de riesgo con el objeto de aumentar el conocimiento de las instituciones financieras y las autoridades de reglamentación de este instrumento de inversión para PyMEs. Participaron del evento 180 personas, representantes de los Gobiernos Nacional, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de las Provincias de Buenos Aires, Mendoza, Santa Fe y Córdoba, de Municipios diversos, de Bancos Oficiales y Privados, de Consultoras y Calificadoras de Riesgo de nivel internacional, profesionales vinculados a la actividad financiera y bursátil, empresarios especialmente seleccionados por las perspectivas de generar entre los mismos interés en abordar proyectos similares al presentado, y periodistas de medios especializados en la temática abordada.

1.2. Taller de Seguimiento

Se llevó a cabo un taller técnico sobre fondos de capital de riesgo para las PyMEs, con el objeto de ofrecer información en profundidad para los potenciales administradores de fondos y otras personas interesadas en el sector financiero.

En dicho evento participaron más de cincuenta personas, la mayoría de las cuales, son profesionales interesados en desarrollar en el futuro tareas relacionadas con el objetivo convocante, y además se logró concitar el interés de medios de difusión

2. Constitución de una empresa administradora del Fondo de capital de riesgo: selección, capacitación y apoyo a un administrador para el Fondo.

2.1. Selección de un Administrador del Fondo

Con el objeto de seleccionar un gerente para la firma administradora del Fondo de Inversión, se procedió a publicar avisos en diarios de alcance nacional, describiendo las condiciones básicas a tener en cuenta para la selección prevista y se contó con la participación de la Consultora Top Management, perteneciente al Grupo Ernst & Young, la cual efectuó un trabajo de pre-selección, que sirvió de base para la culminación del proceso, con la participación de representantes de la Fundación Banco Credicoop, de la firma administradora (Inverpymes) y del FOMIN.

Se presentaron 265 postulantes, la mayoría de los cuales evidenciaba niveles valiosos en lo profesional y experiencias diversas, aunque con falencias en la especialidad particular que originara la búsqueda, debido a la poca experiencia existente en el país sobre este tipo de instrumentos de inversión para PyMEs.

2.2. Capacitación del Administrador del Fondo

La Fundación, contando con la colaboración del BID-FOMIN, generó un programa de capacitación para el gerente de la sociedad administradora. La misma consistió en un conjunto de acciones que abarcaron Estados Unidos, México, España y la Argentina, con resultados altamente satisfactorios.

3. Creación de Pautas Ambientales

Se contrató una consultoría externa para establecer pautas ambientales a ser tenidas en cuenta en aquellas empresas en las cuales se analicen posibilidades de financiamiento por parte de la firma administradora del Fondo de Capital de Riesgo.

III. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO

A. Diseño del Proyecto

1. Los objetivos fueron realistas y los componentes fueron adecuados para su obtención. La experiencia previa del Banco en emprendimientos similares en otros países fue altamente significativa para el diseño de un proyecto de nuevas características en la financiación de inversiones de las pequeñas empresas nacionales. Se constituyó una empresa que está en condiciones de gestionar y administrar un fondo de capital de riesgo.
2. La introducción de pautas ambientales permitió elaborar un documento que aporta elementos para la elaboración de una metodología de calificación de empresas que soliciten capitales de riesgo para sus proyectos.
3. El el seminario y los talleres previstos en el Programa, destinados a difusión y seguimiento lograron concitar el interés de autoridades y funcionarios públicos y privados para impulsar este tipo de actividad.

4. Para cubrir la inexistencia de firmas administradoras de Fondos de Capital de Riesgo para PyMEs, el Programa contempló la creación de una firma local con la participación minoritaria del Banco Credicoop y una firma internacional con experiencia en la materia. Desde el Programa se colaboró con la firma administradora, seleccionando y capacitando al gerente de dicha firma.

B. Ejecución del Proyecto

1. La fuerte inserción en el mercado financiero destinado a las pequeñas y medianas empresas y la experiencia del Banco Credicoop en este campo. Asimismo, la intervención del Banco Credicoop permitió establecer relaciones con instituciones nacionales y extranjeras que fortalecieron el desarrollo del Proyecto.
2. El apoyo permanente del Banco Credicoop a la Unidad Ejecutora para la realización de los componentes contribuyó a superar las incertidumbres generadas por la crisis económica del país.
3. La Unidad Ejecutora gestionó el apoyo de consultores especializados; se operó con expertos extranjeros que aportaron oportunamente conocimientos y experiencia en este campo.
4. Durante la ejecución del proyecto, la Unidad Ejecutora mantuvo permanente contacto con la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) para profundizar el conocimiento de las políticas y herramientas públicas destinadas al sector.

C. Lecciones Principales y Recomendaciones para Futuros Proyectos

1. En el proceso de adquisición de experiencia, una forma efectiva de transmitir conocimientos e iniciar proyectos de capital de riesgo es el contacto con lugares donde esta herramienta ha sido exitosa; debe contemplarse la posibilidad de visitas de funcionarios de la empresa prestadora a entidades exitosas en otros países.

ANEXOS

ANEXO 1

Opinión de la Unidad Ejecutora

Buenos Aires, 16 de enero de 2004

Lic. Héctor Castello
Jefe de Proyecto
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
Esmeralda 130
Buenos Aires

Ref.: ATN / ME – 6632 – AR

De mi mayor consideración

De acuerdo a lo solicitado, tengo el agrado de dirigirme a Ud- a fin hacerle llegar las Opiniones de la Unidad Ejecutora sobre Aspectos Relevantes del Proyecto de referencia.

Quedo a su disposición para cualquier aclaración que fuese necesaria.

Sin otro particular, saludo a Ud. muy atentamente



Rafael Szir
FUNDACIÓN BANCO CREDICOOP
Buenos Aires

ANEXO I.- MEMORANDUM

OPINIONES DE LA UNIDAD EJECUTORA SOBRE ASPECTOS RELEVANTES DEL PROYECTO

A.- Ejecución del Proyecto

A.1.- Grado de Cumplimiento de Objetivos y Componentes

Los Objetivos del Proyecto fueron cumplidos en su totalidad y en cuanto a los Componentes, las dificultades se encontraron en la formación de la sociedad administradora como se describe en A.3.

A.2.- Aspectos de la ejecución que contribuyeron más a los éxitos o fracasos

Los aspectos que contribuyeron al éxito para concretar la partes del Proyecto correspondientes a la Unidad Ejecutora, tuvieron que ver con la constante colaboración de los Funcionarios del BID y el FOMIN, tanto de Wasighton como de la Representación Argentina

Asimismo, tuvo gran importancia la disposición del Banco Credicoop Coop. Ltda., al generar e invertir en un instrumento financiero de largo plazo, moderno e inédito en el país, para asistir a las PyMEs.

La difusión por los más diversos medios, ha sido un elemento valioso en la decisión de llevar a sectores financieros y empresarios, la información sobre este instrumento.

En cuanto a los denominados fracasos, es dable mencionar las dificultades de carácter legal y el complejo proceso de selección de un Socio experto del exterior, ya que no se podía encontrar tal experiencia en nuestro país.

A.3.- Problemas importantes durante la ejecución del Proyecto

Entre los más importantes, es dable destacar la complejidad de articular la Sociedad Administradora, por las complejas cuestiones jurídicas, impositivas y normativas del BCRA.

Una de las cuestiones más significativas en la materia fue la dificultosa negociación y relación con Hightrowh S.A., seleccionada como Socio experto.

Ello abarcó la definición de los pertinentes aportes accionarios y también la intención de Hightrowh S.A. de actuar simultáneamente como parte integrante de la Sociedad

B.- Lecciones y Recomendaciones Principales para futuros Proyectos

Lecciones de este Proyecto que podrían ser relevantes para otros

La experiencia adquirida durante todas las etapas de este Proyecto, permite recomendar especial atención a las dificultades mencionadas en los puntos A.1. y A.2. de este informe, a fin de que se puedan evitar las dificultades acaecidas, apuntadas en esos párrafos.

Desde todo punto de vista, resulta muy valiosa la experiencia vivida, como para alentar la reiteración de Proyectos similares en los países que integran el BID.FOMIN., por su utilidad hacia las PyMEs, pero se considera muy importante tanto la selección del Ejecutor, como la de los protagonistas de la etapa más crucial, que en este caso es la elección de los integrantes y Socios que llevarán a cabo las inversiones y la administración de los Fondos a crear.

Las normas y antecedentes acumulados por el BID.FOMIN en este rubro, es razonable que se flexibilizen en cada caso, de acuerdo a los protagonistas y circunstancias mencionados, lo cual debe reconocerse, se fué logrando durante las etapas más complejas de este Proyecto.

En síntesis, la Fundación Banco Credicoop, reconoce como importante la decisión del BID.FOMIN, al confiar en la misma como Entidad Ejecutora de esta experiencia valiosa para los intereses de los beneficiarios finales del Proyecto.

Quedamos a entera disposición para cualquier ampliación de lo aquí descripto y reiteramos nuestro agradecimiento por haber participado en este Proyecto.

Saludamos a Ud. muy cordialmente.

Fecha: 16 de enero de 2004

Rafael Szir

Director de la Unidad Ejecutora - Fundación BANCO CREDICOOP

ANEXO 2

Estadísticas Básicas del Proyecto

MPPMR. Clasificación del proyecto durante su ejecución.

Clasificación de Desempeño del ISDP	2000		2001		2002		2003	
	J	D	J	D	J	D	J	D
Objetivos de Desarrollo (OD)	P	P	P	P	P	P	P	P
Progreso en la ejecución (PE)	S	S	S	S	S	S	S	S
Probabilidad de que se Mantengan los Supuestos	A	A	A	A	A	A	A	A

Referencias: J: Junio / D: Diciembre

Estadísticas Básicas de Ejecución

<i>Fechas del Proyecto</i>	<i>Original</i>	<i>Actual</i>
Fecha de la solicitud de Préstamo	24-02-1999	
Fecha de la Misión de Análisis		
Fecha de aprobación por el Comité de revisión Gerencial		
Fecha de aprobación por el Comité de Donantes	01-09-1999	
Fecha de Vigencia de Contrato	09-12-1999	
Fecha de cumplimiento de condiciones previas	19-07-2000	
Calendario de Desembolsos		
Primer desembolso		28-07-2000
Último desembolso	09-12-2001	09-01-2003

<i>Resumen de datos sobre costos</i>	<i>Original</i>	<i>Actual</i>
Monto total del financiamiento BID	135,500.00	90,309.72
Financiamiento del BID como % del costo total	55.08 %	45 %
Costo total del proyecto	246,000.00	200,809.72
Fuente de Financiamiento FOMIN	Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa.	
Pari Passu Ejecutado	51.40 %	

<i>Categoría de Inversión</i>	<i>BID</i>	<i>Contraparte Local</i>	<i>Total</i>
1. Seminario Informativo y Taller	39,756.19	64,549.22	104,305.41
2. Selección y Capacitación del Administrador	16,906.85	35,450.78	52,357.63
3. Creación pautas ambientales	2,734.14	---	2,734.14
4. Evaluación	20,412.54	---	20,412.54
5. Imprevistos	10,500.00	10,500.00	21,000.00
TOTAL	90,309.72	110,500.00	200,809.76

Nota: Los montos están expresados en miles de dólares estadounidenses (U\$S).

ORGANISMO EJECUTOR: Fundación Banco Credicoop

Categoría de Inversión	Presupuesto Original		Presupuesto Vigente		Total Desembolsado		Total Disponible	
	BID	Local	BID	Local	BID	Local	BID	Local
1 Seminario Informativo y Taller	70,000.00	70,000.00	39,756.19	64,549.22	39,756.19	49,997.21	0.00	14,552.01
2 Selección y Capacitación Administrador	15,000.00	30,000.00	16,906.85	35,450.78	16,906.85	35,450.78	0.00	0.00
3 Creación Pautas Ambientales	15,000.00	0.00	2,734.14	0.00	2,734.14	0.00	0.00	0.00
4 Evaluación	25,000.00	0.00	20,412.54	0.00	20,412.54	0.00	0.00	0.00
5 Imprevistos	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	0.00	0.00	10,500.00
A. Sub-Total	135,500.00	110,500.00	90,309.72	110,500.00	90,309.72	85,447.99	0.00	25,052.01
B. Fondo Rotatorio								
B. Monto Cancelado			45,190.28		45,190.28			
D. Totales	135,500.00	110,500.00	90,309.72	110,500.00	90,309.72	85,447.99	0.00	25,052.01
D. Total BID + Local	246,000.00		200,809.72		175,757.71		25,052.01	
						200,809.72		

Montos expresados en miles de dólares estadounidenses