Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo e Implementación de Estructuras de Gobierno en Empresas Familiares

Nro. Proyecto: UR-M1027 - Nro. Operación: ATN/ME-11128-UR

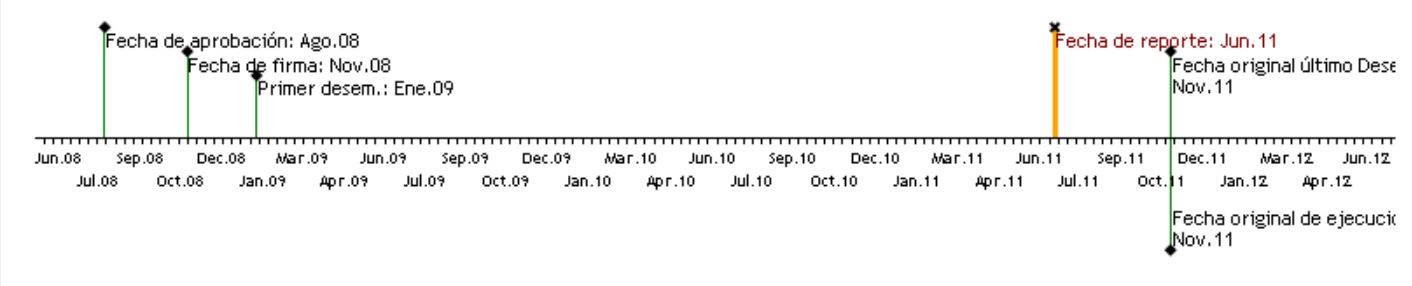
Propósito: Establecer y validar un modelo para la implantación de estructuras de gobierno para las PyMES familiares.

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

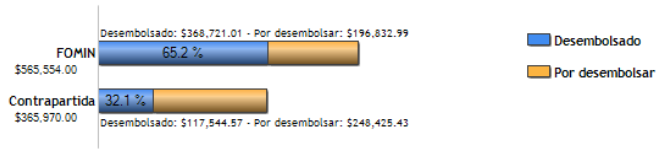
Agencia Ejecutora: CAMARA NACIONAL DE LA ALIMENTACION, Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay

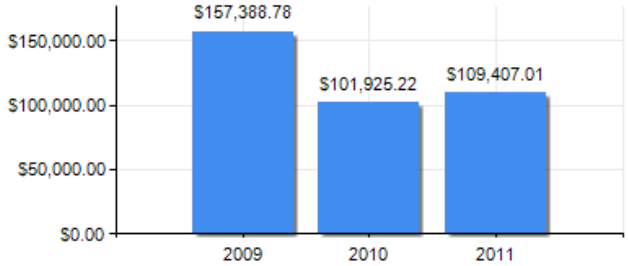
Líder equipo de diseño: Castillo Leska, Ana
Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

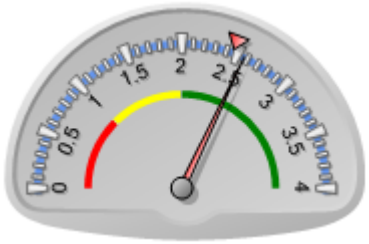


RECURSOS

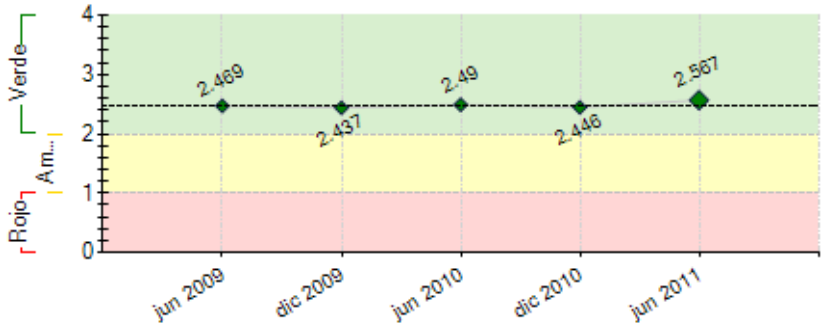




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

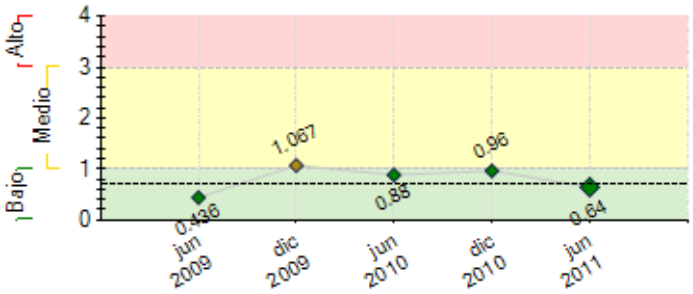


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.567
Promedio FOMIN: 2.46



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.703

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Medianamente satisfactorio por acciones tomadas y resultados en:a.Calidad de servicios:evaluaciones de intervenciones positivas y explíxitas de los clientes, y del funcionar de las metodologías a revisar p/incorporar aprendizajes. b.Impactos:tenemos indicadores de impactos de la intervención p/evaluar y definir estrategias. c.Ventas:modalidades p/sensibilizar apostando a movilización directa de los participantes y atada a recontactos. Variantes en difusión, medios +masivos y recordatorio +marcado.Talleres de formación + integrales p/interacturar entre pares y autoidentificar sus propias realidades. Consultorías en etapas bien aceptadas por las pymes.
Principal dificultad:captación y proceso lento de toma de decisión, que afecta sostenibilidad y hoy exige evaluar acciones p/mantener funcionando las unidades hasta superar etapa de inversión + larga de lo previsto.
Ejecución financiera:+ lenta de lo previsto, permite contar con recursos excedentes que financien prórroga, dada la pertinencia del proyecto. Esta extensión, de ser deseada por las instituciones, debe basarse en reorientar objetivos considerando los aprendizajes y capitalizando lo recorrido, y recoger necesidades y opiniones de pymes a consultar.
Las acciones previstas y explicitadas, y los resultados de la ev.intermedia, enfocarán los recursos en la mayor debilidad del proyecto (captar empresas), considerando la importancia de medidas que permitan sostenibilidad necesaria p/mantener en funcionamiento las unidades.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto ha desarrollado metodologías, ha formado y entrenado recursos humanos, y las experiencias en desarrollo muestran buenos resultados. La gestión muestra importante compromiso con los resultados, y con el seguimiento, la evaluación y la documenetación de los mismos. La dificultad se encuentra en la lentitud para captar empresas interesadas, probablemente por el uso de medios inadecuados. Estas dificultades de "venta" de los servicios constituyen enl principal riesgo en la actualidad.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En el último semestre el desempeño del proyecto se evalúa satisfactorio con buenas perspectivas del cumplimiento de los hitos previstos para el semestre siguiente.

Gran parte de los aspectos positivos del semestre se basaron en el análisis de los aprendizajes semestre anterior y en su aplicación más sistematizada. Fundamentalmente es el caso de la utilización de una modalidad de acercamiento a los empresarios con una batería de herramientas que manifiestan las experiencias exitosas ya logradas y el compromiso de los consultores a cargo de la facilitación de grupos pequeños, como:

(a) los talleres en pequeños grupos colocando instrumentos de diagnóstico y de impacto;

(b) la utilización de los propios testimonios de los empresarios asistidos dirigiéndose a sus pares que mostró su efectividad motivando el acercamiento y acortando el proceso de toma de decisión

(c) la capacitación más integral de empresarios familiares como parte de trabajos grupales en los que el tema familiar está siempre presente y la interacción forma parte de los tiempos de la capacitación.

También fue importante en el desempeño del semestre el mantenimiento de los niveles de calidad y utilidad de las intervenciones. Hoy podemos decir que conocemos objetivamente que los propios empresarios visualizan y aprecian estas cualidades, situación que no ha sido medida como tal desde el proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
De acuerdo. el último semestre ha permitido calibrar la calidad de las intervenciones y su aceptación por parte de las empresas. En el corto plazo, el esfuerzo debe ponerse en intensificar los esfuerzos de "venta", revisando además la calidad y adaptación de los instrumentos de difusión y promoción empleados

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Establecer y validar un modelo para la implantación de estructuras de gobierno para las PyMES familiares.	**P.I1**	Porcentaje de PYMES apoyadas por el Proyecto que verifican mejoras en al menos un punto (en una escala de 1 a 5) en indicador de clima laboral	0				80	9	
							Nov 2011	Jun 2011	
	P.I2	Porcentaje de PYMES apoyadas por el Proyecto que verifican mejoras en al menos un punto (en una escala de 1 a 5) en el indicador de grado de satisfacción de los miembros de la familia.	0				80	10.5	
							Nov 2011	Jun 2011	
	P.I3	Porcentaje de mejora en la calidad y productividad de las reuniones de los órganos de Gobierno de la Empresa (en una escala de 1 a 5)	0				20	8	
							Nov 2011	Jul 2011	
	P.I4	Número de empresas familiares interesadas en implantar	0				50	0	

	estructuras de gobierno.					Jun 2010	Jun 2011	
P.I5	Porcentaje de mejora en la integración de familiares que no trabajan en los Organos de Gobierno de la empresa (en una escala de 1 a 5)	0				20	10.5	
						Nov 2011	Jun 2011	
P.I6	Porcentaje de mejora en la participación igualitaria de ámbos sexos en los Organos de Gobierno de la empresa (en una escala de 1 a 5)	0				20	10.5	
						Nov 2011	Jun 2011	
P.I7	Porcentaje de mejora en la integración de jóvenes en la dirección de los Organos de Gobierno de la empresa (en una escala de 1 a 5)	0				20	5.3	
						Nov 2011	Jun 2011	
P.I8	Porcentaje de empresas que a través de las Estructuras de Gobierno han definido pautas para: i) incoporar personal familiar a la empresa; ii) establecido criterios claros para las remuneraciones de los familiares; y iii) la generación de reportes sobre la evolución y desempeño de la empresa.	0				60	36.8	
						Nov 2011	Jun 2011	

Componente 1: Sensibilización y Promoción **Peso:** 7% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Número de directivos de empresas familiares sensibilizados	0	200			600	768	En curso
				Jul 2010			Nov 2011	Jun 2011	
	C1.I2	Porcentaje de las empresas que participan de las instancias de asesoría / capacitación como resultado de las actividades de sensibilización desarrolladas	0	50			80	88	En curso
				Jul 2010			Nov 2011	Jun 2011	
	C1.I3	Porcentaje de empresas que participan de actividades de sensibilización y muestran receptividad a participar en nuevas actividades	0	20			40	51	En curso
				Jul 2010			Nov 2011	Jun 2011	
	C1.I4	Estrategia de difusión diseñada e implementada	0				1	1	Finalizado
							Nov 2010	Feb 2010	
Componente 2: Generación de las capacidades locales **Peso:** 53% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de consultores capacitados / acreditados	0	7			10	37	Finalizado
				Dic 2010			Nov 2011	Sep 2010	
	C2.I2	Porcentaje de los honorarios cubiertos con el pago de los servicios prestados por la Clinica y el Centro de Empresas Familiares	0				75	72	En curso
							Nov 2011	Jun 2011	
	C2.I3	Número de consultores acreditados que tienen demanda por sus servicios	0				10	8	En curso
							Nov 2011	Jun 2011	
Componente 3: Implementación de Estructuras de Gobierno **Peso:** 38% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Porcentaje de PYMES asistidas que manifiestan grado de satisfacción con el servicio recibido	0				70	0	En curso
							Nov 2011	Jun 2011	
	C3.I2	Número de PYMES familiares que implantan Estructuras de Gobierno.	0				60	2	En curso
							Nov 2011	Jun 2011	
	C3.I3	Porcentaje de las PYMEs familiares asistidas manifiestan haber realizado al menos un cambio a nivel de su empresa familiar que aseguren una mejor sobrevivencia.	0				70	53	En curso
							Nov 2011	Jun 2011	
Componente 4: Difusión de las experiencias **Peso:** 2% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Seminario nacional realizado con participación de al menos 200 directivos o miembros de empresas familiares, y representación satisfactoria de grupos de interés	0				1	0	En curso
							Nov 2011	Jun 2011	
	C4.I2	Se cuenta con una publicación que presenta los casos exitosos del proyecto (500 ejemplares)	0				1	0	En curso
							Nov 2011	Jun 2011	
	C4.I3	Número de testimonios de empresas que han participado sobre la experiencia de implantación de Estructuras de Gobierno.	0	2			5	0	Atrasado
				May 2011			Nov 2011	Jun 2011	
	C4.I4	Número de casos exitosos documentados	0				1	0	Atrasado
							May 2010	Jun 2011	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones Previas	5	May 2009	5	Ene 2009	Logrado
H1	La Clínica y el Centro disponen de un plan de comunicación aprobado y pronto para ser implementado	1	May 2009	1	May 2009	Logrado
H2	Consejos de Familia funcionando	2	Jul 2009	4	Dic 2009	Logrado tarde
H3	Estructura de Gobierno en Red funcionando	1	Jul 2009	1	Dic 2009	Logrado tarde
H4	Consultores capacitados	10	Dic 2009	19	Dic 2009	Logrado
H5	Se dispone de manuales metodológicos para la implementación de Estructuras de Gobierno en Red y Asistencias Técnicas individuales.	1	Mar 2010	0	Mar 2010	Logrado
H6	Empresas intervenidas (que implantaron OG o iniciaron un proceso de diagnósitco y elaboración de un plan de acción para su fortalecimiento como empresa familiar)	20	Oct 2010	20	Mar 2011	Logrado tarde
H7	Testimonios de integrantes de empresas familiares / Experiencias documentadas por el CEF	2	Jul 2011			
H8	Grupo de participantes del Curso de Formación de Sucesores formado e iniciando sesiones (Clínica)	1	Jul 2011	1	Jun 2011	Logrado
H9	Asistencias a empresas (adicionales) para: implantar OG, iniciar un proceso de diagnóstico y elaboración de un plan de acción para su fortalecimiento como EF en forma individual, o iniciar un plan de trabajo con apoyo grupal. (Clínica)	6	Sep 2011			
H10	Asistencias a empresas (adicionales) para: implantar OG, iniciar un proceso de diagnóstico y elaboración de un plan de acción para su fortalecimiento como EF en forma individual, o participando de una EGR (CEF).	7	Sep 2011			

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. Las PyMES familiares no tienen interés por avanzar en la implementación de Estructuras de Gobierno y/o no confían en la	Medio	-Continuar sensibilización enfatizando participar en grupos pequeños y testimoniales y simular el funcionar de las EGR que provocaron interés y acortaron el período de venta. -Continuar venta de	Unidad Coordinadora y Coordinaciones Técnicas

herramienta de la Estructura de Gobierno en Red		intervención en etapas. -Enfatizar el seguimiento estrecho de contactos y participación del consultor apoyando proceso de toma de decisión y alternativas de servicios para rematar la venta. -Sigue estando vigente y a implementar: a.Actividad de difusión masiva p/visualizar más allá de los socios e identificar paternidad y liderazgo. b.Analizar e implementar nuevos mecanismos de comunicación y difusión. c.Profundizar en herramienta de autodiagnóstico ya probada con éxito. -Considerar propuesta ev.interm (percepción de orfandad de las emp asistidas): seguimiento postventa p/implementar plan de acción que si bien está planteado habrá que revisar forma y oportunidad de la comunicación realizada a la emp y en el marco de la propia consultoría dejar mejor establecido el puente p/apoyos posteriores.	
2. Los co-ejecutores no encuentran un ámbito de coordinación efectiva durante y después de la ejecución del Programa	Bajo	- Los niveles logrados de coordinación y cooperación no han sido suficientes ni los más eficientes para racionalizar el uso de los recursos, capitalizar aprendizajes y posicionarse frente a la competencia, en diagnóstico compartido con el evaluador intermedio. Pero las Cámaras empresariales han decidido que su relacionamiento una vez finalizado el proyecto estará pautado por alianzas estratégicas en temas específicos, en tanto la ejecución continuará separadamente. - La UC continuará monitoreando este riesgo con el apoyo del Banco y fomentando ámbitos de cooperación y trabajo en equipo.	Unidad Coordinadora
3. Los consultores no disponen del instrumental suficiente para alcanzar los resultados esperados a nivel de las empresas beneficiarias.	Bajo	- Vigente y reforzado por ev interm:ampliar y mejorar grupo de consultores contratados: actualizar, formar también en áreas de conducción grupal e implementar procesos de coaching (ya intentados y a profundizar y salvar obstáculos). - Como las consultorías colectivas son modalidades +adecuadas para generar sostenibilidad, adquiere relevancia capacitar en facilitación grupal. - Mantener niveles estándar de las intervenciones y aprendizaje continuo requieren del apoyo de un senior que tutele los nuevos consultores y genere espacios de discusión, aprendizaje y crecimiento armónicos. Esta situación, hoy contemplada a nivel de una de las cámaras requerirá instancias de coordinación y cooperación entre ambas para compartir consultores senior, que son escasos en el mercado local. - Precondición:existencia de masa crítica de empresas que validen las intervenciones. - Se mantiene en monitoreo en el próximo semestre, en particular para los nuevos productos y servicios que se generen.	Unidad Coordinadora

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

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	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	El posicionamiento en el mercado aúnes limitado, en parte por la lentitud de las acciones de comunicación y difusión. Eso determina que la magntud de la demanda efectiva sea aún incierta

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

-Coincidiendo con la ev interm deberán continuarse acciones orientadas hacia: a)Ventas, imagen, calidad, comunicación y difusión. Se han realizado acciones que deben profundizarse y revisión de comunicación y difusión (también de los indicadores de satisfacción que están entre “muy bueno y excelente”), planes de negocio y su adaptación a esta etapa de proyecto. b)Acuerdos con otras instituciones y búsqueda de sponsors y fuentes de financiamiento (han comenzado a abordarse en forma independiente no existiendo la voluntad de realizar acciones conjuntas desde el proyecto como propuesta en bloque de ambas Cámaras hacia afuera). c)Continuar política de precios y costos, monitoreando eventuales impactos negativos que pueden generar.
-La ev interm sugiere además: a)Incorporar con vistas a la sostenibilidad, actividades demandadas por las pymes aunque no estén dentro de los temas vinculados a la condición de empresa fliar (las activ de formación más integral realizadas se perciben como una atractiva unidad de negocios).b)Establecer y profundizar el trabajo en equipo a la interna del Centro y la Clínica p/capitalizar lo mejor de cada individuo, las sinergias y continuidad de aprendizajes.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Las empresas familiares tienen procesos de toma de decisiones diferentes, lo que ha resultado en general en una mayor lentitud a la esperada en la compra de servicios vinculados a la empresa/familia. El desarrollo de estrategias con este segmento requiere de un conocimiento profundo de sus motivaciones diferenciales y sus resistencias para iniciar procesos de trabajo, los que deben ser incporados a los planes de comunicación y venta.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. La ejecución de proyectos como el presente con participación de dos Agencias Ejecutoras, genera desafíos que deben ser resueltos antes del iniciio de actividades. La coordinación de acciones, la transferecnai y arpovechameiento común de aprendizajes, y otros aspectos, requieren de un trabajo previo, en lo posible basado en experiencias, especialmente alianzas para la ejecución de proyectos con resultados aceptables	Design	Gómez, Federica *[FOMIN]*

3. C.Las pymes familiares siguen planteando sus urgencias en áreas empresariales que escapan al marco del proyecto pero que deben ser atendidas para generar la necesaria profesionalización, además de cubrir las necesidades que plantean generando la imprescindible fidelidad hacia la Clínica y el Centro en su demanda de servicios empresariales (hoy cubiertos por otras organizaciones), e incluso resultando un disparador de demanda de servicios en el área de empresas familiares. La ampliación de los servicios prestados contemplando a la empresa en su integralidad, situación que se manejó explícitamente en el abordaje de la formación de empresarios por ejemplo, está teniendo resultados interesantes y debería analizarse la incorporación de nuevos servicios orientados a contemplar estas necesidades que al abordar la profesionalización de la gestión empresarial ayudan a separar lo urgente (sus demandas diarias a contemplar en áreas diferentes a las del proyecto) de lo importante, dentro de lo cual se encuentran las relaciones familia/empresa que el proyecto aborda y que transversalizan los temas empresariales.	Sustainability	Nozar, Graciela
4. B.La formación de los consultores no ha resultado suficiente para abordar las nuevas modalidades de intervención, basadas en asistencia grupal, para lo cual se requieren competencias adicionales en áreas conductuales y de facilitación grupal. Esta carencia, además de abordarse en la propia selección del consultor convocado, debe manejarse a través de un “aprender haciendo” colocando a los consultores nuevos bajo el tutelaje de seniors experientes en estas áreas que puedan completar la formación en las modalidades de servicios identificados como relevantes y diferenciadores del proyecto.	Implementation	Nozar, Graciela
5. A. Las actividades periódicas de sensibilización, que se entiende deben continuar a lo largo del proyecto, fueron refocalizadas en el semestre pasado a modalidades de trabajo en talleres que acercaron a los participantes la experiencia de sus pares en forma más directa a través de casos o simulaciones de sesiones grupales, y parecen haber provocado mayores motivaciones para acercarse a demandar etapas de asistencia más concretas. Además, este tipo de modalidades generaron un avance en la confiabilidad hacia el consultor a cargo del taller, situación que permite un nuevo acercamiento a la empresa a través de una entrevista con el consultor que, a esa altura, ya no es un desconocido sino que cuenta con la confianza y conocimiento de algunas problemáticas de la propia empresa y les presenta propuestas personalizadas.	Implementation	Nozar, Graciela