



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promoción de Emprendimientos Dinámicos

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

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

País Administrador
NICARAGUA

País Beneficiario
NICARAGUA

Grupo
SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa

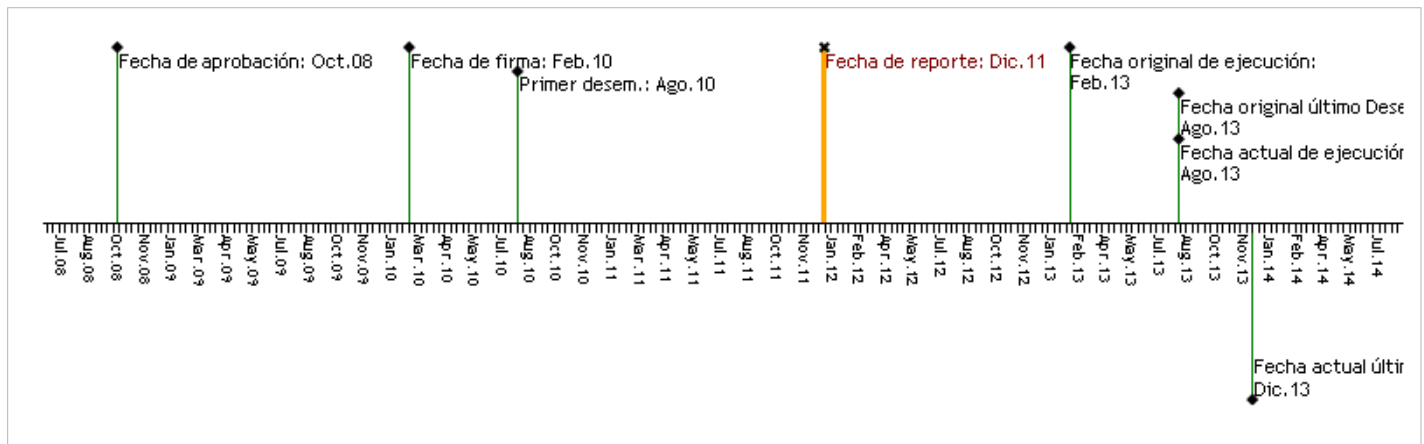
Subgrupo
ENTD - Promoción de emprendimientos dinámicos

Agencia Ejecutora: CONSEJO SUPERIOR DE LA EMPRESA PRIVADA

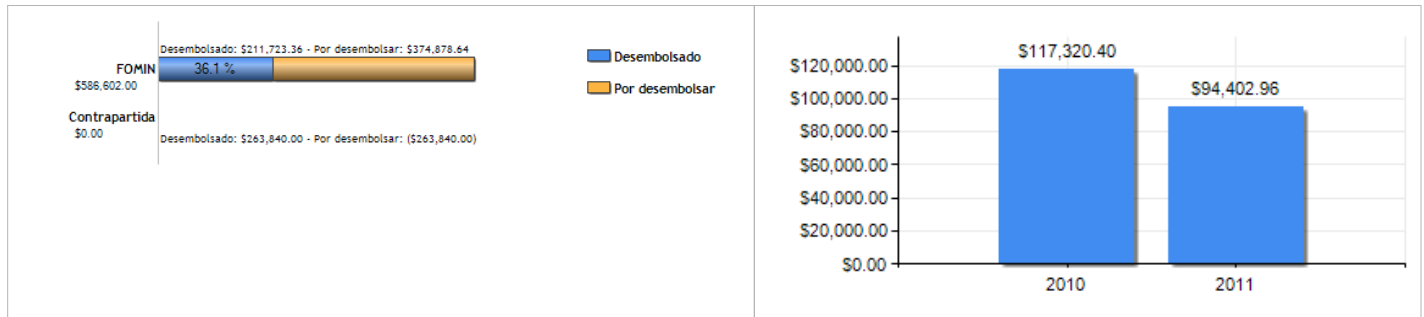
Líder equipo de diseño: Otsuka, Nobuyuki

Líder equipo de supervisión: Soto Bravo, Griselda S.

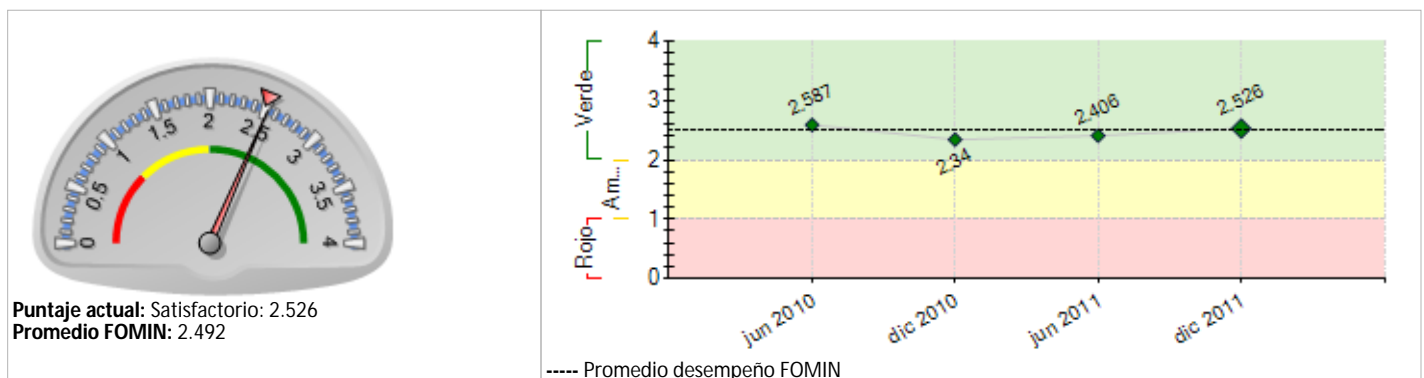
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

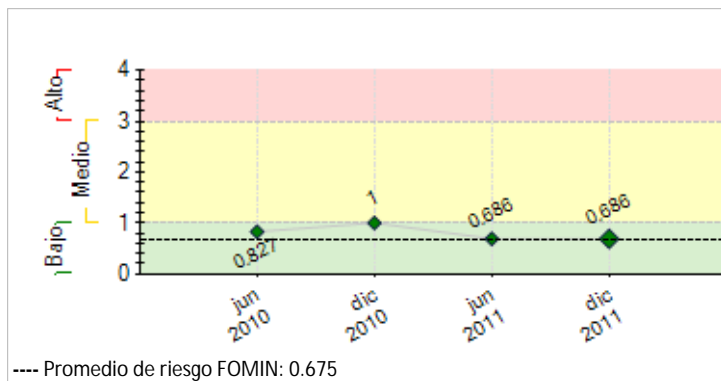
CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo

Administración Financiera: Alto

Adquisiciones: Alto

Capacidad Técnica: Medio



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Programa mediante alianzas con actores ecosistema emprendedor y eventos de sensibilización ha logrado potencializar la estrategia de comunicación y esquema operativo alcanzando sobre cumplir metas de sensibilización y promoción: 19 talleres de sensibilización, 1700 participantes, sobrecumpliendo meta Hito 3: 73 candidatos que aplican al Concurso Ideas de Negocio. Por retraso en ejecución, cambio de coordinador de proyecto y recomendaciones consultoría línea de base se replantean fechas cumplimiento Hitos 4 Red con reglamento operativo, incorporando recomendaciones consultoría Línea de Base de reorientar esfuerzos previos hacia formación grupo de trabajo y actividades de capacitación a inversionistas. Retraso en contratación de consultor internacional para transferencia metodologías por dificultad en cumplimiento requisitos naturaleza de servicios por lo que se cambia modalidad de adquisición a firma consultora. Principales riesgos: limitado número de ideas de negocio y empresas jóvenes con alto potencial de crecimiento y dificultad para levantar interés en inversionistas ángeles. Como medida directivos de ambas agencias acuerda involucrarse directamente en la invitación y coordinación inicial de grupo de inversionistas para conformación de la red y consolidar alianzas con programas de emprendedores y agencias locales de desarrollo para identificar emprendedores con ideas de negocio y empresas jóvenes con potencial en esta etapa del Concurso Ideas de Negocio.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Pese a que al 31 de Diciembre 2011, el proyecto no presenta incumplimiento en las metas ajustadas esperadas para el período, los cambios en el contexto que conllevó al ajuste del programa en Abril del 2011 y el cambio del coordinador en Mayo de este mismo año, han sido una limitante para el desarrollo de las actividades del proyecto en este año. Este desfase, ha sido retomado en el segundo semestre con (i) el impulso de los procesos de sensibilización e identificación, a nivel de las principales ciudades del país, las actividades directas con los potenciales emprendedores y en menor medida, con los inversionistas ángeles, (ii) el desarrollo de la línea de base y sistema de monitoreo, que a la vez de hacer el levantamiento del estado de situación del emprendimiento en el país, ha permitido retroalimentar y orientar la estrategia del proyecto en los tiempos disponibles. Sin embargo, el avance a la fecha sigue siendo limitado y por tanto, en el 2012 y lo que queda del 2013, el programa deberá enfocar todos sus esfuerzos principalmente en (i) la consolidación del grupo de inversionistas y el mecanismo de financiación que se defina (red de ángeles, otros), y (ii) la atención efectiva y eficiente a los emprendedores o empresas jóvenes, con iniciativas de negocios fortalecidas y con planes de negocio-inversión viables.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Principales logros, estrategia de comunicación en ejecución, 7 artículos adicionales sobre emprendimientos aparecen en diarios nacionales, 6,458 visitas acumuladas en página web con 1076 visitas promedio al mes 764 amigos y seguidores en Facebook y Twitter. 1700 participantes en 19 talleres sobre emprendimientos dinámicos con apoyo de 9 cámaras departamentales y 10 programas de emprendedores en universidades. Cumplido HITO2: Estrategia de comunicación y difusión diseñada y actualmente en ejecución. Sobre cumplido HITO 3: 73 candidatos aplican para recibir servicios del proyecto, ideas de negocios y empresas jóvenes presentadas. Principales atrasos debido al desfase del primer semestre, cambio coordinador proyecto y replanteamiento de consultorías propuestas, cambio de modalidad de adquisiciones y dificultad en identificación de consultores individuales para transferencia de metodologías. El próximo semestre, la unidad coordinadora espera lograr lo siguiente: 1) Selección de 30 semifinalistas del concurso, 2) fortalecimiento y transferencia de metodologías a 2 entidades locales de apoyo a emprendimientos y 10 consultores locales, 3) capacitación y acompañamiento a emprendedores, 4) conformación grupo de trabajo, capacitación a inversionistas ángeles para conformación de red y diseño de su reglamento 5) continuar con estrategia de comunicación, evento de seguimiento y networking con emprendedores, inversionistas potenciales y otros.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Desarrollar un mecanismo sostenible para promover nuevos emprendimientos a través de asistencia técnica y facilidad de capital semilla proporcionado por los inversores locales.	P.11 Los instrumentos de apoyo a emprendedores como la red de ángeles inversores, incubadoras, concursos de planes de negocio, han sido institucionalizados	0				3 Feb 2013	0	
Componente 1: Sensibilización de emprendimientos dinámicos.	C1.11 Número de artículos sobre emprendimientos aparecen en diarios nacionales	0	5 Feb 2012			15 Feb 2013	7 Dic 2011	En curso

Peso: 20%	C1.12 Número de visitas al mes en la página Web	0	1500			3000	1076	En curso
			Feb 2012			Feb 2013	Dic 2011	
Clasificación: Satisfactorio	C1.13 Número de seguidores en Facebook	0	300			1000	214	En curso
			Feb 2012			Feb 2013	Dic 2011	
Componente 2: Identificación y empoderamiento de emprendedores y apoyo para iniciativas de incubación de negocios. Peso: 55% Clasificación: Satisfactorio	C2.11 Esquema operativo del sistema de fomento de emprendimientos dinámicos en Nicaragua diseñado.	0				1	1	Finalizado
						Feb 2012	Mar 2011	
	C2.12 Número de ideas de negocios presentadas	0	70			200	72	En curso
			Feb 2012			Feb 2013	Dic 2011	
	C2.13 Número de emprendedores que cuentan con planes de negocios viables.	0	10			30		
			Feb 2012			Feb 2013		
Componente 3: Creación de una Red de Inversores y Mentoría Peso: 20% Clasificación: Satisfactorio	C3.11 Red de Ángeles Inversores constituida con reglamento operativo diseñado	0				1	0	
						Feb 2012	Feb 2011	
	C3.12 Número de potenciales ángeles inversores sensibilizados.	0	8			30	5	En curso
			Feb 2012			Feb 2013	Dic 2011	
	C3.13 Número de miembros en la Red de Inversores implementando plan de trabajo.	0				10		
						Feb 2013		
Componente 4: Mejoramiento del marco regulatorio para la empresarialidad y disseminación. Peso: 5% Clasificación: Satisfactorio	C3.14 Número de emprendedores que reciben financiamiento a través de bancos nacionales	0				10		
						Feb 2013		
	C3.15 Número de emprendedores apoyados por mentorías del Proyecto.	0	10			25		
			Feb 2012			Feb 2013		
	C3.16 Número de emprendedores que logran financiamiento de los ángeles.	0				4		
						Feb 2013		
Componente 4: Mejoramiento del marco regulatorio para la empresarialidad y disseminación. Peso: 5% Clasificación: Satisfactorio	C4.11 Propuesta de mejoras del marco regulatorio finalizada y presentada a autoridades relevantes.	0				1		
						Feb 2013		
	C4.12 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				200		
						Feb 2013		

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
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 [*] Entidades locales de apoyo a emprendimientos fortalecidas	2	Feb 2012			
H5 Emprendedores con modelos de negocios atractivos para financieros	5	Mar 2012			
H6 Angeles inversionistas sensibilizados	15	May 2012			
H7 [*] Red de Angeles Inversionistas constituida y con Reglamento Operativo diseñado	1	Jun 2012			
H8 [*] Participantes en eventos de networking	100	Jun 2012			
H9 [*] Emprendedores apoyados con mentoría	15	Ago 2012			
H10 [*] Emprendedores con modelos de negocios atractivos para recibir financiamiento	10	Nov 2012			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO*[No se reportaron factores para este período]***SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. La falta de entidades locales (universidades, ONGs, asociaciones gremiales, etc.) con el enfoque y las capacidades necesarias para realizar las actividades previstas de preparación de emprendedores del público en general.	Medio	Desarrollar actividades contempladas en Estrategia comunicacional y alianzas estratégicas para motivar a más entidades del ecosistema a brindar este tipo de servicio a emprendedores y fortalecer sus capacidades innovadoras. Una vez que se cuente con la contextualización del Concurso Ideas de Negocio y se contrate firma para Transferencia de Metodologías se implementaran actividades de fortalecimiento y transferencia de metodología a dos actores locales líderes y 10 consultores. Se cuenta con estimado de presupuesto mínimo para viáticos a consultores y contrapartidas de las universidades, ongs, etc. que sea viable económicamente para el proyecto y para las entidades locales.	Coordinador del Proyecto
2. La dificultad para despertar interés, o bien para identificar y motivar a un número suficiente de inversionistas nicaraguenses con características de ángeles inversores.	Medio	El programa contempla 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 programa tiene programado reuniones de sensibilización a inversionistas potenciales, foros y eventos de networking con empresarios y líderes empresariales miembros del COSEP y CACONIC así como alianzas con instituciones financieras y bancos. Presentarles las reglas del juego de la Red, Reglamento, y proceso de selección y negociación con los emprendedores e, invitarles a participar como mentores.	Coordinador del Proyecto
3. Un número limitado de personas	Medio	Este riesgo se mitiga con la Estrategia de Comunicación y talleres de	Coordinador del Proyecto

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".		promoción de ideas de negocio para motivar y aumentar el grado de conciencia y atraer a personas emprendedoras y la implementación del Concurso de Ideas de Negocio como mecanismo para atraer y seleccionar a potenciales emprendedores. Se espera identificar emprendedores a través de asociaciones de egresados de las universidades y en alianza con otros grupos sociales y gremios empresariales.	
4. No existe el nivel de confianza suficiente entre emprendedores e inversionistas para concretar inversiones de capital.	Medio	Incluir elementos en las campañas de sensibilización que contribuyen a disminuir la desconfianza en socios externos en general. Agregar actividades para desarrollar instrumentos legales para precisar las reglas del juego, dando a conocer El Reglamento de la Red, Código de Ética y Compromiso de Confidencialidad en la página web del programa. Iniciar la relación entre emprendedor e inversionista como una mentoría para construir confianza.	Coordinador del Proyecto
5. Los inversionistas y emprendedores no logran acuerdos sobre los términos de las inversiones	Bajo	Se dará a conocer a ambas partes el Reglamento de la Red, código de conducta, y reglas del juego para la negociación con anticipación. Se impartirán talleres para preparar a los emprendedores para la etapa de la inversión y negociación, también se realizarán talleres con los inversionistas ángeles. Como parte de la preparación para los emprendedores e inversionistas se incluirá un componente de negociación y mediación por parte del Centro de Mediación y Arbitraje, así como la incorporación de Clausulas de Mediación y Arbitraje para contratos.	Coordinador del Proyecto
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 14 RIESGOS VIGENTES: 14 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0			

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1. Se ha conformado un equipo de contraparte para el Concurso Ideas de Negocio incorporando a los Directores de 5 programas de emprendedores de universidades. Con esta alianza y colaboración se contribuye a la sostenibilidad porque estos directores serán capacitados por la firma internacional y posteriormente dichos programas podrán incorporar los criterios para desarrollar habilidades y competencias en los emprendedores para promover emprendimientos dinámicos.
2. Coordinar eventos de networking con feria de productos y el Programa de Encuentros Empresariales de CACONIC contribuye a consolidar vínculos de los socios y empresarios de CACONIC con los programas de emprendedores de universidades, lo cual consolidará las relaciones y mecanismos de contactos y oportunidades de negocio en el ecosistema emprendedor.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Cuando un proyecto es innovador y hay poca experiencia especializada disponible en el país o región, se sugiere incorporar en el diseño, asistencia técnica especializada para el equipo ejecutor a fin de reducir el tiempo de aprendizaje, o pasantías para agencia ejecutora a fin de fortalecer la visión de futuro.	Design	Lacayo, Carmen Regina
2. Transferencia de metodología y fortalecimiento a dos actores locales en incubación y aceleración de empresas contribuye a la sostenibilidad de los esfuerzos de promoción de emprendimientos porque estos actores ya cuentan con sus programas establecidos, misión institucional y compromiso con los emprendedores y el país.	Sustainability	Lacayo, Carmen Regina
3. Establecer alianzas con los actores del ecosistema emprendedor e incorporarlos como parte del equipo técnico para el Concurso Ideas de Negocio fortalece la cooperación para la convocatoria, búsqueda de patrocinios y en la identificación de potenciales emprendimientos dinámicos, y logro de objetivos del programa.	Implementation	Lacayo, Carmen Regina
4. Establecer alianzas con los Programas de Emprendedores en las Universidades y las Cámaras de Comercio Departamentales, organizando los talleres de sensibilización en sus instalaciones con sus emprendedores y socios permitió sobre cumplir metas y llegar a mayor número de potenciales emprendedores. Aunando esfuerzos cuando se cuenta con intereses en común se logra más y mejores resultados.	Implementation	Lacayo, Carmen Regina
5. Contar con insumos de un especialista en tema de Emprendimientos para la Consultoría Línea de Base y Sistema de Monitoreo contribuyen a enfocar visión de futuro, delimitar resultados en función de tiempos disponibles, viabilidad. Como resultado de incorporar recomendaciones de este estudio, se priorizaron acciones críticas dentro de una estrategia coherente concentrando esfuerzos para mayor efectividad en los resultados esperados.	Implementation	Lacayo, Carmen Regina