Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2012 - JUNIO 2012

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

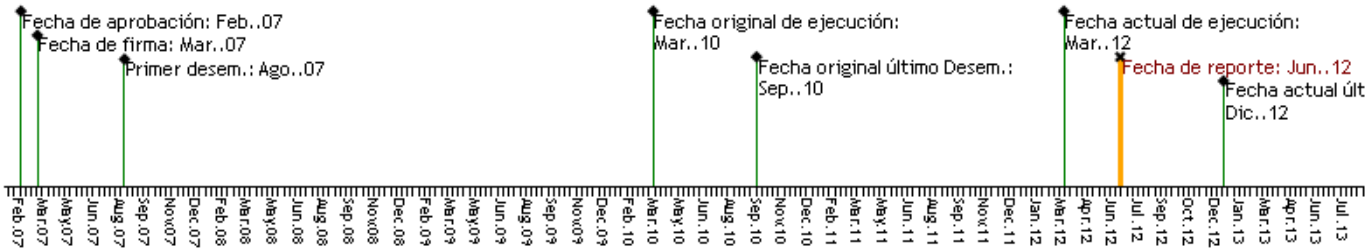
Resultado: Apoyar a que las empresas familiares de la Región Centro de Argentina profesionalicen su gestión

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

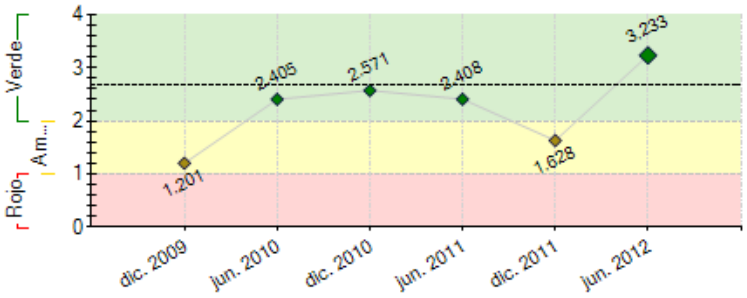
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$801,575.00	$15,188.38	$786,386.62
Contrapartida	$802,040.00	$0.00	$798,616.53

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El desempeño ha sido ampliamente satisfactorio. Principales logros: a) 6773 asistentes en 55 seminarios de sensibilización, b) 72.320 visitas al sitio web, c) 315 consultores capacitados, d) 3237 empresarios formados, e) 93 acuerdos con instituciones, f) 207 empresas en asistencia técnica, 158 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 pos protocolo, 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; q) Homologación de consultores y certificación de procesos de asistencia técnica, r) Especialización en EF para profesionales; s) Desarrollo de un caso de EF con metodología Harvard; t) Publicación del libro de buenas prácticas de consultoría; u) Proyecto de Ley de EF; v) 2 instituciones de consultores; w) acciones de prensa como presencia semanal de la temática durante 3 meses; x) acciones junto a la Secretaría PYMES del gobierno de la provincia de Córdoba; y)realización de seminarios de sensibilización y acciones de capacitación en nuevas plazas fuera de la Región Centro

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Unidad Ejecutora del Proyecto. El proyecto presentó resultados altamente satisfactorios, logrando posicionar el tema de la gestión familiar en la agenda de los pequeños empresarios locales y generando el conocimiento específico sobre cómo abordar la problemática. Para esto las actividades de sensibilización, las capacitaciones y la vinculación con otras instituciones fueron críticas. La provisión de la asistencia técnica fue la actividad que presentó mayor dificultades a la hora de ser implementada. Principalmente debido a la reticencia de los empresarios al proceso por diferentes motivos (falta de tiempo, baja priorización de la tema frente a otros problemas o limitaciones, etc.) y a la falta de consultores preparados en la temática. No obstante lo anterior, la Unidad Ejecutora ha logrado superar los obstáculos, alcanzado resultados mayores a los esperados. El proyecto formuló una estrategia de sostenibilidad que

dio lugar a la creación del Instituto Profesional de Empresas Familiares, garantizando la continuidad del proyecto una vez finalizado el financiamiento FOMIN. Otro aspecto a destacar, es que el proyecto fue extendido a otras provincias fuera de la Región Centro, así como a otros países de Sudamérica (Paraguay y Perú).

Evaluación final

Los resultados que se han alcanzado son satisfactorios. Antes del inicio del proyecto, en la Región Centro de Argentina existía un desconocimiento sobre la problemática de las Empresas Familiares (Efs), no existían consultores que ofrecieran servicios relacionados con las EFs y la mayoría de las Pymes familiares carecían de modelos de gestión para perdurar en el tiempo. Por ello, el trabajo de la UES21 se centró inicialmente en sensibilizar sobre la temática, posteriormente en ofrecer capacitación a empresarios y consultores sobre la problemática de las EFs y finalmente a formular protocolos de familia e implementar herramientas de gobierno corporativo en las EFs.

Así, se logró que la temática esté presente en el día a día de los empresarios; se generó un equipo de consultores capacitados específicamente en la temática; se creó un libre mercado de oferta y demanda de servicios de consultoría que funciona sin incentivos de ningún tipo; se profesionalizó a un número importante de Pymes familiares, que si bien representan un mínimo porcentaje del total de Efs presentes en la Región Centro, constituyen una masa crítica de casos exitosos, que permitirán el derrame de los beneficios en un mayor número de empresas; y se establecieron acuerdos con instituciones tanto del sector público como privado para escalar el modelo.

El proyecto está comenzando a ser replicado en otras provincias, fuera de la Región Centro, y hay intención de la universidad de extenderlo a otros países de Sudamérica, inicialmente Paraguay y Perú. Desde el punto de vista de la evaluación el trabajo es muy bueno. El desafío de implementar herramientas de protocolo y gobierno corporativo para que las EFs de la región mejoren su competitividad, ha sido logrado, con un presupuesto acotado y bien administrado.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36960360

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Apoyar a que las empresas familiares de la Región Centro de Argentina profesionalicen su gestión **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**R.1**	Empresas que han implantado una estructura de gobierno para la dirección o la propiedad de la empresa familiar.	0	150	158	105 %
	R.2	Empresas que han redactado un protocolo familiar.	0	150	158	105 %
	R.3	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	85	106 %
	R.4	Porcentaje mínimo de empresas asistidas en aspectos de gobierno que muestran un nivel de satisfacción positivo con respecto a la asistencia recibida.	0	80	85	106 %
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	100 %
	C1.I2	Empresas seleccionadas para recibir asistencia técnica directa del proyecto.	0	300	687	229 %
	C1.I3	Empresarios y actores relacionados con las empresas familiares sensibilizados.	0	4900	6773	138 %
	C1.I4	Visitas ingresadas al sitio web del proyecto.	0	3500	72320	2,066 %
	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	93	1,860 %
	C1.I6	Empresas sensibilizadas sobre la importancia del protocolo familiar.	0	2000	3391	170 %
	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	24	80 %
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	315	263 %
	C2.I2	Empresas capacitadas en los temas de protocolo de familia y gobierno corporativo.	0	400	1359	340 %
	C2.I3	Empresarios y actores relacionados con las empresas familiares capacitados.	0	920	3237	352 %
	C2.I4	Red de consultores locales creada y publicada en el portal.	0	1	1	100 %
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	138 %
	C3.I2	Empresas familiares que implantan estructuras de gobierno.	0	150	207	138 %
	C3.I3	Empresas familiares que redactan protocolos familiares formalmente.	0	150	207	138 %
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	100 %
	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	100 %
	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	14 %
	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	1	100 %

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	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 CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 9 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
El proyecto formuló una estrategia de sostenibilidad que dio lugar a la creación del Instituto Profesional de Empresas Familiares, garantizando la continuidad del proyecto una vez finalizado el financiamiento FOMIN. El instituto ha sido incorporado dentro de la estructura funcional de la Universidad, como parte de la Escuela de Negocios de la UES21, y el equipo de trabajo conformado para este proyecto, pasó a formar parte del equipo del IEF. Las proyecciones financieras realizadas muestran que el proyecto es económicamente sostenible. Al respecto, la evaluación final ha concluido lo siguiente: "es posible afirmar que tanto la sostenibilidad institucional como la sostenibilidad de las acciones y de los efectos están garantizadas, y que el proyecto ha logrado posicionar la temática y crear un mercado de consultoría, cuyos beneficios se difundirán a más empresas y serán sostenibles en el tiempo".

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Talleres de sostenibilidad - Materia EFs en dos carreras de grado, 3 de extragrado y 1 de posgrado- Revista Clarín PyMEs: 6 tomos - Diplomatura Empresarios en la Escuela de Negocios (7 ediciones)- Diplomatura Consultores en la Escuela de Negocios (2 ediciones)- Crédito con SEPYME - Dictado de nuevas temáticas para las EFs - Talleres de mejores prácticas de empresarios (3)- Talleres de mejores prácticas para consultores (2) - Desarrollo de implantación y acompañamiento POST AT- Proyecto de Ley para EF- Utilización de los testimonios de EF en acciones de capacitación. - Instituto de Empresas Familiares- 2 entidades de consultores autónomas- Desarrollo de Situaciones Problemáticas sobre EF para capacitación- 81 tesinas de grado sobre EFs en 5 años y 8 tesis de posgrado- 6 proyectos de investigación sobre EF- 9 SAM (Sistema de Aprendizaje Multimedial) de EF, desarrollo integral virtual de la diplomatura de EF.- Homologación de consultores y certificación de procesos de asistencia técnica. - Especialización en EF para profesionales - Desarrollo de un caso de EF con metodología Harvard- Acuerdo con más de 90 instituciones- Publicación del libro de buenas prácticas de consultoría.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=35834128

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. A) Obstáculo: Llegar a los empresarios uno a uno requiere de un abordaje personalizado que no optimiza los tiempos del proyecto. B) Solución: Concretar acuerdos con instituciones que nucléen empresarios para tener una llegada masiva. C) Recomendación: Lograr llegar al empresario a través de instituciones de las que son parte.	Implementation	Mende Fernandez, Maria Belen
2. 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
3. Generar una metodología con requisitos y estándares mínimos es vital para el eficiente funcionamiento de un equipo de consultores distribuido en una región geográfica extensa y con formaciones de origen diversas. La centralización en la definición de los rasgos principales de la metodología apunta a: i) garantizar la unificación y profesionalismo del proceso; ii) brindar a los potenciales beneficiarios información acerca de las condiciones y características principales de los servicios que se ofrecen. En este sentido, una lección a la hora de diseñar futuros programas sería que es importante definir indicadores de marco lógico y establecer partidas presupuestarias a fines de poder desarrollar las metodologías y estándares pertinentes.	Design	Mende Fernandez, Maria Belen

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

Los principales productos de conocimiento generados son: Aspectos Legales de Empresas Familiares; Comunicación para Jóvenes Empresarios; Comunicación para consultores; Concepto y Características de la Empresa Familiar; Protocolo para jóvenes empresarios; Protocolo para consultores; Caso de estudio de empresa familiar: ejercicio de aplicación; Manual protocolo familiar; Comunicación eficiente en las empresas y las familias; Manual de aspectos legales y órganos de gobierno; Guía para la PyME familiar; Gestión sustentable del negocio familiar; Finanzas; Concepto y características de la empresa familiar; La consultoría para la empresa familiar; Gestión estratégica; Empresas familiares. Los productos han sido divulgados por la Universidad Siglo XXI y se encuentran disponibles en la Comunidad de Aprendizaje FOMIN Argentina http://comunidadesfomin.org/argentina

Productos principales del proyecto

[Jun. 2012] Empresas Familiares Buenas Prácticas (Lessons learned/best practices)
Autor: Siglo XXI

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

30/ENE./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=889195]
06/MAY./2007	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=971517]
15/SEP./2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36413473]

29/ABR./2014 Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38765060]
16/MAY./2012 Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36863157]
Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=AR-M1020&lg=SP