Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar

Número de proyecto: PE-M1042 - Nro. Operación: ATN/ME-10782-PE

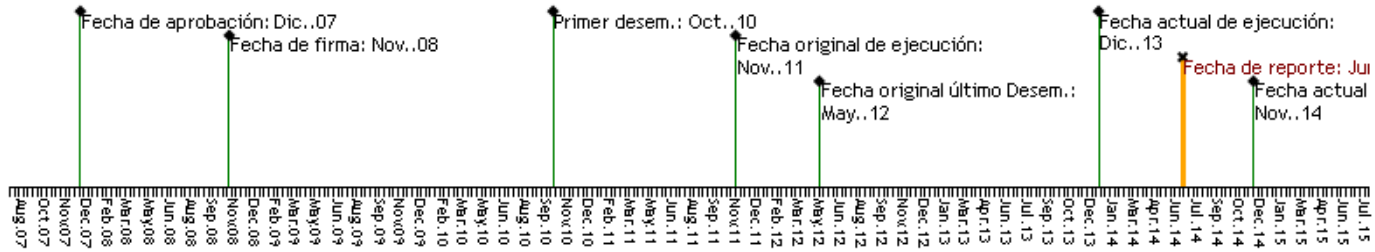
Resultado:
Desarrollar e implantar un modelo de gobierno corporativo en 200 pequeñas y medianas empresas familiares, que apoye a su desarrollo y supervivencia.

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, Carmen Cecilia
Líder equipo de supervisión: Minaya, Elizabeth

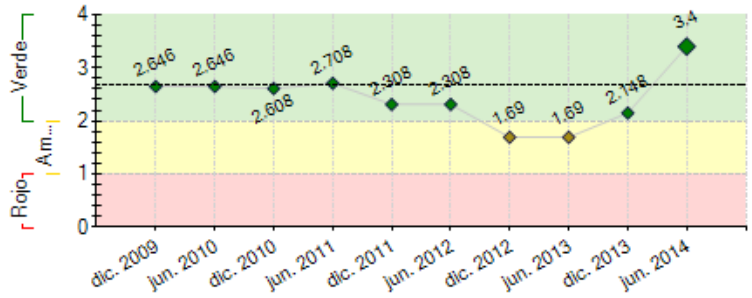
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$703,347.00	$3,517.00	$691,817.82
Contrapartida	$465,660.00	$0.00	$0.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

RESULTADOS - INDICADORES DE PROPÓSITOS
Todos los indicadores de los objetivos principales se han cumplido:
Más de 100 empresas implementan órganos de gobierno tanto en el ámbito familiar como empresarial, 102 implementan protocolos familiares y 59 manuales de gobierno como instrumentos de gobierno corporativo.
969 líderes de empresas se han capacitado en gob. corporativo.
78 profesionales fueron capacitados en el curso de formación de consultores en gob. corporativo, 12 se han incorporado en el CEDEFA después de una evaluación y entrenamiento.

A través de los focus groups desarrollados en la evaluación final, es posible estimar que los indicadores de propósito se cumplirán sin problemas en los próximos 5 años, ya que: i) la totalidad de las familias asesoradas entrevistadas durante la misión manifestaron su satisfacción con la metodología, y en la mayoría de los casos destacaron que este proceso de consultoría es una inversión hacia el futuro, para tener mayor previsibilidad y reducir potenciales conflictos futuros; ii) las ventas de las empresas atendidas crecerán, ya que la mayoría de las empresas reportan mejoras en el ambiente laboral, en la organización de la empresa y en la planificación de la misma; por otra parte, algunos de los entrevistados expresaron que con esta metodología resulta más fácil acompañar el crecimiento de la familia junto al crecimiento de la empresa, por la incorporación de nuevos emprendimientos en otros rubros o la diversificación de la empresa madre. iii) Asimismo, observamos que muchas empresas que no fueron atendidas en el periodo de asistencia técnica del programa se están incorporando gradualmente lo que se espera que más del 10% de estas sean atendidas en los próximo años.

PRINCIPALES ACTIVIDADES Y PRODUCTOS
La implementación de una estrategia adecuada de modelo de gobierno corporativo adaptada a la pequeña y mediana empresa familiar con la participación de firmas consultoras y la formación de consultores individuales que aseguren la calidad del servicio y fortalezca la oferta de estos servicios.

SOSTENIBILIDAD
La creación del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la CCL como una plataforma especializada de servicios que atienda la problemática de manera integral de las empresas familiares en el Perú, con servicios de formación, consultoría, networking e investigación. Además de las alianzas estratégicas institucionales que fortalezca la oferta de servicios y la imagen institucional.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El objetivo y Resultados esperados del proyecto han sido logrados, a pesar de las dificultades que implicó el cambio de ejecutor. Es importante destacar que la unidad ejecutora ha institucionalizadoel proyecto al interior de su oferta de servicios.

Los resultados obtenidos en la mayoría de los indicadores se encuentran por encima de lo previsto, se encuentran

cumplidos al 100%, demostrando un buen desempeño de la Agencia Ejecutora.

De acuerdo a la evaluación final del proyecto se alcanzó un total de 88 EFs sobre un total de 100, y es un resultado similar al logrado por otros proyectos de EFs de FOMIN.

Evaluación final
Los resultados obtenidos en casi todos los indicadores se encuentran por encima de lo previsto por el equipo de diseño. El indicador no cumplido, es para este consultor, el principal indicador del proyecto, ya que el mismo resume todo el trabajo de los componentes anteriores (de sensibilización y capacitación) y mide la eficiencia de la UCP en la ejecución del tercer componente. Sin embargo, aunque el mismo no fue totalmente cumplido, se alcanzó un total de 88 EFs sobre un total de 100, y es un resultado similar al logrado por otros proyectos de EFs de FOMIN, que no cumplieron el indicador de empresas protocolizadas al finalizar, como fueron los proyectos de Argentina y México. Asimismo, todos los otros indicadores del proyecto se encuentran cumplidos al 100%, demostrando un excelente desempeño de la Agencia Ejecutora.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39025609

SECCIÓN 3: INDICADORES

Resultado:

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

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	Numero de empresas familiares que desarrollan un sistema de gestión y gobierno corporativo	0	150	87	58 %
R.2	Número de personas pertenecientes a empresas familiares capacitados en sistema de gobierno de empresas familiares.	0	750	450	60 %
R.3	Número de consultores formados para asesorar empresas familiares en la implantación de sistemas de gobierno corporativo hasta PF.	0	70	50	71 %

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	1000	1209	121 %
C1.I2	Numero de personas informadas sobre las actividades del proyecto y la importancia del sistema de gobierno en las empresas familiares (EF)	0	2000	2765	138 %

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	750	752	100 %
C2.I2	Numero de consultores formados para proveer asistencia técnica en el desarrollo e implantación del sistema de gobierno en empresas familiares (EF)	0	70	78	111 %
C2.I3	Numero de empresas familiares relacionadas capacitadas en el proyecto.	0	0	120	0 %
C2.I4	Numero de agentes relacionados capacitados en el proyecto.	0	0		0 %

Componente 3: Asistencia Técnica para la implantación de sistemas de gobierno y protocolo familiar

Peso: 30%

C3.I1	Manual de implantación del sistema de gobierno para Empresas Familiares desarrollado	0	1	1	100 %
C3.I2	Numero de EF's que se adecúan e implantan un sistema de gobierno en donde definen el protocolo familiar.	0	150	160	107 %
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	52	347 %

Clasificación: Satisfactorio

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	300	354	118 %
C4.I2	Numero de instituciones de educación superior que han desarrollado un diplomado (o similar) en sistemas de gobierno para EF	0	1	4	400 %

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
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
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 CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

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.
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: La implementación de constantes eventos de sensibilización y fidelización

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 2 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
Actualmente los servicios de capacitación y asesoría técnica a las Empresas familiares han sido asumidas por la CCL

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La sostenibilidad institucional está estrechamente vinculada con el lanzamiento del CEDEFA como un nuevo espacio de análisis, reflexión y comunicación entre la empresa, la familia, y la propiedad, permite asegurar la sostenibilidad del proyecto, ya que todas las actividades que se desarrollaron como parte del proyecto FOMIN, continuarán llevándose a cabo en el nuevo Centro.
La sostenibilidad de las acciones se demuestra con la continuidad en las acciones desarrolladas por el proyecto con posterioridad al cese de envíos de los fondos del donante. Se espera que en un plazo inferior a 12 meses el CEDEFA pueda generar los recursos que le permitan auto sostenerse.
La sostenibilidad de los efectos se demuestra en el gran impacto que ha generado la implementación de estos modelos en el segmento de EF, la temática de EFs ha comenzado a instalarse en la región. Además, se estima que el nuevo mercado de consultoría creado a partir de la capacitación de consultores será sostenible, ya que se ha logrado crear una demanda estable en el mercado, y las empresas están pagando el precio sin subsidio, que permite pagar a los consultores y generar nuevos recursos para el sostenibilidad.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Es necesario realizar una adecuada selección de los consultores a ser capacitados, dado que para establecer nuevas herramientas de gobierno y liderar el proceso de conformación de un protocolo familiar, es necesario trabajar con las máximas autoridades de la empresa y tocar temas muy sensibles a ésta y a sus directivos. Por ello, los consultores que realicen esta tarea deben ser profesionales con suficiente experiencia en el trabajo con Pymes.	Sostenibilidad	Torres Turriate, José Antonio Antonio
2. La difusión de la metodología de trabajo y los resultados alcanzados por las Pymes atendidas,	Sostenibilidad	Torres Turriate, José Antonio

genera interés en grandes empresas, que quieren adoptar la metodología. Por ello, el equipo de proyecto debe formar un reducido grupo de consultores seleccionados o de firmas consultoras especializadas, para atender a las grandes empresas, y establecer un precio especial para éstas, que contribuirá a incrementar la sostenibilidad financiera del proyecto.		Antonio
3. Es una excelente iniciativa permitir a los profesionales en formación que acompañen a las firmas consultoras con experiencia (o a los consultores líderes ya formados) en el proceso de implementación de sistemas de gobierno corporativo en empresas, ya que eso les permite la aplicación inmediata de los conocimientos adquiridos, y aprender viendo cómo trabajan los expertos en la materia.	Implementación	Torres Turriate, José Antonio Antonio
4. Comenzar la implementación de una metodología innovadora en el mercado a través de la contratación de firmas consultoras con experiencia en la temática garantiza que las primeras empresas beneficiadas, obtengan un servicio de calidad. En otros proyectos, las primeras empresas fueron atendidas como parte del proceso formativo de un nuevo consultor, por lo que la calidad del servicio no siempre fue la esperada.	Implementación	Torres Turriate, José Antonio Antonio

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Sistematización de la experiencia

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

10/DIC./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=28077357]
01/SEP./2014	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39025608]
01/SEP./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39025609]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PE-M1042&lg=SP