

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

CHILE

**PROMOCIÓN DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA SEGUNDA
OPORTUNIDAD**

(CH-M1030)

MEMORANDO DE DONANTES

<p>Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Miguel Aldaz (FOMIN/IKM) Jefe de Equipo; Francisco Rojo (FOMIN/IKM); Dora Moscoso (FOMIN/DEU); Patricio Díaz Lucarelli (FOMIN/CCH); y Javier Cayo (LEG/SGO).</p>

ÍNDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	1
II. ANTECEDENTES.....	1
III. OBJETIVOS Y COMPONENTES	4
IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	7
V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	8
VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	10
VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	11
VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.....	11

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL FOMIN

DOCUMENTO 1	Reglamento operativo.
DOCUMENTO 2	Evaluación institucional y análisis de riesgo de la Conferederación de la Producción y del Comercio (CPC).
DOCUMENTO 3	Cronograma de ejecución y presupuesto desglosado.
DOCUMENTO 4	Plan de Adquisiciones.
DOCUMENTO 5	Convenio de sub-ejecución entre la CPC y Octantis.
DOCUMENTO 6	Convenio de sub-ejecución entre la CPC y Fundación Pro Innovación.
DOCUMENTO 7	Compromiso de aporte de recursos por parte del Banco Crédito de Inversiones (BCI)
DOCUMENTO 8	Compromiso de aporte de recursos por parte de Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).
DOCUMENTO 9	Compromiso de aporte de recursos por parte del Ministerio de Economía.
DOCUMENTO 10	Hitos de desembolso.

SIGLAS Y DEFINICIONES

ALC	América Latina y el Caribe
BCI	Banco Crédito de Inversiones
BID	Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
CPC	Confederación de la Producción y del Comercio
ESR	Comité de Revisión de Impacto Ambiental y Social
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FGCE	Fondo General de Coopereación de España
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
I+D	Investigación y Desarrollo
PSR	Reporte de avance del Proyecto
UE	Unidad Ejecutora

PROMOCIÓN DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD¹

(CH-M1030)

I. RESUMEN EJECUTIVO

País beneficiario:	Chile								
Organismo Ejecutor	Confederación de la Producción y del Comercio (CPC)								
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos serán los emprendedores. Indirectamente se beneficiará todo el entorno empresarial (empleados, inversores, acreedores, clientes, proveedores, etc.)								
Financiamiento:	<table><tr><td>Modalidad:</td><td>No reembolsable</td></tr><tr><td>FOMIN</td><td>US\$ 1.207.000²</td></tr><tr><td>LOCAL</td><td><u>US\$ 1.446.500</u></td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>US\$ 2.653.500</td></tr></table>	Modalidad:	No reembolsable	FOMIN	US\$ 1.207.000 ²	LOCAL	<u>US\$ 1.446.500</u>	TOTAL	US\$ 2.653.500
Modalidad:	No reembolsable								
FOMIN	US\$ 1.207.000 ²								
LOCAL	<u>US\$ 1.446.500</u>								
TOTAL	US\$ 2.653.500								
	El objetivo general del Proyecto es contribuir a desarrollar un entorno más favorable para la empresarialidad dinámica en Chile.								
Objetivos:	El objetivo específico del Proyecto es promover la articulación institucional para la creación de un modelo que minimice el costo social asociado al fallo empresarial a través de la prevención y reinserción de los emprendedores fallidos.								
Calendario de ejecución:	Período de Vigencia: 42 meses.								
Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso: (i) contratación del Coordinador del Proyecto; (ii) contratación del Asistente de Proyecto; y (iii) presentación del acta de conformación del Comité Asesor.								
Excepciones a las políticas:	Ninguna								
Revisión social y ambiental:	El Comité de Revisión de Impacto Ambiental y Social (ESR) revisó sin comentarios el proyecto el 11 de abril de 2008 (ESR 14-08).								

II. ANTECEDENTES

- 2.1 Estudios empíricos han demostrado la importancia que las nuevas empresas dinámicas tienen sobre el crecimiento económico y el desarrollo social. Las principales razones que la literatura internacional menciona son: (i) su flexibilidad a los cambios de contexto, por lo que constituyen un factor dinamizante de toda la economía; (ii) su gran capacidad para crear e implementar nuevas tecnologías (la innovación es la razón del surgimiento de muchas de ellas); (iii) ser uno de los motores principales de la competitividad y crecimiento de un país; (iv) ser fuentes de inspiración y de transformación de valores

¹ Título inspirado de la política de la Comisión Europea de fines similares a los de este Proyecto.

² Este monto incluye US\$ 6.005 que se canalizarán hacia la cuenta de evaluación de impacto que es administrada por la oficina del FOMIN.

sociales (creatividad, innovación, aversión al riesgo, etc.); y (v) su apoyo a la movilidad social. Es por estas razones que en los países más desarrollados han surgido iniciativas para crear un entorno propicio que facilite y promueva la creación y desarrollo de empresas dinámicas con alto potencial de crecimiento.

- 2.2 Según el Reporte Nacional de Chile 2007 del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un 13,4% de la población adulta del país está involucrada en actividades emprendedoras. Aunque Chile presenta un rico entorno institucional de promoción de la empresariedad (Fundación Chile, CORFO, Ministerio de Economía, etc.) y de pioneras iniciativas en áreas relacionadas (incubación, capital semilla, capital de riesgo o emprendedor, ciencia y tecnología) en comparación con la mayoría de los países de la Región³, se observan todavía pocas iniciativas de emprendimientos de alto potencial de creación de riqueza. La mayoría de los emprendimientos se concentran en negocios de escaso potencial de crecimiento y poca innovación, aún a pesar de que las mediciones del GEM indican que existe en el país la percepción de que hay un gran número de oportunidades disponibles.
- 2.3 El desarrollo de entornos emprendedores que faciliten el crecimiento de las empresas dinámicas es, por su importancia social y económica, una de las prioridades del gobierno Chileno. El desarrollo de líneas de actuación, públicas y privadas, integrales que promuevan impulsar el crecimiento en Chile para que éste no dependa exclusivamente de sus industrias tradicionales es crítico si el país quiere acercarse más rápidamente al nivel de los países desarrollados. El hecho de que se observen pocas iniciativas de emprendimientos de alto potencial de creación de riqueza se debe, según los expertos consultados por el GEM, a dos factores: (a) las habilidades de los emprendedores para identificar, evaluar y tomar una nueva oportunidad; y (b) la vinculación de estos proyectos con las fuentes de financiamiento adecuadas. Adicionalmente, el GEM resalta como limitantes del entorno chileno el bajo nivel de inversión en I+D, las carencias en educación para el emprendimiento, y las normas sociales y culturales imperantes.
- 2.4 **El Problema.** Un 88% de los encuestados por el GEM considera que “la cultura nacional no estimula que los emprendedores se atrevan a tomar riesgos”. Es decir, que los factores sociales y culturales limitan el desarrollo de la actividad emprendedora de oportunidad. La cultura nacional chilena no promueve la toma de riesgos y, por lo tanto, la empresariedad. Esto hace que se creen significativas barreras de entrada a la creación de nuevas empresas, especialmente a aquellas que responden a una motivación de oportunidad y de alto crecimiento. Uno de los factores críticos en la aversión al riesgo, de los emprendedores y de la sociedad en general, es el temor al fracaso empresarial y al estigma que éste lleva asociado, y a sus consecuencias en la vida familiar y profesional.
- 2.5 El papel del fracaso empresarial en la vida económica no es bien comprendido en la sociedad chilena. Para la opinión pública existe una fuerte relación entre el fracaso empresarial y la incapacidad personal o el fraude, lo cuál crea obstáculos innecesarios a los emprendedores que quieren tomar riesgos e iniciar un emprendimiento, o aquellos que quieren volver a intentarlo. Se tiende a estigmatizar al emprendedor fallido como un director incompetente, hasta considerado negligente o fraudulento, e incluso es común que se limite notablemente o supervise su posterior actividad económica, financiera y emprendedora. Salvo excepciones, la sociedad asume que si un emprendedor ha fracasado o quebrado es por que “algo habrá hecho mal”. Dicha incomprensión hace que casi no existan instrumentos para la prevención, mitigación o reincorporación de emprendedores

³ El FOMIN ha sido un jugador clave en el país en el diseño y lanzamiento de estas áreas a través de sus proyectos piloto, especialmente en capital de riesgo o emprendedor, capital semilla y servicios de desarrollo empresarial.

fallidos; y que éstos tiendan a ocultar y dilatar la situación hasta hacerla insostenible para evitar las consecuencias negativas de hacerlo público. Se crea así un círculo vicioso que frena notablemente la actividad emprendedora de oportunidad del país.

- 2.6 Este estigma social es erróneo ya que no considera que: (i) la mayoría de los empresarios exitosos de emprendimientos dinámicos tienen experiencia previa. A modo de ejemplo, un emprendedor exitoso en los Estados Unidos por lo general ha tenido antes entre dos y tres fracasos; (ii) los emprendedores que han fracasado aprenden de sus errores y suelen tener más éxito la segunda vez; (iii) los emprendedores que vuelven a empezar consiguen normalmente un crecimiento más rápido; y (iv) en la Unión Europea, donde existe un estigma social similar al Chileno, sólo entre un 4 y un 6% de las quiebras son fraudulentas.
- 2.7 El fracaso empresarial es un resultado natural de un buen porcentaje de emprendimientos por distintas razones: coyunturas económicas adversas, cambios en el mercado, deficiencias empresariales internas, competencia, pérdidas de clientes, etc. Por ello mismo, es hasta cierto punto saludable para el buen funcionamiento de una economía dinámica y competitiva. En este sentido, existe una fuerte correlación entre el número de nuevas empresas y el número de empresas liquidadas⁴. Esto sugiere un continuo proceso de destrucción creativa mediante el cual las empresas de baja productividad salen del mercado y otras nuevas las sustituyen en un círculo virtuoso⁵.
- 2.8 Según la Comisión Europea⁶ “el espíritu empresarial es inherentemente arriesgado y requiere confianza en uno mismo y autonomía así como una cierta disposición para la asunción de riesgos, ya que la creación de una empresa, su éxito y su fracaso son inherentes a la realidad de la economía de mercado. Sin embargo, como parte de la falta general de reconocimiento y comprensión que existe en la sociedad hacia el espíritu empresarial, los problemas de las empresas o incluso el fracaso empresarial no son aún suficientemente comprendidos como algo normal dentro de la evolución económica y como una oportunidad para un nuevo comienzo. La Comisión considera que un entorno más favorable para las empresas en situación de riesgo puede evitar el fracaso empresarial. Por otra parte, hacer frente a las consecuencias negativas del fracaso empresarial cuando se produce y a su imagen negativa ayudaría a hacer el mejor uso posible de la creatividad humana en Europa, fomentar el espíritu empresarial y estimular la innovación y la creación de puestos de trabajo. También contribuiría a fomentar en la sociedad europea un clima más favorable hacia el espíritu empresarial en el que sólo se castigue el comportamiento fraudulento y delictivo”.
- 2.9 De acuerdo a la consultoría patrocinada por el Fondo General de Cooperación de España (FGCE) y ejecutada por el FOMIN⁷, los principios del párrafo anterior son trasladables a la realidad chilena. Dicha consultoría analizó las mejores prácticas internacionales, tanto desde instancias públicas como privadas, de promoción del espíritu empresarial que promuevan un entorno más favorable a la toma de riesgos. Para ello, la experiencia internacional demuestra la necesidad de combinar instrumentos e instituciones que: (i) prevengan o anticipen los fracasos empresariales, (ii) mitiguen el efecto del fracaso, tanto

⁴ “Entrepreneurship in the Netherlands”. EIM Business & Policy Research and Ministry of Economic Affairs. 2006

⁵ Sources: “The sources of economic growth in OECD countries” and “Business demography: growth in the population of enterprises”.

⁶ Comisión de las Comunidades Europeas. 5/10/2007. “Superar el estigma del fracaso empresarial – por una política que ofrezca una segunda oportunidad”. Estrategia de Lisboa para impulsar un crecimiento más fuerte y duradero y crear más empleo y de mejor calidad.

⁷ Autores: IESE, INYPSA y Octantis. “Análisis del Emprendimiento Fallido y Diseño de Mecanismos para la Reentrada de Emprendedores (CH-T1013). Febrero, 2007.

en los emprendedores como en su entorno, y (iii) faciliten una “segunda oportunidad” o reincorporación de los emprendedores fallidos.

- 2.10 **Adicionalidad y justificación.** Los instrumentos y las consecuencias que aparecen alrededor de los problemas empresariales o del fracaso de los intentos emprendedores tienen una influencia significativa sobre: (i) la disposición de potenciales emprendedores para empezar nuevos negocios; (ii) las tasas de crecimiento y supervivencia de las empresas; y (iii) la posibilidad para emprendedores con intentos fallidos de retomar la creación de nuevas empresas. La cultura emprendedora norteamericana así lo interiorizó y el fracaso no fraudulento en ella se ve como un aprendizaje y como parte del ciclo natural del emprendimiento. La Unión Europea⁸ recientemente ha priorizado la necesidad de desarrollar políticas e instrumentos que fomenten una segunda oportunidad para los empresarios en situación de riesgo o que hayan fracasado. La Comisión Europea invitó a sus países miembros a reducir el estigma del fracaso empresarial como parte de su compromiso para fomentar el espíritu empresarial en virtud de la estrategia para el crecimiento y el empleo y en el contexto de una política global a favor del espíritu empresarial. El área temática que promueve este proyecto es altamente innovadora para América Latina y el Caribe, y altamente complementaria con las actividades de promoción de la empresarialidad del FOMIN en la región (Clúster de Promoción de Emprendimientos Dinámicos MIF/GN-103, fondos de capital de riesgo o emprendedor, financiación PYME, etc.). Existe también complementariedad con el Banco, quién podría llevar a escala actividades en esta área temática.
- 2.11 Las políticas e instrumentos que fomentan una segunda oportunidad son prácticamente inexistentes en Chile⁹. Este proyecto piloto pretende articular los esfuerzos de una serie de instituciones públicas y privadas que podrán mantener en el tiempo una oferta integral de productos y servicios al empresario Chileno. Chile fue elegida para el piloto de esta innovadora área temática por su: (i) riqueza institucional de apoyo a la empresarialidad; (ii) experiencia acumulada en empresarialidad dinámica; y (iii) compromiso con el Proyecto del sector privado.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

- 3.1 El **objetivo general** del Proyecto es contribuir a desarrollar un entorno más favorable para la empresarialidad dinámica en Chile. El país aprobó recientemente una Ley de Quiebras que, según las primeras impresiones, no consigue llegar eficazmente a las pequeñas y medianas empresas. El **objetivo específico** del Proyecto es promover la articulación institucional para la creación de un modelo que minimice el costo social asociado al fallo empresarial a través de la prevención y reinserción de los emprendedores fallidos. Como beneficio adicional se reducirá el estigma asociado al fallo empresarial, reduciendo así la aversión al riesgo y las barreras de entrada a la actividad emprendedora. Para el logro de estos objetivos, se estima necesario ejecutar cuatro componentes: (i) desarrollo e implementación de instrumentos de detección y alerta temprana; (ii) facilitación de la resolución de crisis empresariales; (iii) apoyo a la reinserción de emprendedores fallidos; y (iv) apoyo al desarrollo de condiciones culturales y regulatorias más favorables para la supervivencia de emprendimientos dinámicos y el reemprendimiento.

⁸ “Superar el estigma del fracaso empresarial – por una política que ofrezca una segunda oportunidad”. COM (2007) 584.

⁹ Aunque destaca una iniciativa del BCI (programa RENACE) que presta apoyo financiero a sus empresarios fallidos. El Proyecto se beneficiará tanto de la participación activa del BCI como de su experiencia, además de colaborar con dicha institución para expandir los beneficios de la iniciativa a otros emprendedores.

- 3.2 **Componente I. Desarrollo e implementación de instrumentos de detección y alerta temprana. (FOMIN \$212.500, Contraparte \$165.300).** El objetivo de este componente es generar instrumentos de prevención y detección de riesgos y problemas empresariales antes de que sean irreversibles. Para ello será necesario concientizar a los pequeños empresarios y emprendedores en dificultades (que por lo general se manifiestan en complicaciones financieras) a la necesidad de adoptar medidas prontamente. Se desarrollarán las siguientes actividades principales: (i) desarrollo de una plataforma online sobre alerta temprana y re-emprendimiento con herramienta de autodiagnóstico sobre prevención, gestión y resolución de situaciones empresariales críticas; y (ii) actividades promocionales entre pequeños empresarios para estimular el uso de la plataforma online entre emprendedores, incluyendo la promoción de la adopción por instituciones financieras de prácticas de detección temprana. Este componente será ejecutado por la Fundación Pro-Innovación.
- 3.3 Como resultado de este componente se espera haber informado y sensibilizado a 60.000 pequeños empresarios y emprendedores, en temas relativos a la detección y alerta temprana de crisis empresariales y sobre la posibilidad de una segunda oportunidad luego de un intento de emprendimiento fallido. Estos mismos empresarios tendrán a disposición una herramienta de autodiagnóstico online, totalmente confidencial y gratuita para evaluar la situación de su empresa, de los cuales al menos 10.000 empresarios realizarán el proceso completo de autodiagnóstico online. A fin de fomentar la utilización de dicha herramienta de autodiagnóstico se sensibilizarán a 200 contadores, oficiales de crédito y abogados para que actúen como promotores de dicha herramienta autodiagnóstico. Asimismo, se prevé que al menos 3 instituciones financieras incorporen en sus procedimientos de supervisión de crédito prácticas de detección temprana desarrolladas por el Proyecto. Por último, se contará con una base de datos de los emprendedores dinámicos del país para mejor difundir actividades especialmente intencionadas para este segmento de emprendedores.
- 3.4 **Componente II. Facilitación de la resolución de crisis empresariales. (FOMIN \$169.500, Contraparte \$348.200).** El objetivo de este componente es proveer el servicio de una red multidisciplinaria de especialistas (empresarios, abogados, expertos contables, etc.) a pequeñas y medianas empresas con alto potencial de crecimiento pero en situación de crisis. Se pretende superar la aversión de los emprendedores a informar de sus dificultades y buscar ayuda exterior lo antes posible, paliando la falta de recursos humanos y gerenciales típicos de los emprendimientos, de tal modo que se mejore las posibilidades de salvación de las empresas innovadoras o, en el peor caso, reduciendo los daños colaterales generados por la liquidación y/o quiebra y facilitando el re-emprendimiento. Para ello, se desarrollarán las siguientes actividades: (i) establecer y gestionar una red de especialistas que den apoyo a emprendimientos dinámicos en dificultades para determinar su viabilidad futura y, en función de ese diagnóstico, ayudar a reorganizar la empresa o facilitar su cierre ordenado; (ii) promover un alto nivel de profesionalización en las actividades de la red mediante el desarrollo de los manuales, sistemas y capacitación necesarios; incluyendo el desarrollo e implementación de una certificación profesional y urricula universitaria sobre resolución de crisis empresariales. Este componente será ejecutado por la Fundación Pro-Innovación.
- 3.5 Como resultado de este componente se espera constituir una red de especialistas en resolución de crisis empresariales con: al menos 50 profesionales capacitados y activos; 30 asesores pro-bono participando activamente en el proceso de selección de los beneficiarios de la red; y con la participación como promotores y divulgadores de por lo menos 10

instituciones de relevancia empresarial (bancos, cámaras de comercio, etc.). Dicha red de resolución de crisis apoyará como mínimo a 30 empresas a superar una situación de crisis o bien liquidarla en buenos términos. Paralelamente, se prevé que dos instituciones de educación superior ofrezcan un curso específico o módulo sobre temas referidos a resolución de crisis en emprendimientos dinámicos. Por último, se habrá desarrollado e implementado un sistema de certificación de profesionales en resolución de crisis, el cual al finalizar el proyecto contará con al menos 25 profesionales certificados.

- 3.6 **Componente III. Apoyo a la reinserción de emprendedores fallidos en el ciclo empresarial. (FOMIN \$348.00, Contraparte \$546.000).** El objetivo de este componente es canalizar la experiencia de emprendedores fallidos hacia nuevos emprendimientos dinámicos. Este componente desarrollará las siguientes actividades: (i) búsqueda y selección de re-emprendedores; (ii) asistencia para re-emprendedores a fin de definir y potenciar su empresa; (iii) programa para capacitar y entrenar re-emprendedores como tutores de nuevos emprendimientos; y (iv) facilitación de fuentes de financiamiento para re-emprendedores. Este componente será ejecutado por la aceleradora Octantis.
- 3.7 Como resultado de este componente se espera crear al menos 43 nuevas empresas dinámicas gerenciadas por re-emprendedores, de las cuales por lo menos 17 acceden a financiamiento externo. Se habrán sensibilizado al menos 480 emprendedores fallidos respecto a la existencia de una segunda oportunidad donde puedan capitalizar las lecciones aprendidas del emprendimiento fallido. Se prevé que de todos los emprendedores sensibilizados, un mínimo de 288, presenten ideas de negocios para su incubación. Se contará con 60 tutores especializados en re-emprendimiento (muchos de los cuales serán a su vez emprendedores fallidos) y coordinará una comunidad de al menos 300 re-emprendedores cuyo objetivo será compartir experiencias de buenas y malas prácticas a tener en cuenta de cara a una segunda oportunidad. Por último, se documentará al menos un caso exitoso de re-emprendimiento y se difundirá para fomentar a otros emprendedores fallidos a emprender el camino del re-emprendimiento.
- 3.8 **Componente IV. Apoyo al desarrollo de condiciones culturales y regulatorias más favorables para la supervivencia de emprendimientos dinámicos y el re-emprendimiento. (FOMIN \$262.000, Contraparte \$177.000).** El objetivo de este componente es contribuir a crear las condiciones para promover el cambio de la cultura existente en Chile y conseguir que se incremente la percepción del fracaso como resultado posible de la actividad emprendedora y la valoración del mismo como una experiencia valiosa. Para ello se mostrará los beneficios del re-emprendimiento para la economía, el empleo y el desarrollo del país de tal modo que se adopte. En este sentido se realizarán las siguientes actividades: (i) campaña comunicacional de reducción del estigma asociado al fallo empresarial; (ii) desarrollo de propuestas de política pública que favorezcan la supervivencia de los emprendimientos dinámicos y reduzcan los obstáculos regulatorios al re-emprendimiento; (iii) difusión de los resultados del Proyecto; y (iv) evaluación intermedia y final. Este Componente será ejecutado por la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC).
- 3.9 Como resultado de este componente se espera que la fuerte campaña comunicacional de reducción del estigma asociado al fallo empresarial, la cual haya sido incorporada por los medios masivos de comunicación e impactado en la percepción de la población sobre el emprendedor fallido y el re-emprendedor. Esta campaña se prevé sea complementada por una propuesta de política pública especialmente diseñada para la promoción del re-emprendimiento, la cual será consensuada en dos seminarios con autoridades y líderes de

opinión. Esta propuesta de política pública recogerá recomendaciones de modificación a la recientemente aprobada Ley de Quiebras. Por último, se documentará y presentará a nivel internacional en al menos dos eventos la experiencia del Proyecto.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1 El Proyecto tiene un costo total de US\$ 2.653.500, de los cuales US\$ 1.207.000 serán aportados por la contraparte (96% en efectivo) responsabilidad de la agencia ejecutora (CPC), la cual recibirá aportes del Ministerio de Economía, CORFO Innova y el Banco Crédito de Inversiones (BCI) además de las dos agencias subejecutoras (Fundación Pro-Innovación y Octantis). El presupuesto estimado se presenta en el siguiente cuadro:

Categorías presupuestarias	FOMIN	CPC	TOTAL	%
Componente I	212.500	165.300	377.800	14,24%
Componente II	169.500	348.200	517.700	19,51%
Componente III	348.000	546.000	894.000	33,69%
Componente IV	262.000	177.000	439.000	16,54%
Administración	129.000	210.000	339.000	12,78%
Otros (auditoría, imprevistos, etc.)	79.995	0	79.995	3,01%
SUBTOTAL	1.200.995	1.446.500	2.647.495	
<i>Porcentaje</i>	<i>45,36%</i>	<i>54,64%</i>	<i>100,00%</i>	
Fondo de Evaluación de Impacto	6.005	-	6.005	-
TOTAL	1.207.000	1.446.500	2.653.500	

- 4.2 **Sostenibilidad.** La experiencia internacional muestra que los productos y servicios que el Proyecto creará tienen diversos grados de generación de externalidades positivas y de ingresos. El Proyecto intentará replicar dicha experiencia: (a) La plataforma online es aquél con mayores externalidades positivas (por ser de acceso gratuito) y su permanencia en el tiempo requerirá de patrocinios continuos. Es por ello, que dicha actividad es apoyada por el Ministerio de Economía, una institución con un fuerte mandato público de apoyo a la empresariedad. Se espera que la plataforma se transforme en el punto focal de información sobre empresariedad dinámica en Chile, motivo por el cual seguramente existirán diversas instituciones dispuestas a realizar aportes en el tiempo. Adicionalmente y para facilitar su permanencia, la plataforma tendrá costos de mantenimiento muy bajos; (b) Aunque la Red de Resolución de Crisis cobrará a los emprendedores por sus servicios, no se espera que pueda cubrir la totalidad de sus gastos aún a pesar de usar una estructura baja de costes (gracias a los profesionales voluntarios o ejecutivos jubilados). Debido a ello, el Proyecto ha buscado el patrocinio de un intermediario financiero (BCI) historicamente comprometido con el segmento objetivo y con el interés de mejorar su posicionamiento institucional mediante el patrocinio de esta iniciativa; y (c) La incubación de re-emprendedores tendrá una opción sobre un pequeño porcentaje accionario de las empresas apoyadas, lo cual se espera que genere un flujo de fondos suficiente como para cubrir sus gastos de operación y de esta forma continuar prestando sus servicios. Asimismo, se espera que (i) el rol de entidad de tercer piso de la Entidad Ejecutora, junto con las actividades de articulación institucional que incorpora el Proyecto, y (ii) los efectos de la sensibilización dirigida a reducir el estigma asociado al fracaso empresarial, generen un importante compromiso institucional basado en una demanda creciente por emprendedores en dificultades y re-emprendedores.

V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 La CPC es una entidad gremial fundada en 1935 sin fines de lucro que reúne a los principales sectores productivos del país (agricultura, comercio, minería, industria, construcción y sector financiero) a través de sus respectivas asociaciones y gremios. Sus principales objetivos son: defender y promover las condiciones que facilitan la creación y mantención de iniciativas empresariales; promover y difundir los principios éticos sobre los cuales la empresa privada debe desarrollar su acción; representar la opinión de la empresa privada ante los poderes públicos y los diversos estamentos de la sociedad; y, coordinar los programas y la actividad de las ramas que la conforman, respecto a la orientación y defensa de los más altos intereses de la producción y del comercio.
- 5.2 El trabajo de la CPC se centra en la difusión y promoción de las condiciones que facilitan las iniciativas empresariales, y un marco económico y legal que aliente la libre competencia. Para representar la opinión de la empresa privada frente a los poderes públicos y los diversos estamentos de la sociedad, participa en instituciones junto a otros organismos, y tiene, además, comisiones internas de trabajo, integradas por técnicos de todas las Ramas. Para llevar a cabo su misión, la CPC interactúa continuamente con los distintos poderes públicos, así como con otros actores sociales. En su calidad de máximo representante del sector privado chileno, está continuamente presentando iniciativas al Poder Ejecutivo y participando en comités mixtos que funcionan en diferentes ministerios y servicios públicos, de modo de prestar asesoría a la respectiva autoridad gubernamental. Asimismo, trabaja en la generación de iniciativas destinadas a perfeccionar la institucionalidad vigente en diversos temas de interés nacional, de modo de aportar el punto de vista empresarial en el quehacer del Poder Legislativo. En el ámbito de la sociedad civil, mantiene estrechos vínculos con sindicatos, trabajadores, universidades, centros de estudio y medios de comunicación social.
- 5.3 **Mecanismo de Ejecución.** El Proyecto será administrado por la CPC. Para tales efectos firmó acuerdos de colaboración con la Fundación Pro Innovación (conocida públicamente con Foro Pro Innovación) y Octantis. De esta forma, la coordinación global del Proyecto será responsabilidad de la CPC, quien adicionalmente será responsable directa por ejecutar el Componente IV. El Foro Pro Innovación será el responsable de la ejecución de los componentes I y II, mientras que Octantis lo será del Componente III.
- 5.4 Para la ejecución del Proyecto se contará con una Unidad Ejecutora compuesta por un Coordinador General y un Asistente de Proyecto, situado en dependencias de la CPC. Asimismo, el Proyecto tendrá un coordinador para los componentes I y II, quién desarrollará sus tareas desde la sede de la Fundación Pro Innovación; y otro coordinador para el Componente III que estará en Octantis. Por último, la coordinación y ejecución del componente IV será parte de las responsabilidades del Coordinador General.
- 5.5 Para la correcta gobernabilidad del proyecto, éste contará con un Comité de Dirección que tendrá funciones de supervisión e impartirá la estrategia del proyecto; y de un Comité Asesor con funciones consultivas. El Comité de Dirección será presidido por el Gerente General de la CPC y estará conformado por: el Presidente de la Fundación Pro Innovación y el Gerente General de Octantis. Sus principales funciones serán: (i) aprobar el plan operativo anual y tomar conocimiento sobre los informes de avance del proyecto; (ii) se desempeñará de jurado evaluador para la contratación del Coordinador General, el Asistente de Proyecto y los Coordinadores de Componente; (iii) tomar las decisiones

estratégicas del Proyecto; y (iv) resolver los problemas planteados por el Coordinador General.

- 5.6 Por otra parte, el Comité Asesor será presidido por el Presidente de la CPC y estará conformado por: el Presidente de la Fundación Pro Innovación; el Gerente General de Octantis; el Gerente Corporativo de Riesgos del BCI; el Subsecretario de Economía; el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO; y el Presidente de la Asociación de Bancos. El Comité Asesor contará con el apoyo de re-emprendedores exitosos que también puedan convertirse en “role models” para la sociedad chilena. Sus principales funciones serán: (i) evaluar semestralmente el avance de los componentes e indicadores, y sugerir cursos de acción estratégicos; (ii) evaluar posibles sinergias y coordinar el Proyecto con otras actividades empresariales o iniciativas de política pública en Chile; y (iii) proponer líneas de acción para el proyecto. Por último, es importante destacar que ninguno de los integrantes de ambos comités recibirán remuneración por sus labores.
- 5.7 **Desembolsos por Resultados.** Este Proyecto será ejecutado de acuerdo a los Lineamientos Operativos para Cooperaciones Técnicas FOMIN en el marco del nuevo modelo de Gestión de Proyectos Basada en Riesgo y Desempeño, en vigencia desde abril de 2008. El desembolso de los recursos de la contribución estarán condicionados al cumplimiento de los hitos acordados entre la Agencia Ejecutora y el FOMIN, cuya verificación se hará de acuerdo a los medios acordados. El cumplimiento de los hitos no exime a la Agencia Ejecutora de la responsabilidad de alcanzar las metas del proyecto.
- 5.8 Los desembolsos se harán de acuerdo al Mecanismo 2 de desembolso por resultados, establecidos en los Lineamientos mencionados. A tales efectos, el primer desembolso se hará contra el cumplimiento de las condiciones previas. Los recursos desembolsados serán los requeridos en función a las necesidades de gastos del proyecto, relacionadas con actividades y costos programados en la planificación anual. Los siguientes desembolsos se realizarán cuando la Agencia Ejecutora los solicite para continuar con la normal ejecución del Proyecto, siempre y cuando no tenga hitos vencidos (incumplidos). El monto de los sucesivos desembolsos se calculará en función de las necesidades de gastos del proyecto relacionadas con actividades programadas y sus costos asociados para el plazo requerido.
- 5.9 Los hitos serán revisados conjuntamente entre la Agencia Ejecutora y el FOMIN con motivo de la presentación del primer ejercicio de Planificación Operativa Anual al inicio del proyecto. El Ejecutor también podrá solicitar al Banco la modificación de los hitos previamente acordados, siempre y cuando éstos no hayan vencido.
- 5.10 **Contrataciones de servicios de consultoría y bienes.** La Agencia Ejecutora realizará las adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de servicios de consultoría contemplados en el proyecto y aprobados previamente por el FOMIN a través del Plan de Adquisiciones. Dichas adquisiciones/contrataciones serán llevadas a cabo según políticas previstas en los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7. En base al resultado de la Evaluación Institucional efectuada, las revisiones de desembolsos, de adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de servicios de consultoría previstas en el proyecto se realizarán con la modalidad ex-ante. La aplicación y periodicidad de estas revisiones podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los resultados de las revisiones practicadas y/o análisis de riesgo (evaluación institucional) posteriores que realice el FOMIN durante la ejecución del proyecto. Se proveerá acompañamiento y capacitación a la Agencia Ejecutora sobre las políticas de adquisiciones de bienes y servicios del Banco y procesos de gestión administrativa y financiera, con recursos del proyecto.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 La Representación del Banco en Chile será la responsable de las actividades de supervisión y control del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. La CPC será responsable de recopilar y analizar la información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en el Marco Lógico del Programa (Anexo I). También presentará informes de avance del proyecto (PSR por sus siglas en inglés) dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto. Dentro de los 90 días anteriores al vencimiento del plazo de vigencia del Proyecto, la Agencia Ejecutora presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas.
- 6.2 El Banco contratará dos consultorías para las evaluaciones intermedia y final. La evaluación intermedia se contratará al haberse comprometido el 50% del aporte FOMIN o al haber transcurrido la mitad del período de vigencia del proyecto, lo que ocurra primero. Esta evaluación tendrá como principal objetivo medir el avance del Proyecto en cuanto al cumplimiento de los indicadores intermedios de resultado definidos dentro del marco lógico (ver Anexo I) poniendo especial énfasis en los siguientes aspectos: (i) el impacto del Proyecto en el estigma asociado al fracaso empresarial; (ii) la utilidad de la plataforma online y la herramienta de autodiagnóstico; (iii) el funcionamiento de la red de resolución de crisis; (iv) la capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Proyecto; (v) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el presupuesto y el reglamento operativo; y (vi) el grado de articulación institucional alcanzado por la Entidad Ejecutora. En caso de ser necesario, la evaluación intermedia formulará recomendaciones para que el FOMIN conjuntamente con la Entidad Ejecutora delinee acciones correctivas.
- 6.3 La evaluación final se llevará a cabo tres meses antes de concluir la vigencia del Proyecto o cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos FOMIN, lo que ocurra primero y analizará el grado de cumplimiento de los indicadores finales de resultado definidos dentro del Marco Lógico y la línea de base. La evaluación también analizará el grado de sostenibilidad esperado de las acciones impulsadas por el proyecto una vez finalizada la contribución del FOMIN, así como las lecciones aprendidas y las mejores prácticas identificadas.
- 6.4 Tres meses antes de terminar el período de ejecución del Proyecto se organizará un Taller de Cierre con la participación de la CPC, la Fundación Pro Innovación, Octantis, el personal del Banco, principales patrocinadores del Proyecto y representantes del sector para evaluar en forma conjunta los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto, e identificar lecciones aprendidas. Si fuera el caso, se acordaría la realización de una evaluación ex-post dos años de terminado el Proyecto para evaluar su impacto. Adicionalmente, por lo menos un año antes de terminar el período de vigencia del Proyecto se realizará un Taller de Sostenibilidad. El alcance de este último se acordará entre el Banco y el ejecutor con la debida anticipación.

- 6.5 Seguimiento Financiero:** Los estados financieros del Proyecto serán preparados por la Entidad Ejecutora: (i) a los 21 meses de vigencia del proyecto o al 50% de desembolsos, lo que ocurra primero; y (ii) al finalizar el período de vigencia del Proyecto. El FOMIN contratará auditores independientes (ya sean firmas o contadores independientes) para llevar a cabo la auditoría de dichos estados financieros inmediatamente después de los plazos indicados. El costo de las auditorías se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 Beneficios del Proyecto.** Además de los resultados esperados indicados en el Marco Lógico (ver Anexo I), se prevé que el Proyecto contribuirá a reducir en al menos un 15% la proporción de la población en Chile que asegura que: (a) nunca financiará a una empresa administrada por un empresario con antecedentes de fracaso empresarial; (b) no se debería emprender si existen posibilidades de fracasar; y (c) la cultura nacional no estimula que los emprendedores asuman riesgo. Todos estos son aspectos claves que determinan la predisposición de los individuos a asumir los grandes retos de un emprendimiento dinámico, es decir, constituyen las barreras de entrada iniciales a la actividad emprendedora dinámica. Tienen, por lo tanto, un impacto directo en el nivel emprendedor de un país. Asimismo, y en apoyo a esta mejor predisposición, el Proyecto establecerá una serie de productos y servicios (plataforma online de prevención, red de especialistas en resolución de crisis, certificación de profesionales en resolución de crisis, currícula universitaria, etc.) claves para la mejora continua de la actividad emprendedora y de toma de riesgos en Chile.
- 7.2** El reemprendimiento y fracaso empresarial es un área temática muy innovadora dentro y fuera de la región. La Unión Europea recién le asignó una de sus más altas prioridades por su impacto directo en la aversión al riesgo y el espíritu emprendedor de su población. Este Proyecto se estructuró alrededor de las nacientes mejores prácticas internacionales (productos y servicios, herramientas, enfoque integral y búsqueda de articulación institucional, etc.) y constituirá una oportunidad única de aprendizaje para su posterior réplica en otros países de la región.
- 7.3 Riesgos del proyecto.** Los principales riesgos que presenta el Proyecto son: (i) la posible falta de una adecuada articulación institucional interna -entre la agencia ejecutora y las agencias subejecutoras- y externa -con entidades colaboradoras y patrocinadoras-. Para mitigarlo, se hizo una exhaustiva y larga negociación con las diversas instituciones participantes. El acuerdo final que este Proyecto recoge, se construyó sobre las fortalezas y debilidades de cada una de ellas y teniendo en cuenta los intereses institucionales de las diversas organizaciones; y (ii) no acertar correctamente en la campaña comunicacional por falta de conocimiento de las particularidades de la demanda. Aunque se sabe de la existencia de la demanda, las características de la misma se desconocen por lo innovadora que es esta área temática. Para mitigarlo, el Proyecto incluyó el análisis y la comparación con las mejores prácticas internacionales además de la realización de diversos estudios y grupos de opinión que permitieran conocer el grupo meta en Chile.

VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 8.1** Dada la naturaleza del proyecto, no se prevé que genere impactos medioambientales directos. Por lo contrario, se espera que esta iniciativa genere impactos sociales positivos, ya que el aumento de la tasa de emprendimientos y la disminución de la mortalidad de los mismos, tendrá un impacto positivo en el empleo.

ANEXO I - MARCO LÓGICO

PROMOCIÓN DEL ESPIRITU EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD (CH-M1030)

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir a desarrollar un entorno más favorable para la empresarialidad dinámica en Chile.	<p>Al finalizar el proyecto se reduce en un 15% respecto a la línea base la proporción de la población que asegura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nunca financiaría a una empresa administrada por un empresario con antecedentes de fracaso empresarial. - No se debería emprender si existen probabilidades de fracasar. - La cultura nacional no estimula que los emprendedores asuman riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de opinión. - Evaluación ex - post¹ - Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 	<ul style="list-style-type: none"> - La situación macroeconómica, jurídica y política, así como el clima de inversión del país, se mantiene constante o mejora.
PROPÓSITO			
Promover la articulación institucional para la creación de un modelo que minimice el costo social asociado al fallo empresarial a través de la prevención y reinserción de los emprendedores fallidos	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema on-line de alerta temprana para emprendedores en dificultades, de acceso libre y confidencial, con contenidos y herramientas de auto-diagnóstico. <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una aceleradora de negocios especializada y 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de evaluación intermedia y final. - PSR Final. - Informes de avance del proyecto. - Estadísticas de uso de la 	<ul style="list-style-type: none"> - La actividad emprendedora dinámica al menos se mantiene.

¹ Durante la ejecución del proyecto, el FOMIN conjuntamente con la UE, analizarán la posibilidad de utilizar fondos del Sistema de Evaluación de Impacto del FOMIN para realizar dicha evaluación.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>reconocida por apoyar el re-emprendimiento de emprendedores fallidos en funcionamiento.</p> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una red de especialistas en resolución temprana de situaciones de crisis empresarial capacitada y sostenible. - Entorno empresarial sensibilizado que promueve la alerta temprana. - Alianza de instituciones públicas y privadas comprometidas e involucradas en promover instrumentos y la cultura de la segunda oportunidad. - Un sistema estadístico establecido que permite el análisis continuo de las variables culturales en la empresarialidad. 	<p>plataforma online.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ISDP. 	
COMPONENTES			
I. Desarrollo e implementación de instrumentos de detección y alerta temprana.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 16.000 empresarios son informados y sensibilizados online. - 2.000 empresarios realizaron la autoevaluación disponible online, de los cuales al menos el 15% son empresarios dinámicos. - 100 promotores de la herramienta de autoevaluación activos (entre contadores, oficiales de crédito, abogados, etc.) en promover los instrumentos de alerta temprana. - 2 reuniones organizadas por la Asociación de 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones intermedias y finales - Informes de avance del proyecto. - Registro de asistentes a los distintos eventos. - ISDP. - Minutas de los talleres y diversos eventos. - Dossier de prensa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las entidades financieras están dispuestas a compartir sus prácticas con el proyecto. - Los emprendedores en dificultades confían en la confidencialidad de las herramientas virtuales de autodiagnóstico del proyecto. - Las pequeñas y medianas empresas continúan usando masivamente los servicios de terceros para sus necesidades legales, impositivas,

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>Bancos e Instituciones Financieras de Chile para consensuar y compartir las mejores prácticas de detección temprana de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se dispone de una base de datos de todos los emprendedores dinámicos del país. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 60.000 empresarios son informados y sensibilizados online. - 10.000 empresarios realizaron la autoevaluación disponible online, de los cuales al menos el 20% son empresarios dinámicos. - 200 promotores de la herramienta de autoevaluación activos (contadores, oficiales de crédito, ventanillas, etc.) en promover los instrumentos de alerta temprana. - Se dispone de una base de datos con los emprendedores dinámicos del país actualizada y utilizada para realizar actividades dirigidas especialmente a este segmento emprendedor. - 3 bancos incorporan en sus procedimientos de supervisión de crédito prácticas de detección temprana desarrolladas por el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estadísticas de uso de la plataforma online. - Reportes sobre la base de datos de emprendedores dinámicos. - Visitas de inspección. 	<p>financieras, etc.</p>
<p>II. Facilitación de la resolución de crisis empresariales.</p>	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 25 profesionales en resolución de crisis empresariales capacitados y participando activamente de la red de resolución de crisis. - 5 instituciones relevantes participan y 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones Intermedias y Finales. - Informes de avance del proyecto. - ISDP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se reduce la aversión por buscar ayuda por parte de los emprendedores en dificultades. - Existe disposición de profesionales para asesorar a

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>contribuyen a la red de resolución de crisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 empresas dinámicas superaron sus dificultades o han sido liquidadas en buenos términos con el apoyo de la red de resolución de crisis. - 15 asesores pro-bono participan activamente en el proceso de selección de beneficiarios de la red de resolución de crisis. <p>Al finalizar el proyecto,</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50 profesionales en resolución de crisis empresariales capacitados y participando activamente de la red de resolución de crisis. - 10 instituciones relevantes participan y contribuyen de la de resolución de crisis. - 30 empresas dinámicos han o están superado sus dificultades o han sido liquidadas en buenos términos con el apoyo de la red de resolución de crisis. - 30 asesores pro-bono participan activamente en el proceso de selección de beneficiarios de la red de resolución de crisis. - 2 instituciones de educación superior ofrecen un curso específico o módulo sobre temas referidos a resolución de crisis en emprendimientos dinámicos. - Sistema de certificación de profesionales en 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de asistencia a las actividades de capacitación. - Listado de membresía de la red de resolución de crisis. - Actas de paneles de selección de beneficiarios de la red. - Minutas del Comité de Selección de la Red. - Informe final de las intervenciones de la Red en cada emprendimiento apoyado. - Currícula de las instituciones de educación superior. - Registro de profesionales certificados en resolución de crisis. 	<p>los re-emprendedores a una tarifa menor que la de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los emprendedores en dificultades son sensibilizados exitosamente sobre la necesidad de acudir a tiempo a la red de resolución de crisis. - La sociedad percibe con neutralidad la figura de la red de resolución de crisis.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	resolución de crisis implementado y al menos 25 profesionales certificados.		
III. Apoyo a la reinserción de emprendedores fallidos en el ciclo empresarial.	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 320 participantes en actividades de sensibilización de re-emprendedores. - 192 ideas de negocios postuladas por re-emprendedores. - 29 nuevas iniciativas de negocios con participación de re-emprendedores tienen su plan de negocios desarrollado y al menos 8 de ellos acceden a financiamiento para el desarrollo de su plan de negocios. - 15 nuevas empresas constituidas con participación de re-emprendedores, de las cuales 6 tienen ventas de al menos \$100.000 anuales. - 40 tutores con experiencia en re-emprendimiento participando activamente en la aceleradora de negocios. - Se crea una comunidad de re-emprendedores con al menos 200 de ellos para compartir experiencias de buenas (malas) prácticas. <p>Al finalizar el proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 480 participantes en actividades de sensibilización de re-emprendedores. - 288 ideas de negocios postuladas por re-emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones Intermedias y Finales - Informes de avance del proyecto - ISDP. - Actas de actividades y paneles de selección. - Certificados de adjudicación de financiamiento. - Lista de asistencia a las actividades de sensibilización. - Estados financieros de nuevas empresas constituidas. - Estudio de caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedores fallidos están dispuestos a asumir en público que han fallado para así poder ayudar a otros. - Los emprendedores fallidos poseen al menos la misma capacidad que un nuevo emprendedor para beneficiarse de los servicios de incubación de negocios. - Los efectos de la legislación vigente sobre emprendedores fallidos no fraudulentos se mantiene o mejora.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - 43 nuevas iniciativas de negocios con participación de re-emprendedores tienen su plan de negocios desarrollado y al menos 11 acceden a financiamiento para el desarrollo de su plan de negocios. - 35 nuevas empresas constituidas con participación de re-emprendedores, de las cuales al menos 10 tienen ventas de al menos \$100.000 anuales y un crecimiento anual mayor al 35%. - 9 empresas constituidas con participación de re-emprendedores inician procesos de internacionalización. - 60 tutores con experiencia de en re-emprendimiento participando activamente en la aceleradora de negocios. - Al menos 300 re-emprendedores participan en una comunidad de re-emprendedores para compartir experiencias de buenas (malas) prácticas. - Caso de estudio sobre re-emprendimiento exitoso documentado y difundido a nivel nacional e internacional. 		
IV. Apoyo al desarrollo de condiciones culturales y regulatorias más favorables para la supervivencia de emprendimientos dinámicos y el re-emprendimiento; evaluación y difusión.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La experiencia del proyecto es recogida en al menos 25 apariciones en la prensa u otros medios de comunicación. - 400 estudiantes, entre secundarios y universitarios, son sensibilizados sobre la 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones Intermedias y Finales - Informes de avance del proyecto. - Video promocional. 	<ul style="list-style-type: none"> - La política pública en Chile sigue considerando crítico el desarrollo y la competitividad de las PYME.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>importancia del re-emprendimiento empresarial.</p> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de política pública para la promoción del re-emprendimiento presentada para su correspondiente evaluación. - 900 estudiantes, entre secundarios y universitarios, son sensibilizados sobre la importancia del re-emprendimiento empresarial. - La experiencia chilena sobre re-emprendimiento es presentada a nivel internacional en al menos 2 eventos. - La experiencia del proyecto está totalmente documentada y es difundida, a fin de estimular su replica en otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de propuesta de política pública. - Dossier de prensa. - ISDP. 	
ACTIVIDADES			
COMPONENTE I. Desarrollo e implementación de instrumentos de detección y alerta temprana.			
I.1. Plataforma online sobre re-emprendimiento con herramienta de autodiagnóstico sobre prevención, gestión y resolución de situaciones empresariales críticas.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma online diseñada y en funcionamiento. - Misión de aprendizaje sobre mejores prácticas internacionales realizada y conocimientos adquiridos son integrados a la plataforma online. <p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La plataforma online es evaluada profundamente por profesionales en el tema y se realizan los cambios pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas de inspección. - Informes de avance del proyecto. - Informe de visitas a la plataforma online. - Informe de mantenimiento de la plataforma. - ISDP. 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
I.2. Actividades promocionales para estimular el uso de la plataforma online entre emprendedores.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Material promocional desarrollado y diseminado. - 2 “focus groups” entre emprendedores realizados. - 4 talleres de sensibilización de promotores de la herramienta de autoevaluación. - Base de datos de todos los emprendedores dinámicos del país realizada. - Material de promoción (incluyendo videos) realizada. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 9 “focus groups” entre emprendedores realizados. - 9 talleres de sensibilización de promotores de la herramienta de autoevaluación. - Base de datos de todos los emprendedores dinámicos del país actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales del ejecutor. - Visitas de inspección. - Material de promoción. - Base de datos de emprendedores dinámicos. - ISDP. 	
COMPONENTE II. Facilitación de la resolución de crisis empresariales.			
II.1. Red de especialistas para apoyo a emprendimientos dinámicos en dificultades.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Misión de aprendizaje sobre mejores prácticas internacionales realizada y conocimientos adquiridos son aplicados a la red de resolución de crisis. - La red se encuentra conformada y realizando 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de avance del proyecto - Visitas de inspección. - Manuales de capacitación. - Programa de certificación. 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	funciones. Al finalizar el proyecto: - La red cuenta con al menos 50 profesionales activos, 30 asesores pro-bono y 10 instituciones colaboradoras.	- ISDP.	
II.2. Promoción de profesionalización en las actividades de la red mediante el desarrollo de los manuales, sistemas y capacitación necesarios.	A los 18 meses de iniciado el proyecto: - Manuales de capacitación para miembros de la red de resolución de crisis realizados. - 2 estudios de casos analizados y editados. - Materiales de promoción realizados. Al finalizar el proyecto: - Sistema de certificación de profesionales en resolución de crisis diseñado e implementado. - 6 estudios de casos analizados y editados.	- Informes de avance del proyecto - Visitas de inspección. - Documentos estudios de casos. - Materiales de promoción. - Listado de certificados otorgados. - ISDP.	
COMPONENTE III. Apoyo a la reinserción de emprendedores fallidos en el ciclo empresarial.			
III.1. Búsqueda y selección de re-emprendedores.	A los 12 meses de iniciado el proyecto: - 4 talleres de sensibilización y captación de re-emprendedores realizados. - Material de difusión realizado y diseminado. - 34 re-emprendedores seleccionados. A los 24 meses de iniciado el proyecto: - 8 talleres de sensibilización y captación de re-emprendedores realizados.	- Informes de avance del proyecto. - Visitas de inspección. - Material de difusión. - Lista de participantes a los talleres de sensibilización y captación de re-emprendedores. - ISDP.	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	- 69 re-emprendedores seleccionados.		
III.2. Asistencia para re-emprendedores a fin de definir y potenciar su empresa.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metodología de incubación de negocios adaptada para re-emprendedores. - 21 planes de negocios de re-emprendedores diseñados. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 43 planes de negocios de re-emprendedores diseñados. - 1 estudio de caso analizado, editados y difundido a nivel nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de avance del proyecto. - Visitas de inspección. - Planes de Negocios. - Documento del caso de estudio. - ISDP. 	
III.3. Programa para capacitar y entrenar re-emprendedores como tutores de nuevos emprendedores.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metodología de inclusión de re-emprendedores como tutores de nuevos emprendimientos realizadas. - 12 re-emprendedores se desempeñan como tutores de nuevos emprendedores. - 4 talleres para el establecimiento de redes entre emprendedores y re-emprendedores. - 1 taller para compartir buenas y malas prácticas de gestión empresarial. <p>Al finalizar el proyecto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de avance del proyecto. - Visitas de inspección. - Listado de participantes de los talleres. - ISDP. 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - 25 re-emprendedores se desempeñan como tutores de nuevos emprendedores. - 6 talleres para el establecimiento de redes entre emprendedores y re-emprendedores. - 4 talleres para compartir buenas y malas prácticas de gestión empresarial. 		
III. 4 Facilitación de fuentes de financiamiento para re-emprendedores acompañados.	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 empresas gestionadas por re-emprendedores reciben crédito para implementar sus planes de negocio por parte de CORFO. - 2 empresas gestionadas por re-emprendedores reciben crédito para implementar sus planes de negocio provenientes de una línea de crédito especialmente diseñada por el BCI para re-emprendedores. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 11 empresas gestionadas por re-emprendedores reciben crédito para implementar sus planes de negocio por parte de CORFO. - 5 empresas gestionadas por re-emprendedores reciben crédito para implementar sus planes de negocio provenientes de una línea de crédito especialmente diseñada por el BCI para re-emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de avance del proyecto. - Certificados de adjudicación de los créditos. - ISDP. 	
COMPONENTE IV. Apoyo al desarrollo de condiciones culturales y regulatorias más favorables para la supervivencia de emprendimientos dinámicos y el re-emprendimiento; evaluación y difusión.			
IV.1. Campaña comunicacional para la reducción del estigma asociado al fallo empresarial.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evento de lanzamiento del proyecto y de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de avance del proyecto. 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>campana comunicacional realizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Folletería de sensibilización diseñada e impresa. - Campaña de difusión entre estudiantes desarrollada y en ejecución. - Primera encuesta de opinión sobre temas de re-emprendimiento y cultura emprendedora realizada. - Al menos 2 convenios de colaboración con medios de comunicación suscriptos. - Video promocional sobre cultura re-emprendedora producido y editado. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta anual de opinión sobre temas de re-emprendimiento y cultura emprendedora realizadas. - Campaña de difusión entre estudiantes totalmente ejecutada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas de inspección. - ISDP. - Encuestas de opinión. - Video promocional. - Libro de asistentes al evento 	
IV.2. Desarrollo de propuestas de política pública que favorezcan la supervivencia de los emprendimientos dinámicos y reduzcan los obstáculos regulatorios al re-emprendimiento.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 seminarios con autoridades y líderes de opinión realizados. - Propuesta de política pública desarrollada y presentada a las autoridades pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de avance del proyecto. - Documento de política pública. - ISDP. 	
IV.3. Difusión de los resultados del proyecto.	<p>A los 12 meses de iniciado el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 seminario de difusión sobre re-emprendimiento realizado. 		

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>A los 24 meses de iniciado el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 seminarios de difusión sobre re-emprendimiento realizados. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El modelo de fomento de la cultura emprendedora y re-emprendimiento realizado por el proyecto se encuentra totalmente documentado. - Participación en 4 eventos internacionales presentando y difundiendo el modelo de fomento de la cultura emprendedora y re-emprendimiento realizado por el proyecto. 		
IV.4. Evaluación intermedia y final.	<p>A los 18 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación intermedia realizada. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación final realizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de evaluación intermedia. - Informe de evaluación final. 	

ANEXO II - PRESUPUESTO DETALLADO

**PROMOCIÓN DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL A TRAVÉS DE UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD
(CH-M1030)**

I. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE DETECCIÓN Y ALERTA TEMPRANA			
	COSTO TOTAL	FOMIN	TOTAL APOORTE LOCAL
1.1 Plataforma online sobre re-emprendimiento con herramienta de autodiagnóstico sobre prevención, gestión y resolución de situaciones empresariales críticas.	180,800	140,500	40,300
1.2 Actividades promocionales para estimular el uso de la plataforma online entre emprendedores.	197,000	72,000	125,000
Total Componente I	377,800	212,500	165,300
II. FACILITACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE CRISIS EMPRESARIALES			
	COSTO TOTAL	FOMIN	APOORTE LOCAL
2.1. Red de especialistas para apoyo a emprendimientos dinámicos en dificultades	422,200	169,500	252,700
2.2. Promoción de profesionalización en las actividades de la red mediante el desarrollo de los manuales, sistemas y capacitación necesarios.	95,500	0	95,500
Total Componente II	517,700	169,500	348,200
III. APOYO A LA REINSERCIÓN DE EMPRENDEDORES FALLIDOS EN EL CICLO EMPRESARIAL			
	COSTO TOTAL	FOMIN	APOORTE LOCAL
3.1. Búsqueda y selección de re-emprendedores	29,000	0	29,000
3.2. Asistencia para re-emprendedores a fin de definir y potenciar su empresa.	368,600	230,600	138,000
3.3. Programa para capacitar y entrenar re-emprendedores como tutores de nuevos emprendedores.	117,600	100,100	17,500
3.4. Facilitación de fuentes de financiamiento para re-emprendedores.	378,800	17,300	361,500
Total Componente 3	894,000	348,000	546,000
IV. APOYO AL DESARROLLO DE CONDICIONES CULTURALES Y REGULATORIAS MÁS FAVORABLES PARA LA SUPERVIVENCIA DE EMPRENDEMIENTOS DINÁMICOS Y EL REEMPRENDIMIENTO.			
	COSTO TOTAL	FOMIN	APOORTE LOCAL
4.1. Campaña comunicacional para la reducción del estigma asociado al fallo empresarial.	322,000	197,000	125,000
4.2. Desarrollo de propuestas de política pública que favorezcan la supervivencia de los emprendimientos dinámicos y reduzcan los obstáculos regulatorios al reemprendimiento.	30,000	20,000	10,000
4.3. Difusión de los resultados del proyecto.	57,000	15,000	42,000
4.4. Evaluación intermedia y final.	30,000	30,000	0
Total Componente IV	439,000	262,000	177,000
V. ADMINISTRACIÓN, AUDITORÍA, IMPREVISTOS Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
	COSTO TOTAL	FOMIN	APOORTE LOCAL
5.1. Coordinador del Proyecto	210,000	0	210,000
5.2. Materiales de oficina para ejecución del proyecto.	24,000	24,000	0
5.3. Asistente de Proyecto	105,000	105,000	0
5.4. Consultor para fortalecimiento institucional (manual de administración y apoyo en la ejecución)	25,000	25,000	0
5.5. Auditoría	18,000	18,000	0
5.6. Imprevistos	36,995	36,995	0
Subtotal	418,995	208,995	210,000
SUB TOTAL PROYECTO	2,647,495	1,200,995	1,446,500
	COSTO TOTAL	FOMIN	APOORTE LOCAL
Fondo de Evaluación de Impacto	6,005	6,005	0
TOTAL PROYECTO	2,653,500	1,207,000	1,446,500
	100.0%	45.5%	54.5%