Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Implantación de Protocolo de Familia y Ambito de Gobierno en PYMEs Hondureñas

Nro. Proyecto: HO-M1016 - Nro. Operación: ATN/ME-11127-HO

Propósito: Establecer, implantar y validar el Protocolo de Familia en EFs o de estructuras de gobierno en ENFs, como modelo de Gobierno Corporativo en las PyME hondureñas.

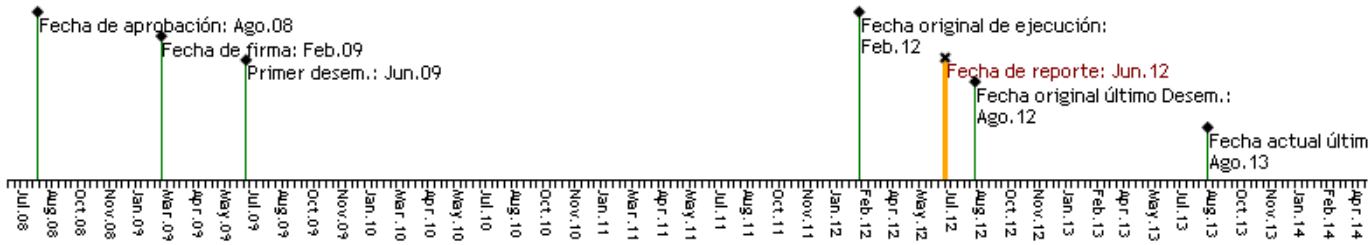
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
HONDURAS	HONDURAS	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	CGFE - Empresas familiares

Agencia Ejecutora: Consejo Hondureño de la Empresa Privada

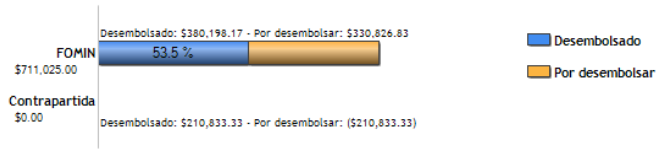
Líder equipo de diseño:

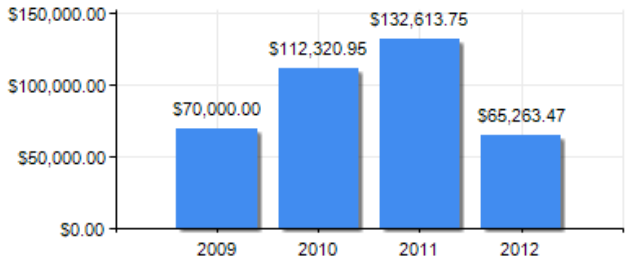
Líder equipo de supervisión: Gómez, Gladys Morena

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

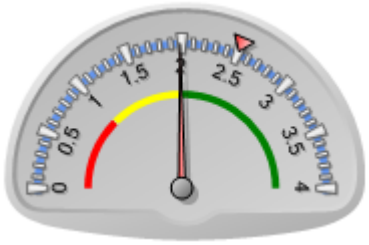


RECURSOS

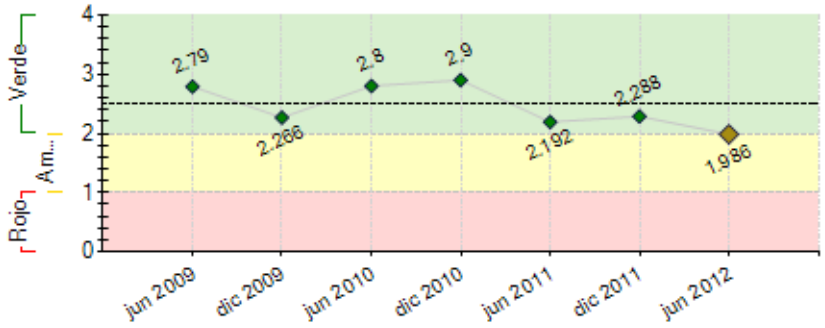




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.986
Promedio FOMIN: 2.505

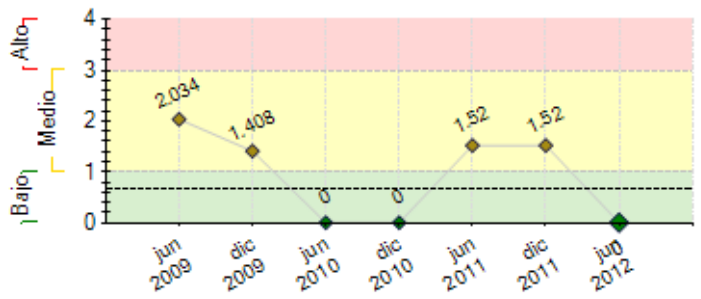


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	---
Adquisiciones:	---
Capacidad Técnica:	---



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.653

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Desde el inicio del proyecto, la Unidad Ejecutora del Proyecto ha realizado 31 eventos de sensibilización, 14 de capacitación, 10 módulos del diplomado con un total de 1343 egresados. Se han sensibilizado 767 empresarios, todos para poder concretar 100 convenios y con ello formalizar las asistencias técnicas de las mismas y como producto también lograr 45 protocolos de familia firmados. Se ha logrado transmitir con éxito la necesidad y la importancia de los protocolos de familia y la implantación del ámbito de gobierno corporativo y muestra de ello es que todas las asistencias técnicas las empresas beneficiarias han generado ambos productos. El componente 1 de sensibilización y capacitación ha sido completado en su totalidad.

También en cumplimiento de metas hemos logrado lo siguiente: 34 catedráticos y 55 consultores capacitados en la metodología; 76 actores de instituciones financieras de intermediación capacitados; se desarrollo un manual de implantación del modelo así como el diseño y aplicación de la encuesta a 777 empresas familiares y no familiares. Se han realizado alianzas con 8 instituciones para apoyo al proyecto así como también se ha logrado la incorporación en la curricular de la Universidad Privada de San Pedro Sula el tema de Empresas Familiares.

Los resultados presentados de forma acumulada al 30 de junio de 2012 han sido posibles por la estructura definida en el proyecto así como la constante supervisión y seguimiento de la red de profesionales a nivel de instructores así como del personal de la UCP. El COHEP le ha apostado a lograr ser la institución líder y referente en el tema de Empresas Familiares en el País así como enfatizar la importancia de los protocolos de familias y los órganos de gobiernos corporativos como una medida para el ordenamiento de la empresa y asegurar la trascendencia de las PYMEs familiares en el tiempo y a su vez lograr garantizar la sobrevivencia de las mismas. Hemos aprendido al igual que los empresarios que es mejor una asistencia en la temática de protocolos de familia como una medida preventiva ya que de llegar a instancias legales en un conflicto familiar en la empresa es sumamente costoso y desgastador tanto para la empresa como a la familia.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De acuerdo a los resultados del proyecto y considerando que se han efectuado algunos ahorros debido a la alianza estratégica entre COHEP e Universidad Siglo XXI, se tomó la decisión de ampliar el plazo 12 meses más con la finalidad de alcanzar 100 protocolos debidamente firmados y no 70 como se estimo en el diseño.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El primer semestre 2012, el proyecto ha sido altamente satisfactorioa con respecto a las actividades propuestas en el marco de cada componente, en el marco de la sensibilizacion e implantacion del modelo se realizaron dos eventos de sensibilizacion contando con la participacion de 32 empresarios, ademas se firmaron 31 nuevos convenios de asistencia tecnica, asi como la firma de 16 nuevos protocolos de familia finalizados en empresas familiares y la firma de 1 organo de gobierno corporativo a una empresa no familiar. Asimismo, se recibio la tercera visita del consultor internacional de supervision y monitoreo para asegurar las mejoras que deben integrar la sintesis del trabajo realizado con las empresas. Se trabajo en los estatutos de la nueva asociación de consultores para su aprobación e inscripcion en la Secretaria de Industria y Comercio.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El COHEP avanza significativamente en función a la nueva meta fijada. Por otra parte se trabaja en la sistematización de esta experiencia y en los esquemas de sostenibilidad de la misma.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Establecer, implantar y validar el Protocolo de Familia en EFs o de estructuras de gobierno en ENFs, como modelo de	**P.I1**	Al menos 70 EFs redactan un Protocolo Familiar y 5 ENFs implantan ámbitos de gobierno adecuadamente.	0				70	45	
							Feb 2012	Jun 2012	
	P.I2	Las EFs que implantaron un	0				10	12	

Gobierno Corporativo en las PyME hondureñas.		Protocolo Familiar verifican una disminución en su nivel de conflictividad, y un incremento en su nivel de productividad del 10% con relación a los datos de la línea de base .					Feb 2012	Jun 2012	
Componente 1: Sensibilización y Capacitación. **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	600 empresarios sensibilizados, de las cuales el 35% (210) han manifestado su interés en participar en el proyecto.	0	100	200		600	1185	Finalizado
				Nov 2009	Ago 2010		Feb 2012	Dic 2011	
	C1.I2	35% (210) han manifestado su interés en participar en el proyecto.	0	50	150		210	259	Finalizado
				Oct 2010	Feb 2011		Feb 2012	Jun 2011	
	C1.I3	30 consultores capacitados en el modelo.	0	15			30	44	Finalizado
				Dic 2010			Feb 2012	Jun 2010	
	C1.I4	Al menos 75 funcionarios de instituciones financieras capacitados.	0				75	76	Finalizado
							Feb 2012	Feb 2011	
	C1.I5	Al menos 25 directores capacitados de las distintas gremiales del COHEP.	0				25	26	Finalizado
							Feb 2012	May 2011	
	C1.I6	30 catedráticos de universidades públicas y privadas capacitados.	0				30	44	Finalizado
							Feb 2012	Jun 2010	
	C1.I7	Sitio web desarrollado y en funcionamiento.	0				1	46044	Finalizado
							Feb 2012	Jun 2012	
	C1.I8	Diseño curricular en materia de Gobierno Corporativo para Honduras (DIPLOMADO).	0				1	1	Finalizado
							Abr 2010	Jun 2010	
Componente 2: Implantación del modelo. **Peso:** 70% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	100 PYMEs reciben asistencia técnica para la implementaciòn de ámbitos de gobierno, protocolos de familia con base al modelo desarrollado.	0				100	100	En curso
							Feb 2012	Jun 2012	
	C2.I2	70 PYMEs familiares se benefician de protocolos familiares en base al modelo.	0				70	45	Atrasado
							Feb 2012	Jun 2012	
	C2.I3	5 PYMEs no familiares se benefician de estructuras de gobiernos implantadas.	0				5	1	Atrasado
							Feb 2012	Ene 2012	
Componente 3: Sistematización y difusión de experiencias. **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Una publicación sobre las experiencias del proyecto debidamente diseminada.	0				1	1	En curso
							Feb 2012	May 2012	
	C3.I2	Incorporada en la oferta académica del socio académico la temática de dirección de las empresas familiares.	0				1	1	Finalizado
							Feb 2012	Jun 2011	
	C3.I3	Seminario nacional (con participación internacional) para difundir los resultados del proyecto.	0				1		Atrasado
							Feb 2012		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones Previas	6	Ago 2009	6	Jun 2009	Logrado
H1	[*] Línea de Base del Proyecto	1	Nov 2009	1	Nov 2009	Logrado
H2	[*] Encuesta diseñada y validada (600 PYMES).	1	Nov 2009	686	Dic 2010	Logrado
H3	[*] Campaña de mercadeo diseñada	1	Nov 2009	1	Ene 2010	Logrado tarde
H4	Seminarios de sensibilización para PYMES diseñados e implementados.	4	Nov 2009	13	Dic 2010	Logrado tarde
H5	[*] Contrato suscrito con el socio académico (UJCV).	1	Nov 2009	1	Nov 2009	Logrado
H6	Plan estratégico de comunicación y promoción elaborado.	1	Feb 2010	1	Ene 2010	Logrado
H7	[*] Página Web del proyecto diseñada e incorporada al sitio oficial del COHEP.	1	Feb 2010	1	Nov 2010	Logrado
H8	[*] Manual de implantación del modelo formulado y aprobado.	1	May 2010	1	May 2010	Logrado
H9	[*] 35 PYMES reciben asistencia técnica para la implementación del protocolo de familia y Gobierno Corporativo según modelo desarrollado.	35	Ago 2010	35	Jun 2011	Logrado tarde
H10	[*] Formalizados acuerdos de colaboración con al menos 50 PYMES.	50	Ago 2010	50	Jun 2011	Logrado tarde
H12	[*] Realizada la campaña de promoción del modelo de implantación de protocolo de familia y estructuras de Gobierno Corporativo.	1	Feb 2011	1	Dic 2010	Logrado
H13	[*] 25 PYMES implantan el modelo de Protocolo de Familia.	25	Feb 2011	25	Dic 2011	Logrado tarde
H15	[*] Capacitados en temas de protocolo de familia y ámbitos de Gobierno. 30 catedráticos, 30 consultores, 75 funcionarios IFIs, 25 directores gremiales.	160	Ene 2012	190	Jun 2011	Logrado
H20	[*] Dos seminarios nacionales (con participación internacional) para difundir los resultados. Uno en Tegucigalpa y otro en SPS.	2	Feb 2012	2	Dic 2011	Logrado
H11	[*] Formalizados acuerdos de colaboración con al menos 50 PYMES.	50	Dic 2012	50	Jun 2012	Logrado
H14	[*] 3 PYMES no familiares implantan estructura de Gobierno Corporativo	3	Dic 2012	1	Ene 2012	
H16	[*] 65 PYMES reciben asistencia técnica para la implementación de protocolo de familia y Gobierno Corporativo según modelo desarrollado.	65	Dic 2012	34	Dic 2011	
H18	[*] Implantación de estructura de Gobierno Corporativo en al menos 5 PYMES no familiares (ENFs).	5	Feb 2013	1	Ene 2012	
H17	[*] Implantación de Protocolo de familia de al menos 70 PYMES.	70	Feb 2013	44	Jun 2012	
H19	[*] Sistematización y publicación de 5 casos de estudio sobre estructuras de Gobierno Corporativo y Protocolo de Familia.	5	May 2013			

[*] 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. Algunos Consultores en el transcurso de las asistencias técnicas son contratados por universidades para ejercer la docencia o un trabajo a tiempo completo lo cual genera	Bajo	Se realizan reuniones constantes con los Consultores Seniors para que esten al tanto de los consultores Juniors para evitar que el proceso pierd su agilidad asi como la calidad de los productos. Tambien el COHEP revisa constantemente los productos, supervisa a nivel	Coordinador

riesgo al proceso, lo hace lento.	nacional las asistencias tecnicas asi como a los consutlotrs juniors y seniors para garantizar la satisfaccion al beneficiario y el cumplimiento de las metas y reglamentos del proyecto.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 8

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:

La Unidad Ejecutora del Proyecto, ha buscado la sostenibilidad del proyecto mediante la formación y formalización de una Asociación Nacional de Consultores Especialistas en Empresas Familiares de Honduras para que sean ellos quienes sean el brazo técnico en la continuidad de asistencias técnicas a los clientes del COHEP, se continuara vendiendo estas asistencias técnicas a las empresas y será un servicio del COHEP que le brindara ingresos al Consejo y también diversificar los ingresos de sostenibilidad de la institución como tal.
La Unidad Ejecutora está buscando opciones y experiencias de otros países de marcas o sellos para que el COHEP sea la institución rectora, acreditadora o certificadora de los protocolos que se otorguen el país y por el uso de esos sellos las instituciones que deseen dedicarse a la asistencia de empresas familiares deberá pagar un canon por él. Igualmente, las PYMEs también podrán usar el sello como muestra de que su empresa es una empresa que ha sido asistida por COHEP y lo cual significaría que es una empresa fortalecida y con mayores posibilidades de éxito de sobrevivencia.
Se trabajara con las instituciones bancarias para que éstas puedan reconocer que es una pyme con protocolo es un cliente de bajo riesgo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La Asociacion de Consultores especializados sera un brazo tecnico muy importante para COHEP en su sostenibilidad ya que ademas ser los ejecutores en campo de los protocolos ellos podran dar servicios de desarrollo empresarial integrales a los asociados de COHEP y con ello mejorar el grado de satisfaccion hacia los servicios proporcionados.	Sustainability	Molina, Gabriel Alberto
2. Es necesario contar con una buena estrategia de mercadeo de parte de las universidades para promocionar los diplomados y contar con una participacion efectiva de empresas y empresarios.	Risk	Molina, Gabriel Alberto
3. Es necesario compartir las experiencias con paises vecinos que ejecutan el proyecto para dar a conocer el exito de ellos asi como dar a conocer el exito nuestro. Misiones de Washington del BID FOMIN han visitado en reiteradas veces y lo recomiendan.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto
4. El COHEP ha logrado ubicarse como un entre referente en el país en el tema de empresas familiares y es muy importante continuar generando datos estadisticos e incidir en que la banca tome en cuenta el tema de los protocolos como algo muy importante en la minimizacion de riesgos en las empresas familiares, pymes, y premiarlos con mejores tasas de interes y aportar con ello a la competitividad de las pymes.	Sustainability	Molina, Gabriel Alberto
5. El proyecto una vez puesta en marcha las asistencias y luego de contar con protocolos firmados, la promocion del proyecto se facilito porque los clientes, los empresarios se encargan de promover las bondades del proyecto y eso nos facilita a nosotros pero de igual manera la difusion no se debe de disminuir ya que se debe mantener latente el tema para la sostenibilidad del proyecto cuando este pase en su totalidad al COHEP.	Sustainability	Molina, Gabriel Alberto
6. Es necesario la comunicación fluida y efectiva entre la Unidad Ejecutora y los consultores. Para ello, la Coordinación del Proyecto genero un foro informal, en Facebook, para que los consultores Junior y Senior pudieran compartir experiencias, generar consultas, compartir eventos y demas asi como consultar a los expertos internacionales quienes tambien forman parte de la Red de Consultores de Empresas Familiares de Honduras.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto
7. El esquema de consultores seniors y juniors es muy exitoso debido a que el junior puede tener la posibilidad de perder la objetividad debido al intercambio con la familia y las emociones pero el ojo ajeno del consultor Senior logra ver las cosas que debido al dia a dia del Junior no logra ver.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto
8. Nuestros mejores promotores son nuestros clientes que han sido beneficiarios y que se encuentran altamente satisfechos. Los empresarios se han encargado de ser nuestros vendedores mas efectivos. La satisfaccion al cliente debe de asegurarse desde el primer dia que se contacta al empresario.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto
9. Es muy importante tomar en cuenta en su etapa de sostenibilidad contar con conciliadores reconocidos para atender Familias empresariales con niveles de conflictos agudos. Cuando el COHEP continue ejecutando las asistencias a las empresas ya como un servicio de parte del COHEP, se debe de tomar en cuenta esto para que formen parte del equipo ejecutor o que se forme una unidad de empresas familiares bajo la coordinacion de el area de MIPYMEs.	Sustainability	Molina, Gabriel Alberto
10. En otros paises como España y Argentina, los protocolos casi siempre se hacen por gestion de la familia cuando el conflicto ya esta presente, es decir el protocolo se hace en la marcha del problema mientras que en Honduras hemos logrado sensibilizar a los empresarios a hacer sus protocolos antes de que los conflictos se presenten. El protocolo debe de ser una medida Preventiva de los conflictos y no curativa, esto garantiza aún mas el exito del modelo.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto
11. Hemos aprendido que es mucho mas facil y agil el proceso cuando el Fundador inicial de la empresa esta vigente, o con vida y en gestion de la empresa.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto
12. En el diseño de la linea base del sistema no se contemplo algun esquema para conocer en cierto grado el nivel de conflicto en la empresa familiar a nivel de la familia y a nivel de la empresa. Hay familias que el conflicto esta en un nivel que es muy dificil superarlo.	Design	Molina, Gabriel Alberto
13. La consultoria de empresas familiares es una asistencia no tradicional debido a que los consultores deben de involucrarse en la parte humana, en lo sentimental de la familia y relacionarlo con la gestion de la empresa y este proceso de aprendizaje de los consultores o de adaptacion a ese nuevo esquema de asistencia pues no fue visualizado en el diseño pero que fue superado.	Design	Molina, Gabriel Alberto

14. Por la novedad del tema en el país se ha tenido que invertir mas recursos en cuanto a tiempo, horas hombre y financieros en lograr concientizar, socializar, motivar y vender el proyecto a las empresas familiares. Es un tema poco entendible, no facil de asimilar y en algunos casos rechazo a aceptar la necesidad del mismo por aferrarse al control y el poder en la gestion de la empresa.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto