Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 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

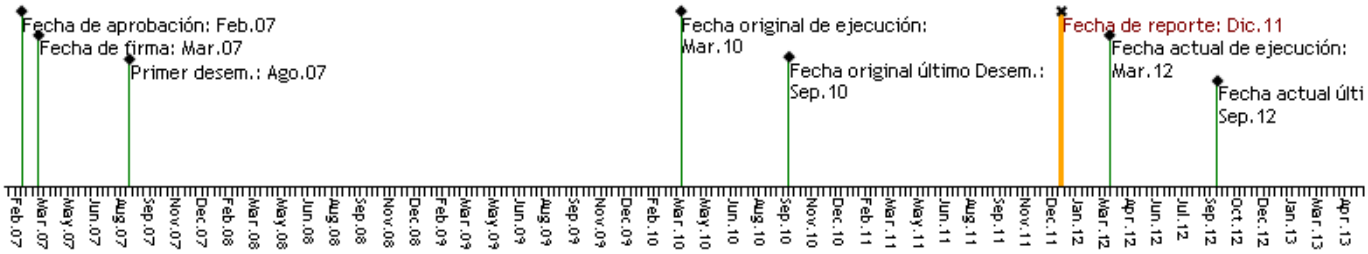
Propósito: Apoyar a que las empresas familiares de la Región Centro de Argentina profesionalicen su gestión

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

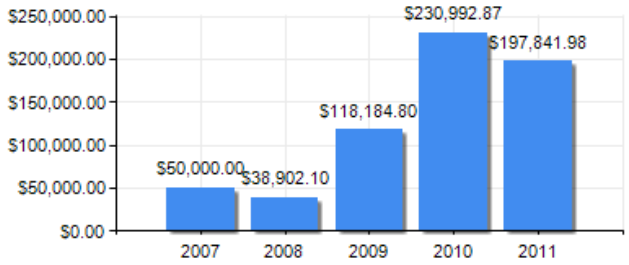
Agencia Ejecutora: UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

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

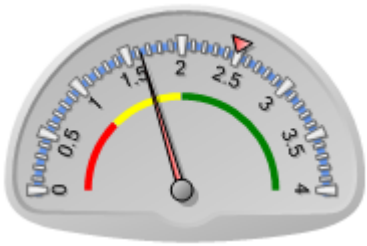
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



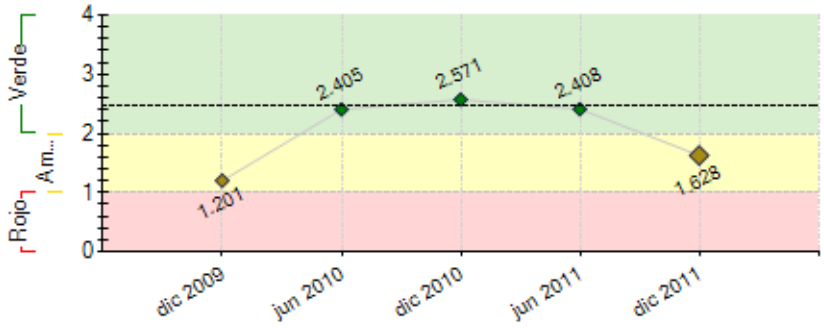
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.628
Promedio FOMIN: 2.487

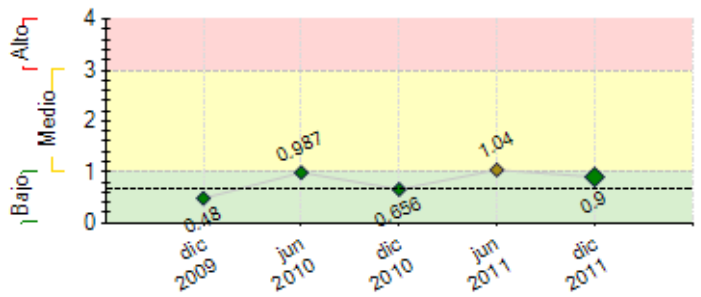


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.682

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Desempeño satisfactorio. Principales logros: a) 6338 asistentes en 49 seminarios de sensibilización, b) 48.996 visitas al sitio web, c) 300 consultores capacitados, d) 2588 empresarios formados, e) 83 acuerdos con instituciones, f) 207 empresas en asistencia técnica, 117 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) lanzamiento del instituto de EF, m) jornada de actualización profesional y dinámica de mejores prácticas con consultores del programa, n) Seminario Internacional de EF; o) Seguimiento a empresas post AT; p) Talleres de mejores práctica con empresarios y con consultores

Perspectivas futuras: Altamente, la sostenibilidad que ya está en marcha 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) presentación de la publicación

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El programa finalizará proximamente suejecución, dando cumplimiento a sus objetivos. Se ha realizado un plan de sostenibilidad, que permitirá la continuación del programa una vez finalizado el financiamiento del FOMIN.
Las autoridades del gobierno de Córdoba están evalundo escalar el proyecto al resto de la Provincia.

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) 324 asistentes a 5 seminarios de sensibilización, b) sitio web en funcionamiento con 18.327 nuevas visitas; c) 563 empresarios formados, d) acuerdos con 8 nuevas instituciones, e) 26 empresas iniciaron el proceso de asistencia técnica; f) Capacitadores del Programa colaboraron en la formación de empresarios y consultores del Proyecto de Honduras y Nicaragua; g) Se desarrolló más activamente la página del Programa en Facebook, contando con más de 1245 amigos H) presentación del Proyecto de Ley a autoridades del gobierno provincial I) Contratación del Coordinador de la Publicación del programa, J) Se implementaron los talleres de mejores prácticas con grupos de empresas K) Avance en los procesos de implementación en las empresas que ya finalizaron su proceso de AT, L) contratación del especialista para el desarrollo del Caso de EF con metodología Harvard, M) Desarrollo del Material de Aprendizaje para Educación Distribuida y Clases Grabadas

Las acciones críticas que se esperan lograr son: a) que 33 empresas terminen el proceso de asistencia técnica, b) presentación de la publicación de casos del programa

Las acciones pendientes son: a) presentación de la especialización en EF

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto cumplio satisfactoriamente con el 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	**P.I1**	Empresas que han implantado una estructura de gobierno para la dirección o la propiedad de la empresa familiar.	0				150	117	
			Mar 2007				Mar 2011	Dic 2011	
	P.I2	Empresas que han redactado un protocolo familiar.	0				150	117	

profesionalicen su gestión			Mar 2007				Mar 2011	Dic 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				80	33.33	
			Mar 2007				Mar 2011	Dic 2011	
	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				80	33.33	
			Mar 2007				Mar 2011	Dic 2011	
Componente 1: Sensibilización sobre la problemática de las empresas familiaresy herramientas de solución. **Peso:** 12% **Clasificación:** Satisfactorio	C1.I1	Pagina web implantada	0				1	1	Finalizado
							Jun 2008	Dic 2011	
	C1.I2	Empresas seleccionadas para recibir asistencia técnica directa del proyecto.	0				300	575	Finalizado
							Jun 2008	Dic 2011	
	C1.I3	Empresarios y actores relacionados con las empresas familiares sensibilizados.	0				4900	6338	Finalizado
							Mar 2011	Dic 2011	
	C1.I4	Visitas ingresadas al sitio web del proyecto.	0	500	1500		3500	48996	Finalizado
				Mar 2008	Mar 2009		Mar 2010	Dic 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	83	Finalizado
							Mar 2011	Dic 2011	
	C1.I6	Empresas sensibilizadas sobre la importancia del protocolo familiar.	0				2000	3293	Finalizado
							Jun 2008	Dic 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	9	Finalizado
							Jun 2008	Dic 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	Dic 2011	
	C2.I2	Empresas capacitadas en los temas de protocolo de familia y gobierno corporativo.	0				400	1288	Finalizado
							Jun 2008	Dic 2011	
	C2.I3	Empresarios y actores relacionados con las empresas familiares capacitados.	0				920	2588	Finalizado
							Mar 2011	Dic 2011	
	C2.I4	Red de consultores locales creada y publicada en el portal.	0				1	1	Finalizado
							Mar 2011	Dic 2011	
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	414	Finalizado
							Sep 2008	Dic 2011	
	C3.I2	Empresas familiares que implantan estructuras de gobierno.	0				150	207	Finalizado
							Mar 2011	Dic 2011	
	C3.I3	Empresas familiares que redactan protocolos familiares formalmente.	0				150	207	Finalizado
							Mar 2011	Dic 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	Dic 2011	
	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	Dic 2011	
	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	7	Finalizado
							Mar 2011	Dic 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	Dic 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 la explosión de la temática y la variedad de propuestas generadas en el mercado, puedan llevar al empresario a elegir otra opción.	Bajo	Incrementar los esfuerzos de difusión y publicidad de la temática y posicionar los rasgos distintivos del programa; tales como: metodología propia, aval institucional, consultores certificados.	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.	Bajo	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 el retiro del subsidio haga que las empresas no seleccionen protocolizar en el marco del programa.	Bajo	Mostrar los resultados de la metodología propia del programa y contrarrestar el tema económico con la profesionalización del proceso.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

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:

A.Talleres de sostenibilidad (técnico y directivo) B.4 eventos con directores de carreras de grado C.Materia EFs en dos carreras de grado, D.Revista Clarín PyMEs: 6 tomos E.Apertura Diplomatura Empresarios en la Escuela de Negocios (4 ediciones) F.Apertura Diplomatura Consultores en la Escuela de Negocios (1 edición) G.Vínculos de crédito con SEPYME H.Revisión de contenidos académicos de los programas de capacitación I.Dictado de nuevas temáticas de interés para las EFs J.Talleres de mejores prácticas de empresarios (3) K.Talleres de mejores prácticas para consultores (1) L. Desarrollo de implantación y acompañamiento a las EF POST AT M.Desarrollo del Proyecto de Ley para EF N.Utilización de los testimonios de EF en las acciones de capacitación. O.lanzamiento del Instituto de Empresas Familiares P. Surgimiento de 2 entidades de consultores autónomas Q. Desarrollo de Situaciones Problemáticas sobre EF para capacitaciones R. 61 tesinas de grado sobre EFs en 4 años y 8 tesis de posgrado S. 6 proyectos de investigación sobre EF T. 9 SAM (Sistema de Aprendizaje Multimedial) de EF

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. a- Obstáculo: contar sólo con servicios de autodiagnóstico, protocolo y gobierno corporativo no cubre la necesidad de un grupo de empresas que por motivos de gestión interna, no están en condiciones de avanzar en estos procesos. b- Solución: contemplar el plan de sucesión un producto diferenciado y previo al desarrollo del protocolo c- Recomendación: prever el diseño de cinco instrumentos metodológicos para la asistencia técnica a saber: autodiagnóstico, plan de sucesión, protocolo, órganos de gobierno e implantación	Design	Mende Fernandez, Maria Belen
2. a- Obstáculo: la coordinación de la asistencia técnica en el proceso de sostenibilidad b- Solución: coordinar desde la Unidad Ejecutora el proceso para la realización de nuevas asistencias técnicas con las entidades de consultores formadas como consecuencia de la Sostenibilidad c- Recomendación: generar reuniones de coordinación y procesos desde la Unidad Ejecutora con las entidades de consultores para el cumplimiento de los procesos de asistencia técnica	Sustainability	Mende Fernandez, Maria Belen
3. a- Obstáculo: dificultad para transmitir el impacto y alcance de las acciones del proyecto en el ámbito empresarial y profesional b- Solución: realizar eventos de difusión de resultados, reconocimiento y networking que tengan impacto en la comunidad empresarial y en la prensa c- Recomendación: generar espacios en los que se entreguen distinciones o reconocimientos a los beneficiarios con su correspondiente cobertura y difusión	Sustainability	Mende Fernandez, Maria Belen
4. a- Obstáculo: alcance de los resultados limitados al ámbito geográfico sobre el que el proyecto tiene impacto b- Solución: potenciar la difusión de resultados y casos de éxitos a través de acciones en nuevos medios c- Recomendación: contemplar el uso de redes sociales para la difusión de resultados y acciones de sostenibilidad que permitan llegar a públicos no contemplados en los beneficiarios directos del proyecto	Sustainability	Mende Fernandez, Maria Belen
5. a- Obstáculo: empresas familiares que inician sus procesos de protocolización pero por diferentes motivos, no logran concluirlos b- Solución: diseñar estrategias que permitan llegar a más empresas de las planteadas en los indicadores a fines de absorber el impacto del desgranamiento c- Recomendación: considerar el desgranamiento en cuanto a la cantidad de procesos iniciados y los que efectivamente terminan, para prever acciones que permitan alcanzar los indicadores	Implementation	Mende Fernandez, Maria Belen
6. a- Obstáculo: los tiempos de gestión propios de las empresas y la maduración que implican procesos de protocolización, pueden requerir de plazos más extensos que los previstos en materia de asistencia técnica b- Solución: prever la continuidad en este tipo de procesos por medio de la labor de los consultores más allá del proyecto c- Recomendación: en el marco de la sostenibilidad, contemplar cómo se brindará la asistencia técnica, para nuevos procesos o para completar los iniciados, aún después del fin de la ejecución del programa	Implementation	Mende Fernandez, Maria Belen