Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

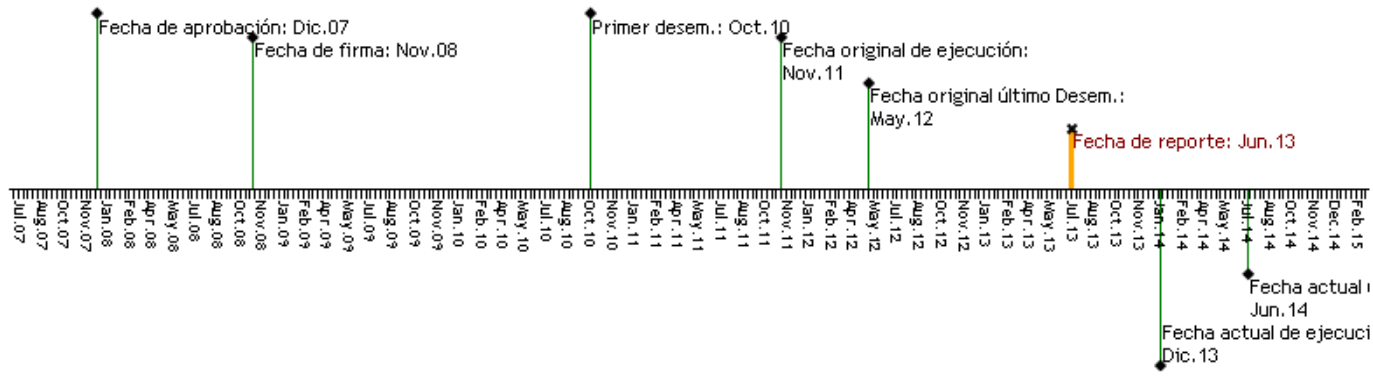
Resultado:
Desarrollar e implantar un modelo de gobierno corporativo en 200 pequeñas y medianas empresas familiares, que apoye a su desarrollo y supervivencia.

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

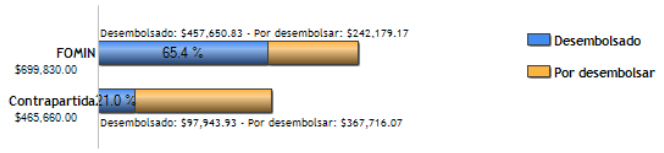
Agencia Ejecutora:

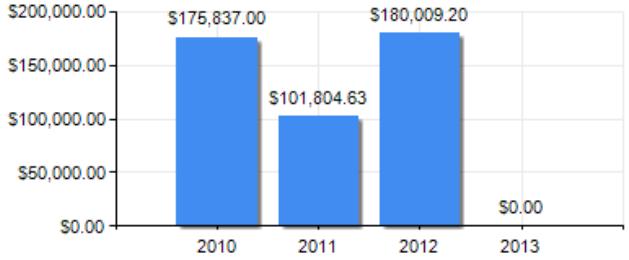
Líder equipo de diseño: Mosquera M., Carmen Cecilia
Líder equipo de supervisión: Minaya, Elizabeth

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

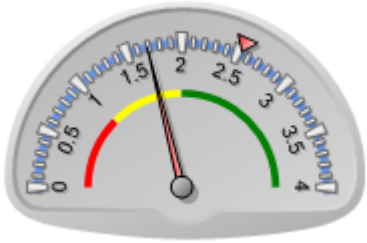


RECURSOS

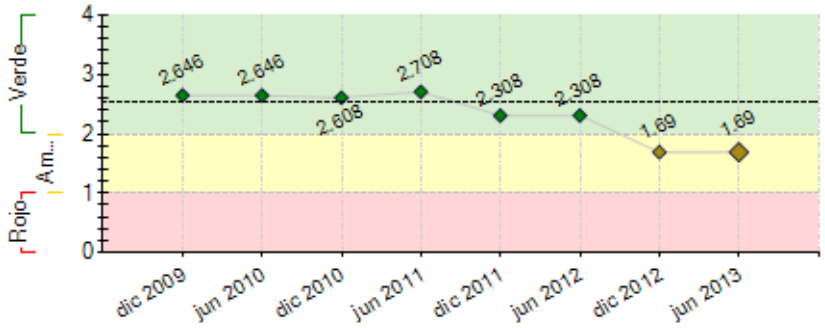




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.69
Promedio FOMIN: 2.534

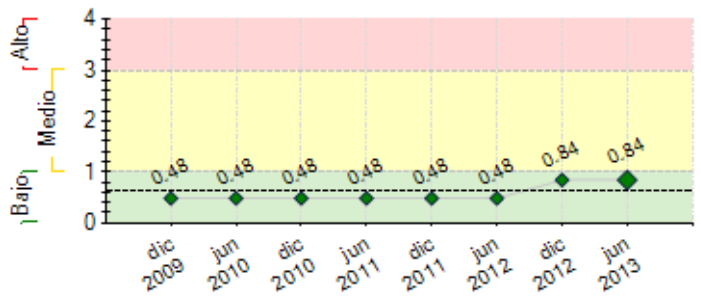


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.632

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Podemos afirmar que la implementación de los modelos de gobierno corporativo en las empresas familiares vienen contribuyendo con su desarrollo y sostenibilidad. Los resultados parciales son:

Todas las familias asistidas han definido su visión como familia empresaria. Los miembros de la familia han pasado por un proceso de reflexión y consenso para definir cuáles son los propósitos familiares como grupo humano, considerando los intereses y expectativas que tiene cada miembro de la familia en los negocios

Todas las empresas familiares asistidas cuentan con una estructura de gobierno adecuado a su realidad y conocen claramente las funciones de dichos órganos

Más del 90% de las familias que tienen instaurado un Consejo de Familia han mejorado las relaciones interpersonales entre los miembros,

Más del 80% de las familias que implementan su protocolo familiar satisfactoriamente tienen un mejor comportamiento en su organización y están mejor preparadas para prevenir o menguar las crisis en el entorno familiar

Más del 90% de los miembros de la familia que participan en el Directorio o Comité Directivo, han fortalecido sus capacidades estratégicas e implementan buenas prácticas de gobierno corporativo.

Más del 85% de las empresas que han ejecutado un Plan Estratégico han mejorado su proceso central del negocio y logrado los objetivos trazados **en las distintas áreas de la organización**.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Los resultados alcanzados a la fecha están acorde a lo esperado en cuanto a los resultadois esperados : entre ellos podemos señalar : 824 empresas han participaron en los eventos de sensibilización, se capacitaron **503 miembros de familias** Se realizaron **84 procesos de consultoría**, 62 en el ámbito familiar y 25 en el ámbito empresarial, entre otros.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se logró capacitar a 28 consultores en Gobierno Corporativo con el dictado del 3er. curso de formación para consultores, con este grupo suman 78 los consultores formados en las temáticas de gobierno para pymes familiares. Los consultores del primer grupo están terminando su programa de entrenamiento con las fimas consultoras aliadas, hemos iniciado un programa de reuniones de coordinación para validar los procesos de consultoría, los materiales a utilizar y los servicios que se brindarán a través del equipo consultor individual. Con esta acción empezamos otra etapa con los consultores individuales quienes estarán a cargo principalmente de las consultorias a la pequeña empresa. Las firmas consultoras atenderán a la mediana y gran empresa.

El trabajo del equipo consutor ha sido fundamental en el proceso de captación de nuevos clientes y ahora lo será en la sistematización. El equipo consultor nos apoyará en la documentación de los diferetnes casos que servirán para justificar el modelo de gobienro corporativo qu eha venido implementándose durante estos 3 años, además será un buen punto de partida para definir los temas de investigación que se trabajarán con el apoyo de otras instituciones especializadas.

Se han superado las metas en el 1er. y 2do. componente del programa. Esperamos superar las metas en el 3er. componete:Asistencia Técnica y en la sistematización. Contaremos con un manual para el empresario donde expondremos las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

- Un aspecto importante durante este semestre ha sido la creación del **Centro de Desarrollo de Empresas Familiares** como parte de los servicios propios de la Cámara de Comercio de Lima. Este centro brinda actualmente, 4 servicios en gobierno corporativo, servicios de gestión empresarial, y un número de servicios de capacitación durante todo el año.
- El **curso de formación para consultores** en gobierno corporativo ha permitido entrenar a profesionales que puedan cubrir la demanda que se está originando por estos servicios.
- La **alianza estratégica** con 4 firmas consultoras permiten atender a un mayor número de empresas y contribuir con el aprendizaje de los consultores en su etapa de formación
- La alianza con otras instituciones corporativas permiten lograr una mayor difusión de las experiencias y resultados.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Resultado:

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

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Numero de empresas familiares que desarrollan un sistema de gestión y gobierno corporativo	0 Nov 2008				150 Jun 2013	87 Dic 2012	
P.I2	Número de personas pertenecientes a empresas familiares capacitados en sistema de gobierno de empresas familiares.	0 Nov 2008				750 Jun 2013	450 Sep 2012	
P.I3	Número de consultores formados para asesorar empresas familiares en la implantación de sistemas de gobierno corporativo hasta PF.	0 Nov 2008				70 Jun 2013	50 Nov 2012	

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	78 Jun 2013	
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	Jun 2013	

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	119 Jun 2013	
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	Jun 2013	

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	251 May 2013	
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
H12	Evento de lanzamiento del Centro de Empresas Familiares	1	Jul 2013	0	Jun 2013	
H13	Número de consultores capacitados para asesorar a EF en la implementación de gobierno corporativo	20	Jul 2013	28	Jun 2013	Logrado
H14	Número de EF sensibilizadas	200	Ago 2013	0	Jun 2013	
H15	Sistematización del programa	1	Nov 2013	0	Jun 2013	

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 firmas 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 firmas 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	Coordinador del proyecto

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 necesdidades de los miembros de la familia.	Coordinador del proyecto

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:

El 9 de julio se realizó el evento de lanzamiento del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares. Se presentó este novedoso espacio de análisis, reflexión, y comunicación entre la empresa, la familia y la propiedad, dondee el empresario podrá fortalecer la dirección y gestión de sus negocios, implementar sus emprendimientos y crear una buena red de contactos empresariales que le permita ser más competitivo en el mercado nacional e internacional. Se brindarán 4 líneas de servicios: (i)Gobierno Corporativo, (ii) Sistema de Gestión Empresarial (iii) Formación y Networking (iv) Investigación.

Estos servicios se realizarán con el apoyo de instituciones aliadas tanto públicas como privadas.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Familia Versus el negocio: Los proyectos que busca contribuir al soporte y sostenibilidad de negocios familiares, dbene empezar entendiendo que màs allá del negocio, se encuentran las aspiraciones familiares, la resolución de conflicto, el buen clima familiar constituirá la prioridad que dará lugar al crecimiento de la empresa.	Implementation	Minaya, Elizabeth *[FOMIN]*