Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Promoción del Espíritu Empresarial a través de una Segunda Oportunidad

Nro. Proyecto: CH-M1030 - Nro. Operación: ATN/ME-11079-CH

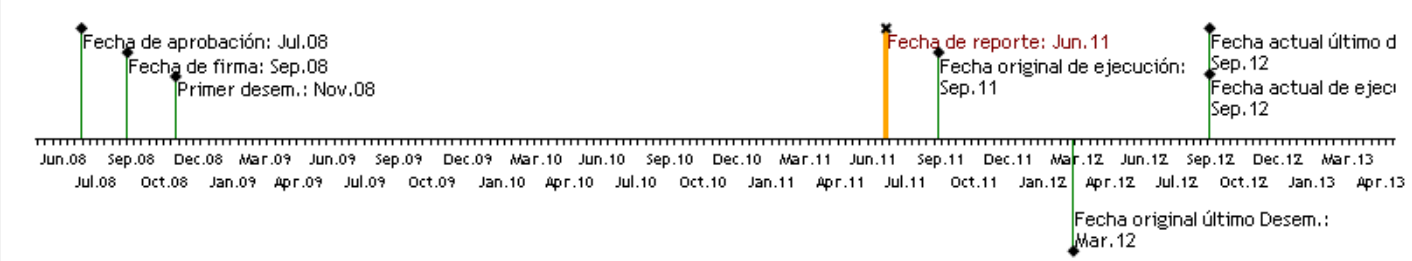
**Propósito:** Promover la articulación institucional para la creación de un modelo que minimice el costo social asociado al fallo empresarial a través de la prevención y reinserción de los emprendedores fallidos.

| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| CHILE | CHILE | SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa | BDEV - Desarrollo empresarial |

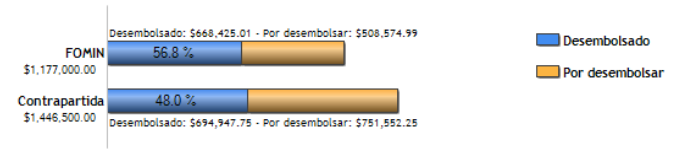
**Agencia Ejecutora:** Confederación de la Producción y del Comercio

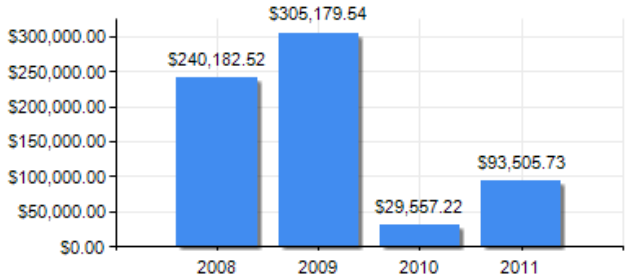
**Líder equipo de diseño:** Aldaz, Miguel
**Líder equipo de supervisión:** Diaz Lucarelli, Patricio R.

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

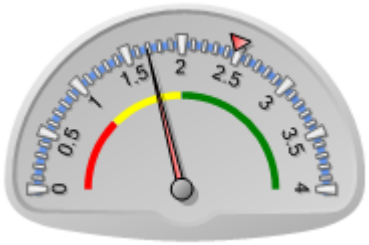



### RECURSOS

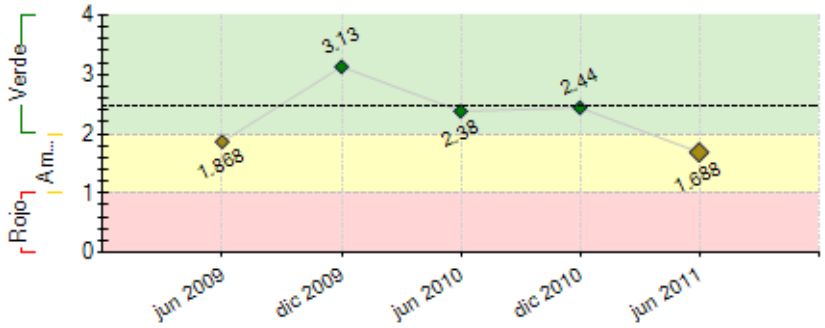



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO

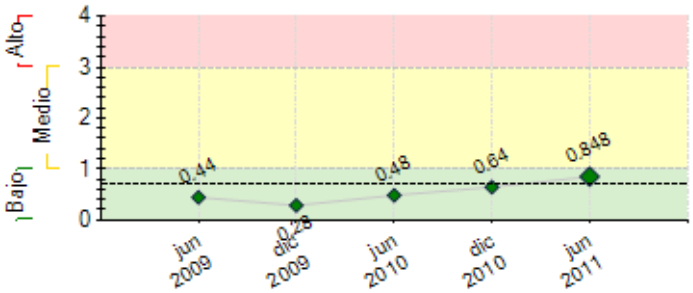



**Puntaje actual:** Insatisfactorio: 1.688
**Promedio FOMIN:** 2.472




----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS




---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.698

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Bajo |
| **Adquisiciones:** | Bajo |
| **Capacidad Técnica:** | Medio |

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

El desempeño acumulativo es satisfactorio. Resumen principlaes logros:
COMP I Diseño y puesta en marcha portal web 250.000 usuarios únicos. Desarrollo herramienta entrega emprendedor principales focos de riesgo. 6200 diagnosticos. Ajustes portal Web agregando funcionalidades como blog, agenda, comunidad, etc. Se ha informado y sensibilizado online a 25000 empresarios; consultoría de evaluación de impacto en porceso.
COMP II: Misión aprendizaje Nueva Zelanda para conocer modelos de mentoring y resolución de crisis se solicita un nuevo modelo para armar dicha red para lo cual se contrata al colegio de ingenieros y su programa de mentores que tambien se rechaza y se toman aprendizajes hoy se cuenta con modelo de rescate reclutamiento de expertos y empresas, esfuerzos por incrementar flujo de. COMP III: Se inicia consultoría de adaptación metodológica y se incicia plan de salto, hasta ahora han pasado 450 por la captacion y han seguido por 90 a talleres de reemprendimiento, 8 han inciado alguna empresa en los últimos 2 años.
COMP IV: Consultoría imagen Corporativa: logo, nombre del proyecto, impresión de pendones institucionales y papelería. Se han realizado dos encuestas de opinión, 2 videos promocionales, la inscripción de la marca y 2 seminarios uno para el lanzamiento del portal y la herramienta Tenemos 4000 seguidores en redes sociales, 22 blogs mensuales y 22 eventos publicados. Se esta diseñando y aplicando campaña sensibilización de estudiantes.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

Con el cambio de equipo y redefinición del modelo, estos han sido meses de avanzar en todas las componentes:

COMP I: Ajustes portal Web, revisión herramienta, migración a Word Press y mejoras en navegación. Tenemos 250.000 vistas únicas, 6.200 empresarios han diagnosticado su empresa; COMP II Se terminan 14 casos de diagnostico, 6 implementan, 4 no y 4 están evaluando si lo hacen. Hay 9 empresas en proceso, faltan 7 por ingresar. Hay 12 consultores en la red; COMP III: Se hacen captaciones para los primeros 3 ciclos de salto con 320 personas en total, hay tutores/relatores que se han especializado en el trabajo con reemprendedores, ya se terminaron los talleres de 2 batch de plan de salto. El batch 3 está en desarrollo; COMP IV: Se manda a diseñar mas pendones, panel araña, hay 2 apariciones en TV, se licita plan de sensibilización de estudiantes, se apoya campañas radial y digital para difundir reemprendimiento y el NM en general.
Se tiene la percepción de se ha apoyado la promoción de un cambio de mentalidad respecto del estigma del fallo empresarial, mostrando que las crisis y errores son esperables, probables y fundamentales en la actividad emprendedora, y que se pueden capitalizar a través de más experiencia y aprendizaje para un nuevo emprendimiento.
Las actividades de difusión, ahora con más resultados y testimonios, han contribuido a dar evidencia de una mejor valoración de estos temas y a demostrar los beneficios del reemprendimiento y del rescate de emprendedores.

**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 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **P.I1** | Sistema on-line de alerta temprana para emprendedores en | 0 | | | | 1 | 1 | |

**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.

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | dificultades, de acceso libre y confidencial, con contenidos y herramientas de auto-diagnóstico | | | | | Sep 2009 | Dic 2010 | |
| **P.I2** | Aceleradora de negocios especializada y reconocida por apoyar el re-emprendimiento de emprendedores fallidos en funcionamiento. | 0 | | | | 1<br>Sep 2010 | 0<br>Dic 2010 | |
| **P.I3** | Red de especialistas en resolución temprana de situaciones de crisis empresarial capacitada y sostenible. | 0 | | | | 1<br>Mar 2012 | 0<br>Dic 2010 | |
| **P.I4** | Entorno empresarial sensibilizado que promueve la alerta temprana. | 0 | | | | 1<br>Sep 2011 | 0<br>Dic 2010 | |
| **P.I5** | Alianza de instituciones públicas y privadas comprometidas e involucradas en promover instrumentos y la cultura de la segunda oportunidad. | 0 | | | | 1<br>Sep 2011 | 0<br>Jun 2010 | |
| **P.I6** | Sistema estadístico establecido que permite el análisis continuo de las variables culturales en la empresarialidad. | 0 | | | | 1<br>Mar 2012 | 0<br>Dic 2010 | |

**Componente 1:** Desarrollo e implementación de instrumentos de detección y alerta temprana.

**Peso:** 25%

**Clasificación:** Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **C1.I1** | Empresarios son informados y sensibilizados online | 0 | | | | 60000<br>Sep 2011 | 99422<br>Dic 2010 | Finalizado |
| **C1.I2** | Empresarios realizaron la autoevaluación disponible online, de los cuales al menos el 15% son empresarios dinámicos. | 0 | | | | 7000<br>Mar 2012 | 4175<br>Dic 2010 | En curso |
| **C1.I3** | Promotores de la herramienta de autoevaluación activos (entre contadores, oficiales de crédito, abogados, etc.) en promover los instrumentos de alerta temprana | 0 | | | | 200<br>Mar 2012 | 69<br>Dic 2010 | En curso |
| **C1.I4** | Reuniones organizadas por la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile para consensuar y compartir las mejores prácticas de detección temprana de problemas. | 0 | | | | 2<br>Jul 2011 | 1<br>May 2010 | En curso |
| **C1.I5** | Bancos incorporan en sus procedimientos de supervisión de crédito prácticas de detección temprana desarrolladas por el proyecto | 0 | | | | 3<br>Sep 2011 | 1<br>Dic 2010 | En curso |

**Componente 2:** Facilitación de la resolución de crisis empresariales.

**Peso:** 25%

**Clasificación:** Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **C2.I1** | Profesionales en resolución de crisis empresariales capacitados y participando activamente de la red de resolución de crisis | 0 | | | | 20<br>Mar 2012 | 2<br>Dic 2010 | En curso |
| **C2.I2** | Instituciones relevantes participan y contribuyen a la red de resolución de crisis. | 0 | | | | 10<br>Sep 2011 | 9<br>Dic 2010 | En curso |
| **C2.I3** | Asesores pro-bono participan activamente en el proceso de selección de beneficiarios de la red de resolución de crisis. | 0 | | | | 10<br>Sep 2011 | 7<br>Dic 2010 | En curso |
| **C2.I4** | Empresas dinámicas superaron sus dificultades o han sido liquidadas en buenos términos con el apoyo de la red de resolución de crisis. | 0 | | | | 30<br>Mar 2012 | 4<br>Dic 2010 | En curso |
| **C2.I5** | Diseño de un módulo o curso específico sobre temas reeferidos a resolución de crisis en emprendimientos ddinámicos para ser impartido por instituciones de educación superior u otras. | 0 | | | | 1<br>Mar 2012 | 0<br>Dic 2010 | En curso |
| **C2.I6** | Sistema o módulo de capacitación de profesionales en resolución de crisis implementado ( 25 profesionales capacitados) | 0 | | | | 25<br>Mar 2012 | 0<br>Dic 2010 | En curso |

**Componente 3:** Apoyo a la reinserción de emprendedores fallidos en el ciclo empresarial.

**Peso:** 25%

**Clasificación:** Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **C3.I1** | Participantes en actividades de sensibilización de re-emprendedores. | 0 | | | | 350<br>Mar 2012 | 271<br>May 2011 | Finalizado |
| **C3.I2** | Ideas de negocios postuladas por re-emprendedores. | 0 | | | | 288<br>Mar 2012 | 0<br>Dic 2010 | En curso |
| **C3.I3** | 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. | 0 | | | | 30<br>Mar 2012 | 0<br>Dic 2010 | En curso |
| **C3.I4** | Tutores con experiencia en re-emprendimiento participando activamente en la aceleradora de negocios. | 0 | | | | 20<br>Mar 2012 | 3<br>Dic 2010 | En curso |
| **C3.I5** | Comunidad Nuevamente para compartir experiencias de buenas (malas) prácticas. (cantidad de personas participando de la comunidad) | 0 | | | | 100<br>Mar 2012 | 22<br>Dic 2010 | En curso |
| **C3.I6** | Caso de estudio sobre re-emprendimiento exitoso documentado y difundido a nivel nacional e internacional. | 0 | | | | 1<br>Mar 2012 | 0<br>Dic 2010 | En curso |

**Componente 4:** Apoyo al desarrollo de condiciones culturales y regulatorias más favorables para la supervivencia de emprendimientos dinámicos y el re-emprendimiento.

**Peso:** 25%

**Clasificación:** Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **C4.I1** | Aparaciones en prensa u otros medios de comunicación que recogen la experiencia del proyecto. | 0 | | | | 25<br>Sep 2010 | 27<br>Dic 2010 | Finalizado |
| **C4.I2** | Estudiantes, entre secundarios y universitarios, son sensibilizados sobre la importancia del re-emprendimiento empresarial. | 0 | | | | 400<br>Mar 2012 | 0<br>Dic 2010 | En curso |
| **C4.I3** | Promover el diálogo público-privado para proponer cambios en las políticas públicas que generen un entorno más favorable para la dinámica empresarial en Chile (Nº de reuniones con actores relevantes para generar los cambios) | 0 | | | | 10<br>Mar 2012 | 2<br>Dic 2010 | En curso |
| **C4.I4** | La experiencia chilena sobre re-emprendimiento es presentada a nivel internacional en eventos. | 0 | | | | 2<br>Mar 2012 | 0<br>Dic 2010 | En curso |
| **C4.I5** | La experiencia del proyecto está totalmente documentada y es difundida, a fin de estimular su replica en otros países. | 0 | | | | 1<br>Mar 2012 | 0<br>Dic 2010 | En curso |

| | **Hitos** | **Planeado** | **Fecha de cumplimiento** | **Logrado** | **Fecha alcanzada** | **Estado** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H0** | Evento de lanzamiento y posicionamiento realizado | 1 | Ene 2009 | 1 | Ago 2009 | Logrado |
| **H1** | Condiciones previas | 5 | Mar 2009 | 5 | Oct 2008 | Logrado |
| **H2** | Plataforma online diseñada y en funcionamiento | 1 | Mar 2009 | 1 | Dic 2010 | Logrado tarde |
| **H3** | Primer encuesta de opinión realizada | 1 | Mar 2009 | 1 | Sep 2008 | Logrado |
| **H4** | Red de resolución de crisis se encuentra conformada. | 1 | Sep 2009 | 1 | Dic 2010 | Logrado tarde |
| **H5** | [*] Talleres de sensibilización de promotres de la herramienta de autoevaluación desarrollados | 3 | Dic 2009 | 3 | Nov 2010 | Logrado tarde |
| **H6** | Empresarios son informados y sensibilizados online, de los cuales 1.300 realizaron la autoevaluación online | 10000 | Mar 2010 | 99422 | Dic 2010 | Logrado tarde |
| **H7** | [*] Manuales de capacitación realizados y al menos 5 miembros están capacitados. | 1 | Jul 2010 | 1 | Dic 2010 | Logrado tarde |
| **H8** | [*] Sistema de certificación de profesionales en resolución de crisis diseñado e implementado | 1 | May 2011 | | | No Logrado |
| **H9** | [*] Empresas dinámicas superaron sus dificultades o han sido liquidadas en buenos términos con el apoyo de la Red. | 12 | Jun 2011 | | | |
| **H10** | [*] Nuevas empresas constituídas con participación de re-emprendedores | 8 | Jul 2011 | | | |
| **H11** | Propuesta de política pública realizada | 1 | Ago 2011 | 6 | Dic 2010 | Logrado |
| **H12** | [*] Re-emprendedores reciben créditos para su nueva idea de negocios. | 3 | Sep 2011 | 3 | Abr 2011 | Logrado |

*[*] 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. No cumplir con la meta de ir a dos países de la región a dar a conocer el porgrama y sus resultados | Medio | Está un poco fuera de las manos del proyecto. Dados los cambios de equipo que se han dado en el ministerio de economía quienes financian esta parte del poryecto, es porbable que no puedan entregar los recursos: estamos tratando de identificar eventos en la region financiados en los que baste financiar el pasaje de algun miebro del equipo para que viaje a presentar el poryecto y sus resultados. | Coordinador del Proyecto |
| 2. No completar las metas consultores expertos en resolución de crisis | Medio | Exitse la posibilidad de que por la falta de flujo de empresas en crisis no tiene sentido reclutar más expertos en resolución de crisis ya que no hay casos para asignarles. Una forma de mitigación es mantenernos atentos a los interesados y seguir tratando de incrementar el flujo de empresas en crisis para que se mueva la variable de los expertos también. | Fundación Pro Innovación |
| 3. Riesgo de no cumplir la meta de empresas por diagnosticar en componente N°2. | Bajo | Faltan 7 empresas para llegar a la meta. Se están haciendo esfuerzos muy puntuales y directos (reforzar el boca a boca, revisar bases de datos, insistir con datos o empresasa que nos contactaron y no siguieron) para captar empresas sin embargo no tenemos certeza de que nos resultará ingresar los casos faltantes antes de octubre de manera de finalizarlos para la primera semana de Enero | Fundación Pro Innovación |
| 4. Riesgo de no llegar a la meta "30 nuevas iniciativas de negocios con su plan de negocios desarrollado" | Bajo | Realizar un trabajo mas exhaustivo en el seguimiento final de los participantes de talleres, encontrando la forma de motivarlos para terminar sus planes de negocios, ya que muchas veces han sentido que los conocimientos adquiridos son suficientes y no terminan sus planes. Se ha contratado un ejecutivo de reemprendimiento que apoya a los participantes que terminan los talleres en sus panes de negocios. | Octantis |
| 5. Riesgo de no desarrollar la comiunidad NM para compartir malas y buenas prácticas. | Bajo | Se está diseñando e ideando un sistema que permita mantener una comunidad activa, mas allá de la sustentabilidad del proyecto y de la componente en particular. | Octantis |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 12 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

## 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:**

Con los resultados obtenidos hasta ahora se puede concluir lo siguiente respecto de la sustentabilidad.
En herramienta de autodiagnostico se están haciendo mejoras para medir el performance y con más datos hacer una evaluación que sea significativa en términos estadísticos. Se está diseñando un plan de sustentabilidad concreta para mantener la herramienta disponible, activa, actualizada, Sofofa y Foro Innovación están disponibles para asumir el costo de mantención de la herramienta.
Después de un chequeo en varias instituciones para ver su interés en financiar un red de rescate cono la de NM existe la sensación generalizada de que es bueno pero de alcance reducido y el flujo de empresarios en crisis sigue siendo un problema para el avance, existe la hipótesis de que el mercado objetivo para este servicio tal como está concebido hoy es tan reducido que no se justifica. Creemos que en el modelo original hubo 2 hipótesis que no se cumplen, la componente 1 no es capaz de generar la dda. necesaria para red de rescate y tal como operan hoy la red y reemprendimiento no son capaces de autofinanciarse. Se hará una encuesta en Noviembre para medir cambio de mentalidad

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. En terminos de difusion vimos que eventos exclusivos tipo desayunos con clientes de bancos no surten demasidao efecto para reclutar gemte ni para diagnosticos ni para la red por lo que no se justifica el esfuerzo, por otro lado el beneficio de aparecer en TV es enorme por lo que tiene sentido concentrar más esfuerzos en lograr esos espcios. | Implementation | Balcells, María Magdalena |
| 2. EL parendizaje es resumen es que la red de rescate y reemprendimiento tal como estan diseñados hoy en día y sin atentar contra el espíritu del porgrama en que se hgace cargo de aquellos que nadie quiere hgacerse cargo, no es sostenible y no se puede financiar sin bajar el estándar de calidad y su relacion precio calidad que son su elemnetos difernciadores. Tampoco se percin¿be interés de financiarlo por parte de las instituciones involucradas: | Sustainability | Balcells, María Magdalena |
| 3. Otra lección realtiva a la sustentabilidad es la posibilidad de que el mercado al que se apunta en | Sustainability | Balcells, María Magdalena |

| | | |
|---|---|---|
| red de rescate es demasiado pequeño (en base a los datos que se tienen es de un mínimo de 5000 empresas y un máximo de 40000, que son tremendamente heterogeneas entre si y no es obvia la forma de encontrarlas y atraerlas con el programa.<br>No es obvio que los bancos sean el mejor aliado para atraerlas, limitrase a un solo banco tampoc es una fórmula adecuada y existe la posibiidad de que el mercado esté satisfaciendo por su cuenta el nicho al que se apunta. | | |
| 4. Otra importante lección de este semestre y gracias a la obtención de resultados es entender y vivir como poryecto piloto la necesidad de redefinición y autoevaluación permanente especailemnte en aquellas áreas en que está en juego la sustentabilidad | Sustainability | Balcells, María Magdalena |
| 5. Una de las lecciones aprendidas este semestre, tiene relación con el uso de la planificación y del marco lógico en particular como herramienta constante de medición del estado de avance del proyecto, evaluación constante de indicadores y metas y de la eventual necesidad de modificarlos o cambiarlos, mas allá de los plazos establecidos por BID FOMIN. | Implementation | Balcells, María Magdalena |