

**Evaluación Final del  
“PROYECTO PILOTO DE  
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL  
PROTOCOLO DE FAMILIA EN PYMES”**

**ATN/ME-10302-ME  
México**

**Martín Dellavedova**

**Junio 2013**

## Índice

<b>I. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>I.1 Síntesis de los datos principales del proyecto evaluado</b>	<b>5</b>
<b>I.2 Resumen del informe</b>	<b>6</b>
<b>II. INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>II.1 Antecedentes</b>	<b>11</b>
<b>II.2 Sobre el Ejecutor</b>	<b>11</b>
<b>II.3 Objetivos de la evaluación</b>	<b>12</b>
<b>II.4 Metodología</b>	<b>14</b>
<b>II. 5 Organización del Documento</b>	<b>15</b>
<b>III. ESTUDIO DEL DISEÑO DEL PROYECTO Y DE SU CONTEXTO (RELEVANCIA)</b>	<b>17</b>
<b>III.1 Análisis del diseño formal del proyecto</b>	<b>17</b>
<b>III.2 Relevancia continua: los supuestos del proyecto y el contexto</b>	<b>22</b>
<b>III.3 La lógica de la intervención: relevancia del problema y pertinencia de la estrategia</b>	<b>23</b>
<b>IV. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS DEL PROYECTO (EFICIENCIA)</b>	<b>26</b>
<b>IV.1 Resultados a nivel objetivo general y objetivo específico del proyecto</b>	<b>26</b>
<b>IV.2 Resultados a nivel componentes del proyecto.</b>	<b>27</b>
<b>IV.3 Ejecución Presupuestaria</b>	<b>41</b>
<b>IV.4 Conclusiones</b>	<b>44</b>
<b>V. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO (EFECTIVIDAD)</b>	<b>46</b>
<b>V.1 Evaluación de impacto por componentes</b>	<b>46</b>
<b>V.2. Conclusiones</b>	<b>55</b>
<b>VI. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>56</b>

<b>VI.1 Principales fechas del proyecto</b>	<b>56</b>
<b>VI.2 Desempeño en la ejecución</b>	<b>56</b>
<b>VII. SOSTENIBILIDAD Y LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>66</b>
<b>VII.1 Análisis de Sostenibilidad</b>	<b>66</b>
<b>VII.2 Principales Lecciones Aprendidas</b>	<b>70</b>
<b>VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>74</b>
<b>VIII.1 Conclusiones</b>	<b>74</b>
<b>VIII.2 Recomendaciones</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO I: Agenda de la Misión y Lista de Personas Entrevistadas</b>	
<b>ANEXO II: Lista de Empresas Protocolizadas y en proceso</b>	
<b>ANEXO III: Invitación al Seminario Internacional</b>	

## **Siglas y Acrónimos**

AECO	Asociación Empresas de la Construcción
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
CANADEVI	Cámara Nacional de Desarrolladores de la Vivienda
CECPT	Cámara Española de Comercio Puebla Tlaxcala
CMIC	Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción
CRT	Consejo Regulador del Tequila
CV	Coordinación de Vinculación
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
EFs	Empresas Familiares
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (TEC)
ME	México Emprende
Pymes	Pequeñas y Medianas Empresas
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
UDEM	Universidad de Monterrey
ULSA	Universidad La Salle (México)
USEM	Unión Social de Empresarios de México

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

### **I.1 Síntesis de los datos principales del proyecto evaluado**

Titulo del proyecto:	Proyecto Piloto de Desarrollo e Implementación del Protocolo de Familia en Pymes
Número del proyecto:	ATN/ME-10302-ME
País:	México
Objetivo general (Fin):	Fortalecer la supervivencia, competitividad y crecimiento de las Pymes en México.
Objetivo específico (Propósito):	Establecer y validar un modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de Pymes familiares.
Organismo ejecutor:	Universidad de La Salle (ULSA)
Presupuesto total:	US\$ 1.991.628
Plaza de Ejecución:	42 meses – 48 meses de desembolso.
Fecha de firma del convenio:	30 de mayo de 2007
Componentes principales:	(i) Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo; (ii) Sensibilización de Pymes familiares y capacitación de consultores; (iii) Implantación del modelo; y (iv) Difusión de experiencias.

## **I.2 Resumen del informe**

### **El diseño del proyecto y su contexto**

Este proyecto fue diseñado con el objetivo de fortalecer la supervivencia, competitividad y crecimiento de las Pymes en México. El mismo estuvo orientado fundamentalmente a validar e implementar un modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de Pymes Familiares.

Para llevar a cabo los objetivos del proyecto se conformó una Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP) dentro de la Coordinación de Vinculación de la ULSA. El equipo de la UCP fue muy reducido, ya que sólo estaba compuesto por el Coordinador del proyecto, quien recibía apoyo de personal de nómina de la universidad, pero que no estaba destinado exclusivamente al proyecto. Esto generó algunos problemas en la ejecución, como se verá en el informe.

La identificación del problema fue un acierto, pues se trata de un problema relevante y que guarda relación con el contexto. La relevancia del proyecto sigue vigente, porque de acuerdo a lo relevado durante la misión, esta es la única iniciativa en México destinada específicamente a promover la implementación de protocolos y estructuras de gobierno en Pymes Familiares<sup>1</sup>.

Con relación al contexto, en función de la experiencia obtenida por haber evaluado los proyectos de Empresas Familiares del FOMIN en cinco países, este consultor puede afirmar que las condiciones del contexto político, económico y financiero no afectan seriamente al desempeño del proyecto, salvo en situaciones extremas de crisis políticas o severos cambios negativos macroeconómicos. Incluso en épocas de crisis económicas, algunas empresas manifestaron su voluntad de aprovechar la reducción del volumen de trabajo para profesionalizar su gestión, aunque obviamente es un porcentaje reducido, ya que la mayor parte de las firmas reducen su nivel de gastos en épocas difíciles.

### **Análisis de la Ejecución**

Los resultados obtenidos por el proyecto se encuentran por debajo de lo previsto por el equipo de diseño y los indicadores relacionados con el principal producto, que es la implantación de protocolos en empresas familiares no fueron alcanzados. Sin embargo, vale la pena destacar el cumplimiento casi total de todos los indicadores de componentes del Marco Lógico, con excepción del componente 3, relacionado con la implantación de protocolo de familia y herramientas de gobierno corporativo en Pymes. Además, aunque resulten imposibles de

---

<sup>1</sup> Se detectaron otras iniciativas de capacitación y consultoría sobre EFs, ofrecidas por las siguientes instituciones: el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM – TEC), la Universidad Anáhuac, la Universidad de Monterrey (UEM), el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) y despachos de grandes firmas consultoras internacionales como Price Waterhouse Coopers, Deloitte y KPMG. Estas consultoras sí ofrecen el servicio de implementación, pero su mercado objetivo son las grandes empresas.

cuantificar, hay que tener en cuenta los procesos de protocolización no inscriptos en la ULSA, pero que fueron llevados a cabo por los consultores formados por el proyecto.

Las principales debilidades del proyecto estuvieron vinculadas principalmente a: i) la falta de resultados en la convocatoria de Pymes, ya que un porcentaje muy reducido de las empresas que participaron de los eventos de sensibilización, fueron asistidas por los consultores de la ULSA; ii) la falta de personal en la UCP para brindar un seguimiento adecuado a las empresas que manifestaron interés en el proyecto; y iii) la forma de trabajo del Coordinador del proyecto, quien invierte una parte importante de su tiempo en tareas administrativas y de gestión, reduciendo así el tiempo disponible para trabajar con las empresas.

Resulta positivo destacar que el proyecto tuvo en cuenta algunas recomendaciones de la evaluación intermedia, en particular las referidas a la necesidad de una nueva estrategia de acercamiento a las entidades empresariales; y al apoyo administrativo al Coordinador del proyecto, que permitieron mejorar el desempeño de la ejecución.

Las principales fortalezas del proyecto están dadas por: i) la calidad del equipo de consultores, consecuencia directa del proceso de selección y capacitación, que permitió que este proyecto cuente con el mejor plantel de consultores de los cinco proyectos sobre empresas familiares<sup>2</sup> que este consultor tuvo oportunidad de conocer; ii) haber alcanzado una masa crítica de empresas protocolizadas, que difundirán los beneficios de contar con herramientas de gobierno corporativo y un protocolo familiar entre sus pares; y iii) la decisión de la ULSA de institucionalizar el proyecto de EFs con la creación de la Jefatura de Negocios Familiares, permitiendo que pase a formar parte de la oferta de desarrollo empresarial de la Coordinación de Vinculación.

Si bien el indicador de propósito del proyecto no se ha cumplido, este proyecto piloto ha definido una metodología de trabajo que resulta apta para las empresas familiares mexicanas y ha sentado las bases para un crecimiento permanente del número de Pymes familiares profesionalizadas y con mayores probabilidades de supervivencia en el tiempo.

## **Sostenibilidad**

Se analizó por separado la sostenibilidad institucional, la sostenibilidad de las acciones y la sostenibilidad de los efectos.

---

<sup>2</sup> Martín Dellavedova fue el responsable de las consultorías de línea de base, evaluación intermedia y evaluación final del Proyecto de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro de Argentina (ATN/ME-10282-AR); de la evaluación intermedia del proyecto Promoción e implantación de herramientas de gobierno corporativo en Pymes nicaragüenses (ATN/ME 11367-NI); de la consultoría de línea de base y la evaluación intermedia del proyecto Implantación de Protocolo de Familia y Ámbitos de Gobierno en Pymes dominicanas de la Región Norte (ATN/ME-11731-DR) y de la consultoría de línea de base del Proyecto de Implantación de Protocolo de Familia y Ámbitos de Gobierno en Pymes Hondureñas (ATN/ME-11127-HO).

La sostenibilidad institucional está garantizada por la decisión de las autoridades de la ULSA, para que el proyecto de empresas familiares se constituya en una unidad de negocios más de la Coordinación de Vinculación, denominada Jefatura de EFs. De esta forma, se garantiza la permanencia de los recursos humanos que se hayan formado en el transcurso del proyecto. Para que la Jefatura de EFs alcance el punto de equilibrio entre ingresos y egresos, y alcanzar la sostenibilidad financiera, debe lograr 82 nuevos contratos anuales, es decir casi 7 contratos por mes. Esta es una cifra que se podrá alcanzar en los próximos 18 a 24 meses, si se tienen en cuenta las recomendaciones de esta evaluación y si el Coordinador del proyecto se atreve a delegar algunas tareas en el equipo de consultores.

Las acciones de sensibilización, capacitación y profesionalización de empresas familiares seguirán siendo ejecutadas por la Jefatura de EFs una vez finalizados los recursos del FOMIN. No obstante, en el mediano plazo la sostenibilidad dependerá de la capacidad de la Jefatura de EFs, y en particular de su Coordinador, de transformar esa Jefatura en una unidad de negocios rentable para la institución, que sea capaz de seguir funcionando a partir de los resultados e ingresos generados.

En cuanto a la sostenibilidad de los efectos de la formación de consultores, es posible afirmar que se ha desarrollado un mercado de consultoría en empresas familiares que está comenzando a crecer y se espera que se fortalezca a través del tiempo. En cuanto a los efectos de la implementación de estructuras de gobierno y protocolos de familias, los testimonios de los empresarios que han participado del proyecto, demuestran que el efecto de haber sido beneficiarios del proyecto ha sido muy importante para sus compañías, y que dichos efectos permanecerán en el tiempo.

En conclusión, es posible afirmar que la sostenibilidad institucional tiene buenas perspectivas de lograrse, y de ella depende la sostenibilidad de las acciones y de los efectos. Las buenas perspectivas de sostenibilidad están dadas por el hecho 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.

### **Lecciones aprendidas**

Se identificaron lecciones aprendidas que resultarán de utilidad para proyectos similares. Los principales aprendizajes detectados se agruparon por temas y están referidos a: i) sensibilización y difusión de la temática, ii) los consultores, iii) la formación de consultores, iv) la formación de empresarios, v) la implementación de protocolos y ámbitos de gobierno en EFs, vi) el seguimiento a las empresas una vez protocolizadas, y vii) la administración del proyecto.

### **Conclusiones**

A pesar de que los resultados que ha alcanzado el proyecto no son los esperados para esta etapa, ya que se han protocolizado 54 empresas en lugar de las 150 previstas en los



documentos de diseño, durante la misión de evaluación se identificaron avances que permiten estimar que las acciones se continuarán en el tiempo y que la cantidad de empresas mexicanas protocolizadas por la ULSA irá aumentando mes a mes.

En primer lugar, a partir de conversaciones con los consultores, se detectó que algunos de ellos están realizando protocolización de empresas de forma independiente, es decir, sin hacerlo en el marco del proyecto de la ULSA. La principal razón<sup>3</sup> por la cual los consultores, formados y certificados por la ULSA, no acercan a todos sus clientes al proyecto, es porque consiguen negociar con sus clientes precios superiores a los valores por protocolo pagados por la ULSA.

Teniendo en cuenta esto, es posible estimar que el número de protocolos ejecutados por los consultores formados por el proyecto es sensiblemente superior a los 54 informados por la ULSA, por lo cual el impacto del proyecto está más extendido de lo que los resultados presentados en este informe indican. Para solucionar este desvío, se propuso a los consultores que negocien con sus clientes el precio de venta del proceso de profesionalización de la Pyme familiar, y posteriormente que paguen un porcentaje determinado (se habló de un 20%) a la Universidad La Salle, para que otorgue el certificado de protocolización a las empresas beneficiarias. Las empresas entrevistadas coincidieron en que contar con el respaldo de la ULSA fue la principal razón por la cual se acercaron al proyecto. De esta forma, se generarán ingresos para la sostenibilidad del proyecto y la universidad se convertirá en el principal referente para la profesionalización de las Pymes familiares en México.

El otro factor que contribuye al éxito del proyecto es el equipo de consultores formado y certificado por la ULSA, que está constituido por consultores con experiencia en Pymes. Esto resulta de suma importancia, porque para establecer buenas prácticas de gobierno corporativo y liderar el proceso de conformación de un protocolo familiar, es necesario trabajar con las máximas autoridades de la empresa y tocar temas muy sensibles a ésta y a sus directivos. Por ello, se requiere que quienes realicen esta tarea sean consultores con experiencia, que actúen como “agentes de cambio” en las EFs, y este es el perfil de los profesionales seleccionados y capacitados por la ULSA.

Antes del inicio del proyecto, en México existía un desconocimiento casi total sobre la problemática de las 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 ULSA se centró inicialmente en sensibilizar sobre la temática, posteriormente en ofrecer capacitación a consultores sobre la problemática de las EFs y finalmente a formular protocolos de familia e implementar herramientas de gobierno corporativo en las EFs.

---

<sup>3</sup> En el capítulo VII se mencionan 6 razones por las cuales los consultores no acercan sus clientes a la ULSA y que deben ser tenidas en cuenta para el futuro de la Jefatura de EFs.

Así, se logró que la temática esté presente en el día a día de un número reducido de empresarios; se generó un equipo de consultores capacitados específicamente en la temática; y se profesionalizó a un número importante de Pymes familiares, que si bien representan un mínimo porcentaje del total de EFs presentes en México, constituyen una masa crítica de casos exitosos, que permitirán el derrame de los beneficios en un mayor número de empresas.

Desde el punto de vista de la evaluación el desafío de establecer y validar un modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de Pymes familiares ha sido logrado, con un presupuesto acotado y bien administrado.

## II. INTRODUCCIÓN

### II.1 Antecedentes

En este documento se presentan los principales resultados obtenidos en la evaluación final del Proyecto Piloto de Desarrollo e Implementación del Protocolo de Familia en Pymes (ATN/ME-10302-ME). El proyecto es ejecutado por la Universidad La Salle (ULSA), y se financia de manera parcial con recursos aportados por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID/FOMIN).

Los beneficiarios del proyecto se clasifican en tres grandes grupos:

- ✓ Las *Pymes Familiares*, que mejoraron y mejorarán su competitividad a partir de la profesionalización de su gestión, por la implantación de protocolos de familia y el establecimiento de estructuras de gobierno corporativo.
- ✓ Los *consultores*, que se beneficiaron por la formación recibida en los talleres de capacitación del Componente 2, y por la experiencia acumulada con los servicios de asistencia técnica que provean a las EFs en el diseño de estructuras de Gobierno y en la redacción de protocolos de familia.
- ✓ La *comunidad empresarial*, que se beneficiará por sostener un relacionamiento más provechoso debido a la profesionalización que experimentarán las Pymes familiares y por las actividades de difusión contempladas al final de este proyecto.

### II.2 Sobre el Ejecutor

La Agencia Ejecutora del proyecto es la Universidad La Salle (ULSA), fundada en México en 1962, que imparte estudios de bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado. Tiene actualmente una población aproximada de 10,000 alumnos y está presente en 14 estados de la República Mexicana, con sedes en Ciudad de México, Cuernavaca, Saltillo, Pachuca, Morelia, Ciudad Obregón, Cancún, Chihuahua, Ciudad Victoria, Bajío, Netzahualcóyotl, Puebla, Monterrey y La Laguna.

La ULSA posee una trayectoria en investigación formal con investigadores dedicados, y desde hace varios años imparte diversos proyectos 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, para sus actividades de relacionamiento con el medio empresarial, la Coordinación de Vinculación de la ULSA ha fortalecido el área de Desarrollo Empresarial, que ahora cuenta con una Incubadora de Negocios, donde se desarrollan integralmente empresas; la Jefatura de Negocios Familiares, que continuará brindando los servicios ofrecidos por el proyecto FOMIN;

la Jefatura de Aceleración de Empresas<sup>4</sup> (creada en Febrero de 2013), que trabaja con las Pymes ya profesionalizadas para incrementar su nivel de empleo, producción y ventas; la Jefatura de Propiedad Intelectual y la de Capacitación y Desarrollo de Habilidades. El esquema de la Unidad de Desarrollo Empresarial se presenta a continuación:

### **Desarrollo Empresarial en la ULSA**



## **II.3 Objetivos de la evaluación**

El objetivo general de esta asistencia técnica es:

- ✓ El objetivo es realizar la evaluación final del proyecto, para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de desarrollo y evaluar y verificar el grado de avance en el cumplimiento de los hitos esperados, tanto cuantitativos como cualitativos, en función de lo planificado.

En términos más específicos, la presente evaluación permitirá:

- ✓ Determinar si los objetivos, resultados, y el impacto tal como está descrito en el marco lógico fueron alcanzados.

<sup>4</sup> La Secretaría de Economía brindó apoyo económico para trabajar con las primeras 20 Pymes. A la fecha de misión ya se habían firmado 4 contratos con Pymes.

- ✓ Identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiados por el BID y/o el FOMIN.
- ✓ Asesorar el rol y el desempeño que tuvo VESTEX como agencia ejecutora del proyecto

## II.4 Metodología

La metodología que se desarrolló durante la evaluación combinó técnicas cualitativas (que en la teoría se las identifica como técnicas de evaluación subjetiva) y técnicas de evaluación mediante el uso de variables objetivas.

En una apretada síntesis puede decirse que la *evaluación subjetiva* consiste en indagar acerca de la opinión y las perspectivas de una selección de participantes/actores sobre un conjunto de aspectos considerados relevantes para la evaluación. Entre sus ventajas se cuentan que es generalmente sencilla de diseñar, aplicar e interpretar y que permite conocer el grado de satisfacción de los involucrados en la intervención. Las desventajas son que no es posible conocer de antemano cuál es la situación que los interrogados interpretan como el estado de base y que pueden obtenerse respuestas sesgadas a causa de, entre otros efectos, la compensación cognitiva<sup>5</sup> o el agradecimiento<sup>6</sup>.

En este marco, se realizó el trabajo de campo complementando la conducción de entrevistas en profundidad con la dirección de grupos focales. La entrevista en profundidad, que puede definirse como un encuentro cara a cara entre el evaluador y los “informantes clave”, estuvo dirigida hacia la comprensión de las perspectivas que tuvieron los sujetos respecto de las actividades que realizaron, tal como las expresaron con sus propias palabras. Sus principales ventajas radican en que permite aproximarse, conocer y comprender las opiniones y la visión de los entrevistados respecto de determinados aspectos considerados relevantes. La técnica de grupos focales permitió de manera eficiente relevar las opiniones y posiciones de los participantes mediante la interacción de éstos entre sí y con el evaluador, de modo que las opiniones y perspectivas fueron debatidas en un espacio abierto. Además, se distribuyeron dos modelos de encuestas, una entre los empresarios beneficiados por el proyecto y otra entre los consultores que forman parte del equipo de la ULSA, obteniendo 22 respuestas (9 de empresarios y 13 de consultores).

Por su parte, el uso de *variables objetivas* consistió en realizar la evaluación mediante la observación de variables e indicadores objetivos que estuvieron vinculados a los fines perseguidos por la evaluación. Las principales ventajas de este enfoque radican precisamente en que evitan las valoraciones subjetivas, por construirse con mediciones externas a los individuos. Este método sin embargo, posee algunas limitaciones. Entre las principales se pueden destacar que no en todos los casos los objetivos de la intervención pueden traducirse en indicadores o variables objetivo sin complicaciones; y por otro lado, en muchos casos la información necesaria para medir las variables o los indicadores no se encuentra disponible.

---

<sup>5</sup> Se denomina así a la tendencia a valorar positivamente los resultados de una acción que haya requerido algún esfuerzo por parte del interrogado.

<sup>6</sup> Si el interrogado se siente de alguna manera beneficiado por la intervención, es posible que tienda a valorarla en exceso.

Debe notarse que la clave de la evaluación radicó precisamente en la complementariedad de las técnicas de evaluación subjetiva y las técnicas de evaluación mediante el uso de variables objetivas, dado que cada una de ellas tuvo posibilidades y límites relacionados con aquello que se quiere conocer. Al respecto, esta consultoría se basó en entrevistas y grupos focales para su relevamiento de información primaria, al tiempo que las posibilidades de realizar análisis cuantitativos dependieron fundamentalmente de la disponibilidad de información relevada por la UCP.

## **II. 5 Organización del Documento**

Este documento se estructura de la siguiente manera: en el Capítulo 1 se presenta una síntesis de los datos del proyecto y un breve resumen del informe. El Capítulo 2 incluye los antecedentes del proyecto, datos básicos sobre el ejecutor, los objetivos y la metodología de la evaluación.

En el tercer capítulo se analizan las características más sobresalientes del diseño del proyecto. En primer lugar se describen los puntos más importantes, y luego se completa mediante un análisis de la relevancia del problema identificado, la pertinencia de la estrategia seleccionada y la validez de los supuestos incluidos en el diseño.

En el cuarto capítulo se estudia la eficiencia del proyecto, a través de la evaluación del cumplimiento de los indicadores de desempeño, a nivel de objetivo general, objetivo específico, componentes y actividades del proyecto.

En el quinto capítulo se analiza la efectividad del proyecto. Se evalúa el impacto del proyecto por componentes, indicando recomendaciones para aumentarlo, como así también el efecto y la satisfacción de otros actores involucrados.

En el Capítulo 6 se evalúa la ejecución del proyecto, analizando el desempeño en la ejecución por parte de la Universidad La Salle (diligencia en los procesos, comunicación eficiente y efectiva con los beneficiarios, calidad de los productos ofrecidos, etc.) y la satisfacción de los beneficiarios con el proyecto, determinando si el mismo alcanzó el número de beneficiarios esperados. Además, se analizan las dificultades que la ULSA enfrentó para el cumplimiento de las metas y las acciones desarrolladas para superarlas.

A modo de corolario, el séptimo capítulo presenta las perspectivas en materia de sostenibilidad y las lecciones aprendidas que pueden servir de insumo para el diseño, ejecución y/o evaluación de proyectos similares en la región. En el octavo y último capítulo se sintetiza la evaluación, presentando las conclusiones que deja la experiencia del proyecto y que deben ser tenidas en cuenta para otros similares; y finalmente se esbozan algunas recomendaciones para contribuir a que la Jefatura de EFs de la ULSA pueda mejorar algunos aspectos de la ejecución.

El informe se complementa con un anexo que contiene la Agenda de la Misión y Lista de Personas Entrevistadas.

Es importante destacar que las opiniones vertidas en el presente documento son de exclusiva responsabilidad del consultor responsable de la evaluación, Martín Dellavedova.

El consultor desea agradecer el apoyo y colaboración recibido durante la ejecución de los trabajos, por parte de la Representación del FOMIN en México, del personal de la Unidad Coordinadora del proyecto, y finalmente, de todos los empresarios, consultores y demás personas que colaboraron en el desempeño de la misión.



### **III. ESTUDIO DEL DISEÑO DEL PROYECTO Y DE SU CONTEXTO (RELEVANCIA)**

El objetivo del presente capítulo es describir y analizar los rasgos principales del diseño del proyecto, explicitar las condiciones de contexto en las que el mismo se desarrolló y analizar las relaciones entre el diseño, sus supuestos y esas condiciones del contexto (relevancia continua). La descripción no pretende ser exhaustiva sino resaltar aquellos aspectos considerados como centrales del diseño, a fin de que luego puedan evaluarse estas dimensiones a la vista de la ejecución y los resultados.

#### **III.1 Análisis del diseño formal del proyecto**

##### **III.1.1 El diagnóstico y la identificación de problemas que dieron origen al proyecto**

No hay estadísticas confiables 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 a nivel mundial las empresas familiares representan del 65 al 80 por ciento del total. Esto muestra la importancia de trabajar en la supervivencia de las EFs.

Del estudio realizado por el equipo de diseño, se destacan algunas de las justificaciones para llevar adelante este proyecto en México:

- ✓ Dificultades en las EFs para superar la transición entre la primera y la segunda generación, o entre la segunda y la tercera generación. En definitiva, dificultades en la sucesión de la dirección y de la propiedad. 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.
- ✓ La empresa familiar sufre limitaciones y problemas que dificultan su permanencia en el mercado. Algunas de estas son: 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.
- ✓ Las EFs adolecen de una gestión inadecuada en el relacionamiento entre tres sistemas: empresa, familia y propiedad.
- ✓ El traslado de valores de la familia como la democracia familiar (“todos somos hermanos”, “todos tenemos los mismos derechos”), al mundo de la empresa no se corresponde con las líneas de autoridad con las que tiene que gestionarse la empresa (basadas en la relación jerárquica entre superior y subordinado). De esta manera, se pueden crear graves dificultades para la familia y la empresa.
- ✓ Desde el punto de vista práctico, se han identificado diversas herramientas efectivas en relación con el relacionamiento entre la familia y la empresa para solucionar la problemática típica de este tipo de empresas. Entre otros se destacan el desarrollo de herramientas de gobierno corporativo 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 aún muy incipiente.

- ✓ A veces, el fracaso en la transición es la falta de madurez en cuanto al gobierno de la empresa y la ausencia de reglas del juego claras entre la Familia y la Empresa.
- ✓ En México existen algunos esfuerzos para promocionar el tema, pero aunque se toca la problemática general y se promueve la formación de Juntas o Consejos de familia, no se observa aún 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.
- ✓ 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 conflictos y definitivamente no existe la cultura de previsión para evitarlos.
- ✓ 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.

### **III.1.2 La estrategia seleccionada: fin, propósito componentes y actividades**

De acuerdo a la problemática y a las oportunidades identificadas, se procedió a la construcción de la lógica de la intervención, de la manera como se la explicitó en el marco lógico. Los objetivos del proyecto se presentan a continuación:

El objetivo general (fin) es fortalecer la supervivencia, competitividad y crecimiento de las Pymes en México.

Asimismo, el objetivo específico (propósito) es establecer y validar un modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de Pymes Familiares.

De acuerdo a esos objetivos se plantearon cuatro componentes del proyecto, cada uno de ellos con sus respectivas actividades:

1) Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo: las actividades involucradas en este componente son: (i) brindar asistencia técnica para el desarrollo de un marco conceptual que identifique la problemática de las EFs, agrupándolas en diversas tipologías; (ii) encuesta a EFs, clasificadas por tipología, (iii) un análisis comparativo de modelos existentes respecto a estructuras de gobierno y protocolos de familia; y (iv) asistencia técnica para el diseño de un modelo de profesionalización que permita implantar estructuras de gobierno y protocolos de familia con un alcance acorde a la tipología identificada.

2) Sensibilización de Pymes familiares y capacitación de consultores: las actividades vinculadas al cumplimiento de este componente son: (i) seminarios de lanzamiento y de sensibilización para EFs sobre la comprensión y alcance de los protocolos de familia y gobierno; (ii) identificación de Pymes familiares que califican según criterios establecidos; (iii) diseño curricular y de materiales para la capacitación de consultores en el modelo; (iv) taller para la capacitación de consultores sobre el modelo de profesionalización para la implantación de protocolos de familia y estructuras de gobierno; (v) diseño y actualización de la Página web.

3) Implantación del modelo: las actividades diseñadas para dar cumplimiento al componente son: (i) 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; (ii) asistencia técnica para la implantación del modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de Pymes familiares; y (iii) la generación de la línea de base.

4) Difusión de experiencias: para dar cumplimiento a los indicadores, se llevarán a cabo las siguientes actividades: (i) incorporación de la temática sobre las Pymes familiares en la oferta de educación continua de la ULSA; (ii) asistencia técnica para la elaboración de una publicación sobre casos exitosos en el marco del proyecto; (iii) seminarios de difusión de resultados preliminares y lecciones aprendidas del proyecto; (iv) asistencia técnica para el diseño del seminario internacional; y (v) seminario internacional de difusión final del proyecto.

En términos gráficos puede plantearse la lógica del proyecto como se presenta en la figura a continuación. Debe notarse que la representación gráfica del esquema lógico del proyecto es una simplificación y es utilizada sólo a los fines de ilustrarlo.

Fortalecer la supervivencia, competitividad y crecimiento de las Pymes en México.

Establecer y validar un modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de Pymes Familiares.

Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo

Desarrollo de una base de datos con al menos 750 EFs, clasificadas por tipología.

Desarrollo del modelo de diseño de ámbitos de gobierno y redacción de protocolo familiar para cada tipología.

Sensibilización de Pymes familiares y capacitación de consultores

700 EFs sensibilizadas sobre la importancia del protocolo familiar y ámbitos de gobierno, de las cuales el 30% manifiestan su interés en participar en el proyecto.

100 consultores capacitados en el modelo.

Al menos 20 consultores "certificados" por el proyecto.

Página web implantada

Implantación del modelo

Formalización de acuerdos para la implantación con al menos 170 Pymes familiares, y se inicia el proceso de implantación mediante la aplicación del modelo

Protocolos de familia y estructuras de gobierno de forma definitiva en al menos 150 Pymes familiares.

Difusión de experiencias.

La ULSA incorpora proyectos específicos de dirección de la empresa familiar a nivel de educación continua.

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.

Libro publicado que presenta los casos exitosos del proyecto y sistematiza el modelo de profesionalización desarrollado para asistir a las empresas familiares.

### III.1.3 El diseño institucional

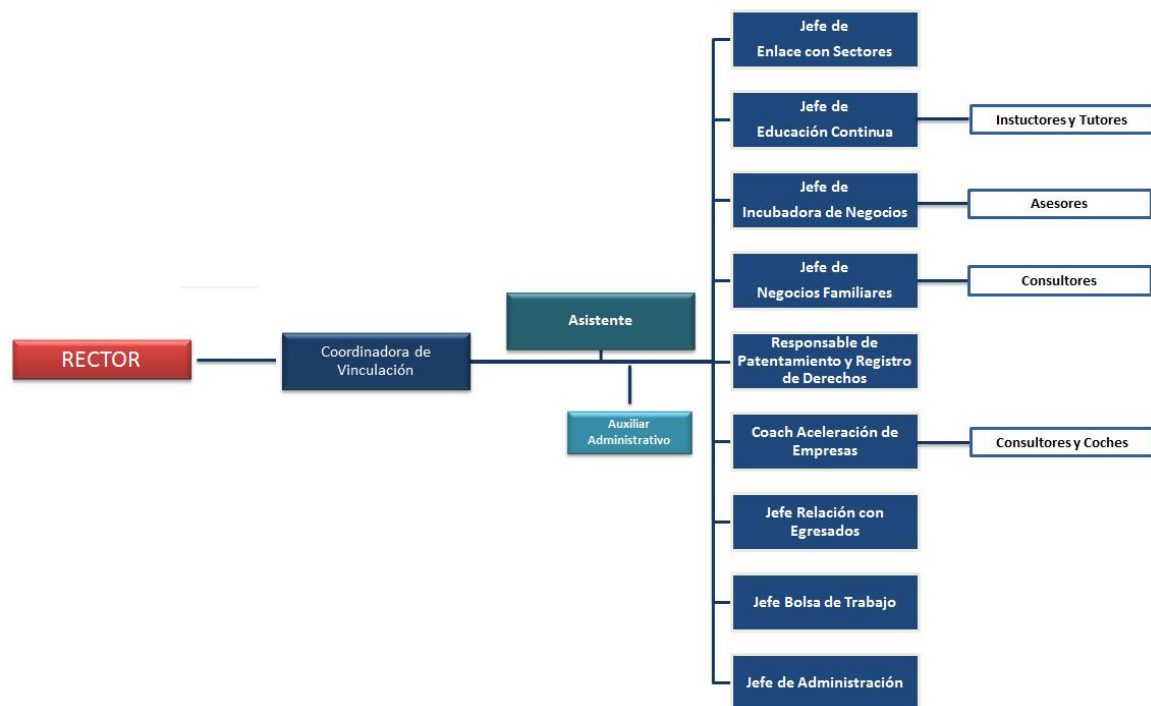
Desde el inicio del proyecto, la Universidad La Salle asignó el desarrollo del proyecto con el BID a la Coordinación de Educación Continua, quedando de esta manera como responsable del mismo. Durante el primer año de desarrollo del proyecto, el coordinador fue Karla Marmolejo, pero a partir del 2008 (en el mes 16 de haber iniciado el proyecto) la coordinación pasó a manos del Lic. Ignacio Moreno Delgado. Además, a partir de enero de 2010, la Coordinación de Educación Continua cambió por Coordinación de Vinculación, ampliando sus funciones pero permaneciendo como responsable del proyecto.

La Coordinación, lo que busca es la vinculación con sectores de la sociedad para promover procesos y servicios dentro de un modelo institucional que garantice desarrollo y posicionamiento institucionales. Por ello, se encarga de: (i) Planeación estratégica de la Coordinación; (ii) Planeación táctica de las diferentes áreas; (iii) Acompañamiento y supervisión de las diferentes áreas; (iv) Gestión de acciones de vinculación institucional; (v) Atracción de recursos alternos; (vi) Supervisión de la gestión administrativa y operativa del presupuesto global y el de cada área; (vii) Negociación de convenios y apoyo a dependencias; (viii) Sinergia Sectores-Segmentos-Dependencias ULSA; (ix) Elaboración de informes diversos; y (x) Control del proyecto con el BID.

La Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) opera dentro de la Coordinación de Vinculación y, de acuerdo a lo establecido en el Memo de Donantes y en Reglamento Operativo, debería estar constituida por un Comité Directivo, un Consejo Consultivo, un coordinador del proyecto, un asistente de coordinador, un contador y una secretaria. En dichos documentos, específicamente se establecía que el Comité Directivo debía estar compuesto por 4 integrantes: el Rector de la Universidad, el Vicerrector Académico, el Director General de Administración y Finanzas, y el Coordinador de Vinculación (antes de Educación Continua). La otra figura institucional importante es el Consejo Consultivo, el cual debería estar compuesto por un representante de la Secretaría de Economía, otro de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), otro de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y finalmente un representante de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Sin embargo, por decisión de las autoridades de la ULSA, nunca se conformó ni el Comité Directivo, ni el Consejo Consultivo.

A continuación se expone el organigrama de la Coordinación de Vinculación:



## III.2 Relevancia continua: los supuestos del proyecto y el contexto

### III.2. 1 Los supuestos del proyecto.

Se presenta a continuación una lista de los supuestos del proyecto contenidos en el marco lógico (a nivel de cada uno de los componentes y actividades):

- ✓ La situación macroeconómica y política del país se mantiene estable.
- ✓ Existe interés de las Pymes en la implantación del modelo.
- ✓ Las empresas mantienen el interés de participar en el proyecto, de adoptarlo y existe demanda para participar en las actividades.
- ✓ Existencia de interés de las empresas en participar de los eventos, de consultores en capacitarse y existen profesionales formadores.
- ✓ Se mantiene el interés y compromiso por parte de los asociados por adoptar el modelo.
- ✓ Se mantiene el interés y el compromiso por parte de los consultores por implantar el modelo.
- ✓ Existe el interés por parte de instituciones financieras, inversionistas y autoridades públicas relevantes por conocer el modelo de autorregulación desarrollado por el proyecto.

### III.2.2 La validez de los supuestos.

Si bien durante la evaluación intermedia del proyecto, se identificó que el supuestos referido a la situación macroeconómica del país no se cumplió, ya que la economía no se mantuvo

estable desde el diseño hasta la evaluación intermedia, en el período transcurrido desde la evaluación intermedia (Julio 2010) hasta la evaluación final, la situación macroeconómica y política del país se mantuvo estable.

También los supuestos referidos al interés de las empresas a participar en el proyecto, que no se habían cumplido totalmente al momento de la evaluación intermedia, ahora se consideraron cumplidos, de acuerdo al análisis realizado junto a los responsables del proyecto.

La principal dificultad para la falta de interés de las Pymes familiares estuvo centrada en la convocatoria a las Pymes, que no fue correctamente focalizada, como se verá más adelante. Al respecto, todos los empresarios entrevistados manifestaron su satisfacción por haber implantado el modelo.

En resumen, en el período transcurrido entre la evaluación intermedia (Julio 2010) y la evaluación final, todos los supuestos del proyecto fueron satisfactoriamente cumplidos.

### **III.2.3 Las condiciones del contexto político, económico y financiero (relevancia continua).**

Con la experiencia obtenida de haber evaluado los proyectos de Empresas Familiares del FOMIN en cinco países, este consultor puede afirmar que las condiciones del contexto político, económico y financiero no afectan al desempeño del proyecto, salvo en situaciones extremas de crisis políticas (como ocurrió en Honduras con la destitución del presidente Zelaya) o severos cambios negativos macroeconómicos (como en Argentina en Febrero de 2008 por la crisis del campo o en algunos países por la crisis global, que se produjo por la exacerbación de las tendencias especulativas en el sistema financiero de Estados Unidos).

Sin embargo, incluso en épocas de crisis económicas, algunas empresas manifestaron su voluntad de aprovechar la reducción del volumen de trabajo para profesionalizar su gestión, aunque obviamente es un porcentaje reducido, ya que la mayor parte de las firmas reducen su nivel de gastos en épocas difíciles.

En el caso particular de este proyecto, como se mencionó durante la evaluación intermedia, el mismo se vio afectado por la crisis internacional en los años 2009 y 2010, pero esto explica sólo parcialmente el bajo cumplimiento de los indicadores de desempeño del mismo, ya que existen otras causas, como se expone más adelante.

### **III.3 La lógica de la intervención: relevancia del problema y pertinencia de la estrategia**

El objetivo de este apartado es analizar la lógica de la intervención. Específicamente se determinará si el problema identificado es un problema relevante, si guarda relación con el contexto, si la estrategia diseñada fue ajustada a la realidad y si fue pertinente como mecanismo para resolver el problema.

A partir de las entrevistas llevadas a cabo con empresarios y consultores, es posible afirmar que existe en México una demanda del sector privado de contar con instrumentos como los ofrecidos por el proyecto (protocolo y estructuras de gobierno), para anticipar los conflictos y profesionalizar su gestión. Por ello, se concluye que el problema detectado por el diseño continúa siendo un problema relevante.

La estrategia diseñada para solucionar este problema, consistió en primer lugar, en instalar el tema en el mercado, a través de la sensibilización de potenciales beneficiarios. La sensibilización se desarrolló a través seminarios y talleres, y posteriormente se trabajó con aquellas Pymes sensibilizadas que manifestaron interés en profundizar el proceso, con el objetivo de protocolizarlas y contribuir a mejorar su gestión. Sin embargo, la estrategia de sensibilización no fue bien diseñada, ya que muchas de las empresas que participaban de los eventos de sensibilización no cumplían con los requisitos exigidos por el proyecto, y en muchos casos, ni siquiera eran empresas familiares. Asimismo, el seguimiento posterior a aquellas firmas que manifestaban interés en profundizar el proceso no fue adecuado, ya que en algunos casos no se contactó a las empresas y en otros sólo se realizó un contacto posterior, cuando la venta de este tipo de servicios intangibles requiere un seguimiento permanente y una promoción específica y acotada a los tomadores de decisión en cada empresa.

La segunda parte de la estrategia fue capacitar a consultores en temas relacionados con EFs, para generar un mercado de consultoría inexistente antes de la ejecución del proyecto. Esto se cumplió, ya que el equipo de consultores formado por la ULSA está integrado por profesionales con vasta experiencia en el trabajo con Pymes, que cuentan con las competencias para convertirse en agentes de cambio al interior de las empresas.

A la luz de los resultados de la ejecución, es posible concluir que el equipo de trabajo de la UCP, conformado sólo por el Coordinador del proyecto (con el apoyo de otras personas de la Unidad de Vinculación de la ULSA a tiempo parcial) resultó insuficiente para llevar adelante un proyecto que exigía una comunicación cercana y permanente con las entidades empresariales para difundir la temática, con las Pymes potenciales beneficiarias y con los consultores responsables del proceso de profesionalización de las compañías.

En síntesis, podría decirse que la identificación del problema fue un acierto, pues se trata de un problema relevante y que guarda relación con el contexto. La relevancia del proyecto sigue vigente, porque este proyecto es la única iniciativa en México destinada específicamente a promover la implementación de protocolos y estructuras de gobierno en Pymes<sup>7</sup> y las empresas protocolizadas manifiestan su satisfacción y los beneficios obtenidos al contar con estas herramientas que les permiten reducir los conflictos y mejorar su gestión.

---

<sup>7</sup> Existen otras iniciativas, pero la mayoría se concentran en capacitar sobre la temática y no en implementar un proceso de cambio en la empresa. Actualmente brindan consultoría en EFs las siguientes instituciones: el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM – TEC), la Universidad Anáhuac, la Universidad de Monterrey (UEM), el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) y despachos de grandes firmas consultoras internacionales como Price Waterhouse Coopers, Deloitte y KPMG. Estas consultoras sí ofrecen el servicio de implementación, pero su mercado objetivo son las grandes empresas.



Como se mencionó anteriormente, la estrategia definida por la ULSA no resultó ser totalmente pertinente, ya que las tareas de sensibilización y difusión de la temática fueron ofrecidas a un público que no siempre fue el adecuado, limitando la cantidad de firmas potencialmente beneficiarias que se enteraron del proyecto y que se sintieron atraídas por el mensaje transmitido desde la ULSA. Si el proyecto se hubiese comunicado de mejor manera, y la UCP hubiese contado con un mayor número de integrantes, el proceso de difusión e instalación de la temática en el mercado, que llevó cinco años de trabajo, hubiese sido más rápido y se habrían alcanzado un mayor número de Pymes familiares antes de la finalización del proyecto.

De todos modos, realizando ajustes a la forma de difundir y sensibilizar al mercado, la estrategia resultará pertinente y permitirá que la ULSA continúe trabajando en la profesionalización de las Pymes familiares, contribuyendo a resolver un problema que se mantiene vigente en el mercado mexicano.

## **IV. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS DEL PROYECTO (EFICIENCIA)**

El objetivo del presente capítulo es evaluar el cumplimiento de los objetivos generales del proyecto y su ajuste con lo establecido por el diseño, evaluar el logro de las metas incluidas en los componentes del proyecto e identificar las dificultades que la Universidad La Salle enfrentó para el cumplimiento de las metas y las acciones desarrolladas para superarlas.

### **IV.1 Resultados a nivel objetivo general y objetivo específico del proyecto**

#### **IV.1.1 Resultados del objetivo general**

El objetivo general del proyecto es fortalecer la supervivencia, competitividad y crecimiento de las Pymes en México.

El indicador que permite evaluar la contribución del proyecto al logro del objetivo general es que a los tres años de haber terminado:

- ✓ Al menos 100 nuevas empresas han implantado estructuras de gobierno o protocolo de familia en base al modelo desarrollado por el proyecto.

Aún cuando este indicador debe medirse tres años después de finalizado el proyecto, es decir a mediados del año 2016, es posible estimar que el mismo será alcanzado, ya que como se verá en el análisis detallado de los indicadores, i) existe un excelente equipo de consultores; ii) los empresarios beneficiados han demostrado su satisfacción con los servicios recibidos y están difundiendo entre sus pares las ventajas de contar con la empresa profesionalizada; iii) se estima que se protocolizarán entre 60 y 70 empresas por año, sólo en el marco de la Jefatura de EFs de la ULSA; y iv) hay consultores formados por la ULSA y que forman parte de su equipo, que implantan estructuras de gobierno y desarrollan protocolos de familia por fuera del programa de EFs de la ULSA. Por todo lo anterior, lograr que 100 nuevas empresas implanten estructuras de gobierno y desarrollen protocolos de familia en tres años una vez finalizado el proyecto, es una meta alcanzable.

#### **IV.1.2 Resultados del objetivo específico**

Como se expuso previamente, el objetivo específico del proyecto es establecer y validar un modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de Pymes Familiares.

El cumplimiento de este objetivo específico es medido mediante el siguiente indicador al final del proyecto:

- ✓ 150 Pymes familiares en 3 entidades (DF, Estado de México y Puebla) han implantado el modelo.

Al momento de la misión de evaluación final el proyecto había alcanzado los siguientes

resultados:

- ✓ 54 empresas protocolizadas
- ✓ 12 en proceso
- ✓ 7 con contrato firmado por empezar
- ✓ 3 detenidas

Aun considerando las empresas que están en proceso y aquellas que han firmado contrato para comenzar a trabajar, sólo se alcanza un total de 73 empresas, lo que implica un cumplimiento del propósito del proyecto inferior al 50%. Las razones por el insatisfactorio resultado del indicador de propósito se detallan en este informe.

No obstante, es importante destacar que existe un número indeterminado de Pymes que han sido protocolizadas por los consultores formados en la ULSA y con la metodología diseñada por el proyecto FOMIN, pero que no están registradas por el proyecto. Algunos de los consultores entrevistados manifestaron haber profesionalizado Pymes familiares con la metodología de la ULSA, en algunos casos hasta 3 empresas por consultor, y expresaron que no acercaron las empresas al proyecto FOMIN porque el monto del contrato negociado con los empresarios era superior a lo ofrecido por la ULSA para la misma tarea. Cuando se solicitó a los consultores una estimación de la cantidad de empresas familiares protocolizadas con la metodología desarrollada por la ULSA pero no incluidas en el proyecto, no hubo coincidencia en la estimación, pero la estimación mínima fue de 20 empresas y la máxima de 70. Teniendo en cuenta esto, el indicador de propósito podría verse cumplido en más de un 80%.

## IV.2 Resultados a nivel componentes del proyecto.

Se analiza en esta sección la eficiencia del proyecto desde la perspectiva del cumplimiento de las metas incluidas en las actividades de cada uno de los componentes desarrollados en el marco lógico. En primera instancia se realiza un análisis cuantitativo, resumiendo las actividades por componente y sus indicadores. Posteriormente, se efectúa un análisis pormenorizado de cada indicador, explicitando los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

### **Indicadores de Desempeño**

N° de Indicador	Componente / Subcomponente / Indicadores Claves de Desempeño	% Avance
1	<b>COMPONENTE 1: Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo</b>	<b>100%</b>
1.1	Al mes 12, desarrollo de un marco conceptual que identifique la problemática de la EF, agrupándola en diversas tipologías	100%
1.2	Al mes 7, se cuenta con encuestas a 750 a Pymes familiares	N/A
1.3	Al mes 7, se cuenta con un análisis comparativo de modelos existentes respecto a estructuras de gobierno y protocolos de familia	100%
1.4	Al mes 12, se cuenta con el modelo de profesionalización	N/A

	específico para cada una de las tipologías	
<b>2</b>	<b>COMPONENTE 2: Sensibilización de Pymes familiares y capacitación de consultores</b>	<b>100%</b>
2.1	A mes 6, se realizan tres seminarios de lanzamiento, uno en cada entidad (Distrito Federal, Estado de México y Puebla); al mes 18, se realizan tres seminarios de sensibilización repartidos entre las tres Entidades; al mes 20 se realizan otros 6; y finalmente al mes 24 se realizan 8 más, alcanzando a al menos 1.400 empresarios de 700 EFs	100%
2.2	Al mes 20, se identifican al menos 200 Pymes familiares.	100%
2.3	Al mes 14 materiales diseñados e impresos.	100%
2.4	Al mes 20, al menos 5 talleres de capacitación repartidos entre las tres Entidades, alcanzando al menos 100 consultores.	100%
2.5	Al mes 20, al menos 20 consultores certificados por el proyecto.	100%
2.6	Al mes 6, el desarrollo de la página web	100%
<b>3</b>	<b>COMPONENTE 3: Implantación del modelo.</b>	<b>60%</b>
3.1	Al mes 18, se cuenta con el manual de implantación del modelo específico para cada una de las tipologías.	N/A
3.2	Al mes 26 se formalizaron acuerdos de colaboración con 110 Pymes; y al mes 32, con 60 Pymes familiares más.	45%
3.3	Al mes 42, se implantó el modelo en al menos 150 EFs	36%
3.4	Al mes 32, informe de línea de base realizado	100%
<b>4</b>	<b>COMPONENTE 4. Difusión de experiencias.</b>	<b>95%</b>
4.1	Al mes 24, se explicitan los proyectos en la oferta de la ULSA	80%
4.2	Al mes 42, se cuenta con la publicación impresa y distribuida	100%
4.3	Al mes 36, 3 seminarios de difusión de resultados (uno en cada Entidad).	N/A
4.4	Al mes 40, se cuenta con el material de difusión, y contenido del seminario internacional	100%
4.5	Un seminario organizado en DF, con invitados internacionales al final del proyecto	100%

#### **IV.2.1 Componente 1: Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo**

El componente tiene como 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.

Los indicadores de desempeño del componente y los resultados alcanzados son:

##### **Primer Indicador**

- ✓ Al mes 12, existen las tipologías desarrolladas con sus respectivas características.

### **Resultados alcanzados**

Este indicador ya tenía un cumplimiento total durante la evaluación intermedia, ya que se contrató para el desarrollo de la “Tipología de la Problemática de las Pymes Familiares” al Lic. Alejandro Fernández del Castillo Flores.

El Consultor Individual entregó una versión final del análisis comparativo de los modelos existentes muy completa, aunque este documento posteriormente no fue demasiado utilizado por el proyecto, ya que no se aplicó el criterio de tipología de EFs ni para segmentar a los beneficiarios, ni para establecer un proceso de consultoría diferente para cada caso, ni para ajustar el precio de la consultoría a las características de la empresa. De todos modos, se considera un cumplimiento del 100% del indicador.

### **Segundo Indicador**

- ✓ Al mes 7, se cuenta con encuestas a 750 Pymes familiares.

### **Resultados alcanzados**

Al principio de la ejecución, la base de datos de las 750 Pymes interesadas en participar, se solicitó a la firma consultora Pricewaterhouse Coopers. Sin embargo, debido a algunos inconvenientes para formar un marco conceptual que identifique correctamente las tipologías, y al incumplimiento por parte de dicha firma de los entregables parciales (a pesar de las múltiples reuniones de aclaraciones, supervisión, retroalimentación y sugerencias), la ULSA se hizo cargo de esta tarea.

La ULSA finalmente consiguió encuestar a 763 Pymes familiares, a través de las respuestas de los asistentes a los eventos de sensibilización (incluso se llevaron a cabo unas 1.600 encuestas a empresas, pero muchas de ellas no son elegibles; en algunos casos porque son personas físicas con actividad empresarial, ii) en otros porque no tienen los 7 años de antigüedad requeridos, iii) porque no son una empresa familiar. Si bien la cantidad de encuestas logradas supera a la cantidad de encuestas establecidas en el indicador, la meta recién se consiguió al final del proyecto, y el objetivo de este indicador era contar con una muestra significativa de Pymes para conocer sus necesidades y características, para invitarlas a formar parte del proyecto.

Por lo tanto, como la meta se alcanzó demasiado tarde, no se tendrá en cuenta este indicador para el análisis de cumplimiento del componente.

### **Tercer Indicador**

- ✓ Al mes 7, se cuenta con un análisis comparativo de modelos existentes respecto a estructuras de gobierno y protocolos de familia

## **Resultados alcanzados**

El desarrollo de este informe también estuvo a cargo del Lic. Alejandro Fernández del Castillo Flores, quien hizo entrega del mismo en diciembre de 2008. El mismo comprende un análisis comparativo de los modelos existentes a nivel internacional para el diseño de un Modelo de Estructuras de gobierno y Protocolos de familia en México. Por lo anterior, se considera que se ha alcanzado un cumplimiento del 100% de este indicador.

## **Cuarto Indicador**

- ✓ Al mes 12, se cuenta con el modelo de profesionalización específico para cada una de las tipologías.

## **Resultados alcanzados**

La asistencia técnica para el diseño de un modelo de profesionalización, que permita implantar estructuras de gobierno y protocolos de familia con un alcance acorde a la tipología identificada, también se contrató al consultor Alejandro Fernández del Castillo Flores.

Este consultor fue el responsable de la consultoría sobre el marco conceptual que identifica la problemática de la EF, agrupándola en diversas tipologías, y del análisis comparativo de modelos existentes respecto a estructuras de gobierno y protocolos de familia. Sin embargo, no se diseñó un modelo de profesionalización que permitiera implantar estructuras de gobierno y protocolos de familia para cada tipología identificada, dado que el consultor expresó que el modelo de protocolo desarrollado aplicaba a todas éstas. Por ello, no se considera este indicador para el cumplimiento del primer componente.

## **Observaciones**

Con excepción de la segunda actividad (desarrollo de la encuesta para EFs), todas las actividades del Componente 1 fueron ejecutadas por el mismo consultor. Esto pudo deberse a la falta de expertos en la temática (que hace 5 años era nueva en todo Latinoamérica) y/o a que ULSA consideró que la calidad de los trabajos era adecuada, y no se realizó una búsqueda sistemática de otros profesionales que podrían haber desarrollado algunas de las actividades, aportando nuevas ideas y enriqueciendo el resultado final.

## **IV.2.2 Componente 2: Sensibilización de Pymes familiares y capacitación de consultores**

Este componente apunta a 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. Los indicadores de desempeño del componente muestran lo siguiente:

### Primer indicador

- ✓ Al mes 6, se realizan tres seminarios de lanzamiento, uno en cada entidad (Distrito Federal, Estado de México y Puebla). Al mes 18, se realizan tres seminarios de sensibilización repartidos entre las tres entidades, al mes 20 se realizan otros 6; y finalmente al mes 24 se realizan 8 más, alcanzando en total al menos 1.400 empresarios de 700 EFs.

### Resultados alcanzados

Durante la vida del proyecto se han llevado a cabo 58 eventos de sensibilización, 6 en el 2009, 8 en el 2010, 22 en el 2011, 17 en el 2012 y 5 en el 2013. Resulta positivo observar la cantidad de eventos llevados a cabo en los años 2011 y 2012, ya que la necesidad de sensibilizar más y a través de las cámaras empresariales fue una de las recomendaciones de la evaluación intermedia.

El detalle de los seminarios realizados es el siguiente:

#	Año	Fecha	Ciudad	Lugar	Cantidad de Empresas	Cantidad de Empresarios		
						Registro	Altern 1	Altern 2
1	2009	07/07/2009	Puebla	AECO	16	30	30	30
2		29/07/2009	Puebla	CANADEVI	6	15	15	15
3		30/07/2009	Puebla	CANACINTRA Puebla	7	16	16	16
4		07/08/2009	Puebla	CMIC de Puebla	29	70	70	70
5		18/08/2009	Puebla	CECPT	15	28	28	28
6		30/09/2009	Distrito Federal	Auditorio ULSA	33	70	70	70
7	2010	24/02/2010	Distrito Federal	Auditorio ULSA	27	60	60	60
8		24/05/2010	Puebla	CANIV	4	8	8	8
9		25/05/2010	Distrito Federal	INA	1	1	1	1
10		26/05/2010	Distrito Federal	Asoc. Mex. de Emp. Pasteleros	10	25	25	25
11		12/08/2010	Distrito Federal	CNIV	13		13	26
12		16/08/2010	Guadalajara	CRT	12		12	24
13		26/08/2010	Aguascalientes	USEM Aguascalientes	20	43	43	43
14		28/10/2010	Distrito Federal	Cam. Nac. de la Ind. del Vestido	8		8	16
15	2011	15/02/2011	Guadalajara	CANACO	12	21	21	21
16		16/03/2011	Lagos de Moreno	Desarrollo Económico del	17		17	34

			Jalisco	Municipio				
#	Año	Fecha	Ciudad	Lugar	Cantidad de Empresas	Cantidad de Empresarios		
						Registro	Altern 1	Altern 2
17	2011	31/03/2011	Jalisco	Cámara de Joyeros	9		9	18
18		01/04/2011	Jalisco	CANACINTRA	17		17	34
19		07/04/2011	Distrito Federal	Encuentro Nacional de EFs	4		4	8
20		12/05/2011	Distrito Federal	Despacho Etelberto Vargas	11		11	22
21		24/05/2011	Guadalajara	CIAJ	7		7	14
22		26/05/2011	Distrito Federal	ULSA	12		12	24
23		24/06/2011	Toluca	CANACINTRA	6	12	12	12
24		27/06/2011	Distrito Federal	OWIK MEXICANA S.A. DE C.V.	5		5	10
25		01/07/2011	Guadalajara	Careintra	9		9	18
26		08/07/2011	Distrito Federal	CANIETI	3		3	6
27		28/07/2011	Guadalajara	CICEJ	7		7	14
28		04/08/2011	Puebla	CCCHD	16	24	24	24
29		08/09/2011	Distrito Federal	CANACO	32	80	80	80
30		09/09/2011	Puebla	Canaco	8	19	19	19
31		21/09/2011	Distrito Federal	Taller S Kandia	9		9	18
32		22/09/2011	Guadalajara	Toks	7	12	12	24
33		10/11/2011	Guadalajara	CIAJ	3		3	6
34		15/11/2011	Guadalajara	CANACO	10	39	39	39
35		16/11/2011	Guadalajara	CICEJ	15		15	30
36		17/11/2011	Tequila	CANACO	6		6	12
37		30/11/2011	Mazatlán	Instalaciones Periódico Noreste	22		22	44
38	2012	26/01/2012	Querétaro	USEM	11		11	22
39		26/01/2012	Querétaro	Humanismo Social AC.	1		1	2
40		22/02/2012	Guadalajara	CANACO	10		10	20
41		22/02/2012	Lagos de Moreno Jalisco	CICEJ	7		7	14



42		08/03/2012	Querétaro	Instituto Tomás Jefferson	17		17	34
#	Año	Fecha	Ciudad	Lugar	Cantidad de Empresas	Cantidad de Empresarios		
						Registro	Altern 1	Altern 2
43	2012	24/05/2012	Cuautla Morelos	Jardín Alegre Cuernavaca	16		16	32
44		25/05/2012	Querétaro	Hotel Flamings	3		3	6
45		14/06/2012	Puebla	Secretaría de Desarrollo Económico	13		13	26
46		21/06/2012	León Guanajuato	Asociación de Ferreteros	30	55	55	55
47		05/07/2012	Distrito Federal	CANALAVA	19		19	38
48		20/07/2012	S.L.P.	MV Consultores	11		11	22
49		03/08/2012	S.L.P.	Hotel Real Inn S.L.P.	20		20	40
50		03/08/2012	Querétaro	CANACOPE	31		31	61
51		25/10/2012	Estado de México	Asociación Industrial Vallejo	10		10	20
52		07/11/2012	San Luis Potosí	CANACO	16	16	16	16
53		23/11/2012	Querétaro	Coparmex	39	40	40	40
54	2013	28/02/2013	Distrito Federal	CMIC	11		11	22
55		06/03/2013	Distrito Federal	CANACO	15		15	30
56		13/03/2013	Pachuca	CANACO	14		14	28
57		13/03/2013	Pachuca	COPARMEX	3		3	6
58		22/03/2013	Guadalajara	CANACO	18	18	18	18
TOTALES					763		1103	1507

La meta de 20 seminarios de sensibilización fue ampliamente superada, mientras que la meta de 700 EFs también superada, ya que participaron un total de 763 EFs, como se muestra en la tabla anterior.

Analizar el cumplimiento de la meta de 1.400 empresarios resulta más difícil, ya que en la mayoría de los eventos, no se registró la cantidad de personas, sino de empresas. Las tres últimas columnas de la tabla anterior indican la cantidad de empresarios que asistieron a los eventos. En la columna Registro, se indica para aquellos casos en que se contabilizó el número de empresarios, la cantidad registrada. En la columna Alternativa 1, para los casos en que no se contaba con el número de empresarios, se asignó la cantidad de empresas a la columna empresarios, lo que representa la opción de mínima, ya que si la empresa estaba presente, al menos un representante de cada una estaba presente.

En la columna Alternativa 2, se calculó la cantidad de empresarios presentes en cada evento, tomando como índice, el promedio de la cantidad de empresarios por empresa de los eventos donde se registraron ambos datos. Así, como el promedio es de 1,98 empresarios por empresa, se multiplicó la cantidad de empresas por ese número, para obtener la cantidad de empresarios presentes. Con esta segunda alternativa, la meta de 1.400 empresarios sensibilizados fue superada, ya que la cantidad total de empresarios fue de 1.507.

Por todo lo anterior, se considera que un cumplimiento del 100% de este indicador.

### **Segundo indicador**

✓ Al mes 20, se identifican al menos 200 Pymes familiares.

### **Resultados alcanzados**

En el último año, desde la coordinación del proyecto no se ha procesado la información de la cantidad de Pymes familiares elegibles que participaron de los eventos de sensibilización. La última información disponible es un resumen de lo ejecutado hasta el año 2011, cuando se analizaron los formatos de registros de las empresas interesadas en aplicar el Modelo de Protocolo de Familia que participaron en los talleres de sensibilización, con el fin de determinar cuáles cumplían con las características necesarias para aplicar el modelo, para posteriormente establecer el contacto con los dueños de las Pymes y confirmar fechas de entrevistas para presentar a los consultores capacitados en el modelo, y poder así dar inicio a la Implantación del Modelo de Protocolo de Familia. De ese trabajo se identificaron 364 Pymes familiares.

Según el Reglamento Operativo, las Pymes debían cumplir con las siguientes condiciones de elegibilidad: tener más de 12 años de antigüedad; (ii) una facturación entre 1 y 5 millones de dólares; (iii) menos de 100 empleados; y (iv) cumplir las condiciones de EFs. Sin embargo, estas condiciones afectaron el proyecto, dificultando el contacto con firmas de estas características. Por lo tanto, en el año 2010 se modificaron los requisitos, estableciendo como condiciones que las Pymes: (i) tengan al menos 7 años en el mercado; (ii) tengan al menos dos miembros de la familia en la administración del negocio. Además, se eliminó el rango de la facturación y el número de empleados máximo, porque cada empresa es diferente, estableciendo que las Pymes deben tener un número de empleados de acuerdo a su giro.

Si bien no se cuenta con la cantidad actualizada de Pymes familiares identificadas, con los resultados obtenidos hasta el 2011 se logró cumplir con este indicador.

### **Tercer indicador**

✓ Al mes 14, los materiales diseñados e impresos.

### **Resultados alcanzados**

El diseño e impresión de los materiales para capacitación de consultores (Diseño Curricular y de Materiales para la Capacitación de Consultores en el Modelo de Protocolo de Familia), se cumplieron en el mes de Junio de 2009, con Ignacio Moreno como Coordinador.

Los responsables de la tarea fueron Marcela Parra y Eduardo Campos, quienes la desarrollaron en un mes. Actualmente son estos materiales de capacitación los que está empleando el proyecto. Por lo tanto, se considera que se ha alcanzado un cumplimiento del 100% de este indicador.

#### **Cuarto indicador**

- ✓ Al mes 15 y al mes 20, al menos 5 talleres de capacitación repartidos entre las tres Entidades, alcanzando al menos 100 consultores.

#### **Resultados alcanzados**

El proyecto ha capacitado 140 consultores en 7 Cursos de Capacitación para Consultores en el Modelo de Protocolo de Familia. Del total de consultores capacitados, poco más del 50% pasó a la etapa de pre-certificación, aunque aún falta cerrar el proceso de los consultores formados en el taller realizado en el primer semestre de 2013 en Guadalajara. El resumen de los talleres de capacitación realizados se presenta en la tabla siguiente:

<b>Año</b>	<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>	<b>Cantidad Asistentes</b>	<b>Finalizaron</b>
2009	Jul 10 a Ago 7	México D.F.	19	9
2009	Ago 7 a Sep 4	Puebla	27	8
2010	Feb 12 a Mar 12	México D.F.	25	15
2010	May 14 a Jun 12	México D.F.	16	13
2010	Oct 8 a Nov 5	México D.F.	11	10
2012	May 4 a Jun 1	Querétaro	22	16
2013	Feb 22 a Mar 9	Guadalajara	20	No está cerrado
<b>TOTALES</b>			<b>140</b>	<b>71</b>

Al 31 de Mayo de 2013, se cuenta con 140 consultores capacitados, por lo que se considera que se ha alcanzado un cumplimiento del 100% de este indicador.

#### **Quinto indicador**

- ✓ Al menos 20 consultores “certificados” por el proyecto.

## **Resultados alcanzados**

Para alcanzar la meta establecida en este indicador, una vez terminados los cursos de capacitación a consultores en el Modelo de Protocolo de Familia, se procedió a aplicar un examen de pre-certificación a los consultores capacitados.

Posteriormente y de acuerdo con las evaluaciones del examen de pre-certificación, se invitó a los consultores a que participaran en un Taller de Inducción, donde se informó a los consultores sobre: la aplicación del Modelo de Protocolo de Familia; recomendaciones para elaborar el Protocolo de Familia; puntos y comentarios generales que debe tener presente el consultor al intervenir en el desarrollo del Protocolo; la relación del consultor con la universidad La Salle; la presentación del Código de Ética del consultor de la universidad; los entregables del proceso de consultoría de protocolo de Familia; el proceso de acompañamiento al consultor; las responsabilidades del consultor; y el proceso de certificación de consultores en Protocolo de Familia.

Los consultores que superaron el examen, se consideran pre-certificados, y para obtener la certificación es necesario que el consultor complete la implantación de un protocolo. De los 71 consultores que finalizaron (ver tabla anterior) y aprobaron el curso, hay 26 certificados. Por ello, se ha logrado el total cumplimiento de este indicador.

## **Sexto indicador**

✓ Al mes 6, la página web implantada.

## **Resultados alcanzados**

Esta actividad se desarrolló al inicio del proyecto y fue desarrollada por la Universidad La Salle en el mes de septiembre de 2007. La página en la que se podía encontrar información institucional de la Universidad, datos referidos a los servicios de consultoría, actualización, capacitación para empresarios y consultores y todo lo necesario para el éxito de Pymes Familiares era: <http://www.delasalle-cec.com.mx>.

No obstante, en el mes de Marzo de 2013 se diseñó una nueva página web para empresas familiares: [www.empresafamiliares-lasalle.mx](http://www.empresafamiliares-lasalle.mx), ya que la página anterior se encontraba desactualizada. Como se tiene completamente implantada y actualizada la página web, se considera que se ha alcanzado un cumplimiento del 100% de este indicador.

## **IV.2.3 Componente 3: Implantación del modelo.**

El objetivo de este componente es aplicar los resultados obtenidos en los componentes 1 y 2 para implantar las herramientas de protocolo y gobierno en empresas familiares. Si se analizan los indicadores de desempeño del componente se puede observar lo siguiente:

## **Primer indicador**

- ✓ Al mes 18, se cuenta con el manual de implantación del modelo específico para cada una de las tipologías.

### **Resultados alcanzados**

El Manual de Implantación del Modelo para cada una de las tipologías estaba previsto para el mes 18, pero se finalizó en el mes 25 (Junio 2009). Al igual que en las actividades del primer componente, el responsable de la tarea fue el Lic. Alejandro Fernández del Castillo.

Sin embargo, la metodología que actualmente utilizan los consultores en el trabajo con las Pymes familiares, no presenta un modelo específico para cada tipología de empresa. Este indicador, que se planteó cuando existía un enorme desconocimiento de la problemática y de la metodología de trabajo con las Pymes familiares, con el conocimiento actual generado por los proyectos de EFs del FOMIN carece de sentido. Por lo tanto, no se considera este indicador en el análisis de cumplimiento del componente.

### **Segundo indicador**

- ✓ Al mes 26 se formalizaron acuerdos de colaboración con 110 Pymes familiares; y al mes 32, con otras 60 Pymes más.

### **Resultados alcanzados**

El objetivo de este indicador era que 170 EFs hubiesen formalizando un acuerdo con la ULSA, y considerando un porcentaje de deserción superior al 10%, lograr alcanzar la meta establecida en el propósito del proyecto, de 150 Pymes familiares protocolizadas.

Hasta la fecha de la misión de evaluación final, han firmado contratos con la ULSA para implantar el protocolo 76 EFs. Si bien con 76 empresas no se alcanza el indicador establecido, comparando con los resultados obtenidos al momento de la evaluación intermedia (sólo 8 contratos firmados), se observa una mejoría importante en el desempeño de la ULSA como ejecutor.

Por lo anterior, se considera un cumplimiento del 45% de este indicador.

### **Tercer indicador**

- ✓ Al mes 42, se implantó el modelo en al menos 150 EFs.

### **Resultados alcanzados**

Como se indicó en el análisis del propósito del proyecto, a la fecha de la consultoría de evaluación final, sólo se cuenta con 54 empresas que han finalizado la aplicación del modelo<sup>8</sup>. Asimismo, como se mencionó en el análisis del propósito, hay un número indeterminado de

---

<sup>8</sup> En el Anexo II se presenta el listado de empresas protocolizadas y en proceso.

protocolos que han sido realizados por los consultores de la ULSA, pero sin estar bajo contrato con la Universidad La Salle. La estimación más acertada indica que se trataría de alrededor de 40/50 protocolos que los consultores han implantado por su cuenta (sin contrato con el proyecto FOMIN).

No obstante, como sólo es posible contabilizar aquellos protocolos ejecutados bajo contrato con la ULSA, se consideran sólo 54 empresas, por lo que se ha alcanzado un cumplimiento del 36% de este indicador.

#### **Cuarto indicador**

✓ Al mes 26 y 32, informe de línea de base realizado.

#### **Resultados alcanzados**

El informe de línea de base fue realizado por el Lic. Francisco Robles Berlanga, con la ayuda de Sergio Sierra Romero (encargado del diseño de indicadores); el Dr. Enrique Vega Villanueva (sistema de información, tabulaciones y procesamiento de datos); el Lic. Ignacio Pérez de León Peña (seguimiento físico-financiero de las actividades); la Lic. Sheila Patricia Reyes Zamora (levantamiento de encuestas y asistencia informativa y documental); y la Antropóloga Silvia Solís Serrano (levantamiento de encuestas). La fecha de entrega del mismo fue en mayo de 2008, y en julio del mismo año se entregó un anexo con el objetivo de dar respuestas a las observaciones emitidas por el BID. Se considera que se ha alcanzado un cumplimiento del 100% de este indicador.

#### **IV.2.4 Componente 4: Difusión de experiencias.**

El objetivo de este componente es hacer de público conocimiento el modelo generado y las lecciones aprendidas. Si se analizan los indicadores de desempeño del componente se puede observar lo siguiente:

#### **Primer indicador**

✓ Al mes 24, se explicitan los proyectos en la oferta de la ULSA

#### **Resultados alcanzados**

Si bien el indicador no es suficientemente claro, se estima que el objetivo del mismo era medir si la Universidad Lasalle incorporaba cursos de formación para empresarios y consultores como parte de su oferta académica permanente.

A diferencia de otros proyectos de EFs del FOMIN, en este caso no se trabajó durante la vida del proyecto en la formación de empresarios a través de un Diplomado en Gestión de Empresas Familiares. Sin embargo, de acuerdo a lo informado por la Directora de la Coordinación de Vinculación, en el año 2011 se ofertó un Diplomado para Empresas

Familiares que no tuvo el mínimo de inscripciones requerido para abrir el grupo. La conclusión de la Coordinación de Vinculación es que los empresarios de 1ª y 2ª generación, no se interesan en diplomados, pero sí en talleres y cursos breves. A partir de esta conclusión, en la oferta académica de la ULSA es posible encontrar los siguientes cursos:

#### ARMONÍA Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Objetivo: Sensibilizar sobre la importancia de la armonía familiar para garantizar la continuidad de la empresa familiar y cómo lograrlo.

Duración: 16 horas

#### CONTINUIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

Objetivo: Conocer los factores clave en el desarrollo de un proceso de sucesión.

Duración: 16 horas

#### FINANZAS PARA NUEVAS GENERACIONES DE EMPRESARIOS

Objetivo: Interpretar información financiera de la empresa y utilizar herramientas para presupuestos y punto de equilibrio.

Duración: 20 horas.

#### FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA PYMES FAMILIARES

Objetivo: Identificar las fuentes de financiamiento públicas y privadas para proyectos de mejora y/o desarrollo en la empresa.

Duración: 16 horas

De todos modos, tanto la experiencia de proyectos de EFs de otros países como las consultas realizadas a empresarios mexicanos beneficiados por el proyecto de la ULSA indica que los empresarios, principalmente los jóvenes, están interesados en un Diplomado sobre Gestión y Manejo de las EFs. En el capítulo VIII se agregan recomendaciones sobre este tema.

Debido a que no se ofertan Diplomados para empresarios o consultores en la oferta formal de la ULSA, pero es posible encontrar cuatro cursos relacionados con la gestión de las EFs, se considera un 80% de cumplimiento de este indicador.

#### **Segundo indicador**

✓ Al mes 42, se cuenta con la publicación impresa y distribuida

#### **Resultados alcanzados**

En el mes de Abril de 2013 se publicó una memoria del proyecto, denominada "*Por la suma de fortalezas para el éxito de la empresa familiar*" que contiene una descripción de la problemática de la EF en México, los antecedentes del proyecto, un marco conceptual (sobre la EF y las herramientas usadas en este proyecto), una descripción de la tipología de la EF, una presentación del modelo de protocolo ULSA BID y ejemplos de casos de éxito del proyecto en México.

Esta memoria se presentó durante el seminario internacional que se llevó a cabo el día 11 de abril en las instalaciones de la universidad. Con esto, se considera totalmente cumplido el indicador.

### **Tercer indicador**

- ✓ Al mes 36, 3 seminarios de difusión de resultados (uno en cada Entidad).

### **Resultados alcanzados**

Analizando la expansión que ha tenido el proyecto (con empresas protocolizadas en 10 estados diferentes), no tiene sentido realizar seminarios de difusión en los otros Estados, ya que se puede incluir información cuantitativa de resultados en los eventos de difusión. Además, en los eventos, se presentan los videos de los empresarios protocolizados, como forma de difusión de los resultados.

En base a todo lo anterior, no se considera este indicador para el cálculo de resultados del componente.

### **Cuarto indicador**

- ✓ Al mes 40, se cuenta con el material de difusión, y contenido del seminario internacional

### **Resultados alcanzados**

El 11 de abril de 2013 se realizó el seminario Internacional en el Auditorio de la ULSA, con la participación de unas 300 personas. El carácter internacional del seminario estuvo dado por el principal expositor que fue el consultor español Joan M. Amat. Además la Lic. Eva Pantoja, el Lic. Ignacio Moreno Delgado y el Lic. Eduardo Campos presentaron los resultados del proyecto FOMIN y las lecciones aprendidas. También expuso en el evento la Lic. Mercedes Aráoz, representante del BID en México, y participó el Cr. Alberto Bucardo, especialista FOMIN a cargo del proyecto.

La ULSA no aprovechó totalmente este seminario para difundir la temática de EFs, ya que la difusión se realizó sólo por correo electrónico, limitando el acceso a la información sólo a las personas que recibieron el correo<sup>9</sup>. Podría haberse impreso afiches para colocar en los ambientes de la universidad o hacer alguna publicidad en medios gráficos.

A pesar de que la difusión realizada podría haber tenido mayor cobertura, como el material estuvo disponible y se realizó el seminario sin problemas, se considera un total cumplimiento de este indicador.

### **Quinto indicador**

---

<sup>9</sup> En el Anexo III se presenta la invitación enviada a los invitados al seminario internacional.



- ✓ Un seminario organizado en DF, con invitados internacionales al final del proyecto

### Resultados alcanzados

Como se presentó en el análisis del indicador anterior, el 11 de abril de 2013 se realizó el seminario Internacional en el Auditorio de la ULSA, con la presencia de un expositor internacional. En otros proyectos de EFs del FOMIN, al seminario de cierre se invitó a los miembros de las unidades ejecutoras de los otros proyectos FOMIN, quienes en algunos casos aprovecharon la oportunidad para recabar lecciones aprendidas y sugerencias que ayudaron a una mejor ejecución de sus propios proyectos. En este caso, el carácter internacional del seminario estuvo dado sólo por el expositor. De todos modos, se considera cumplido este indicador.

### IV.3 Ejecución Presupuestaria

En el Convenio firmado entre el FOMIN y la ULSA se establece un monto total de US\$ 1.976.628 para el proyecto, de los cuales el FOMIN se comprometió a aportar US\$ 989.632 y los restantes US\$ 986.996 serían aportados en concepto de contraparte local. En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto aprobado por el FOMIN.

#### **Presupuesto aprobado por el FOMIN**

Componentes	FOMIN	Contraparte Local	Total
Componente 1. Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo	\$39.200	\$14.700	\$53.900
Componente 2. Sensibilización de Pymes familiares y capacitación de consultores	\$82.600	\$114.350	\$196.950
Componente 3. Implantación del modelo	\$535.000	\$565.800	\$1.100.800
Componente 4. Difusión de experiencias	\$5.212	\$38.430	\$43.642
Personal	\$192.000	\$ 149.400	\$341.400
Línea de base y Evaluaciones	\$70.000	-	\$70.000
Auditoría	\$40.000	-	\$40.000
Logística	-	\$104.316	\$ 104.316
Imprevistos	\$25.620	-	\$25.620
<b>Total</b>	<b>\$989.632</b>	<b>\$986.996</b>	<b>\$1.976.628</b>

### **Ejecución Presupuestaria y Saldos del Proyecto**

Categorías de inversión	Ejecutado al 31/05/13			Saldo al 31/05/13		
	BID	Local	Total	BID	Local	Total
Componente 1. Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo	\$23.516	\$5.054	\$28.570	\$15.684	\$9.646	\$25.330
Componente 2. Sensibilización de Pymes familiares y capacitación de consultores	\$74.360	\$71.196	\$145.556	\$8.240	\$43.154	\$51.393
Componente 3. Implantación del modelo	\$91.291	\$43.666	\$134.957	\$443.709	\$522.134	\$965.843
Componente 4. Difusión de experiencias	\$12.298	\$2.504	\$14.8012	-\$7.086	\$35.926	\$28.840
Personal	\$191.762	\$234.183	\$425.945	\$238	-\$84.783	-\$84.546
Línea de base y Evaluaciones	\$15.593		\$15.593	\$54.407	-	\$54.407
Auditoría	\$54.211	\$107	\$54.318	-\$14.211	-	-\$14.211
Imprevistos	-	-	-	\$25.620	-	\$25.620
Logística	-	\$145.249	\$145.249,06	-	-\$40.933	-\$40.933
<b>Total</b>	<b>\$463.031</b>	<b>\$501.960</b>	<b>\$964.991</b>	<b>\$526.601</b>	<b>\$485.143</b>	<b>\$1.011.744</b>

Como puede observarse en el cuadro anterior y en el siguiente, sólo se ha consumido un 51% del presupuesto original. Esto se debe a diversas causas: i) el manejo de los fondos del proyecto por parte de la ULSA ha sido correcto; ii) se han finalizado sólo el 36% de los procesos de protocolización de empresas esperados; iii) el precio por hora pagado a los consultores es bajo en relación a los precios de mercado; y iv) el presupuesto del proyecto fue demasiado elevado para las metas establecidas.

Las dos primeras causas no merecen mayor comentario, o ya fueron analizadas previamente. Con respecto al precio por hora pagado a los consultores y al presupuesto total del proyecto, ambos temas se analizan con mayor detalle en el capítulo VIII.

Además es positivo destacar que no se han utilizado los fondos para imprevistos y que el Pari Passu, que fue fijado en 50% de aporte FOMIN y 50% de aporte de contraparte, resulta favorable a la Universidad La Salle, que ha aportado el 52% de los recursos empleados.

### **Porcentajes de Ejecución Presupuestaria y Saldos del Proyecto**

Categorías de inversión	Ejecutado al 31/05/13			Saldo al 31/05/13		
	BID	Local	BID	Local	BID	Local
Componente 1. Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo	60%	34%	53%	40%	66%	47%

Componente 2. Sensibilización de Pymes familiares y capacitación de consultores	90%	62%	74%	10%	38%	26%
Componente 3. Implantación del modelo	17%	8%	12%	83%	92%	88%
Componente 4. Difusión de experiencias	236%	7%	34%	-136%	93%	66%
Personal	100%	157%	125%	0%	-57%	-25%
Línea de base y Evaluaciones	22%	-	22%	78%	-	78%
Auditoría	136%	-	136%	-36%	-	-36%
Imprevistos	0%	-	0%	100%	-	100%
Logística	-	139%	139%	-	-39%	-39%
<b>Total</b>	<b>47%</b>	<b>51%</b>	<b>49%</b>	<b>53%</b>	<b>49%</b>	<b>51%</b>

La administración insumió el 44% de los gastos totales del proyecto, cuando en el presupuesto original estaba previsto que fuera el 22% sobre el total del proyecto. Esto se debe principalmente a: i) la extensión del proyecto, que pasó de 36 meses a más de 60; ii) al bajo desembolso del componente 3, que fue ejecutado sólo en un 12%; y iii) al incremento en el aporte local del rubro Personal, que fue un 57% superior a lo establecido inicialmente. Al respecto es necesario destacar que el aporte de la ULSA en el rubro Personal no tuvo su correspondiente resultado en el aporte al proyecto, ya que el Coordinador del proyecto no tuvo personal de apoyo dedicado exclusivamente al proyecto, lo que incidió negativamente ya que tuvo que destinar parte de su tiempo a tareas administrativas, reduciendo la ejecución de actividades estratégicas.

En el informe de evaluación intermedia se indicó que tanto el FOMIN como la ULSA debían controlar la partida presupuestaria correspondiente a Personal, para que la misma, no superara el 22% presupuestado originalmente al final del período de ejecución.

#### **Ejecución Física y Financiera del Proyecto**

Componente	Ejecución	
	Física (Concreción de Metas)	Financiera
1. Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo	100%	53%
2. Sensibilización de Pymes familiares y capacitación de consultores	100%	74%
3. Implantación del modelo	60%	12%
4. Difusión de experiencias	95%	34%

Por otra parte, si se compara la ejecución física del proyecto, de acuerdo al cumplimiento de los indicadores, con la ejecución presupuestaria, es posible concluir que la ULSA fue eficiente en la administración del proyecto, dado que todos los componentes demuestran una ejecución física superiores al gasto incurrido en lograrlos. Sin embargo, es importante destacar que este

análisis de la ejecución física pondera de forma igualitaria a todos los indicadores, y en el caso particular de este proyecto, el segundo indicador del tercer componente (referido a la implantación de estructuras de gobierno y protocolos de familia), resume el resultado del proyecto en sí mismo. Ya en la evaluación intermedia se indicó que si se lograban alcanzar los resultados previstos en ese indicador, la ejecución del proyecto resultaría exitosa. Lamentablemente, ese indicador es el de menor cumplimiento de todo el Marco Lógico, con sólo un 36%.

#### **IV.4 Conclusiones**

El desafío de implementar protocolos y estructuras de gobierno en las Pymes familiares mexicanas, ha sido logrado en una escala inferior a la esperada al finalizar el proyecto. Sin embargo, vale la pena destacar el cumplimiento casi total de todos los indicadores de componentes del Marco Lógico, con excepción del componente 3, relacionado con la implantación de protocolo de familia y herramientas de gobierno corporativo en Pymes. Además, aunque resulten imposibles de cuantificar, hay que tener en cuenta los procesos de protocolización no inscriptos en la ULSA, pero que fueron llevados a cabo por los consultores formados por el proyecto.

Las principales debilidades del proyecto estuvieron vinculadas principalmente a: i) la falta de resultados en la convocatoria de Pymes, ya que un porcentaje muy reducido de las empresas que participaron de los eventos de sensibilización, fueron asistidas por los consultores de la ULSA; ii) la falta de personal en la UCP para brindar un seguimiento adecuado a las empresas que manifestaron interés en el proyecto; y iii) la forma de trabajo del Coordinador del proyecto, quien invierte una parte importante de su tiempo en tareas administrativas y de gestión, reduciendo así el tiempo disponible para trabajar con las empresas. Como consecuencia de esto, los resultados obtenidos por el proyecto se encuentran por debajo de lo previsto por el equipo de diseño y los indicadores relacionados con el principal producto, que es la implantación de protocolos en empresas familiares no fueron alcanzados.

Resulta positivo destacar que el proyecto tuvo en cuenta algunas recomendaciones de la evaluación intermedia, en particular las referidas a la necesidad de una nueva estrategia de acercamiento a las entidades empresariales; y al apoyo administrativo al Coordinador del proyecto, que permitieron mejorar el desempeño de la ejecución.

Las principales fortalezas del proyecto están dadas por: i) la calidad del equipo de consultores, consecuencia directa del proceso de selección y capacitación, que permitió que este proyecto cuente con el mejor plantel de consultores de los cinco proyectos sobre empresas familiares<sup>10</sup> que este consultor tuvo oportunidad de conocer; ii) haber alcanzado una masa crítica de

---

<sup>10</sup> Martín Dellavedova fue el responsable de las consultorías de línea de base, evaluación intermedia y evaluación final del Proyecto de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro de Argentina (ATN/ME-10282-AR); de la evaluación intermedia del proyecto Promoción e implantación de herramientas de gobierno corporativo en Pymes nicaragüenses (ATN/ME 11367-NI); de la consultoría de línea de base y la evaluación intermedia del proyecto Implantación de Protocolo de Familia y Ámbitos de Gobierno en Pymes dominicanas de la Región Norte (ATN/ME-11731-DR) y de la consultoría de línea de base del Proyecto de Implantación de Protocolo de Familia y Ámbitos de Gobierno en Pymes Hondureñas (ATN/ME-11127-HO).

empresas protocolizadas, que difundirán los beneficios de contar con herramientas de gobierno corporativo y un protocolo familiar entre sus pares; y iii) la decisión de la ULSA de institucionalizar el proyecto de EFs con la creación de la Jefatura de Negocios Familiares, permitiendo que pase a formar parte de la oferta de desarrollo empresarial de la Coordinación de Vinculación.

Si bien el indicador de propósito del proyecto no se ha cumplido, este proyecto piloto ha definido una metodología de trabajo que resulta apta para las empresas familiares mexicanas y ha sentado las bases para un crecimiento permanente del número de Pymes familiares profesionalizadas y con mayores probabilidades de supervivencia en el tiempo. Las posibilidades de expansión de los servicios ofrecidos por la Jefatura de Empresas Familiares de la ULSA son ilimitadas, y dependen exclusivamente de la capacidad de gestión del Lic. Ignacio Moreno Delgado y del apoyo que brinde a la Jefatura la Coordinación de Vinculación.

## **V. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO (EFECTIVIDAD)**

En este capítulo se analizan los resultados del proyecto en términos de impacto en los distintos niveles. Las conclusiones que aquí se presentan surgen del relevamiento de información primaria recabada por este consultor durante la misión<sup>11</sup>.

Debido a que este proyecto ha logrado avances en sus distintos componentes, es posible medir sus impactos. Con respecto al primer componente, referido al desarrollo de tipología de la problemática de las empresas familiares y el diseño de un modelo, al tratarse de un componente con resultados teóricos, sólo es posible identificar el impacto del mismo en los resultados del componente de implantación en las empresas.

En cuanto al componente de sensibilización de Pymes familiares y capacitación de consultores, se han llevado a cabo numerosas actividades de sensibilización y varias instancias de formación de consultores.

Con relación al tercer componente (implantación del modelo), de acuerdo a lo establecido en el Marco Lógico del proyecto, al finalizar el mismo, al menos 150 EFs beneficiarias deberían haber implementado estructuras de gobiernos y redactado el protocolo familiar. Este componente está cumplido en un 70%, y si bien sólo se lograron implantar un 36% de las Pymes previstas, es posible medir el impacto del mismo.

El impacto del cuarto componente, relacionado con la difusión de las experiencias, recién podrá medirse en un plazo de tres años o más.

Para facilitar la lectura, se presentan las conclusiones desagregando cada componente.

### **V.1 Evaluación de impacto por componentes**

#### **V.1.1 Componente 1: Desarrollo de tipología de la problemática de las empresas y diseño de modelo.**

Este componente tuvo como objetivo el establecimiento de un marco conceptual, debido a que la temática del proyecto era totalmente novedosa para Latinoamérica al momento del diseño. Como se mencionó antes, es difícil encontrar impacto para este componente, dado que es un componente de apoyo para el resto del proyecto. Sin embargo, los documentos de apoyo teórico que desarrolló el Lic. Alejandro Fernández del Castillo son empleados por los consultores en su trabajo con las empresas, por lo que su impacto se refleja en los resultados del componente de implantación.

#### **V.1.2 Componente 2: Sensibilización de Pymes familiares y capacitación de consultores**

---

<sup>11</sup> Durante la misión se llevaron a cabo 5 entrevistas en profundidad, 4 reuniones grupales a las que asistieron 17 empresarios y 8 consultores. Además se recibieron 24 cuestionarios, 9 respondidos por empresarios protocolizadas y 14 consultores que llevaron a cabo el proceso de asistencia técnica en el marco del proyecto. También se llevaron a cabo 5 reuniones con el Coordinador del proyecto.

Este componente tiene dos propósitos: i) que las EFs y otros grupos de interés comprendan que la supervivencia y desarrollo de este tipo de empresas depende del grado de profesionalización, principalmente mediante la implantación de estructuras de gobierno y protocolos de familia, que regulen la relación entre la familia y la empresa; y ii) capacitar consultores a través de cursos específicos.

Con relación al primer objetivo, que es instalar la temática de EFs en el mercado, a diferencia de otros proyectos de EFs del FOMIN, en este caso el impacto es aún reducido, dado que sólo se ha logrado instalar la temática de EFs en las entidades empresariales vinculadas al proyecto. De todos modos, este resultado no es menor, debido a que por la magnitud de la ciudad de México resulta imposible que un proyecto piloto tenga la capacidad de instalar un tema nuevo en el mercado de la capital<sup>12</sup>.

Con relación a otros estados, donde el proyecto ha comenzado a intervenir como Querétaro, Hidalgo, Puebla, Tlaxcala, Morelos y Jalisco, la cantidad de empresas atendidas continúa siendo reducida como para lograr dar a conocer la temática en el mercado. No obstante, en estos estados, por sus dimensiones y características, resultará más fácil que la ULSA logre instalar la temática en el mediano plazo, si continúan las acciones de sensibilización a través de entidades empresariales y si se convoca a empresarios protocolizados a contar su experiencia ante un auditorio.

Al contrario, el impacto en el otro objetivo del componente, que es la capacitación a consultores es elevado, porque se logró desarrollar una oferta de servicios especializados de asistencia a Pymes familiares que no existía antes en el mercado. Asimismo, el equipo de consultores no sólo tiene conocimiento sobre empresas familiares, sino que además prestan servicios especializados de asistencia a Pymes en otros temas, generando así un equipo multidisciplinario. Un indicador del nivel de los consultores está dado por el hecho de que varios de ellos han firmado contrato con empresas familiares por montos superiores a los establecidos por el proyecto ULSA/FOMIN.

En el caso de los cursos de capacitación para mejorar la oferta, es posible evaluar el impacto tomando tres de los distintos niveles de evaluación usualmente utilizados en capacitación para el trabajo: satisfacción, transferencia e impacto.

i) En cuanto a la satisfacción, al igual que en la evaluación intermedia, en general los consultores entrevistados se mostraron satisfechos con la capacitación recibida durante la Diplomatura, pero en su mayoría plantearon la necesidad de realizar cambios para que la misma tenga más aplicación práctica. Además, varios de los consultores entrevistados expresaron la necesidad de contar con cursos periódicos de actualización. En las entrevistas realizadas por esta consultoría a los consultores, se planteó la siguiente pregunta relacionada al nivel de satisfacción y surgieron las siguientes expresiones:

---

<sup>12</sup> En los otros proyectos de EFs, la Agencia Ejecutora logró imponer la temática en el mercado, pero es necesario aclarar que se trata de mercados mucho más pequeños. Por ejemplo, Córdoba (Argentina) y Managua (Nicaragua) tienen una población de 1.400.000 habitantes; y Santiago de los Caballeros (República Dominicana) y Tegucigalpa (Honduras) una población cercana a 1.900.000 habitantes.

### ***¿Está satisfecho con el nivel de la Diplomatura?***

*“De lo que estoy seguro es de que se aprende más haciendo el trabajo y ahora que estoy redactando el protocolo de mi cliente es como que he aprendido más. Quisiera que de manera programada pudiéramos tener cursos de aprendizaje y reuniones de retroalimentación para enriquecernos aún más en el conocimiento y experiencia.”*

*“Sería deseable ampliar lo referente a administración de conflictos y aspectos societarios.”*

*“Sí, pero podría mejorar con actualizaciones periódicas, al menos cada año.”*

*“Sí, considero que es muy básico pero para un Diplomado es adecuado.”*

*“No, ya que solamente es una Constancia de Capacitación, no un CERTIFICADO como consultor además que demoraron 6 (seis meses) en emitir la constancia”*

*“Sí como un inicio y preparación para actuar como consultor, pero creo que debe irse actualizando periódicamente con cursos que los consultores puedan escoger o que sea de interés de la institución que lo tomen los consultores como un proceso de actualización y certificación constante o periódica.”*

*“Definitivamente puede y debe mejorar.”*

Por último, todos los consultores beneficiarios indicaron que el costo les pareció razonable y varios de ellos recomendaron el curso a otras personas.

ii) Un segundo nivel es la transferencia, es decir, la constatación de que lo aprendido ha podido ser aplicado al contexto laboral, superando lo que ocurre comúnmente en cursos similares en los cuales lo aprendido no se transfiere (denominado “efecto encapsulamiento”).

Según las entrevistas realizadas, la mayoría de los consultores consideró que la misma les brindó herramientas para trabajar con EFs. Sin embargo, algunos egresados indicaron, como falencia importante, la falta de algún caso práctico, ya que creen que eso les hubiese brindado las competencias necesarias para poder desarrollar un protocolo o implantar nuevas estructuras de gobierno corporativo. Las siguientes frases rescatadas de las entrevistas ilustran todo lo anterior:

### ***¿Cree que el curso le brindó las herramientas necesarias para implementar un proceso de cambio de estructuras de gobierno y para redactar un protocolo en Pymes?***

*“Por supuesto que sí, reafirmé herramientas y aprendí nuevas, sobre todo la perspectiva del consultor para Pymes.”*



*“La verdad no del todo, siento que fue muy rápido, con información de “golpe”, sin experiencia en ciertos ámbitos lo que dificulta la comprensión profunda. Mi recomendación sería que fuera de más horas y que las sesiones fueran más espaciadas para tener tiempo para estudiar.”*

*“Creo que un formato de taller sería muy útil para integrar la información que los especialistas nos dieron.”*

*“En general sí, sin embargo tuvimos que buscar además información en Internet para ampliar nuestros conocimientos en pro de nuestros clientes.”*

*“Recibimos buenas herramientas, pero ayudaría mucho contar con un ejemplo de protocolo antes de asistir con la primera empresa ya que no se tiene alguno de referencia. Tal vez durante el curso podría ser un trabajo extra clase pero nos ayudaría al momento de asistir con las empresas tener una referencia.”*

*“No, el curso sólo trazo una guía, pero lo que realmente me ayuda es mi preparación y experiencia previa como Coach Ejecutivo y Familiar.”*

iii) En relación al impacto en los participantes, en función de la información obtenida de las entrevistas, es posible afirmar que ha sido satisfactorio. Los beneficiarios señalaron que asistir al curso les permitió adquirir nuevas herramientas, cambiar la manera de trabajar y generar nuevas oportunidades de negocios, como lo muestran las siguientes respuestas a la pregunta:

***¿Cuál fue el mayor impacto de haber participado del curso?***

*“Aprender a escuchar los problemas de los industriales y sus familiares, trabajando en la organización y algunas veces tener que mediar entre ellos, aún cuando no era nuestro papel, todo en función del bienestar de las personas de las Pymes.”*

*“La respuesta de los industriales, hombres o mujeres involucrados en la problemática familiar/empresarial, cuando veían que la problemática tenía solución al permitir la comunicación abierta entre ellos y su deseo de que llegara a un acuerdo entre ellos.”*

*“La diferencia que hace el Protocolo Familiar en la armonía familiar para que perdure en el tiempo el negocio familiar”*

*“Obtener una metodología adecuada a nuestro mercado, conocimientos de expertos y Poder Certificarme como consultor”*

*“El primero reconocer que es lo que hice mal en mi empresa familiar y que pude haber hecho mejor y evitado dolores de cabeza. El segundo es saber que tengo una solución que ofrecer a otros empresarios para “Vivir su empresa con intensidad, alegría y recompensa” esto último me llena de mucha satisfacción.”*

*“Darme cuenta de las herramientas de administración existentes y técnicas de disuasión plenamente probadas para poder encaminar el proyecto de Protocolo hacia los objetivos pretendidos”*

*“Sensibilizarme sobre la necesidad de profesionalización de las Pymes, pero en especial sobre la poca atención en todos los niveles, acerca de los procesos emocionales en las empresas”*

Hay que recordar aquí las limitaciones de la metodología de medición de impacto que se basa en percepciones de los participantes. El uso de esta metodología no permite aislar totalmente los efectos del proyecto de otros como el denominado “sesgo de selección” (es decir, que los participantes de los cursos sean justamente personas que de algún modo u otro tienen intrínsecamente mayores posibilidades de éxito que los no participantes).

### **V.1.3 Componente 3: Implantación del modelo**

Este componente tiene como único propósito implantar las herramientas de protocolos de familia en las Pymes familiares. Por sus características, es el componente esencial del proyecto y el que se espera genere el mayor impacto en el mercado. A diferencia de la evaluación intermedia, cuando sólo dos empresas estaban protocolizadas, en esta oportunidad fue posible entrevistar personalmente a 11 empresarios en el Distrito Federal, a 6 empresarios en Guadalajara y recibir encuestas de otros 9 empresarios.

El impacto registrado a partir del proceso de implementación del protocolo en las empresas beneficiarias fue muy importante. Este proceso lleva a la familia a revisar temas y a exponerse en un ámbito seguro y para que se genere este clima es necesario que la familia se sienta en confianza con la presencia del consultor y, cuando eso ocurre, el mismo se convierte en una especie de soporte para la empresa familiar.

El impacto se refleja en distintos aspectos de las relaciones entre familiares y al interior de la empresa. Uno de los principales impactos es la **profesionalización** de las Pymes familiares, ya que a partir del trabajo de los consultores, los empresarios se dan cuenta de la importancia de planificar, de replantear la estrategia y de mejorar algunos aspectos de la empresa. Las siguientes frases de los entrevistados afirman lo anterior:

*“Nosotros éramos persona física y como resultado del protocolo, nos convertimos en empresa.”*

*“Este proceso tuvo un gran impacto, por la planificación estratégica y la posibilidad de definir el horizonte, la misión y la visión de la empresa, y organizar la sucesión”*

*“La consultoría nos ayudó a hacer conciencia, llevar orden, minutas y sobretodo ser interventor en los momentos más álgidos”*

*“El proyecto vino a darnos claridad entre nosotros. A pesar de que hace años que trabajo con mi padre y mi hermano, este proceso nos permitió redefinir muchas cosas al interior de la firma.”*

Además, los empresarios destacaron como el proceso los ayudó a dirigir una empresa, con **claridad de los roles de cada miembro de la familia**, tanto de los que trabajan en la empresa como de los que no lo hacen, y al tener una visión profesional, ser capaces de apartar a un familiar si no responde a lo que se espera de él/ella, como lo demuestran los siguientes testimonios:

*“Hemos hecho acuerdos por los cuales quien no funcione en el negocio se va a tener que ir”*

*“Contar con el protocolo te da frialdad, la posibilidad de decirle a alguno de los miembros de la familia que no sirve para el trabajo y se tiene que ir. Hay que mover la pieza que no funciona a un lado, aún cuando sea parte de la familia.”*

*“Mis hijos quieren trabajar en la empresa, pero no quieren manejarla. Ellos quieren seguir como Gerente de Ventas y de Administración, pero estamos pensando en contratar una persona externa a la familia para que la dirija. El Consejo de Familia tiene que dar las pautas al Consejo de Administración sobre cómo quieren que marche la empresa. “*

Otro de los ámbitos donde se destaca el impacto de los procesos de protocolización promovidos por el proyecto fue en las **relaciones entre familiares y en la relación entre la familia y la empresa**. Los siguientes testimonios dan cuenta de ello:

*“Con el protocolo me di cuenta que no conocía a mis hijos, no sabía para qué eran buenos, los estaba empujando a hacer cosas para las cuales ellos no eran buenos.”*

*“El protocolo permitió darle voz a otros miembros de la familia, que se expresaran y que no sólo los dos socios fundadores pudieran manifestar sus ideas.”*

*“Creo que el trabajar unidos como familia y como ejecutivos nos dio otro enfoque en nuestra relación, en algunos casos debo reconocerlo la hizo más compleja, pero por sobre todo somos una familia, eso está claro”*

*“Durante el proceso surgieron algunos temas que nos han tocado en lo profundo, incluso necesitamos contratar a un psicólogo para solucionarlo.”*

*“Concientizarnos de que la familia no está contra la empresa, se pueden llevar bien y fortalecerse”*

*“La familia empresaria quiso llevar adelante este proceso, por problemas dentro de la misma familia ocasionados por la falta del protocolo”*

Los empresarios también destacaron como el protocolo les brindó claridad sobre la **participación de los miembros de la familia en el negocio**:

*“El principal resultado fue establecer los límites y ponerlos por escrito.”*

*“La parte más difícil fue ver qué hacer con la familia extendida, esposas de hermanos y primos y sus hijos.”*

*“El protocolo nos llevó a revisar, chequear todo lo que estábamos haciendo, qué hacer con la familia extendida, muchas preguntas salieron a partir del proceso”*

*“Hay cosas que se daban por hechas, pero dejar sentado en el protocolo que le vamos a brindar una renta vitalicia a nuestros padres te brinda tranquilidad.”*

El **sentido de pertenencia de los miembros de la familia**, y el ordenamiento de aspectos patrimoniales y de propiedad de la empresa fue otro de los impactos destacados. Los empresarios manifestaron lo siguiente:

*“El Consejo de Familia nos ha permitido organizarnos, ya que ninguno de mis 3 hijos estaba involucrado en el negocio familiar. Ahora están interesados en formar gobierno corporativo, ahora ya trabajan los tres en la empresa. Si bien hace dos años no querían saber nada de la empresa, ahorita me están ayudando a organizarnos, a sacar la empresa adelante, a hacer las cosas en distinta forma y lograr los cambios.”*

*“Gracias al proyecto, nuestros hijos que están en otros temas, ahora están enterados de lo que sucede en la empresa.”*

*“Somos dos hermanos, nuestro padre nos dejó a cargo de la empresa y cometimos nuestros errores. Esos errores cuestan, pero es la única forma que las nuevas generaciones podamos tomar las riendas del negocio.”*

*“El proceso del protocolo fue útil para que mi madre pudiera reflejar sus sentimientos y valores.”*

*“La familia quiso llevar adelante este proceso por los problemas de sentimiento de propiedad, pertenencia, derechos adquiridos y conflictos sentimentales”*

*“La idea es que los sucesores estén al tanto de lo que es la empresa, de cómo funciona y cuanto vale. Para que si quieren seguir en la empresa sepan de que se trata, y si quieren venderla, que sepan cuanto pedir por ella.”*

De acuerdo a los comentarios de los empresarios, su participación en el proceso de protocolización ha modificado el **orden administrativo** y el **control del flujo de dinero** en la empresa, por lo cual se espera que esto tenga un impacto económico positivo para la compañía. Estas frases refrendan esto:

*“Estamos reordenando primero que nada las descripciones de puestos, funciones y responsabilidades de cada posición, no hemos cambiado aun las estructuras.”*

*“La consultoría nos permitió tapar algunos hoyos que tenía nuestra administración y establecer los puestos dentro de la organización, con los compromisos correspondientes a cada uno.”*

*“El mayor impacto de la protocolización fue la organización de la empresa, que permitió crear divisiones al interior de la empresa y no que todo es de todos y que todos hagan todo.”*

*“El proceso nos permitió organizarnos, y evitar que los problemas de la empresa afectaran la relación familiar.”*

*“A mi madre y a mí nos sirvió de catarsis ya que mis hermanos mayores estaban acostumbrados a ir a la empresa y sacar el dinero que necesitaban.”*

*“Antes mi mamá decía “es mi dinero” y ella salvaba al hijo en dificultades. Ahora ella dice “es dinero de la empresa que tiene sus necesidades”. De algún modo, el hecho de tener el protocolo ha limitado a los miembros de la familia a sacar dinero de la empresa, ahora saben que no pueden y buscan otra alternativa para sus necesidades.”*

Además, algunos empresarios coincidieron en que la implementación del protocolo es el primer paso, que **permanecerá en el tiempo** y fortalecerá a la compañía en el futuro, al dejar un **sendero trazado** y resueltos problemas potenciales. Las siguientes expresiones fortalecen esta idea:

*“Después del protocolo entramos a otro proceso de profesionalización. Es un proceso dinámico y el protocolo debe ser considerado como un documento dinámico, que debe ser revisado de forma periódica. Es un punto de partida desde el cual se ingresa a un proceso que se mantiene en el tiempo”*

*“Estamos convencidos de la necesidad de dar forma a las normas, políticas y procedimientos que deben regir este y cualquier negocio, si queremos salir adelante en el futuro es necesario fincar las bases para poder medir la gestión del negocio”*

*“Pensábamos que las cosas se estaban dando bien, porque teníamos resultados económicos. Pero no pensábamos en el futuro, no pensábamos que pasaría si alguna de nosotras se casaba o fallecía. Ahora tenemos una certeza de que queremos hacer. Ahora nos exigimos ser más certezas en lo que queremos para el negocio.”*

*“El asesor nos abrió el horizonte de comprensión desde muchísimos lados, la sucesión, la participación de los miembros de la familia, etc. El protocolo familiar nos ofreció una hoja de ruta.”*

*“Decidimos llevar adelante este proceso para poner orden y trascender en el futuro”*

A partir de la información obtenida durante el trabajo de campo, es posible afirmar que la profesionalización de las empresas a través de las estructuras de gobierno y de los protocolos familiares tiene un **impacto real en los negocios, en las familias y en las personas**. Algunas frases de los empresarios entrevistados manifiestan claramente esto:

*“Este proceso nos ayudó a reenfocar el negocio, y el año pasado doblamos las ventas. Si bien hay factores externos, sin la plataforma del protocolo hay muchas cosas que no hubiésemos hecho.”*

*“Para mi mamá de 82 años y que solo había podido hacer la primaria, la entrega del protocolo fue como una graduación. Salió super contenta, muy motivada, muy diferente y cambió la forma en que se percibe a sí misma.”*

*“El protocolo nos llevó a reflexionar no sólo sobre lo que estábamos planeando sino también sobre lo que ya habíamos avanzado”*

*“A partir del protocolo hemos planteado nuevas perspectivas para crecer.”*

Por último, vale la pena destacar como el proceso de profesionalización permitió a los empresarios descubrir el **rol social** que deben asumir como propietarios de empresas. Las siguientes frases manifiestan esto:

*“Este proceso nos permitió descubrir que además de los aspectos económicos de las empresas se debe considerar muy en serio el papel social de éstas entre trabajadores, directivos, proveedores, dueños de la Empresa, clientes e instituciones, etc.”*

*“La estructura que se formó a partir de la consultoría va a ir mejorando y esto se reflejará en la operación de la empresa y la calidad de vida de todos los colaboradores.”*

*“El principal problema es que subsistan los empleos que hemos creado. Tenemos que lograr que se cree una cultura de mantenimiento de las empresas familiares.”*

*“Nos sumamos al proyecto de la ULSA debido al ambiente de alta mortandad de empresas, para generar mayor aprovechamiento económico y social de los participantes en la empresa”*

#### **V.1.4 Componente 4: Difusión de experiencias**

El propósito de este componente es explicitar, difundir, potenciar y mantener a lo largo del tiempo, los aprendizajes, mejoras y beneficios que experimentaron las EFs.

Si bien se llevó a cabo el Seminario Internacional y durante las sensibilizaciones se informa acerca de experiencias y resultados, no es posible aún determinar el impacto de este componente 3. Sin embargo, los comentarios positivos de los empresarios permiten mostrar los resultados positivos de esta intervención, y si se difunden correctamente los resultados del

proyecto, incluyendo la participación de la Secretaría de Economía a través de Fondo Pyme, es posible generar impacto en los tomadores de decisión, para que este proyecto piloto sea escalado con fondos públicos, logrando así abarcar un número más significativo de Pymes familiares mexicanas.

## **V.2. Conclusiones**

Por todo lo expuesto, puede concluirse que el impacto del proyecto se observa en la creación de un mercado para consultores que brinden AT a las EFs (Componente 2), y en la implementación de estructuras de gobiernos en las EFs y la redacción de protocolos familiares (Componente 3).

Como todos los proyectos financiados por el FOMIN, este fue un proyecto piloto, por lo que su impacto es reducido. Si bien a la fecha la cantidad de empresas profesionalizadas es ínfima, en comparación al universo de EFs mexicanas, es posible aseverar que el conocimiento de la temática en la región y el mercado de consultoría de EFs cambiaron como consecuencia del proyecto. A futuro, se espera que la ULSA continúe replicando las acciones del proyecto en las distintas regiones de México, por lo cual el impacto del proyecto a mediano y largo plazo puede ser significativo.

## **VI. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

En este capítulo se analiza la ejecución del proyecto. La atención se centra en el rol y el desempeño de la agencia ejecutora, en los procedimientos establecidos y en la calidad y oportunidad de los servicios brindados.

### **VI.1 Principales fechas del proyecto**

Como forma sintética de presentación de las actividades ejecutadas se presenta un detalle de los principales hitos logrados por el proyecto<sup>13</sup>.

Las fechas claves del Proyecto son las siguientes:

- ✓ El 30 de mayo de 2007, se firmó la Carta Convenio entre ULSA y el BID, y se invirtieron 3 meses para preparar y terminar las condiciones previas del Convenio.
- ✓ Se contrató al coordinador del proyecto acordado en agosto de 2007, otorgándose la no objeción para la contratación el 28 de septiembre.
- ✓ El Banco realizó el primer desembolso de 100.463 dólares en septiembre de 2007.
- ✓ En el mes de marzo de 2008 se firmó el contrato con un consultor para diseñar la Línea de Base.
- ✓ A partir del 01 de diciembre de 2008 se contrató un nuevo Coordinador del Proyecto, el Lic. Ignacio Moreno Delgado.
- ✓ La fecha original de final de ejecución era el 30 de noviembre de 2010 y la fecha de último desembolso en el mes de mayo de 2011.
- ✓ Como se otorgó una extensión al proyecto, la fecha final de ejecución fue en noviembre de 2012 y la fecha de último desembolso en el mes de mayo de 2013.

### **VI.2 Desempeño en la ejecución**

#### **VI.2.1 Diligencia en los procesos**

Afortunadamente, los problemas en la firma de contratos y en la emisión de facturas reportados durante la evaluación intermedia fueron superados, y durante la misión de evaluación no se detectaron dificultades administrativas.

A diferencia de otros proyectos, en este caso no se ha constituido un equipo específico de la Unidad Coordinadora, sino que el Coordinador debe apoyarse en el personal de la Coordinación de Vinculación como soporte administrativo, y en el área de administración de la ULSA para temas contables. Si bien esto ha mejorado respecto a la evaluación intermedia y el Coordinador invierte menos tiempo en tareas administrativas, no resulta lo mismo contar con un equipo de 2 o 3 personas dedicadas exclusivamente a la gestión del proyecto que recibir apoyo de personal estable de la Agencia Ejecutora.

---

<sup>13</sup> Para un detalle completo de las actividades se pueden ver los Reportes de Estado de Proyecto (PSR) presentados por la Unidad Ejecutora.



El Coordinador de la UC ha demostrado una alta capacidad de trabajo y un gran compromiso con el éxito del proyecto, trabaja con mucha responsabilidad por lo que hace, pero debido al reducido equipo de trabajo y a su personalidad, no delega lo suficiente, destinando demasiado tiempo a tareas no estratégicas. Sin embargo, y a diferencia de lo encontrado durante la evaluación intermedia, el tiempo de respuesta de la ULSA a los requerimientos de los consultores ha mejorado notablemente.

Por último, el software de gestión del proyecto nunca funcionó y eso ha generado inconvenientes para el seguimiento a las empresas, tanto a las beneficiarias (que fueron priorizadas) como a las que asistieron a los eventos de sensibilización (que no fueron contactadas después de los eventos, perdiendo así el interés inicial manifestado en el proyecto). Además, el volumen de información generado por el proyecto es cada vez mayor, y a pesar de que el Coordinador lleva ordenadamente la información en planillas Excel, no cuenta con un sistema de alertas ni de priorización de actividades. La ULSA, aún sin recursos del FOMIN, debería invertir en un software de gestión de clientes (CRM) para garantizar un adecuado seguimiento a las actividades relacionadas con las EFs.

### **VI.2.2 Comunicación eficiente y efectiva con sus beneficiarios**

Para un mejor análisis, se examinará por un lado la comunicación con las Pymes Familiares y por otro con los consultores seleccionados por el proyecto.

La comunicación y difusión del proyecto hacia las Pymes era una de las principales flaquezas del proyecto detectados en la evaluación intermedia, y continúa siendo la mayor debilidad. Hay que destacar que la comunicación a través de las cámaras empresariales mejoró notablemente, ya que se realizaron numerosas presentaciones en diversas instituciones empresariales en los diferentes estados. Sin embargo, han surgido dificultades que han impedido que los esfuerzos realizados surtieran efecto en el interés de las Pymes en sumarse al proyecto. Algunas de las causas fueron:

- i) Las empresas que asisten a las sensibilizaciones, no son el segmento objetivo que necesita el proyecto, ya que la mayoría son personas físicas con actividad empresarial.
- ii) No se involucró a los empresarios beneficiados en la difusión, salvo a través de testimonios grabados en video. Permitir que algún empresario cuente su experiencia con testimonios en vivo durante un evento de difusión generaría un mayor interés por parte de los asistentes. Uno de los empresarios entrevistados manifestó:

*“Es mucho más enriquecedor ver a uno de los compañeros empresarios que nos cuenta de cómo su empresa pasó de ser una EF a ser una empresa internacional, con una organización profesional.”*

- iii) No se realizó desde la ULSA un seguimiento adecuado posterior a los eventos de sensibilización. Los empresarios, que al ser sensibilizados se sienten atraídos por la idea de protocolizar su empresa, pierden interés si no son contactados desde la ULSA, y no sólo una vez sino de forma reiterada en los días posteriores al evento. Los consultores entrevistados expresaron esto con sus palabras:

*“Una de las empresas que el día de hoy estoy iniciando con el Protocolo asistió a una charla hace 18 meses y desde entonces le he venido dando seguimiento con llamadas constantes y hasta este mes me han dado el sí.”*

*“Los empresarios después de llamarles por más de un año me dicen: “bueno, acepté porque era tanta su insistencia que de plano ya no me dejó otra alternativa y supongo que su producto ha de ser muy bueno por tanta insistencia.”*

Resulta necesario implementar otras estrategias de comunicación y sensibilización de Pymes, porque el éxito de la Jefatura de Empresas Familiares de la ULSA depende de ello. En el capítulo VIII se establecen recomendaciones para incrementar el número de Pymes beneficiarias.

No obstante, vale la pena destacar que una vez que las empresas se incorporan al proyecto y comienza el proceso de implantación del protocolo, el Coordinador realiza un adecuado seguimiento, tanto con los empresarios como con los consultores encargados de la implantación. Tanto a través de las entrevistas mantenidas con empresarios y consultores como de las encuestas recibidas, todos los entrevistados, con excepción de un empresario, manifestaron su satisfacción por el acompañamiento brindado por el proyecto.

Con relación a la comunicación del proyecto con los consultores seleccionados y certificados, a diferencia de lo relevado durante la evaluación intermedia, la misma es adecuada. Sin embargo, sería importante que desde la ULSA se organizaran reuniones periódicas grupales entre los consultores y el coordinador, para que los consultores tengan la oportunidad de comentar el desarrollo de sus consultorías y compartir experiencias y lecciones aprendidas.

Asimismo, existe entre los consultores interés en dar seguimiento a las empresas que asistieron a un evento de sensibilización, pero de acuerdo a lo informado, el Coordinador del proyecto no tiene interés en delegar el seguimiento a los potenciales clientes en los consultores. Esto debería ser revisado, ya que el mismo Coordinador manifestó no tener tiempo para dar un seguimiento a potenciales clientes surgidos de las sensibilizaciones. Aprovechando el excelente grupo de consultores formados por el proyecto, se debería implementar una forma de distribuir las empresas entre los consultores, para que les brinden seguimiento y las acerquen como clientes a la Jefatura de EFs de la ULSA.

Un cambio positivo que se observa es en la relación entre los consultores y la ULSA, que hasta la evaluación intermedia había sido altamente insatisfactoria. En esta oportunidad, los consultores no manifestaron dificultades respecto al contacto que tiene la ULSA con ellos, y al modo en que han sido involucrados en el proyecto.

El último aspecto a considerar relacionado con la comunicación con los beneficiarios, es el material publicitario, y resulta sorprendente que este proyecto no haya desarrollado piezas comunicacionales, como folletos o afiches. Tampoco se han empleado otras estrategias de comunicación, como el seguimiento o invitación telefónica a empresas de bases de datos de cámaras empresariales, o de revistas de negocios, para garantizar una masa crítica de potenciales clientes a los eventos.

### **VI.2.3 Oportunidad de los productos y servicios brindados**

De acuerdo a las entrevistas realizadas, la incorporación de la temática de EFs en Pymes resulta oportuna, ya que los problemas de sucesión, propiedad, relación familia-empresa, etc. Son comunes entre las EFs y este proyecto fue pionero en ofrecer soluciones para estos temas. Las firmas consultoras de primer nivel y otras instituciones educativas están ofreciendo cursos de formación sobre EFs, e incluso asesoramiento, pero los costos resultan prohibitivos para las Pymes. Los testimonios de los empresarios entrevistados dan cuenta de esto:

*“Mi esposa, al momento de firmar el protocolo, lo leyó y me dijo: “¿Por qué no me habías mostrado esto? Tendríamos que haberlo hecho hace mucho.”*

*“Nos acercamos al proyecto porque estábamos en un punto donde buscábamos respuestas y sobre todo una salida a la cantidad de problemas que se estaban suscitando.”*

*“Yo lo venía buscando hace mucho, aunque no tenía claro que era, por eso me llegó como anillo al dedo”*

*“Este proyecto es muy oportuno, porque es una necesidad muy grande dada la enorme cantidad de familias que poseen su propio trabajo, el deseo de progresar bajo ese sistema de empresa familiar y la enorme falta de capacitación para llevar de la mejor manera las relaciones de empresa-familia.”*

*“Tal vez se tardaron algunos años más en traer este servicio a México comparado con otros Países de Latinoamérica que ya manejan del tema. pero me parece algo muy actual en la realidad económica del país y global por la importancia que tienen las Pymes en la economía y/o el Producto Interno Bruto.”*

*“Es un buen momento para ofrecer esto en el país, ya que está comenzando el nuevo sexenio del presidente y hay muchas expectativas positivas.”*

*“No conocía un programa que abarcara estos temas y lo que es más que su principal preocupación fueran las empresas familiares”*

*“En mi caso llego en el justo momento, y no solo es oportuno sino imprescindible.”*

### **VI.2.4 Calidad técnica de los productos y servicios brindados y satisfacción de los beneficiarios**

Como se mencionó anteriormente, el equipo de consultores seleccionados por la ULSA es excelente, y es el principal activo con que cuenta el proyecto. Con relación al curso de capacitación brindado, a pesar de que la mayoría considera que hubiese sido ideal incorporar una práctica a la formación, los consultores están satisfechos.

Respecto a la satisfacción de los empresarios, todos los empresarios coinciden en resaltar la calidad del servicio recibido y la satisfacción con el consultor asignado. Algunas frases expresadas por los empresarios reflejan la satisfacción con el producto recibido:

*“El servicio fue de calidad. El consultor citó personalmente a cada uno de mis hermanos, que no es fácil. Incluso fue a visitar a mi mamá hasta Cuernavaca y logró un buen acercamiento con toda la familia”*

*“El protocolo refleja el pensamiento de los tres miembros de la familia. El consultor captó la esencia de lo que pensábamos mi padre, mi hermano y yo.”*

*“Se tocan temas no agradables, temas ásperos; que nunca habíamos hablado y que resultó difícil de hablar, pero el consultor lo manejó con mucho callo y nos supo llevar. Es parte del proceso, así lo entendimos.”*

*“La verdad fue muy enriquecedor, hubo mucha apertura y aunque fue necesario en algunos casos pedir apoyo a México en verdad hicimos un buen trabajo todo el grupo.”*

*“Para mí el mayor beneficio es la tranquilidad de que muchas cosas que estaban en el limbo ya están por escrito, y en eso ayudó mucho el consultor.”*

No obstante el alto grado de satisfacción de los empresarios, tanto éstos como los consultores, expresaron que el tiempo destinado a la consultoría (32 horas de trabajo con la empresa + 10 horas de gabinete) resulta insuficiente. Incluso, la mayoría de las empresas entrevistadas (80%) tuvieron que contratar horas adicionales para poder terminar el proceso. Las siguientes frases ratifican esto:

*“Creo que faltó tiempo para llevar este proceso, porque los temas son bastantes y la complejidad de cada empresa junto con sus familiares que la conforman de igual manera; a cada quien le toma su tiempo para asimilar o darse cuenta que lo que está haciendo define su futuro dentro o fuera de la empresa.”*

*“El protocolo refleja el pensamiento de la familia, pero se podría haber profundizado más.”*

*“El proceso fue apretado, el contrato implica 30 horas de consultoría y las horas adicionales se cobraban”*

*“El proceso fue corto, nos veíamos una vez por semana por dos o tres horas. Deberían extenderse la cantidad de semanas.”*

Estos comentarios deben ser tenidos en cuenta por la ULSA dentro de su estrategia de sostenibilidad, para diseñar un producto que resulte satisfactorio para los empresarios y que sea atractivo para los consultores desde lo económico.

### VI.2.5 Cantidad de beneficiarios atendidos

En la tabla siguiente se compara, en aquellos casos en los que el indicador está expresado en números, la cantidad de beneficiarios atendidos contra lo planificado en el Marco Lógico.

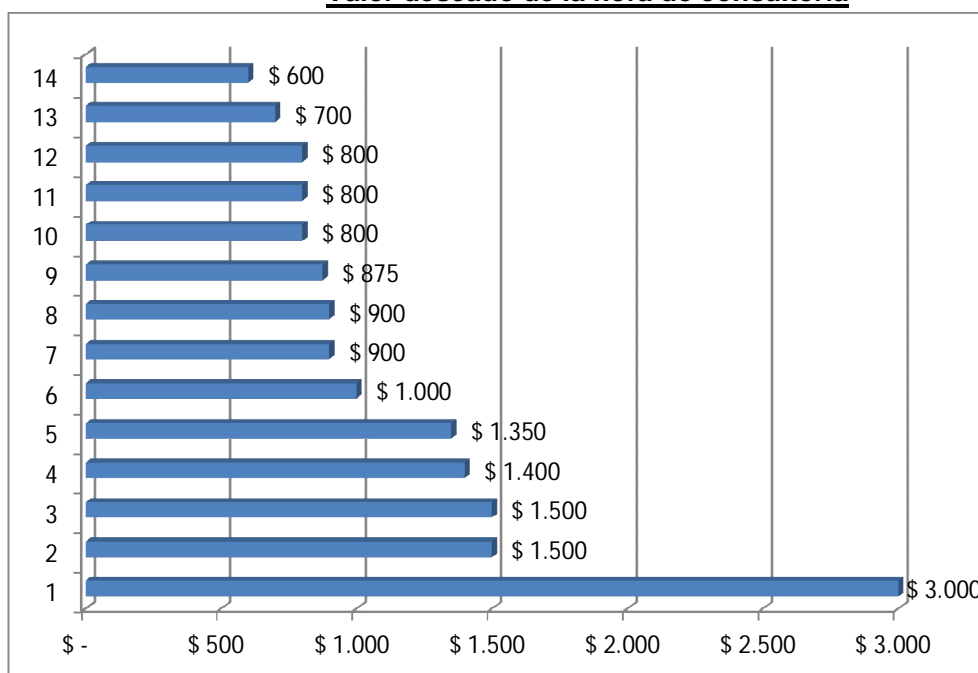
	<b>Indicador</b>	<b>Cantidad de beneficiarios esperados</b>	<b>Cantidad de beneficiarios atendidos</b>
<b>Componente 1</b>	A los 12 meses de ejecución, una base de datos con al menos 750 EFs, clasificadas por tipología.	<b>750</b>	<b>763</b>
<b>Componente 2</b>	A los 24 meses de ejecución, 700 EFs sensibilizadas sobre la importancia del protocolo familiar y ámbitos de gobierno.	<b>700</b>	<b>763</b>
	A los 24 meses de ejecución, 100 consultores capacitados en el modelo.	<b>100</b>	<b>140</b>
	A los 24 meses de ejecución, al menos 20 consultores "certificados" por el proyecto.	<b>20</b>	<b>26</b>
<b>Componente 3</b>	A los 32 meses de ejecución, se formalizan acuerdos para la implantación con al menos 170 Pymes familiares, y se inicia el proceso de implantación mediante la aplicación del modelo.	<b>170</b>	<b>76</b>
	Al final del proyecto, se implantan estructuras de gobierno y se redactan protocolos familiares en base al modelo, en 150 Pymes familiares.	<b>150</b>	<b>54</b>

Como muestra el cuadro anterior, con excepción de los indicadores del componente 3, relacionados con implantación de estructuras de gobierno y redacción de protocolos, en todos los demás indicadores cuantitativos, la cantidad de beneficiarios atendidos superó a la esperada en el Marco Lógico.

### VI.2.6 Precio del Servicio

Todos los consultores entrevistados afirmaron que el valor por hora pagado por el proyecto de la ULSA es inferior a los precios de mercado. Por ello, se consultó a los consultores cual era el valor que deseaban recibir por hora de trabajo, y se recibieron 14 respuestas. Con excepción de un consultor que solicitó \$ 3.000 por hora, el resto varía de \$ 600 a \$ 1.500 por hora, tal como puede observarse en el siguiente gráfico:

### Valor deseado de la hora de consultoría



En realidad, el análisis debería hacerse por el precio total del servicio y no sólo por el valor hora del consultor; teniendo en cuenta esto, y considerando el aumento de horas necesario para que el trabajo no resulte tan acotado, un monto razonable serían \$ 800 por hora, para un total de 52 horas, resultando un valor final por la consultoría de \$ 41.600, equivalente a aproximadamente USD 3.500.

Este es un monto razonable y similar a lo pagado por la mayoría de los proyectos de EFs del FOMIN, como puede observarse en el cuadro siguiente. Con excepción de Nicaragua, donde los recursos destinados al pago de consultores para las empresas beneficiarias totalizan USD 6.000<sup>14</sup>; en los otros proyectos del FOMIN, dicho monto oscila entre USD 2.500 y USD 3.800, al menos durante la vigencia del proyecto. El caso de Argentina es especial, debido a la elevada inflación interna y a un tipo de cambio estable, que generaron que los casi 4.000 dólares pagados a mediados del proyecto, se transformaran en más de USD 8.000 al final del mismo.

De todos modos, como se presentará en el capítulo VIII, la ULSA debería permitir que los consultores negociaran de forma independiente el costo del servicio con sus clientes, pagando a la universidad un porcentaje por el uso del sello de calidad de la ULSA y por algunos servicios adicionales (capacitación, actualizaciones, etc.). Esta forma de trabajo se implementó con éxito desde hace más de 18 meses en el proyecto de EFs de Argentina. De esta forma, los consultores no tendrían razones para vender a las empresas por fuera del proyecto ULSA, como sucede actualmente.

<sup>14</sup> Durante la evaluación intermedia este consultor recomendó reducir el monto pagado a los consultores nicaragüenses de US\$ 6.000 a US\$ 3.500.

**Cuadro Comparativo con proyectos de Empresas Familiares del FOMIN ejecutados en otros países**

	Nicaragua	Argentina	Uruguay	Honduras	México	República Dominicana
<b>Nombre Proyecto</b>	Promoción e implantación de herramientas de gobierno corporativo en Pymes nicaragüenses	Programa de supervivencia y competitividad de las Empresas Familiares en la Región Centro de Argentina	Desarrollo e Implementación de Estructuras de Gobierno en Empresas Familiares	Implantación de Protocolo de Familia y Ámbitos de Gobierno en Pymes Hondureñas	Programa Piloto de Desarrollo e Implementación del Protocolo de Familia en Pymes	Implantación de Protocolo de Familia y Ámbitos de Gobierno en Pymes dominicanas de la Región Norte
<b>Número</b>	ATN/ME-11367-NI	ATN/ME-10282-AR	ATN/ME-11128-UR	ATN/ME-11127-HO	ATN/ME-10302-ME	ATN/ME-11731-DR
<b>Fecha Contrato</b>	20/02/2009	22/03/2007	06/11/2008	16/02/2009	30/05/2007	10/03/2010
<b>Agencia Ejecutora</b>	Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)	Universidad Empresarial Siglo 21 (UES 21)	Cámara Nacional de la Alimentación (CNA) y Cámara Nacional de Com. y Serv. (CNCS)	Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP)	Universidad La Salle (ULSA)	Asociación de Industriales de la Región Norte (AIREN)
<b>Monto total proyecto</b>	US\$ 1.065.061	US\$ 1.603.615	US\$ 961.176	US\$ 1.039.623	US\$ 1.991.628	US\$ 980.448
<b>Aporte Local</b>	US\$ 757.711	US\$ 802.040	US\$ 365.970	US\$ 309.950	US\$ 986.996	US\$ 297.650
<b>FOMIN</b>	US\$ 307.350	US\$ 801.575	US\$ 595.206	US\$ 729.673	US\$ 1.004.632	US\$ 682.798
<b>Beneficiarios Finales</b>	80 Pymes	150 empresas familiares	60 Pymes Familiares	70 Pymes familiares; 5 Pymes no familiares	150 Pymes familiares	80 Pymes familiares y 20 no familiares
<b>Pago a consultores</b>	US\$ 6.000 <sup>(1)</sup>	US\$ 3.330	US\$ 2.500	US\$ 3.800	US\$ 2.275 <sup>(5)</sup>	US\$ 2.500
<b>Junior</b>	-	US\$ 1.484	-	US\$ 1.800 <sup>(4.1)</sup>	-	-
<b>Senior</b>	-	US\$ 1.846	-	US\$ 2.000 <sup>(4.2)</sup>	-	-
<b>Pago Prom. de empresas a consultores</b>	US\$ 1.200	US\$ 2.968 <sup>(2)</sup>	US\$ 4.800 <sup>(3)</sup>	US\$ 630 <sup>(4.3)</sup>	US\$ 2.200	US\$ 3.000 <sup>(6)</sup>



#### Notas:

- (1) Este es el monto total de pago a los consultores. De dicho monto, las empresas pagan el 20% (US\$ 1.200).
- (2) En el esquema de trabajo de Argentina, intervienen dos personas en el proceso de consultoría: un consultor Junior y otro Senior. El monto total cobrado por la consultoría se divide en dos partes iguales. Es decir que cada uno de los consultores cobra US\$ 1.484. Además, el Senior cobra un monto fijo por el “coaching” del consultor Junior, que es de US\$ 362 por empresa, que se paga con fondos del BID-FOMIN. Por lo tanto, en total el consultor Senior cobra US\$ 1.846.
- (3) Este proyecto cuenta con dos ejecutores para realizar la consultoría a empresas, y compiten entre ellos (Centro de Empresas Familiares y Clínica de la Empresa Familiar). Pero en el análisis se considera sólo al Centro de empresas Familiares porque es el que más se asemeja en valores cobrados a consultores y empresas a este proyecto.
- (4.1) En caso de tratarse de empresas no familiares, se le paga US\$ 960 ya que sólo corresponde aplicar Órganos de Gobierno.
- (4.2) En este esquema, el Senior revisa hasta unas 25 empresas si supervisa a 5 juniors, Sin embargo en la práctica no todos los junior tienen 5 empresas. De acuerdo a lo informado por la Unidad ejecutora, se presentará una nueva propuesta ya que consideran que este esquema necesita algunos ajustes.
- (4.3) El convenio que firman las empresas es de US\$ 2.100. El 70% (US\$ 1.470) es subsidio de FOMIN, y el 30% restante (US\$ 630) es la aportación única de la empresa. Este monto total de la consultoría es igual para todas las empresas, independiente del tamaño o del momento en que ingresaron al proyecto.
- (5) Este es el monto total de pago a los consultores, e incluye la elaboración del Protocolo, Plan de Sucesión y Gobierno Corporativo, independientemente del tamaño de la empresa. Al consultor se le paga por hora de consultoría; que en promedio se estima en 32 hs de trabajo en la empresa, más 10 hs de gabinete.
- (6) Está previsto que las primeras treinta empresas no paguen por el servicio de consultoría; las próximas 30 deberán pagarán US\$ 1.000; y las terceras 30 deberán pagarán US\$ 2.000. En adelante, las siguientes deberán desembolsar US\$3.000.

#### **VI.2.7 Dificultades durante la ejecución**

Las dificultades que encontró el equipo de proyecto durante la ejecución, identificadas por este consultor durante la misión de evaluación final, son prácticamente las mismas que se establecieron durante la evaluación intermedia, con la salvedad de que en algunas de ellas se encontraron soluciones que mitigaron su efecto o que directamente fueron solucionadas. Las más importantes son:

- (i) Falta de apoyo de las cámaras empresarias: este era un problema importante al momento de la evaluación intermedia, pero la ULSA consiguió involucrar a cámaras empresarias, realizando eventos de sensibilización en muchas de ellas, como se detalla en el punto IV.2.2.
- (ii) Participación en talleres de empresas que no cumplen con los requisitos mínimos de elegibilidad: este problema no pudo ser solucionado, ya que las cámaras y asociaciones no realizan una depuración en sus registros, y envían invitaciones a todos sus asociados. Algunas soluciones para solucionar esto podrían ser: i) explicitar en la convocatoria que es obligatoria la confirmación telefónica para poder asistir, y aprovechar ese llamado para chequear la elegibilidad de cada Pyme interesada; ii) incorporar un cuestionario de 5 preguntas a la convocatoria, que arroje como resultado si la empresa es o no elegible.



- (iii) Falta de interés de las Pymes en implantar el modelo de Protocolo de Familia, una vez sensibilizados: de acuerdo a lo informado por los consultores, los empresarios que asisten a los eventos de sensibilización en las cámaras, salen muy convencidos en el momento de que es una asesoría necesaria para su negocio, pero si pasan algunos días y no se les contacta se “enfrian” y van dando prioridad a su rutina y quehaceres de su negocio, dejando para después el Protocolo. La ULSA debería destinar una persona, que no sea el coordinador del proyecto, para dar seguimiento a las empresas después de un evento y atender todos los procesos administrativos. Incluso se podría convocar a los consultores a realizar este seguimiento, aún cuando el Coordinador del proyecto considere que es responsabilidad suya, ya que es muy difícil que pueda comunicarse con todas las empresas de manera rápida por sus múltiples ocupaciones. Al respecto, uno de los consultores que más empresas ha protocolizado en el marco del proyecto mencionó lo siguiente:

*“Haber conseguido este número de empresas para desarrollar el Protocolo no ha sido nada sencillo; ha sido mucho trabajo de estar llamando cuando menos 10 veces a cada una de las empresas que han asistido a las charlas que realiza la ULSA. Ya que solamente con una llamada no es suficiente, es muy común que en la primera llamada no esté el Dueño del negocio y que tengamos que buscarlo varias veces para localizarlo, es un trabajo muy arduo y requiere en verdad mucho tiempo, es de mucha persistencia.”*

## VII. SOSTENIBILIDAD Y LECCIONES APRENDIDAS

### VII.1 Análisis de Sostenibilidad

Para iniciar el análisis de la sostenibilidad del proyecto conviene dejar en claro que la idea de “sostenibilidad” incluye más de un concepto. En razón de ello, se puede hacer la distinción entre sostenibilidad institucional, sostenibilidad de las acciones y sostenibilidad de los efectos.

La **sostenibilidad institucional** refiere a las posibilidades que la institución que ha sido financiada circunstancialmente con los fondos del donante, perdure en el tiempo. Estas posibilidades están estrechamente vinculadas a la fortaleza de la institución y a la existencia de voluntades políticas y estratégicas de largo plazo. Requiere también que durante la ejecución del proyecto se hayan producido aprendizajes explícitos (tecnologías, desarrollos, documentos) e implícitos (incorporados en los recursos humanos) que no abandonen la institución luego de que los fondos donados se retiren. En este marco, puede decirse que por su dimensión, sus capacidades institucionales y su importancia como actor académico en el entorno en que trabaja, la sostenibilidad de la ULSA es indudable.

En este caso es necesario analizar la sostenibilidad de la recién creada Jefatura de Empresas Familiares dentro de la Coordinación de Vinculación (CV), que es el sector de la universidad donde se ejecutó el proyecto. La creación de la Jefatura de EFs es una señal del interés de las autoridades de la ULSA y de la CV, de brindar continuidad al proyecto de empresas familiares, constituyéndolo en una unidad de negocios más de la CV, garantizando así la permanencia del Coordinador del proyecto y el conocimiento tácito y explícito que éste ha incorporado y que forma parte del activo intangible de la universidad y debe recibir, en consecuencia, el cuidado que se asigna a todo bien de capital.

Para garantizar la sostenibilidad de la Jefatura de EFs, la ULSA a través de ésta, debe convertirse en una entidad certificadora de los protocolos realizados por los consultores, avalando la metodología de la AT realizada por los consultores; y cobrando para ello un fee al valor de los contratos entre la empresa y los consultores. El objetivo del aval es garantizar la calidad de los procesos de AT, ya que ante el escalamiento de la problemática de las EFs, existe el riesgo que consultores externos al proyecto ofrezcan sus servicios de consultoría sin contar con la capacitación y experiencia necesaria. Además, y como se analizó anteriormente, los mismos consultores formados por la ULSA están ofreciendo sus servicios de consultoría por fuera de la estructura de la universidad. De acuerdo a lo expresado por los consultores con sus propias palabras, las principales razones por las que esto sucede son:

*“El pago es bajo, gana más un consultor por una hora de capacitación frente a grupo que por una hora de consultoría especializada en darle orden, sentido y trascendencia a un negocio, con toda la habilidad, formación y confianza que debe demostrar y ofrecer un consultor de protocolo familiar.”*

*“La complejidad con el papeleo de registro y firma de contratos entre la empresa y ULSA, que se vuelve burocrático.”*

*“El tiempo para cobrar las horas de consultoría a la ULSA, ya que es muy lento el proceso, pueden pasar hasta 45 días para cobrar”*

*“La ULSA no permite desarrollar más de dos protocolos a un solo consultor de manera simultánea, lo cual desalienta el proceso.”*

*“El impedimento que impone la ULSA a los consultores para ofrecer otros servicios, aunque dichos servicios profesionales no estén relacionados con el Protocolo Familiar, aduciendo un cuestionable argumento ético.”*

*“En los casos en que algún consultor que ya esté elaborando el protocolo para una empresa si logra obtener durante ese lapso otra empresa que se interese en el Protocolo, esa segunda empresa no le es asignada al consultor que la consiguió, y consecuentemente, no informará a la ULSA sobre las demás que pudiera obtener.”*

Estos seis temas: i) el monto pagado a los consultores, ii) las demoras de la ULSA en pagar, iii) el papeleo necesario, iv) la cantidad de protocolos simultáneos que puede realizar un consultor, v) el impedimento a ofrecer otros servicios a las empresas, y vi) que el consultor que consigue una empresa no puede quedársela como cliente, deben ser tenidos en cuenta por la ULSA, para que la mayoría de los protocolos realizados por sus consultores pasen a través de la Jefatura.

La posibilidad de que la ULSA cobre un porcentaje de los trabajos negociados de forma independiente por los consultores con las empresas fue bien aceptada por los consultores y también por los empresarios entrevistados, pero ese porcentaje no puede ser superior a un 20%, ya que de lo contrario los empresarios no estarán dispuestos a pagarlo, y los consultores continuaran ofreciendo sus servicios por fuera de la estructura de la ULSA. Asimismo, es importante que además de la certificación para usar el sello de la ULSA, la Jefatura de EFs continúe ofreciendo el apoyo de consultores senior, cursos y seminarios de actualización para consultores y familias empresarias, y la promoción, consecución y asignación de clientes.

Los empresarios entrevistados destacaron el valor y la importancia del prestigio de la ULSA al momento de tomar la decisión de contratar la consultoría. Las siguientes expresiones ratifican esto:

*“El sello de la ULSA ayudó a tomar la decisión de acercarse.”*

*“Nuestra familia pensó, La Salle tiene prestigio, no es un consultor suelto. Eso ayudó a tomar la decisión”*

*“Habíamos visto a un consultor prestigioso de México en EFs, pero es solamente un consultor, mientras que la universidad es la posibilidad de otros servicios, bolsas de trabajo y generar vínculos. Te da una certificación mucho más fuerte.”*

*“El nombre de La Salle brinda seguridad, es un respaldo.”*

*“Si no hubiese tenido el programa el sello de La Salle yo no lo hubiese tomado, aunque hubiese costado la mitad”*

*“El prestigio de La Salle es muy importante incluso atrae más que los programas del gobierno”*

Considerando todo lo anterior, durante la misión de evaluación se realizó un análisis financiero de sostenibilidad de la Jefatura de EFs. Los costos fijos de operación, incluyendo un Asistente, son \$ 109.000, tal como se detalla en la siguiente tabla:

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>Monto</b>
Honorarios Coordinador Negocios Familiares	40.000
Honorarios Asistente	10.000
Honorarios Consultor Senior	4.000
Honorarios Instructor Taller Sensibilización	500
Honorarios Instructor Taller Sensibilización	5.000
Costo Taller Sensibilización (Alimentos/Renta Salón)	3.333
Viáticos Taller Sensibilización (Instructor y Coordinador)	
Transporte	4.000
Alimentos	600
Hospedaje	1.333
Costo Firma Protocolo Coordinador Negocios Familiares	
Transporte	27.000
Alimentos	4.050
Hospedaje	9.000
Costo Evento entrega Certificaciones	1.000
<b>Total</b>	<b>109.817</b>

En base a los comentarios de consultores y empresarios, se propone como hipótesis que los consultores paguen un 20% a la ULSA por contar con el Sello de Calidad y por los seminarios de actualización. Asimismo, se considera que el precio de venta promedio de una consultoría serán \$80.000, es decir 52 horas de consultoría a \$ 1.500 por hora. De esta forma, para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, para cobrar los costos fijos de la Jefatura de EFs, se necesitan desarrollar 82 procesos de protocolización por año, es decir casi 7 nuevos contratos por mes.

La cantidad de 7 nuevos contratos por mes puede resultar difícil de alcanzar en el corto plazo, pero es una cantidad que se puede alcanzar en un período de 18 a 24 meses. El listado de consultores certificados trabajando en el marco del proyecto es de 26 profesionales, por lo

tanto con sólo tres empresas por año por consultor, se alcanza el punto de equilibrio financiero de la Jefatura.

Además, la Jefatura de EFs debería aprovechar el interés de las EFs ya protocolizadas de mantenerse actualizadas y seguir siendo visitadas, y ofrecer a las Pymes por el pago de una cuota anual recibir como contrapartida: i) un cupo para cursos sobre la temática en la universidad, ii) la visita de un consultor a la empresa para participar en una reunión de cada herramienta de gobierno corporativo (Consejo de Familia, Asamblea de Accionistas y Directorio), y iii) la participación en un taller de Buenas Prácticas anual.

Incluso se pueden plantear dos categorías de socios de la Jefatura, en la cual las empresas de Categoría 2 recibirían los mismos beneficios mencionados anteriormente, más la posibilidad de participar en un evento anual con un consultor internacional experto en EFs.

Por último, se puede analizar la posibilidad de contar con auspiciantes, que podrían ser instituciones financieras o grandes empresas interesadas en formar parte de las iniciativas sobre EFs que promueva la ULSA.

Para alcanzar estos resultados, es importante que la Jefatura de EFs diseñe en menos de 60 días un Plan de Negocios, con objetivos y metas alineadas al proyecto. En base a todo el análisis anterior y si la ULSA decide financiar por 18 meses la Jefatura de EFs hasta que alcance el punto de equilibrio, las posibilidades de lograr la sustentabilidad de la Jefatura de EFs son altas.

La **sostenibilidad de las acciones** implica que exista continuidad en las acciones desarrolladas por el proyecto con posterioridad al cese de envíos de los fondos del donante. Esto puede suceder en la propia entidad ejecutora o en otra institución y depende de que algún otro actor decida financiar esta continuidad. De acuerdo al análisis realizado más arriba, las acciones de sensibilización, capacitación y profesionalización de empresas familiares seguirán siendo ejecutadas por la Jefatura de EFs una vez finalizados los recursos del FOMIN. No obstante, en el mediano plazo la sostenibilidad dependerá de la capacidad de la Jefatura de EFs, y en particular de su Coordinador, de transformar la Jefatura en una unidad de negocios rentable para la institución, que sea capaz de seguir funcionando a partir de los resultados e ingresos generados.

Otra alternativa, complementaria con la venta de servicios a empresas individuales, es que la ULSA, basada en su prestigio, establezca acuerdos con los gobiernos locales y/o el gobierno federal, para transformarse en una entidad certificadora de los protocolos realizados por consultores individuales, que surgirán en el futuro, por fuera del equipo de consultores formado en el marco del proyecto.

La **sostenibilidad de los efectos** refiere a las posibilidades de que la intervención del proyecto en un determinado mercado o sector económico haya logrado tener un impacto que se mantenga en el tiempo, que haya marcado una huella. Con relación a los efectos de la formación de consultores, es posible afirmar que se ha desarrollado un mercado de consultoría

en empresas familiares que está comenzando a crecer y se espera que se fortalezca a través del tiempo.

En cuanto a la implementación de estructuras de gobierno y protocolos de familias, los testimonios de los empresarios que han participado del proyecto, demuestran que el efecto de haber sido beneficiarios del proyecto ha sido muy importante para sus compañías, y que dichos efectos permanecerán en el tiempo.

En conclusión, es posible afirmar que la sostenibilidad institucional tiene buenas perspectivas de lograrse, y de ella depende la sostenibilidad de las acciones y de los efectos. Las buenas perspectivas de sostenibilidad están dadas por el hecho 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.

## **VII.2 Principales Lecciones Aprendidas**

En esta sección se presentan las principales lecciones que el Proyecto Piloto de Desarrollo e Implantación del Protocolo de Familia en Pymes ha dejado. Para facilitar el análisis, se presentan las lecciones aprendidas por temas:

### **VII.2.1 Sobre sensibilización y difusión de la temática**

- ✓ Las actividades de sensibilización resultan más efectivas si se realizan a través de instituciones de las que el empresario forma parte.
- ✓ Los proyectos ejecutados por universidades generalmente tienen dificultades en la captación de empresas beneficiarias, porque los representantes de la academia no cuentan con las competencias necesarias para comunicarse adecuadamente con el sector empresarial. La constitución de un Consejo Consultivo específico, incorporando al mismo a representantes de las entidades empresariales, con participación y poder de decisión en el proyecto, facilita la participación empresarial.
- ✓ Se identificó un especial interés de los jóvenes (hijos o nietos de empresarios familiares) en las temáticas de protocolos y gobernanza corporativa, lo que los convierte en un elemento fundamental del componente de sensibilización, ya que conciencian a los miembros de sus familias a participar del proyecto.
- ✓ Los testimonios de empresarios protocolizados en los eventos de difusión (puede ser de forma presencial o a través de videos) resultan mucho más efectivos que las conferencias brindadas por los técnicos de la Agencia Ejecutora o los consultores.
- ✓ Se debe prever una continuidad entre las actividades de sensibilización y las de implantación, ya que durante las actividades de sensibilización (gratuitas y abiertas) se acercan muchos interesados y es necesario brindarles una rápida respuesta a las necesidades despertadas, a través del ofrecimiento de los servicios de consultoría.

### **VII.2.2 Sobre los consultores**

- ✓ Los proyectos piloto existen precisamente porque se trata de temáticas y abordajes innovadores para el desarrollo y por ello otorgan incentivos económicos a los participantes. En este marco, siempre es posible (e incluso previsible) no encontrar profesionales y consultores con conocimientos y experiencia específica sobre la temática. Identificar oportunamente este riesgo y orientar recursos a la formación de estos profesionales, como se ha hecho en este proyecto, es recomendable.
- ✓ La decisión de las empresas de participar en el proceso de profesionalización se promueve mejor cuando la presentación de los beneficios de ser una firma protocolizada se realiza en forma personalizada, empresa por empresa. Como el equipo de las agencias ejecutoras es reducido, es recomendable que se permita a los consultores presentar el proyecto a sus clientes, y que éstos puedan acercar a empresas interesadas al proyecto.

### **VII.2.3 Sobre la formación de consultores**

- ✓ Es necesario realizar una adecuada selección de los consultores a ser capacitados, dado que para establecer nuevas herramientas de gobierno y liderar el proceso de conformación de un protocolo familiar es necesario trabajar con las máximas autoridades de la empresa y tocar temas muy sensibles a ésta y a sus directivos. Por ello, los consultores que realicen esta tarea deben ser profesionales con suficiente experiencia en el trabajo con Pymes.
- ✓ En la formación de los consultores debe profundizarse sobre el proceso de implementación de un protocolo, e incluso sería recomendable que los candidatos a los cursos de formación, puedan contar con el acuerdo de una EF en la cual aplicar las metodologías aprendidas en el curso (esta empresa puede ser presentada por ellos u ofrecida desde la Agencia Ejecutora). Sin embargo, este primer trabajo debe ser seguido de cerca por los formadores (o consultores senior) para brindar al empresario la confianza necesaria en la calidad técnica del proceso.
- ✓ Es importante generar espacios de intercambio (presenciales o virtuales) entre los consultores para que puedan compartir experiencias, conocimientos y prácticas. En este sentido, talleres periódicos de mejores prácticas para consultores permitirían retroalimentar la metodología y el proceso con el enriquecimiento de las particularidades detectadas en cada caso.

### **VII.2.4 Sobre la formación de empresarios**

- ✓ En otros proyectos del FOMIN, la formación de empresarios contribuyó a acercar empresas al proceso de Asistencia Técnica. Es recomendable la instrumentación de diversos talleres “específicos” (como el Workshop de padres e hijos) que permite llegar a todos los miembros de la familia y lograr consenso para iniciar el proceso.

### **VII.2.5 Sobre la implementación de protocolos y ámbitos de gobierno en las EFs**



- ✓ El tiempo promedio de realización del proceso fue en general superior a las 32hs establecidas inicialmente en los documentos de diseño.
- ✓ La herramienta de auto-diagnóstico con su correspondiente devolución al grupo familiar, resulta de gran efectividad para cerrar el proceso de decisión por parte del empresario para contratar el servicio de asistencia técnica. El auto-diagnóstico empleado por el proyecto es demasiado extenso, y debería revisarse para que resulte más sencillo de completar por los empresarios.
- ✓ Generar una metodología para el proceso de AT con requisitos y estándares mínimos es vital para el eficiente funcionamiento del equipo de consultores. 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.
- ✓ El proceso fue más simple para las empresas que tenían definidas su misión y visión o que habían certificado calidad mediante ISO 9000, ya que contaban con un organigrama y una mayor organización antes de comenzar con el proceso de AT. Esto facilitó la creación de un ámbito de discusión, la asignación de responsabilidades y la recepción de las recomendaciones del consultor.

#### **VII.2.6 Sobre el seguimiento a las empresas una vez protocolizadas**

- ✓ Se detectó la necesidad de un acompañamiento posterior a la firma del protocolo por parte de los consultores. Al igual que en los procesos de implementación de calidad, una vez logrado el objetivo de protocolizar, se observó un relajamiento en la familia empresarial. Para evitar esto, es necesario crear una herramienta de “seguimiento”, que consista en visitas por parte del consultor para participar en reuniones con los miembros de la EF, en cada uno de los ámbitos de gobierno, después de la firma del protocolo.
- ✓ Compartir las experiencias de las familias que han transitado el proceso de asistencia técnica de manera exitosa es un instrumento altamente eficaz para mantener informados a los empresarios y para lograr la aplicación de las herramientas diseñadas. En este sentido, la organización de talleres de mejores prácticas para empresarios, donde las familias empresarias se reúnan para compartir sus experiencias y aprender unas de otras, es recomendable.

#### **VII.2.7 Sobre la administración del proyecto**

- ✓ Los documentos de diseño generalmente prevén la existencia de un Comité Directivo, conformado por las autoridades de la Agencia Ejecutora, y con la participación directa del Coordinador/a del proyecto. El correcto funcionamiento de este Comité Directivo garantiza la institucionalización del proyecto, provoca el involucramiento de las autoridades en el éxito o fracaso del mismo, y garantiza que la toma de decisiones represente la voluntad de la institución, reduciendo el riesgo que una o pocas personas puedan manejar el proyecto conforme a su voluntad.



- ✓ A diferencia de otros proyectos, en este caso no se ha constituido un equipo específico de la Unidad Coordinadora, sino que el Coordinador debe apoyarse en el personal de la Coordinación de Vinculación como soporte administrativo, y en el área de administración de la ULSA para temas contables. Si bien esto ha mejorado respecto a la evaluación intermedia y el Coordinador invierte menos tiempo en tareas administrativas, no resulta lo mismo contar con un equipo de 2 o 3 personas dedicadas exclusivamente a la gestión del proyecto que recibir apoyo de personal estable de la Agencia Ejecutora
- ✓ El registro permanente de las acciones desarrolladas en el marco del proyecto en un sistema de monitoreo y seguimiento permiten una mejor administración de los servicios e independizan al proyecto de las personas que lo ejecutaron, facilitando posibles transferencias de experiencias a personal nuevo o a proyectos similares.
- ✓ En proyectos regionales, el logro de acuerdos con socios locales en las ciudades en que la Agencia Ejecutora no posee instalaciones es vital. Sin embargo, habitualmente los *partners* del proyecto requieren una compensación económica por los recursos físicos, económicos y humanos que afectan a las tareas de colaboración; por ello resulta conveniente definir partidas presupuestarias para cubrir esos costos.
- ✓ Una relación fluida entre la UCP y el Especialista FOMIN soluciona inconvenientes y permite ajustar la marcha del proyecto al contexto local.

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### VIII.1 Conclusiones

A pesar de que los resultados que ha alcanzado el proyecto no son los esperados para esta etapa, ya que se han protocolizado 54 empresas en lugar de las 150 previstas en los documentos de diseño, durante la misión de evaluación se identificaron avances que permiten estimar que las acciones se continuarán en el tiempo y que la cantidad de empresas mexicanas protocolizadas por la ULSA irá aumentando mes a mes.

En primer lugar, a partir de conversaciones con los consultores, se detectó que algunos de ellos están realizando protocolización de empresas de forma independiente, es decir, sin hacerlo en el marco del proyecto de la ULSA. La principal razón<sup>15</sup> por la cual los consultores, formados y certificados por la ULSA, no acercan a todos sus clientes al proyecto, es porque consiguen negociar con sus clientes precios superiores a los valores por protocolo pagados por la ULSA.

Teniendo en cuenta esto, es posible estimar que el número de protocolos ejecutados por los consultores formados por el proyecto es sensiblemente superior a los 54 informados por la ULSA, por lo cual el impacto del proyecto está más extendido de lo que los resultados presentados en este informe indican. Para solucionar este desvío, se propuso a los consultores que negocien con sus clientes el precio de venta del proceso de profesionalización de la Pyme familiar, y posteriormente que paguen un porcentaje determinado (se habló de un 20%) a la Universidad La Salle, para que otorgue el certificado de protocolización a las empresas beneficiarias. Las empresas entrevistadas coincidieron en que contar con el respaldo de la ULSA fue la principal razón por la cual se acercaron al proyecto. De esta forma, se generarán ingresos para la sostenibilidad del proyecto y la universidad se convertirá en el principal referente para la profesionalización de las Pymes familiares en México.

El otro factor que contribuye a asegurar la sostenibilidad del proyecto es la creación de una Jefatura de Negocios Familiares como parte de la Coordinación de Vinculación y la incorporación del Coordinador del proyecto como responsable de la jefatura, contratado por nómina a partir del 1° de Junio. Además, los servicios de apoyo al Coordinador, son realizados por personal de nómina de la Coordinación de Vinculación y se seguirán prestando una vez finalizado el aporte del FOMIN.

El tercer aspecto que contribuye al éxito del proyecto es el equipo de consultores formado y certificado por la ULSA, que está constituido por consultores con experiencia en Pymes. Esto resulta de suma importancia, porque para establecer buenas prácticas de gobierno corporativo y liderar el proceso de conformación de un protocolo familiar, es necesario trabajar con las máximas autoridades de la empresa y tocar temas muy sensibles a ésta y a sus directivos. Por ello, se requiere que quienes realicen esta tarea sean consultores con experiencia, que actúen

---

<sup>15</sup> En el capítulo VII se mencionan 6 razones por las cuales los consultores no acercan sus clientes a la ULSA y que deben ser tenidas en cuenta para el futuro de la Jefatura de EFs.

como “agentes de cambio” en las EFs, y este es el perfil de los profesionales seleccionados y capacitados por la ULSA.

Antes del inicio del proyecto, en México existía un desconocimiento casi total sobre la problemática de las 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 ULSA se centró inicialmente en sensibilizar sobre la temática, posteriormente en ofrecer capacitación a 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 un número reducido de empresarios; se generó un equipo de consultores capacitados específicamente en la temática; y se profesionalizó a un número importante de Pymes familiares, que si bien representan un mínimo porcentaje del total de EFs presentes en México, constituyen una masa crítica de casos exitosos, que permitirán el derrame de los beneficios en un mayor número de empresas.

Desde el punto de vista de la evaluación el desafío de establecer y validar un modelo de protocolo familiar y de estructuras de gobierno para la profesionalización de Pymes familiares ha sido logrado, con un presupuesto acotado y bien administrado.

## **VIII.2 Recomendaciones**

En este último apartado se presentan recomendaciones relacionadas con: i) aspectos administrativos; ii) formación y capacitación; iii) asistencia técnica para la implantación del protocolo; iv) difusión y venta de servicios; y v) recomendaciones generales para alcanzar una ejecución exitosa del proyecto.

### **VIII.2.1 Aspectos Administrativos**

Durante la misión de evaluación, se observó que algunas recomendaciones de la evaluación intermedia habían sido tenidas en cuenta por la ULSA y lamentablemente otras no. Por ejemplo, el Comité Directivo y el Consejo Consultivo nunca se constituyeron a pesar de lo establecido en el Memo de Donantes y de lo recomendado en la evaluación intermedia. Sin embargo, hubo cambios positivos como: i) mejoras en los procedimientos administrativos, reduciendo notablemente los tiempos de respuesta a empresas y consultores; ii) la participación de miembros del Comité Directivo, en la sesión inaugural de los cursos y capacitaciones que realiza la Universidad, como está establecido en el Memo de Donantes; iii) el apoyo institucional de dos personas al Coordinador (Norma que se encarga de todos los trámites administrativos, llevar los contratos a firma, facturas de viáticos y honorarios de consultores; y Raquel, quien prepara invitaciones, papelería, placas de certificados, formatos de registro para talleres de sensibilización, folletos, etc.); y iv) el establecimiento de contactos a alto nivel, entre las autoridades de la ULSA y los presidentes de las cámaras empresariales, para poder difundir el proyecto a través de éstas. Esto resultó fundamental para sumar empresas al proyecto, ya que el Coordinador pudo visitar los centros México Emprende de varios estados, como Canaco (en Guadalajara y Pachuca), CMIC Pachuca, Coparmex

Pachuca, Cámara de la Industria Alimentaria de Jalisco, Canaco Michoacán, CMIC y Canacintra de León - Guanajuato, Asociación Mejicana de Mujeres Empresarias de Guanajuato, etc.

No obstante los avances realizados, aún es posible efectuar recomendaciones para mejorar aspectos administrativos:

- ✓ Crear un sistema de gestión y seguimiento, tanto para los consultores como para las empresas beneficiarias, para la Jefatura de EFs. Si bien no es posible contar con recursos FOMIN para el desarrollo de un software de gestión (tipo ERP), la ULSA debe analizar la posibilidad de financiarlo, ya que la cantidad de información que maneja el coordinador es muy grande. A pesar de tener la información disponible en archivos de Excel, podría optimizarse notablemente el uso de la misma, tanto para mejorar la atención y el seguimiento a las empresas como para aliviar la carga administrativa del coordinador del proyecto, que le insume la mayor parte de su tiempo, limitando la posibilidad de llevar adelante acciones estratégicas. Además, cuando se incorporen más empresas y consultores, el volumen de información puede convertirse en inmanejable, con las consecuentes dificultades en la gestión.
- ✓ Actualmente, el seguimiento de la cobranza es actualmente una tarea del Coordinador, que debería ser delegada a otras personas.
- ✓ El seguimiento de los consultores, que se realiza a través de planillas Excel, no es tan eficiente, ya que no fue posible obtener inmediatamente información sobre la cantidad de empresas que lleva un consultor determinado o conocer la cantidad de empresas protocolizadas por el proyecto en pocos minutos.
- ✓ Para poder administrar un mayor volumen de trabajo, generado por una mayor cantidad de clientes en diferentes estados, es necesario que el Coordinador acepte delegar responsabilidades en los consultores, porque de lo contrario no será posible crecer de la manera requerida para alcanzar la auto-sostenibilidad financiera de la Jefatura de EFs. El proyecto cuenta con un excelente grupo de consultores que cuentan con la capacidad de asumir mayores responsabilidades, como la visita *in company* a empresas, que ya realizan desde el año 2012.
- ✓ Los consultores son quienes tienen contacto directo con los empresarios, que son sus clientes. Por ello, es necesario organizar reuniones mensuales o bimestrales con todos los consultores para analizar la marcha del proyecto.

### **VIII.2.2 Formación y Capacitación**

En lo referido a formación y capacitación, se dividen las recomendaciones en dos grupos: i) para la formación de empresarios y ii) para la capacitación de consultores.

#### *Formación de Empresarios*

- ✓ Trabajar en la formación de empresarios, ofreciendo una Diplomatura sobre Gestión de la Empresa Familiar. En otros proyectos de EFs del FOMIN esto se ha implementado con éxito y ha permitido que numerosas empresas se incorporaran a los proyectos, ya que los empresarios conocen sobre la importancia de contar con un protocolo y con su empresa profesionalizada. Además, durante la misión de evaluación, la mayoría de los entrevistados coincidió en manifestar que realizarían un curso sobre gestión de la empresa familiar si les fuera ofrecido.
- ✓ Al respecto, la experiencia de otros proyectos indica que es necesario ofrecer dos cursos para dos perfiles de clientes diferentes: i) los empresarios maduros que ya están a cargo de una Pyme familiar, y ii) hijos de empresarios, que están trabajando en la empresa de su familia, y quieren conocer la metodología.
- ✓ Al comentar esta recomendación con la Directora de la Coordinación de Vinculación, esta expresó que los empresarios no están interesados en formarse y que incluso se ofreció un curso para empresarios en el año 2012 y el mismo no se abrió por falta de interesados. Sin embargo, con la cantidad de empresarios que actualmente están enterados de la temática y que se encuentran protocolizados o en proceso, se espera que exista demanda para un curso de este tipo. De todos modos, se recomienda comenzar con el curso para sucesores, ya que los jóvenes están más dispuestos y necesitan más capacitación para poder incorporarse a la empresa familiar.
- ✓ Si bien en mayo de 2011 se llevó a cabo un taller para estudiantes de los últimos años de la ULSA, acerca de la problemática de las EFs, es necesario realizar estos talleres al menos una vez por año. Muchos de estos alumnos están formándose para ingresar a trabajar a la empresa de su familia, y los talleres pueden ser un medio para despertar su interés y lograr que lleven la idea de profesionalizar la empresa familiar a sus padres.
- ✓ En relación a las dos recomendaciones anteriores, el proyecto de EFs de Argentina tuvo mucho éxito al ofrecer talleres “de padres e hijos”, donde participaban los miembros de dos y hasta tres generaciones. En el informe de evaluación intermedia se presentó como anexo un breve resumen del taller.

#### *Capacitación de Consultores*

- ✓ A diferencia de lo que se encontró en la evaluación intermedia, donde los consultores se reunían de forma periódica a compartir experiencias, actualmente los consultores no se reúnen con sus pares, perdiendo de esa forma una oportunidad de aprendizaje y mejora continua. La ULSA debería reunir a los consultores cada 30 días con el Coordinador del proyecto, para intercambiar experiencias y conocer de primera mano el estado de avance de cada proceso de consultoría en marcha.
- ✓ También es posible crear un foro de discusión para los consultores certificados, con una contraseña de ingreso, y poder a través de este medio compartir experiencias, lecciones aprendidas y herramientas de trabajo con las EFs.

- ✓ Analizar la alternativa de brindar herramientas de coaching en los cursos, que permitan a los consultores trabajar sobre la emocionalidad de los empresarios.
- ✓ Aprovechando el subsidio brindado por Fondo Pyme, donde las empresas pagarán solo 5.700 pesos, se podría aprovechar que se está entregando el servicio a un costo muy bajo, para que los consultores que están siendo capacitados, consigan una empresa para llevar el proceso, explicando que los consultores son nuevos.

### **VIII.2.3 Asistencia Técnica para Implantación del Protocolo**

La metodología aplicada por los consultores es satisfactoria y los empresarios no tienen objeciones a ésta, salvo en lo referido a la cantidad de horas para terminar el proceso. Las recomendaciones sobre este tema son las siguientes:

#### *Precios y Tiempos*

- ✓ Como se mencionó en el punto VI.2.6, se recomienda aumentar la cantidad de horas del proceso de protocolización, que actualmente es de 32 horas, a un mínimo de 42 horas. Además, incluir en los nuevos contratos, el “paquete de sostenimiento”<sup>16</sup>, para que los empresarios lo paguen desde un principio y puedan recibir el servicio de sostenimiento sin tener que firmar un nuevo contrato con la universidad.
- ✓ Aumentar el precio de la hora de consultoría cobrada a los empresarios y pagada a los consultores. Como se indicó en el punto VI.2.6, considerando el aumento de horas necesario para que el trabajo no resulte tan acotado, un precio razonable serían \$ 800 por hora, para un total de 52 horas, resultando un valor final por la consultoría de \$ 41.600, equivalente a aproximadamente USD 3.500. A esto habría que adicionarle el porcentaje cargado por la ULSA para otorgar el Sello de Calidad.
- ✓ Como se mencionó en otras partes de este informe, principalmente en el capítulo VII, la ULSA debería liberar el precio del proceso de consultoría, permitir a los consultores que negocien libremente el precio final de la consultoría con los empresarios y establecer con los consultores el pago de un porcentaje (se recomienda el 20%) a pagar a la ULSA para contar con su aval en los proyectos de protocolización.
- ✓ Durante el proceso de análisis de los nuevos precios, la ULSA debería tener en cuenta la cantidad de familiares involucrados en el proceso, ya que el trabajo del consultor es directamente proporcional a la complejidad de la familia empresarial. Se deberían establecer franjas de precios en función de la cantidad de familiares involucrados. Durante la misión se consultó a los consultores sobre esto, y el 70% respondió que se debería diferenciar el precio de acuerdo a la cantidad de miembros.

<sup>16</sup> En el punto VIII.2.4 se analiza este tema en detalle.

- ✓ Respecto a cobrar un monto diferente en función del tamaño de la empresa (medida en volumen de facturación), el 78% de los consultores encuestados manifestó su acuerdo con esta propuesta.

#### *Contenidos y metodología*

- ✓ Durante la misión pudo observarse que en muchos casos el protocolo refleja sólo las ideas del fundador, sin participación de los sucesores. Eso es una falla que debe ser corregida, ya que para enriquecer el proceso hace falta que las generaciones posteriores reflejen su opinión.
- ✓ Sería deseable que al iniciar el proceso, se establezca un procedimiento indicando las responsabilidades del consultor y los pasos de la consultoría. De esta forma, el empresario puede conocer en qué etapa se encuentran y puede identificar las tareas que tiene que ir haciendo la familia para completar el protocolo.
- ✓ Sería deseable realizar reuniones mensuales del equipo de consultores, y establecer entre los mismos consultores equipos de apoyo, sobre temas específicos como psicología familiar, finanzas, temas legales (abogados y notarios por divorcios, testamentos, separación de capital familiar y empresarial, etc.), aspectos fiscales, temas de mediación, etc. Además, estas reuniones permitirían que los consultores que ya hicieron el proceso, lo compartan con otros y fomentar así el trabajo en equipo.

#### **VIII.2.4 Comercialización y venta de servicios**

La recomendación de la evaluación intermedia, para que la ULSA estableciera relaciones con algunas entidades empresarias resultó provechosa, dado que la mayoría de los empresarios entrevistados llegaron al proyecto a través de una presentación en las cámaras empresariales.

- ✓ De todos modos, para un crecimiento significativo de los resultados, es necesario profundizar las estrategias de venta de servicios, y es aquí donde los consultores se convierten en un aliado estratégico para difundir entre sus clientes los beneficios de profesionalizar sus empresas. Con relación a esto, es necesario que la ULSA establezca un acuerdo con los consultores, para que éstos puedan ofrecer el servicio de protocolización de empresas al precio que ellos consideren adecuado, y que brinden un porcentaje a la ULSA para poder contar con el Sello de la institución. De acuerdo a lo relevado durante la misión, las empresas estarían dispuestas a pagar más para contar con el sello de la ULSA.
- ✓ Este acuerdo tiene que hacerse de una manera formal y transparente, y sería ideal que los consultores de EFs crearan una asociación, para de esa forma negociar directamente con las autoridades de la asociación, y no tener que negociar con cada consultor de forma individual.
- ✓ Como puede suceder que algunos consultores sean más exitosos que otros en la venta del servicio de protocolización, la Jefatura de EFs debería prever una comisión por



ventas a los consultores que puedan vender el servicio a las Pymes. La comisión por ventas permitirá que aquellos consultores que ya están trabajando con la empresa en otros campos, eviten ofrecer también la implantación de protocolo, sino que recomienden al equipo de consultores de la universidad para la tarea.

- ✓ Como se mencionó en el punto anterior, es necesario establecer un precio diferenciado para pequeñas, medianas y grandes empresas, y también diferenciar el precio en función del tamaño y complejidad de la familia empresaria, ya que la cantidad de horas necesarias para protocolizar una empresa es función de ambas variables (tamaño de la empresa y complejidad de la familia empresaria).
- ✓ Una forma sencilla de conseguir nuevos clientes es solicitar a cada empresario protocolizado que refiera a dos o tres empresas que puedan estar interesadas. Incluso, a las empresas que refieran a colegas que se sumen al proyecto, y que finalmente lo hagan, se les podría ofrecer un servicio de Aceleración en La Salle.
- ✓ Una falla de comunicación del proyecto al momento de ofrecer los servicios, fue no explicitar el subsidio a las empresas potenciales beneficiarias, durante los talleres de sensibilización. Los empresarios no recuerdan en su mayoría el monto pagado, y no tienen claro si recibieron un subsidio de la ULSA con fondos BID.

#### **VIII.2.5 Seguimiento posterior al protocolo**

Una problemática común a las empresas protocolizadas, no sólo en México sino en todos los proyectos FOMIN de EFs es el sostenimiento en el tiempo del trabajo realizado. Por ello, resulta de fundamental importancia que la ULSA ofrezca un servicio de seguimiento a empresas protocolizadas. Para colaborar con la ULSA en el diseño de este servicio, se presentan las siguientes ideas:

- ✓ Para garantizar la sostenibilidad de los efectos del proyecto, ofrecer a los empresarios de las firmas protocolizadas un “paquete de seguimiento” de la profesionalización, que consista en 12 horas de consultoría (una reunión bimensual de dos horas), con un costo de \$ 1.200 por hora<sup>17</sup>.
- ✓ Además de brindar seguimiento a las empresas durante un año después de la firma del protocolo, se recomienda organizar reuniones trimestrales o semestrales de los empresarios protocolizados de cada estado. Estas reuniones deberían ser coordinadas por un consultor, que organice una presentación de mejores prácticas, en las que cada familia empresaria pueda compartir con las otras presentes las metodologías empleadas para solucionar un problema determinado.

---

<sup>17</sup> Los empresarios entrevistados manifestaron interés en la propuesta, pero quieren que el mismo consultor que los acompañó durante la implantación, les brinde un seguimiento una vez finalizado el protocolo.



- ✓ Para ello es necesario que la ULSA agrupe a las empresas protocolizadas por ciudad, para que se conozcan y de forma conjunta contraten el seguimiento y de esa forma puedan soportar entre varias el costo de traslado del consultor.
- ✓ Este servicio de seguimiento debería incluir la revisión del protocolo después de un año, para que se incorporen las nuevas opiniones. El protocolo debe ser un documento dinámico, que puede ser modificado de común acuerdo entre los miembros de la familia empresaria, para que no se transforme en “letra muerta”.
- ✓ Incluso la ULSA, al igual que las firmas certificadoras de calidad, debería cada dos años, realizar un seguimiento y otorgar a las empresas que mantienen sus estructuras de gobierno en funcionamiento, una placa que certifique el mantenimiento del protocolo.
- ✓ La ULSA está ofreciendo a las empresas protocolizadas participar del Fondo de Aceleración. Este fondo va a ayudar a 20 empresas a detectar sus necesidades tecnológicas y va a acompañarlas en la presentación para aplicar a fondos nacionales para innovación. Este es un servicio excelente para continuar trabajando en la profesionalización de las empresas.

#### **VIII.2.6 Difusión y Sensibilización**

La difusión y la captación de nuevas empresas ha sido una de las principales dificultades del proyecto. Durante la evaluación intermedia se propusieron algunas recomendaciones que fueron tomadas en cuenta, como la preparación de videos con testimonios de empresarios y la vinculación del proyecto con los centros México Emprende. Sin embargo, aún resulta necesario llevar adelante más actividades de difusión y ajustar la estrategia comunicacional del proyecto. Para ello, se proponen las siguientes acciones:

- ✓ Mejorar la sensibilización, trabajando con segmentos de mercado más específicos, identificando a grupos de empresarios que por sus características (edad, antigüedad de la empresa, cantidad de miembros de la familia trabajando en la compañía, etc.) estén necesitando contar con un protocolo familiar. Hasta el momento se han realizado enormes esfuerzos de sensibilización y difusión del proyecto, pero dentro del total de público que participa de estas acciones, un porcentaje muy reducido es potencial usuario de los servicios ofrecidos por el proyecto. Como expresó un empresario:

*“Hay que sensibilizar con mira telescópica y no con escopeta”.*

Entre las alternativas analizadas para hacer una comunicación más quirúrgica se identificaron: i) pedir a los empresarios que recomienden a pares; ii) seleccionar grupos de empresarios con las características buscadas (Asociaciones de Dirigentes; Clubes de Fundadores de Empresas, etc.)

- ✓ Aplicar durante la sensibilización un auto chequeo simple con puntaje, para que el propio empresario pueda calcular su puntaje y en función de los puntos acumulados que el mismo sepa si necesita la consultoría ya o todavía no.
- ✓ Que cuando se promueva un evento de sensibilización, se especifique el perfil de los empresarios que pueden beneficiarse, ya que el problema es un tema de perfilamiento del mercado. Si se convoca a empresarios que necesiten la profesionalización de su empresa y contar con un protocolo familiar, la venta del servicio resultará mucho más simple.
- ✓ También es importante que el eje del mensaje no sea el protocolo, porque aunque es el producto final, no es atractivo para el empresario. Es necesario presentar el proceso de consultoría con un nombre que al empresario le suene bien, como por ejemplo "Profesionalización de la Empresa Familiar".
- ✓ Asimismo, existe un problema cultural, ya que las generaciones mayores, además de no estar acostumbradas en trabajar en la organización de la empresa, toman el protocolo como un testamento, que implican que los fundadores se van a morir. Hay que cambiar la forma de como comunicar el protocolo para no asustar a las generaciones mayores.
- ✓ Un mercado que aún no ha sido explotado por el proyecto son los egresados de la ULSA que tienen entre 60 y 75 años, que si son empresarios seguramente necesitan organizar la sucesión de sus empresas.
- ✓ Esto ha sido mencionado en varias oportunidades, pero es importante invitar a disertar en los talleres de sensibilización a empresarios que estén trabajando en el proceso de protocolización o cuyas firmas hayan sido protocolizadas.
- ✓ Trabajar con los alumnos en aspectos comunicacionales, para que sean ellos quienes acerquen a sus padres para resolver problemas que los involucrarán en el futuro.
- ✓ Para colaborar en el posicionamiento del tema en el mercado, se podría incorporar una especialidad sobre EFs en la ULSA o la incorporación de una materia electiva en las carreras de grado, de las carreras de contador, administrador, derecho, etc.

## **ANEXO I**

### **Agenda de la Misión y Lista de Personas Entrevistadas**

FECHA	HORA	LUGAR	ACTIVIDADES
<b>Lunes 15 de Abril</b>	13:14	Llegada a México	
	15:00-18:00	Oficinas Proyecto, ULSA	Trabajo con Equipo de Proyecto. Revisión de Indicadores de ML y Ejecución Presupuestaria
<b>Martes 16 de Abril</b>	8:00 – 9:30	Oficinas Proyecto, ULSA	Reunión con Coordinador de Proyecto
	9:30-11:00		Reunión con Directora Coordinación de Vinculación
	11:00 – 12:30		Reunión con Rubén Beristain – Consultor de EFs
	14:00-16:30		Focus group con 8 empresarios beneficiarios del proyecto
	16:30-18:00		Reunión con responsable de Aceleración de Empresas de ULSA
<b>Miércoles 17 de Abril</b>	9:30-10:30	Oficinas Proyecto, ULSA	Reunión con Coordinador de Proyecto
	10:30-13:00		Focus group con 3 empresarios fundadores
	15:00-17:30	---	Focus group con 8 consultores del proyecto
<b>Jueves 18 de Abril</b>	6:00-7:30	Guadalajara	Viaje a Guadalajara
	10:00-12:30		Focus Group con 6 empresarios Jalisco
	17:30 -19:00		Viaje de regreso a México D.F.
<b>Viernes 19 de Abril</b>	9:00 – 11:00	Oficinas Proyecto, ULSA	Reunión con Directora Coordinación de Vinculación
	11:00 – 13:00		Reunión de Cierre con Coordinador de Proyecto Presentación de hallazgos de la evaluación intermedia del proyecto
	15:00 – 17:00		Visita a empresa beneficiaria López Morton Reunión con Patricio López Morton
<b>Sábado 20 de Abril</b>	10:40	Regreso a Argentina	

## **ANEXO II**

### **Listado de Empresas Protocolizadas y en proceso**

	<b>EMPRESA CON PROTOCOLO DE FAMILIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SECTOR</b>	<b>LOCALIDAD</b>	<b>ESTADO</b>
1	A E & L Industrial de C.V.	Fábrica de Plásticos	Industria	Puebla	Problemas con Hacienda
2	ACEROS SAN VICENTE, S.A. DE C.V.	Ferretería	Comercio	San Vicente Chicoloapan, Estado de México	Finalizado
3	ALMACENES MANOLO DE SANTA ANA, S.A. DE C.V.	Tienda de Ropa y Calzado	Servicios	Santa Ana Chiautempan, Tlaxcala	Finalizado
4	Ana Maria Urquiza Estrada Hacienda Obrajuelos	Hotel SPA	Servicios		Se firmó contrato, pero nunca pagaron
5	Analítica Representaciones S.A. de C.V.	Refacciones automotrices	Servicios	Guadalajara	Falta de interés del Fundador
6	ARRENDADORA PRO-PARKING, S. DE R.L. DE C. V.	Venta Autos	Servicios	Guadalajara, Jalisco	Finalizado
7	ASESORÍA & CONTROL SERVICIOS PARA EL SECTOR ASEGURADOR	Asesoría en Seguros	Servicios	México, D.F.	Finalizado
8	AVANCEL, S.A DE C.V.	Venta de Materiales Electricos y Telefonía	Comercio	Naucalpan de Juárez, Estado de México	Finalizado
9	Balderas S.A. de C.V.	---	Industria		Falta firmar el protocolo. Viajan
10	BOLSAS DE PLÁSTICO JIMÉNEZ	Fabricación de Bolsas de Plástico	Industria	Guadalajara, Jalisco	Finalizado
11	CÁCERES DESARROLLADORES, S.A. DE C.V.	Constructora e Inmobiliaria	Servicios	Mérida, Yucatán	Finalizado
12	CAFÉ DE LA O, S. DE R.L. DE C.V	Restaurantes	Servicios	Cd. Nezahualcóyotl, Estado de México	Finalizado
13	CENTRO DE SERVICIOS COMUNITARIOS MUJERES EN LUCHA DE SAN MIGUEL TOPILEJO	Fabrica de Uniformes	Industria	Del. Tlalpan, México, D.F.	Finalizado
14	CLÍNICA INTEGRAL ODONTOLÓGICA	Clínica	Servicios	Del. Coyoacán, México, D.F.	Finalizado
15	Colegio de Desarrollo Infantil José Vasconcelos A.C.	Escuela	Servicios	Guadalajara, Jalisco	Finalizado

16	COMPAÑÍA INDUSTRIAL PLASVIC, S.A. DE C.V.	Fabricación de artículos de Plastico	Industria	México D.F.	Finalizado
17	Conkarsa S.A.	Inmobiliaria	Servicios	Guadalajara	No comenzó ni pagó
18	CORPORATIVO CATALUNYA S.A. DE C.V.	Fabricación de Cubiertas para Asientos de Autobuses	Industria	Del. Benito Juárez, México, D.F.	Finalizado
19	CREACIONES INFANTILES MIKY DE LAGOS, S.A. DE C.V.	Frabricación Ropa Infantil	Industria	Ciudad Lagos de Moreno, Jalisco	Finalizado
20	DESARROLLOS INMOBILIARIOS JUCABA, S.A. DE C.V.		Industria	Guadalajara, Jalisco	Finalizado
21	DESTILADORA RUBIO, S.A. DE C.V.	Fabricación de Tequila	Industria	Tequila Jalisco	Finalizado
22	DISTRIBUIDORA CHAVER, S.A DE C.V.	Distribuidora de Materiales	Servicios	Querétaro	En Proceso
23	DISTRIBUIDORA DE BELLEZA LUMA, S.A DE C.V.	Distribuidora de productos de belleza	Servicios	Aguascalientes, Ags.	Finalizado
24	DISTRIBUIDORA DE TRAPO INDUSTRIAL, S.A DE C.V.	Distribución de Trapos de desperdicio	Industria	Querétaro	En Proceso
25	DULCES BERNAL, S.A DE C.V.	Fabrica de Dulces Típicos	Industria	Querétaro	Finalizado
26	EDISON PUBLICIDAD S.C. DE R.L.	Publicidad en Exteriores	Servicios	Zapopan, Jalisco	Finalizado
27	ELECTRO CONSTRUCCIONES DE AGUASCALIENTES	Fabricación de Postes de Concreto para Ramales Eléctricos	Industria	Aguascalientes, Ags.	Finalizado
28	EQUIPOS YAHN, S. DE R.L. DE C.V.	Fabricación de Equipos Electrónicos	Industria	San Mateo Atenco, Estado de México	Finalizado
29	EVIDENT	Comercialización de Ropa de Dama	Servicios	Aguascalientes, Ags.	Finalizado
30	FOGGOS, S.A. DE C.V.	Instalación y Venta de Sistemas de Seguridad	Servicios	Azcapotzalco, México, D.F.	Finalizado
31	FORMAS IMPRESAS DE MEXICO, S.A DE C.V.	Impresión de Formas Impresas	Servicios	Iztacalco, México D.F	Finalizado
32	GALERIAS LOUIS C MORTON, S.A. DE C.V.	Subastas	Servicios	Del. Miguel Hidalgo, México, D.F.	Finalizado
33	GRUPO GASTRONÓMICO LA POSTA, S.A. DE C.V.	Restaurantes	Servicios	Tequila, Jalisco	Finalizado
34	GRUPO OPIUM CO. S.A. DE C.V	Fabricación de Ropa	Industria	Del. Iztacalco, México, D.F.	Finalizado
35	GRUPO SKOPEO, S.A. DE C.V.	Comercialización de Porductos de Primeroos	Comercio	Del. Benito Juárez, México,	Finalizado

		Auxilios		D.F.	
36	HOTEL BASURTO LAYSECA, S.A.	Hotel	Servicios	Querétaro	En Proceso
37	IDEAR ELECTRONICA, S.A DE C.V.	Fabricación de todo tipo de aparatos para lectura Electrónica	Industria	Zapopan, Jalisco	Finalizado
38	IDENTIFICACION ANALISIS Y ADMINISTRACION DE RIESGOS S.A. DE C.V.	Asesoría en Sistemas de Seguridad contra Incendios	Servicios	Del. Gustavo A. Madero, México D. F.	Finalizado
39	INDUSTRIA ALIMENTARIA CRICOTL, S.A. DE C.V.	Fabricación de Maza y Tortillas	Industria	Del. Iztapalapa, México D.F.	Finalizado
40	INDUSTRIA DEPORTIVA RODA, S.A DE C.V.	Fabricación de Ropa Deportiva	Industria	San Francisco de los Romo, Aguascalientes	Finalizado
41	INDUSTRIAL CASTILLO DE TEQUILA, S.A. DE C.V.	Fabricación de Tequila	Industria	Tequila, Jalisco	Finalizado
42	INDUSTRIAS MEXIMAO, S.A DE C.V.	Fabricación de Maquinaria Industrial	Industria	Querétaro	En Proceso
43	INSTITUTO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EDUCATIVAS, S.C.	Escuela	Servicios	Toluca, Estado de México	Finalizado
44	INTEGAS, S.A. DE C.V.	Instalaciones de Gas	Servicios	Del. Gustavo A. Madero, México, D.F.	Finalizado
45	J J INSTALACIONES Y SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.	Fabricación de Muebles para Laboratorios	Industria	Toluca, Estado de México	Finalizado
46	JACOME S.A.	Cintas adhesivas	Industria		Firmó contrato, pero no empezaron
47	LO.H.RA.C. S.A. de C.V.	Constructora e Inmobiliaria	Servicios	Puebla, Pue	Finalizado
48	LOGÍSTICA ESTRATÉGICA, S. C.	Publicación de Revistas Médicas	Industria	Delg. Miguel Hidalgo, México D.F.	Finalizado
49	Luis Rey Avila Hernández Impresos Lavi	Imprenta	Servicios		En proceso
50	MEDALLAS Y MONEDAS ROMERO, S.A DE C.V.	Fabricación de Medallas, Monedas y Trofeos	Industria	Guadalajara, Jalisco	Finalizado
51	METALURGIA CREATIVA, S.A. DE C.V.	Fabricación de Productos Metálicos y de Madera	Industria	Guadalajara, Jal.	Finalizado



52	MIGUEL ANGEL HERRERA FERNANDEZ	Administración Inmobiliaria	Servicios	Puebla, Pue	Finalizado
53	MOBILEO, S.A. de C.V.	Tienda de muebles	Comercio		Firmó contrato, pero no empezaron
54	MUEBLES DE MARCA, S.A. DE C.V.	Fabricación de Muebles de Oficina	Industria	Del. Miguel Hidalgo, México D.F.	Finalizado
55	NC AGENCIA MERCANTIL, S.A DE C.V.	Distribuidora de Helados Holanda	Servicios	Querétaro	Finalizado
56	NF INSTALACIONES INTEGRALES DE INGENIERÍA ELÉCTRICA, S.A. DE C.V.	Instalaciones Eléctricas	Servicios	Melchor Ocampo, México	Finalizado
57	OPERADORA DE AUTOS DE QUERÉTARO, S.A DE C.V.	Renta de Autos	Servicios	Querétaro	Finalizado
58	ORGANIZACIÓN DE SEGURIDAD PRIVADA, S.A. DE C.V.	Seguridad y Vigilancia	Servicios	Naucalpan, Estado de México	Finalizado
59	PLATEXIL, S.A. de C.V.	Textil	Industria	Guadalajara	Falta solo la firma
60	POLÍMEROS Y PINTURAS ALSA S.A. DE C.V.	Fabricación de Barnices y Pinturas	Industria	Zapopan, Jal.	En Proceso
61	PRODUCTOS CRYSTAL, S.A. DE C.V.	Fabricación de Pomadas, Cremas y Jabones	Industria	Delegación Iztacalco, México, D.F.	Finalizado
62	PRODUCTOS LACTEOS TOCUMBO S.A DE C.V	Fabricación de Helados	Industria	Tlalpan, D.F.	Finalizado
63	RECH CONSTRUCCIONES, S.A. de C.V.	Constructora e Inmobiliaria	Servicios	Puebla, Pue	Finalizado
64	REFACCIONARIA RAMÍREZ DEL CENTRO, S.A. DE C.V.	Refaccionaria	Servicios	Aguascalientes, Ags.	Finalizado
65	Restaurante SOKY	Restaurantes	Comercio		Firmó contrato, pero no empezaron
66	SERVICIOS INMOBILIARIOS AUGE HOGAR S.A. DE C.V.	Constructora e Inmobiliaria	Servicios	Puebla, Pue	Finalizado
67	SUACERO, S.A. DE C.V.	Fabricación y Venta de Acero	Industria	S.L.P.	En Proceso
68	TAHI FLORES EXOTICAS, S.A DE	Invernadero de Orquideas	Industria	Cuernavaca Morelos	Finalizado

	C.V.				
69	TANQUES ESPACIALIZADOS DEL CENTRO, S.A DE C.V.	Fabricación de Tanques Industriales	Industria	S.L.P.	En Proceso
70	TECNOLOGÍA ARROW, S.A. de C.V.	Fabricación de Pegamentos para la industria del Zapato	Industria	Guadalajara, Jalisco	Finalizado
71	TECNOLOGÍA HERGO, S.A. DE C.V.	Industria Metal Mecánica	Industria	Toluca, Estado de México	Finalizado
72	TRANSPORTES ROMERO	Mudanzas	Servicios	Del. Iztacalco, México	Finalizado
73	VISTA ALEGRE MATERIALES, S.A DE C.V.	Distribuidora de Materiales de Construcción	Servicios	Querétaro	En Proceso

## **ANEXO III**

### **Invitación al Seminario Internacional**



## Seminario Internacional de Protocolo de Familia para PYMES

- Inauguración Rector Mtro. Enrique González
- Mensaje BID en México, Lic. Mercedes Araoz
- Conferencia Magistral del Dr. Joan M. Amat
- Presentación de Casos de Éxito en México
- Presentación del Libro: Por la suma de fortalezas para el éxito de la empresa familiar
- Lecciones Aprendidas en el Proyecto BID-ULSA
  - Comentarios Finales y Clausura

Auditorio Adrian Gibert de la Universidad La Salle

Jueves 11 de abril, 9:00 a 13:00 hrs.

ENTRADALIBRE

Informes: 5278-9544 al 46

[vinculacion@ulsa.mx](mailto:vinculacion@ulsa.mx)



*DeLaSalle*



Universidad  
La Salle®