Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Promover Supervivencia y Competitividad de Empresas Familiares de Región Centro

Nro. Proyecto: AR-M1020 - Nro. Operación: ATN/ME-10282-AR

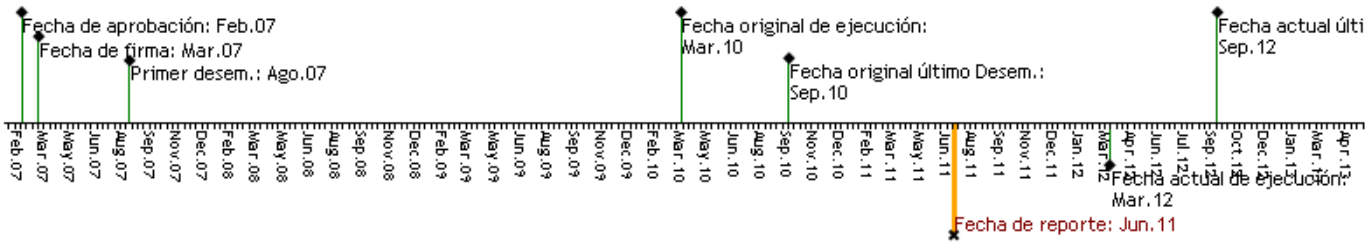
Propósito: Apoyar a que las empresas familiares de la Región Centro de Argentina profesionalicen su gestión

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

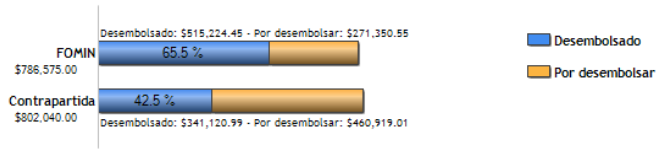
Agencia Ejecutora: UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

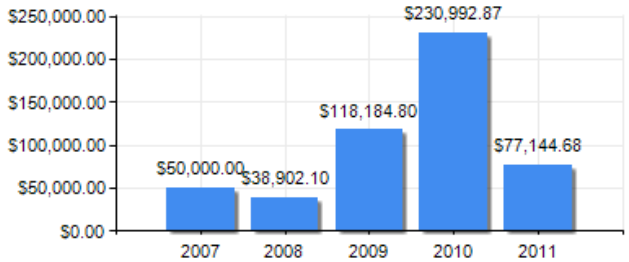
Líder equipo de diseño: Persson, Svante
Líder equipo de supervisión: Castello, Hector Luis

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

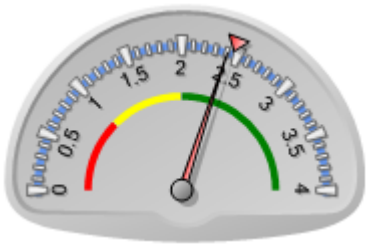


RECURSOS

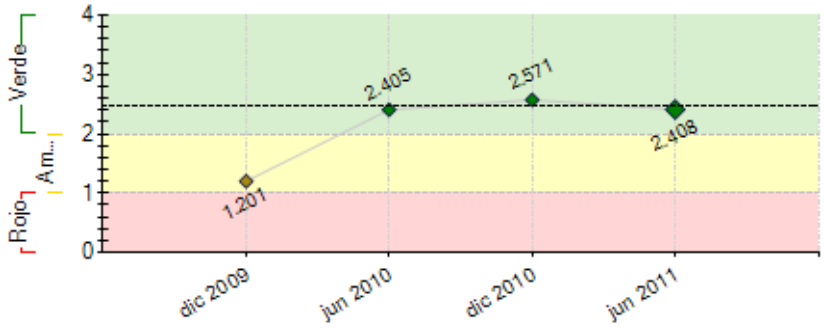




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

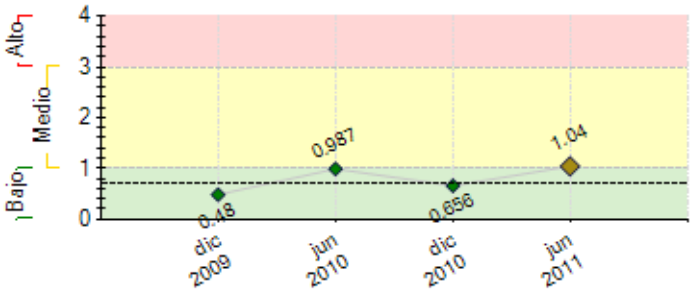


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.408
Promedio FOMIN: 2.46



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.703

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Desempeño satisfactorio.
Principales logros: a) 6014 asistentes en 44 seminarios de sensibilización, b)30.669 visitas al sitio web, c) 300 consultores capacitados, d)2026 empresarios formados, e) 52 acuerdos con instituciones, f) 181 empresas en asistencia técnica, 73 de ellas finalizaron, g) desarrollo de metodología propia para autodiagnóstico y protocolo, h) desarrollo de herramienta de implantación, i) metodología para talleres de mejores prácticas con empresarios, j) herramienta de seguimiento, k) desarrollo de nuevas temáticas de formación para empresas familiares, l) constitución del Instituto de EF, m) jornada de actualización profesional y dinámica de mejores prácticas con consultores del programa

Perspectivas futuras: Altamente, la sostenibilidad nos ayuda a que la Universidad aborde la temática con éxito.

Acciones críticas: a) seguimiento a empresas para que terminen su proceso de asistencia técnica; b) publicaciones en prensa para promover la sostenibilidad y mostrar los resultados del programa; c) utilización de los testimonios para nuevas acciones de difusión y venta; d) incorporación de campañas digitales enfocadas a segmentos empresarios y publicación masiva para posicionar la metodología; e) captación de nuevas empresas para capacitación f)desarrollo del congreso de cierre del proyecto g) lanzamiento del Instituto de EF.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto presenta resultados altamente satisfactorios. en la actualidad está instrumentando el plan de sostenibilidad acordado con el Banco. Cumplirá,plenamente los objetivos del proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño del proyecto fue positivo, en relación a las actividades planificadas.

Los resultados más importantes fueron: a) 228 asistentes a 3 seminarios de sensibilización, b) sitio web en funcionamiento con 10.615 nuevas visitas; c) 27 consultores formados c) 119 empresarios formados, d) acuerdos con 6 nuevas instituciones, e) 31 empresas iniciaron el proceso de asistencia técnica; f) Capacitadores del Programa colaboraron en la formación de empresarios y consultores del Proyecto de República Dominicana y Nicaragua; g) Se desarrolló más activamente la página del Programa en Facebook, contando con más de 1065 amigos H) Desarrollo de un proyecto de ley para EF I) Convocatoria a Consultores para escribir los casos de la Publicación del programa, J) Se implementaron los talleres de mejores prácticas con grupos de empresas K) Inicio de los procesos de implementación en las empresas que ya finalizaron su proceso de protocolo y órganos de gobierno.

Las acciones críticas que se esperan lograr son: a) que 70 empresas terminen el proceso de asistencia técnica, b) desarrollo de la publicación de casos del programa, c) desarrollo del congreso de cierre del programa

Las acciones pendientes son: a) presentación del proyecto de ley a legisladores provinciales b) lanzamiento del instituto de EF

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se dio cumplimiento al plan operativo semestral.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Apoyar a que las empresas familiares de la Región Centro de Argentina profesionalicen su gestión	**P.I1**	Empresas que han implantado una estructura de gobierno para la dirección o la propiedad de la empresa familiar.	0 Mar 2007				200 Mar 2011	73 Jun 2011	
	P.I2	Empresas que han redactado un protocolo familiar.	0 Mar 2007				100 Mar 2011	73 Jun 2011	
	P.I3	Porcentaje mínimo de empresas beneficiadas que, habiendo implementado el protocolo familiar, muestran indicadores de desempeño satisfactorios (productividad y ventas) y perspectivas favorables de sostenibilidad.	0 Mar 2007				80 Mar 2011	0	
	P.I4	Porcentaje mínimo de empresas asistidas en aspectos de gobierno que muestran un nivel de satisfacción positivo con respecto a la asistencia recibida.	0 Mar 2007				80 Mar 2011	0	
Componente 1: Sensibilización sobre la	**C1.I1**	Pagina web implantada	0				1	1	Finalizado

problemática de las empresas familiaresy herramientas de solución. **Peso:** 12% **Clasificación:** Satisfactorio							Jun 2008	Jun 2011	
	C1.I2	Empresas seleccionadas para recibir asistencia técnica directa del proyecto.	0				300	549	Finalizado
							Jun 2008	Jun 2011	
	C1.I3	Empresarios y actores relacionados con las empresas familiares sensibilizados.	0				4900	6014	Finalizado
							Mar 2011	Jun 2011	
	C1.I4	Visitas ingresadas al sitio web del proyecto.	0	500	1500		3500	30669	Finalizado
				Mar 2008	Mar 2009		Mar 2010	Jun 2011	
	C1.I5	Instituciones de apoyo asociadas al proyecto con o sin relaciones contractuales (Eurocentro Córdoba, Eurocentro Rosario, Unión Industrial de Córdoba, Bolsa de Comercio de Córdoba y Revista Clarín-Pymes).	0				5	52	Finalizado
							Mar 2011	Jun 2011	
	C1.I6	Empresas sensibilizadas sobre la importancia del protocolo familiar.	0				2000	3188	Finalizado
							Jun 2008	Jun 2011	
	C1.I7	Porcentaje mínimo de las empresas sensibilizadas sobre la importancia del protocolo familiar que han manifestado su interés en participar en el proyecto.	0				30	281	Finalizado
							Jun 2008	Jun 2011	
Componente 2: Capacitación de consultores y formación de empresarios. **Peso:** 24% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Consultores capacitados en temas de protocolo de familia y gobierno corporativo.	0				120	300	Finalizado
							Jun 2008	Jun 2011	
	C2.I2	Empresas capacitadas en los temas de protocolo de familia y gobierno corporativo.	0				400	955	Finalizado
							Jun 2008	Jun 2011	
	C2.I3	Empresarios y actores relacionados con las empresas familiares capacitados.	0				920	2025	Finalizado
							Mar 2011	Jun 2011	
	C2.I4	Red de consultores locales creada y publicada en el portal.	0				1	1	Finalizado
							Mar 2011	Dic 2009	
Componente 3: Implantación de las herramientas de protocolo y gobierno en empresas familiares. **Peso:** 57% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Empresas familiares que han iniciado el proceso de implementación de estructuras de gobierno y protocolo familiar.	0				300	181	Finalizado
							Sep 2008	Jun 2011	
	C3.I2	Empresas familiares que implantan estructuras de gobierno.	0				200	181	Finalizado
							Mar 2011	Jun 2011	
	C3.I3	Empresas familiares que redactan protocolos familiares formalmente.	0				100	181	Finalizado
							Mar 2011	Jun 2011	
Componente 4: Sistematización, evaluación y difusión de lecciones aprendidas. **Peso:** 7% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Sistema de seguimiento y gestión del proyeto implantado.	0				1	1	Finalizado
							Sep 2007	Jun 2010	
	C4.I2	Universidad que ha incorporado programas específicos de dirección de la empresa familiar a nivel de Posgrado o de formación ejecutiva.	0				1	1	Finalizado
							Mar 2011	Jun 2010	
	C4.I3	Seminarios de divulgación del proyecto con alcance nacional (6) e internacional (1), incluyendo la presentación de casos exitosos de empresas beneficiadas por el proyecto.	0				7	0	Atrasado
							Mar 2011	Mar 2011	
	C4.I4	Libro publicado que presenta los casos exitosos del proyecto y sistematiza el modelo de gobierno adoptado para asistir a las empresas familiares.	0				1	0	Atrasado
							Mar 2011	Mar 2011	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Sep 2007	6	Ago 2007	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 los problemas de gestión interna de la familia empresaria extiendan los plazos para el cierre de procesos de asistencia técnica y en algunos casos se aborten procesos.	Medio	Reforzar el acompañamiento al equipo de consultores para la pronta detección de estas situaciones y trabajar juntos en posibles alternativas de solución.	Coordinador del Proyecto
2. Que el desarrollo de las nuevas acciones previstas en el marco de la sostenibilidad, retrase la ejecución de las actividades previstas inicialmente que requieren continuidad.	Medio	identificar a los especialistas que pueden desarrollar eficientemente las diferentes acciones de sostenibilidad	Coordinador del Proyecto
3. Que a partir de la sostenibilidad, el accionar independiente de los consultores para actuar en materia de asistencia técnica y la demanda creciente de estos servicios, los lleve a priorizar esta labor, en detrimento de la participación en otras acciones del programa.	Medio	generar espacios frecuentes de intercambio y retroalimentación para todo el equipo de consultores para reforzar vínculos y generar sinergias en las nuevas acciones y desafíos	Coordinador del Proyecto
4. Que la explosión de la temática y la variedad de propuestas generadas en el mercado, puedan llevar al empresario a elegir otra opción.	Medio	Incrementar los esfuerzos de difusión y publicidad de la temática y posicionar los rasgos distintivos del programa; tales como: metodología rpopia, aval institucional, consultores certificados.	Coordinador del Proyecto
5. Que las empresas no prioricen la protocolización por compromisos previos y variables contextuales.	Bajo	Acercarse al empresario para presentarle los beneficios del proceso y mostrarle cuáles serían las ventajas en su caso particular y sensibilizar a la familia en encuentros personales.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **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:

Detallaremos las acciones màs sginficartivas: 1)52 tesinas de grado sobre EFs en 4 años y 8 tesis de posgrado en desarrollo, 2) Materia Empresas Familiares en Diplomatura Gestión Empresaria, Curso de Gestión Integral de Negocios, Diplomatura en Gestión de PYMES, Maestría en Administración de Empresas, 3)Apertura de la Diplomatura para Empresarios en el marco de la Escuela de Negocios (4 ediciones), 4)Apertura de la Diplomatura para Consultores en el marco de la Escuela de Negocios (1 edición), 5)Revisión y modificación de los contenidos académicos de los programas de capacitación, 6)Dictado de nuevas temáticas de interés para las EFs (Resposanbilidad Social Emrpesaria, Coaching , Internacionalización y Nuevos Negocios), 7)Talleres de mejores prácticas de empresarios que han transitado el proceso de AT, 8)Talleres de mejores prácticas para consultores (1), 9)Inicio de las reuniones de implantación y acompañamiento a las EF posterior al proceso de protocolización, 10)Desarrollo del Proyecto de Ley, 11)Surgimiento de dos entidades autónomas que nuclean a los consultores formados en el Programa , COCEF y AFEF, 12) Constitución del Instituto de EF, 13) Utilización de testimonios de EF

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. a. Obstáculo: dificultad para los empresarios de compartir abiertamente sus experiencias y aprendizajes cuando el moderador del taller de mejores prácticas ha sido consultor en su proceso de asistencia técnica b. Solución: Que los grupos de empresarios que participan de cada taller cuenten con la coordinación de un consultor diferente al que llevó adelante los procesos de asistencia técnica c. Recomendación: armar los equipos de empresas para que no coincida el moderador con el consultor de asistencia técnica.	Sustainability	Mende Fernandez, Maria Belen
2. a. Obstáculo: a pesar de la utilización de una metodología unificada para la protocolización, el perfil del consultor y la realidad individual de cada familia empresaria, dan como resultado situaciones particulares no contempladas. b. Solución: generar espacios de intercambio entre consultores para compartir mejores prácticas, sugerencias en el abordaje y soluciones novedosas. c. Recomendación: prever en el diseño, el desarrollo de talleres de mejores prácticas de consultoría que permita retroalimentar la metodología y el proceso con el enriquecimiento de las particularidades detectadas	Implementation	Mende Fernandez, Maria Belen
3. a. Obstáculos: Las familias empresarias que ya han desarrollado acciones de capacitación y asistencia técnica manifiestan interés por el abordaje de nuevas temáticas y actividades. b. Solución: estar atentos a las sugerencia, oportunidades y demandas que comparten los diferentes públicos beneficiarios del programa c. Recomendación: contemplar en simultáneo las nuevas propuestas para quienes han transitado algunas instancias del programa y mantener las acciones ya desarrolladas para los nuevos beneficiarios que se incorporan.	Design	Mende Fernandez, Maria Belen
4. a. Obstáculos: El grado de apropiación de los resultados de los procesos de asistencia técnica, sobre las reglas y acuerdos logrados, difieren en relación a las características y cultura de la familia. b. Solución: Abordar un proceso de implantación de los acuerdos alcanzados por la familia que signifique un acompañamiento de los consultores donde diagnosticar cuál es el grado de avance y las acciones a desarrollar c. Recomendación: desarrollar una herramienta metodológica que permita evaluar los resultados de procesos de asistencia técnica para el acompañamiento posterior, analizando la realidad de cada familia en función de su cultura y el estado de situación previo al desarrollo de la protocolización	Implementation	Mende Fernandez, Maria Belen
5. a. Obstáculos: Dificultad y negativa del empresariado para trabajar los procesos de asistencia técnica de protocolización en grupos de pares, prefieren realizarlo en el seno de cada familia b. Solución: Desarrollar el proceso de asistencia técnica por implantación de protocolo familiar y órganos de gobierno in company con cada familia, trabajando individualmente. Finalizados los procesos, organizar talleres grupales de mejores prácticas c. Recomendación: generar espacios de intercambio de soluciones, alternativas y acciones con el formato de talleres de mejores prácticas para que las familias empresarias puedan reunirse y compartir con otras familias sus experiencias y resultados de los procesos finalizados.	Implementation	Mende Fernandez, Maria Belen
6. a. Obstáculos: Falta de convencimiento del fundador sobre la necesidad de transitar la asistencia técnica, aumenta la probabilidad de demoras en el cierre de los procesos. b. Solución: Reforzar reuniones de concientización haciendo mayor hincapié en la generación fundadora que tiene mayor incidencia en el desenlace positivo del proceso de AT c. Recomendación: Al momento de iniciar el proceso de asistencia técnica, asegurarse que el /los fundadores comprendan y compartan la necesidad de desarrollar este proceso.	Implementation	Mende Fernandez, Maria Belen