Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promoción de Emprendimientos Dinámicos

Nro. Proyecto: NI-M1012 - Nro. Operación: ATN/ME-11250-NI

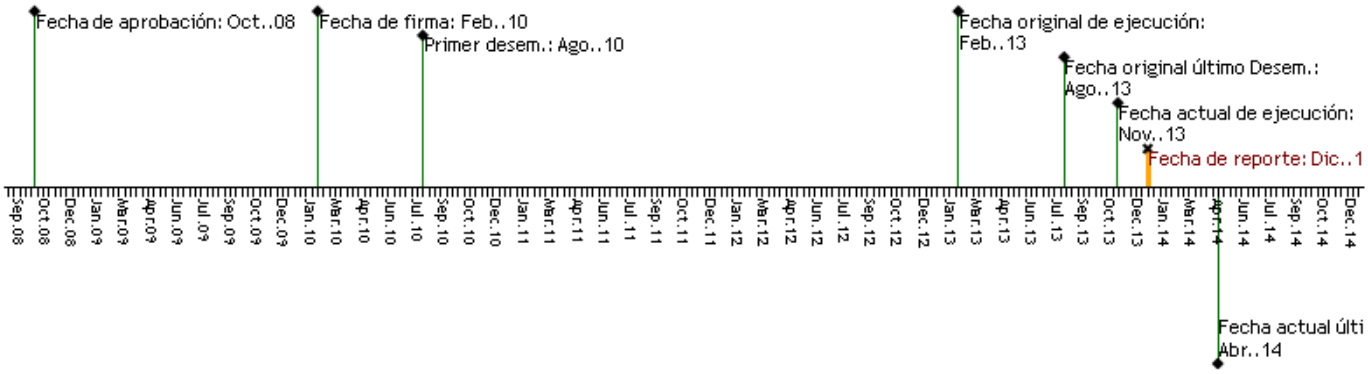
Resultado: Desarrollar un mecanismo sostenible para promover nuevos emprendimientos a travésde asistencia técnica y facilidad de capital semilla proporcionado por los inversores locales.

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

Agencia Ejecutora: CONSEJO SUPERIOR DE LA EMPRESA PRIVADA

Líder equipo de diseño: Otsuka, Nobuyuki
Líder equipo de supervisión: Soto Bravo, Griselda S.

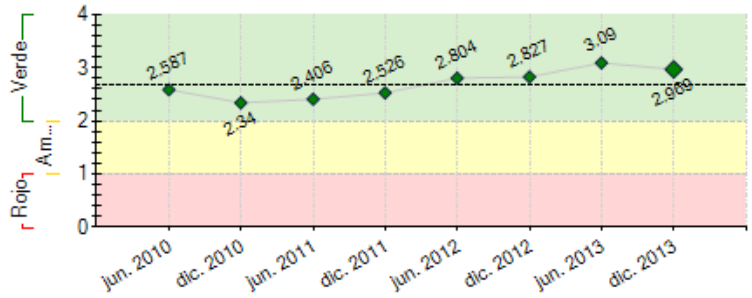
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$614,675.00	$77,132.69	$537,542.31
Contrapartida	$263,840.00	$0.00	($1.00)

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Los principales resultados en base a indicadores de propósito son:1) Continuidad del concurso y convocatoria III Concurso, en página web de Cámara de Comercio a partir del 1 de Diciembre 2013;2) Modelo de acompañamiento en proceso con finalistas del tercer concurso; 3) Red de Ángeles Inversionistas activa con 10 miembros y 4) Propuesta de institucionalización del Centro de Emprendimientos en la Cámara de Comercio.Principales actividades del proyecto:1)Implementación del modelo del Concurso Ideas de Negocio Producto: 2 concursos implementados con 206 propuestas recibidas, 2) Implementación del modelo acompañamiento y preparación para inversión; Producto: acompañamiento brindado a finalistas,3)Transferencia de Metodologías Producto: dos actores locales fortalecidos y 26 consultores formados;4)Metodología implementada. Producto:Diagnósticos de inicio y de salida, y asesoría para cada finalista; 5 talleres de formación en Modelo de Negocio, Gestión Comercial, Gestión de la Innovación , Gestión Financiera y Alternativas de Inversión a finalistas; 5) Sensibilización en emprendimientos dinámicos y eventos de networking. Producto:1600 emprendedores sensibilizados , 1335 emprendedores, actores del ecosistema y empresarios participando en eventos de networking; 6) Red de Ángeles Inversionistas conformada. Producto: 2 Foros de inversión con 9 emprendedores y 3 ruedas de financiamiento con 11 emprendedores; 4 finalistas han logrado inversión con otras fuentes y 3 están en proceso de negociación con la red de ángeles. El obstáculos más relevante fue durante el primer año de ejecución en el diseño de la estrategia operativa; para el segundo año se contrató un nuevo coordinador y el consultor para la línea de base logrando ajustar el modelo y algunos resultados esperados en base al entorno empresarial. Principal riesgo ha sido no contar con suficientes emprendimientos innovadores, escalables y atractivos para inversión. Para mitigar este riesgo se han creado alianzas con el Premio Nacional de Innovación para identificar emprendedores con mayor potencial.Para asegurar la sostenibilidad se ha elaborado perfil de Centro de Emprendimientos y la Cámara de Comercio ha obtenido recursos para la ejecución de un nuevo Concurso Ideas de Negocio a partir del 1 de diciembre 2013 que ya cuenta con la propuesta metodológica y plan de trabajo para brindar el acompañamiento y realizar el tercer foro de inversión en el mes de Mayo 2014.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Resultados, efectos e impactos del Proyecto:

Al finalizar el proyecto “Promoción de Emprendimientos Dinámicos” ATN/ME-11250-NI, ejecutado por CACONIC y COSEP, se han obtenido los siguientes resultados: (i) acompañamiento a 52 empresas jóvenes que recibieron asistencia técnica para la maduración de su proyecto, de las cuales 11 presentaron su emprendimiento ante diversas fuentes de financiamiento; (ii) constitución del primer grupo de ángeles inversionistas en Nicaragua – también llamada Red de Inversionistas de Nicaragua (RIN)- como instrumento de financiamiento a emprendedores dinámicos; y (iii) la creación del Centro de Apoyo al Emprendimiento dentro de la Cámara de Comercio que ha dado continuidad a ciertos productos generados en el marco del proyecto.

A través de este programa, se ha logrado sensibilizar a una amplia gama de actores del ecosistema emprendedor (Universidades, Empresarios, ONGs, Sector Financiero, Gobierno, etc.) respecto a la relevancia de los emprendimientos dinámicos, a través de artículos periodísticos, página web y redes sociales. Incluso, dos universidades del país fueron fortalecidas institucionalmente, con el objetivo de amplificar la sensibilización respecto a la cultura emprendedora, promover ámbitos de gestación de ideas, así como también captación de emprendedores. Como consecuencia de este esfuerzo, se realizaron dos convocatorias abiertas para la inscripción de iniciativas emprendedoras, en las que se presentaron más de 200 ideas de negocios.

El proyecto logró contribuir al ecosistema emprendedor local, incorporando el concepto de emprendimientos dinámicos y aplicando un “acompañamiento” que tenía el objetivo de transferir capacidades a los distintos actores del entorno. La asistencia técnica y el fortalecimiento de capacidades en las Universidades en combinación con la promoción de un instrumento financiero, como lo es la Red de inversionistas, representó el mayor atractivo del programa; una combinación bastante novedosa en Nicaragua.

La asistencia técnica brindada en el marco del programa se realizó sobre la base del Modelo de Negocios CANVAS (es un herramientas de planificación estratégica en la que se visualizan los elementos esenciales de la empresa en una sola hoja, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos), en lugar del tradicional Plan de Negocios, lo cual atrajo a profesionales, profesores y empresarios con el fin de enriquecer su propuesta de valor al cliente. Junto a ello se brindó una asistencia personalizada para mejorar diferentes aspectos empresariales (comercial, finanzas, recursos humanos, etc.) a través de la guía suministrada por la empresa consultora CREAME. Entre las herramientas de gestión empresarial valoradas positivamente por los emprendedores destacan el desarrollo de una “estrategia de mercadeo”, desarrollo de capacidades para presentar sus iniciativas ante inversionistas potenciales así como el desarrollo de “habilidades para emprender”.

De acuerdo a la encuesta realizada en el marco de la Evaluación Final, 40% de los emprendedores que aplicaron al programa está entre 21 y 30 años, 90% tiene título universitario o superior y 30% son empresarios y casi 40% trabajadores. Esta caracterización indica que el proyecto logró capturar a una masa crítica de participantes que cumplían con el perfil ideal de un emprendedor dinámico. Sin embargo, al “auto-evaluar” el tipo de emprendimiento que poseen, 47% cataloga su proyecto como “tradicional”, tanto de manufactura como de servicios. Considerando lo anterior, resulta bastante claro que si bien “a priori” se contaría con un grupo con perfil dinámicos, sus propuestas resultan escasamente innovadoras.

Casi un 80% de los emprendedores manifiesta que obtuvo una mejora concreta en la organización interna de su iniciativa. A su vez, un 25% afirma que ha mejorado su producto o mercado objetivo, y un 20% ha mejorado su acceso a financiamiento, probablemente en su mayoría a través de los canales tradicionales junto a los casos en los cuales se negocia actualmente con inversores de la red.

De acuerdo a la Evaluación Final, todos los indicadores del Marco lógico Ajustado del proyecto fueron cumplidos satisfactoriamente, lo que ratifica el resultado positivo del programa para el ecosistema emprendedor en Nicaragua y el compromiso del organismo ejecutor con el proyecto. Los emprendedores acompañados por el proyecto que fueron entrevistadas en la evaluación final valoran la asistencia recibida como, muy satisfactoria.

Eficiencia

El desempeño de ambos organismos ejecutores (COSEP y CACONIC) ha sido satisfactorio ya que lograron complementar adecuadamente sus respectivos roles en la gestión interna y articulación de actores del entorno. Pese a los retrasos al inicio de la ejecución del proyecto, los ejecutores asumieron el reto de aprender de la gestión de emprendimientos dinámicos, crear instrumentos de asistencia técnica a dicho segmento de emprendedores, transmitir a otras organizaciones (universidades y consultores independientes) dichas herramientas a modo de fortalecimiento institucional, así como hacer ejecutar dichas herramientas por las instituciones fortalecidas a favor de los beneficiarios finales (emprendedores).

De acuerdo a la Evaluación Final del proyecto, el liderazgo conjunto asumido por los ejecutores resultó sumamente destacable a los efectos de cumplir con la eficiencia del proyecto, y frente a los grandes desafíos que planteaba la ejecución de esta operación, los ejecutores asumieron la responsabilidad adaptar el marco lógico ajustando su alcance y resultados esperados, así como re-estructurar la integración de la unidad coordinadora. En el modelo de intervención, la Unidad Coordinadora desarrolló un doble rol, gestionando por un lado el contacto directo con los emprendedores con un enfoque de “primer piso”, y por otro, actuó como agente de “segundo piso” respecto a las instituciones previamente fortalecidas.

El plazo de ejecución del proyecto fue de 45 meses, que incluyen 9 meses de extensión. Luego de su primer año de ejecución el proyecto sufrió cambio de coordinador lo que implicó iniciar nuevamente la construcción de capacidades en gestión de emprendimientos dinámicos, razón por la cual, las metas originalmente propuestas por el proyecto resultaran muy ambiciosas de implementar. El tiempo adicional requerido por el proyecto se justificó a fin de lograr que las 14 iniciativas resultante del Segundo Concurso de Ideas de Negocios recibieran adecuadamente la fase del acompañamiento, así como permitir terminar esta fase a los finalistas del Primer Concurso. Adicionalmente, se requirió de más tiempo para concretar algunas acciones de cara a la sostenibilidad del modelo.

De acuerdo a la Auditoría Final del proyecto, la ejecución financiera fue 13% menor al monto presupuestado, lo que equivale a USD110,000. Dicha cifra se descompone por una contribución menor en un 9% respecto a lo previsto y una contrapartida menor en un 23% a lo previsto. Esta menor ejecución, se debe en parte a que se contó con apoyo voluntario para la conformación de la Red de Inversionistas, de manera que se invirtió únicamente el 44% de lo previsto. Sin embargo, esta es una cifra de subejecución relevante, considerando los escasos recursos con que cuentan los emprendedores en Nicaragua, por lo que hubiese sido positivo analizar la posibilidad de re-asignar dicha partida hacia otros componentes, actividades y logros a favor de los emprendedores locales. De acuerdo a la Evaluación Final, la aplicación de los fondos estuvo acorde al POA y se cumplió razonablemente bien el “pari passu” global de proyecto.

Relevancia del problema y pertinencia de la estrategia

El fin del proyecto, "*Aumentar la capacidad de generación de empleo e ingreso en la población de bajos recursos mediante el fomento de una cultura emprendedora en Nicaragua*" resulta de difícil consecución en un horizonte de 3 años posterior al fin del proyecto, ya que si bien la capacidad de generación de empleo por parte de los emprendimientos dinámicos es muy superior al promedio del resto de las empresas, éstos son muy pocos y requieren un tiempo de maduración superior a tres años para abandonar el proceso emprendedor. Para lograr el fin del proyecto en un horizonte de largo plazo, se requieren políticas públicas que apunten claramente a ello.

El diseño procuró cubrir todo el ciclo de desarrollo emprendedor de manera integral, siendo consecuente con los distintos retos que los emprendimientos dinámicos enfrentan, en particular las etapas tempranas donde hay mayores riesgos. Sin embargo, de acuerdo a la Evaluación Final, el diseño del proyecto no contempló otros instrumentos flexibles de la "cadena de valor financiera" previos a la inversión ángel, como subsidios como préstamos sin garantías y/o sujeto a resultados, con el fin de completar el apoyo financiero a los emprendimientos dinámicos.

El proyecto cumplió con todas las recomendaciones de ajuste generadas durante la consultoría de elaboración del Sistema de Monitoreo y Línea de base, lo cual contribuyó a fortalecer capacidades de la unidad coordinadora, ajustar expectativas en cuanto al alcance y objetivos de la ejecución de manera más realista y alcanzable. Entre estas recomendaciones se encuentran: (i) mayor énfasis estratégico en el fortalecimiento del ecosistema emprendedor y no sólo a la cantidad de emprendedores apoyados; (ii) institucionalización del concurso de ideas, proyectos y empresas jóvenes, como categorías que formen parte del mismo concurso; (iii) trabajar más integradamente con proyectos y empresas jóvenes de corta trayectoria que tienen mayores probabilidades de atraer inversionistas; (iv) ampliar el criterio inicial concentrado en inversores ángeles hacia el más amplio campo de las posibles de ofertas de inversión; y (v) reemplazar la meta referida a elaborar una propuesta de cambio en el marco regulatorio para beneficiar a los emprendedores por otra que ayude a generar un programa nacional sobre la base de las lecciones aprendidas en el proyecto.

Sostenibilidad

La Unidad Ejecutora elaboró un Plan de Sostenibilidad de acuerdo al cual, la asistencia técnica se mantendrá al menos un año más con el apoyo de los ejecutores junto a un proyecto regional de Corporación Andina de Fomento. En el primer semestre del 2014 está prevista la realización de la tercera competencia y acompañamiento para su posterior presentación ante inversores ángeles (con el apoyo del proyecto CAF regional). Así mismo, se prevé que el programa de acompañamiento a emprendedores se mantenga como una ventanilla abierta con el fin de canalizar servicios empresariales a través de las instituciones fortalecidas, colaborando en todo lo posible con la Red de Inversores.

De acuerdo a la Evaluación Final, los inversionistas contactados han estado dispuestos a financiar al gerente de la red también por un año. La posibilidad de que la red de inversores se auto-gestione, permitiría a la unidad mantener un estrecho vínculo con los inversores y, sobre todo, potenciar todo el conocimiento y experiencia adquiridos en la gestión de asistencia técnica a los emprendedores y relacionamiento inter-institucionales.

Respecto al mantenimiento de la red de inversores, la gestión de prospección y captación de emprendedores es crítica en todo el proceso. En este momento para RIN, puede incrementarse el riesgo de que los esfuerzos logrados hasta el momento se "diluyen" en los próximos meses. En la medida que dichos aspectos se den con prontitud y claridad, es dable esperar que se presenten las condiciones adecuada de su sostenibilidad en el tiempo.

Si bien se han realizado contactos con Gobierno al más alto nivel (Vice-Presidencia), aún está pendiente la consecución de pasos concretos para efectivizar este apoyo. El sector público apenas está ganando conciencia de la importancia de crear nuevas empresas, pero no cuenta con los recursos para financiar programas en esa dirección. Sin embargo, actualmente la visión dominante en el gobierno es la de fomentar la creación de microempresas y no la incubación de pymes con alto potencial.

Aún existen importantes desafíos para la sostenibilidad del proyecto, entre ellos: (i) monitorear de forma permanente el nivel de actividad y profundidad desarrollada por los emprendimientos; (ii) promover mecanismos adicionales para incrementar el "pipeline" de proyectos y mejorar la calidad y preparación de los emprendedores; y (iii) fortalecer las capacidades de los inversores en el relacionamiento y apoyo a emprendedores/emprendimientos dinámicos.

Gestión de Riesgos

Los principales supuestos del proyecto se cumplieron en su totalidad. Los dos principales riesgos identificados desde el diseño contaron con acciones concretas para ser gestionados a través de: (i) Una amplia campaña de sensibilización realizada para aumentar el grado de conciencia de la relevancia de los emprendimientos dinámicos para la economía del país, evitando así contar con un número insuficiente de jóvenes talentosos interesados en el programa; y (ii) La identificación de los empresarios mediante un riguroso proceso de selección, basado en las prácticas óptimas aplicadas por el sector de inversionistas providenciales y capital emprendedor, con el fin de mitigar la dificultad de despertar en los grandes empresarios nicaragüenses el interés de invertir. Se llevó a cabo un proceso paulatino de demostración de los beneficios que arrojan el apoyo al desarrollo de empresas de reciente creación y la realización de inversiones, con vistas a animar a los potenciales inversionistas providenciales a que tomen la iniciativa e identifiquen nuevas empresas en todo el proceso.

El supuesto que ha representado el mayor reto para el proyecto ha sido el asumir la existencia de "...suficientes emprendedores con talento innovador...", ya que de acuerdo a la Evaluación Final, el país está en una etapa embrionaria en la temática y por lo tanto le resta aún mucho por recorrer en cuanto al desarrollo de emprendimiento innovadores, vinculados al sector productivo e intensivos en Investigación y Desarrollo. De acuerdo a la red de inversionistas entrevistados durante la Evaluación Final, se mencionan entre las causas que limitan el desarrollo de la inversión: (i) La baja calidad y preparación emprendedora en el flujo de proyectos; (ii) El desconocimiento del proceso inversor y de lo que buscan los inversionistas; (iii) Un bajo perfil tecnológico y de potencial de crecimiento donde predomina un mayor flujo de proyectos "tradicionales".

Si bien el programa contó con una gestión de riesgos que en la práctica implementó acciones de mitigación, ésta no fue realizada formalmente a través de los instrumentos de gestión de proyectos. Los ejecutores no contaban con capacidades propias en gestión de emprendimientos dinámicos por lo que se produjeron retrasos en el efectivo comienzo de la implementación. En tal sentido, cabe comentar que el sistema de monitoreo fue utilizado básicamente para aspectos administrativos, más que como fuente de información para la toma de decisiones.

Algunos aspectos pueden haber afectado el adecuado desempeño del modelo implementado, entre ellos: (i) incorporar en la gestión de forma sistemática la opinión de los involucrados a lo largo del todo el proceso; (ii) comunicar la integración de los comités de selección así como criterios de elegibilidad; (iii) fortalecer capacidades de los consultores en cuanto a la gestión emprendedora en la práctica; (iv) diferenciar claramente las categorías de emprendimientos, con idea o con

empresa, y retroalimentar a los no finalistas; y (v) incrementar los ámbitos de networking para los emprendedores y dar acompañamiento posterior a la presentación ante inversores.

Adicionalidades generadas por el proyecto

De acuerdo a la Evaluación Final, una de las principales externalidades positivas del proyecto se encuentra la vinculación alcanzada con el sistema financiero. En particular, el proyecto ha motivado a los bancos (ej. BANPRO y otras financieras formales) para que emprendedores accedan a presentarse a ellas, generando comentarios en los cuales reconocen que "en varios casos" las propuestas técnicas de emprendimientos (apoyados por el programa) son superiores a las empresas ya existentes.

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Desarrollar un mecanismo sostenible para promover nuevos emprendimientos a travésde asistencia técnica y facilidad de capital semilla proporcionado por los inversores locales. **Clasificación:** Satisfactorio	**R.1**	Los instrumentos de apoyo a emprendedores como la red de ángeles inversores, incubadoras, concursos de planes de negocio, han sido institucionalizados	0	3	3	100 %
Componente 1: Sensibilización de emprendimientos dinámicos. **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Número de artículos sobre emprendimientos aparecen en diarios nacionales	0	15	53	353 %
	C1.I2	Número de visitas al mes en la página Web	0	1200	8923	6,160 %
	C1.I3	Número de amigos en Facebook	0	1000	3970	397 %
Componente 2: Identificación yempoderamiento de emprendedores y apoyopara iniciativas de incubación de negocios. **Peso:** 55% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Esquema operativo del sistema de fomento de emprendimientos dinámicos en Nicaragua diseñado.	0	1	1	100 %
	C2.I2	Número de ideas de negocios presentadas	0	200	152	76 %
	C2.I3	Número de empresas jóvenes presentan modelos de negocios viables.	0	30	52	173 %
	C2.I4	Cantidad de modelos de negocios evaluados positivamente.	0	15	26	0 %
	C2.I5	Número de participantes en eventos de networking	0	400	1335	0 %
Componente 3: Creación de una Red deInversores y Mentoría **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Estrategia, plan de acción y reglamento para implementar la oferta de capital emprendedor/ Reglamento Red de Inversionistas angeles elaborado	0	1	1	100 %
	C3.I2	Número de potenciales ángeles inversores sensibilizados.	0	30	36	120 %
	C3.I3	Cantidad de inversores y otras fuentes de financiamiento activos participan del mecanismo de inversión implementado	0	10	11	110 %
	C3.I4	Cantidad de emprendimientos que se presentan ante otras fuentes de financiamiento	0	8	11	138 %
	C3.I5	Cantidad de emprendimiento que reciben mentorías	0	20	10	50 %
	C3.I6	Número de emprendedores que logran financiación del mecanismo de inversión implementado y/o de otras fuentes.	0	2	4	200 %
Componente 4: Mejoramiento del marcoregulatorio para la empresarialidad ydiseminación. **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Propuesta que ayude a generar un programa nacional de emprendimientos basado en las lecciones aprendidas del proyecto con orientación a emprendimientos con potencial de crecimiento consensuada con la Red emprende, otros actores y presentada ante las autoridades	0	1	1	100 %
	C4.I2	Al final del tercer año del proyecto, número de representantes de diversos sectores públicos y privados que conocen las buenas prácticas y lecciones aprendidas derivadas del proyecto. programa	0	100	180	180 %

Hitos	Planeado	Fecha de	Logrado	Fecha alcanzada	Estado

			cumplimiento			
H0	Condiciones previas	5	Ago. 2010	5	Jul. 2010	Logrado
H1	Esquema operativo del Proyecto diseñado y aceptado por ambas agencias ejecutoras.	1	Feb. 2011	1	Mar. 2011	Logrado tarde
H2	[*] Estrategia de comunicación y difusión del Proyecto diseñada e implementada	1	Jun. 2011	1	Jul. 2011	Logrado tarde
H3	[*] Candidatos que aplican para recibir servicios del proyecto	50	Dic. 2011	68	Dic. 2011	Logrado
H4	Angeles inversionistas sensibilizados	15	May. 2012	15	May. 2012	Logrado
H5	[*] Participantes en eventos de networking	100	Jun. 2012	100	May. 2012	Logrado
H6	[*] Entidades locales de apoyo a emprendimientos fortalecidas	2	Jul. 2012	2	Oct. 2012	Logrado tarde
H7	[*] Emprendedores con modelos de negocios atractivos para financieros	5	Ago. 2012	13	Ago. 2012	Logrado
H8	[*] Emprendedores apoyados con mentoría	10	Ago. 2012	10	Ago. 2012	Logrado
H9	[*] Red de Angeles Inversionistas constituida y con Reglamento Operativo diseñado	1	Oct. 2012	1	Oct. 2012	Logrado
H10	[*] Emprendedores con modelos de negocios atractivos para recibir financiamiento	10	Nov. 2012	10	Dic. 2012	Logrado tarde

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Un número limitado de personas interesadas y/o con talento innovador para crear emprendimientos dinámicos, "empresas nuevas o existentes con alto potencial de crecimiento en función de una ventaja competitiva, que generalmente es innovación tecnológica".
Nivel: Medio **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Este riesgo se ha mitigado con la implementacion de la Estrategia de Comunicación y talleres de poromoción de ideas de negocio para motivar y aumentar el grado de conciencia y atraer a personas emprendedora y con la implementación del Concurso de Ideas de Negocio como mecanismo para atraer y selección de potenciales beneficiarios. Se espera identificar emprendedores a través de asociaciones de egresados de las universidades y en alianza con otros grupos sociales y gremio empresariales.

2. La dificultad para despertar interés, o bien para identificar y motivar a un número suficiente de inversionistas nicaragüenses con características de angeles inversores.
Nivel: Medio **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: La REd de Angeles Inversionistas ha sido conformada con 10 miembros quienes ya han participado del mecanismo de inversion en el primr foro realizado en noviembre del 2012. Todos los miembros han firmado el Acta de Constitución y codigo de Etica. Se cuenta con Convenio en proceso de firma con BANPRO para la Gerencia de la red.

3. Hay pocas oportunidades interesantes de inversión
Nivel: Medio **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Las alianzas con Actores Localesss del ecosistema emprendedor, Red Emprende, Academia de la Ciencia y Mesa Tecnica de Innovación, y los inversionistasmiembros de la red, se establecerán los sectores priorizados para dirigir la busquedad de propuestas con innovacion incorporada

4. Los Bancos no desarrollan nuevos productos financieros para los emprendedores
Nivel: Medio **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: El Banco de la Producción ha creado un nuevo producto para emprendedores y esta en su proceso de implementación del Fondo de Capital de Riesgo para Emprendedores y está colaborando con la Gerencia de Red de Inversionistas Angeles.

5. Los costos de servicios de consultoría son muy altos
Nivel: Medio **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Los servicios de acompañamiento a emprendedores dinámicos estan disponibles en los 2 actores locales fortalecidos por el proyecto, UCA ye INDE. Tambien se cuenta con 17 consultores entrenados para brindar acompañamiento especializado en modelo de negocio que pertenecen a diferentes programas de universidades, y ongs que trabajan con emprendedores.

6. Voluntad política para cambiar el marco regulatorio.
Nivel: Medio **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: El Ministerio de Economía Familiar ha demostrado liderazgo y voluntad política en la organización e implementación de Proyecto emprendimientos con el apoyo de CENPROMYPE y actores locales del ecosistema emprendedor en el país.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 14 **RIESGOS VIGENTES:** 11 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
La Unidad Ejecutora elaboró un Plan de Sostenibilidad de acuerdo al cual, la asistencia técnica se mantendrá al menos un año más con el apoyo de los ejecutores junto a un proyecto regional de Corporación Andina de Fomento. En el primer semestre del 2014 está prevista la realización de la tercera competencia y acompañamiento para su posterior presentación ante inversores ángeles (con el apoyo del proyecto CAF regional). Así mismo, se prevé que el programa de acompañamiento a emprendedores se mantenga como una ventanilla abierta con el fin de canalizar servicios empresariales a través de las instituciones fortalecidas, colaborando en todo lo posible con la Red de Inversores.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

1. Formulación de Proyecto para la Creación del Centro Emprendimientos Diinámicos en la Cámara de Comercio, con presupuesto y metodología y líneas de acción

para que Ejecutores gestionen recursos nuevos.
2. Formulación de propuesta de Proyecto a ser financiado por CAF a travez de proyecto regional de FECAMCO para financiar Tercer Concurso y Acompañamiento a finalistas para presentarlos para inversión de Enero a Mayo 2014.
3. Elaboración de propuesta de servicios para promover emprendimientos a traves de empresas grandes como parte de sus programas de responsabilidad social en su entorno.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. El modelo de acompañamiento a emprendimientos dinámicos y preparación para inversión puede ser adaptado y ofrecido a diversos sectores empresarial, académico, financiero y gobierno para sus propios programas, lo cual demuestra el potencial y sostenibilidad del proyecto.	Sustainability	Lacayo, Carmen Regina
2. Se demostró que existen empresarios lideres en el país dispuestos e interesados en financiar emprendimientos dinámicos y que estarían dispuestos a continuar con estos esfuerzos.	Sustainability	Lacayo, Carmen Regina
3. El hecho que los ejecutores eran actores imparciales, representativos de un sector empresarial amplia, permitió que el proyecto sirviera de catalizador en el ecosistema. Fue acertado que los ejecutores fuesen del sector empresarial gremial.	Design	Lacayo, Carmen Regina
4. Hay una brecha en la cadena de financiamiento en el ecosistema emprendedor que no se tomo en cuenta en el diseño. No hay fuentes de capital semilla, ni oportunidades para financiar la etapa previa a la inversion angel. Esto causa que algunos emprendedores finalistas no puedan desarrollar sus prototipos o pruebas de calidad a tiempo con el acompañamiento brindado. Se requiere diseñar proyecto con opciones de capital semilla.	Design	Lacayo, Carmen Regina
5. La selección de los consultores independientes vinculados a programas de emprendedores y/o docencia tiene un efecto en la sostenibilidad de los esfuerzos . Estos consultores están incorporando las metodologías transferidas en sus diversas actividades, y cátedras universitarias.	Sustainability	Lacayo, Carmen Regina
6. La selección de los actores locales fortalecidos ha contribuido a lograr un cambio de mentalidad entre los programas de emprendedores en el país.	Implementation	Lacayo, Carmen Regina
7. Las alianzas con el sector de empresas grandes , universidades y otros actores del ecosistema en el país permitió mayor impacto y efectividad en la promoción de los emprendimientos dinámicos	Implementation	Lacayo, Carmen Regina
8. En base al entorno y ecosistema existente en el país, se requirió adaptar el modelo de acompañamiento para la preparación para inversión, ajustar los tiempos y plazos y tipo de acompañamiento brindado.	Implementation	Lacayo, Carmen Regina
9. Al ser representantes de las fuerzas económicas el país los ejecutores contaron con un entendimiento del contexto y entorno empresarial del país, lo cual permitió flexibilidad y capacidad para adaptar el modelo propuesto en el diseño para el concurso, acompañamiento y conformación de la red de angeles inversionistas.	Implementation	Lacayo, Carmen Regina
10. El hecho de que ambos Ejecutores, COSEP y CACONIC son del sector empresarial organizado y representativo de las fuerzas productivas del país, facilitó el posicionamiento, dialogo, networking y liderazgo del proyecto.	Implementation	Lacayo, Carmen Regina

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

1) Taller de formadores
2) Metodología de diagnóstico y acompañamiento a emprendedores y empresas jóvenes dinámicas.
3) Concurso de Ideas de Negocios
4) Convenios y acuerdos
5) Código de ética y manual de red inversores

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

29/SEP./2008	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1658069]
30/JUN./2014	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38894104]
30/JUN./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38894105]

Ficha del proyecto http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=NI-M1012&lg=SP