Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 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

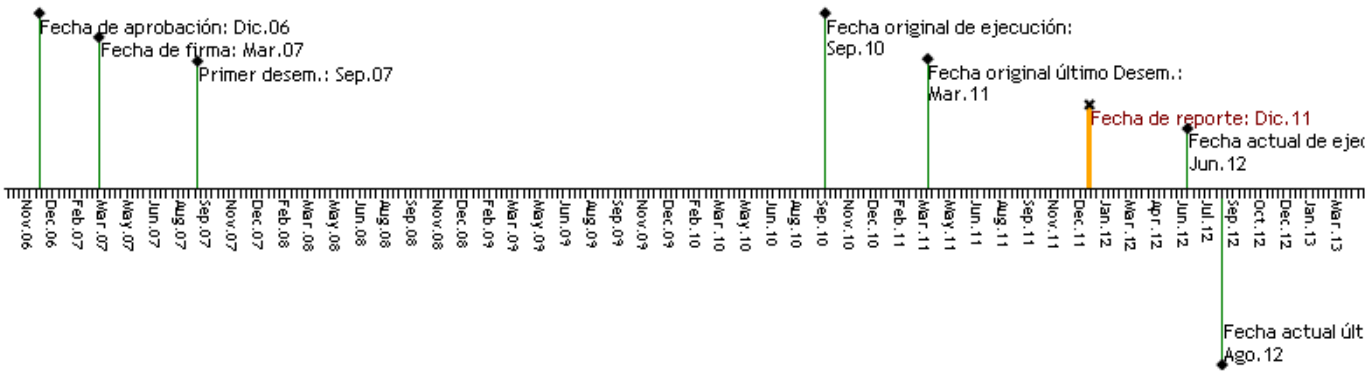
Propósito: Aumentar de forma sistemática el número y la calidad de nuevos o jóvenes emprendimientos/empresas en sectores dinámicos.

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

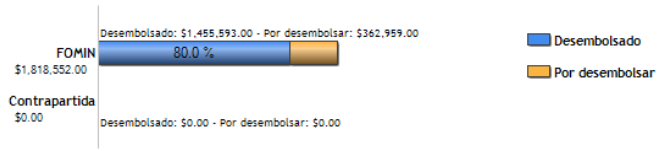
Agencia Ejecutora: LABORATORIO TECNOLOGICO DEL URUGUAY

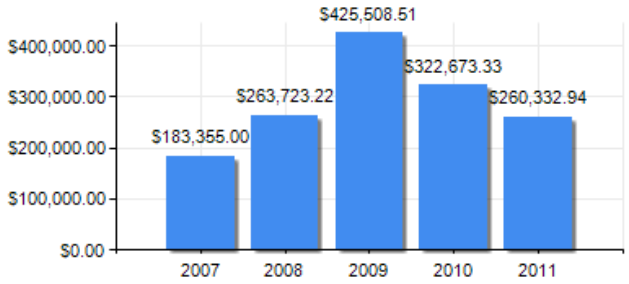
Líder equipo de diseño: Soler, Santiago
Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

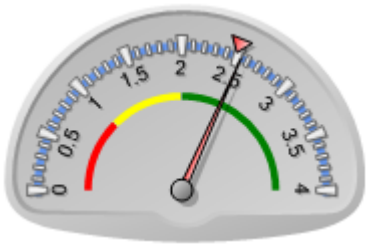


RECURSOS

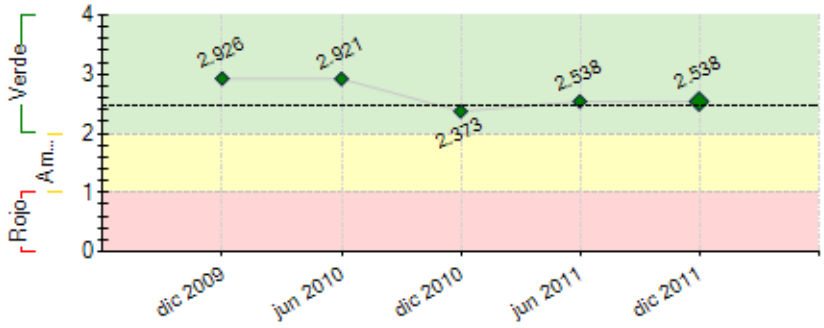




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.538
Promedio FOMIN: 2.485

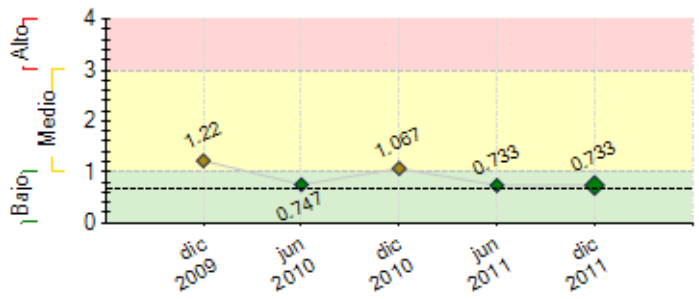


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.681

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

I) Las **METAS** propuestas por el programa han sido ampliamente superadas, incluso las incrementadas en oportunidad de la Evaluación Intermedia. Los **RESULTADOS** de la Red Emprender que se destacan son: (a) el apoyo integral a la creación y potenciación de más de 80 empresas dinámicas, (b) con un promedio de edad entre 28 y 35 años y una participación femenina del 50%, (c) una facturación conjunta de más de USD 40 MM (18MM son incrementales durante el periodo de apoyo) y una (d) generación de más de 730 empleos calificados (350 a partir del 2008), (d) el obtener distinguidos reconocimientos a nivel nacional e internacional: Premio REd Innova en su Startup Competition/Brasil, Intel Fundación/Sillicon Valley-USA y StarUp/Chile (Ej: Kidbox), Diario El Observador "El emprendimiento más innovador de los últimos tiempos" (Ej: Femway, Pedidos Ya, Kizanaro), Premio Montevideo Valley (Ej. Zonacamping) Red de Emprendedores de Bavaria/Colombia (Ej. Feng Office), Cartier Awards (Ej. Prointernacional), entre otros.

II) La promoción y desarrollo del **ECOSISTEMA** de apoyo a emprendedores ha sido, según afirma el evaluador final, "impresionante". Con una participación de más de 50 organizaciones (de las cuales 20 han recibido apoyo de contribución FOMIN y aportado contrapartida), la gestión de la Red Emprender es referente a nivel latinoamericano. Entre los principales **LOGROS** se destacan el haber catalizado un "cambio en la cultura emprendedora" nacional, generar un instrumento eficaz basado en el dialogo "público-privado", que logró estrechar el acercamiento "Academia-Estado-Empresa", fomentar la inclusión institucional para participar de este proceso, articular con base en la confianza recíproca, fortalecer las capacidades de los integrantes de las organizaciones miembro, lograr una cobertura "punta a punta" del proceso de desarrollo del emprendimiento, desarrollar metodología de seguimiento de emprendedores, desarrollar una valioso ámbito para la innovación de instrumentos de apoyo a emprendedores. A través de la coordinación y sinergia entre los diferentes actores que la integran la cadena de valor, se logró potenciar las capacidades existentes a través de la especialización así como el desarrollo de aquellas capacidades no disponibles en el mercado. El emprendedor es derivado de una a otras organizaciones según su necesidad concreta, obteniendo así una amplia gama de servicios de alta calidad (asistencia técnica, subsidios, capital semilla, inversión, etc.) a lo largo del desarrollo de su emprendimiento. Si bien el apoyo financiero del programa se ha ido reduciendo progresivamente (“soft landing”) sin mayores inconvenientes, se podría presentar el riesgo de canalización entre algunas organizaciones por la búsqueda de fondos de forma individual en los próximos meses y/o propuestas de valor reducidas en cantidad y calidad (según lo ya analizado durante en la jornada anual del 2010).

III) En cuanto a la **SOSTENIBILIDAD**, (a) se han venido desarrollando una serie de acciones en la temática desde inicios del año 2009 (ej: evaluación intermedia, sub-grupo de trabajo, jornadas anuales 2010/11, evaluación final, etc.) con el fin de relevar, entre otros, el interés de las instituciones que integran la red en apoyar este iniciativa.
(b) La CND se ha comprometido a brindar aportes de contraparte en efectivo adicionales a los previstos originalmente para fortalecer los resultados alcanzados y ha manifestado su interés en continuar en esta línea. (c) Se está analizando la posibilidad de escalar la experiencia de la Red Emprender con una operación de préstamos del Banco

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

A juicio de la evaluación final del Programa y de la supervisión, la formación de la Red Emprender produjo un enorme avance en materia de ordenamiento y coordinación de las acciones de promoción y apoyo al emprendimiento, en el establecimiento de nuevas herramientas de apoyo al desarrollo emprendedor, en la acumulación de aprendizaje en un grupo importante de instituciones y en la creación de condiciones más propicias para que los talentos emprendedores se expresen. No obstante, esto no se tradujo en un aumento significativo en el flujo de proyectos elegibles al sistema de apoyo. Esto último puede explicarse porque el accionar de la Red no se concentró exclusivamente en apoyar a prospectos de emprendimientos dinámicos.

Los principales desafíos que enfrenta el Programa son: (i) la definición de una estrategia de sostenibilidad y (ii) el análisis de la información que permita extraer lecciones y contar con productos de conocimiento que permitan transferir la experiencia generada, asi como evidenciar de que se está en camino de lograr los efectos esperados en este tipo de intervenciones.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño semestral fue satisfactorio.

Entre los principales logros se destaca (a) **La incorporación a la Red de 8 organizaciones de apoyo** (Montevideo Valley, Unión de Exportadores del Uruguay, Grupo Cooperativo de las Indias, Fundación Garum, Ministerio de Turismo, Red Uruguay Business Center, RedLac y la incubadora de Maldonado IDEAR) (b) **Se perfeccionó la primer etapa del proceso de seguimiento** a emprendedores generando productos vinculados a metodología para el desarrollo de la Competencia Emprendedores en la Mira, Incorporación de la voz del cliente, Club de Emprendedores, Red de Consultores, de identificación de emprendimientos promisorios, seguimiento y relevamiento de indicadores de resultados. (c) La realización de la 4ta. Jornada Anual de organizaciones miembros de la Red Emprender con el objetivo de obtener los principales insumos para la elaboración de una propuesta de sostenibilidad desde el territorio, (d) Se comenzaron a explorar **nuevas *líneas de trabajo* vinculadas** a la identificación de oportunidades de apoyo para emprendimientos inclusivos y asociativos (e) Se puso en marcha el apoyo de CND a la UEU en el marco del **desarrollo de emprendimientos corporativos** (f) Emprendedores generados en el marco de la Red han logrado **presencia en destacados**

medios de comunicación (62% de las ediciones del suplemento Café y Negocio Emprendedores del Diario El Observador, a un promedio de 1.3 notas por edición)

Se solicitó y obtuvo una extensión al plazo de ejecución hasta Junio/12 (y desembolso hasta Agosto/12).

Para los meses siguientes se plantea: (i) actividades de difusión y comunicación: Boletín de Ideas para Emprender, mantenimiento redes sociales, etc. (ii) Competencia Emprendedores en la Mira (iii) Talleres de Capacitación Red Emprender por parte de los integrantes de la unidad coordinadora y staff de las instituciones (iv) 3era. Edición Crónicas Emprendedoras, la cual esta dirigida al fortalecimiento institucional y transferencia de experiencias (v) Evento de Cierre del Programa (vi) Desarrollo y Publicación Memoria descriptiva (vii) Videos testimoniales difusión casos de éxito (viii) Se contratará un consultor para elaborar una propuesta técnica de políticas públicas y una para analizar la gestión de Impacto, (ix) se realizaran informes de buenas prácticas y lecciones aprendidas durante la ejecución del programa.

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: 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 Mar 2007	10 Mar 2009			32 Mar 2011	19 Dic 2011	
	P.I2	Incremento en el acceso a servicios de desarrollo empresarial.	Mar 2007				Mar 2011	Si Jun 2011	
Componente 1: Establecimiento del Fondo y financiamiento **Peso:** 0% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Ver PSR de operación ATN/ME-10146-UR					Mar 2011	No Dic 2011	Atrasado
Componente 2: Club de Ángeles Inversores **Peso:** 0% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Ver PSR de operación ATN/ME-10146-UR					Mar 2011	No Dic 2011	Atrasado
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 Mar 2007	4000 Mar 2009			10640 Mar 2011	15144 Dic 2011	Finalizado
	C3.I2	Motivación: Ideas recibidas/ideas canalizadas.	0 Mar 2007				1072 Mar 2011	1676 Dic 2011	Finalizado
	C3.I3	Diseño y gestación: Participantes en talleres, cursos, capacitación genérica y capacitación específica.	0 Mar 2007	250 Mar 2008			965 Jun 2012	1019 Dic 2011	En curso
	C3.I4	Puesta en marcha: (a) Validación técnica y desarrollo de producto; (b) Potenciación del emprendimiento; (c) Consultoría especializada; (d) otros.	0 Mar 2007				406 Jun 2012	607 Dic 2011	En curso
	C3.I5	Número de emprendimeintos ingresando al mercado y sobreviviendo.	0 Mar 2007				47 Jun 2012	54 Dic 2011	En curso
	C3.I6	Nuevas empresas potenciadas.	0				23 Jun 2012	26 Dic 2011	En curso
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.	Mar 2007				Mar 2011	Si Jun 2011	Finalizado
	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 Mar 2007				100 Sep 2008	100 Jul 2011	Finalizado
	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 Mar 2007				100 Mar 2011	0 Mar 2011	Finalizado

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Sep 2007	6	Sep 2007	Logrado
H1	[*] Propuesta técnica de políticas públicas	1	May 2012			
H2	Relevamiento y procesamiento de información para análisis y evaluación	1	May 2012			
H3	Evento de cierre del proyecto	1	May 2012			
H4	[*] Documento de buenas prácticas y lecciones aprendidas del Programa.	1	May 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. Alta rotación de personal idóneo en las Instituciones Colaboradoras para apoyar	Medio	Para mitigar este riesgo se han desarrollado diferentes actividdes en 2010: i) actividad Universidad de Monterrey/Mexico junto a la	Unidades Ejecutoras y FOMIN

emprendimientos dinámicos.		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.	
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:

EEl 8/Dic/2011 el BID/FOMIN organizó un taller con expertos internacionales para presentar el resultado de las consultarías contratadas en el marco del Programa sobre las oportunidades de intervención en el fomento de emprendimientos de carácter asociativo e inclusivo, que servirán de insumo para analizar la posibilidad de contar con una nueva operación de préstamo del BID que permitirá escalar la experiencia generada por el FOMIN en el Programa Emprender, ampliando su alcance.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	**Autor**
1. Articular esfuerzos de promoción de los emprendimientos dinámicos con las agencias de fomento a la innovación es fundamental. En este caso particular, la incorporación de la ANII al esquema de trabajo conjunto permitió que el Fondo Emprender se concentrara en un nicho más adecuado de clientes y abrió una nueva puerta de entrada a la Red Emprender de potenciales emprendedores requeridos de apoyo.	Design	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. Establecer un fondo central de recursos para financiar actividades permitió alinear los incentivos y esfuerzos de las instituciones de fomento del emprendimiento asi como la especialización y focalización de las mismas.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
3. El área de información y análisis de la misma es clave desde dos puntos de vista: (i) para conocer los resultados a nivel de los beneficiarios finales y (ii) para identificar aspectos críticos de los procesos, los aportes de la metodología desarrollada, sus ventajas frente a otras, las eficiencias; para asi poder acumular conocimiento y transferir la experiencia.	Design	Gómez, Federica *[FOMIN]*
4. Comunicación. Es importante desarrollar o incorporar roles que administren la comunicación de las acciones a realizar o realizadas en las redes sociales pertinentes de acuerdo a las caracteristicas del proyecto.	Implementation	Valente, María Paula
5. Planificación Financiera. Contar con un cronograma de utilización de fondos proyectado para toda la duración del proyecto y actualizado periodicamente, contribuye significativamente a la toma de decisiones vinculadas a las posiblidades de acción en cada momento.	Implementation	Valente, María Paula