Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Creacion del Club de Producto Termal

Nro. Proyecto: CH-M1022 - Nro. Operación: ATN/ME-10852-CH

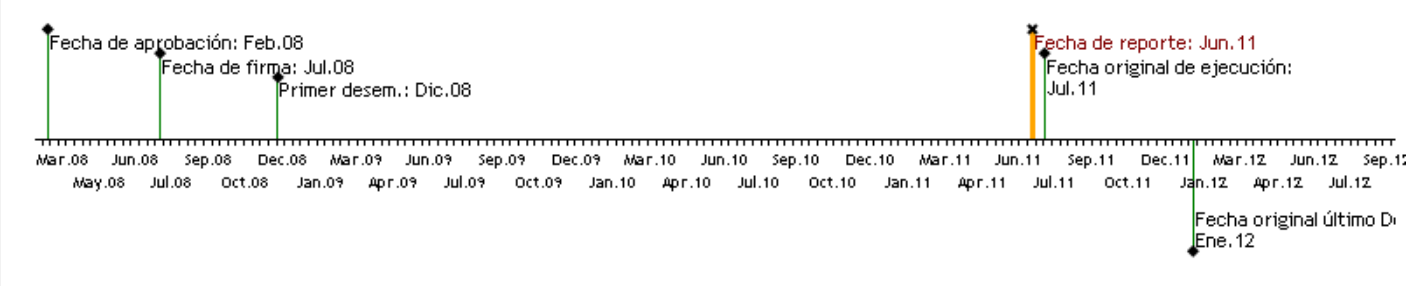
Propósito: Generar una red de cooperación temática empresarial basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
CHILE	CHILE	ENV - Medio ambiente	TOUR - Turismo sostenible

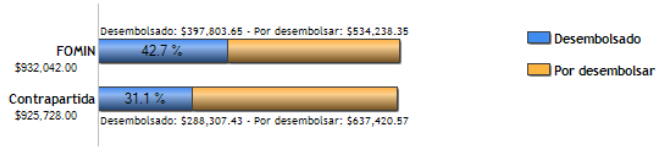
Agencia Ejecutora: FUNDACION EMPRESARIAL COMUNIDAD EUROPEA

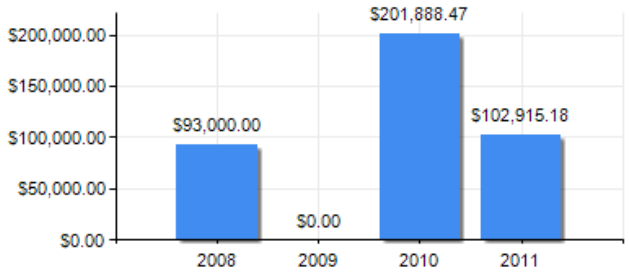
Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Carrasco, Carolina

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

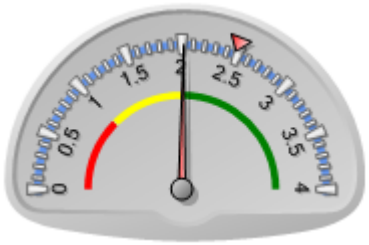


RECURSOS

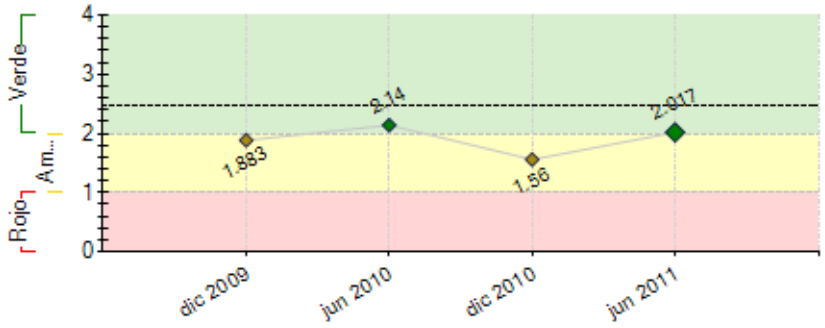




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

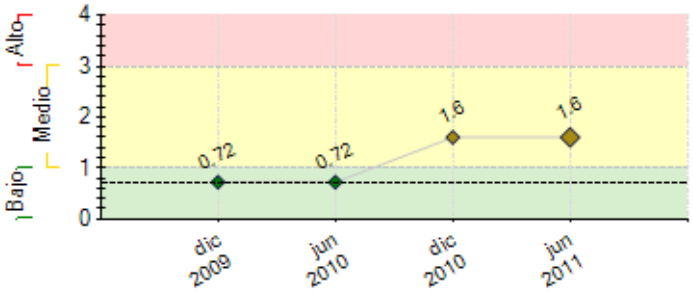


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.017
Promedio FOMIN: 2.478



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.689

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Logros
-Diagnóstico del sector termal, identificación de brechas a mitigar y potencial de mercado;
-Planteamiento estratégico a corto, mediano y largo plazo, que permita promover un Club empresarial inclusivo y nacional alineado con las necesidades de sus asociados;
-Modelo jurídico-administrativo factible de replicarse;
-Adhesión al club de 21 socios.
-Contratación de Nicolas Blanco como gerente del Club termal;
-Contratación de Guía Termal y programa de capacitación online;

Causas del retraso:
*Contratación del coordinador de proyecto con un mes de atraso;
*Atrasos por disconformidad o rechazo de los siguientes trabajos encargados a consultores: elaboración de la estrategia, plan de capacitación, formato jurídico-administrativo del Club, estudio Clubes de Producto;
*Atraso en la ejecución ocasionado por el mejoramiento del procedimiento de selección de consultores de EuroChile;
*Postergación en la conformación del Club Termal del mes de junio al mes de agosto 2010.
*Entrega y revisión de Evaluación Intermedia realizada por el BID
*Termas del Sur apoyó intensamente al proyecto hasta mediano de 2010, cuando decidió retirarse alegando desacuerdos con el rumbo del proyecto en dicho momento, llevando consigo a varios empresarios termales de esta zona.

Más detalle en "complemento desempeño julio 2011" adjunto al hito 3.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto presenta problemas en su implementacion y cumplimiento de metas, las cuales no seran logradas

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los siguientes constituyeron los principales desafíos al inicio del 2011:
-Continuidad del Club (Sostenibilidad); -Captura de socios; -Propender hacia actividades más concretas en base a necesidades empresariales;-Definir beneficios concretos a los socios del club, reencantar a los socios generando una relación constante;-Retomar el ritmo de trabajo con el directorio del club;-Establecer un cronograma de acciones que permitan ir logrando la autonomía del club;

Dado la aprobación de solo 2 actividades del plan 2011 presentadas al BID, se dificultó el mitigar brechas relativas a la captura de Nuevos socios y a actividades vinculadas a la sostenibilidad financiera. Sin embargo se tuvo el convencimiento de que la contratación de un gerente a tiempo completo, dedicado a enfrentar los desafios arriba listados sería la mejor manera de proceder, considerando el recorte de fondos.

Así dentro de las acciones aún en curso del 1er semestre 2011 están:
-Contratación de Nicolas Blanco como gerente del Club con fondos de EuroChile;
-Sitio web lanzado y en plan de mejora;
-Contratación de confección de Guía Termal y programa de capacitación online;
-Inicio Ejecución de la consultoría Cadena de Valor Termal.
-Por iniciarse consultoría en Normas de Calidad.

Adicionalmente dentro del Plan de Trabajo establecido para el segundo semestre, y como acción de difusión ante socios y potenciales socios, se realizará un seminario para la industria turística y de termalismo a principios de Noviembre.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El Banco no aprobo la continuidad de actividades dada la baja probabilidad de logro de metas originalmente planteadas. Actualmente se estan finalizando dos acts aprobadas e iniciando proceso de cierre

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Generar una red de cooperación temática empresarial basada en estrategias conjuntas de operación, gestión y comercialización.	**P.I1**	Empresas termales participando en la red temática de cooperación. (al menos 5 emprendimientos indígenas)	6				30	20	
			Ago 2008				Jul 2011	Dic 2010	
	P.I2	Empresas de servicio, asociadas a la red	0				120	9	
			Jul 2008				Jul 2011	Jul 2010	
	P.I3	Modelo de gestión basado en la red de cooperación documentado para su replicación al final de proyecto	0				1	1	
			Ago 2008				Jul 2011	Jul 2010	
	P.I4	Nuevas iniciativas empresariales en el segmento de turismo termal	0				2	0	
			Ago 2008				Jul 2011		
Componente 1: Estrategia para el desarrollo del turismo termal en Chile **Peso:** 26% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Existencia de un documento que determina las prioridades de desarrollo del turismo termal en Chile	0	1			1	1	Finalizado
			Jul 2008	Nov 2009			Jul 2011	May 2010	
	C1.I2	Sistema de información funcionando (línea de base, indicadores, información del sector, etc.)	0	1			1	1	Finalizado
			Jul 2008	Ene 2009			Jul 2011	Abr 2010	
Componente 3: Formación y desarrollo de la estructura de gestión del club de producto de turismo termal.	**C3.I1**	Club establecido con 30 miembros participando en el mes 12; y 150 miembros	0	30			150	20	Atrasado
			Jul 2008	Jul 2009			Jul 2011	Dic 2010	
	C3.I2	Un sistema de información operando para los socios del Club	0	1			1	1	Finalizado

Peso: 10%			Jul 2008	Jul 2009			Jul 2011	Abr 2010	
	C3.I3	Modelo sistematizado en un documento para ser usado en otros segmentos turísticos.	0				1	1	Finalizado
Clasificación: Muy Insatisfactorio			Jul 2008				Jul 2011	Jul 2010	
Componente 4: Mejora y creación de productos y servicios turísticos termales	**C4.I1**	Aumento (en porcentaje) anual en la demanda de la AT y capacitación ofrecida por el Club, al final del Año 3.	0	25	50		75	12	Atrasado
			Jul 2008	Jul 2009	Jul 2010		Jul 2011	Ago 2010	
Peso: 52%	**C4.I2**	Aumento (en porcentaje) en las inversiones de planta turística (instalaciones, equipamiento, RRHH, etc.) de las empresas que participan en el Club al final del Año 3	0				20	0	En curso
			Jul 2008				Jul 2011	Ago 2010	
Clasificación: Muy Insatisfactorio									
Componente 5: Comunicación y comercialización	**C5.I1**	Nuevos productos de turismo termal presentes en los canales de comercialización nacional e internacional, para el final del proyecto.	0				10	0	Atrasado
			Jul 2008				Jul 2011	Ago 2010	
Peso: 12%									
Clasificación: Insatisfactorio									

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	5	Ene 2009	5	Nov 2008	Logrado
H1	[*] Diagnóstico realizado y validado	1	Dic 2009	1	Oct 2009	Logrado
H2	[*] Socios inscritos al núcleo del club Con fecha 31 de agosto 2010 el Ejecutor remitio carta al banco explicando razones de incumplimiento y solicitando reprogramacion de plazos de los Hitos. El Banco procedio a otorgar no objecion mediante nota CSC/CCH/1425/2010	15	Oct 2010	20	Dic 2010	Logrado tarde
H3	[*] Interés en la promoción Con fecha 31 de agosto 2010 el Ejecutor remitio carta al banco explicando razones de incumplimiento y solicitando reprogramacion de plazos de los Hitos. El Banco procedio a otorgar no objecion mediante nota CSC/CCH/1425/2010 Con fecha 6/mayo/2011 el Ejecutor solicita recalendarizar, ajustar metricas y eliminar una serie de hitos, motivado en atrasos en la ejecucion y objecion del banco a prorrogar plazo de ejecucion del proyecto.	50	Sep 2011			
H4	[*] Socios total inscritos Con fecha 31 de agosto 2010 el Ejecutor remitio carta al banco explicando razones de incumplimiento y solicitando reprogramacion de plazos de los Hitos. El Banco procedio a otorgar no objecion mediante nota CSC/CCH/1425/2010 Con fecha 6/mayo/2011 el Ejecutor solicita recalendarizar, ajustar metricas y eliminar una serie de hitos, motivado en atrasos en la ejecucion y objecion del banco a prorrogar plazo de ejecucion del proyecto.	50	Sep 2011			
H5	[*] Efectividad de seminarios de venta Con fecha 31 de agosto 2010 el Ejecutor remitio carta al banco explicando razones de incumplimiento y solicitando reprogramacion de plazos de los Hitos. El Banco procedio a otorgar no objecion mediante nota CSC/CCH/1425/2010 Con fecha 6/mayo/2011 el Ejecutor solicita recalendarizar, ajustar metricas y eliminar una serie de hitos, motivado en atrasos en la ejecucion y objecion del banco a prorrogar plazo de ejecucion del proyecto.	50	Oct 2011			
H6	[*] Asistencias técnicas brindadas Con fecha 31 de agosto 2010 el Ejecutor remitio carta al banco explicando razones de incumplimiento y solicitando reprogramacion de plazos de los Hitos. El Banco procedio a otorgar no objecion mediante nota CSC/CCH/1425/2010 Con fecha 6/mayo/2011 el Ejecutor solicita recalendarizar, ajustar metricas y eliminar una serie de hitos, motivado en atrasos en la ejecucion y objecion del banco a prorrogar plazo de ejecucion del proyecto. ESTE HITO SE ELIMINA	0	Dic 2011	0	Ago 2010	Logrado
H7	[*] Efectividad de la capacitación Con fecha 31 de agosto 2010 el Ejecutor remitio carta al banco explicando razones de incumplimiento y solicitando reprogramacion de plazos de los Hitos. El Banco procedio a otorgar no objecion mediante nota CSC/CCH/1425/2010 Con fecha 6/mayo/2011 el Ejecutor solicita recalendarizar, ajustar metricas y eliminar una serie de hitos, motivado en atrasos en la ejecucion y objecion del banco a prorrogar plazo de ejecucion del proyecto. ESTE HITO SE ELIMINA	0	Dic 2011	0	Dic 2010	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Desempeño inadecuado de consultores

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Incumplimiento de los indicadores dado el inminente cierre del proyecto original (Julio	Alto	Considerando la amplitud de actividades, se propone como nueva fecha de cierre el mes de diciembre del 2011.	UE

2011).			
2. No lograr perpetuar el club más allá del término del financiamiento basal.	Medio	Se debe diseñar un plan de sustentabilidad de la asociación y fortalecer la adhesión de socios.	UE
3. Cansancio de los empresarios debido a los atrasos sucesivos en la implementación de las acciones de fortalecimiento del sector termal.	Medio	El plan de actividades 2011 propuesto al BID permite la participación de todos, entorno a actividades que conmueven al sector.	Coordinador del Proyecto
4. Lograr intenso nivel de coordinación necesario entre todos los actores implicados en la conformación del Club.	Bajo	Capacidad de interlocución demostrada por EUROCHILE a largo de su trayectoria en el país, así como por las actividades de comunicación, sensibilización y capacitación a los dirigentes de las PyMEs beneficiarias y de los proveedores locales de servicios agrupados alrededor del segmento termas, y la sistematización y documentación de modelo de forma que sirva de guía para otros segmentos.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	no hay una estrategia acorde al diseño original
[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto	algunos actores que participaron inicialmente desistieron de seguir participando

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La Fundación EuroChile esta contratando un Gerente General Club para el Producto de Turismo Termal para un año cuyo objetivo de contratación será hacerse cargo de la Gerencia del Club de Producto de Turismo termal, bajo la supervisión de su Consejo Directivo.
Sus Tareas serán:
- Elaborar un plan de acción anual del club de turismo para apoyar su continuidad. Este plan incluirá las actividades siguientes: - Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, - Captura de nuevos socios para el Club, - Gestiones comerciales, - Gestiones promocionales y comunicacionales
- Diseñar un plan de negocios sostenible, partiendo inicialmente con un modelo preliminar, a ser validado por el directorio

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Contratación de Gerente: Un proyecto de estas características requiere la contratación de un responsable a tiempo completo quien deberá realizar labores tan escenciales como: Poner en marcha alternativas de sostenibilidad financiera de la organización creada; Resolver materias relativas a la autonomía de la instancia asociativa tales como materias legales, relación con socios, idear instancias de visibilidad y posicionamiento del club, recaudación de cuotas sociales, aspectos relativos a la marca (inscripción); discutir con proveedores. Las materias de gestión financiera de proyectos deben ser supervisadas por el gerente pero no debieran tener una participación activa. Por ello es importante que el apalancamiento de fondos adicionales, la presentación de proyectos y rendición tecnico financiera no sea responsabilidad del gerente. La supervivencia del club no debiese estar basada en un mix de alternativas de ingresos tan fuertemente centrada en el levantamiento de proyectos (idealmente); La cobertura nacional del club, el origen nacional de sus director es contraproducente con el objetivo integrador del Club. Resulta, al menos en el estado incipiente de esta agrupación muy dificultoso lograr la administración de una asociación de carácter nacional e idear iniciativas que beneficien a todos por igual.	Sustainability	Michallat, Guillaume Felipe
2. El diseño de la planificación temporal del proyecto debería incluir los tiempos necesarios para dar inicio a las contrataciones del Coordinador así como de la totalidad de las contrataciones. No todas las actividades pueden empezarse el mes 1 como fue inicialmente previsto. Se estima que los tiempos del proyecto fueron sub estimados, considerando principalmente las demoras por formalidades administrativas.	Design	Michallat, Guillaume Felipe