

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

MEXICO

**PROGRAMA PILOTO DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO DE FAMILIA
EN PYMES
(ME-M1031)**

MEMORANDUM DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Federico de Arteaga (FOMIN/OPS) líder del equipo; Alberto Bucardo (COF/CME); Javier Cayo, María Cristina Landázuri (LEG); Svante Persson (FOMIN/IKM); Antonio Gaspar (FOMIN/DEU); y Álvaro Vilaseca (Consultor).

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES	4
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	6
V.	ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	7
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	8
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	8
VIII.	IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	10

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Proyectos Similares

APÉNDICES

APÉNDICE I	Proyecto de Resolución
------------	------------------------

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CESI	Comité de Impacto Ambiental y Social
EFs	Empresas Familiares
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
PYMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
UC	Unidad Coordinadora
ULSA	Universidad La Salle.

**PROGRAMA PILOTO DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO DE FAMILIA EN
PYMES
(ME-M1031)**

I. RESUMEN EJECUTIVO

País beneficiario:	México		
Agencia ejecutora:	Universidad La Salle (ULSA)		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos del proyecto serán 150 PYMEs familiares ¹ que desarrollarán ámbitos de gobierno para la dirección o la propiedad de la empresa familiar y que han redactado un protocolo familiar.		
Plan Financiero:	Modalidad:	No reembolsable	MIF Facilidad III- a
	FOMIN ²	US\$	1.004.632 (50%) ³
	Ejecutor	US\$	995.496 (50%)
	TOTAL	US\$	2.000.128
Objetivos:	El <i>fin</i> del proyecto es fortalecer la supervivencia, competitividad y crecimiento de las PYMEs en México. El <i>propósito</i> es establecer y validar un modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de PYMEs familiares.		
Calendario de ejecución:	Ejecución: 42 meses. Desembolsos: 48 meses.		
Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso de los recursos del FOMIN: (i) selección del Coordinador de la UC; (ii) constitución del Comité Directivo; y, (iii) puesta en vigencia del Reglamento Operativo.		
Excepciones a las políticas:	Ninguna.		
Proyectos similares:	No existen proyectos similares financiados por otras instituciones financieras de desarrollo.		
Revisión social y ambiental:	El CESI revisó el abstracto del proyecto en su reunión del 6 de octubre de 2006 y no tuvo comentarios al mismo.		

¹ Empresas familiares cuya facturación sea entre U\$S 1.000.000 y U\$S 5.000.000, que posean una antigüedad igual o mayor a 12 años, que tiene su sede en las entidades seleccionadas (Distrito Federal, Valle de México, y Puebla) y que tiene hasta 100 empleados.

² La contribución FOMIN incluye US\$15.000 para las actividades de coordinación del proyecto con otros eventuales proyectos en temas de empresas familiares.

³ El porcentaje excluye actividades de coordinación con otros proyectos.

II. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- 2.1 **La empresa familiar.** Aunque no pueda definirse de forma precisa a la empresa familiar, ya que no existe una unanimidad sobre su definición, una empresa familiar es aquella empresa que cumple simultáneamente con las siguientes condiciones: (i) una, o a lo sumo tres familias tienen el control de la propiedad; (ii) algunos integrantes de las familias que tienen el control de la propiedad, tienen una relación laboral con la empresa, con responsabilidades directivas a su cargo, (iii) la estructura de responsabilidades de la empresa, verifica que hay miembros de las familias que controlan la propiedad que pertenecen a dos generaciones distintas. En caso de ser una EF de primera generación, los miembros de la primera generación deben tener el claro deseo de transmitir la propiedad y la dirección de la empresa a los miembros de la segunda generación.
- 2.2 Debido a la falta de consenso sobre la definición de las empresas familiares, no hay estadísticas confiables en ningún país, que señalen con exactitud qué proporción de empresas son familiares, ya que los censos no clasifican a las empresas como familiares y no familiares, pero se puede citar el dato de que conservadoramente el rango de empresas a nivel mundial que son manejadas o que pertenecen a una familia es del 65 al 80 por ciento⁴. Es también importante destacar que no es posible catalogar a una empresa como familiar solo por su tamaño, dado que si bien la mayor parte de éstas son micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), existen también grandes empresas familiares eficientes, consolidadas, líderes en sus mercados, como es el caso de Cemex, Bimbo, Femsa o Grupo Alfa en México.
- 2.3 **Identificación del problema.** Según el Institute for Family Enterprise de Canadá, menos del 20 % de las empresas familiares llegan a una transición exitosa de la primera a la segunda generación y menos del 5 % llegan a la tercera generación, pues dadas sus peculiares características, la empresa familiar sufre de determinadas limitaciones que se ponen de manifiesto con el crecimiento de la empresa y se vuelven críticas en el momento de la sucesión. Diversas investigaciones concluyen que sólo una de cada tres empresas familiares alcanzan la segunda generación y la mitad logran sobrevivir de la segunda a la tercera generación. Entre las principales limitaciones y problemas que sufre la empresa familiar se encuentran las siguientes: i) limitación financiera para financiar su crecimiento; ii) dificultad de incorporación de socios externos y de venta de acciones propias; iii) incoherencias retributivas entre familiares y empleados; iv) confusión entre conceptos de familia y de empresa; v) resistencia al cambio; y, vi) falta de planeación a largo plazo. En definitiva, se trata de una gestión inadecuada del racionamiento entre los sistemas mencionados (empresa y familia).
- 2.4 Desde el punto de vista práctico, se han identificado diversas herramientas efectivas en relación con el relacionamiento entre la familia y la empresa para tratar y solucionar la problemática típica de este tipo de empresas. Entre otros se destacan el desarrollo de ámbitos de gobierno y la redacción de un Protocolo Familiar. En el caso de México es relevante destacar que a pesar del gran número de empresas familiares existentes, el tema de la implantación de un modelo para el desarrollo y consolidación de la empresa familiar es aun muy incipiente. Se empiezan a realizar esfuerzos para promocionar el tema, pero aunque se

⁴ D.R. Dreux; Financing family business: Alternatives to selling out or going public. Family Business Review III. 1990

toca la problemática general y se promociona la formación de Juntas o Consejos de familia, no se observa aun un proceso sistemático, ordenado e integral de organización familiar en las PyMES, siendo destacable el desconocimiento a nivel general del concepto de protocolo de familia como instrumento regulador de las distintas relaciones que en su seno se establecen.

- 2.5 El **protocolo familiar** se define como el acuerdo entre accionistas familiares titulares de bienes y derechos que desean gestionarlos de manera unitaria y preservarlos en el tiempo, regulando la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa⁵. El Protocolo Familiar es un instrumento que regula la relación entre la empresa y familia. Desde el punto de vista de la empresa, un protocolo familiar debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica, y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Desde el punto de vista de la familia, un protocolo familiar debería ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarles como propietarios de unas empresas, y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a las empresas.
- 2.6 A través del protocolo familiar, la empresa puede: i) delimitar el acceso de los miembros de la familia a la empresa; ii) establecer los puestos de responsabilidad tanto en la gestión como en el gobierno de la misma; iii) definir las políticas de dividendos y la política de financiación en relación con los miembros de la familia; iv) regular la transmisión de las acciones; v) definir a los interlocutores a nivel del grupo familiar con los gestores de la empresa; vi) determinar la información a suministrar a los grupos familiares, vii) crear la asamblea y el consejo familiar; y, viii) en general prever la sucesión de los fundadores de dichas empresas.
- 2.7 El desconocimiento de los temas señalados genera en México un grave problema en la competitividad y crecimiento de las empresas, dado que comúnmente no existe una delimitación clara de donde empiezan los temas de la empresa y donde acaban los de la familia; existe una alta improvisación para la solución de este tipo de conflictos y definitivamente no existe la cultura de previsión para evitarlos. Aunado a lo anterior, la oferta de servicios capacitados para ofrecer asesoría a las empresas familiares es en extremo limitada, dado que por la misma falta de información sobre el tema no se ha desarrollado una oferta amplia de consultores con experiencia que puedan llevar a las empresas a soluciones acordes a las necesidades específicas de cada una de ellas.
- 2.8 **Justificación.** El presente proyecto representa una oportunidad para el FOMIN de participar en el desarrollo de una solución a la problemática identificada, que pretende tener consecuencias ventajosas sobre la evolución, desarrollo y supervivencia de las empresas. Se estima que el aspecto **innovador** del proyecto está dado por el enfoque integral de difusión de un marco de trabajo que contribuya a la creación de ámbitos de gobierno activos a través de un modelo de protocolo familiar, su implantación en un grupo piloto de 150 empresas PYME en al menos cinco distintos sectores de actividad económica y la creación de una oferta de servicios de consultoría que permitirá apoyar la implantación del protocolo y contribuir a difundir su aplicación.
- 2.9 La **adicionalidad** que representa para la ULSA el hecho de que el FOMIN participe en el proyecto está dada por la experiencia que le podemos aportar a la universidad a través de los conocimientos generados por el desarrollo de proyectos similares actualmente en ejecución o

⁵ El Protocolo Familiar: ámbito y contenido, Universidad de Navarra, Marzo de 2004.

preparación. Así mismo, las lecciones aprendidas y las mejores practicas que se deriven de la ejecución del proyecto generarán un **efecto demostrativo** el cual deberá contribuir a concientizar a las empresas familiares de las ventajas que representa el ordenamiento de las actuales relaciones familiares en la empresa y la previsión de los cambios a futuro en aras de su sostenibilidad.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

- 3.1 **Fin y propósito.** El *fin* del proyecto es fortalecer la supervivencia, competitividad y crecimiento de las PYMEs en México. El *propósito* es establecer y validar un modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de PYMEs familiares. Para ello, el Proyecto se organizará en cuatro componentes:
- 3.2 **Componente 1: Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo (FOMIN US\$39,200, aporte local US\$14,700).** El propósito de este componente es definir las diferentes tipologías que tienen la EFs en base a la relación familia y empresa, evaluando el grado de desarrollo de los sistemas de dirección de la empresa y el grado de complejidad de las relaciones familiares. Contribuirá al desarrollo de un modelo que permita abordar dicha situación, implantando soluciones efectivas respecto al diseño de estructuras de gobierno y redacción de protocolos de familia. La problemática será estudiada desde el punto de vista de la dinámica de la familia así como de la empresa.
- 3.3 Para una adecuada ejecución de este componente, se llevarán a cabo las siguientes actividades: (i) brindar asistencia técnica para el desarrollo de una tipología en un marco conceptual que identifique la problemática de la EF en diversas categorías; (ii) encuestas que permitan verificar la tipología desde el punto de vista empírico; (iii) asistencia técnica para llevar a cabo un análisis comparativo con otros desarrollos existentes, que permita validar la tipología de EFs determinada en el caso de las PYMEs familiares mexicanas; y; (iv) asistencia técnica para el diseño de un marco conceptual que permita implantar estructuras de gobierno y protocolos de familia, como forma de solucionar la problemática identificada para cada tipo de EF.
- 3.4 Como resultado, se espera que se haya desarrollado una base de datos con al menos 750 EFs, clasificadas por tipología y se haya diseñado un marco conceptual para la implantación de ámbitos de gobierno y redacción de protocolo familiar para cada tipología.
- 3.5 **Componente 2: Sensibilización de PYMEs familiares y capacitación de consultores (FOMIN US\$82,600, aporte local US\$122,850).** El objetivo del componente es que las PYMEs familiares y los consultores comprendan que desde el punto de vista de la dinámica crítica de la relación entre la familia y la empresa, su supervivencia y desarrollo depende del grado de profesionalización, mediante la implantación de estructuras de gobierno y protocolos de familia que regulen la relación entre la familia y la empresa.
- 3.6 Para ello, se llevarán a cabo las siguientes actividades: (i) seminarios de sensibilización para PYMEs familiares (de lanzamiento y sensibilización); (ii) talleres para la capacitación de consultores sobre protocolos de familia y estructuras de gobierno; (iii) procedimientos para identificar PYMEs familiares que califican y están interesadas en participar del proyecto; y; (iv) diseño y mantenimiento de un sitio web especialmente realizado para el proyecto.

- 3.7 Como resultado de este componente, se espera que: (i) se hayan sensibilizado al menos 1.400 directivos de 700 PYMEs familiares en las tres entidades mediante la realización de 20 seminarios; (ii) se hayan realizado 5 talleres para consultores con una participación de al menos 100 profesionales, alcanzando por lo menos 20 consultores certificados (incorporados al directorio de consultores); (iii) se identifiquen 200 PYMEs familiares que califiquen y manifiesten interés de continuar participando en las siguientes fases del proyecto, y (iv) se haya diseñado y esté funcionando un sitio web del proyecto.
- 3.8 **Componente 3. Implantación del modelo. (FOMIN US\$535,000, aporte local \$ 565,800).**
- 3.9 El objetivo de este componente es implantar las herramientas de estructuras de gobierno y redactar protocolos de familia en cada una de las EFs que participan en el proyecto, de acuerdo a la tipología de PYMEs familiares que presente cada una de ellas. Mediante la implantación del modelo desarrollado, se brinda solución a la problemática de los diversos tipos de Efs. La implantación de estas soluciones se basa en las actividades realizadas en el Componente I y II.
- 3.10 Para ello se llevarán a cabo las siguientes actividades: (i) asistencia técnica para la elaboración del manual de implantación; (ii) asistencia técnica para la implantación del modelo.
- 3.11 Como resultado, se espera que (i) a los 18 meses de iniciado el proyecto se cuenta con el manual para la implantación del modelo para cada tipo de EF; (ii) a los 32 meses de iniciado el proyecto, se formalizaron acuerdos para la implantación con al menos 170 PYMEs familiares, y hayan iniciado el proceso de implantación mediante la aplicación del modelo; y (iii) a los 42 meses de iniciado el proyecto se implantaron protocolos de familia y estructuras de gobierno de forma definitiva en al menos 150 PYMEs familiares.
- 3.12 **Componente 4: Difusión de experiencias. (FOMIN US\$5,212, aporte local \$ 38,430).** El objetivo del componente es explicitar, difundir, potenciar y mantener a lo largo del tiempo el aprendizaje, mejora y beneficio que experimentaron las EFs participantes en las diversas etapas del proyecto.
- 3.13 Para ello, se llevarán a cabo diversas actividades: (i) incorporación en la oferta académica de educación continua de la ULSA, la temática específica sobre dirección de EFs; (ii) elaboración de material consistente en 5 casos de estudio sobre estructuras de gobierno y Protocolos de Familia en la EF; (iii) seminarios de difusión enfocados en los resultados preliminares y lecciones aprendidas del proyecto; (iv) realización de un seminario internacional sobre el contenido y resultados del proyecto; y (v) taller de cierre y evaluación del proyecto.
- 3.14 Como resultado de este componente, se espera: (i) que la ULSA incorpore un programa sobre dirección de EFs, dentro de su curricula habitual de educación continua; (ii) se cuente con una publicación que recoja 5 casos de estudio prácticos; (iii) se realicen 3 seminarios de difusión de resultados preliminares y lecciones aprendidas del proyecto; (iv) la realización en el DF, de una conferencia que analice los resultados del proyecto al final del mismo con expertos internacionales invitados; y (v) se lleve a cabo un taller de cierre de evaluación del

proyecto así como la determinación de mecanismos a implantar que contribuyan a sostener el proyecto en el futuro de manera independiente.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1 El costo total es US\$ 2.000.128; FOMIN aportaría US\$ \$1.004.632 de recursos no reembolsables Facilidad III-A; la contrapartida local sería de US\$ 995.496 de los cuales al menos el 50% sería en efectivo. El FOMIN financiará los costos de asistencia técnica, capacitación, evaluaciones, auditorías y actividades de coordinación (US\$ 15.000). El aporte local financiará, entre otros, parte de los costos administrativos; dentro de éstos últimos, se financiará el Asistente del Coordinador del Proyecto, el Administrativo/Contable y la Secretaria, cuyas funciones se definen en el Reglamento Operativo del Proyecto. El presupuesto estimado se presenta en el siguiente cuadro:

(en dólares de los EE.UU.)

Componentes	Contribución FOMIN	Aporte Local	Total
Personal	192,000	1499,400	341,400
Logística	0	104,316	104,316
Componente 1	39,200	14,700	53,900
Componente 2	\$82.600	\$122.850	\$205.450
Componente 3	535,000	565,800	1.100,800
Componente 4	5.212	38,430	43,642
Subtotal	\$854.012	\$995.496	\$1.849.508
Imprevistos 3 %	25,620		25,620
Línea de base, Evaluación intermedia y final	70,000		70,000
Auditorías (4)	40,000		40,000
TOTAL	\$989.632	\$995.496	\$1.985.128
Actividades de Coordinación	15,000		15,000
GRAN TOTAL	\$1.004.632	\$995.496	\$2.000.128
Porcentajes (excluyendo coordinación)	50 %	50 %	100 %

- 4.2 Se espera que la sostenibilidad del modelo, vista como la permanencia del mismo en el tiempo, estará en función del desarrollo de un esquema que cumpla con las expectativas de las PYMEs participantes. La Sostenibilidad será abordada a través de: (i) la contraparte a cargo de las EFs por el pago de los servicios co-financiados en promedio en un 50% durante el Componente III; (ii) el desarrollo de un mercado de cursos de formación y consultorías en las herramientas de gobierno y protocolo familiar, que genere una reducción de la problemática que aqueja a las EFs; (iii) un mayor nivel de desarrollo y crecimiento de las EFs debido a la superación de la problemática habitual; (iv) una disposición a pagar creciente del costo total de los servicios por parte de las EFs en la medida que evolucione el Proyecto; (v) mediante la incorporación de EFs que cuenten con financiamiento diferente a los de este Proyecto, sobre todo de instituciones financieras; y (vi) consolidando a ULSA como articulador de un modelo de implantación de estas herramientas a favor de las Efs.

V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 La Universidad La Salle (ULSA) se fundó en México en 1962. Tiene una población aproximada de 11,000 alumnos y está presente en 10 estados de la República Mexicana con sedes en Cuernavaca, Pachuca, Morelia, Cd. Obregón, Cancún, Guadalajara, Puebla, Guanajuato, Monterrey y La Laguna. La ULSA tiene una trayectoria en investigación formal con investigadores dedicados. Desde hace varios años imparte diversos programas para PyMEs (seminarios, cursos, diplomados) siendo dicho segmento de mercado en el que más ha participado históricamente y el que más se acerca al perfil de su alumnado. Asimismo, entre sus actividades de relacionamiento con el medio empresarial cuenta con una Incubadora de Negocios, donde se desarrollan integralmente empresas, capacitando a emprendedores, micro, pequeños y medianos, se brinda asesoría en desarrollo tecnológico, asistencia en gestiones de licencias, registros, patentes y derechos de autor. Por este medio, se vincula con proveedores, instituciones financieras, y distintos mercados. Lo anterior es parte de un proyecto inscrito en la Red Nacional de Incubadoras de Negocios, respaldado por la Secretaría de Economía a través del Fondo PYME.
- 5.2 El Comité Directivo estará compuesto por 4 integrantes. Ellos son, el Rector de la Universidad, el Vicerrector Académico, la Directora General de Administración y Finanzas, y la Coordinadora de Educación Continua. Actuará como auténtico órgano de gobierno del proyecto en cuestión. En particular, sus funciones son: acordar las pautas estratégicas, supervisar al Coordinador de Proyecto, aprobar los informes y las partidas presupuestarias. El Coordinador del proyecto dependerá directamente de la Coordinadora de Educación Continua. Tendrá la responsabilidad de la selección del Coordinador del Proyecto, la puesta en vigencia y cumplimiento del Reglamento Operativo, supervisar el presupuesto, el cumplimiento de la ejecución a través de la aprobación de los informes de progreso y los planes operativos semestrales, ayudar a identificar, y eventualmente proporcionar recursos adicionales para apoyar el proyecto; y proporcionar las condiciones para asegurar la sostenibilidad del mismo luego que culmine el Proyecto FOMIN. Se organizará, al menos, una reunión mensual y todas las sesiones adicionales que se requieran para la ejecución del proyecto.
- 5.3 Otra figura institucional será el Consejo Consultivo, que brindará orientación estratégica y cuyos miembros en principio serían, la Cámara de Consultores, la Cámara de Comercio, la Bolsa Mexicana de Valores, la American Chamber de México, y COPARMEX. El Consejo tendrá al menos tres reuniones anuales.
- 5.4 **Período de ejecución.** Se espera que el proyecto tenga un periodo de ejecución de 42 meses. El periodo de desembolsos será de 48 meses para concluir el cierre de los contratos y la entrega de los productos. Se establecerá un fondo rotatorio hasta por el 10% de la contribución del FOMIN.
- 5.5 **Grado de preparación del Proyecto.** El proyecto ha sido acordado en términos de sus objetivos, componentes y actividades. El ejecutor ha remitido una carta comprometiéndose a aportar los fondos de contraparte, de los cuales el 50% como mínimo será en efectivo. También se han acordado los principales criterios de elegibilidad para los diferentes componentes y actividades y se han definido los perfiles de los integrantes de la Unidad Coordinadora así como los términos de referencia de la consultorías principales; se ha redactado y acordado el Reglamento Operativo.

- 5.6 **Adquisiciones y contrataciones.** La Agencia Ejecutora llevará a cabo la adquisición de bienes y servicios conexos y la selección y contratación de consultores, de conformidad con las políticas del Banco en la materia (Documentos. GN-2349-7 y GN-2350-7). En el caso de la adquisición de bienes y servicios relacionados, la Agencia Ejecutora podrá adquirir bienes y servicios conexos, mediante el método de comparación de precios, para montos menores a la suma de US\$30,000.00 dólares, de conformidad con lo indicado en el párrafo 3.5 del Documento GN-2349-7. En el caso de la selección y contratación de consultores, la Agencia Ejecutora podrá utilizar cualquiera de los métodos de selección y contratación previstos en el Doc. GN-2350-7. Para los efectos de lo estipulado en el párrafo 2.7 del Documento GN-2350-7 (Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID), la lista corta de consultores cuyo costo estimado sea menor al equivalente de US\$100,000.00 dólares por contrato podrá estar conformada en su totalidad por consultores nacionales. La Agencia Ejecutora presentará al Banco con anterioridad a la adquisición de los bienes o de la selección y contratación de cualquier consultoría, el Plan de Adquisiciones para los primeros 18 meses de ejecución del proyecto. En todas las adquisiciones y contrataciones del proyecto se realizará una revisión ex ante. Dentro de los archivos técnicos se incluye el Plan de Contrataciones propuesto, que se debe revisar anualmente.
- 5.7 **Condiciones especiales.** Como condiciones previas al primer desembolso, la ULSA deberá haber: (i) seleccionado al Coordinador del Programa, (ii) integrado el Comité Directivo; y (iv) puesto en vigencia el reglamento operativo del programa.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 La Representación del Banco en México será responsable por las actividades de supervisión y control, del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. *La Unidad Ejecutora*, por intermedio de la UC, presentará a la Representación informes semestrales de situación conforme a los requisitos estándar de información que aplica el Banco⁶. Un Taller de Cierre será programado para el final de la ejecución, para evaluar los resultados alcanzados y las acciones requeridas para aumentar el impacto del proyecto.
- 6.2 El Banco contratará dos consultorías para las evaluaciones intermedia y final. La evaluación intermedia se contratará al haberse comprometido el 50% del aporte FOMIN o al haber transcurrido el 50% del periodo de desembolso, lo que ocurra primero. Esta evaluación tendrá como principal objetivo medir el avance del proyecto en cuanto a la ejecución de cada Componente y al cumplimiento de los indicadores intermedios de resultado definidos dentro del marco lógico (ver Anexo I) poniendo especial énfasis en los siguientes aspectos: (i) la aplicabilidad y calidad del manual de profesionalización para la implantación de estructuras de gobierno y protocolos de familia; (ii) la efectividad y el grado de interés manifestado por las empresas en los seminarios de lanzamiento y sensibilización; (iii) la calidad y utilidad del sitio web del proyecto; (iv) el número y la demanda del mercado por los profesionales capacitados para ofrecer servicios de asesoramiento en dirección de EFs (v) el número de empresas calificadas implementando el modelo desarrollado en el componente 1; (vi) el grado de satisfacción de las empresas apoyadas. También se considerarán aspectos relacionados con la efectividad de la Agencia Ejecutora del Proyecto y la capacidad

⁶ Informe de Progreso al 31 de diciembre y 30 de junio.

institucional de ULSA y las demás instituciones involucradas en el Proyecto; y el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el presupuesto y el reglamento operativo. En caso de ser necesario, la evaluación intermedia formulará recomendaciones para que el Banco conjuntamente con la Entidad Ejecutora delinee acciones correctivas.

- 6.3** Su principal objetivo medir el avance del proyecto en cuanto al cumplimiento de los indicadores intermedios de resultado y considerará, al menos, los siguientes aspectos: (i) la evolución de los indicadores del marco lógico (ver Anexo I); (ii) el grado de avance en la ejecución de cada Componente apoyado por el Proyecto; (iii) la capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Proyecto; y (iv) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el presupuesto y el reglamento operativo. La evaluación final se llevará a cabo al concluir la ejecución o cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos FOMIN, lo que ocurra primero. Esta evaluación analizará el grado de cumplimiento de los indicadores finales de resultado definidos dentro del Marco Lógico y en relación a la línea de base definida en el inicio de la operación; fundamentalmente en cuanto a: (i) la creación de un mercado de cursos de formación en las herramientas de gobierno y protocolo familiar; (ii) la disposición de las EFs en pagar por el costo de los servicios de ULSA; (iii) el nivel de demanda por parte de las EFs por el directorio de consultores creado a través del proyecto; (iv) la efectividad del manual de implementación de estructuras de gobierno y protocolos de familia; (v) el número y el grado de satisfacción de las empresas apoyadas (i.e. efectos sobre la profesionalización de la gestión, acceso a crédito, etc.); (vi) el grado de interés manifestado por nuevas empresas en adoptar el manual desarrollado; (vii) el grado de consolidación de ULSA como articulador de un modelo de implantación de estas herramientas a favor de las EFs y; (viii) el grado de sostenibilidad esperado de las acciones impulsadas por el Programa, una vez finalizada la contribución del FOMIN.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 Beneficios.** El Proyecto contribuirá a un mayor profesionalismo en la gestión empresarial y organización de las PYMEs familiares de 3 Entidades (DF, Estado de México y Puebla), superando la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de incorporar una gestión profesional con más transparencia y regulando la relación entre la familia y la empresa. En definitiva, el principal beneficio del proyecto es contribuir a la supervivencia y desarrollo de un mayor número de empresas familiares en DF, Estado de México y Puebla como modelo piloto para ser replicado en otras entidades.
- 7.2** Los beneficiarios del proyecto se clasifican en tres grandes grupos: (i) PYMEs familiares han implantado el modelo; (ii) consultores que cumplan con los criterios indicados en este capítulo, se beneficiarán por la asistencia técnica los talleres capacitación del Componente II, por la experiencia acumulada con los servicios que provean a las EFs en el diseño de estructuras de Gobierno y redacción de protocolos de familia de acuerdo a las actividades indicadas en el Componente III de este proyecto; (iii) diversos grupos de interés que podrán consolidar y sostener un relacionamiento más provechoso debido a la profesionalización que experimentarán las PYMEs familiares. Los grupos de interés involucran a aquellas personas físicas u organizaciones relacionadas directa o indirectamente con las empresas familiares. Entre otros: agencias de calificación, asociaciones gremiales; investigadores, docentes; profesionales independientes; y la comunidad empresarial, se beneficiará por las actividades

de difusión contempladas en el Componente IV de este proyecto así como por lo trabajos que surjan de las investigaciones que se lleven a cabo en las distintas instancias de avance del proyecto.

- 7.3 Riesgos.** Los riesgos que presenta este proyecto son: (i) que no sea posible identificar y contratar profesionales con el perfil requerido o que las condiciones contractuales ofrecidas no sean de interés. En caso de aflorar estas circunstancias, deberá considerarse la posibilidad de alterar la ejecución presupuestal, ya sea a través de la disminución de cantidad de seminarios y/o la cantidad de profesionales a contratar de modo que los ahorros generados puedan asignarse a mejorar las condiciones económicas de contratación y sirvan de estímulo para acceder a la oferta de profesionales con honorarios superiores; (ii) el abandono de las EFs y/o consultores en la participación en el proyecto por falta de interés. Este riesgo es posible en caso que se deteriore la situación macroeconómica, lo cual es poco probable en el corto plazo debido a la estabilidad macroeconómica que se verifica en la actualidad.

VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 8.1** El proyecto no presenta impactos ambientales negativos debido a que sus actividades se concentrarán en el sector empresarial en temas de familia. El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) a través del acta CESI 39-06 del 6 de octubre del 2006, no hizo ninguna recomendación específica para el proyecto.

**ANEXO I
MARCO LOGICO**

No. DE CONTROL: ME-M1031
NOMBRE DEL PROYECTO: Programa piloto de desarrollo e implantación del Protocolo de Familia en PYMEs
ORGANISMO EJECUTOR: Universidad La Salle, A.C. (ULSA)

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN Fortalecer la supervivencia, competitividad y crecimiento de las PYMEs en México.	Tres años después de terminado el proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Al menos 100 nuevas empresas han implantado estructuras de gobierno o protocolo de familia en base al modelo desarrollado por el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Listado de empresas e informes de consultores en base a encuestas y sitio web y registros de la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> La situación macroeconómica y política del país se mantiene estable. Existe interés de las PYMEs en la implantación del modelo.
PROPOSITO Establecer y validar un modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de PYMEs familiares.	Al final del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> 150 PYMEs familiares en 3 Entidades (DF, Estado de México y Puebla) han implantado el modelo. Al menos el 80% han registrado un nivel de satisfacción positivo de la asistencia técnica recibida y beneficios concretos en su negocio (acceso al crédito, aumento en las ventas, entre otros a definir 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación final e informe de terminación del proyecto (PCR). Registros del sistema de monitoreo de la agencia ejecutora. Línea de base. Evaluación intermedia (incluye encuesta para evaluar el nivel de satisfacción de las empresas beneficiadas) Existencia de protocolos familiares explicitados. 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas mantienen el interés de participar en el proyecto, de adoptarlo y existe demanda para participar en las actividades.

	en la línea de base).	<ul style="list-style-type: none">• Taller de cierre y sostenibilidad.	
--	-----------------------	--	--

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
COMPONENTES 1. Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo. Objetivo Definir un marco conceptual sobre tipologías de EFs con un modelo que permita la implantación de ámbitos de gobierno y redacción de protocolo familiar para cada una de ellas.	A los 12 meses de ejecución: 1.1. Base de datos con al menos 750 EFs, clasificadas por tipología. 1.2. Desarrollo del modelo de diseño de ámbitos de gobierno y redacción de protocolo familiar para cada tipología.	1.3. Marco conceptual que permita definir tipologías de EFs en relación con las características (grado de dirección estratégica y de complejidad de las relaciones).	
2 Sensibilización de PYMEs familiares y capacitación de consultores. Objetivo Concientizar a las EFs sobre la importancia de la implantación de un protocolo familiar y el diseño de estructuras de gobierno y capacitar a consultores en la implantación del modelo.	A los 24 meses de ejecución: 2.1 700 EFs sensibilizadas sobre la importancia del protocolo familiar y ámbitos de gobierno, de las cuales el 30% han manifestado su interés en participar en el proyecto. 2.2 100 consultores capacitados en el modelo. 2.3 Al menos 20 consultores “certificados” por el proyecto. 2.4 Pagina web implantada	Listado de asistencia y agenda de seminarios. Cartas de interés de las empresas. Directorio de consultores. Informe de Progreso. Lista de asistencia y agenda talleres.	Existencia de interés de las empresas en participar de los eventos, de consultores en capacitarse y existen profesionales formadores

<p>3. Implantación del modelo.</p> <p>Objetivo</p> <p>Implantar las herramientas de protocolo y gobierno en empresas familiares.</p>	<p>A los 32 meses de ejecución: Se formalizaron acuerdos para la implantación con 170 PYMEs familiares y han iniciado el proceso de implementación, mediante la aplicación del modelo.</p> <p>Al final del proyecto: 3.1 Se implantan estructuras de gobierno y se redactan protocolos familiares en base al modelo, en 150 PYMEs familiares.</p>	<p>3.1 Informes de los consultores e informes de progreso.</p> <p>3.2 Evaluación final del proyecto.</p>	<p>Se mantiene el interés y compromiso por parte de los asociados por adoptar el modelo.</p> <p>Se mantiene el interés y el compromiso por parte de los consultores por implantar el modelo.</p>
<p>4. Difusión de experiencias.</p> <p>Objetivo</p> <p>Hacer de público conocimiento el modelo generado y las lecciones aprendidas.</p>	<p>Al final del proyecto:</p> <p>4.1. La ULSA ha incorporado programas específicos de dirección de la empresa familiar a nivel de educación continua.</p> <p>4.2. Se han realizado tres seminarios de divulgación del proyecto con alcance nacional y un seminario internacional, incluyendo la presentación de casos exitosos de empresas beneficiadas por el proyecto.</p> <p>4.3. Se cuenta con un libro publicado que presenta los casos exitosos del proyecto y sistematiza el modelo de profesionalización desarrollado para asistir a las empresas familiares.</p>	<p>4.1 Informe de Progreso y evaluación intermedia.</p> <p>4.2 Lista de participantes, agenda, consultas a pagina web y originales de material impreso.</p> <p>4.3 Informe de Progreso e Informe Final del ejecutor.</p>	<p>Existe el interés por parte de instituciones financieras, inversionistas y autoridades públicas relevantes por conocer el modelo de autorregulación desarrollado por el programa.</p>

gobierno y protocolos de familia con un alcance acorde a la tipología identificada.			
---	--	--	--

ACTIVIDADES			
<u>Componente 2</u>			
2.1 Seminarios lanzamiento y de sensibilización para EFs sobre la comprensión y alcance de los protocolos de familia y gobierno.	Al mes 6 , 3 seminarios de lanzamiento (uno en cada entidad); al mes 18, 3 seminarios de sensibilización repartidos entre las tres Entidades, y 6 al mes 20 y 8 al mes 24, alcanzando a al menos 1.400 empresarios (700 EFs).	Lista de participantes, agenda.	
2.2 Identificación de PYMEs familiares que califican según criterios establecidos.	Al mes 20, se identifican al menos 200 PYMEs familiares.	Carta de intención	
2.3 Diseño curricular y de materiales para la capacitación de consultores en el modelo.	Al mes 14 materiales diseñados e impresos.	Curso diseñado y material impreso.	
2.4 Taller para la capacitación de consultores sobre el modelo de profesionalización para la implantación de protocolos de familia y estructuras de gobierno.	Al mes 15 y al mes 20, al menos 5 talleres de capacitación repartidos entre las tres Entidades, alcanzando a al menos 100 consultores. Al menos 20 consultores “certificados” por el proyecto.	Lista de participantes, agenda, materiales Directorio de consultores Lista de participantes, agenda, materiales	
2.5 Diseño y actualización de la Página web	Desarrollo de la página web en el mes 6.	Página Web desarrollada y existen mecanismos estadísticos de verificación.	

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ACTIVIDADES <u>Componente 3</u> 3.1 Asistencia técnica para la elaboración del manual de implantación del modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de PYMEs familiares. 3.2 Asistencia técnica para la implantación del modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de PYMEs familiares. 3.3 Generación de línea de base	Al mes 18, se cuenta con el manual de implantación del modelo específico para cada una de las tipologías. Al mes 26 y 32 se formalizaron acuerdos de colaboración con 110 y 60 PYMEs familiares, respectivamente. Al mes 42 se implantó el modelo en al menos 150 EFs. Al mes 26 y 32, informe de línea de base realizado	Manual de implantación Presentación de acuerdos de colaboración con cada una de las PYMEs familiares. Encuesta de satisfacción del proyecto por parte de cada una de las PYMEs familiares	

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ACTIVIDADES <u>Componente 4</u> 4.1 Incorporación en la oferta de educación continua de la ULSA, la temática sobre las PYMEs familiares. 4.2 Asistencia técnica para la elaboración de una publicación sobre casos exitosos en el marco del proyecto 4.3 Seminarios de difusión de resultados preliminares y lecciones aprendidas del proyecto 4.4 Seminario internacional de difusión final del proyecto 4.5 Taller de cierre	Al mes 24, se explicitan los programas en la oferta de la ULSA. Al mes 42, se cuenta con la publicación impresa y distribuida Al mes 36, 3 seminarios de difusión de resultados (uno en cada Entidad). Al mes 40, se cuenta con el material de difusión, y contenido de un seminario organizado en DF, con invitados internacionales.	Explicitado en el material de difusión de la oferta académica de la ULSA Publicación Lista de participantes y agenda Materiales impresos Lista de participantes y presentaciones de conferencistas	

Resumen del Presupuesto Detallado

PROGRAMA PILOTO DE DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR EN LAS PYMES MEXICO (ME-M1031)

RUBRO	FOMIN US\$	Aporte Local US\$	TOTAL US\$
Coordinación y logística	\$192,000	\$253,716	\$445,716
Coordinación			
Personal	\$192,000	\$149,400	\$341,400
Coordinador de Proyecto	\$192,000		\$192,000
Asistente de Coordinador		\$86,400	\$86,400
Contador (medio tiempo)		\$37,800	\$37,800
Secretaria		\$25,200	\$25,200
Logística	\$0	\$104,316	\$104,316
Espacio de oficina (US\$ 1.800 x mes)		\$86,400	\$86,400
Utiles (US\$100 x mes x 42 meses)		\$4,200	\$4,200
Comunicaciones (US\$ 200/mes)		\$9,600	\$9,600
Pasajes locales a dos Entidades (1 viaje *42 meses)		\$1,890	\$1,890
Viáticos y estadía Puebla (3 comidas y 1 noche de hotel/viaje)		\$2,226	\$2,226
Componente 1	\$39,200	\$14,700	\$53,900
1.1 Asistencia técnica para el desarrollo de un marco conceptual y tipologías.	\$12,000		\$12,000
1.2. Encuesta a EFs, clasificadas por tipología	\$4,000	\$7,500	\$11,500
1.3 Análisis comparativo de modelos existentes	\$7,200	\$2,400	\$9,600
1.4 Asistencia técnica para el diseño de un modelo	\$16,000	\$4,800	\$20,800
Componente 2	\$82,600	\$122,850	\$205,450
2.1 Seminarios de lanzamiento y sensibilización para EFs	\$10,200	\$69,850	\$80,050
2.2. Identificación de PYMEs familiares que califican	\$20,400	\$20,400	\$40,800
2.3 Diseño curricular y de materiales para la capacitación de consultores en el modelo	\$12,000		\$12,000
2.4 Taller para la capacitación de consultores	\$40,000	\$20,000	\$60,000
2.5 Página web		\$12,600	\$12,600
Componente 3	\$535,000	\$565,800	\$1,100,800
3.1 Asistencia técnica para la elaboración del manual de implantación	\$16,000	\$4,800	\$20,800
3.2 Asistencia técnica para la implantación del modelo	\$519,000	\$561,000	\$1,080,000
Componente 4	\$5,212	\$38,430	\$43,642
4.1 Asistencia técnica para la incorporación en la oferta de educación continua la temática sobre las PYMEs familiares.		\$3,000	\$3,000
4.2 Asistencia técnica para la elaboración de una publicación sobre gobierno y protocolo de la empresa familiar		\$22,500	\$22,500
4.3 Seminarios de difusión de resultados preliminares y lecciones aprendidas del proyecto	\$3,212	\$5,880	\$9,092

4.4 Asistencia técnica para el diseño del seminario internacional	\$2,000	\$7,050	\$9,050
SUB TOTAL	\$854,012	\$995,496	\$1,849,508
Imprevistos 3%	\$25,620		\$25,620
Línea de base, sist de M&E y 2 Evaluaciones	\$70,000		\$70,000
Auditoría (4)	\$40,000		\$40,000
TOTAL	\$989,632	\$995,496	\$1,985,128
Actividades de coordinación	\$15,000		\$15,000
GRAN TOTAL	\$1,004,632	\$995,496	\$2,000,128
Porcentajes (excluyendo actividades de coordinacion)	50 %	50 %	100 %

ANEXO III – PROYECTOS SIMILARES Y AFINES

PROGRAMA PILOTO DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO DE FAMILIA EN PYMES (ME-M1031)

A. Proyectos del Clúster N/A.

B. Proyectos FOMIN similares o relacionados al proyecto en México

Argentina: Promover la Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro de Argentina (AR-M1020).

C. Proyectos del Banco similares o relacionados al proyecto

Ninguno.

DOCUMENTO DE BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-__/_

México. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/___-____-ME para el Programa
Piloto de Desarrollo e Implementación del Protocolo de Familia PYMEs

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Universidad La Salle (ULSA), y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-___ sobre cooperación técnica para el programa piloto de desarrollo e implementación del protocolo de familia PYMEs.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.004.632, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

(Aprobada el __ de _____ de 200_)

LEG/OPR/RGII/IDBDOCS#892122
ME-M1031