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: Desarrollo e Implementación de Estructuras de Gobierno en Empresas Familiares

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

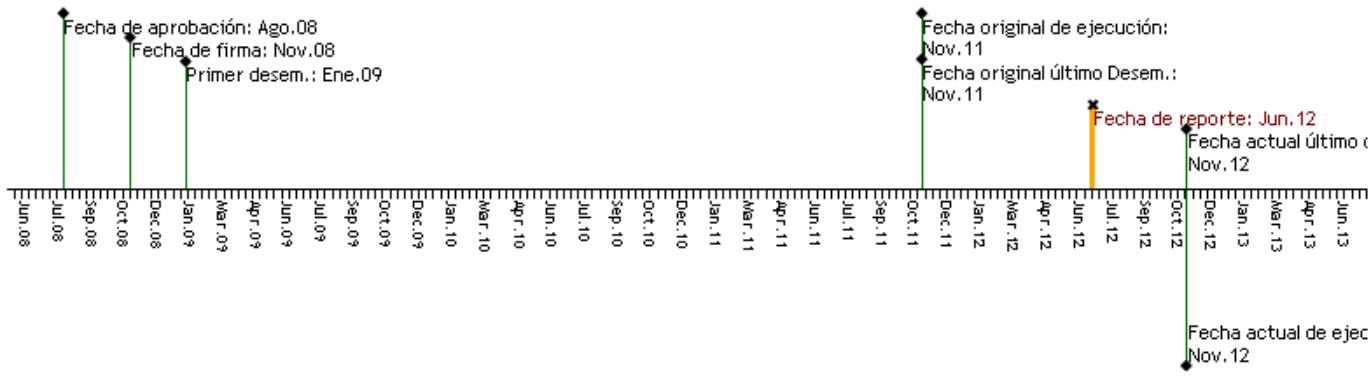
Propósito: Establecer y validar un modelo para la implantación de estructuras de gobierno para las PyMES familiares.

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

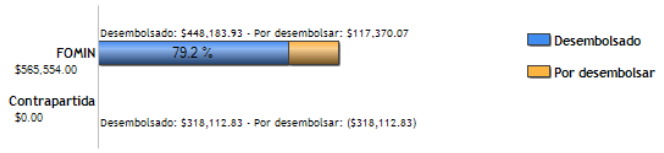
Agencia Ejecutora: Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, CAMARA NACIONAL DE LA ALIMENTACION

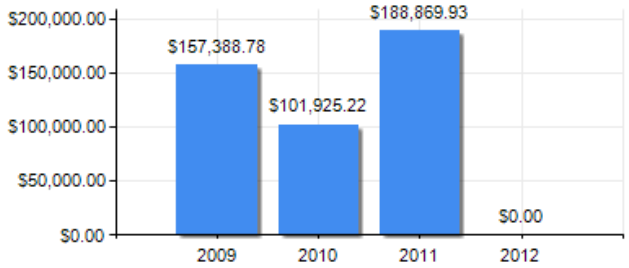
Líder equipo de diseño: Castillo Leska, Ana
Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

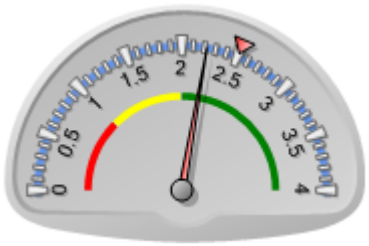


RECURSOS

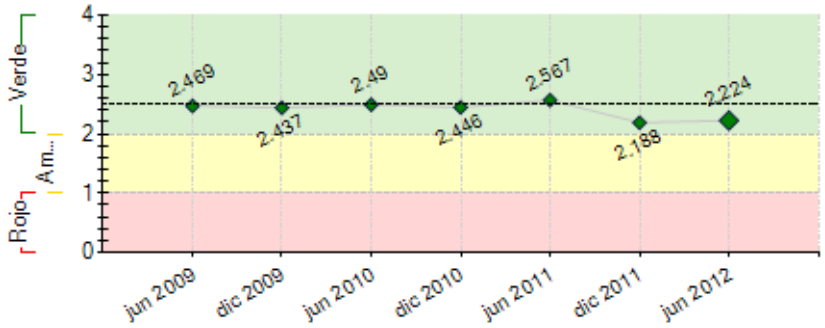




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.224
Promedio FOMIN: 2.508

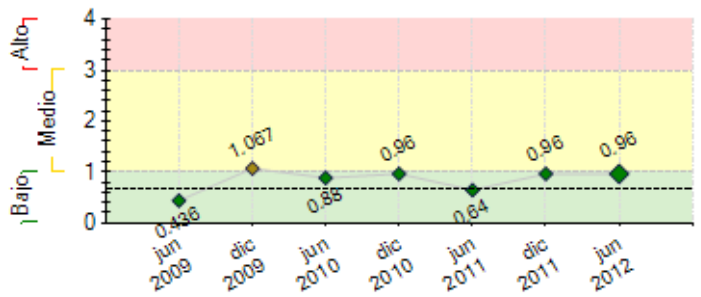


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.651

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño acumulativo del proyecto se considera satisfactorio. En el período se ha podido avanzar en la medición de resultados y en el acompañamiento a las empresas intervenidas mediante la consultoría. También se han alcanzado los hitos previstos y se estima que se logrará la meta de empresas asistidas al finalizar el proyecto en los 4 meses de ejecución que aun restan. En el semestre se comenzaron los planes de sostenibilidad de ambas cámaras. En la medida que han avanzado en el diseño se implementaron cambios para lograr este objetivo. La CNA focalizó la venta de asistencias técnicas en trabajos grupales con empresas (pymes) a fin de disminuir los costos de cada una. En el caso de la CNCS se modularizaron los cursos de formación a fin de permitir la asistencia técnica con los participantes y obtener como resultado planes de acción para cada empresa participante, al mismo tiempo que permiten una mayor participación de empresas en intervenciones más breves. En los últimos 4 meses de ejecución, las acciones se centrarán en dar visibilidad al proyecto mediante un seminario internacional ya planificado, alcanzar el objetivo de cantidad de empresas asistidas, implementar acciones de comunicación que mejoren la venta de los servicios y avanzar en la estandarización de parte de la metodología que permita abaratar los costos a las empresas a las que se les brinde asistencia técnica.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Tal y como señala la Coordinación General del proyecto, el desafío para lo que resta de ejecución del proyecto es la implementación de los respectivos planes de comunicación para incrementar la captación de empresas por medio de una revisión de la oferta de servicios asi como a través de la búsqueda de alianzas que aseguren la sostenibilidad del proyecto.

Por otra parte, es necesario generar y difundir los productos de conocimiento del proyecto para mejorar su visualización.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante el semestre el desempeño del proyecto se considera satisfactorio. Se logró el hito de 22 asistencias, se avanzó en la actualización de la metodología en la CNCS y adaptación de la misma de acuerdo a los aprendizajes realizados durante la ejecución. Las dificultades mencionadas en el informe semestral anterior se mantienen y por lo conversado con otra agencia ejecutora de un proyecto similar se ueden considerar comunes. Las mismas son: la concreción de las ventas de servicios a las empresas y contar con consultores con el perfil necesario para brindar dichos servicios. Para el último semestre está previsto realizar un seminario internacional a cargo de la CNCS, culminar los planes de sostenibilidad y la aprobación de los mismos por parte de las Cámaras empresariales intervinientes en el proyecto, talleres o coaching con consultores que cuentes con el perfil requerido para este tipo de consultoría a la empresa familiar.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el próximo semestre tendrá lugar la Evaluación Final del Proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

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

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
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 Jun 2012	
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 Jun 2012	
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	0				60	35	

		remuneraciones de los familiares; y iii) la generación de reportes sobre la evolución y desempeño de la empresa.					Nov 2012	Jun 2012	
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	1048 Jun 2012	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	80 Jun 2012	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	68 Jun 2012	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	91 Jun 2012	En curso
	C2.I3	Número de consultores acreditados que tienen demanda por sus servicios	0				15 Nov 2012	10 Jun 2012	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	80 Jun 2012	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
H12	Plan de comunicación diseñado y en implementación. Con paln de acción y cronograma de trabajo.	1	Mar 2012	1	Mar 2012	Logrado
H11	[*] Plan de Sostenibilidad diseñado y en implementación. Con Pan de acción y creonograma de trabajo.	1	May 2012			No Logrado
H13	Al menos 16 asistencias a empresas familiares para implantar estructuras de gobierno	16	May 2012			No Logrado
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 herramienta de la Estructura de Gobierno en Red	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 intervención en etapas. -Enfatizar el seguimiento estrecho de contactos y participación del consultor apoyando proceso de toma de	Unidad Coordinadora y Coordinaciones Técnicas

		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] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	Una de las cámaras no ha manifestado su voluntad de continuar o expandir los servicios ofrecidos en el marco del proyecto.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En el mes de julio se realizaron los talleres de sostenibilidad con ambas cámaras empresariales. La CNCS tiene ya planificada la continuidad de la Unidad de Negocios: Centro de Empresas Familiares. Si bien habrá cambios en el equipo de trabajo, la institución está decidida a continuar el programa. En el caso de la CNA es difícil la continuidad de la Clínica de la empresa familiar, debido a la falta de recursos para continuar con el programa hasta que llegue a un punto de equilibrio. Aún la directiva de esta última entidad no ha tomado la decisión.
Es importante mencionar también que ambas cámaras en el período reportado, han bajado significativamente el porcentaje de subsidio a las empresas (con el aporte FOMIN), y las mismas han asumido los costos directos de las asistencias.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En este tipo de iniciativas puede resultar útil el establecimiento de alianzas con fundaciones o agrupaciones que congregan empresas familiares para generar masa critica de posibles interesados en la propuesta.	Implementación	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. Las instituciones participantes presentaron asimetrías importantes respecto a tamaño de las mismas, recursos disponibles, capacidad de ejecución, recursos humanos y disposición para compartir aprendizajes. Esto dificultó la interacción de las mismas y un muy bajo nivel de comunicación.	Implementación	Olivero, Matilde