



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

## ENERO 2015 - JUNIO 2015

### 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**

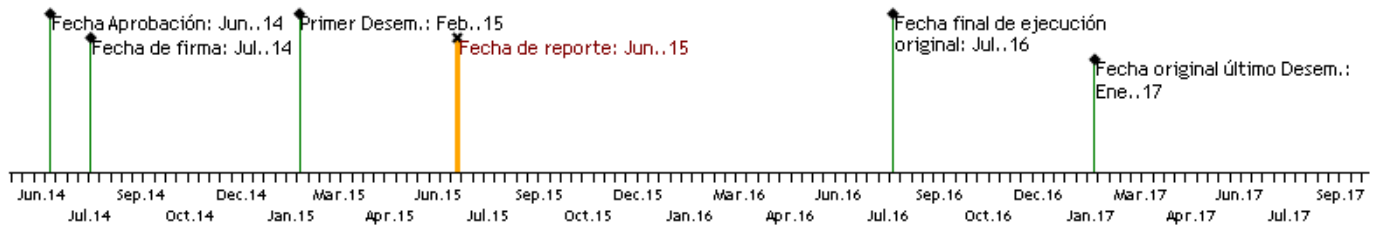
CHILE

**Agencia Ejecutora:** FUNDACIÓN TECHNOSEERVE CHILE

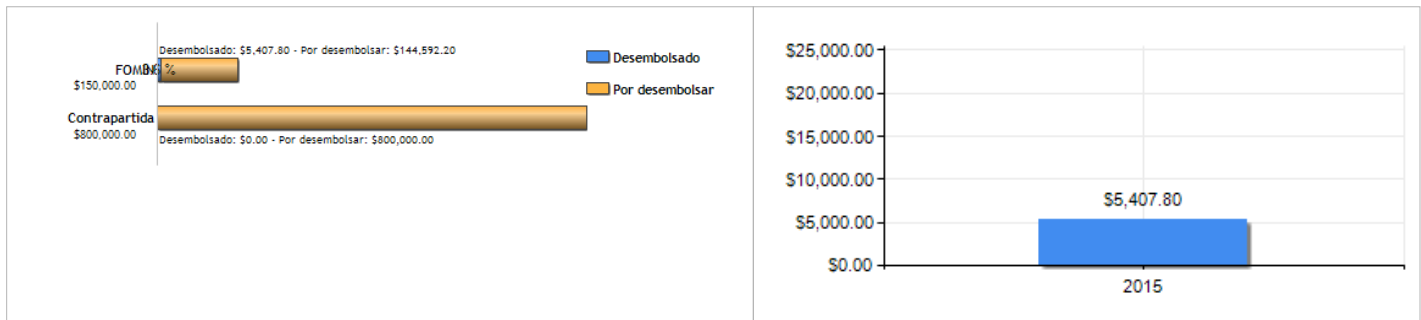
**Líder equipo de diseño:** CAROLINA CARRASCO

**Líder equipo de supervisión:** CAROLINA CARRASCO

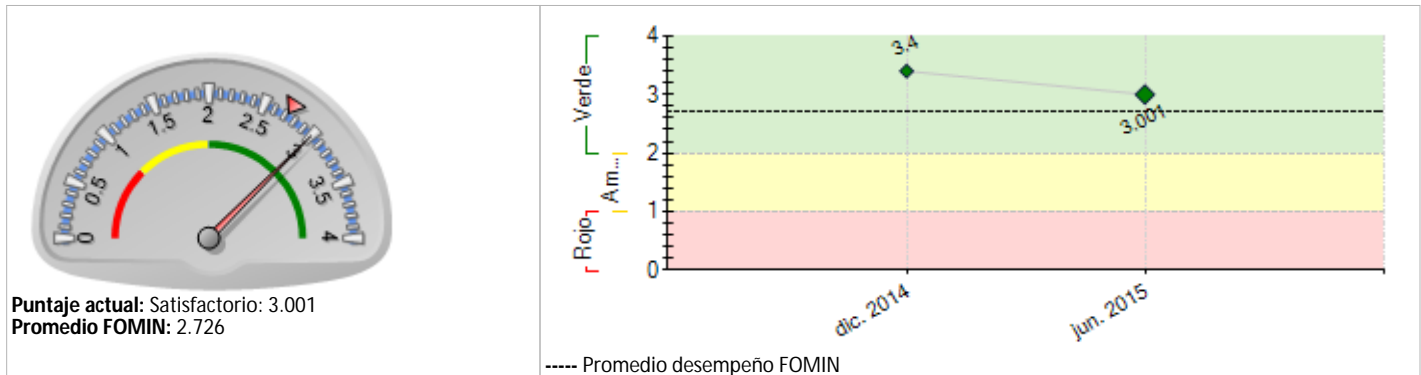
### CICLO DEL PROYECTO



### RECURSOS



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



### RIESGOS EXTERNOS

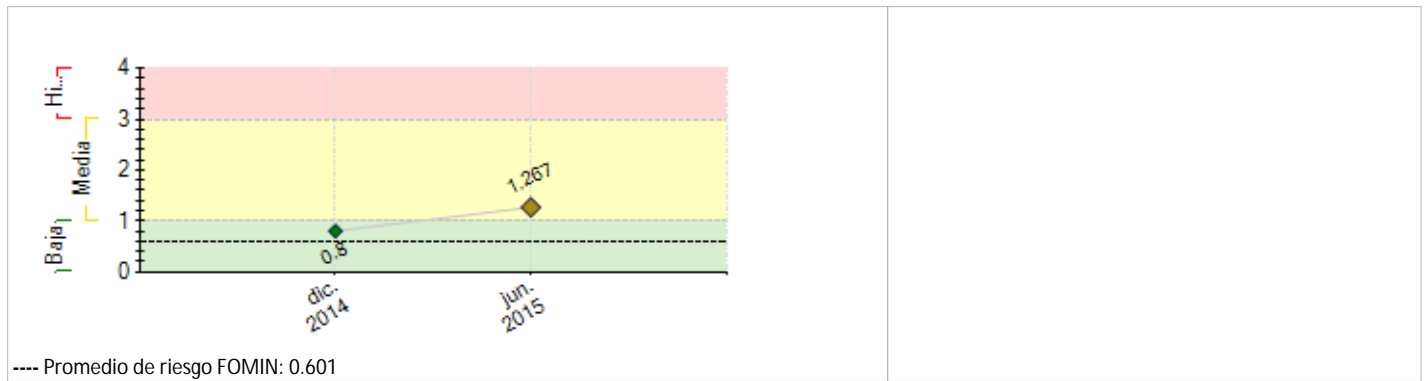
### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

Administración Financiera: Baja

Adquisiciones: Baja

Capacidad Técnica: Baja



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

#### Logros:

147 emprendedores recibieron asistencia técnica (meta 150, jul-15)  
 94% de emprendedores lograron generar nuevos vínculos comerciales  
 68% de empresas que completan capacitación aumentan ventas anuales sobre 10%. Ventas incrementales de CLP 1.302 MM.

#### Dificultades:

Múltiples stakeholders con intereses distintos. Respuesta: Fortalecimiento de procesos de planificación para mayor eficiencia en conseguir resultados.  
 Revisión de resultados en colocación de subsidio por parte de Corfo motivó retraso en 5° convocatoria para Los Lagos y Magallanes y cancelación en Aysén.  
 Respuesta: Mejoramiento de procesos de difusión, selección y capacitación para aumentar beneficiarios con subsidio de Corfo.  
 Alta probabilidad de lograr objetivos del 2° año salvo: 100 MYPES con incremento promedio anual de ventas formales de 10%, 160 MYPES generan nuevos vínculos comerciales (cumplimiento proyectado: 75% para ambos indicadores).

#### Principales riesgos:

Empresas ancla de la Patagonia no implementan acciones de incorporación a sus cadenas de valor de las MYPES del programa.  
 Desinterés por parte de emprendedores a incorporarse en Potencia Patagonia en convocatorias sin acceso a fondos SSAFD

#### Acciones críticas:

Asegurar buy in para futuras convocatorias por parte de Corfo en condiciones aceptables  
 Fortalecer apoyo de actores relevantes en regiones a través de mesas de diálogo una vez que condiciones sean claras  
 Fortalecer oferta de valor a postulantes en 6ta convocatoria sin acceso a SSAFD.

#### 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

#### Principales logros:

Acompañamiento a 20 emprendedores de generaciones 1 a 3 en implementación de planes de negocios, todos han logrado generar nuevos vínculos comerciales  
 Capacitación a 40 emprendedores de la 4° generación en diseño de planes de negocios  
 5° convocatoria realizada en Los Lagos y Magallanes  
 Mejoras a metodología de aceleración de negocios con aplicabilidad en áreas remotas: Incremento de recursos disponibles para apoyar a emprendedores en el desarrollo de planes de negocio a través de working day; alineación de planes de negocios a formulario de postulación de capital semilla de Corfo; y ajuste de calendarización de actividades para evitar interferir con temporada alta de negocios

#### Dificultades:

Retraso en lanzamiento de 5° convocatoria en Los Lagos y Magallanes  
 Cancelación de 5° convocatoria en Aysén  
 Postergación en la conformación de mesas de trabajo público-privadas

#### Principal causa:

Revisión de Corfo de convocatorias por problemas en la asignación de capital semilla por TechnoServe. Para solventarlo se han mejorado los procesos de difusión, selección y capacitación buscando incrementar número de beneficiarios con potencial de recibir subsidio.

#### Acciones críticas:

Incorporar en el programa en Ago 2015 30 nuevos emprendedores con potencial de crecimiento a través del proceso de selección de la 5° generación en las regiones de Los Lagos y Magallanes. Lanzar sexta convocatoria en Oct de 2015 en las regiones aprobadas por las oficinas regionales de Corfo.

#### 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	Planificado	Logrado	Estado
<b>Propósito:</b> metodología para la aceleración de negocios, aplicable en áreas remotas	R.1	0	80		160	61	
		Jul. 2014	Jul. 2015		Jul. 2016	Jun. 2015	
R.2	% de alumnos que obtienen nota mínima de aprobación o superior en curso e-learning	80	80		80	96	
		Jul. 2014	Jul. 2015		Jul. 2016	Jun. 2015	

<b>Componente 1:</b> Promoción y	<b>C1.11</b> Número de llamados a emprendedores realizados	3	5		7	5	En curso
----------------------------------	--	---	---	--	---	---	----------

Diseminación del Proyecto <b>Peso:</b> 10% <b>Clasificación:</b>	C1.12	Número de postulantes que cumplen con criterios base	Jul. 2014	Jul. 2015		Jul. 2016	Jun. 2015	En curso
			145	220		310	422	
<b>Componente 2:</b> Aceleración de Negocios <b>Peso:</b> 86% <b>Clasificación:</b>	C2.11	micro y pequeñas empresas tienen acceso a material de capacitación en gestión de negocios	0	300		500	178	En curso
			Jul. 2014	Jul. 2015		Jul. 2016	Jun. 2015	
	C2.12	micro y pequeñas empresas reciben acompañamiento y asistencia técnica en diseño e implementación de planes de negocios	70	150		240	147	En curso
			Jul. 2014	Jul. 2015		Jul. 2016	Jun. 2015	
C2.13	Ciclos de capacitación en planes de negocios realizados en las regiones de Los Lagos, Aysén y Magallanes	2	4		6	4	En curso	
		Jul. 2014	Jul. 2015		Jul. 2016	Jun. 2015		
C2.14	Formación de mesas de diálogo con empresas ancla	0	2		4	0	Atrasado	
		Jul. 2014	Jul. 2015		Jul. 2016	Jun. 2015		
<b>Componente 3:</b> Generación de conocimiento y comunicación estratégica <b>Peso:</b> 4% <b>Clasificación:</b>	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		
						Jul. 2016		
	C3.12	Presentaciones How-to-Guide ante actores relevantes	0			3		
						Jul. 2016		

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			
H5	Convocatoria 6	1	Mar. 2016			
H6	Segundo Informe Consolidado indicadores de empresas participantes, con distinción de genero	1	Jul. 2016			
H7	Guia Metodologica sistematizada y documentada electronicamente	1	Jul. 2016			

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Cambios en la política nacional

**SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Desinterés en la postulación por parte de las empresas	Media	Ante el retiro de fondos SSAFD para emprendedores de Potencia Patagonia, es probable que empresas muestren mayor desinterés en postular al programa. Potencia Patagonia identificará y comunicará una nueva propuesta de valor resaltando los beneficios a los que podrán acceder las empresas incluyendo acceso a nuevas fuentes de financiamiento. En la 6ta convocatoria se planea incorporar las lecciones aprendidas de las anteriores 5 convocatorias. 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.	Project Coordinator
2. Empresas ancla de la Patagonia no implementan acciones de incorporación a sus cadenas de valor de las MIPes del programa	Media	A causa de la demora en el lanzamiento de la 5. convocatoria en las regiones de Los Lagos y Magallanes y la desautorización de la 5. 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 postergar las primeras mesas de trabajo hasta el 2° semestre de 2015. La conformación de las mesas de diálogo con líderes empresariales buscará lograr acercamientos entre el sector público y privado a este proyecto, y se preocupará constantemente del fortalecimiento de redes locales en coordinación con Corfo y Fomin. Sin embargo el desconocimiento de las condiciones de aprobación por parte de Corfo de Potencia Patagonia (mar-16 a mar-17) nos impide salir a buscar nuevos resultados. De todas maneras se está mejorando la oferta de valor y la comunicación de la misma para captar mejor el interés del sector privado, incorporándolo al desarrollo de emprendedores en sus comunidades y cadenas de valor.	Project Coordinator
3. Rotación de personal en el equipo de Potencia Patagonia	Baja	Potencia Patagonia cuenta en la actualidad con un equipo consolidado, con mayor motivación gracias a los buenos resultados conseguidos por el programa. Adicionalmente, Potencia Patagonia enfatizará a su equipo la importancia de trabajar en una iniciativa con impacto social, con resultados positivos en la comunidad y que apoya efectivamente a emprendedores de las regiones de la Patagonia. En el último semestre se han aplicado las siguientes estrategias la cuales serán replicadas en caso de que exista rotación en el equipo: se promoverá la incorporación de asesores de Technoserve destinados a otras regiones de cobertura de la organización. Se han incorporado mejoras al proceso de selección incluyendo evaluación psicológica y confirmación de referencias de candidatos a trabajar en el equipo, con la expectativa de que un proceso más riguroso permita obtener	Project Coordinator

candidatos más adecuados.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 4 RIESGOS VIGENTES: 3 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 1

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

## FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

## Factor

[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN

## Comentarios

la principal fuente de financiamiento del programa (Corfo) ha modificado algunos lineamientos lo que pone en duda la continuidad. El proyecto está diseñando estrategias alternativas de financiación mediante alianzas con el sector privado.

## Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

La estrategia de sostenibilidad de la aceleradora se basa en buscar el apoyo del sector privado, aumentar la valoración y disposición de pago de los beneficiarios, y en sistematizar los aprendizajes para replicar la metodología en otras zonas remotas.

Se están realizando acciones para incorporar socios del sector privado al programa. Para ello, se está mejorando la oferta de valor para captar mejor su interés, incorporándolos al desarrollo de emprendedores en sus comunidades de interés y/o en su cadena de valor. A estos efectos, en el próximo semestre se crearán mesas de diálogo en las regiones donde se desarrollen las convocatorias, con estrecha colaboración de CORFO (favor ver hito 1 nómina de actores miembros). Adicionalmente la aceleradora cobra a los emprendedores por los servicios entregados, como forma de contribución al financiamiento del programa (también se ofrecen becas). Se espera recaudar \$20 millones por estos medios este año, representando un 10% del presupuesto pecuniario de operación de la aceleradora. Por último, se trabajará en sistematizar y difundir los aprendizajes del programa para ser replicados en otras zonas remotas.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Continuidad de profesionales en el equipo. El trabajo en la Patagonia chilena, al ser una zona remota, ha conllevado la dificultad de lograr continuidad del personal contratado para realizar el trabajo de consultoría. La causa del problema es por una parte la escasez de profesionales en la zona o dispuestos a realizar un traslado a la zona, que cumplen con el perfil requerido, y por otra parte el alto costo de contratar a los profesionales que cumplen con el perfil, el cual se encuentra muchas veces por sobre el presupuesto del proyecto. Se han probado múltiples formas de dar solución a esta dificultad, siendo las más nuevas en el programa el traslado de personal de TechnoServe que estaba trabajando en otras regiones, la aplicación de evaluaciones psicológicas y la verificación de referencias profesionales, con la expectativa de que un proceso de selección más riguroso asegure mayor probabilidad de permanencia de los profesionales trabajando para el proyecto en la región.	Implementation	Reyes, Víctor
2. Análisis de costo-efectividad de actividades de convocatoria. A partir de la 4ta convocatoria se realizó un análisis de costo efectividad de cada una de las actividades de difusión realizadas, con el objetivo de identificar cuáles de éstas fueron las más efectivas y eficientes para captar candidatos elegibles para la aceleradora. Este análisis permitió identificar qué actividades reducir o eliminar, como difusión a través de radio o prensa, y cuáles potenciar, como recomendaciones de otros emprendedores o difusión a través de Corfo, durante la 5ta convocatoria. Como resultado se redujo el presupuesto ejecutado para actividades de convocatoria, pasando de 4 a 2.4 millones de pesos y si bien el porcentaje de postulantes disminuyó 7 puntos, el ahorro conseguido es muy significativo, con 54% de efectividad cifra mayor a la meta lo que representa un excelente resultado en términos de costo efectividad.	Implementation	Reyes, Víctor
3. Evolución metodológica incluyendo escalabilidad e innovación. Se incorporó y reforzó el material de marketing en los talleres 2 y 3 desarrollados durante la etapa de capacitación de Potencia Patagonia. Adicionalmente se ha profundizado en el análisis de la competencia como mecanismo para innovar y se han presentado opciones de crecimiento escalables a los emprendedores para que puedan desarrollar sus planes de negocio. Como resultado se mejoró la tasa de aprobación de proyectos por parte de Corfo para otorgar financiamiento a emprendedores, pasando de 59% durante las generaciones 1 y 2, a 88% durante la generación 3	Implementation	Reyes, Víctor
4. Incorporación de Working Day. Durante la cuarta generación se realizaron 2 Working Day, donde se reúne un grupo de emprendedores con su asesor a revisar los avances en los planes de negocios y resolver en conjunto dificultades que hayan encontrado. La realización de estas actividades permitió utilizar de manera eficiente los recursos para acompañar a emprendedores en desarrollo de planes de negocio. En vez de hacer una reunión de 2,5 horas con seis emprendedores participantes (total 15 horas de asesoría), más 1 hora en promedio para visitar a cada emprendedor en su lugar de trabajo (total 6 horas del asesor), se logró el mismo objetivo en 6 horas de un asesor de negocios. Durante la generación 3, todas las personas que participaron presentaron un proyecto al Consejo de Inversión, cuatro de los seis participantes presentaron nómina a Corfo y obtuvieron aprobación por parte de Corfo para subsidio de capital semilla.	Implementation	Reyes, Víctor
5. Difusión de material para gestión de negocios a través de seminarios. Los seminarios realizados han sido exitosos para ampliar la cantidad de personas que acceden a material de gestión de negocios y difundir convocatorias de la aceleradora. Se está realizando un seminario en cada región durante cada convocatoria, y a la fecha se han realizado 3 seminarios con un total de 165 participantes. A su vez, estos eventos han sido claves para obtener postulaciones in situ, que durante las últimas dos convocatorias han aportado con un 29% y 49% de los postulantes, respectivamente. La realización de eventos permite además generar presencia en medios de comunicación y convocar tanto a empresas grandes como a microemprendedores, ampliando la red de la aceleradora. Debido a las largas distancias existentes para viajar entre poblados y llegar al lugar de realización de un evento, la aceleradora registrará los seminarios en video y los difundirá a través de herramientas digitales.	Implementation	Reyes, Víctor