Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 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.

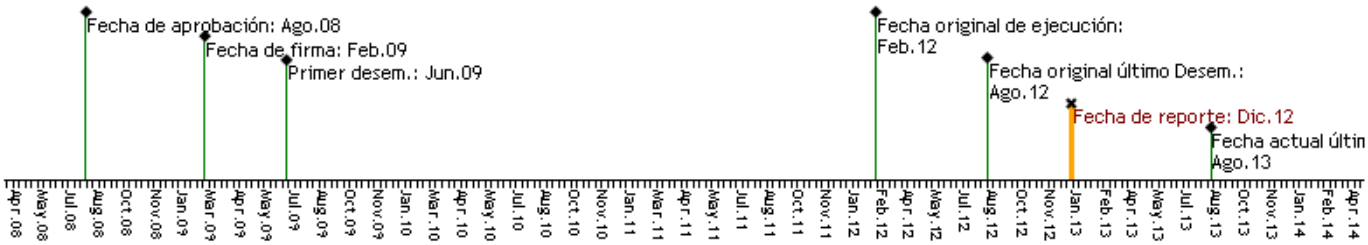
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
HONDURAS	HONDURAS	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	CGFE - Empresas familiares

Agencia Ejecutora: Consejo Hondureño de la Empresa Privada

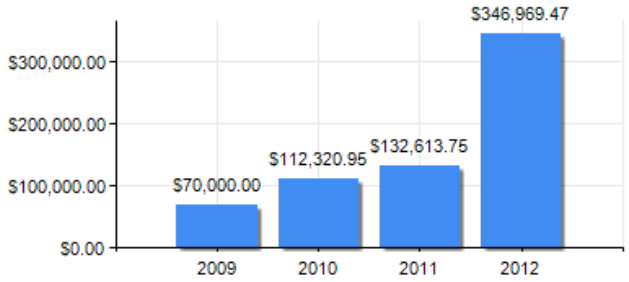
Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Gómez, Gladys Morena

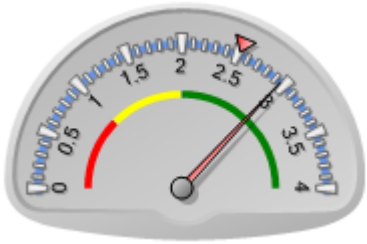
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



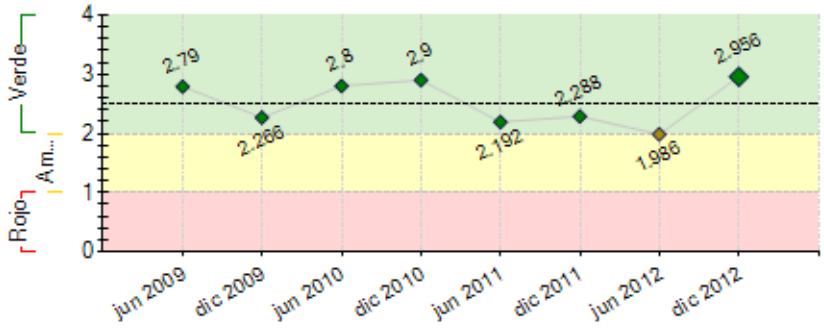
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.956
Promedio FOMIN: 2.518

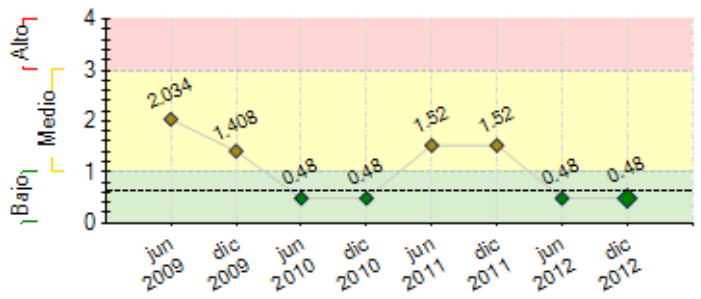


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.641

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Desde el inicio del proyecto, la Unidad Ejecutora del Proyecto ha realizado 36 eventos de sensibilización, 16 de capacitación, 10 módulos del diplomado con un total de 2505 egresados. Se han sensibilizado 826 empresarios, todos para poder concretar 117 convenios y con ello formalizar las asistencias técnicas de las mismas y como producto también lograr 85 protocolos de familia firmados y 1 ENF ha estructurado sus órganos de gobiernos corporativos. El componente 1 de sensibilización y capacitación ha sido completado en su totalidad cumpliendo y superando sus metas y POA.

También se ha logrado lo siguiente: 36 catedráticos y 61 consultores capacitados ; 76 actores de instituciones financieras capacitados; se desarrolló un manual de implantación del modelo, diseño y aplicación de la encuesta a 878 empresas familiares y no familiares. Se han realizado alianzas con 8 instituciones para apoyo al proyecto, se ha logrado la incorporación en la curricular de la Universidad Privada de San Pedro Sula el tema de empresas Familiares y estamos en la espera de confirmación también de la Universidad Tecnológica de Honduras.

El proyecto está en su última etapa, Sistematización de Experiencias, y para el cual ya se ha contratado a una consultora experta bajo un proceso de selección. Se estarán sistematizando 5 casos de estudio en el área de cobertura del proyecto. Ya se cuenta con avances de los videos y documento escrito de dos casos de exito de dos empresas beneficiarias.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El COHEP ha logrado el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del Proyecto efectivamente al alcanzar 117 convenios suscritos y 85 protocolos para empresas familiares y 1 protocolo con una empresas no familiar. Estas PyMEs han llevado a cabo el proceso de sucesión con éxito traspasando la dirección de la empresa a las siguientes. Estos resultados han permitido generar una alta demanda por parte del sector empresarial en Honduras en esta temática que se espera el COHEP continue para lo cual se mantendrá la unidad ejecutora y actualmente se desarrolla un instrumento de sostenibilidad en donde la Asociación de Consultores Especialistas de Empresas Familiares de Honduras, estará participando en la prestación de los servicios. Esta instancia fue visualizada como un esquema de sostenibilidad.

●

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El proyecto, cumplió y sobrepasó algunas de sus metas establecidas en su plan de trabajo así como los distintos hitos del proyecto. El desempeño del segundo semestre 2012, ha sido altamente satisfactorio con respecto a las actividades propuestas en el marco de cada componente. Sensibilización y Capacitación se realizaron 5 eventos beneficiando 1129 egresados sensibilizando 49 empresarios. A través de estos eventos y en conjunto con la labor de mercadeo, promoción y seguimiento se logró firmar 17 convenios con igual número de empresas que estaría iniciando sus procesos de asistencias técnicas. Se cerraron 39 procesos de asistencia técnica con la firma del protocolo de las familias empresarias y de sus órganos de gobiernos corporativos.

Asimismo, se recibió la cuarta visita del consultor internacional de supervisión y monitoreo para asegurar las mejoras que deben integrar la síntesis del trabajo realizado con las empresas. Se logró formalizar la Asociación de Consultores Especialistas en Empresas Familiares de Honduras. Con ésta Asociación se inicio un dialogo para ir trabajando en una posible alianza entre COHEP y ACEDEFH para que ésta Asociación siga siendo un brazo ejecutor de las asistencias para COHEP con los clientes que se consigan. También se ha trabajado en la elaboración de un arancel de cobros según la complejidad de la empresa familiar con una visión hacia la sostenibilidad del proyecto asi como mantener la incidencia del tema en el país.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante este segundo semestre del año 2012 el COHEP se ha enfocado en masificar los servicios de asistencia técnica en las empresas directamente para lograr la implementación de los 85 protocolos de familia en pequeñas y Medianas Empresas. Por otra parte, se han concentrado en la formación de recursos humano sobre esta temática desde las universidades con las cuales se tiene convenio, y finalmente, se viene trabajando en la sistematización de esta experiencia, la cual será socializada con la sociedad hondureña y con los países en donde se desarrollan proyectos de esta naturaleza. Es decir que se ha cumplido con lo establecido en el POA 2012. Uno de los grandes desafíos será medir el ingremento de ingresos en las PYMEs que han llevado a la práctica la sucesión, aspecto que se debe reflejar en la evaluación final.

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	86	
							Feb 2012	Dic 2012	
	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	21	
							Feb 2012	Nov 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	117	En curso
							Feb 2012	Dic 2012	
	C2.I2	70 PYMEs familiares se benefician de protocolos familiares en base al modelo.	0				70	85	En curso
							Feb 2012	Dic 2012	
	C2.I3	5 PYMEs no familiares se benefician de estructuras de gobiernos implantadas.	0				5	1	En curso
							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	Dic 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 tarde
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 tarde
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	[*] 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
H12	[*] 25 PYMES implantan el modelo de Protocolo de Familia.	25	Feb 2011	25	Dic 2011	Logrado tarde
H13	[*] 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
H14	[*] Dos seminarios nacionales (con participación internacional) para difundir los resultados. Uno en Tegucigalpa y otro en SPS.	2	Feb 2012	2	Dic 2011	Logrado
H15	[*] Formalizados acuerdos de colaboración con al menos 50 PYMES.	50	Dic 2012	50	Jun 2012	Logrado
H16	[*] 65 PYMES reciben asistencia técnica para la implementación de protocolo de familia y Gobierno Corporativo según modelo desarrollado.	65	Dic 2012	82	Dic 2012	Logrado
H18	[*] Implantación de Protocolo de familia de al menos 70 PYMES.	70	Feb 2013	85	Dic 2012	Logrado
H19	[*] 1 PYMES no familiares implantan estructura de Gobierno Corporativo	1	Mar 2013	1	Ene 2012	Logrado
H20	[*] Sistematización y publicación de 5 casos de estudio sobre estructuras de Gobierno Corporativo y Protocolo de Familia.	5	May 2013	0	Dic 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. Algunos Consultores en el transcurso de las asistencias técnicas son contratados por universidades para ejercer la docencia o un trabajo a tiempo completo, esta situación genera riesgo en el proceso de implantación de los protocolos, volviéndolo más 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.	Project Coordinator

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: MP - Muy 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 realizado intensos esfuerzos por concretar la Asociación de Consultores Especialistas en Empresas Familiares de Honduras. Ésta ya cuenta con su personería jurídica bajo el esquema del sector social de la economía. La finalidad de la Asociación es que se organicen los consultores activos del proyecto para que COHEP se dedique a continuar promocionando el tema y buscando clientes y la Asociación atender los clientes bajo una relación de ganar ganar.

COHEP cuenta con el prestigio, reconocimiento y credibilidad en el tema empresarial y es conocido como el impulsador del fortalecimiento de las empresas familiares, gracias al financiamiento del BID/FOMIN, y es por ello que COHEP por ser una organización empresarial cúpula es que le es más fácil vender a sus afiliados el tema.

La Unidad Ejecutora ya ha trabajado de manera conjunta con la Asociación de Consultores en la formulación de un sistema de cobro a las PYMEs y Grandes empresas fuera del proyecto; es un arancel de cobros que trata de diferenciar los cobros de manera justa tomando en cuenta los factores críticos y de caracterización de las empresas y las familias como es el empleo, facturacion, generaciones, socios, etc.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La visión empresarial, el liderazgo familiar de la generación fundadora, y la unión familiar se convierten por un lado en fortalezas para la consolidación de la empresa familiar, pero al mismo tiempo se pueden considerar debilidades pues tiene como consecuencia la centralización de la toma de decisiones, el que prime la familia en el manejo de la empresa, y el desequilibrio en cuanto a roles y funciones asumidos por la familia en la empresa versus la remuneración o beneficios que reciben. Esto se convierte en un desafío permanente para quien orienta técnica y metodológicamente el proceso de elaboración del protocolo familia, quien debe asegurar no solo el abordaje de dichas condiciones con todos sus matices, sino que además debe asegurar que se tomen decisiones que logren establecer un equilibrio que permita contrarrestar posibles riesgos de seguir con dichas prácticas.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto
2. La unión familiar puede convertirse en un fuerte cimiento para consolidar la empresa familiar; no obstante también se puede constituir en un riesgo si no se establecen claramente los límites y puntos de encuentro entre el manejo de la empresa y el liderazgo de la familia. Esto muchas veces se refleja en que la empresa se convierte en una prolongación de la familia y por tanto se maneja la empresa con una visión familiar y no con una visión empresarial.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto
3. El dialogo abierto que se promueve durante la elaboración del protocolo familiar, sobre temáticas que son críticas para la trascendencia de las familias empresariales, normalmente abre, no intencionalmente, la puerta para discusiones y decisiones relacionadas con aspectos organizativos, administrativos y operativos de la empresa. Ésta práctica normalmente se evidencia en cambios de la empresa que posteriormente mejoran su productividad y competitividad.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto
4. El proceso metodológico para construir colectivamente el protocolo familiar debe contar con un profesional con capacidades para facilitar y guiar el proceso de forma clara, precisa y amigable. De tal forma que se asegure que la familia no solo elabore su protocolo sino que aprende, reflexiona y se apropia de aquellos cambios, prácticas y decisiones planteadas en dicha forma consensuada. Este aspecto esta cimentado en la importancia de posicionar el protocolo como un medio o herramienta para consolidar y blindar la empresa familiar así como para disminuir posibles conflictos familiares y facilitar el manejo preventivo y efectivo de los mismos.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto