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: Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar

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

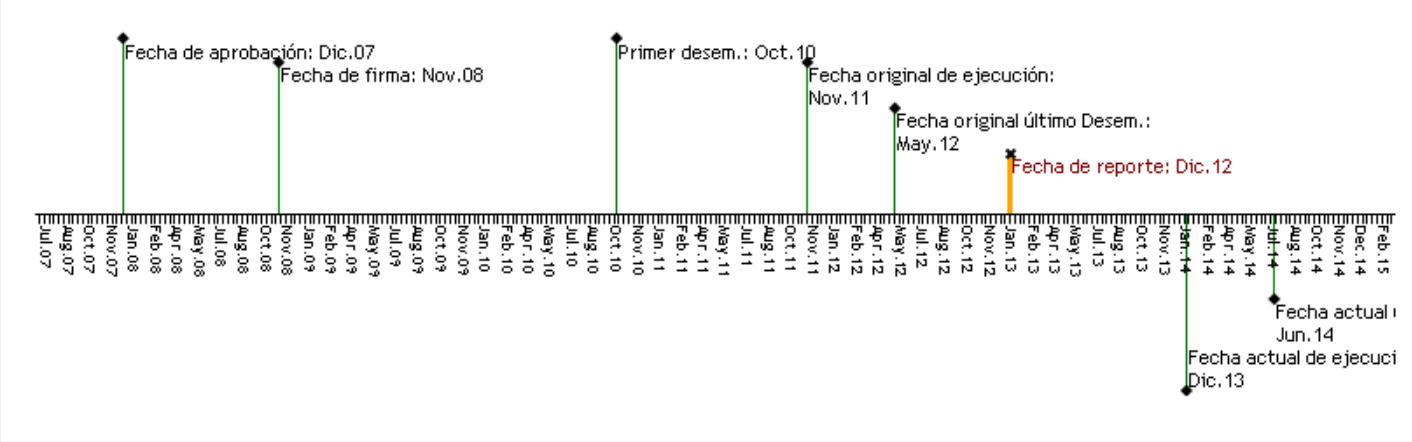
Resultado:
Desarrollar e implantar un modelo de gobierno corporativo en 200 pequeñas y medianas empresas familiares, que apoye a su desarrollo y supervivencia.

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

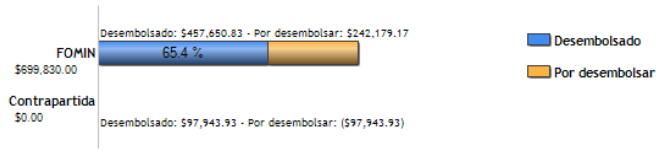
Agencia Ejecutora: CAMARA DE COMERCIO DE LIMA

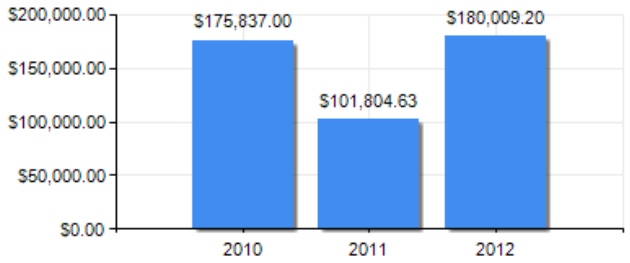
Líder equipo de diseño: Mosquera, Carmen
Líder equipo de supervisión: Minaya, Elizabeth

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

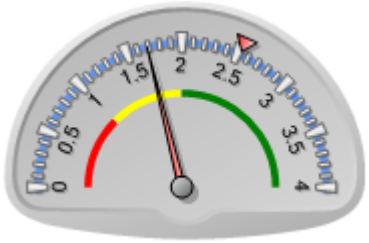


RECURSOS

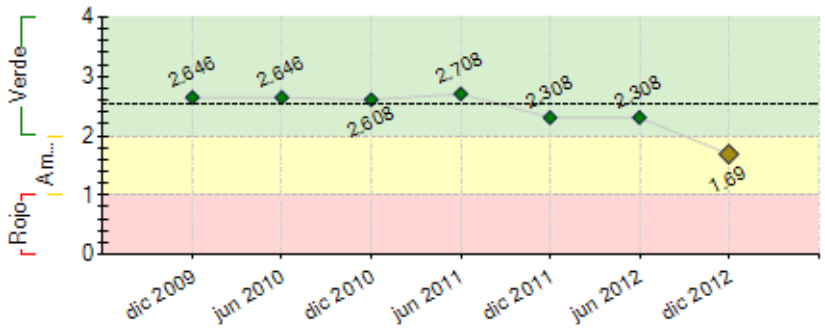




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.69
Promedio FOMIN: 2.53

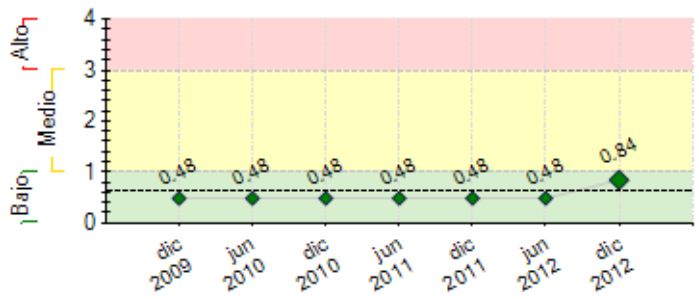


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.631

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Los resultados a la fecha han superado las expectativas que teníamos del Programa. Se han cumplido con todas las metas y consideramos que para el cierre del tercer año se cumplirán con los objetivos propuestos. Al cierre del 2012 tenemos:

824 empresas que participaron en los eventos de sensibilización, de las cuales asistieron 1474 representantes, entre fundadores, accionstas, directores y altos ejecutivos de las empresas familiares.

Se capacitaron 503 miembros de familias involucradas en sus empresas y se formaron a 50 consultores en gobierno corporativo.

Se realizaron 84 procesos de consultoría, 62 en el ámbito familiar (instauración de Consejos de Familia y formulación del Protocolo Familiar) y 25 en el ámbito empresarial (Instauración y acompañamiento de Directorios y/o Desarrollo e implementación de Planes Estratégicos)

Brindamos 4 servicios de Gobierno Corporativo en el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL.

Continuaremos aplicando la nueva estrategia de captación de clientes y el nuevo modelo de intervención con énfasis en el trabajo articulado con las firmas consultoras aliadas y el trabajo permanente con los consutlores en gobierno corporativo que después de terminar su proceso de entrenamiento, los mejores, formarán parte del equipo de consultores externos de la nueva plataforma de servicios. De esta manera lograremos darle continuidad al programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto va bastante bien en cuanto al cumplimiento de las metas, ha sido importante la incorporación de nuevas empresas/consultores en la la asesoría a las empresas. Un aspecto quese ha venido tratando está relacionado al plan de sostenibilidad del programa, toda vez que puede resultar muy costoso sobre todo a las empresas de primera generación; el generar una masa crítica, mayor demanda de los servicios y mayor oferta de los servicios de asesoría es un aspecto clave. Se ha previsto en el próximo semestre hacer un taller de sostenibilidad con la unidad ejecutora. De otro lado ha sido importante el ajuste a las necesiudades de asesoría de las empresas familiares que el proyecto viene ofreciendo, así como la incorporación de los servicios del programa dentro de la Oferta de capacitación y asesoría de la CCL.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

La nueva estrategia dió mejores resultados en el proceso de sensibilización, lo que permitió alcanzar las metas en el tercer componente del programa. Contamos con un mayor número de consultores que nos permite atender más rápidamente a las empresas familiares y establecer una mejor relación de confianza con los miembros de la familia empresaria.

Uno de los principales problemas fue la campaña navideña, muchas empresas que confirmaron su participación decidieron empezar en enero y febrero.

El trabajo en forma conjunta con las firmas consultoras es una acción crítica y elemento diferenciador. Por ello, en los próximos meses nos abocaremos a un plan de trabajo que implica no solamente una colaboración de parte de las firmas consultoras en el programa de entrenamiento y formación a los consultores de la CCL sino también un compromiso en la labor comercial, ayudando a atender a las empresas familiares desde la primera etapa - sensibilización.

Además concentraremos esfuerzos en fortalecer las lineas de acción del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL, con servicios regulares que permitirán mantener la relación de confianza con el cliente y establecer planes de monitoreo de los procesos de consutlorías ya realizados. Queremos mantener la red de empresas familares activa con una serie de servicios difereciados que permita una mayor fidelización y el cumplimiento de nuestos objetivos: el desarrollo y sostenibildiad de las empresas familiares.

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
Resultado: Desarrollar e implantar un modelo de gobierno corporativo en 200 pequeñas y medianas empresas familiares, que apoye a su	**P.I1**	Numero de empresas familiares que desarrollan un sistema de gestión y gobierno corporativo	0				150	87	
			Nov 2008				Jun 2013	Dic 2012	
	P.I2	Número de personas pertenecientes a empresas familiares capacitados en sistema de gobierno de empresas familiares.	0				750	450	
			Nov 2008				Jun 2013	Sep 2012	
	P.I3	Número de consultores formados para asesorar empresas familiares en la implantación de sistemas de gobierno corporativo hasta PF.	0				70	50	
			Nov 2008				Jun 2013	Nov 2012	

desarrollo y supervivencia.

Componente 1: Promoción y Sensibilización **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Numero de empresas sensibilizadas e informadas sobre las actividades del proyecto y la importancia del sistema de gobierno en las empresas familiares (EF)	0 Nov 2008	300 Feb 2011			1000 Jun 2013	824 Nov 2012	
	C1.I2	Numero de personas informadas sobre las actividades del proyecto y la importancia del sistema de gobierno en las empresas familiares (EF)	0	600 Feb 2011			2000 Jun 2013	1453 Oct 2012	
Componente 2: Capacitación **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Numero de personas (que por lo menos 400 empresas distintas) capacitadas en seminarios en temas relacionados en sistemas de gobierno corporativo y EF	0 Nov 2008	250 Abr 2011			750 Jun 2013	503 Dic 2012	
	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	25 Jun 2011			70 Jun 2013	50 Nov 2012	
	C2.I3	Numero de empresas familiares relacionadas capacitadas en el proyecto.	0				0 May 2010	120 Nov 2012	
	C2.I4	Numero de agentes relacionados capacitados en el proyecto.	0				0 May 2010	 Dic 2012	
Componente 3: Asistencia Técnica para la implantación de sistemas de gobierno y protocolo familiar **Peso:** 30% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Manual de implantación del sistema de gobierno para Empresas Familiares desarrollado	0 Nov 2008				1 Jun 2013	1 Jul 2012	Finalizado
	C3.I2	Numero de EF's que se adecúan e implantan un sistema de gobierno en donde definen el protocolo familiar.	0 Nov 2008	30 Dic 2011			150 Jun 2013	84 Dic 2012	
	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				15 Jun 2013	 Dic 2012	
Componente 4: Sistematización y difusión de resultados **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Numero de personas que no participaron en el proyecto pero que conocen la experiencia del mismo	0 Nov 2008				300 Jun 2013	 Dic 2012	
	C4.I2	Numero de instituciones de educación superior que han desarrollado un diplomado (o similar) en sistemas de gobierno para EF	0 Nov 2008				1 Jun 2013	4 Jun 2012	Finalizado

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	May 2009	1	May 2009	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	No aceptado
H7	25 consultores adicionales han sido capacitados para asesorar a EF en la implementación de gobierno corporativo	25	Sep 2012	25	Nov 2012	Logrado tarde
H8	300 EF sensibilizadas	300	Oct 2012	404	Nov 2012	Logrado tarde
H9	600 personas informadas	600	Oct 2012	621	Nov 2012	Logrado tarde
H10	200 personas pertenecientes a EF capacitadas en sistemas de gobierno corporativo	200	Dic 2012	247	Dic 2012	Logrado
H11	30 empresas adicionales que desarrollan un sistema de gestión y gobierno corporativo	30	Dic 2012	30	Dic 2012	Logrado

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 las empresa familaires no acepten los servicios de consultoría por el alto costo que significa después de terminar el proyecto. Son pocas las firnas consultoras especializadas en los temás de gobierno corporativo en el ámbito familiar.	Medio	La nueva estrategia de intervención que está aplicando la CCL involucra a las firnas consultoras aliadas en la formación y entrenamiento del equipo de consultores individuales externos de la CCL, quienes a futuro brindarían los servicios de consultoría a precios más justos. Contar con una oferta mayor de proveedores hará que el precio se regule. La CCL mantendrá la alianza con las firmas consultoras asignándoles servicios de consultoría que requieran de mayor experiencia según la complejidad y temáticas a cada grupo familiar	Project Coordinator
2. 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	Nuestras actividades de sensibilización y el cumplimiento de hitos en este componente demuestra que hay un gran interés por parte de las empresas familiares en aplicar mecanismos que ayuden a fortalecer la unión familiar, la toma de decisiones estratégias de manera consensuada y la profesionalización de los negocios, con el objetivo de buscar una mejora en su competitividad y la sostenibilidad en el mercado. Las diferentes actividades de sensibilziación son pieza clave para mantener el continuo interés en las empreas familiares, de esta manera se irán convenciendo de la importancia y la necesidad de aplicar los mecanismos en el momento más adecuado, ya sea de manera preventiva o de inmediata ejecución, esto va a depender de la dinámica de cada familia empresaria y de sus intereses y	Project Coordinator

necesdidades de los miembros de la familia.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 2 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **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

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1. II curso de formación para consultores en gobierno corporativo.- donde consideramos un programa de entrenamiento al equipo consultor, el objetivo es contar con un número de profesionales adecuado que pueda cubrir la demanda que se está originando por estos servicios.

2. La alianza estratégica con 4 firmas consultoras que permiten atender a un mayor número de empresas y contribuir con el aprendizaje de nuestros consultores en su etapa de formación

3. La alianza con otras instituciones corporativas que agrupan a Pymes con el objetivo de lograr una mayor difusión de las experiencias y resultados. Es el caso del Banco Continental.

4. El Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL está brindando 4 servicios en la línea de gobienro corporativo que se fortalecerá con servicios de gestión empresarial. Además de ofrecer un número de servicios de capacitación durante todo el año.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Cuando el equipo consultor visita a las empresas se enfrenta a un reto muy grande, a identificar la problemática en el ámbito familiar y esto supone una preparación y experiencia necesaria para poder hacerlo de manera eficiente y rápida. En ese sentido, los consultores de gobierno corporativo en su etapa de aprendizaje requieren no sólo conocer y experimentar las diversas temáticas del ámbito de gobierno corporativo sino también las principales necesidades en gestión empresarial de una pequeña y mediana empresa para poder enteder la problemática desde un enfoque integral.	Sustainability	Torres Turriate, José Antonio