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 de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar

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

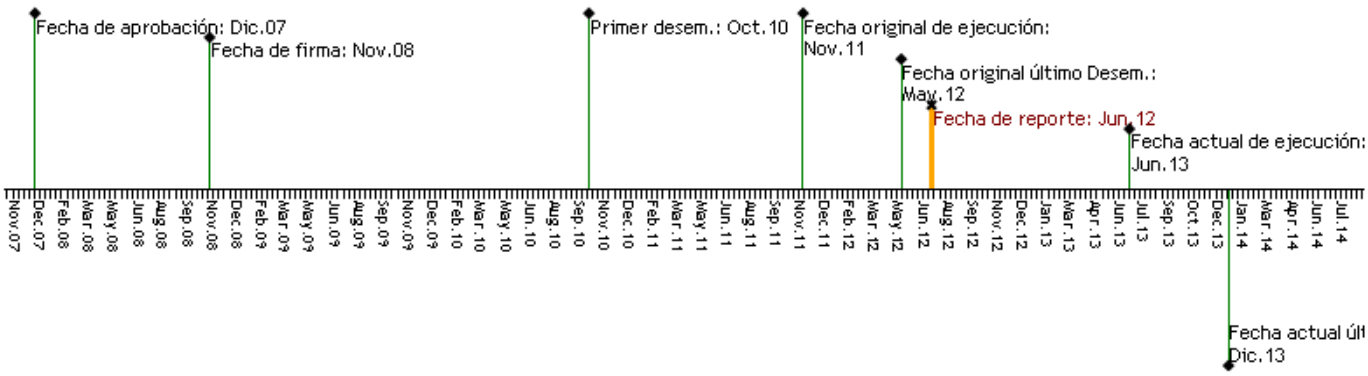
Propósito:
Desarrollar e implantar un modelo de gobierno corporativo en 200 pequeñas y medianas empresas familiares, que apoye a su desarrollo y supervivencia.

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

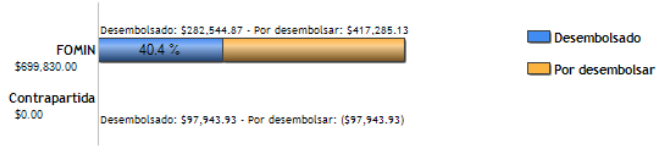
Agencia Ejecutora: CAMARA DE COMERCIO DE LIMA

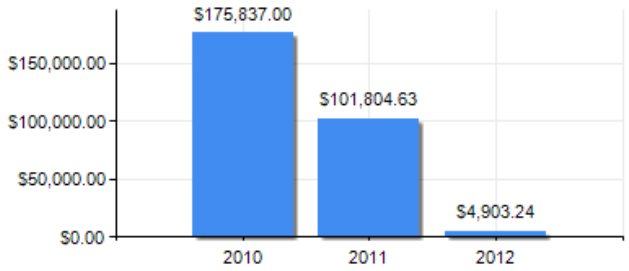
Líder equipo de diseño: Mosquera, Carmen
Líder equipo de supervisión: Minaya, Elizabeth

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

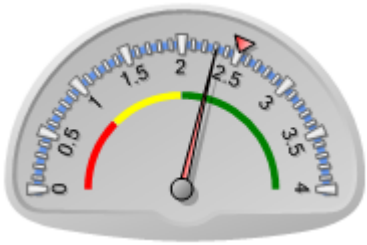


RECURSOS

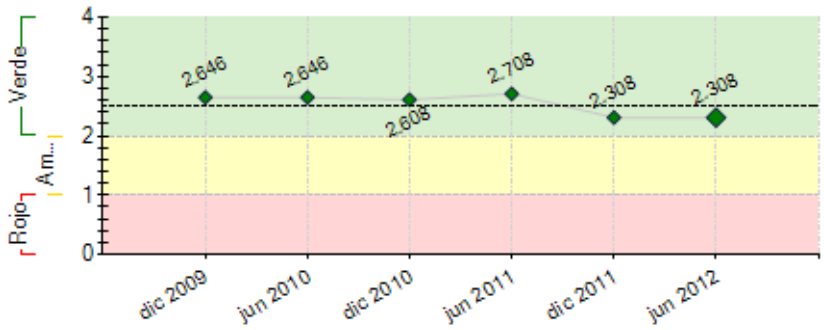




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.308
Promedio FOMIN: 2.508

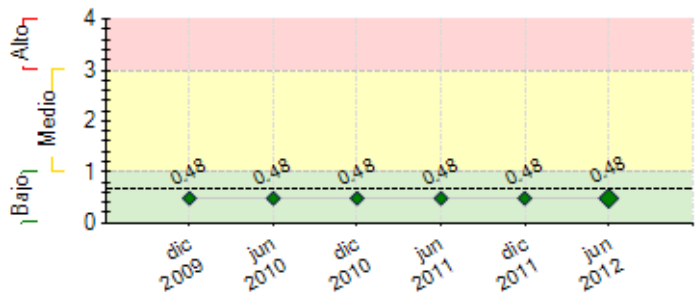


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.651

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se alcanzó a sensibilizar a 1258 empresarios, entre accionistas, directores y gerentes generales de 635 empresas familaires. Se logró capacitar a 330 líderes empresariales en gobierno corporativo.

La nueva plataforma de servicios ya inció actividades brindando 4 servicios de consultoría especializada en gobierno corporativo y una serie de eventos y programas de capacitación para las pequeñas y medianas empresas familiares.

Se alcanzó a asistir a 41 empresas familiares con consultorías especialidazas en gobierno corporativo: Protocolo, Asistencia en Consejo de Familia, Asesorías al Directorio y los primeros planes estratégicos.

Con la nueva estrategia de captación de empresas y el trabajo con los consultores en gobierno corporativo se espera una mayor respuesta del mercado objetivo en el componente 3.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Si analizamos el proyecto en tiempo en función al alcance tiempo y costo, se puede confirmar que el nivel de ejecución es lento, ha transcurrido el 50%del tiempo y la ejecución y gasto en el desarrollo de actividades se encuentra por el orden del 25%. Esta situación ha obligado a reformular estrategias de captación de beneficiarios, y la reformulaciòn de los principales indicadores del proyecto en cuanto al nùmero y calidad de los beneficiarios, toda vez que sòlo el 33% de los participantes se encontraba en el perfil definido inicialmente por el proyecto.
De otro lado, las consultorías de capacitación y asesoría técnica están concentradas en dos empresas principalmente, para revertir esta situación, en le presente periodo se entrenará a la oferta de proveedores de servicios formadas por el proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Lo más importante fueron las actividades críticas: Alianza con consultoras especializadas en gobierno corporativo y la definición de una estrategia para lograr la sostenibilidad del programa.

La mayor dificultad: La estrategia de captación estaba limitada a seleccionar a empresas familiares a apartir de una segunda generación familiar hacia adelante, esto limita las opciones de cierre en asistencia técnica. Por ello el modelo de intervención estaba limitado a brindar consultorías en protocolo familiar y asesorías en conscomo punto de partida del modelo de gobierno corporativo.

La decisión: **Ampliar el mercado objetivo** atendiendo empresas en primera generación, esto implica un **cambio en la estrategia de intervención**, complementar los servicios de consultorías en gobierno: Asesorías en Directorio y planeamiento estratégico

Además de **fortalecer la estrategia de captación** de empresas con un plan de trabajo con el primer equipo de consultores capacitados por la CCL. Este plan implica programar visitas a las empresas participantes desde el primer componente del programa para fortalecer la sensibilización de manera personalizada.

Se espera atender a más Pymes familaires en el componente 3. Asistencia Técncia - 30 empresas familiares adicionales y 15 empresas asistidas con los servicios complementarios

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Efectivamente, en este semestre se ha definido ampliar las características de la población objetivo del proyecto, incluyendo empresas de primera generación, sumado a fortalecer la estrategia de captación de empresas esperamos se pueda avanzar de manera màs eficiente el logro de los resultados esperados del proyecto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Desarrollar e implantar un modelo de gobierno corporativo en 200 pequeñas y medianas empresas	**P.I1**	Numero de empresas familiares que adecúan e implantan el sistema de gestión y gobierno corporativo	0				200	41	
			Nov 2008				Nov 2011	Jul 2012	
	P.I2	Número de personas pertenecientes a empresas familiares y agentes relacionados capacitados en sistema de gobierno de empresas familiares.	0				1000	330	
			Nov 2008				Nov 2011	Jul 2012	
	P.I3	Número de consultores formados para asesorar empresas	0				70	25	

familiares, que apoye a su desarrollo y supervivencia.		familiares en la implantación de sistemas de gobierno.	Nov 2008				Nov 2011	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	Atrasado
	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	En curso
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	Atrasado
	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	Atrasado
	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	4	Jun 2012	Logrado
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: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Es importante que el Proyecto pueda fortalecer la estrategia de difusión de los servicios, las bondades y resultados del modelo implementado en las empresas familiares. Este aspecto garantizarìa más adelante demanada de los

servicios que se requiere.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Ampliar el perfil del público objetivo, incluyendo a las empresas de primera generación, esto implica complementar el modelo de intervención considerando servicios de consultoría orientadas a asesorar órganos de gobierno corporativo en el ámbito empresarial como Directorios o Comités Directivos y/o a formular e implementar planes estratégicos como un instrumento que permitirá ejecutar las decisiones estratégicas tomadas en los órganos de gobierno.

Con esta acción también se aprovechará en atender a empresas ya asistidas en el programa con el objetivo de complementar y validar el modelo de gobierno corporativo de manera integral en sus empresas.

Fortalecer la estrategia de captación de empresas con un plan de trabajo con el primer equipo de consultores capacitados por la CCL, de esta manera se busca fortalecer el componente de sensibilización de manera más personalizada.

El equipo de consultores entrará a una etapa de entrenamiento con la(s) firma(s) consultora(s) responsable(s) de brindar la consultoría de protocolo familiar en el tercer componente del programa con el objetivo de contar con una mayor oferta de proveedores a futuro y seguir atendiendo este servicio desde la CCL en alianza con aquellos consultores sobresalientes.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. En la implementación de los modelos de gobierno corporativo lo más importante no es la formulación de protocolos familiares sino la creación de los órganos de gobierno, el consejo de familia en el ámbito familiar y el Directorio en el ámbito empresarial. Porque son los espacios que tienen la familia empresaria para tomar decisiones estratégicas y llegar al consenso familiar y empresarial.	Implementación	Torres Turriate, José Antonio