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: 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.

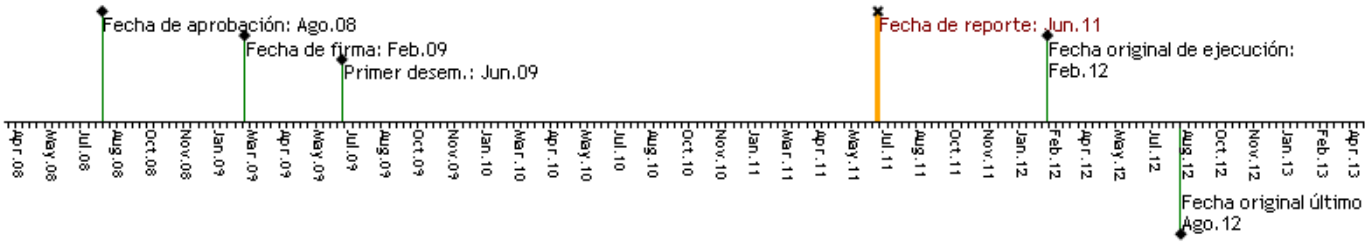
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
HONDURAS	HONDURAS	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	CGFE - Empresas familiares

Agencia Ejecutora: Consejo Hondureño de la Empresa Privada

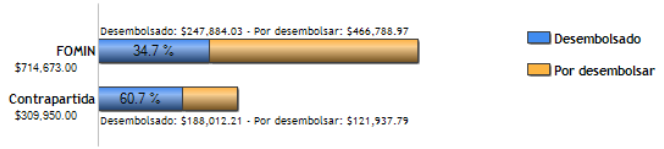
Líder equipo de diseño:

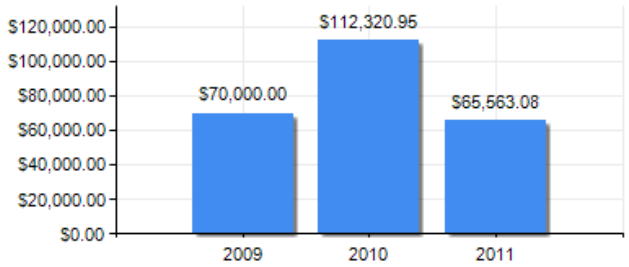
Líder equipo de supervisión: Gómez, Gladys Morena

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

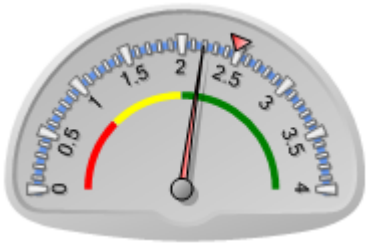


RECURSOS

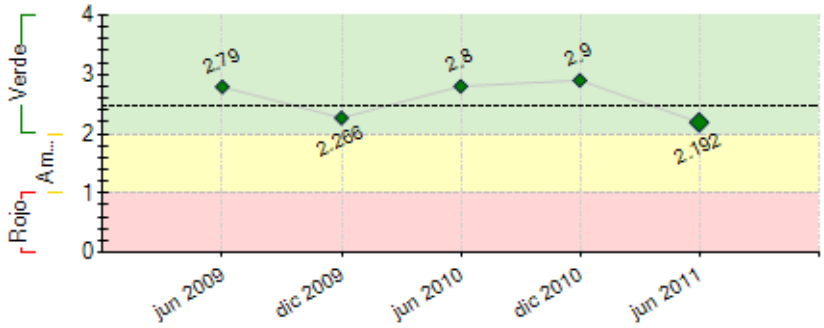




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

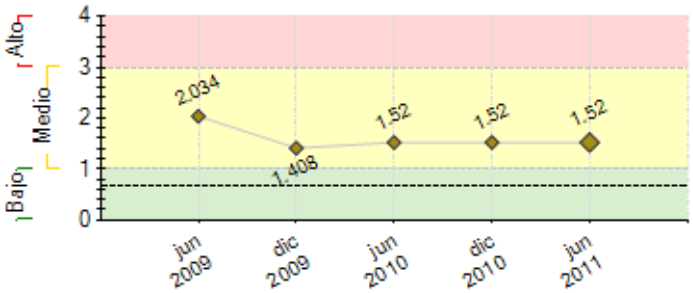


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.192
Promedio FOMIN: 2.477



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.685

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Desde el inicio del proyecto, se han realizado 25 eventos de sensibilización, 9 de capacitación, 10 módulos del diplomado en SPS y Tegucigalpa con un total de 1078 egresados. Se ha logrado sensibilizar a 549 empresarios de los cuales se han formalizado 57 convenios de asistencias técnicas y 5 protocolos ya han sido firmados de los mismos. 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 Asistencia Técnicas las empresas beneficiarias han generado ambos productos. Los eventos de sensibilización y capacitación han sido trascendentales y fundamentales ya que han servido para concientizar a los empresarios en aceptar que la mayoría de los problemas en sus empresas consisten en los conflictos familiares y que la mejoría de sus empresas pasa por ordenar sus órganos de gobierno y el plan de sucesión anticipada. Esto nos ha ayudado mucho a cerrar los convenios con las empresas beneficiaras.

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 667 empresas familiares y no familiares. Se han realizado alianzas con 7 instituciones para apoyo al proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

De acuerdo con los resultados reportados por la agencia ejecutora. En adición es importante resaltar que se han suscrito dos convenio entre el COHEP y dos Centros Universitarios para garantizar que se introduzcan las reformas curriculares necesarias para dar sostenibilidad a este tema.
Dentro de los desafíos se entiende el iniciar con los procesos a nivel de empresas familiares.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En el primer semestre, el Proyecto ha sido altamente satisfactorio con respecto a las actividades planificadas en el marco de los componentes; I. Sensibilización y Capacitación, II. Implantación de Protocolo Familiar y Ámbitos de gobierno. En cumplimiento del primer componente se realizaron 12 eventos de sensibilización al cual participaron 305 actores, quienes han conocido los avances del Proyecto que ahora son conscientes de la problemática general de las pymes familiares, su caracterización, Órganos de Gobierno y Protocolo Familiar. Además de los eventos de sensibilización, se realizaron 4 eventos de capacitación en los que egresaron 175 personas.

En el Componente II, Implantación del modelo, se realizaron actividades de mercadeo al terminar cada evento de sensibilización, registrando nuevas encuestas de empresas potenciales a ser beneficiarias del Proyecto, luego se procedió formalizar con 35 empresas la firma de Convenios e inicio de la Asistencia Técnica y Capacitación. Se han firmado 3 protocolos de familia en las empresas beneficiarias.

Resumimos 480 egresados de los 16 eventos en el primer semestre del año, conformado por miembros de la junta directiva de COHEP, empresarios de pymes familiares y ejecutivos bancarios. Cabe mencionar que gracias a las importantes alianzas que se han establecido en el marco del Proyecto con diferentes gremiales de COHEP, asociaciones e instituciones Financieras.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Los datos reportados por la agencia ejecutora al 30 de junio de 2011 se han verificado en campo, por tanto, es necesario que el COHEP mantenga el dinamismo demostrado hasta la fecha para cumplir con la meta de las 100 PYMEs implementando buenas prácticas de gobierno corporativo e implantación de protocolos de familia. Entre los desafío por parte del COHEP, dar inicio a la sistematización de la experiencia para poder compartir el conocimiento acumulado en esta temática.

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 Gobierno Corporativo en las PyME hondureñas.	**P.I1**	Al menos 70 EFs redactan un Protocolo Familiar y 5 ENFs implantan ámbitos de gobierno adecuadamente.	0				70 Feb 2012	5 Jun 2011	
	P.I2	Las EFs que implantaron un 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 .	0				10 Feb 2012	0 Feb 2010	
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 Nov 2009	200 Ago 2010		600 Feb 2012	549 Jun 2011	En curso
	C1.I2	35% (210) han manifestado su interés en participar en el proyecto.	0	50 Oct 2010	150 Feb 2011		210 Feb 2012	259 Jun 2011	Finalizado
	C1.I3	30 consultores capacitados en el modelo.	0	15 Dic 2010			30 Feb 2012	44 Jun 2010	Finalizado
	C1.I4	Al menos 75 funcionarios de instituciones financieras	0				75	76	Finalizado

		capacitados.					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	32000	Finalizado
							Feb 2012	Jun 2011	
	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.	C2.I1	100 PYMEs reciben asistencia técnica para la implementaciòn de ámbitos de gobierno, protocolos de familia con base al modelo desarrollado.	0				100	57	En curso
							Feb 2012	Jun 2011	
Peso: 70%	C2.I2	Se redactan protocolos familiares en base al modelo, en al menos 70 PYMEs familiares.	0				70	5	En curso
							Feb 2012	Jun 2011	
Clasificación: Satisfactorio	C2.I3	Se implantan estructuras de gobierno en al menos 5 PYMEs no familiares	0				5	0	En curso
							Feb 2012	Ago 2010	
Componente 3: Sistematización y difusión de experiencias.	C3.I1	Una publicación sobre las experiencias del proyecto debidamente diseminada.	0				1		
							Feb 2012		
Peso: 10%	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	
Clasificación: Satisfactorio	C3.I3	Seminario nacional (con participación internacional) para difundir los resultados del proyecto.	0				1		
							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
H11	[*] Formalizados acuerdos de colaboración con al menos 50 PYMES.	50	Feb 2011	9	Jun 2011	No Logrado
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	6	Jun 2011	No Logrado
H14	[*] 3 PYMES no familiares implantan estructura de Gobierno Corporativo	3	Feb 2011	0	Jun 2011	No Logrado
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
H16	[*] 65 PYMES reciben asistencia técnica para la implementación de protocolo de familia y Gobierno Corporativo según modelo desarrollado.	65	Feb 2012	14	Jun 2011	
H17	[*] Implantación de Protocolo de familia de al menos 70 PYMES.	70	Feb 2012	6	Jun 2011	
H18	[*] Implantación de estructura de Gobierno Corporativo en al menos 5 PYMES no familiares (ENFs).	5	Feb 2012			
H19	[*] Sistematización y publicación de 5 casos de estudio sobre estructuras de Gobierno Corporativo y Protocolo de Familia.	5	Feb 2012			
H20	[*] Dos seminarios nacionales (con participación internacional) para difundir los resultados. Uno en Tegucigalpa y otro en SPS.	2	Feb 2012			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

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. La ejecucion del proyecto en cierta manera esta amarrado a las agendas de los empresarios. Esto dificulta que se generen los depositos iniciales, firmas de convenio e inicio de las Asistencias Tecnicas.	Alto	Se hace visita por parte del equipo ejecutor del COHEP y llamadas para agilizar el proceso asi como acompañamiento al consultor designado para introducirlo a los empresarios y fomentar la confianza.	Coordinador
2. 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 riesgo al proceso, lo hace lento.	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 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.	Coordinador

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

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:

Se haran eventos de sociabilización a las Gremiales del COHEP para lograr incorporar nuevos clientes que esten fuera de la caracterización del proyecto con el afan de generar ingresos para la institucion y como medio de sostenibilidad y posicionamiento del tema a nivel nacional. Estaremos aprovechando al consultor Martin Dellanova que sería enviado por el BID para una revision intermedia para que con el se trabaje un esquema y estrategia de sostenibilidad.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La criterios de selección para una Pequeña y Mediana Empresa (PYME's) en función a volumen de ventas y número de empleados originalmente contenida en el Convenio, no apunta a la realidad de la empresas que realmente podrían estar en condiciones de entrar a este proceso de mejora de sus gobierno corporativos e implantar los protocolos de familia, por tanto, se han efectuado reformas en el Reglamento Operativo del Proyecto. Sin duda alguna este elemento es significativo a tomar en consideración en nuevas operaciones.	Implementation	Gómez, Gladys Morena *[FOMIN]*
2. Hemos encontrado que existe una debilidad por parte de los consultores Sénior y Junior en los aspectos legales con especial énfasis en los Protocolos Familiares, las participaciones accionarias, y otros relacionados a los ámbitos de gobiernos corporativos. Para ello, hemos tomado como medida en conjunto con el BID buscar los servicios de un abogado con la experiencia suficiente para que pueda atender mediante consultas escritas y telefónicas a los consultores así como hacer revisión de los productos entregables de los consultores para que todo esté conforme a lo establecido por la ley en Honduras.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto
3. El esquema de ejecución del proyecto en cuanto a los contratos con los Consultores Sénior y el acompañamiento de ellos a los Consultores Junior presenta una falla dado que a cada Sénior se le asigna un máximo de 5 Junior por un periodo de 6 meses pero a cada junior se le asigna un máximo de 5 empresas por un término de 6 meses. El problema consiste en que al junior se le va asignando empresas en periodos y tiempos distintos pero ello afecta a que el periodo de inicio de la asistencia de un junior en una empresa puede ser en el periodo en que está por finalizar el contrato de un Sénior y allí se genera el desfase. Los Séniors pierden honorarios en ese desfase. Es necesario reconsiderar este esquema, para ello se hará un Taller de evaluación con los Sénior, Junior, Unidad Ejecutora y Especialista Sectorial FOMIN.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto