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: Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica

Nro. Proyecto: UR-M1019 - Nro. Operación: ATN/ME-10148-UR

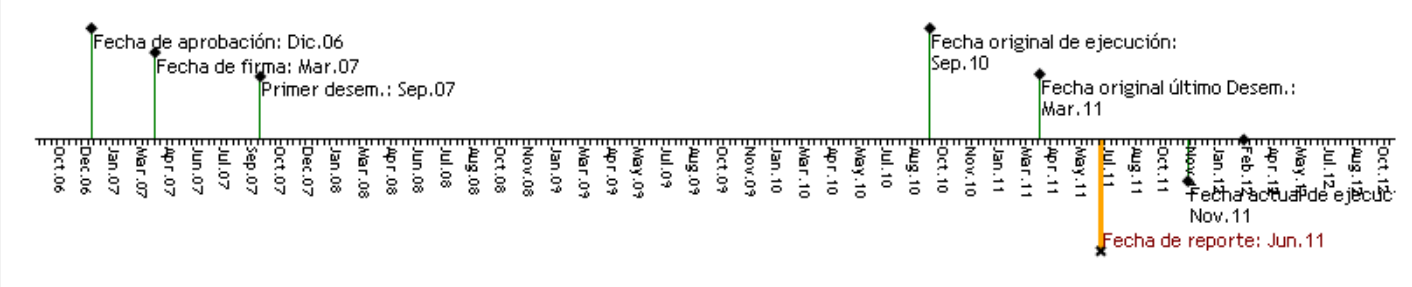
Propósito: Aumentar de forma sistemática el número y la calidad de nuevos o jóvenes emprendimientos/empresas en sectores dinámicos.

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

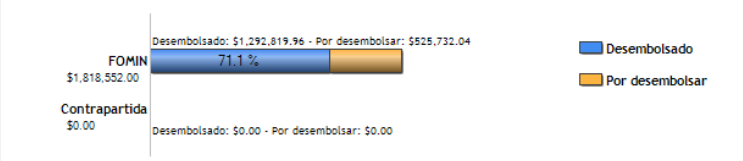
Agencia Ejecutora: LABORATORIO TECNOLOGICO DEL URUGUAY

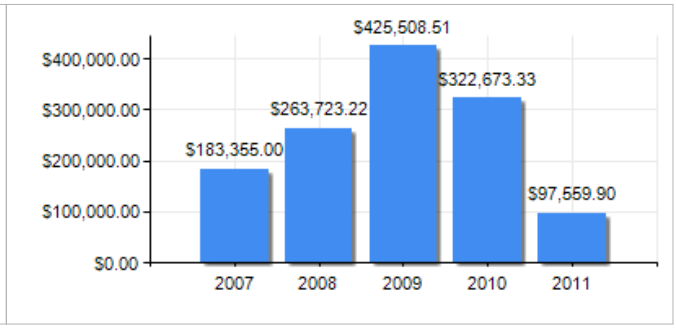
Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

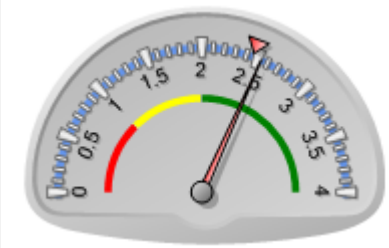


RECURSOS

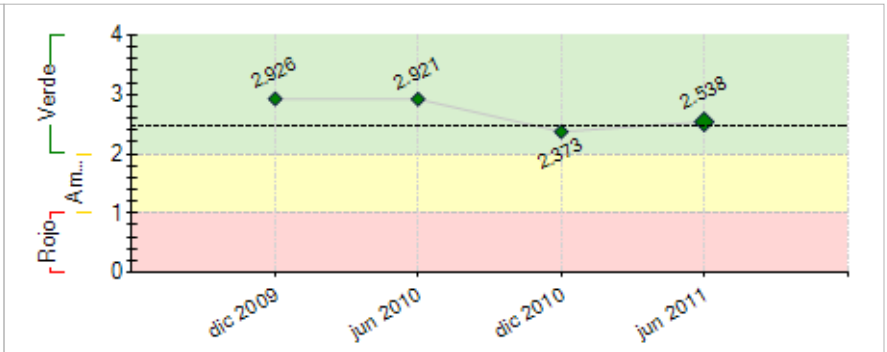




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

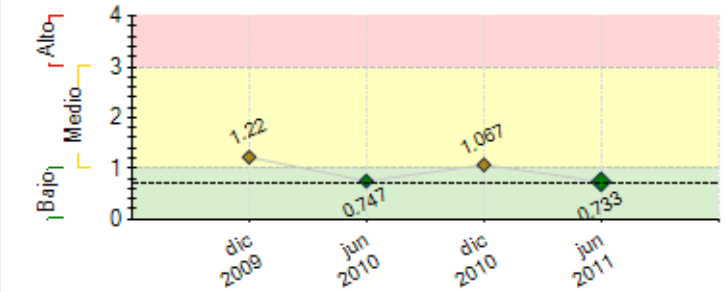


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.538
Promedio FOMIN: 2.46



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.704

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño ha sido satisfactorio, las metas han sido superadas (incluso las incrementadas en oportunidad de la Evaluación Intermedia.

Los 70 emprendimientos apoyados por el programa (68% nuevas empresas creadas) recibieron en promedio 3 servicios de desarrollo empersarial por parte de la Red, han generado más de 500 puestos de trabajo directos e indirectos y en su conjunto facturan USD 37 millones al año.

La mayoría de los beneficiarios apoyados se sitúa entre 21-40 años, rango levemente superior a la media de Amércia Latina (1 de 3 son mujeres).

La innovación propuesta por el Modelo de Gestión integrado por actores públicos y privados ha permitido la promoción y desarrollo de un ecosistema flexible, robusto y de alto impacto tanto en lo institucional, cobertura geográfica así como cantidad y calidad de emprendimientos en general, con énfasis en dinámicos. Lo anterior resulta de gran oportunidad de réplica en otros países.

El apoyo integral a los emprendimientos dinámicos se logró a través de la inclusión y orquestación de valor de más de 40 organizaciones públicas y privadas (Ministerios, Agencias de Desarrollo, Universidades, Ongs, Fundaciones, Cámaras, Empresas, Inversores, etc.).

Entre las dificultades encontradas, destacamos la captación y postulación de emprendimientos con potencial dinámico sufientemente maduros para acceder a los requerimientos de financiamiento del Fondo de Capital Semilla.

El sector público ha manifestado su interés y compromiso en continuar apoyando la Red Emprender. Las Instituciones manifestaron estar dispuestas a a continuar trabajando en Red, incluso aportando recursos económicos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El desempeño se considera medianamente satisfactorio. La eventual continuidad del programa debe basarse en un detallado análisis de logros y dificultades, y mejoras en la comprensión de los atributos personales y procesos que determinan éxitos o fracasos. La información relevada durante el proyecto no es suficiciente para reallizar tal análisis, por lo que se ha propuesto la conveniencia de realizar un relevamiento y análisis ad hoc, especialmente destinado a la extracción de lecciones

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño semestral fue satisfactorio.

Entre los principales resultados alcanzados se destaca (i) la incorporación a la Red de la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay (OMEU), Iniciador (Comunidad de Emprendedores para Emprendedores) y la Universidad de la Empresa, (ii) el avance en el proceso De Despegue a través de la tutoría de 7 emprendimientos con potencial a fin de ensanchar su propuesta de valor, lograr sus primeras ventas y potenciar su red de contactos y (iii) profundizar las actividades de seguimiento a emprendedores a través de encuestas, entrevistas (más de 40 en el primer semestre) y diseño de acciones de relevamiento de la voz de cliente a través de la metodología focus group, cuya implementación esta prevista para Agosto-Setiembre, 2011.

Durante el 1er. semestre del año y previo a la finalización del Programa, se llevó a cabo la Evaluación Final, mediante la cual se identificaron los logros obtenidos con buenas perspectivas en cuanto la sostenibilidad.

Como próximos pasos para los últimos meses de ejecución se plantea:

i) continuar apoyando a los emprendedores mediante las acciones de seguimiento.

ii) Fortalecimiento Institucional: Taller Compartiendo Experiencias (2da. Edición) con panelistas internacionales & nacionales.

iii) Fortalecer la Comunicación de resultados del Programa

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se agrega la necesidad de realizar el relevamiennto de información ya propuesto en el comentario anterior

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Aumentar de forma sistemática el número y la calidad de nuevos o jóvenes emprendimientos/empresas en sectores dinámicos.	**P.I1**	Porcentaje de nuevos o jóvenes emprendimientos/empresas dinámicas y sostenibles financiados por el Programa.	0	10			32	19	
			Mar 2007	Mar 2009			Mar 2011	Jun 2011	
	P.I2	Incremento en el acceso a servicios de desarrollo empresarial.						Si	
			Mar 2007				Mar 2011	Jun 2011	

Componente 1: Establecimiento del Fondo y financiamiento **Peso:** 0% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Ver PSR de operación ATN/ME-10146-UR							Atrasado
							Mar 2011		

Componente 2: Club de Ángeles Inversores **Peso:** 0% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Ver PSR de operación ATN/ME-10146-UR							Atrasado
							Mar 2011		
Componente 3: Originar, formar y fortalecer emprendedores dinámicos **Peso:** 70% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Captación: Participantes en distintas conferencias y eventos de sensibilización en torno a actividades sobre instrumentos de aceleración y financiamiento.	0	4000			10640	12979	En curso
			Mar 2007	Mar 2009			Mar 2011	Jun 2011	
	C3.I2	Motivación: Ideas recibidas/ideas canalizadas.	0				1072	1575	En curso
			Mar 2007				Mar 2011	Jun 2011	
	C3.I3	Diseño y gestación: Participantes en talleres, cursos, capacitación genérica y capacitación específica.	0	250			965	994	En curso
			Mar 2007	Mar 2008			Mar 2011	Jun 2011	
	C3.I4	Puesta en marcha: (a) Validación técnica y desarrollo de producto; (b) Potenciación del emprendimiento; (c) Consultoría especializada; (d) otros.	0				406	491	En curso
			Mar 2007				Mar 2011	Jun 2011	
	C3.I5	Número de emprendimeintos ingresando al mercado y sobreviviendo.	0				47	47	En curso
			Mar 2007				Mar 2011	Jun 2011	
	C3.I6	Nuevas empresas potenciadas.	0				23	23	En curso
							Mar 2011	Jun 2011	
Componente 4: Difusión pública de resultados y propuestas de política **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Las autoridades del Gobierno y las instituciones privadas vinculadas al tema de creación de empresas están informadas sobre los resultados y lecciones aprendidas en el Programa.						Si	Finalizado
			Mar 2007				Mar 2011	Jun 2011	
	C4.I2	El Programa realiza y presenta propuestas técnicas para que el Gobierno pueda eventualmente transformarlas en políticas públicas (mecanismos de incentivos al emprendedorismo y al financiamiento del mismo).	0				100	100	Finalizado
			Mar 2007				Sep 2008	Dic 2009	
	C4.I3	Se dispone de un Sistema que permite obtener información de los indicadores de seguimiento y evaluación del Programa (parte de la línea de base).	0				100	0	Finalizado
			Mar 2007				Mar 2011	Mar 2011	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Sep 2007	6	Sep 2007	Logrado

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. Alta rotación de personal idóneo en las Instituciones Colaboradoras para apoyar emprendimientos dinámicos.	Medio	Para mitigar este riesgo se han desarrollado diferentes actividades en 2010: i) actividad Universidad de Monterrey/Mexico junto a la Universidad Católica del Uruguay, ii) Actividad Facultad de Ciencias Ecónomicas (De Despegue), iii) Taller de Administración "Generar Información de Valor" 2010, iv) actividad Empretec Desarrollo Comportamental aplicado a las Organizaciones, v) actividad de Desarrollo de Habilidades con el apoyo de DELOITTE, vi) Taller de Administración "Auditoria en Programas Ejecutados a través de Redes" 2011, vii) participación en la Comunidad Regional (Emprendimientos Dinámicos), viii) participación en la Comunidad Local de Arpendizaje y proximamente 2do. Taller "Crónicas Emprendedoras" dónde referentes internacionales y nacionales expondrán sobre su experiencia vinculada a la temática.	Unidades Ejecutoras y FOMIN
2. No existe creatividad ni capacidad en la población para preparar perfiles de oportunidades de negocios ni planes de negocios.	Medio	Para mitigar este riesgo se: i) implementó un Plan Comunicacional de Reposicionamiento del Target que permitió llegar a emprendedores más maduros (en edad , experiencia, etc) que cuenten con experiencia laboral. ii) las Universidades realizaron acciones para captar exalumnos y vinculación academia/empresas. iii) Desem contactó a sus “egresados” con iniciativas emprendedoras, o con potencial para realizar mentorías/transferir experiencia. iv) Endeavor rediseño sus seminarios, transformándolos en “Tours Empresariales”.	Unidades Ejecutoras y socios colaboradores
3. No existe interés de parte del Gobierno en generar los incentivos para apoyar a emprendedores/emprendimientos de alto crecimiento.	Bajo	Desde el 2do. semestre 2010 (y a partir de la asunción de las nuevas autoridades del Gobierno Nacional) se han realizado anuncios públicos (en Lanzamiento Concurso Nacional de Ideas para Emprender 2010, Jornada Anual de la Red Emprender, Lanzamiento de Emprendedores en la Mira 2011 y Premiación Competencia Emprendedores en la Mira & Lanzamiento Concurso nacional de Ideas para Emprender 2011), tales como "..... el emprendedurismo no es una politica de gobierno, sino de Estado." (Ver capítulo "Sostenibilidad")	Unidades Ejecutoras y FOMIN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

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:

De acuerdo al 1º Borrador de la Evaluación Final (realizada 8 meses antes de la finalización del Proyecto):

"..... en términos de generación de propuestas para nuevos emprendimientos, moviliación de inversión privada para apoyar emprenimientos dinámicos, articulación institucional, despliegue de herramientas de apoyo y en general estructuración de un ecosistema favorable al emprendimiento, lo logrado por este programa en tanbreve lapso de tiempo es realmente impresionante".

En el mismo sentido, y a modo de ejemplo,
a) la CND ya ha aprobado su interés en hacer sostenible la Red Emprender, así como apalancar sus esfuerzos hacia otros sub-segmentos de emprendedores (inclusivos, asociativos, corporativos, etc.) junto a la ANII.

b) las Instituciones Colaboradoras (en oportunidad de la Evaluación Final) manifestaron estar dispuestas a continuar trabajando en Red (incluso si deben aportar para ello) a fin de continuar promoviendo la cultura emprendedora con foco mayoritariamente en emprendimientos dinámicos)

b) Empresas Privadas manifiestan su interés de reforazar su apoyo

En base a lo anterior, las perspectivas futuras son muy optimistas.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Resulta recomendable estructurar los proyectos integrales en torno a subprogramas o ámbitos con responsables distintos, ya que las áreas de formación y originación y la de inversión demandan esfuerzos y capacidades distintas. El asignar responsabilidades de promoción y originación a los Fondos puede significar un desgaste de energía y desvio del foco.	Design	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. Es importante mantener el foco de la red en el objetivo planteado, en este caso los emprendimientos dinámicos. La voluntad de ampliar la cobertura y generar participación puede haber limitado el interés y desempeño de algunas entidades.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
3. La promoción y el desarrollo de un ecosistema que promueva la cultura emprendedora (y en particular, de alto valor agregado) implica generar un ámbito de oportunidad de inclusión institucional a diversas organizaciones (tanto de gobierno, academiacas como empresariales). Un factor clave de éxito es establecer incentivos adecuados a fin de promover que las organizaciones consideradas, independientemente de su grado de madurez previo al inicio del proyecto, potencien su compromiso y capacidad de obtencion de resultado enfocados en la generación de "flujo de emprendimientos" (principal debilidad de los proyectos de este tipo). El estado de madurez alcanzado por cada institución a lo largo de la ejecución difiere una de otras, lo cual permite al cabo de cierto periodo de tiempo contar con elementos objetivos para promover la focalización en los segmentos (ejemplo: asociativos, inclusivos, corporativos, dinámicos) y etapas (captación y motivación, diseño y gestación, puesta en marcha, desarrollo inicial) donde aportan mayor valor.	Sustainability	Valente, María Paula
4. La cantidad de instituciones integrantes de la reed no siemrpe es un indicador de eficacia. El análisis realizado en la evaluación final permite apreciar que unas pocas entidades poseen especialización en la temática específica, y son las que resultan reconocidas y apreciadas por el resto. Sobre la base del aprendizaje generado, deberán mejorarse los criterios de selección e inclusión de instituciones cooperantes, con el objetivo de mejorar la eficeincia financiera y operativa de las intervenciones	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
5. Las redes sociales se han convertido en una nueva forma de llegar a los emprendedores y de comunicación entre las Organizaciones, ello hace necesario generar nuevos "codigos" y "contenidos" exclusivamente destinados a estos medios. Para ello la actualización permanente de los profesionales en materia de comunicaciones es fundamental.	Implementation	Valente, María Paula
6. Para proyectos que logren alcanzar los resultados previstos previo a la finalización de los plazos, adelantar la instancia de evaluación final contribuye a que la misma sea un insumo importante para las acciones de sostenibilidad.	Sustainability	Valente, María Paula
7. En proyectos multiejecutados, es de gran valor generar instancias de intercambio de experiencias, a fin de compartir los aprendizajes generados durante la ejecución y constituyendose éstos últimos en activos para la sostenibilidad.	Implementation	Valente, María Paula