Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

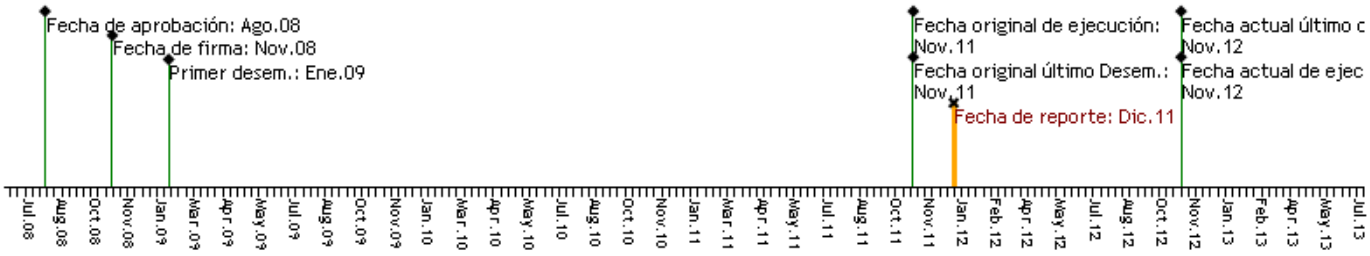
Nro. Proyecto: UR-M1027 - Nro. Operación: ATN/ME-11128-UR

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

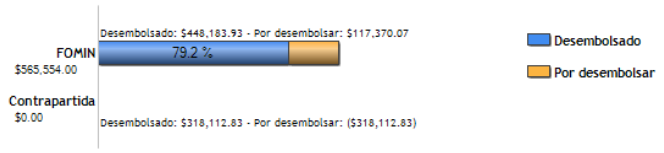
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
URUGUAY	URUGUAY	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	CGFE - Empresas familiares

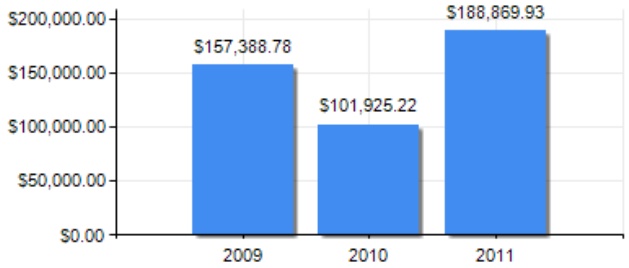
Agencia Ejecutora:	CAMARA NACIONAL DE LA ALIMENTACION, Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay	**Líder equipo de diseño:**	Castillo Leska, Ana
		Líder equipo de supervisión:	Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

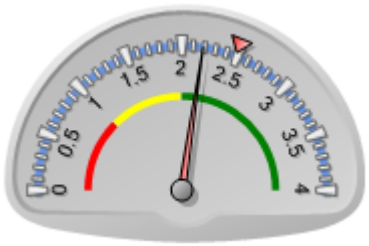


RECURSOS

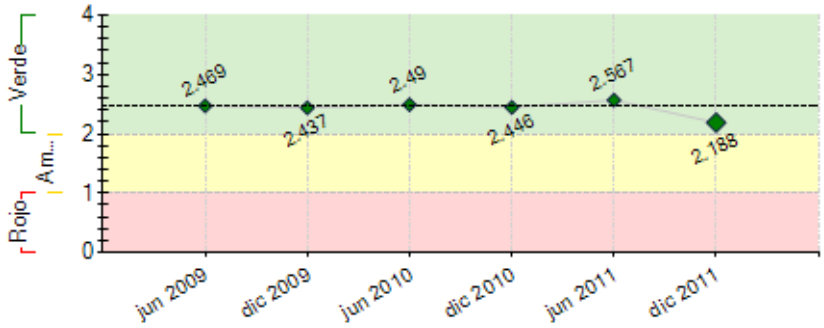




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.188
Promedio FOMIN: 2.485

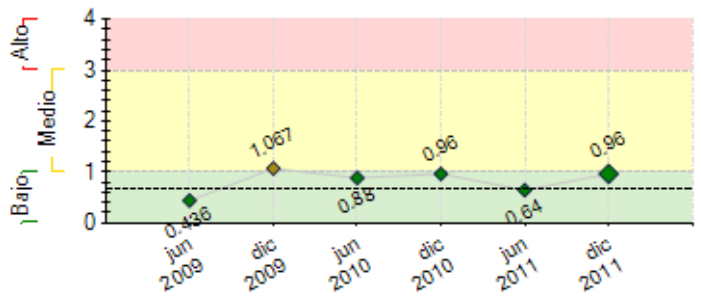


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.681

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño acumulativo del proyecto se considera satisfactorio. Ha sido relevante contar con la ampliación de plazo solicitado y aprobado por el Banco a fin de poder medir los resultados de las intervenciones en las empresas, aumentar el número de empresas intervenidas y lograr la meta prevista y avanzar en la búsuqueda de la sostenibilidad. El proyecto al inicio tuvo un avance lento dado que el proceso de diseño de las metodologías, fue mayor al esperado. A partir del 2011 y hasta septiembre del 2012 se espera lograr mejoras relevantes en los efectos en las empresas intervenidas y por otro lado dar un impulso a la búsqueda de la sostenibilidad. Por las razones ya expuestas en anteriores informes, estos dos aspectos no han sido aún logrados por lo que el enfoque hasta el fin del proyecto, deberá centrarse en estos aspectos fundamentales. Así también, serán relevantes las acciones vinculadas a la difusión: el seminario internacional, la documentación de casos exitosos y testimonios de empresarios/familiares que participaron del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Los principales logros del Proyecto son los siguientes: (i) la creación de dos unidades de negocios dentro de las Cámaras; (ii) el desarrollo de las metodologías de intervención adaptadas a la tipología de empresa; y (iii) los resultados a nivel de las empresas piloto seleccionadas.

Si bien las evidencias de los resultados preliminares en las empresas intervenidas -que han implandado estructuras de gobierno- son auspiciosas en términos del logro de los objetivos propuestos, aún el número de empresas que han participado es limitado como para extraer conclusiones.

Tal y como fuese recomendado en la Evaluación Intermedia del Proyecto, a fines del 2011 fue concedida una extensión del periodo de ejecución y desembolsos del Proyecto a fin de incrementar el número de empresas que implantan las Estructuras de Gobierno; en el entendido que el proceso de decisión de compra de estos servicios es mayor al originalmente previsto en el diseño del proyecto. Tanto la Cámara de Comercio como la Cámara de la Alimentación coinciden en que los servicios ofrecidos en el marco del proyecto continúan siendo pertinentes y relevantes para sus asociados y atienden situaciones que hasta el momento no habían sido tratadas por otras organizaciones.

El principal desafío del Proyecto es diseñar un plan de sostenibilidad que garantice la continuidad de los servicios y actividades ofrecidas por el Centro y la Clínica de Empresas Familiares. En este último caso, la adaptación de las soluciones a empresas de menor porte y su sostenibilidad financiera son dos aspectos críticos a tener en cuenta. Por otra parte, se espera que se generen productos de conocimiento que recopilen la experiencia generada.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño semestral se considera satisfactorio, a partir del 2011 se han comenzado a desarrollar en forma intensiva los servicios del proyecto lo que ha permitido realizar las mediciones de mejoras en las empresas. Esto se manifiesta en la mejora de varios de los indicadores de Propósito. Los hitos fueron cumplidos alcanzando el número de empresas asistidas previstas para septiembre. Las principales dificultades han sido: la concreción de las ventas de servicios a las empresas y contar con consultores con el perfil necesario para brindar dichos servicios. Para el próximo semestre está previsto realizar talleres de actualización y especialización para consultores a fin de poder contar con un número mayor de profesionales disponibles. Por otro lado, cada Unidad Técnica desarrollará el Plan de Sostenibilidad que será una herramienta de trabajo fundamental para contar con una hoja de ruta que sea útil para lograr mejoras sustanciales en la sostenibilidad y establecer o redireccionar estrategias de ventas de los servicios que puede implicar modificaciones en los diseños originales realizados.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: 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 Nov 2012	65 Dic 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 Nov 2012	51 Dic 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 Nov 2012	15 Dic 2011	
	P.I4	Número de empresas familiares interesadas en implantar estructuras de gobierno.	0				50 Nov 2012	0 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 Nov 2012	35 Dic 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 Nov 2012	10.5 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 Nov 2012	5.3 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 Nov 2012	35 Dic 2011	
Componente 1: Sensibilización y Promoción **Peso:** 7% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Número de directivos de empresas familiares sensibilizados	0	200 Jul 2010			950 Nov 2012	928 Dic 2011	En curso
	C1.I2	Porcentaje de las empresas que participan de las instancias de asesoría / capacitación como resultado de las actividades de sensibilización desarrolladas	0	50 Jul 2010			80 Nov 2012	93 Dic 2011	En curso
	C1.I3	Porcentaje de empresas que participan de actividades de sensibilización y muestran receptividad a participar en nuevas actividades	0	20 Jul 2010			40 Nov 2012	57 Dic 2011	En curso
	C1.I4	Estrategia de difusión diseñada e implementada	0				1 Nov 2010	1 Feb 2010	Finalizado
Componente 2: Generación de las capacidades locales **Peso:** 53% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de consultores capacitados / acreditados	0	7 Dic 2010			10 Nov 2011	37 Sep 2010	Finalizado
	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 Nov 2012	72 Jun 2011	En curso
	C2.I3	Número de consultores acreditados que tienen demanda por sus servicios	0				15 Nov 2012	8 Dic 2011	En curso
Componente 3: Implementación de Estructuras de Gobierno **Peso:** 38% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Porcentaje de PYMES asistidas que manifiestan grado de satisfacción con el servicio recibido	0				70 Nov 2012	92 Dic 2011	En curso
	C3.I2	Número de PYMES familiares que implantan Estructuras de Gobierno.	0				60 Nov 2012	11 Dic 2011	En curso
	C3.I3	Porcentaje de las PYMEs familiares asistidas manifiestan haber realizado un cambio.	0				70 Nov 2012	62 Dic 2011	En curso
Componente 4: Difusión de las experiencias **Peso:** 2% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Seminario de difusión nacional realizado, con participación de al menos 200 participantes, un folleto para difusión de resultados del proyecto, en conjunto entre ambas Unidades Ejecutoras.	0				1 Nov 2012	0 Jun 2011	En curso
	C4.I2	Se cuenta con una publicación que presenta los casos exitosos del proyecto (500 ejemplares)	0				1 Nov 2012	0 Jun 2011	En curso
	C4.I3	Número de testimonios de empresas que han participado sobre la experiencia de implantación de Estructuras de Gobierno.	0	2 May 2011			5 Nov 2012	2 Ago 2011	En curso
	C4.I4	Número de casos exitosos documentados	0				1 Nov 2012	0 Jun 2011	En curso

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	2	Ago 2011	Logrado tarde
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	6	Dic 2011	Logrado
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	7	Sep 2011	Logrado
H11	Plan de comunicación diseñado y en implementación. Con paln de acción y cronograma de trabajo.	1	Mar 2012			
H12	[*] Plan de Sostenibilidad diseñado y en implementación. Con Pan de acción y creonograma de trabajo.	1	Abr 2012			
H13	Al menos 16 asistencias a empresas familiares para implantar estructuras de gobierno	16	May 2012			
H14	Al menos 34 empresas familiares asistidas para implantar estructuras de gobierno.	34	Sep 2012			
H15	Informe con resultados obtenidos, cambios implementados por las empresas y lecciones aprendidas	1	Oct 2012			

[*] 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. 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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

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] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	En el próximo semestre se contratará una consultoría para el diseño de un Plan de Sostenibilidad para la Clínica y para el Centro de Empresas Familiares.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Durante el semestre las Unidades Técnicas han mejorado en los procesos de venta y han avanzado en una estrategia de intervención grupal ya que resulta más económica (especialmente para las pequeñas empresas) y es al mismo tiempo un paso hacia la contratación de Asistencias Individuales en caso de que la empresa lo pueda costear y lo considere necesario.
En otro sentido, se espera que en el semestre entrante los planes de sostenibilidad y comunicación a diseñarse por cada Unidad Técnica, sirvan como instrumentos prácticos para el logro de la sostenibilidad.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El ejercicio de discusión de la evaluación intermedia constituye una excelente instancia para la apropiación de la estrategia del Proyecto por parte de las principales autoridades de las Agencias Ejecutoras. En este caso particular, esta función fue delegada inicialmente en alguno de sus miembros y no contó con involucramiento a nivel directivo y la evaluación permitió corregir este hecho.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. Ingresando en la etapa de finalización del proyecto, es conveniente - cuando se trata de dos unidades técnicas como este caso - realizar un seguimiento mayor por parte de la Coordinación General, en la implementación de las acciones que hacen a la sostenibilidad, a fin de animar a las Unidades Técnicas a continuar hasta el final con las acciones previstas.	Sustainability	Olivero, Matilde