

REPORTE DE ESTADO DE PROYECTO (PSR)

07/01/2022 - 12/31/2022 - PSR-09572

endeavor

SÍNTESIS DEL PROYECTO

Número de Operación
UR-T1246

Número de suboperación
ATN/ME-18460-UR

Nombre del proyecto

The Future is Silver: Building an Entrepreneurial Ecosystem

Lider de equipo:

Ana Castillo Leska

Agencia ejecutora

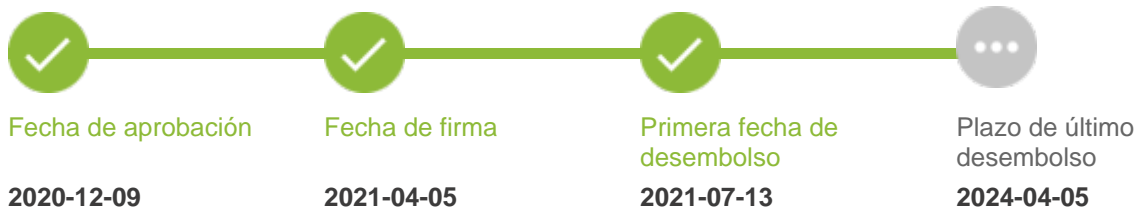
Endeavor Uruguay

Proposito

Contribuir a aumentar el bienestar de las personas adultas mayores, movilizand o soluciones económicamente viables y escalables desde el ecosistema emprendedor que atiendan la demanda o necesidades de consumo específicas de este sector.



Ciclo del Proyecto



PUNTAJE PSR



- 0 - 1 Bandera roja
- 1 - 2 Bandera amarilla
- 2 - 4 Bandera verde

APRENDIZAJES

1. Riesgos y Lecciones

1.1. Riesgo

1.1.1. ¿Cuál cree que es el mayor riesgo que amenaza el cumplimiento de los objetivos del proyecto?

El programa tiene un objetivo de apoyo a 250 proyectos y resulta muy difícil agregarles valor o apoyar de forma “personalizada” a todos, que, a su vez, suelen estar en etapas muy distintas de ejecución. Entendemos necesario reducir la cantidad de proyectos a apoyar directamente por Endeavor para el próximo año, con el fin de caminar hacia otro de los objetivos del proyecto: apoyar a 3 iniciativas hacia el escalamiento internacional y multiplicar el impacto. El acuerdo que se ha llegado con BID Lab es hacer foco en los de más impacto y realizar una alianza con una tercera organización, posiblemente Xeniors para que lidere las mentorías grupales o aquellas dirigidas a proyectos con menor grado de impacto.

1.2. Mayor Logro o Fracaso

1.2.1. ¿Cuál ha sido el mayor logro o fracaso del proyecto en el último semestre?

El mayor logro del programa en el último semestre ha sido apoyar a +100 proyectos de +10 países de la región y emprendimientos y obtener como calificación a la pregunta “¿Qué tan probable es que recomiendes el programa de apoyo de Pensar en Grande a colegas y amigas/os?” 82 de NPS (Net Promoter Score) con un total de 80 respuestas. También, el posicionamiento y reconocimiento que ha alcanzado el programa a nivel regional y no solamente en Uruguay es algo que nos da mucha satisfacción. Esto se refleja en el reconocimiento obtenido en el marco del “Silver Economy Forum 2022”, llevado adelante en Buenos Aires, Argentina, y la invitación en +10 ocasiones a hablar de economía plateada y el proyecto Pensar en Grande en otros cursos, programas, talleres, eventos, diplomados, congresos y notas de prensa, a nivel regional y local.

1.3. Hallazgos y Lecciones

1.3.1. ¿Cuáles son los hallazgos y lecciones más útiles de este proyecto que, cuando se toman en consideración, podrían mejorar la ejecución y los resultados de los proyectos existentes y el diseño de proyectos similares en el futuro? Un hallazgo describe una acción, circunstancia o decisión que fue crítica para determinar la evolución positiva o negativa del proyecto (por ejemplo, Cambiar del desarrollo de una plataforma blockchain a una base de datos compartida basada en la web redujo el costo y el tiempo dedicado a implementar el capacidades de trazabilidad requeridas por el proyecto). Una lección es una propuesta concreta y procesable basada en un hallazgo que, en circunstancias similares, facilitaría la resolución de problemas, la mitigación de riesgos y el logro de resultados (por ejemplo, Desarrollar pautas y criterios para identificar candidatos que podrían beneficiarse de la implementación de un plataforma blockchain, y evaluar durante el diseño si el proyecto seleccionado cumple con los criterios antes de comprometerse a desarrollar uno).

Realizar un manual de lecciones aprendidas intermedias del proyecto con encuestas a emprendedores y el equipo ejecutor, que permita determinar las mejores prácticas a replicar en una siguiente edición, y a mejorar los procesos para el alcance de los objetivos planteados. Brindar mentorías individuales solamente a negocios en marcha, ya que algunas de las ideas/proyectos pueden quedar por el camino o no terminar de validarse y se corre el riesgo de haber desperdiciado recursos. En este sentido, se sugiere que todos los proyectos pasen primero por una serie de mentorías grupales para “nivelar” y recién luego de que sea evidente su avance, considerarlos para mentorías individuales. Disminuir el número de emprendimientos a apoyar con mentorías grupales para poder hacerlo de forma más personalizada y poner foco en aquellos con más posibilidad de escalar. Esto aplica en el caso de Pensar en grande donde hay solamente un ejecutivo de emprendimientos. Dividir grupos que se encuentren en la misma etapa emprendedora al a hora de las mentorías resulta importante. Si bien es recomendable

que existan otras instancias para intercambiar con personas con mayor trayectoria y experiencia y viceversa, para aprender y generar contactos, a la hora del apoyo y la capacitación, a quienes se encuentran en etapas muy diferentes puede resultarles tedioso. En nuestro caso, participó un 42% de emprendimientos en marcha y un 58% de proyectos en desarrollo. Impulsar el uso de herramientas tales como podcasts o blogs para complementar y colaborar con la difusión del mensaje resulta clave para seguir conociendo distintos puntos de vista y amplificando. Desarrollar más actividades presenciales para contribuir al objetivo de generar una comunidad y ecosistema emprendedor en torno a la economía plateada. Si bien la virtualidad permite el acceso de varios países en simultáneo a actividades del programa y ha generado lazos muy positivos entre participantes, la presencialidad genera cercanía y posibilidad inmediata de generar alianzas. Generar encuentros exclusivamente de networking para desarrollar alianzas e intercambiar contactos. Los “afters” o encuentros de networking han favorecido el compromiso con el programa y el intercambio entre participantes, generando nuevas unidades de negocio y lazos para beneficiarse mutuamente en términos de proveedores y/o clientes. Generar intergeneracionalidad en las instancias de apoyo a emprendedores. En cuanto al taller intergeneracional específicamente, la distribución etaria fue: 29% personas entre 61 y 75 años, 47% personas entre 45 y 60, 22% personas entre 31 y 44 y 2% personas entre 18 y 30 años. Para instancias similares, sería importante contar con más personas menores de 30 años e incluso menores de 20 y contar con personas mayores a 75 años, ya que se percibió que algunas personas mayores suelen sentirse excluidos o no integrados por los más jóvenes.

2. Escalabilidad y replicabilidad

2.1. Plan de Escalabilidad

2.1.1. Ahora que el Proyecto se encuentra en la fase de ejecución, ¿ha desarrollado algún plan o acción concreta que le permita llegar a un mayor número de usuarios/clientes/beneficiarios (o impactos ambientales o de resiliencia al cambio climático y desastres naturales más amplios) en el futuro?

El programa ha desarrollado “técnicas” tales como dejar vivas todas las actividades abiertas en la página web, con un kit de herramientas, artículos y productos de conocimiento sobre economía plateada para que quienes llegan a Pensar en Grande, se encuentren con contenido que les aporte valor, incluso antes de participar de actividades o el programa de apoyo. Además, la participación como speakers en eventos de la región, el desarrollo de un podcast (que tiene +17.000 reproducciones) y las notas de prensa realizadas, contribuyen al posicionamiento y a que más emprendedores puedan ser parte. Asimismo, el hecho de que varios residenciales o proyectos que nuclean a personas mayores estén participando ha hecho posible que otras soluciones pudieran testearse y adaptarse, dando la posibilidad a que potenciales nuevos beneficiarios hagan uso de los nuevos productos y servicios.

2.2. Costos y Socios para Escalar

2.2.1. Ahora que el proyecto está en fase de ejecución, ¿Sabe cuánto cuesta ofrecer su producto/servicio por usuario/cliente/beneficiario? ¿Es esto un factor que pudiera afectar el llegar a un mayor número de usuarios/clientes/beneficiarios en el futuro? ¿Le ha solicitado esta información alguna institución pública o privada pensando en escalar o replicar el modelo/producto/servicio?

N/A

2.3. Factores Facilitadores u Obstaculizadores

2.3.1. ¿Considera que algunos de estos factores ha afectado el que haya llegado a más/menos usuarios/clientes/beneficiarios (o impactos ambientales o de resiliencia al cambio climático y desastres naturales) de lo que estaba previsto originalmente en el proyecto?

[Coordinación con terceros, Costo de la solución, Facilidad de transferir la solución a un contexto distinto (diferente ciudad/país/etc.)]

2.4. Alcance de Escalabilidad

2.4.1. ¿Qué tan factible es que la organización pueda llegar a un número de usuarios/clientes/beneficiarios que sea 5, 10, o 100 veces superior el número previsto originalmente en el diseño del proyecto (cinco años después del cierre del proyecto)?

[Podría llegar a menos de 5 veces el número de usuarios/clientes/beneficiarios previstos en el diseño original cinco años después del cierre del proyecto]

2.4.2. ¿Qué probabilidad hay de que la organización alcance ese número cinco años después del cierre del proyecto?

[Probable (más del 50% pero menos del 90% de probabilidad)]

2.5. Relación con Grupo BID

2.5.1. ¿Se ha creado una relación comercial con otra unidad del Grupo BID diferente a BID Lab?

No se han generado otras relaciones con Grupo BID

2.6. Socios de Replicabilidad

2.6.1. ¿Tiene conocimiento de alguna otra entidad a nivel nacional o internacional que haya copiado/replicado completa o parcialmente el modelo de negocio del proyecto? ¿Ustedes colaboraron en el proceso con esa entidad?

[No]

2.7. Socios de Replicabilidad

2.7.1. ¿Número de usuarios/clientes/beneficiarios alcanzado por entidades que han replicado/copiado completa o parcialmente el modelo de negocio/productos/servicios implementado con apoyo del proyecto?

[N/A]

2.7.2. ¿Ha experimentado, en el último año, una expansión significativa (50% o más) del alcance del modelo de negocios del proyecto más allá de lo esperado en el diseño original del proyecto (debido al aumento del tamaño organizacional, alcance operativo o expansión geográfica)?

[No]

2.7.3. Número de usuarios / clientes / beneficiarios alcanzados hasta el fin del año?

[N/A]

2.8. Sostenibilidad

2.8.1. ¿Cómo cree que el proyecto continuará una vez que se acabe el financiamiento de BID Lab? Ejemplos: tiene fuentes de financiamiento externo identificadas para seguir operando, ha logrado el punto de equilibrio a través de la venta de servicios y productos, ha logrado el apoyo de instituciones públicas o del sector privado, ajustará el modelo de negocio para mantenerse viable (vía franquicias, etc.)

Creemos que el proyecto seguirá en funcionamiento de la mano de Xeniors. De forma muy incipiente, estamos comenzando a pensar en su continuidad una vez que finalice el apoyo por parte de BID Lab. Es probable que continúe, pero con costo por parte de los emprendedores que requieran el apoyo, pero dada la relevancia que está tomando la temática, que eso también contribuya a que más empresas privadas apoyen el financiamiento de este tipo de iniciativas.

3. Implementación

3.1. Factores Facilitadores u Obstaculizadores

3.1.1. ¿Qué aspectos específicos han afectado (positiva o negativamente) la implementación del proyecto?

[Coordinación con terceros, Calidad de consultores/proveedores, Recursos disponibles]

3.1.2. Explique en detalle cómo estos factores que ha identificado han hecho que la implementación del proyecto sea más fácil o más difícil.

Coordinación con terceros: La permanente comunicación y coordinación con otros proyectos de similares características, los eventos que trataron la temática de la economía plateada y los cursos, diplomados y talleres a los que fuimos invitados, han facilitado mucho el intercambio de

conocimientos, aprendizajes, contactos y difusión de nuestras convocatorias. Esto contribuyó al cumplimiento de objetivos de posicionamiento, de proyectos postulados y de networking. Calidad de consultores/proveedores: Son limitados los profesionales especializados en economía plateada. Hasta ahora, prácticamente todos los speakers de la temática son personas extranjeras y son limitadas, por lo que tendemos a tener una alta tasa de repetición en cuando a oradores y talleristas, no solo a nivel interno, sino en otras iniciativas regionales. Existe poca diferenciación en cuanto a las propuestas de valor. Recursos disponibles: El equipo está conformado por 3 personas y una de ellas está avocada al apoyo y seguimiento de los emprendimientos. Al ser + 100 emprendimientos, es muy difícil que una sola persona los coordine, por lo que la persona en el rol de comunicación, tomó tareas de ese rol, teniendo que descuidar sus objetivos de comunicación. Asimismo, la coordinadora, debió encargarse de la gestión del espacio de innovación abierta, debido a la finitud de los recursos. Esto desgasta y debilita la capacidad de cumplimiento de los objetivos.

3.2. Factores de Nuevas Tecnologías

3.2.1. Si el proyecto hace uso de tecnologías o metodologías novedosas,

¿Qué factores han facilitado o dificultado la implementación de la solución tecnológica propuesta inicialmente por el proyecto?

[Experiencia previa de la agencia ejecutora/cliente con la tecnología, Disponibilidad de proveedores/consultores, Interés por parte de expertos en la industria o académicos externos a la agencia ejecutora/cliente, Cobertura de redes de telecomunicaciones]

4. Resultados de Desarrollo (Cuantitativo)

4.0 ¿Su proyecto ha contribuido a alguno de los siguientes indicadores durante los últimos 12 meses (el año pasado)?

[4.1. Número de empresas beneficiadas]

4.1. Número de empresas con desempeño de negocios o productividad mejorada.

Total

26

Empresas dirigidas por hombres

15

Empresas dirigidas por mujeres

11

4.1.2. Señale qué indicador de la matriz de resultados se relaciona con su respuesta, o cómo ha calculado este número.

Número de emprendimientos seleccionados para dirigir mentoría grupal y número de mentorías individuales. El número se calculó utilizando el formulario de postulación al programa, contemplando que son empresas formalizadas y en funcionamiento. Hay 20 empresas que participaron del proceso de mentorías grupales y 6 que participaron de las mentorías individuales.

4.1.3. ¿Qué tipo de servicios recibieron las empresas?

[No Financiero]

4.1.4. Por favor, seleccione cómo a través del proyecto se están beneficiando a estas empresas.

[Mejora de la capacidad para abordar las necesidades de los jóvenes/los ancianos o los migrantes]

Otros. ¿Cuáles?

Apoyo en la gestión y toma de decisiones, encuentros de networking para mejorar la red de contactos.

4.5. Fuente de Datos

4.5.1. ¿Qué tipo de fuentes de verificación ha utilizado para informar los datos que proporcionó en esta sección? (Por favor, seleccione todas las respuestas válidas).

[Información administrativa]

5. Resultados de Desarrollo (Cualitativo)

5.1. Población objetivo identificada en el diseño

¿Se está llegando a la población objetivo que se identificó en el diseño? Seleccione la población objetivo realmente alcanzada por el proyecto que se identificó originalmente en el diseño del proyecto.

[Emprendedores, PYMES, Adultos mayores]

5.2. Población atendida NO Identificada en el diseño

5.2.1. Seleccione si hay Grupos que NO fueron identificados originalmente en el diseño del proyecto pero que están siendo atendidos en la fase de ejecución.

[Niños y jóvenes]

5.3. Factores Facilitadores u Obstaculizadores

5.3.1. ¿Qué factores han afectado (facilitado o dificultado) el alcance de estos grupos, o la resiliencia/impactos ambientales, en los números/dimensiones que el proyecto tenía previsto originalmente?

[Interés de clientes/usuarios/beneficiarios, Adaptación del producto/servicio a las necesidades de los clientes/usuarios/beneficiarios]

5.3.2. Explique en detalle ¿cómo estos factores han afectado la capacidad del proyecto para llegar a los grupos (o lograr resiliencia/impactos ambientales) en los números/dimensiones originalmente esperados?

Interés de clientes/beneficiarios: Luego de varias comunicaciones acerca del programa y del entendimiento del objetivo, se visualizó interés por la temática por parte de varios emprendedores. Esto se demostró en la primera convocatoria en la que recibimos 200 postulaciones. Adaptación del producto/servicio a las necesidades de los clientes/beneficiarios: El programa de apoyo se fue adaptando a las necesidades de los participantes en cuanto a temáticas, formatos, horarios, entre otros. Que el programa estuviera en construcción continua colaboró con los objetivos de quienes estaban participando. A su vez, el hecho de que las mentorías quedaran grabadas, permitió que se pudiera reproducir el contenido nuevamente para evacuar dudas.

INDICADORES




 Superado  Logrado  Pendiente  En proceso  Atrasado

C1: Generar conciencia sobre la importancia de la Economía Plateada

Peso: 14%

Calificación: Altamente Satisfactorio

100%

Indicadores	Planeado	Logrado	Estado
I1 Número de talleres	3 (2024-04-05)	3 (2022-02-28)	
I2 Producto de conocimiento sobre la característica y necesidades de los adultos mayores	1 (2024-04-05)	1 (2021-11-11)	
I3 Mapeo del ecosistema de Economía Plateada (productos y servicios existentes/entidades en el tema/empresas y emprendedores/inversores/agencias públicas)	1 (2024-04-05)	1 (2021-11-11)	

C2: Apoyo a emprendedores a desarrollar soluciones que atiendan las necesidades

Peso: 62% Calificación: Satisfactorio



Indicadores	Planeado	Logrado	Estado
I3 Número de emprendedores/compañías seleccionadas para dirigir mentoría grupal	250 (2024-04-05)	126 (2022-07-20)	
I4 Número de mentorías individuales	100 (2024-04-05)	36 (2023-01-31)	
I1 Número de eventos inspiracionales	3 (2024-04-05)	1 (2022-03-30)	
I2 Número de personas que presentan ideas de negocios, proyectos o empresas en marcha para acceder a los servicios del proyecto	500 (2024-04-05)	200 (2022-06-12)	
I5 Número de empresas a las que el proyecto apoya sus las actividades hacia escalamiento internacional	3 (2024-04-05)		
I6 Número de partnerships para el desarrollo de procesos de innovación abierta	3 (2024-04-05)	1 (2022-08-05)	
I7 Piloto de emprendimientos intergeneracional	0 (2023-04-05)		

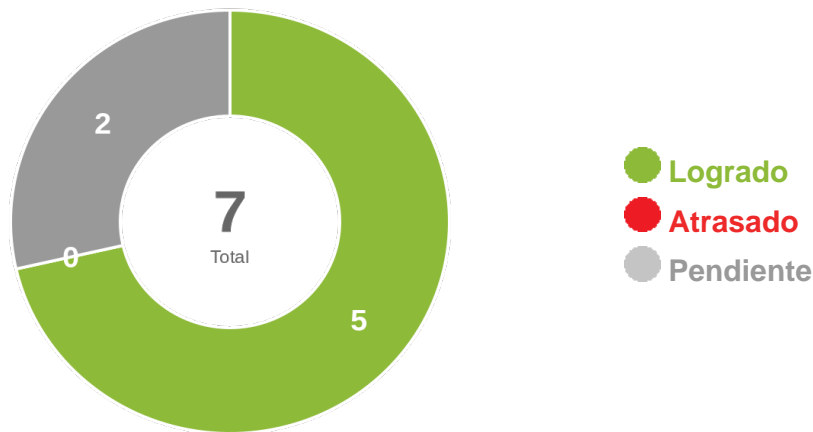
C3: Conexiones y apoyo a la escalabilidad y difusión

Peso: 24% Calificación: Satisfactorio



Indicadores	Planeado	Logrado	Estado
I1 Número de menciones en medios de comunicación	45 (2024-04-05)	45 (2022-06-30)	
I3 Número de eventos con los que se comparte el proyecto (talleres locales o internacionales/evento de cierre/taller sector público)	3 (2024-04-05)		
I2 Informe de resultados y lecciones aprendidas	0 (2024-04-05)		
I4 Casos de éxito documentados (material audiovisual/material de divulgación)	10 (2024-04-05)		

HITOS



Hitos	Valor Logrado	Fecha Vencimiento	Fecha Lograda	Estado
*Condiciones Previas / Prior Conditions	1	2021-10-05	2021-07-09	
*Conformación del Advisory Board	1	2021-08-30	2021-10-15	
*Metodología de selección de emprendedores adaptada al Proyecto	1	2022-06-25	2022-06-02	
*Estudio sobre la economía plateada en Uruguay	1	2022-08-31	2021-11-11	
*Talleres de concientización sobre la importancia de la economía plateada	3	2023-03-31		
*Casos de éxito de emprendimientos dirigidos a +60 documentados	10	2023-10-31		
*Documento sobre resultados y lecciones aprendidas del Proyecto	1	2024-04-30		