Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

Resultado: 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.

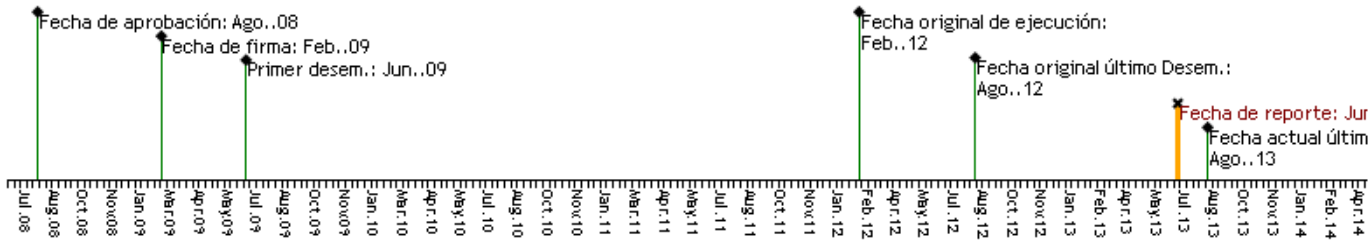
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
HONDURAS	HONDURAS	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	CGFE - Empresas familiares

Agencia Ejecutora: Consejo Hondureño de la Empresa Privada

Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Gómez, Gladys Morena

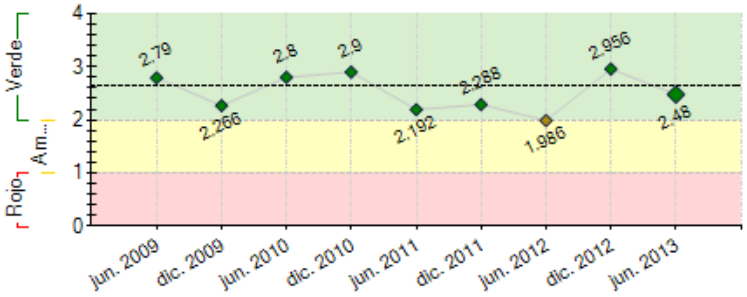
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$729,673.00	$18,648.00	$711,025.00
Contrapartida	$309,950.00	$0.00	$305,590.45

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Sensibilización y Capacitación
20 eventos de capacitación, 250 beneficiarios y 36 eventos de sensibilización, más de 2,500 participantes: empresarios, directores de gremiales, consultores, catedráticos y ejecutivos bancarios. 2 diplomados con socios académicos estratégicos, dirigidos a profesionales asesores. Los consultores contaron con un Manual de implantación del modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno desarrollado por el consultor internacional.

Implantación
878 encuestas realizadas, la firma de 119 Convenios de Asistencia Técnica y Capacitación, 100 Protocolos de Familia firmados y 1 órgano de gobierno corporativo con una Empresa No Familiar.

Sistematización
Con la finalidad de difundir los resultados, buenas prácticas y casos exitosos se han formalizado alianzas con la Universidades Nacional José Cecilio del Valle y Universidad de San Pedro Sula, e internacionales con la Universidad Siglo 21 de Argentina. Se destaco la sistematización de las experiencias, factores de éxito y fracaso de los tres componentes del Proyecto y cinco casos de estudio, con el objetivo de documentar la metodología, lecciones aprendidas, buenas prácticas para ser divulgadas y compartidas con empresarios, gremiales del sector privado y centros de documentación.

Medición de Impacto de la asistencia técnica.
Con el propósito de medir el impacto de la asistencia técnica brindada a las empresas beneficiarias, la unidad ejecutora realizó el levantamiento de información para lograr este objetivo, entre los hallazgos más relevantes tenemos que el 70% de las empresas encuestadas manifestaron un aumento en su productividad como resultado de la suscripción del Protocolo de Familia y Órganos de gobierno, del mismo modo 87% expresaron que los grandes logros fueron la disminución de los conflictos familiares y el aumento del interés de los miembros de la nueva generación en participar en el negocio. A su vez la generación fundadora reconoce que mediante el proceso se abrieron espacios de comunicación para transmitir sus valores, los cuales fortalecen el compromiso de las generaciones futuras a continuar con su empresa y asegurar la armonía en la familia.
Se formó la Asociación Hondureña de Consultores Especialistas en Empresas Familiares AHCEDEF como seguimiento a las empresas beneficiarias, nuevos clientes, investigaciones, congresos, diplomados todos en el tema de empresas familiares en alianza con el COHEP.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

En la etapa final del proyecto se logra registrar un sobrecumplimiento de las metas establecidas en los indicadores de desarrollo del Proyecto de un 30% es decir que en el diseño de contempló la suscripción de 70 protocolos familiares y se firmaron un total de 100. Adicionalmente se registra un 21% de mejoramiento en los niveles de productividad en el 70% de las empresas que suscribieron los protocolos familiares, este elemento fue medido en función a incremento de unidades producidas, reducción en la estructura de costos y por ende mejor nivel de rentabilidad e incremento de las inversiones físicas en las empresas. Un aspecto no contemplado en el diseño fue el enfoque de género y que según la evaluación se refleja el involucramiento del 37 % de la mujer al asumir la responsabilidad de la dirección estratégica de la empresa según los planes de sucesión suscritos y aspectos fundamentales desde el aspecto familiar es la reducción de conflictos. Las principales razones para estos resultados se detallan: i) Capacidad de convocatoria e incidencia por parte de la cúpula empresarial (COHEP) para involucrar a la PYMEs en este proyecto; ii) Involucramiento de la académia desde la conceptualización del proyecto, lo cual ha resultado en la incorporación de este tema de gobierno corporativo en las universidades; y iii) La alianza estratégica con la Universidad Siglo XXI, quienes ya registraban lecciones aprendidas positivas y negativas que fueron capitalizadas en este proyecto.

Evaluación final

Final Evaluation

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Se considera que el proyecto alcanzo los objetivos de desarollo para el cual fue previsto. Se colocó el tema de protocolos de familia a nivel del tejido empresarial hondureño, se deja consolidada una masa critica de profesionales para que brinden el servicio según sea la demanda y consideramos que la supervivencia de al menos el 90% de las 117 empresas atendidas en el marco del proyecto se garantiza, no solo por el conocimiento generado al interior de las empresas, sino por los rendimientos que están generando según el reporte de la evalaución final.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38340484

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: 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. **Clasificación:** Satisfactorio	**R.1**	Al menos 70 EFs redactan un Protocolo Familiar y 5 ENFs implantan ámbitos de gobierno adecuadamente.	0	70	100	143 %
	R.2	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	210 %
Componente 1: Sensibilización y Capacitación. **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	600 empresarios sensibilizados, de las cuales el 35% (210) han manifestado su interés en participar en el proyecto.	0	600	1185	198 %
	C1.I2	35% (210) han manifestado su interés en participar en el proyecto.	0	210	222	123 %
	C1.I3	30 consultores capacitados en el modelo.	0	30	44	147 %
	C1.I4	Al menos 75 funcionarios de instituciones financieras capacitados.	0	75	76	101 %
	C1.I5	Al menos 25 directores capacitados de las distintas gremiales del COHEP.	0	25	26	104 %
	C1.I6	30 catedráticos de universidades públicas y privadas capacitados.	0	30	44	147 %
	C1.I7	Sitio web desarrollado y en funcionamiento.	0	1	100	4,604,400 %
	C1.I8	Diseño curricular en materia de Gobierno Corporativo para Honduras (DIPLOMADO).	0	1	1	100 %
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	100	119 %
	C2.I2	70 PYMEs familiares se benefician de protocolos familiares en base al modelo.	0	70	85	143 %
	C2.I3	5 PYMEs no familiares se benefician de estructuras de gobiernos implantadas.	0	5	1	20 %
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	1,500 %
	C3.I2	Incorporada en la oferta académica del socio académico la temática de dirección de las empresas familiares.	0	1	1	100 %
	C3.I3	Seminario nacional (con participación internacional) para difundir los resultados del proyecto.	0	1	1	100 %

	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	Feb. 2009	Logrado
H2	[*] Encuesta diseñada y validada (600 PYMES).	1	Nov. 2009	1	Sep. 2009	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	4	Ene. 2010	Logrado tarde
H5	[*] Contrato suscrito con el socio académico (UJCV).	1	Nov. 2009	1	Jun. 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	Feb. 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	[*] 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	5	May. 2013	Logrado tarde

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas

[X] Cambios en la política nacional

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 8

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

El tema de gobierno corporativo queda institucionalizado en el país, luego de la jornada de sensibilización y creación de una asociación de consultores expertos en Gobierno Corporativo creada en Honduras y quienes serán el Brazo técnico del COHEP para dar continuidad del servicio en función a la demanda existente. Para ello se cuenta con un plan de sostenibilidad que financieramente inicia con un fondo de capitalización generado durante la ejecución del proyecto, recursos pagados por las empresas en calidad de aporte al costo de la implementación de los protocolos.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se hizo la presentación y lanzamiento formal de la Asociación Hondureña de Empresas Familiares para las PYMEs Familiares que han sido atendidas asi como nuevos clientes que esten interesadas en generar un protocolo de Familia y sus Organos de Gobierno Corporativo. Ya la AHCEDEF cuenta con su propia personalidad juridica y ya esta operando.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38340484

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. La aplicación de los procedimientos del sector privado para las adquisiciones de bienes y servicios propició una dinámica positiva en el marco del proyecto. A su vez la aplicación del mecanismo de revisión ex-post para adquisiciones y desembolsos, permite concentrar el esfuerzo del banco en orientación técnica y no operativa.	Design	Gómez, Gladys Morena *[FOMIN]*
2. Cuando se formula un proyecto en donde no se estaran realizando asistencias de caracter operativo en lo que es la administracion de la empresa, y con esto me refiero a involucrarse en asuntos de produccion, de Recurso HUmano, contabilidad, ventas, mercadeo y demas areas de las empresas, no se puede o no se debe medir un proyecto por su mejoria de la productividad. Los impactos en estos campos son medibles a ediano y largo plazo.	Design	Molina, Gabriel Alberto
3. La participación activa en los casos de estudio sistematizados genero un grado de compromiso de las familias participantes. Colaboraron en todo aspecto y dieron el 110% dado que estaban concientes de que no solo estrian dejando un legado a sus familias con la firma del protocolo pero sino que estarian heredando sus historias a nuevas empresas familiares con la sistematización.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto
4. El cambio de mecanismo de los desembolsos conforme a cumplimiento de Hitos fue algo sumamente positivo, espectacular. Sirvio muchisimo a la ejecucion del proyecto, nos permitio fluidez y avanzar con mayor rapidez y conformidad con los proveedores de bienes y servicios. Aunque fue al final del proyecto pero es una excelente practica.	Design	Molina, Gabriel Alberto
5. debe de haber un auditoria permanente, desde el inicio del proyecto y no al final.	Design	Molina, Gabriel Alberto
6. Debe haber un sistema de alerta para la Entidad financiadora que le indique cuando se debe de hacer las evaluaciones intermedias y finales. Este es rol del BID, como lo estipula el reglamento.	Implementation	Molina, Gabriel Alberto

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

La metodología, manuales y guías aplicativas para los protocolos familiares. Estos se encuentran ya en los sistemas del Bancos IDBDOCs y en el PSR. La forma de

compartir este conocimiento, podría ser al colocarlo en la página del FOMIN para uso del público.

Productos principales del proyecto

[Abr. 2009] Sistema de Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Implantación de Protocolos de Familia y Ámbitos de Gobierno Corporativo en PYMEs Hondureñas (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Martin Dellavedova

[Abr. 2009] Caracterización Básica de PYMES Meta en Honduras (Methodologies/training materials)
Autor: Vicente de Paul Tabora Sanchez

[Oct. 2009] Plan de Mercadeo y Comunicación (Methodologies/training materials)
Autor: Javier Enrique Matute

[Nov. 2009] Línea Base y metodología de evaluación del Proyecto de Implantación de Protocolos de Familia y Ámbitos de Gobierno Corporativo en PYMEs Hondureñas (Methodologies/training materials)
Autor: Martin Dellavedova

[Abr. 2010] Metodología de Implementación de los componentes del Proyecto de Protocolos de Familia y ámbitos corporativos en PYMEs Hondureñas (Methodologies/training materials)
Autor: Miguel Angel Ramirez Suazo