



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

JULIO 2016 - DICIEMBRE 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Aceleradora de Negocios para la Patagonia Chilena

Nro. Proyecto: CH-M1060 - Proyecto No.: ATN/ME-14481-CH

Propósito: metodología para la aceleración de negocios, aplicable en áreas remotas

País Administrador

CHILE

País Beneficiario

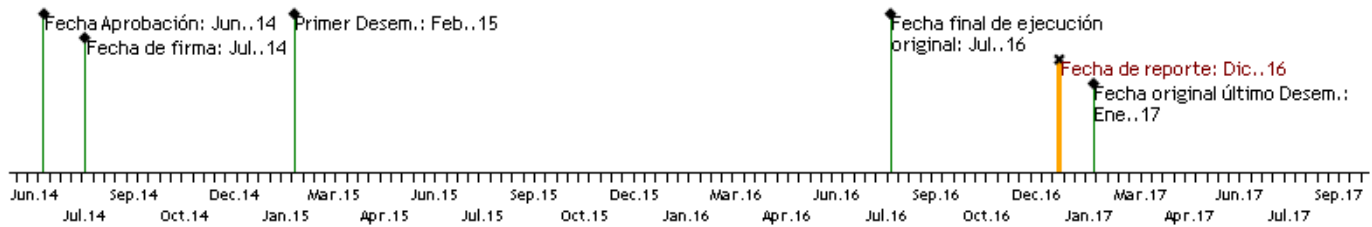
CHILE

Agencia Ejecutora: FUNDACIÓN TECHNOSERVE CHILE

Líder equipo de diseño: CAROLINA CARRASCO

Líder equipo de supervisión: CAROLINA CARRASCO

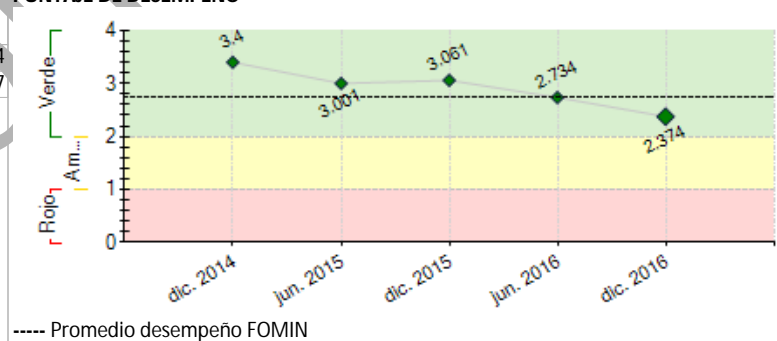
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$150,000.00	\$9,490.05	\$140,290.74
Contrapartida	\$800,000.00	\$0.00	\$567,923.77

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Principales logros:

- 7 convocatorias lanzadas.
- 258 emprendedores recibieron asistencia técnica (meta 240, julio/16).
- Evaluación por parte de emprendedores del programa 6,5 sobre 7.
- 93 empresas con crecimiento en ventas superior a 10% (meta 100, julio/16).

Principales actividades:

- Difusión del programa: 7 convocatorias realizadas con posicionamiento efectivo, incluso sin oferta de fondos SSAFD, con gran presencia de postulantes fuera de las capitales.
- Desarrollo de planes de crecimiento: ciclos de capacitación y asesorías realizados a 258 emprendedores con el objetivo de desarrollar planes de crecimiento, instalando conocimientos de gestión de negocios a través de metodología práctica de aprendizaje.
- Diversificación del modelo de ingresos: incorporación de productos de patrocinio de fondos y asesorías de implementación de proyectos.
- Mejora continua: implementados procedimientos transversales a los procesos de la aceleradora, de tal forma que las decisiones pudieran ser tomadas con base en evidencia de experiencias anteriores, en una constante búsqueda de mejores prácticas.

Principales riesgos:

- Riesgo: No obtener apoyo de sector privado en la operación del programa para lograr mayor consolidación de la aceleradora en la Patagonia, expandir su

- impacto y asegurar su sostenibilidad a futuro.
- Mitigación: Se realizaron acciones para acercar la aceleradora con la iniciativa privada a través de mesas de trabajo, así como para fortalecer el posicionamiento de Potencia Patagonia abriendo diálogo con distintos actores del entorno de emprendimiento de la Patagonia, destacando el impacto generado por el programa y buscando vínculos con organizaciones estratégicas.

Acciones críticas para la sostenibilidad

- Diversificar el modelo de ingresos de la aceleradora, incorporando nuevos servicios para emprendedores y buscando desarrollar programas con empresas privadas de la región. Con base en esta estrategia, se implementaron las siguientes acciones a lo largo del programa:
- Servicio de patrocinio de fondos: asesorías de gestión y técnicas para emprendedores beneficiarios de fondos CORFO.
- Asesorías Fase II: oferta de asesorías de implementación de planes de crecimiento para beneficiarios que concluyeron la fase I del programa.
- Realización de Mesas de Trabajo con iniciativa privada: establecimiento de vínculos puntuales con el sector privado durante dichas actividades, que podrían avanzar de forma más efectiva con la implementación de acciones de seguimiento posteriores.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Pese a dificultades surgidas durante la ejecución, el proyecto logro sus metas y fue evaluado satisfactoriamente. Los desafíos actuales tienen que ver con la sostenibilidad y la concreción de alianzas con el sector privado.

Evaluación final

Desde un punto de vista cualitativo, a través de la visita in situ realizada, se apreció que los emprendedores beneficiarios del programa se sintieron acompañados y empoderados, contando con un apoyo ajustado a su realidad que les permitió mejorar sus niveles de competitividad, abriéndoles el apetito para continuar capacitándose para beneficio de sus negocios. A partir de la evaluación realizada se evalúa que la ejecución del proyecto fue satisfactoria pues de 10 metas establecidas, se cumplieron 6 de estas metas (en algunos casos sobrepasando lo propuesto). De las 4 metas que no se cumplieron, 2 de ellas quedaron muy cerca de cumplirse y quedan 2 metas pendientes por efectuar de acuerdo a sus respectivos indicadores a corto plazo. Igualmente se considera que fue un proyecto efectivo, por el logro del fin en la población objetivo y a juicio de los actores entrevistados en el ecosistema emprendedor donde se efectuó el programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40853856>

SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
Propósito: metodología para la aceleración de negocios, aplicable en áreas remotas	R.1 micro y pequeñas empresas generan nuevos vínculos comerciales	0	160	104	0 %
	R.2 % de alumnos que obtienen nota mínima de aprobación o superior en curso e-learning	80	80	97	0 %
Clasificación: Muy Satisfactorio					
Componente 1: Promoción y Diseminación del Proyecto	C1.11 Número de llamados a emprendedores realizados	3	7	7	0 %
	C1.12 Número de postulantes que cumplen con criterios base	145	310	684	0 %
Peso: 10%					
Clasificación: Satisfactorio					
Componente 2: Aceleración de Negocios	C2.11 micro y pequeñas empresas tienen acceso a material de capacitación en gestión de negocios	0	500	524	0 %
	C2.12 micro y pequeñas empresas reciben acompañamiento y asistencia técnica en diseño e implementación de planes de negocios	70	240	258	0 %
	C2.13 Ciclos de capacitación en planes de negocios realizados en las regiones de Los Lagos, Aysén y Magallanes	2	6	7	0 %
	C2.14 Formación de mesas de diálogo con empresas ancla	0	3	3	0 %
Peso: 86%					
Clasificación: Muy Satisfactorio					
Componente 3: Generación de conocimiento y comunicación estratégica	C3.11 How-to-guide sistematizado y documentado (Aprendizaje de cómo operar un programa costo efectivo de aceleración de negocios en áreas remotas)	0	1	1	0 %
	C3.12 Presentaciones How-to-Guide ante actores relevantes	0	3	0.1	0 %
Peso: 4%					
Clasificación: Satisfactorio					

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1 Nomina de actores miembros de mesas de dialogo identificados en las 3 regiones administrativas de la Patagonia	1	Ene. 2015	1	Ene. 2015	Logrado
H1 Condiciones previas	6	Ene. 2015	6	Nov. 2014	Logrado
H2 Convocatoria 4	1	Mar. 2015	1	Ene. 2015	Logrado
H4 Primer Informe Consolidado indicadores de empresas participantes, con distinción de genero	1	Mar. 2015	1	Mar. 2015	Logrado
H3 Convocatoria 5	1	Jul. 2015	1	Jul. 2015	Logrado
H5 Convocatoria 6	1	Mar. 2016	1	Ene. 2016	Logrado
H6 Segundo Informe Consolidado indicadores de empresas participantes, con distinción de genero	1	Jul. 2016	1	Jul. 2016	Logrado
H7 [*] Guía Metodologica sistematizada y documentada electronicamente	1	Dic. 2016	1	Ene. 2017	Logrado tarde

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Cambios en la política nacional

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN****1. Deserción del proceso por parte de las MIPES seleccionadas****Nivel:** Media**Responsable:** Coordinador del proyecto**Estado:** Vigente

Comentarios: Inclusión de Working day allanando el camino a los emprendedores para que continúen el desarrollo de planes de negocio. Ofrecer disponibilidad de asesores a través de distintos medios, Skype, teléfono, correo. Comunicación constante con emprendedores acerca del avance de los proyectos, actividades por hacer. Reducción de cantidad de trabajo y tiempo necesario para postular a fondo SSAFD. Calendarización de actividades del programa fuera de temporadas en la Patagonia. Para emprendedores de la sexta convocatoria y séptima convocatorias se han informado y promocionado su postulación a herramientas de financiamiento distintas al SSAFD.

2. Empresas ancla de la Patagonia no implementan acciones de incorporación a sus cadenas de valor de las MIPES del programa**Nivel:** Media**Responsable:** Coordinador del proyecto**Estado:** Vigente

Comentarios: Por causa de la demora en el lanzamiento de la quinta convocatoria en las regiones de Los Lagos y Magallanes y la desautorización de la 5ta convocatoria en la región de Aysén, la gerente de Potencia Patagonia y el director de TechnoServe se reunieron con las ejecutivas de FOMIN y determinaron a postergar las primeras mesas de trabajo hasta el segundo semestre de 2015. La conformación de las mesas de diálogo con líderes empresariales tuvo el objetivo de lograr acercamientos entre el sector público y privado a este proyecto, con la preocupación constante de fortalecer redes locales en coordinación con Corfo y Fomin. Se está mejorando la oferta de valor y la comunicación de dicha oferta para captar mejor el interés del sector privado, incorporándolo al desarrollo de emprendedores en sus comunidades de interés y/o en su cadena de valor.

3. Rotación de personal en el equipo de Potencia Patagonia**Nivel:** Media**Responsable:** Coordinador del proyecto**Estado:** Vigente

Comentarios: Para mitigar el riesgo de rotación de personal, se han implementado actividades periódicas relacionadas a team building, como el offsite de Potencia Patagonia en octubre/2016, en el cual todo el equipo se reunió presencialmente en Puerto Varas por dos días para conectarse, planificar el año 2017 de la aceleradora y fortalecer sus vínculos. Mensualmente se realizan reuniones de seguimiento, evaluación y planificación de actividades con el equipo completo. Sin perjuicio del anterior, la comunicación entre el personal es constante y a través de distintos medios de comunicación para asegurar que el mensaje sea entregado y entendido correctamente.

4. Desinterés en la postulación por parte de las empresas**Nivel:** Media**Responsable:** Coordinador del proyecto**Estado:** Vigente

Comentarios: Ante el retiro de fondos SSAFD, Potencia Patagonia ha logrado identificar y comunicar una nueva propuesta de valor, resaltando los beneficios a los que podrán acceder las empresas, incluyendo acceso a nuevas fuentes de financiamiento. A cada convocatoria, se han incorporado lecciones aprendidas de las anteriores: Potencia Patagonia realiza en cada ciclo un análisis de costo-efectividad acerca de los medios de difusión e incorpora innovaciones y mejoras al proceso de convocatoria. El número de postulantes obtenido en cada convocatoria nos permite afirmar que el riesgo de no captar el interés de las empresas de la zona ha sido minimizado.

5. Desinterés por parte de las empresas en ingresar a Potencia Patagonia**Nivel:** Media**Responsable:** Coordinador del proyecto**Estado:** Vigente**Comentarios:** Reportado en Riesgo 1
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0
SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** P - Probable

La metodología aplicada por TNS ha demostrado su efectividad y valor agregado para apoyar el desarrollo de pequeños negocios. Gracias a la ejecución de este proyecto, TNS cuenta con importantes aprendizajes para la implementación de este modelo en zonas remotas. La sostenibilidad estará determinada principalmente por la capacidad de TNS de generar nuevas alianzas -especialmente con el sector privado- que permitan financiar parte de la operación.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO*[No se reportaron factores para este período]***Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:**

La estrategia de sostenibilidad se basó en diversificar el modelo de ingresos de la aceleradora. Se realizaron mesas de diálogo, con el objetivo de acercarnos con grandes empresas de rubros extractivos o salmoneras, que busquen minimizar su impacto en la Patagonia. Esta experiencia nos acercó al sector privado, sin embargo, la vinculación fue puntual y obtuvo poco avance. Por otro lado, se han establecido cuotas de incorporación a los emprendedores por los servicios entregados. En 2016 se recaudaron \$28MM, representando un 10,2% del presupuesto pecuniario de la aceleradora. Adicionalmente, aumentamos la oferta de servicios de la aceleradora:

-Patrocinio de fondos: asesorías de gestión y técnicas para emprendedores beneficiarios de fondos CORFO. Se han incorporado 5 proyectos que reportan \$24MM en ingresos, más posibles premios según el cumplimiento de metas;

-Asesorías Fase II: servicio en fase piloto con 6 emprendedores, consiste en ofrecer asesorías de implementación para beneficiarios que concluyeron la Fase I del programa

Por fin, se realizará durante 2017 un estudio para identificar oportunidades para la aceleradora, como parte de la estrategia de continuidad y expansión.

[Plan de Sostenibilidad](#)**SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO****Lecciones Aprendidas**

1. Diversificar el modelo de ingresos: Diversificar el modelo de ingresos de una aceleradora es clave

Relativo a
Sustainability

Autor
Vicenzi, Bruno

para la sustentabilidad. Se deben analizar distintas líneas de acción que en suma generen un aporte significativo en términos de ingresos. Aun así, es importante considerar que, dado el alto costo operativo de operar en sectores aislados, la aceleradora difícilmente podrá independizarse por completo del aporte de subsidios estatales.

2. Brindar autonomía administrativa con políticas y procedimientos definidos centralmente: los miembros del equipo ubicados en zonas remotas deben tener autonomía suficiente para poder tomar decisiones, pero siempre aplicando normas que garanticen el orden y la pertinencia de los gastos, con recursos y marcos referenciales. Para ello, se recomienda establecer centralmente políticas y procedimientos comunes, y en este marco dar autonomía a los miembros del equipo, en especial para tomar decisiones relacionadas con la prestación de servicios tales como gastos de alojamiento, viáticos y transporte.

3. Tomar decisiones logísticas con foco en incrementar el impacto:

La gestión logística fue clave para hacer posible el modelo de Potencia Patagonia basado en llevar servicios de calidad directamente a donde trabajan los empresarios. En esta línea, se tomaron las siguientes decisiones: (a) Área de cobertura: definida en base a la disponibilidad de rutas de transporte que permitan el acceso de los asesores hacia los emprendedores, logrando atender a un 43% de negocios fuera de las capitales regionales. (b) Ambiente de aprendizaje: las condiciones del espacio físico tienen gran incidencia en el aprendizaje, y por ende en los resultados de la aceleradora. La medición de la satisfacción de los emprendedores respecto a aspectos logísticos permitió la realización de constantes ajustes. (c) Planificación y ejecución a tiempo: la planificación de actividades habilita la preparación de asuntos logísticos con anticipación. Esto ha permitido lograr importantes ahorros y transmitir profesionalismo.

4. Gestionar equipos remotos requiere autonomía, metas claras, comunicación constante y seguimiento efectivo:

Considerando el aislamiento de los miembros del equipo en una zona remota, la coordinación, comunicación y seguimiento de las actividades de la aceleradora representan un desafío. Para ello recomendamos a modo de síntesis: (a) Brindar autonomía de los miembros del equipo más aislados para que representen a la aceleradora como embajadores; (b) Establecer metas claras para cada miembro del equipo, utilizarlas para medir su desempeño, y reconocer cómo ellas contribuyen a los objetivos y resultados acumulados de la aceleradora; (c) Mantener una comunicación constante y realizar reuniones de coordinación virtuales y presenciales periódicamente; (d) Realizar seguimiento efectivo para revisar avances, nivelar el desempeño y orientar próximos pasos.

5. Aprender, mejorar y crear valor en base a evidencia:

Algunas recomendaciones en base a la experiencia de Potencia Patagonia: (a) Definir cómo se va a medir el impacto y monitorear el avance hacia el mismo de manera regular; (b) Aprovechar la instancia de elaborar reportes para rendir cuentas a las contrapartes para analizar aprendizajes y oportunidades de mejora; (c) Combinar métodos cualitativos y cuantitativos para profundizar en el entendimiento de cómo va el proyecto y cómo mejorar; (d) Aprovechar talleres y asesorías para recoger información de los clientes; (e) Evitar saturar a los clientes de encuestas; (f) Evitar levantar información que no sea útil para tomar decisiones; (g) Buscar la manera de devolver información de valor a los clientes, a modo de agradecimiento por la información que te entregan; (h) Realizar reuniones de equipo para analizar los resultados medidos y tomar decisiones de cómo mejorar.

6. Establecer contactos y alianzas con entidades clave permite: (a) Alinear esfuerzos y crear una agenda común; (b) Potenciar el impacto; (c) Reducir costos e identificar sinergias. No limitar el mapeo por no lograr visualizar un vínculo con una determinada organización o persona. Dado que es un proceso continuo, la necesidad de las alianzas pueden surgir a lo largo de la ejecución del proyecto.

7. Para hacer encadenamiento productivo no basta con hacer contactos: uno de los principales desafíos identificados en la Patagonia fue el bajo nivel de incorporación de empresas de menor tamaño en cadenas de valor de empresas medianas y grandes. Para ello, se desarrollaron mesas de trabajo con grandes empresas locales. Sin embargo, esta actividad no tuvo el resultado esperado. TechnoServe Chile ha desarrollado recientemente una experiencia exitosa de encadenamiento productivo en otro programa. Los principales aprendizajes fueron: (a) El encadenamiento productivo es un proceso complejo; (b) Requiere al menos la asignación de una persona destinada a gestionar el proceso; (c) Implica identificar el cruce entre oferta y demanda: diagnosticar qué necesidades de las grandes empresas pueden ser cubiertas por las empresas de la aceleradora; (d) Se deben estudiar los requerimientos de contratación de las grandes empresas, identificar y realizar un plan para cubrir brechas de las micro empresas.

8. Fortalecer el aprendizaje asociado a la implementación del plan: la entrega de conocimientos al emprendedor continúa durante la etapa de implementación, sólo que en esta fase no existe un plan único para toda la cartera. Por el contrario, el asesor realiza capacitación a medida, en base a un set de herramientas, según el plan de trabajo. En esta etapa el asesor pone a disposición del emprendedor aquello que le permita completar su plan de crecimiento de manera exitosa, manteniendo el foco en la instalación de capacidades. Algunos de los temas frecuentes abordados en esta etapa son: (a) Ventas y marketing; (b) Manejo operativo más eficiente; (c) Manejo de capital de trabajo; (d) Administración de recursos humanos.

9. Hacer seguimiento al plan de crecimiento y realizar ajustes para lograr los resultados esperados: al fin de la primera etapa, el emprendedor cuenta con un plan de crecimiento, una carta Gantt, indicadores y metas. Con estas herramientas se busca apoyar al emprendedor en la etapa 2 para verificar si las actividades están entregando los resultados esperados. Es clave que el asesor apoye al emprendedor a corregir el rumbo en caso que el proyecto no esté logrando lo que se había propuesto.

10. Entregar feedback experto sobre el plan de crecimiento: durante la elaboración del plan de crecimiento, existen 2 instancias donde el emprendedor recibe retroalimentación: presentación intermedia y presentación final. En ambas oportunidades, los emprendedores presentan sus planes de crecimiento ante un jurado de expertos del sector público y privado quienes entregan feedback y recomendaciones. Estas instancias son muy útiles para fortalecer los proyectos, así como la fomentar vinculación ente emprendedores: 81% de los participantes reconocieron que el programa les permitió vincularse con otros emprendedores. Importante diversificar el perfil del jurado, de tal forma que puedan entregar mejores herramientas y contactos para solucionar desafíos operativos de los emprendedores. Para pasar a la 2da etapa, el comité evalúa: (a) cumplimiento de los compromisos del emprendedor en la etapa 1; (b) Potencial del proyecto de crecimiento en función de diferenciación, innovación y/o escalabilidad.

11. Los "quick wins" o "ganancias rápidas" son pequeños cambios que generen resultados y que son fáciles de implementar. El asesor y el emprendedor van identificando estos "quick wins" que no requieren una inversión mayor, durante la primera etapa de aceleración. El foco de esto es apoyar al emprendedor para que empiece a crecer con lo que ya tiene y demostrándole su propia capacidad de generar resultados en el corto plazo.

En la experiencia de TechnoServe, estos pequeños cambios tienen un efecto muy importante en el proceso de aceleración: (a) Permiten que el emprendedor se motive, al ver resultados rápidos; (b)

Implementation Vicenzi, Bruno

Implementation Vicenzi, Bruno

Implementation Vicenzi, Bruno

Implementation Vicenzi, Bruno

Implementation Vicenzi, Bruno

Implementation Vicenzi, Bruno

Implementation Vicenzi, Bruno

Implementation Vicenzi, Bruno

Implementation Vicenzi, Bruno

Implementation Vicenzi, Bruno

Entregan al emprendedor mayor claridad sobre las mejores oportunidades de crecimiento; (c) Sientan las bases para un cambio mayor en el negocio; (d) Dejan utilidades, que muchas veces permiten financiar el crecimiento sin necesidad de acceso a subsidios o créditos. Estos cambios han permitido a la fecha que los negocios crezcan un 68% en promedio durante la primera etapa.		
12. Identificar la oportunidad de mercado de mayor potencial: el análisis del mercado es una de las etapas más importantes durante el desarrollo del plan de crecimiento. A partir de estudios de la industria y análisis de la competencia, el emprendedor es capaz de visualizar necesidades y brechas de mercado que podría suplir. Cuantificando esta oportunidad y cuánto necesita capturar para lograr sus metas, el emprendedor puede decidir con mucho más fundamento la estrategia de crecimiento para su negocio. En Potencia Patagonia, se ha observado una tendencia a que los emprendedores utilicen su localidad como "laboratorio" para validar técnica y comercialmente su producto. Una vez realizada la validación, el emprendedor ingresa en una siguiente fase donde puede adoptar una perspectiva de escala, es decir apuntar a nuevos mercados tanto a nivel nacional como para exportación dependiendo de las características del producto y de su industria.	Implementation	Vicenzi, Bruno
13. Aplicar metodologías de enseñanza de adultos: para instalar capacidades, TechnoServe utiliza herramientas para lograr aprendizajes y cambios en personas. (a) Modelo CREAR Desarrollado por TechnoServe, este modelo permite entregar aprendizaje como un proceso creativo, donde los participantes construyen sus propios conocimientos. Se aplica a lo largo de las tres herramientas de capacitación que Potencia Patagonia utiliza de manera combinada. En este marco, el papel de los asesores es acercarlos a los participantes los conocimientos de negocios y facilitarles el proceso de incorporarlos en su práctica empresarial. (b) SWITCH: incorpora las enseñanzas de los especialistas en comportamiento organizacional Chip y Dan Heath planteadas en su libro "Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil". Su modelo plantea que para lograr un cambio en las personas se requiere poner en juego tres elementos que están en tensión: la mente racional, mente emocional y el entorno de la persona.	Implementation	Vicenzi, Bruno
14. Foco en el desarrollo de capacidades de gestión empresarial: Potencia Patagonia pone su foco en que los emprendedores participantes sean capaces de aprender y aplicar una serie de conceptos de gestión empresarial básicos, priorizados según lo más importante previo a tomar una decisión de crecimiento. El principio es que el emprendedor sea dueño no sólo del negocio sino también del rumbo que le dé, siendo el asesor un facilitador equilibrando entre un rol orientador y otro capacitador. Instalar este tipo de capacidades es clave para lograr un desarrollo económico de largo plazo, ya que los emprendedores son capaces de continuar aprovechando estas herramientas sin el apoyo de su asesor de manera autónoma, luego de su paso por la aceleradora.	Implementation	Vicenzi, Bruno
15. Adaptar los criterios de selección: Se realizaron tres ajustes al proceso de selección: (a) Evaluación de la ambición del emprendedor de tener un negocio diferenciador y escalable - cambio positivo para los resultados de los emprendedores que, sin tener estas características al momento de postular, estuvieron dispuestos a buscarlas con apoyo de la aceleradora. (b) Ajustes en criterios de selección, basados en potencial de impacto - Los requisitos de selección durante los 3 primeros años estuvieron sujetos a criterios del subsidio SSAF-D. Cumplido su plazo de entrega, se realizaron los siguientes ajustes a los criterios de selección: permitir el ingreso de empresas ventas anuales hasta MM \$200; ofrecer cupos a emprendedores con ventas incipientes, con el potencial y compromiso buscado; Eliminar el requisito de antigüedad máxima. (c) Cobertura geográfica en función de emprendedores con potencial de impacto: preferible trabajar con buenos emprendedores que limitarse zonas específicas.	Implementation	Vicenzi, Bruno
16. Estructurar un proceso de selección que identifique emprendedores con mayor potencial: un proceso estructurado y documentado transmite transparencia frente a los postulantes, lo que contribuye a construir confianza. Además, permite ser evaluado y mejorado ciclo a ciclo, en cada una de sus etapas. Finalmente, el foco en considerar el potencial de crecimiento dentro del proceso de selección es fundamental para que la aceleradora maximice los resultados de impacto económico.	Implementation	Vicenzi, Bruno
17. Analizar los medios por los que llegaron los seleccionados, y el costo de convocarlos: para la primera convocatoria: Investiga los hábitos y la cultura de la gente para poder planificar una buena estrategia de difusión. Promueve tu programa donde tu público objetivo se informe. Para ello, no olvides considerar la experiencia y las recomendaciones de otras organizaciones de la zona. A partir de la segunda: Evalúa la relación entre costo efectividad de los medios que utilizas para la difusión. Analiza cómo se informaron de la aceleradora los emprendedores que queden seleccionados, el costo de utilizar cada uno de los medios, y divídelo por los seleccionados que llegaron a la aceleradora por ese medio.	Implementation	Vicenzi, Bruno
18. Definir y posicionar una propuesta de valor sólida y atractiva: Se aprendió la importancia de tomar el tiempo para definir una propuesta de valor sólida, con una estrategia de comunicación y posicionamiento atractivas que comunique tanto la propuesta de valor en sí como los resultados obtenidos por la aceleradora. Esto facilita que los empresarios de la zona se identifiquen con el mensaje, a la vez de instalar propuestas atractivas y novedosas que capten el interés y sean de valor tanto para el empresariado local como para el desarrollo económico en el corto y también en el mediano plazo.	Implementation	Vicenzi, Bruno
19. Instalar herramientas para comunicación y servicios remotos: Existen plataformas tecnológicas que facilitan la comunicación y la prestación de servicios en una zona remota. La mayoría son gratis, o basadas en software libre. Y si bien algunas requieren un esfuerzo e inversión inicial para ser desarrolladas, como lo es un e-learning, vale la pena considerar esta inversión versus el ahorro que generan durante la operación de la aceleradora.	Implementation	Vicenzi, Bruno
20. Verificar supuestos sobre los que se basó el diseño original: El diseño se basa en supuestos sobre los cuales se realizan estimaciones del tiempo, alcance y presupuesto necesario para lograr los objetivos del proyecto. Sin embargo, el equipo de proyecto debe tomar el tiempo de validar los supuestos, y en caso que no apliquen, realizar ajustes que permitan que el proyecto logre los resultados esperados.	Implementation	Vicenzi, Bruno
21. Instalar capacidades en el equipo: (a) Entrenar al entrenador: Para que los asesores de negocios puedan sacar el máximo provecho de su experiencia y conocimientos de negocios, se les entregan conocimientos de enseñanza para adultos durante la inducción. A través de un taller intensivo de 3 días, los asesores reciben las herramientas necesarias para poder transmitir de manera efectiva sus conocimientos, y lograr que las personas no sólo comprendan, sino que también apliquen lo aprendido. A su vez, el equipo recibe acompañamiento de otros profesionales de TechnoServe para incorporar y perfeccionar la metodología de capacitación. (b) ¡No reinventar la rueda!: En el caso de Potencia Patagonia, extraer aprendizajes de proyectos previos durante la etapa de puesta en marcha permitió partir de una base, sobre la que ir realizando ajustes. Se realizó un proceso de transferencia metodológica de otros proyectos de TechnoServe Chile que habían sido exitosos con segmentos similares en otras zonas.	Implementation	Vicenzi, Bruno
22. Equilibrio entre expertos en la metodología y expertos en la zona: en un contexto extremo, existe la dificultad de encontrar a profesionales con la calificación necesaria para conformar un	Implementation	Vicenzi, Bruno

equipo de alto desempeño. Para abordar este desafío, se prioriza la selección de profesionales que ya conozcan la zona o la metodología. En el caso de Potencia Patagonia, se realizaron las siguientes iniciativas: (a) Captar el interés de profesionales de la zona. Los profesionales de la zona aportan valiosos conocimientos de las necesidades y del entorno. Por ello, Potencia Patagonia realizó esfuerzos para promover el proyecto como una oportunidad de desarrollo profesional y el trabajo con personas. (b) Promover la movilidad interna dentro de TechnoServe. Los asesores con experiencia conocen la metodología y promueven los aprendizajes cruzados con otros proyectos de la organización. Para captar su interés, Potencia Patagonia ofreció remuneraciones altas, destacando desafíos y lo atractivos de la zona.

23. Asignar metas ajustables: tras el primer año de operación, Potencia a Patagonia se encontraba en buen pie en sus principales indicadores de operación e impacto. Sin embargo, el cumplimiento de las metas de asignación de capitales era de sólo un 14%. Las causas de este desfase fueron (a) cambios en el contexto: se establecieron criterios de aprobación por parte de CORFO más exigentes que los considerados en el diseño del proyecto, incorporando expectativas de diferenciación, escalabilidad e innovación, haciendo con que las metas originales de colocación de subsidios en términos cuantitativos resultaron demasiado ambiciosas para el contexto regional. (b) Curva de aprendizaje: menor efectividad al inicio del proyecto respecto a lo esperado. El aprendizaje de los primeros ciclos permitió incorporar múltiples mejoras en todos los procesos. Tras haber extraído aprendizajes de estos cambios y de haber realizado esfuerzos de mejora continua, se concluyó que las metas debían ser ajustadas.

24. Asignar presupuesto a monitorear, evaluar y aprender: dependiendo de la dimensión del proyecto, los costos de operar en una zona remota pueden ser significativamente mayores que en otras geografías, y contar con recursos suficientes para mantener a un equipo calificado operando en terreno en contacto con las empresas es clave para el éxito del proyecto. A su vez, es muy importante presupuestar holguras.

25. Considerar costos reales de operar en una zona remota: tanto en recursos humanos como en logística, los costos de operar en una zona remota pueden ser significativamente mayores que en otras geografías, y contar con recursos suficientes para mantener a un equipo calificado operando en terreno en contacto con las empresas es clave para el éxito del proyecto. A su vez, es muy importante presupuestar holguras.

26. Decidir qué hacer es tan importante como decidir qué no hacer: desarrollar la oferta de valor adecuada también quiere decir decidir qué no hacer. Para ello es clave basarse en el proceso de segmentación, targeting y posicionamiento. Potencia Patagonia, tras realizar la segmentación, se enfocó en entregar justamente lo que les falta a los emprendedores para catalizar el crecimiento - en este caso, capacidades gerenciales. Esta decisión implicó no abarcar con tanta profundidad otros aspectos que resultaron menos relevantes para lograr alto impacto: especialización sectorial y especialización en acceso a financiamiento bancario.

27. Agregar valor buscando la diferenciación: para agregar valor, se recomienda primero entender a la competencia y buscar la diferenciación respecto a lo que ya existe. Esto consiste en elegir un foco donde nadie esté o donde se puedan brindar mejores servicios respecto a los que ya existen. Durante la etapa de diseño, al analizar la oferta existente en estos territorios, se identificó en primer lugar que Potencia Patagonia iba a ser la única aceleradora de la zona. A su vez, se observó una fuerte cultura de subsidios, que llevaba a que las capacitaciones existentes se orienten principalmente a la colocación y gestión de éstos. En base a la experiencia de TechnoServe y al análisis del segmento objetivo, se tomó la decisión de enfocarse en la instalación de capacidades, apuntando a que los emprendedores sean capaces de aplicar lo aprendido por sí solos después de haber pasado por la Aceleradora. Para ello se utiliza una metodología formal de asesorías y capacitación.

28. Encontrar el segmento objetivo de mayor impacto potencial: los emprendimientos que se encuentren en una misma etapa de desarrollo se enfrentan a desafíos similares en la medida que crecen, es decir que representan un segmento relativamente homogéneo en sus necesidades, que requiere una misma línea de apoyo. Bajo esta premisa, Potencia Patagonia decidió no establecer criterios por rubro de negocio, pero sí en nivel de desarrollo de la empresa y su potencial de impacto en la comunidad, entendido como la capacidad de generar mayores empleos, salarios, compras a otros proveedores pequeños, y productos y servicios de valor en una zona remota. Por ende, Potencia Patagonia se enfocó en micro y pequeñas empresas ya establecidas y lideradas por emprendedores con apetito por crecer. Así mismo, es importante mantener flexibilidad y amplitud respecto al perfil objetivo, para no excluir a buenos emprendedores con potencial de ser un aporte al desarrollo económico por criterios limitantes.

Design Vicenzi, Bruno

Design Vicenzi, Bruno

Design Vicenzi, Bruno

Design Vicenzi, Bruno

Design Vicenzi, Bruno

Design Vicenzi, Bruno

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Guía Metodológica aun en calidad de borrador

Productos principales del proyecto

[Ene. 2017] Guía Metodológica_20.ene (Lessons learned/best practices)

Autor:

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

24/FEB./2017 [Informe de Evaluación Final](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40853856>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CH-M1060&lg=SP>