Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

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

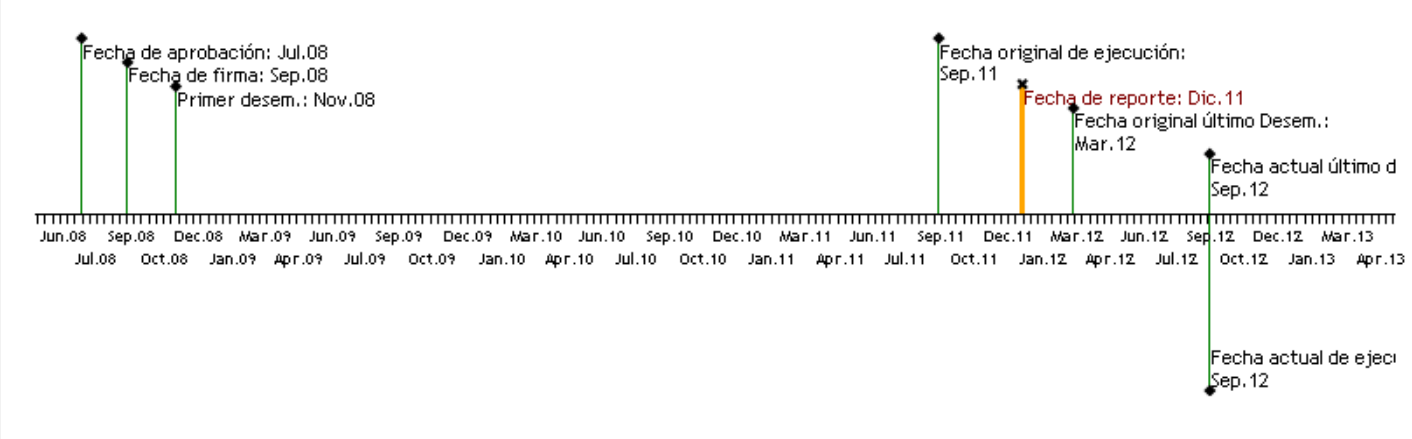
Propósito: Promover la articulación institucional para la creación de un modelo que minimice el costo social asociado al fallo empresarial a través de la prevención y reinserción de los emprendedores fallidos.

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

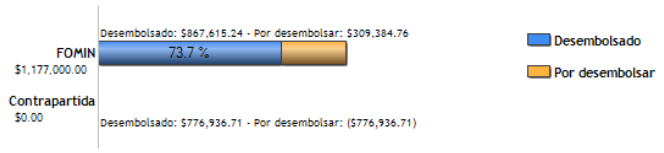
Agencia Ejecutora: Confederación de la Producción y del Comercio

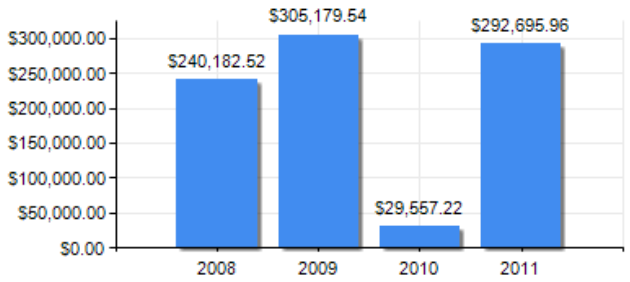
Líder equipo de diseño: Aldaz, Miguel
Líder equipo de supervisión: Diaz Lucarelli, Patricio R.

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

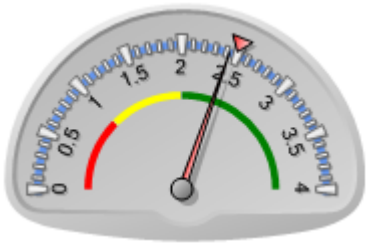


RECURSOS

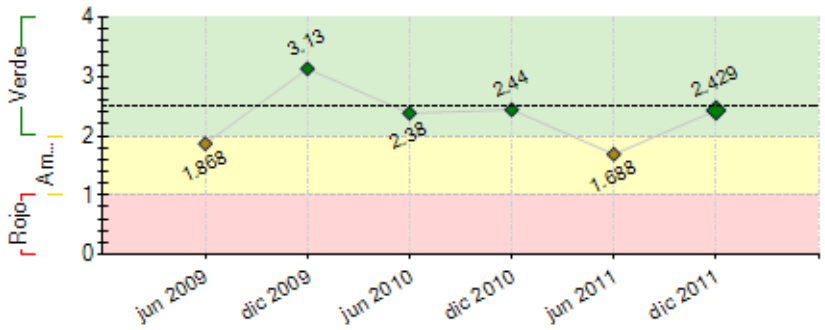




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.429
Promedio FOMIN: 2.491

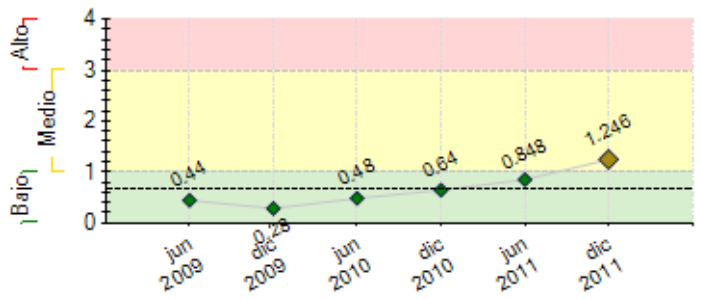


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Medio



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.677

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Durante el segundo semestre del 2011, se consolidó el trabajo realizado por el proyecto, llegando a su completa ejecución en todas las componentes. Es así como para la red de rescate, se llegó a 28 empresas apoyadas en el diseño de un plan de acción para su crisis, contando además con 10 expertos que calificaron para formar parte de la red, según los estandares establecidos por el Nuevamente.

En el área de reemprendimiento, se trabajó en 4 batch con un total de 51 reemprendedores que apoyados por un equipo de profesionales de diversas áreas, trabajaron en el desarrollo de sus planes de negocios. se generó también un pool de 12 profesionales especializados en trabajar con reemprendedores, sensibilizados respecto del fallo empresarial.

Se trabajó también en el diseño e implementación de un módulo educativo que sensibiliza a estudiantes en la temática del reemprendimiento y la aceptación del fallo. Se aplicó a un total de 507 alumnos y 19 profesores de 9 liceos y colegios de la región Metropolitana.

Por otra parte, se continuaron los esfuerzos por promover la alerta temprana de crisis empresariales, promocionando la herramienta en cada actividad realizada por el proyecto, llegando a tener 6507 evaluaciones online.

Finalmente, se mantuvieron los esfuerzos comenzados anteriormente respecto de la promoción del espíritu del proyecto, manteniendo la páina Web de este dinámica, activa y actualizada, llegando a las casi 100.000 visitas a fines del 2011.

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

Durante el segundo semestre del año 2011, el proyecto estuvo enfocado en finalizar de buena manera cada una de las componentes, teniendo ya definidas en términos generales, las metodologias con las que se desarrollaron estas. Esto en consideración a que la ejecución del proyecto se encontraba en el último semestre.

Es así como el trabajo en la red de rescate se concentró en la captación de nuevas emrpesas para ser apoyadas y en el buen resultado de las evaluaciones realizadas por lo eexpertos.

Para el caso de la componente de reemprendimiento, durante el segundo semestre se terminó la ejecución para los batrch que ya habían comenzado y se comenzaron dos nuveos grupos de trabajo. Además, se complementaron los talleres con nuevos contenidos que se identificaron como necesarios para dar un completo apoyo a los reemprendedores participantes del programa.

Respecto a la componente IV, se trabajó en el diseño e implementación del módulo educacional para la sensibilización del fallo empresarial.

Respecto de la continuidad de alguna de las componentes del proyecto, durante el primer semestre del año 2012 se espera formalizar el convenio que permita a otra organización mantener el funcionamiento de la herramienta de autodiagnóstico una vez terminado el proyecto, así como buscar otras alternativas para la continuidad de las otras componentes.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Promover la articulación institucional para la	**P.I1**	Sistema on-line de alerta temprana para emprendedores en dificultades, de acceso libre y confidencial, con contenidos y herramientas de auto-diagnóstico	0				1 Sep 2009	1 Dic 2010	

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.I2**	Aceleradora de negocios especializada y reconocida por apoyar el re-emprendimiento de emprendedores fallidos en funcionamiento.	0				1	0	
							Sep 2010	Dic 2011	
	P.I3	Red de especialistas en resolución temprana de situaciones de crisis empresarial capacitada y sostenible.	0				1	0	
							Mar 2012	Dic 2011	
	P.I4	Entorno empresarial sensibilizado que promueve la alerta temprana.	0				1	1	
							Sep 2011	Dic 2011	
	P.I5	Alianza de instituciones públicas y privadas comprometidas e involucradas en promover instrumentos y la cultura de la segunda oportunidad.	0				1	0	
							Sep 2011	Dic 2011	
	P.I6	Sistema estadístico establecido que permite el análisis continuo de las variables culturales en la empresarialidad.	0				1	0	
							Mar 2012	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	99422	Finalizado
							Sep 2011	Dic 2010	
	C1.I2	Empresarios realizaron la autoevaluación disponible online, de los cuales al menos el 15% son empresarios dinámicos.	0				7000	6507	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2011	
	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	69	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2010	
	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	3	Finalizado
							Jul 2011	Dic 2011	
	C1.I5	Bancos incorporan en sus procedimientos de supervisión de crédito prácticas de detección temprana desarrolladas por el proyecto	0				3	1	Finalizado
							Sep 2011	Sep 2011	
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	10	Finalizado
							Mar 2012	Sep 2011	
	C2.I2	Instituciones relevantes participan y contribuyen a la red de resolución de crisis.	0				10	11	Finalizado
							Sep 2011	Dic 2011	
	C2.I3	Asesores pro-bono participan activamente en el proceso de selección de beneficiarios de la red de resolución de crisis.	0				10	10	Finalizado
							Sep 2011	Sep 2011	
	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	25	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2011	
	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	1	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2011	
	C2.I6	Sistema o módulo de capacitación de profesionales en resolución de crisis implementado (25 profesionales capacitados)	0				25	0	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2011	
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	417	Finalizado
							Mar 2012	Ago 2011	
	C3.I2	Ideas de negocios postuladas por re-emprendedores.	0				288	147	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2011	
	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	11	En curso
							Mar 2012	Dic 2011	
	C3.I4	Tutores con experiencia en re-emprendimiento participando activamente en la aceleradora de negocios.	0				20	0	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2011	
	C3.I5	Comunidad Nuevamente para compartir experiencias de buenas (malas) prácticas. (cantidad de personas participando de la comunidad)	0				100	22	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2010	
	C3.I6	Caso de estudio sobre re-emprendimiento exitoso documentado y difundido a nivel nacional e internacional.	0				1	0	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2011	
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	27	Finalizado
							Sep 2010	Dic 2010	
	C4.I2	Estudiantes, entre secundarios y universitarios, son sensibilizados sobre la importancia del re-emprendimiento empresarial.	0				400	507	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2011	
	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	11	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2011	
	C4.I4	La experiencia chilena sobre re-emprendimiento es presentada a nivel internacional en eventos.	0				2	0	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2011	
	C4.I5	La experiencia del proyecto está totalmente documentada y es difundida, a fin de estimular su replica en otros países.	0				1	1	Finalizado
							Mar 2012	Dic 2011	

	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	2	Ago 2011	Logrado tarde
H9	[*] Empresas dinámicas superaron sus dificultades o han sido liquidadas en buenos términos con el apoyo de la Red.	12	Jun 2011	12	Jul 2011	Logrado tarde
H10	[*] Nuevas empresas constituídas con participación de re-emprendedores	8	Jul 2011	8	Ago 2011	Logrado
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. Reemprendedores que finalizaron los talleres no entregan sus planes de negocios terminados	Alto	Para los talleres de reemprendimiento se generaron 4 batch de trabajo, En la ejecución de cada uno, se fueron identificando necesidades que no habrían sido consideradas en los batch anteriores, por lo que se fueron compelemnando los talleres iniciales con nuevos talleres y tutorías. Por esto, las actividades fueron alargándose para todos los grupos de trabajo, Esto, unido a que la ejecución de estos comenzó recién en el último año de ejecución del proyecto, implicó que el trabajo de tutorías y talleres terminara en diciembre de 2011, incluso en algunos casos, se trabajó hasta enero de 2012. Dada la época del año, que implica en muchos casos una sobrecarga importante del trabajo de cada uno, hizo que la entrega de los palnes de negocios no fuera la esperada. Como medida de mitigación, se está enviándo correos electrónicos solicitando la entrega de los planes de negocios en el estado de depuración y avance que los emprendedores tengan avanzado.	Octantis
2. Problemas para dejar instalados los aprendizajes en capacitación en reemprendimiento	Medio	Por ser ejecutado por la incubadora de negocios de la Universidad Adolfo Ibañez, Octantis, los relatores/ tutores que trabajaron en la componente de reemprendimiento estaban concentrados en esta institución. Al cerrar esta incubadora, existe un alto riesgo de no encontrar una institución que capitalice la experiencia adquirida por estas personas en el trabajo con reemprendedores. Si embargo, se harán los esfuerzos para que alguna institución pueda trabajar con al metodología que fue desarrollada en el proyecto.	Octantis
3. 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
4. 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
5. 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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 15 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **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:

NM desarrolló herramienta auto diagnóstico, red de rescate, reemprendimiento, difusión, diálogo público privado y educación y un costo fijo anual en régimen de $300.000 USD/año. Acciones para la sostenibilidad:
1.Reuniones con 5 instituciones para que dieran continuidad
2.Diseño variante del modelo para evaluación y desarrollo de capacidades de empresarialidad para proveedores minería de BHP
3.Diálogo público privado permanente aporta insumos a Ley de quiebras de Minecon
4.Portal web actualizado con información de contenidos, eventos y redes sociales, comunidad NM.
5.Herramienta alerta temprana disponible y en mejoramiento con variables para medir desempeño
6.En desarrollo convenio que salvaguarda intereses de los beneficiarios que usan herramienta para poder usar datos agregados con fines académicos y de investigación.
7.Manual para consultores expertos en rescate de empresas en crisis.
8.Metodología plan de salto para reemprendedores.
9.Módulo de intervención en colegios para sensibilizar en reemprendimiento
10.Experiencia del piloto documentada
11.Aporte cambio cultural desmitificando fallo empresarial y valora experiencia de empresarios que han tenido fallos

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Otra leccion que está ligada a todos los ciclos del proyecto y parecería un poco obvia pero no está demás especificarla, especialmente ahora en la etapa de cierre del proyecto y además se asocia especialmente al diseño y la sostenibilidad, nos encontramos con que la forma en que se diseñan los tiempos de implementación, es poco realista, en un proyecto piloto son tantas las cosas que pueden cambiar o no resultar, que cualquier estimación que se haga debiera tener como fecha tope 6 meses antes de la fecha final de implementación y esto para evitar dejar de contar con el entusiamso y fuerza del recurso humano para darle un cierre paorpiado al porceso (se planteó esta situación como un riesgo también)	Sustainability	Balcells, María Magdalena
2. Después de una larga ronda de reuniones con todas las instituciones que han apoyado el proyecto durante su diseño y ejecución para poder darle continuidad, nos enconramos con que los dos servicios mas específicos, profundos y completos del nuevamente, no pueden susbsistir con el diseño actual si no se cuenta con un "subsidio" permanente de alguna institución, y que con estas reuniones nos dimos cuenta de que no iba a ser posible levantarlo en ese grupo de gente, puesto que en general al nicho al que el proyecto apunta no tiene los recursos para absorber todos los costos, ni el potencial inmediato para ser atractivo para potenciales inversionistas (sólo algunos casos más excepcionales). Esta idea siempre estuvo clara, sin embargo, pero recién después de esas reuniones nos dimos cuenta y aprendimos la leccion que ese elemento por si sólo era suficiente para rediseñar el modelo si es que la sostenibilidad hubiera sido la prioridad, pero que le jugaba en contra a sacar adelante a los reemprendedores para ir genrando un cambio cultural.	Sustainability	Balcells, María Magdalena
3. Por otra parte, se considera necesaria la constante evaluación y reformulación de indicadores definidos al principio del proyecto, ya que al iniciar el trabajo en terreno se conocen las condiciones reales con las que proyecto trabaja (Perfil de beneficiarios, condiciones del mercado, avances previos referidos al tema abordado por el proyecto, etc.). En particular, el NuevaMente, como proyecto piloto, fue formulado bajo una serie supuestos (tamaño de empresas a trabajar con la Red de Rescate o potencial de crecimiento de los proyectos postulados por lo reemprededores en la componente III, por ejemplo) sobre el cual se definieron los indicadores y metas a cumplir. Sin embargo, una vez iniciada la ejecución, algunos de esos supuestos no se dieron como se esperaba, debiendo adaptarse a la realidad, lo que genero que los resultados no fueran literalmente tales como se plantearon inicialmente.	Design	Balcells, María Magdalena
4. En resumen, y en términos generales, el último semestre de ejecución del proyecto nos dejó como lección la necesidad de tener en consideración el tiempo límite para ejecutar y obtener los resultados esperados. Esto, en el caso del Proyecto NuevaMente, fue un factor crítico, ya que la implementación e inicio de ejecución de las componentes II y III fue tardía, comenzando en la práctica, en el año 2011.	Implementation	Balcells, María Magdalena
5. Incorporar un pago para la inscripción de las diferentes etapas de los talleres. Se incorporo para los talleres de reeprendimiento un pago simbólico asociado a la inscripción de cada etapa de los talleres. Esto generó compromiso en la asistencia y participación de los reemprendedores. Se consideró de todas formas, becas para aquellos emprendedores que queriendo participar del proyecto, no tenían capacidad para pagar la inscripción completa.	Implementation	Balcells, María Magdalena
6. Falta de tiempo para el apoyo final a los reemprendedores en plasmar conocimientos en sus planes de negocio. Debido a la carga de tiempo que implicó para todos los emprendedores el final del proyecto, estos no pudieron participar en todas las actividades y reuniones a los que fueron convocados. Muchas de estas, con el especialista en reemprendimiento, estaban orientadas a plasmar los conocimientos adquiridos en los planes de negocio, que eran el producto esperado para el final de los talleres. A pesar de que los conocimientos en muchos de ellos fueron implementados en sus proyectos, no hubo la respuesta esperada en las entregas finales de los planes de negocios. La lección aprendida de lo anterior indica que, a pesar de ser una ganancia tanto para los beneficiarios como para los resultados generales del proyecto, al incorporare mejoras a cada uno de los procesos, es necesario evaluar el tiempo disponible del proyecto, con el fin de no ver afectados los indicadores y metas previamente definidas.	Implementation	Balcells, María Magdalena
7. Mejora de los contenidos de los talleres de reemprendimiento incorporando necesidades identificadas en nuevos grupos. A medida que se desarrollaban los diferentes grupos de trabajo de reemprendimiento, se identificaron áreas en las que se estimó necesario potenciar el trabajo, modificando y actualizando los contenidos en función de los necesidades reales identificadas entre los reemprendedores participantes de los talleres. Como experiencia resultó positiva, quedando como lección aprendida la idea de buscar constantemente mejoras en la ejecución del proyecto incorporando la experiencia adquirida en este mismo.	Implementation	Balcells, María Magdalena