Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 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

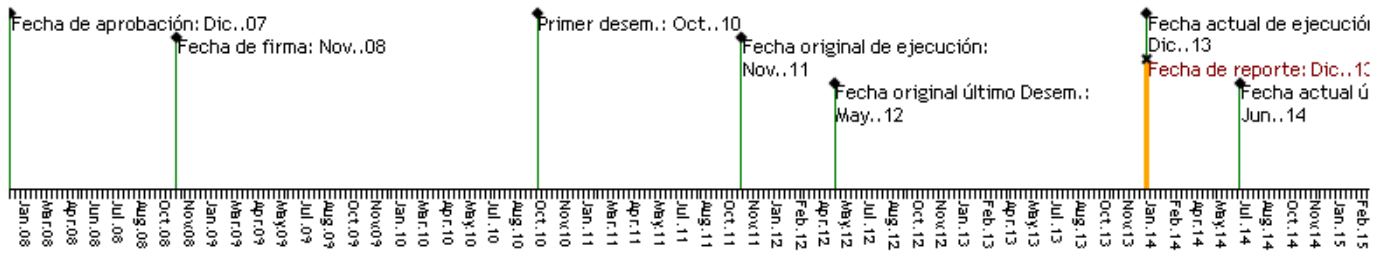
Resultado:
Desarrollar e implantar un modelo de gobierno corporativo en 200 pequeñas y medianas empresas familiares, que apoye a su desarrollo y supervivencia.

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

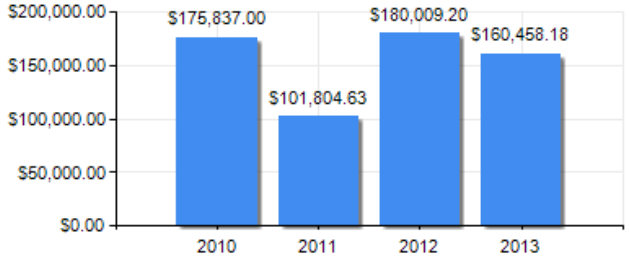
Agencia Ejecutora: CAMARA DE COMERCIO DE LIMA

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

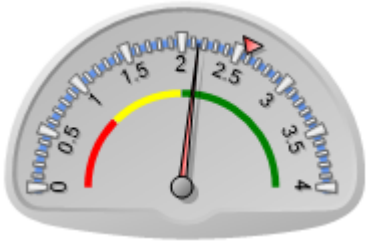
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



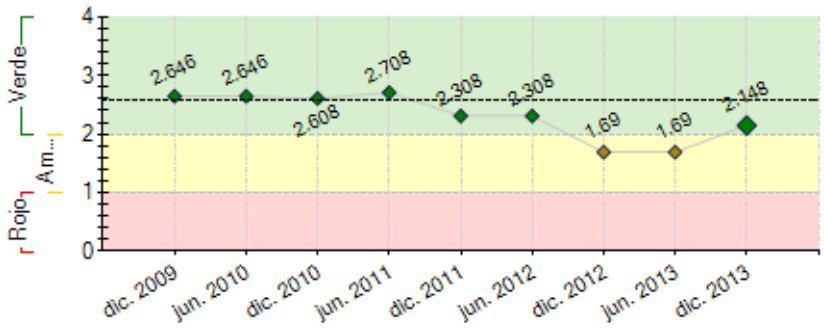
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.148
Promedio FOMIN: 2.581

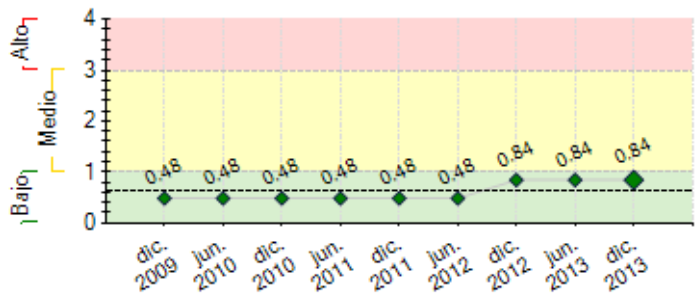


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.626

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Como parte del proceso de incorporación del servicio del Programa CCL-BID a la oferta de servicios de la CCL, nos concentramos principalmente en la implementación de las primeras actividades del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares, entre las principales:

- Fortalecer el seguimiento y control de las consultorías en proceso
- Fortalecer la preparación del equipo de consultores individuales para la atención de nuevas empresas principalmente en los temas de gestión empresarial
- Acuerdos previos con instituciones internacionales para establecer alianzas estratégicas (acuerdos con EGADE Business School del TEc de Monterrey y Malaga & Webb Consultores)

Consideramos que era necesaria la postergación de la contratación del consultor encargado de realizar la sistematización del programa para el próximo año. La razón prinicipal es la necesidad de contar con un mayor número de consultorías terminadas no sólo las lideradas por las firmas consultoras sino también por los consultores individuales externos que sabemos enriquecerá aún más el análisis y el documento final.

En el 2014 nos concentraremos en las actividades de sitematización, trabajo que se debe realizar en forma conjunta entre el consultor encargado y el equipo de consultores del CEDEFA. Considerando que será un gran aporte al segmento empresarial peruano y a las insitituciones que trabajan con el segmente de las PYMES.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Coinsideramos que es un aspecto importante del desempeño acumulado ha sido el hecho de que los servicios del proyecto se hayan incorporado a la oferta de servicios de la CCL. En cuanto a la sistematización este es un apsecto que confunde, porque estamos en la etapa previa de seleción de esta consultoría, habría que precisar mejor cuando refieren a la concentración de actividades de sistematización.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los resultados alcanzados en este semestre estuvieron acorde con lo esperado.

Se superaron las metas del 1er y 2do. componente. Se alcanzó a sensibilizar a 731 líderes y miembros de familia pertenecientes a 385 empresas familiares. Se capacitaron a 249 personas entre fundadores, accionistas y gerentes de empresas familiares.

En el tercer componente logramos obtener un gran resultado, se alcanzó a asistir a 38 empresas con servicios en el ámbito familiar y 36 en el ámbito empresarial. Cumpliendo así la meta en este semestre.

En sistematización avanzamos con el manual de gobierno corporativo y definimos la guía del Protocolo Familiar como herramienta para el equipo de consultores individuales.

Se lograron acuerdos con instituciones que apoyarán en los servicios de consultoría de la linea 2: Sistema de Gestión Empresarial. Además en la formación e investiagación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En cuanto a la sistematización, diferenciar la creación de instrumentos como el manual de gobierno corporativo, etc. Precisar mejor este punto

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
R.1	Numero de empresas familiares que desarrollan un sistema de gestión y gobierno corporativo	0				150	87	
		Nov. 2008				Jun. 2013	Dic. 2012	
R.2	Número de personas pertenecientes a empresas familiares capacitados en sistema de gobierno de empresas familiares.	0				750	450	
		Nov. 2008				Jun. 2013	Sep. 2012	
R.3	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	

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	1069 Jul. 2013	
	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	2034 Jul. 2013	
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	752 Dic. 2013	
	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	Finalizado
	C2.I3	Numero de empresas familiares relacionadas capacitadas en el proyecto.	0				0 May. 2010	44 Nov. 2010	
	C2.I4	Numero de agentes relacionados capacitados en el proyecto.	0				0 May. 2010		
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	146 Dic. 2013	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				15 Jun. 2013	33 Jun. 2013	Finalizado
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	354 Dic. 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	Oct. 2012	Logrado
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	1	Jul. 2013	Logrado
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	235	Jul. 2013	No aceptado
H15	Sistematización del programa	1	Nov. 2013	1	Dic. 2013	Logrado tarde

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: 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:

Se logró un acuerdo con el Centro de Empresas Familiares del EGADE Business School para certificar en forma conjunta El Diplomado especializado en Empresas Familiares y el Programa para Directores de Empresas Familiares

Asimismo se firmará un convenio con Malaga & Webb Consultores para fortalecer los servicos de línea 2: Sistema de GEstión Empresarial.

Con ambas instituciones se tiene acordado realizar investigaciones con respecto al sistema de gobierno corporativo y Sistema de Gestión en empressas familiares

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. No es lo mismo proceso de sucesión de patrimonio que proceso de transición de liderazgo. El primero esta referido con la decisión del fundador y grupo familiar (accionista) en trasferir parte o toda la propiedad (acciones) a los miembros de la siguiente generación y el segundo está referido al proceso de la transferencia de mando, del nuevo líder de la organización. Ambos se implementan normalmente cuando hay una convivencia familiar y los miembros de la siguiente generación están totalmente involucrados en la gestión de la empresa.	Implementation	Torres Turriate, José Antonio
2. Cuando en el entorno familiar el nivel de convivencia es conflictivo o en estado de crisis, antes de la instauración de los órganos de gobierno es primordial implementar técnicas para mejorar la relación y comunicación entre los miembros. Este servicio incluye una etapa de diagnóstico, la identificación de agentes de conflicto y talleres de coaching personalizados y grupales. De esta manera las familias están más preparadas, motivadas y comprometidas con el funcionamiento de los órganos de gobierno corporativo.	Implementation	Torres Turriate, José Antonio
3. En la implementación del modelo de gobierno corporativo en empresas familiares, más importante que la formulación del "Protocolo Familiar" y el diseño del "Manual de Buenas Prácticas" es la instauración y el funcionamiento de los órganos de gobierno corporativo, tanto en el ámbito familiar como empresarial: El Consejo de Familia y el Directorio o Comité Directivo. Ya que estos espacios se crean con el objetivo de fortalecer la dirección y control de la organización.	Implementation	Torres Turriate, José Antonio
4. Los modelos de implementación de gobierno corporativo en empresas familiares deben adecuarse considerando: (i) tamaño de la empresa (nivel de facturación y numero de trabajadores), (ii) número de miembros de la familia involucrados en los negocios, (iii) nivel de convivencia entre los miembros de la familia y (iv) nivel de desarrollo organizacional de la empresa para poder definir un plan de consultoría acorde con su realidad.	Implementation	Torres Turriate, José Antonio