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 de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar

Nro. Proyecto: PE-M1042 - Nro. Operación: ATN/ME-10782-PE

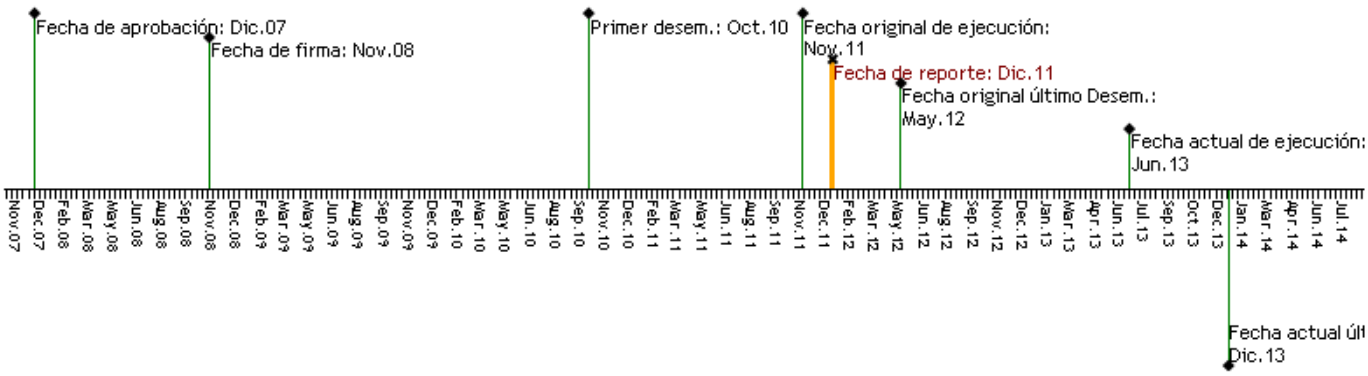
Propósito:
Desarrollar e implantar un modelo de gobierno corporativo en 200 pequeñas y medianas empresas familiares, que apoye a su desarrollo y supervivencia.

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

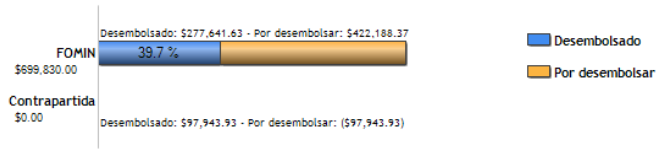
Agencia Ejecutora: CAMARA DE COMERCIO DE LIMA

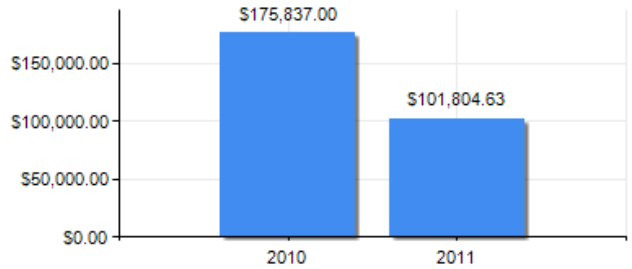
Líder equipo de diseño: Mosquera, Carmen
Líder equipo de supervisión: Mosquera, Carmen

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

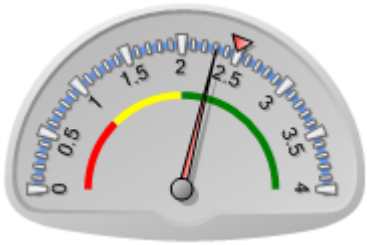


RECURSOS

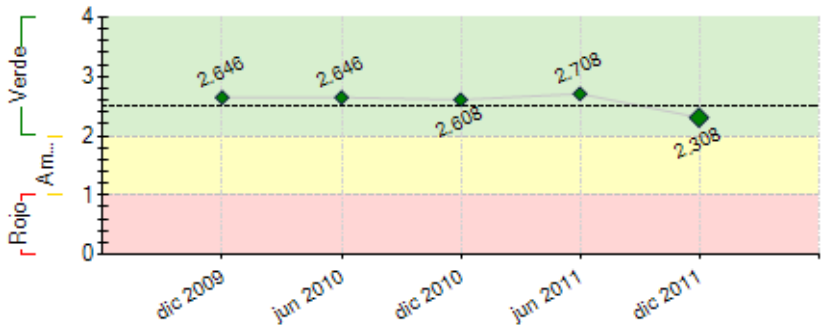




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.308
Promedio FOMIN: 2.489

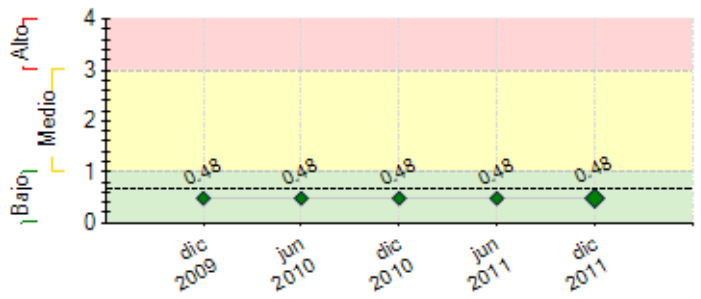


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.678

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se superaron las metas en el componente I: Sensibilizar a más de 300 EF e informar a más de 600 miembros de las familias empresarias acerca de la importancia de aplicar un modelo de gobierno corporativo a la realidad de sus necesidades.

En el Componente II: Se superó la meta de capacitar a más de 250 miembros de familias empresarias en sistemas de gobierno corporativo. Se capacitó a 25 consultores en la implementación de un modelo de gobierno corporativo adecuada a la pequeña y mediana empresa familiar.

En el Componenente III: Se superó la meta de 30 convenios firmados con con las EF calificadas con sus respectivos diagnósticos, se formularon 28 protocolos familiares.

En el componente IV. Se definieron los servicios de la plataforma de la CCL.

Las principales dificultades: Es más difícil captar a las medianas empresas porque no se logran comunicar con los familiares sino con terceros, Hay muchas EF en primera generación a quienes no les interesa los temas de protocolo familiar, los consultores de Pymes no están familiarizados con estos temas.

Consideramos que las actividades de la nueva plataforma de servicios de la CCL complementará la labor de difusión y cubrirá las distintas necesidades de las EF, sobretodo aquellos que no calificaron en el programa.

Se plantea un nuevo modelo de intervención con los consultores, tipo coaching, con el objetivo de complementar su formación y así poder incorporar los conocimientos y experiencias en sus labores diarias

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

La capacitación a los 25 consultores Pymes en Gobierno Corporativo.
La definición de los servicios y de los aliados estratégicos de la nueva plataforma en la CCL.

Los resultados de las consultorías en la formuación de protocolos familaires: Las familias empresarias logran definir una visión como familia empresaria, defnir una estructura de gobierno adecuada, crear espacios de toma de decisiones en el ámbito familiar (consejo de familia) y en el ámbito empresarial (Directorios) y logran mayor unión y compromiso en el entorno familiar. Identificar los principales problemas disfuncionales de cultura familiar que perjudican el comportamiento en los negocios e identificar las prinpales prácticas de gobierno corporativo a implementar.

Se validaron que los temas más importantes en el protocolo familiar:
La problemátíca de la sucesión
Manejo del patrimonio de la familia empresaria.
Creación del Directorio Estratégico
Actividades que promuevan el emprendedurismo en las siguientes generaciones

Se espera validar el modelo de gobierno corporativo con los siguientes servicios: ASesorías en Directorio y la formulación e implementación del Planeamiento Estratégico.

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:	**P.I1**	Numero de empresas familiares que adecúan e implantan el sistema de gestión y gobierno corporativo	0				200	15	
			Nov 2008				Nov 2011	May 2011	
Desarrollar e implantar un modelo de gobierno corporativo en 200	**P.I2**	Número de personas pertenecientes a empresas familiares y agentes relacionados capacitados en sistema de gobierno de empresas familiares.	0				1000	256	
			Nov 2008				Nov 2011	Jun 2011	

pequeñas y medianas empresas familiares, que apoye a su desarrollo y supervivencia.	P.I3	Número de consultores formados para asesorar empresas familiares en la implantación de sistemas de gobierno.	0 Nov 2008				70 Nov 2011	25 Sep 2011	
Componente 1: Promoción y Sensibilización **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	C1.I1	Numero de empresas relacionadas e informadas sobre las actividades del proyecto y la importancia del sistema de gobierno en las empresas familiares (EF)	0 Nov 2008	600 May 2010			1200 Nov 2011	420 May 2011	Finalizado
	C1.I2	Numero de agentes relacionados e informados sobre las actividades del proyecto y la importancia del sistema de gobierno en las empresas familiares (EF)	0	300 May 2010			800 Nov 2011	853 May 2011	Finalizado
Componente 2: Capacitación **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	C2.I1	Numero de personas (que incluyen agentes relacionados y por lo menos 400 empresas distintas) capacitadas en seminarios en sistema de gobierno	0 Nov 2008				1000 Nov 2011	256 Jun 2011	Finalizado
	C2.I2	Numero de consultores formados para proveer asistencia técnica en el desarrollo e implantación del sistema de gobierno en empresas familiares (EF)	0 Nov 2008	30 May 2010			90 Nov 2011	25 Sep 2011	Finalizado
	C2.I3	Numero de empresas familiares relacionadas capacitadas en el proyecto.	0				200 May 2010	71 Jun 2011	Atrasado
	C2.I4	Numero de agentes relacionados capacitados en el proyecto.	0				80 May 2010		Atrasado
Componente 3: Asistencia Técnica para la implantación de sistemas de gobierno y protocolo familiar **Peso:** 30% **Clasificación:** Insatisfactorio	C3.I1	Manual de implantación del sistema de gobierno para Empresas Familiares desarrollado	0 Nov 2008				1 Nov 2011		Atrasado
	C3.I2	Numero de EF's que se adecúan e implantan un sistema de gobierno en donde definen el protocolo.	0 Nov 2008	50 May 2010			200 Nov 2011	32 Dic 2011	Finalizado
	C3.I3	Número mínimo de Empresas familiares (EF's) que además de adecuar e implantar un sistema de gobierno, definen un plan de sucesion.	0				20 Nov 2011		Atrasado
Componente 4: Sistematización y difusión de resultados **Peso:** 20% **Clasificación:** Insatisfactorio	C4.I1	Numero de personas que no participaron en el proyecto pero que conocen la experiencia del mismo	0 Nov 2008				600 Nov 2011		Atrasado
	C4.I2	Numero de instituciones de educación superior que han desarrollado un diplomado (o similar) en sistemas de gobierno para EF	0 Nov 2008				2 Nov 2011		Atrasado

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	May 2009	0	May 2009	No Logrado
H1	35 consultores capacitados para asesorar a EF en la implantación de sistema de gobierno corporativo	35	Dic 2010	35	Dic 2010	Logrado
H2	300 EF sensibilizadas	300	Feb 2011	420	May 2011	Logrado tarde
H3	600 personas informadas	600	Feb 2011	853	May 2011	Logrado tarde
H4	250 personas pertenecientes a EF capacitadas en sistemas de gobierno corporativo	250	Abr 2011	256	Jun 2011	Logrado tarde
H5	30 empresas desarrollan un sistema de gestión y gobierno corporativo	30	Dic 2011	32	Dic 2011	Logrado
H6	1 servicio empresarial ha sido incorporado en la CCL	1	Jun 2012			
H7	25 consultores adicionales han sido capacitados para asesorar a EF en la implementación de gobierno corporativo	25	Sep 2012			
H8	300 EF sensibilizadas	300	Oct 2012			
H9	600 personas informadas	600	Oct 2012			
H10	200 personas pertenecientes a EF capacitadas en sistemas de gobierno corporativo	200	Dic 2012			
H11	30 empresas adicionales que desarrollan un sistema de gestión y gobierno corporativo	30	Dic 2012			

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. Que no se logre una cantidad mínima relevante de empresas interesadas en aplicar mecanismos de protocolo y gobierno corporativo, e invertir recursos en ello.	Bajo	---	---

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

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 sostenbilidad se logrará a través de las acciones de la nueva plataforma de servicios que inicia en enero 2012. Se pretende ofrecer los servicios primero al grupo

de empresas familiares asistidas en el componente III.

Un plan de trabajo con el equipo de consultores seleccionados. Entrán a una etapa de formación prácticva principalmente con el apoyo de los aliados estratégicos.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Capacitación de consultores en empresas familiares. El proyecto experimentó dificultades para alcanzar la meta de consultores capacitados. Esto se debió a que la capacitación demasiado especializada en protocolo familiar era poco demandada, especialmente porque los consultores convocados se dedicaban a la micro empresa. La lección aprendida ha llevado a (i) realizar una convocatoria más orientada a profesionales asesores de pequeña y mediana empreas y (ii) ofrecer una capacitación un poco más integral en temas de gestión y gobernanza.	Implementation	MOSQUERA, CARMEN *[FOMIN]*
2. Para validar el modelo de gobienro corporativo propuesto hay que complementar los servicios en el ámbito empresarial con asesorías en Directorio - buenas prácticas y la supervisión de las principales políticas establecidas en el protocolo familiar a través de la formulación e implementación de un planeamietno estratégico	Sustainability	Torres Turriate, José Antonio
3. El proceso de formación de los consultores requiere de un entrenamiento tipo coachig de un experto y es un proceso a mediana plazo	Implementation	Torres Turriate, José Antonio
4. La estrategia para sensibilizar a una mediana empresa requiere de un esfuerzo mayor, visita de un consultor especializado.	Implementation	Torres Turriate, José Antonio