

# ESTUDIO DE IMPACTO

Labor del CDEF en el  
Fortalecimiento de las  
Empresas Familiares  
en República Dominicana

MAYO 2023



Este documento ha sido elaborado por los consultores **Milton Tejada y Carolina Féliz**, y los derechos de propiedad pertenecen a la Asociación de Industriales de la Región Norte. El estudio cuenta con los auspicios del Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM); dicha institución pública no es responsable de las informaciones y puntos de vista arrojados en este estudio.



**CAROLINA FÉLIZ**

Consultora Airen-CDEF

Graduada en Ingeniería Industrial (Magna Cum Laude) de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), con maestría en Administración de Operaciones de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), y egresada del Programa de Desarrollo Directivo de Barna Management School. Ha ocupado diversas posiciones gerenciales en empresas de servicios y fungió como Directora Ejecutiva de la Asociación de Industriales de la Región Norte (AIREN) durante quince años (2006-2021). Desde esta posición, representó al sector industrial de la región norte del país en diversos consejos privados y público-privados, tanto a nivel local como nacional. Posee una probada trayectoria en el diseño e implementación de proyectos de desarrollo, incluyendo la articulación de los diferentes grupos de interés y la gestión efectiva con agencias de cooperación.



**MILTON TEJADA**

Consultor Airen-CDEF

Investigador Área Cualitativa. Graduado de Filosofía y Ciencias Religiosas del Pontificio Seminario Santo Tomás de Aquino. Diplomado en Comunicación Estratégica por el Tecnológico de Monterrey, y en Habilidades Gerenciales por el IRG. Maestría en Psicología Evolutiva y del Desarrollo Humano por la Universidad de Valencia, España.

Se desempeñó primero como sacerdote católico y luego pasó a ser parte del Equipo del Centro Dominicano de Estudios de la Educación (CEDEE), primero como Animador Campesino y luego como responsable del Área de Comunicación. Ha trabajado en el área de comunicación para el Banco de Reservas y el Ministerio de Medio Ambiente. Dirigió las secciones de economía de los periódicos Listín Diario y El Caribe. Ha dedicado gran parte de su vida a la investigación cualitativa, como consultor independiente y como parte del equipo del Grupo de Consultoría Pareto. Además, funge como Asesor de Comunicaciones de la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD) y de la Asociación de Industriales de la Región Norte (AIREN).

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## 00 | PALABRAS DEL PRESIDENTE DE AIREN INTRODUCCIÓN

## 01 | ASPECTOS CONCEPTUALES DEL PROCESO

- 1.1 Empresas familiares y subsistemas clave 05
- 1.2. Etapas clave de las consultorías ofertadas por el CDEF 09

## 02 | CONTEXTO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO DEL CDEF 2014-2022

## 03 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

- 3.1. Objetivo general 02
- 3.2. Pautas metodológicas 09

## 04 | ANÁLISIS RESULTADOS INFORMES DIAGNÓSTICOS Y ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

- 4.1. Caracterización general de las empresas<sup>02</sup>
- 4.2. El Órgano de Familia y la Asamblea Familiar
  - 4.2.1. Familia empresaria y órgano de familia
  - 4.2.2. Comunicación y conflictos en las familias empresarias
  - 4.3.3. Dinámica de las empresas familiares
  - 4.3.4. Expansión a nuevos mercados
- 4.4. El Órgano de Propiedad
- 4.5. Protocolo familiar y sucesión

## 05 | HALLAZGOS PRINCIPALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1. Hallazgos principales
- 5.2. Conclusiones
- 5.3. Recomendaciones

## 06 | REFERENCIAS LABORALES ANEXOS



*Cada logro que vale la pena,  
grande o pequeño, tiene sus  
etapas y el triunfo;  
un principio, una lucha  
y una victoria.*

*-Mahatma Gandhi*

# Palabras del PRESIDENTE DEL CDEF / AIREN

Siempre que promovemos un programa tenemos el interés de evaluar el impacto que su aplicación produce. Durante varios años, el Centro Dominicano de Empresas Familiares (CDEF) recogió el testimonio de decenas de fundadores y sucesores de empresas familiares, de consultores que brindaron sus servicios a la misma y que originaron información valiosa, así como de instituciones que aportaron a que el CDEF pudiera ofertar -mediante una metodología ya probada- consultorías a las familias empresarias que les permitiera crear u organizar sus órganos de gobierno (familia, empresa, propiedad) y establecer un protocolo de condiciones de involucramiento de la familia en el negocio, fortaleciendo así la posibilidad de que este permaneciera en el tiempo y fuera un legado para futuras generaciones.

Sin embargo, a la Asociación de Industriales de la Región Norte le era necesario ir más allá y establecer, cuantitativamente, el impacto del CDEF en las empresas familiares -y hasta en las propias familias en su vínculo con sus empresas-. Este es el objetivo general de este estudio de impacto.

Agradecemos al Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM), especialmente al Viceministerio de Desarrollo Industrial que lo hicieron posible como parte del Programa de Fortalecimiento de Capacidades del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares (CDEF), ejecutado en el marco del Acuerdo Específico de Colaboración Interinstitucional suscrito entre la AIREN y el MICM.

Estamos seguros de que esta colaboración, dado los resultados presentados, se extenderá y alcanzará a muchas empresas familiares en toda la geografía nacional. Fortalecer el tejido empresarial es impulsar el desarrollo sostenible de las provincias y regiones, y esa es una aspiración común de todos.

También queremos agradecer a las instituciones que hicieron posible el proceso de protocolización de más de 70 empresas entre los años 2014-2022. Nos referimos de manera especial al Instituto Nacional de Formación Técnico-Profesional, al Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) y al Banco de Reservas.

Y de modo especial, a las familias empresarias que han confiado en la labor del CDEF a lo largo de estos ocho años de actividad constante. Gracias por permitirnos ser parte del crecimiento de la empresa que ustedes tanto aman.

*Juan Ventura*

Presidente de la Asociación de Industriales de la Región Norte (AIREN).



“Fortalecer el tejido empresarial es impulsar el desarrollo sostenible de las provincias y regiones, y esa es una aspiración común de todos”

# Introducción

El Centro Dominicano de Empresas Familiares (CDEF) surgió como fruto de la ejecución de un proyecto apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), firmado en el 2019, el cual fue diseñado apoyar a las empresas familiares de la Región Norte en República Dominicana en la profesionalización de su gestión, vía la implantación de protocolos y herramientas de gobierno, con el propósito de que las empresas beneficiarias mejoraran su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Para llevar a cabo los objetivos del proyecto se conformó una Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP) dentro de la Asociación de Industriales de la Región Norte. Esta Unidad fue la responsable de convocar y sensibilizar a Pymes y consultores para promover la adopción de herramientas de gobierno corporativo y protocolo; de capacitar a empresarios y consultores en el uso de estas herramientas; y de facilitar la adopción e implementación de las mismas en las Pymes beneficiarias.

Posteriormente, la AIREN tomó la decisión clave de constituir el Centro Dominicano de Empresas Familiares (CDEF) que asumió la experiencia acumulada en la ejecución del Proyecto y estandarizó las prácticas llevadas a cabo. Además, organizó el proceso ofertado a las empresas con un conjunto de herramientas aplicadas por los consultores, cuyo nivel de especialización se fue desarrollando al ser empleados en su labor.

Un logro que exhibe el CDEF es que, siendo continuidad de un proyecto BID-FOMIN, no requirió de financiamiento externo para su sostenibilidad, aunque sí del fuerte apoyo de aliados internos que vieron en el trabajo conjunto un ganar-ganar que aun hoy se prolonga.

El CDEF asumió la experiencia acumulada y estandarizó las prácticas llevadas a cabo, especialmente en lo relativo a la organización

del proceso de consultoría (o asistencia técnica) ofertado a las empresas y al manejo de una caja de herramientas estándar por parte de los consultores que brindan sus servicios en el CDEF, aunque es necesario precisar que esta homogeneización no elimina que existan diferencias -tanto en el proceso como en los informes- dado que se trató de diversidad de consultores. Alinearlos es un desafío en el que se avanzó, pero siempre es un área de mejora.

El CDEF también asumió la tarea de ofertar asesorías especializadas en las diferentes áreas funcionales y operativas de las empresas familiares. Además, talleres, programas de desarrollo de habilidades técnicas, diplomados, seminarios, conferencias, congresos. Además, continuó su labor de sensibilización sobre la importancia de la sucesión organizada en las empresas familiares.

En ese marco fue realizado este estudio de impacto.

Su objetivo general ha sido evaluar la relación existente entre el servicio brindado por el Centro Dominicano de Empresas Familiares (CDEF) y la mejoría de las condiciones de gobernanza y operación de los clientes del CDEF en el período 2014-2022.

Es, por lo tanto, una descripción de lo que actualmente pasa en las empresas beneficiarias como consecuencia de la implementación de las consultorías del CDEF en estas unidades productivas y con sus familias empresarias.

En específico, se evalúa el impacto de la labor del CDEF en cuatro aspectos fundamentales de las consultorías brindadas: órgano de familia, de empresa, de propiedad, y protocolo.

El proceso partió de un insumo ya existente -el informe diagnóstico- y lo ofrecido en dicho informe fue confrontado con lo vivido por las empresas y

familias hoy en día, mediante una encuesta auto aplicada a representantes de dichas empresas. Es necesario señalar que no siempre es factible una evaluación de impacto, porque se requieren las condiciones que en este caso se han dado: claridad en el punto de origen y claridad en el punto en que se encuentran hoy (Punto A y Punto B).

Se trata fundamentalmente -aunque no exclusivamente- de variables que pueden ser atribuidas al trabajo del CDEF-, y se trata también de entender que los efectos iniciales pudieron disiparse con el tiempo, que los cambios positivos pudieron reducirse a poco. Más interesante es, todavía, comprobar que dichos cambios han dado lugar a logros que permanecen y a nuevos desafíos, los cuales son planteados tanto en los hallazgos como en las conclusiones (ambos al final del informe).

**El estudio nos presenta la magnitud del efecto de las consultorías en áreas específicas y nos refiere a áreas en que será necesario mejorar. Es una especie de rendición de cuentas, en un contexto en que el CDEF se aboca a una nueva etapa de desarrollo.**

En el Índice puede contemplarse más en detalles los aspectos abordados. Se parte de describir aspectos conceptuales del proceso, el contexto institucional del CDEF en los años 2014-2022, los aspectos metodológicos del estudio, para luego proceder a un análisis de los resultados de los informes diagnósticos y de la encuesta aplicada a las empresas con los cuatro elementos ya señalados (órgano de familia, de empresa, de propiedad y protocolo), para concluir describiendo los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.







# 01

## ASPECTOS CONCEPTUALES DEL PROCESO

---

- 1.1 Empresas familiares y subsistemas clave
- 1.2 Etapas clave de las consultorías ofertadas por el CDEF

## 1.0 | ASPECTOS CONCEPTUALES DEL PROCESO

En esta sesión se busca describir los elementos que componen la oferta central del CDEF (creación de órganos de gobierno de las empresas familiares y elaboración-firma de un protocolo familiar), así como elementos que puedan contribuir a entender el impacto alcanzado por el CDEF en el período 2014-2022 y a establecer posibles lecciones o aprendizajes que se desprendan de sus prácticas.

### 1.1 | Empresas familiares y subsistemas clave

Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Es un sistema complejo constituido por tres subsistemas: la familia, la empresa y la propiedad. Cada subsistema con sus requerimientos y dinámicas propias, en ocasiones difíciles de armonizar.

Para los propósitos de este estudio -y de lo que ha sido la labor del Centro Dominicano de Empresas Familiares, CDEF- una “empresa familiar” es definida funcionalmente como aquella en que:



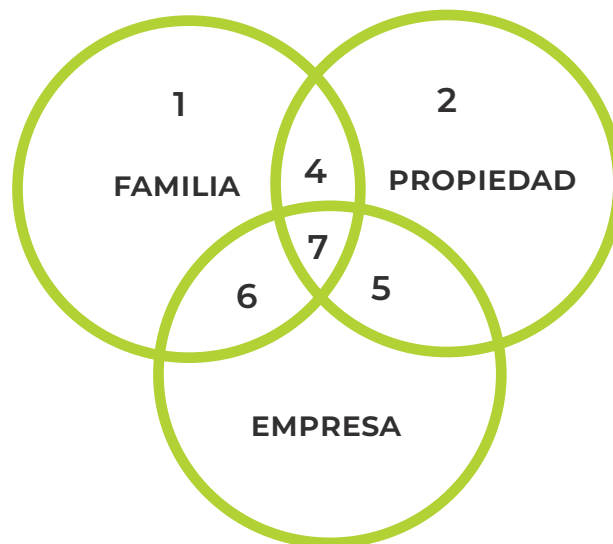
**LA MAYORÍA DE LOS VOTOS**  
o acciones los tiene una persona o grupo familiar que fundó o adquirió la empresa (o sus descendientes, esposo(a), otros familiares).



**AL MENOS UN REPRESENTANTE**  
de la familia está involucrado en la alta gerencia o administración de la empresa.

Gestionar los subsistemas que la conforman, disminuyendo los conflictos, requiere implantar un órgano de gobierno en cada uno de estos subsistemas, facilitando que los individuos tomen decisiones de acuerdo al ámbito o área en el que se encuentra cada problema, pudiendo además diferenciar sentimientos y necesidades.

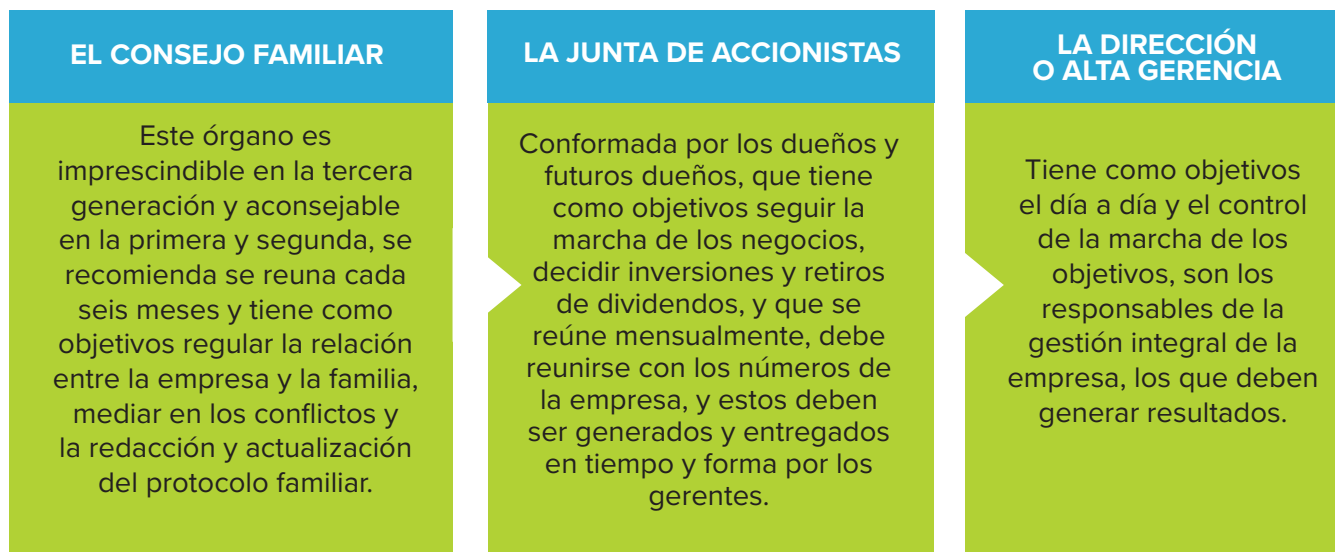
Por lo tanto, su dinamismo y funcionabilidad de estos órganos de gobierno constituyen un elemento que contribuye tanto a la permanencia de la empresa como a su posible crecimiento. A continuación, una representación gráfica del sistema y subsistemas.



La labor del CDEF -la asistencia técnica que brinda- busca contribuir a establecer estos órganos de gobierno, pautando cómo y quienes forman parte de cada uno de ellos, mejorar su funcionamiento, a la vez que establece frecuencia de reuniones y objetivos definidos para cada uno. Estos se organizan en: la junta de accionistas (propietarios), la dirección o alta gerencia (empresa) y la asamblea y consejo familiar (familia)<sup>1</sup>. El Gráfico 2 las define brevemente

1. En etapas de desarrollo más avanzada suele instaurarse un Consejo de Administración que fomenta el balance con el poder del Gerente General.

## Gráfico No. 2 | Órganos de Gobierno de las Empresas Familiares



Además de la implantación de esos órganos de gobierno<sup>1</sup>, la labor del CDEF también se dirige a la elaboración de protocolo familiar. Este es un documento conformado por un conjunto de normas, reglas y disposiciones, que han sido aceptadas por las partes intervinientes en el proceso de sucesión y que buscan sistematizar la comunicación, la vinculación y la interacción entre las tres entidades – familia, empresa y patrimonio – y entre las personas que tienen intereses en alguno o algunos de ellos.

Para cada órgano o subsistema se definen sus integrantes y algunas de las funciones que son generalmente tratadas (sin que sean excluyentes), como se indica en el Cuadro No. 1.

### Cuadro No. 1 | Algunas funciones de los órganos de gobierno en una empresa familiar

Órgano de propiedad	Órgano de empresa	Órgano de familia
Resultados del período	Repaso objetivos producción	Informe marcha de la empresa
Evaluación de los gerentes	Repaso objetivos ventas	Informe objetivos generales
Necesidades de inversión	Repaso objetivos financieros	Plan capacitación próxima generación
Reparto de dividendos	Problemas operativos	Plan de sucesión
Opciones de crecimiento	Informe mensual a accionistas	Presentación y análisis conflictos particulares
Nuevos negocios/Inversiones	Avance estrategia competitiva	Revisión protocolo familiar
Otros temas		

1. Los órganos de gobierno en la empresa familiar deben surgir como consecuencia del trabajo del consultor y de los actores principales – familia, empresa y patrimonio – y tienen como propósito brindar un nuevo carácter de organicidad al modelo de la empresa familiar. Es a través de estos órganos de gobierno que se busca lograr una interacción ordenada entre la familia y la empresa, definiendo un ámbito adecuado de tratamiento de temas específicos que pudieran tener incidencia en los intereses de cualquiera de los tres componentes de una empresa familiar.

## 1.2 | ETAPAS CLAVE DE LAS CONSULTORÍAS OFERTADAS POR EL CDEF

El proceso puede esquematizarse en cuatro fases, detalladas en la Figura 1.



Estas fases están supuestas a implementarse en un período aproximado de seis meses. Sin embargo, en la práctica este período se ha prolongado por muy diversas causas (tanto internas de la empresa, como externas a la empresa). Es decir, que el consultor ha de tener la suficiente flexibilidad como para adaptarse y responder a aspectos específicos de una familia o una empresa particular<sup>1</sup>.

El proceso es llevado a cabo por un “Consultor Encargado” el cual es el profesional que conduce o guía todo el proceso de consultoría a partir de un plan de trabajo que realiza, hasta concluir con la protocolización de una empresa particular.

Este “Consultor Encargado” labora bajo la supervisión de un “Consultor Técnico”, quien garantiza que los procesos de la consultoría se lleven con calidad, en tiempo y entrega de productos/ servicios según cronograma y según lo pactado, brindan retroalimentación a los consultores encargados y son responsables de mantener parámetros homogéneos de calidad en el servicio ofrecido por el CDEF.

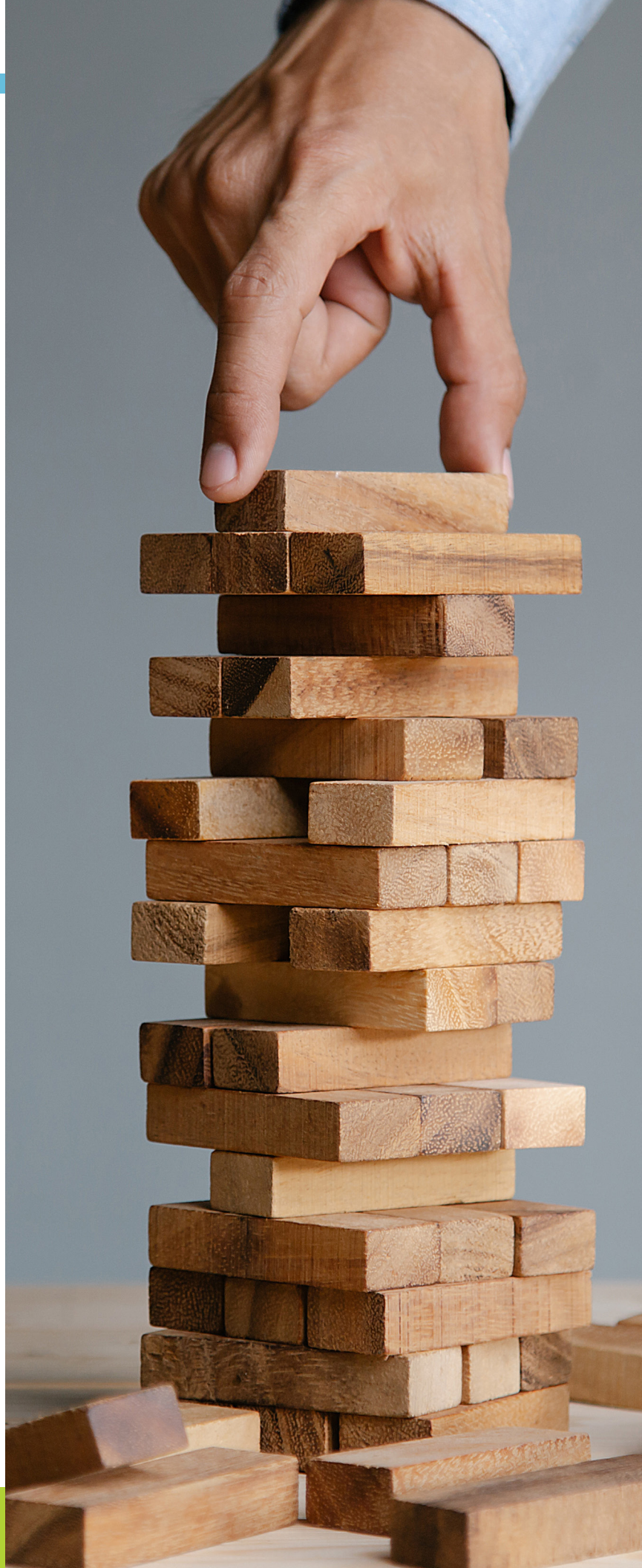
Además, los consultores técnicos, cuando se presentan situaciones especiales, colaboran en búsqueda de soluciones<sup>1</sup>.

No se trata solo de “estructuras”, sino también de cambios en la óptica con la que se organizan los negocios y cambios de hábitos negativos a hábitos positivos en la empresa familiar y en la familia empresaria. Para crear hábitos básicos es necesario el esforzarse en repetirlo y repetirlo, hasta que se hace, justamente, un hábito.

**La etapa de la consultoría del CDEF, por lo tanto, es para capacitar a todos los integrantes de la empresa familiar en la práctica de: como ser accionista, asumir responsabilidades, controlar su gestión, que significa liderar una organización, como mediar en conflictos, conseguir resultados, y todo lo que implique la dirección de una empresa familiar.**

En algunos casos se han dado suspensión o conclusión de la consultoría sin haber alcanzado los objetivos propuestos. Son múltiples los factores que inciden y podría ser objeto de estudiar el tema como “caso”, evaluando el compromiso de las familias empresarias, la disposición o, por el contrario, la resistencia al cambio, las dificultades para ofrecer los insumos que la consultoría demanda, entre otros.

1. Son consultores técnicos aquellos que han tenido buen rendimiento como encargados en algunas consultorías, han tenido procesos complejos y han dado grandes soluciones.





02

**CONTEXTO  
INSTITUCIONAL  
DEL SERVICIO DEL CDEF  
2014-2022**

---

## 2.0 | CONTEXTO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO DEL CDEF 2014-2022

En este apartado se busca sistematizar parte de la información existente en cuanto a la labor del CDEF, que da cuenta de resultados alcanzados de modo general.

En el período 2014-2022 el CDEF contaba con un total de 73 empresas protocolizadas y en proceso de consultoría se encontraban 22 empresas. El sector de mayor impacto de la labor del CDEF ha sido el de servicios, según nos muestra el cuadro siguiente:



2014-2022

**Tabla No. 1 | Empresas con procesos de Consultoría del CDEF**

SECTOR	CANTIDAD DE EMPRESAS	CANTIDAD DE EMPLEOS
Agrícola	2	151
Servicios <sup>1</sup>	56	3818
Industria	15	1163
TOTAL	73	5,132

<sup>1</sup> . Las empresas de servicio atendidas por el CDEF son, en su mayoría, pertenecientes al sub-sector comercio.

En cuanto al alcance geográfico, el CDEF realizó consultorías a empresas familiares en catorce localidades de República Dominicana:



SANTIAGO;  
SANTO  
DOMINGO;  
VALVERDE-MAO;  
SAN FRANCISCO  
DE MACORÍS;  
PUERTO PLATA;  
MONTECRISTI;  
MOCA;  
LA VEGA;  
SALCEDO;  
BONAO;  
JARABACOA;  
COTUI;  
TAMBORIL;  
NAVARRETE.





Un elemento clave para el servicio brindado por el CDEF es el de su sostenibilidad financiera. Desde sus orígenes (2014) a diciembre 2022, el CDEF ha recibido solicitudes de servicio<sup>1</sup> por un monto total de RD\$35.3 millones (algunos contratos se encuentran todavía en ejecución). Estos constituyen sus ingresos brutos.

De ese monto total, las empresas contratantes pagaron el 65.01%, mientras que recibieron subsidios (con excepción de tres empresas) por un 34.99%.

El informe financiero señala que el CDEF realizó contrato con un total de 18 consultores diferentes para dar respuestas a la demanda de las empresas (el equivalente a un 59.0% del monto), pagó incentivos (por captación y al equipo de trabajo), por un 20.72%, quedando utilidades brutas por un total de 20.27%.

**El CDEF no sería sostenible si contase solo con los pagos de las empresas. Los aliados son fundamentales para su continuidad y para brindar el servicio.**

Para un punto de sostenibilidad sin subsidio, el CDEF debería incrementar en un 14.72% el costo de las consultorías (sin pensar en aumentar lo que paga por las mismas a los consultores y sin pensar en utilidades brutas<sup>2</sup>).

El comportamiento financiero es un tema que el CDEF está obligado a revisar cara a su consolidación y expansión.

1. Para las empresas el Programa cuesta entre 6 y 10 mil dólares, dependiendo tamaño empresa, los cuales son cubiertos por la empresa y complementado por un subsidio que recibe de parte de los aliados del CDEF.

2. Importante hacer notar que se trata de utilidades brutas ya que numerosos costos no son contabilizados en este análisis y son aportados por la AIREN.



# 03

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

---

- 3.1. Objetivo general
- 3.2. Pautas metodológicas

Este estudio de impacto será una descripción de lo que actualmente pasa en las empresas beneficiarias como consecuencia de la implementación de las consultorías del CDEF en estas unidades productivas y con sus familias empresarias. Por lo tanto, partirá de preguntas clave para determinar la permanencia o no de lo alcanzado por las consultorías, luego de transcurrir de dos a ocho años de concluido dicho proceso técnico, centrándose en los procesos, las condiciones y las relaciones al interior de las empresas<sup>1</sup>.

Evaluar el impacto de un programa, un proyecto, el quehacer de una institución, implica ser capaz de aislar el efecto del programa, proyecto o institución de otros fenómenos que afectan al problema o situación que la intervención aborda o pretende abordar. Dicho de otro modo, se trata de establecer aquellos elementos que pueden ser atribuidos directamente a la intervención.

La evaluación de impacto, por lo tanto, establece la diferencia que existe a causa de la intervención (en este caso, el proceso de consultoría del CDEF). Sin embargo, estas variaciones serán evaluadas no al momento de concluir cada proceso de consultoría (de lo cual da cuentas el informe final de las mismas), sino transcurrido un tiempo mínimo de dos años de las mismas, pues interesa valorar el impacto permanente, así como las áreas en que sería necesario retomar el apoyo del CDEF a las familias empresarias y a sus empresas.

También se pondrán en evidencia variaciones que no pueden ser atribuidas directamente, pero que hipotéticamente puede considerarse que la consultoría pudo ser factor que aportó a las mismas y que, además, constituyen elementos importantes del desarrollo de cada empresa.

### 3.1 | Objetivo general

Evaluar la relación existente entre el servicio brindado por el Centro Dominicano de Empresas Familiares

1. Gertler, Paul J., Sebastián Martínez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings y Christel M. J. Vermeersch. 2017. La evaluación de impacto en la práctica, Segunda edición. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-0888-3.

(CDEF) y la mejoría de las condiciones de gobernanza y operación de los clientes del CDEF en el período 2014-2022.

En cuanto a este estudio de impacto en específico, se evalúan los cambios en las empresas en cuatro áreas fundamentales abordadas por el servicio brindado por el CDEF:

- Órgano de familia
- Órgano de empresa
- Órgano de propiedad
- Protocolo



## 3.2 | PAUTAS METODOLÓGICAS

Como todo estudio de impacto, se tomó como **punto de partida** la situación original en que las empresas ingresaron a la consultoría y **la situación en la que se encuentran hoy** con el propósito de describir los cambios que puedan ser atribuidos a la labor realizada por el CDEF, como factor causal fundamental. Los elementos tomados en cuenta fueron:

**1. Informes diagnósticos.** Estos constituyeron el **Punto A** o punto de partida de la evaluación. Una de las dificultades fundamentales de los estudios de impacto es el establecimiento de las condiciones de partida, generalmente abordados por líneas base. En el caso de este estudio, esa línea base está conformada por el conjunto de **informes diagnósticos** presentados por los consultores del CDEF, los cuales son obligatorios para indicar la situación encontrada en la empresa en las diferentes áreas de posible intervención.

Estos informes diagnósticos fueron analizados en función de los parámetros de comparabilidad con la Encuesta aplicada a las empresas seleccionadas para el Estudio de Impacto. Una dificultad en el análisis fue la disparidad en la calidad de estos informes por parte de los consultores. Esto obligó, en varios casos, a acudir a informes intermedios e informes finales de la consultoría.

**2.** Una **Guía** fue diseñada para este Estudio de Impacto de las empresas familiares protocolizadas por el CDEF en el período 2014-2022 (Ver Anexo 1). A partir de esta guía, fue elaborado **un formulario** que sirviera para caracterizar el momento actual en que se encuentran las empresas y que permitiera establecer comparación entre ambos tiempos o momentos (punto de partida, momento actual), pero también para caracterizar progresos de las empresas, incluso cuando no pueda establecerse una relación causal directa entre consultoría y logros alcanzados, pero que pueden contribuir a describir cómo se encuentra este universo muestral. Para el Punto A, este formulario sirvió para hacer homogéneo el análisis. También fue aplicado para obtener el Punto B o punto de comparación. Este formulario fue de auto aplicación.

**3.** En cuanto al universo empresarial, a diciembre de 2022 el CDEF había concluido el proceso en 73 empresas. Se tomaron como referencia o universo **55 empresas que habían concluido el proceso a diciembre de 2020**, asumiendo por conveniencia que un período de dos años es necesario para

poder señalar si un efecto ha sido sostenible en el tiempo o no (por ejemplo: si la instauración de la Asamblea Familiar se sostiene o no). Esto significa un rango de tiempo máximo de ocho años (empresas protocolizadas en el 2014) y mínimo de dos años (empresas protocolizadas en el 2020) de haber concluido la consultoría correspondiente a cada empresa.

**4.** Lo ideal, dada la extensión del universo, sería trabajar con las 55 empresas de ese período. Sin embargo, una circunstancia especial<sup>1</sup> (corrupción de la base de datos del CDEF) obligó a establecer una muestra de empresas que recibieron el servicio del CDEF. De cincuenta y cinco empresas, se pasó a treinta y cinco empresas como muestra representativa del universo.

Es una muestra probabilística, con selección aleatoria, y representación de la diversidad provincial y de tiempo. Se trata de una confianza del 95 por ciento, un error de 5 por ciento, y con la mayor variabilidad posible en cualquiera de sus ítems, esto es igual a 0.5. La selección se hizo aplicando el muestreo aleatorio simple, con el uso del Programa SPSS.

Se anexa el listado en orden alfabético de estas 35 empresas que participan de este estudio de evaluación de impacto (Anexo 3: Lista en orden alfabético de las empresas seleccionadas como muestra para este estudio). En este listado figuran: año de firma del protocolo, así como nombre de la empresa, área económica a la que pertenece y localidad principal en la que tiene sus operaciones.

**5.** Con los resultados obtenidos fue elaborada **una matriz contentiva de dos segmentos de datos comparables (punto A: partida; punto B: situación actual)** y otros datos que permiten caracterizar este universo empresarial y valorar su evolución, incluso cuando esta evolución no pueda ser asumida como causa-efecto de la consultoría.

**6.** Esta matriz permitió su **análisis, así como conclusiones y recomendaciones importantes** en cuanto al impacto de la labor del CDEF, su pertinencia, así como elementos que requieren revisión para una mayor futura eficacia, y oportunidades de ampliación de los servicios del CDEF.

<sup>1</sup> . La base electrónica de datos del CDEF sufrió un proceso de corrupción, lo que hizo imposible que se pudiese acceder a toda la información de cada una de las 55 empresas que recibieron servicio del Centro. El proceso de recuperación de la documentación pertinente de las empresas de la muestra fue tedioso y descansó en el equipo del CDEF, el cual realizó una intensa y efectiva labor.



# 04

## ANÁLISIS RESULTADOS INFORMES DIAGNÓSTICOS Y ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

---

- 4.1. Caracterización general de las empresas
- 4.2. El Órgano de Familia y la Asamblea Familiar
  - 4.2.1. Familia empresaria y órgano de familia
  - 4.2.2. Comunicación y conflictos en las familias empresarias
- 4.3.3. Dinámica de las empresas familiares
- 4.3.4. Expansión a nuevos mercados
- 4.4. El Órgano de Propiedad
- 4.5. Protocolo familiar y sucesión

## 4.0 | ANÁLISIS RESULTADOS INFORMES DIAGNÓSTICOS Y ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

### Caracterización general de las empresas

En esta sección se describen de modo general las empresas participantes en la Encuesta de Evaluación de Impacto de la Labor del CDEF 2014-2020.

El 80% de las empresas familiares (EF) pertenecen al sector servicio, el 14.3% al sector industrial y el 5.7% al sector agropecuario. La Tabla No. 2 nos indica la distribución por sector y tamaño<sup>1</sup> de estas empresas:

**Tabla No. 2 | Cantidades de empresas por sector y tamaño (Punto B).**

Sector	Distribución	Micro empresas	Pequeñas Empresas	Medianas	Grandes Empresas	NR
Base	N=35	4	14	6	10	1
Servicio (incluye comercio)	28	4	10	6	7	1
	80.0%	100.0%	71.4%	100.0%	70.0%	100.0%
Industria	5		3		2	
	14.3%		21.4%		20.0%	
Agropecuaria	2		1		1	
	5.7%		7.1%		10.0%	
Total	35	4	14	6	10	1

Es decir, el 11.43% son microempresas (y corresponden al sector servicio), el 40% son pequeñas empresas (de estas 14 empresas, el 71.4% es de servicios, el 21.4% es industria y el 7.1% agropecuaria); el 17.14% corresponden a medianas empresas (n=6), siendo en el 100% de los casos del sector servicio, y 28.57% (n=10) son grandes empresas (70% de las mismas son de servicio, 20% son industrias, y 10% del sector agropecuario). Una empresa no respondió, expresando que es política de la empresa no dar esta información.

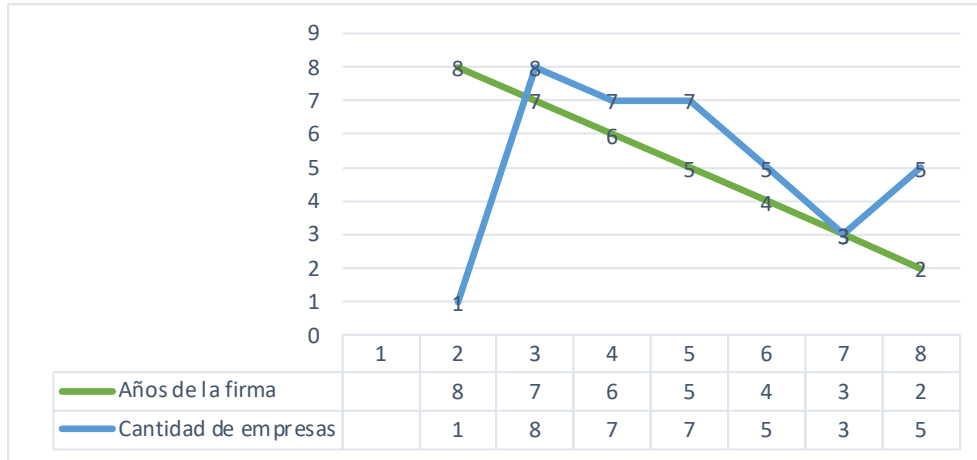
El CDEF tiene ocho años de trabajo ininterrumpido. Sin embargo, como ya se ha señalado, para poder establecer la permanencia o no del impacto de su labor, se tomó una muestra de las empresas que firmaron su protocolo en los primeros seis años de existencia (2014-2020), lo que quiere decir que el rango de firma irá de 1 a 8 años.

El Gráfico No. 3 nos muestra la cantidad de empresas por años de firma de su protocolo.

1. El tamaño de la empresa fue establecido de acuerdo a sus ventas brutas, de acuerdo a la Ley 187-17. Contribuido de: [https://www.micm.gob.do/images/pdf/transparencia/base-legal-de-la-institucion/resoluciones/leyes\\_carta\\_compromiso/LEY\\_ley\\_no.\\_187\\_17\\_que\\_modifica\\_los\\_articulos\\_1\\_\\_pzarrafo\\_1\\_2\\_\\_y\\_22\\_y\\_adiciona\\_un\\_articulo\\_2\\_bis\\_a\\_la\\_ley\\_no.\\_488\\_08.pdf](https://www.micm.gob.do/images/pdf/transparencia/base-legal-de-la-institucion/resoluciones/leyes_carta_compromiso/LEY_ley_no._187_17_que_modifica_los_articulos_1__pzarrafo_1_2__y_22_y_adiciona_un_articulo_2_bis_a_la_ley_no._488_08.pdf)



**Gráfico No. 3 | Cantidad de EF por Años de Firma de su Protocolo (Punto A).**



La cantidad de empleados no es una variable que pueda señalarse como impacto directo de la labor del CDEF. Sin embargo, el conjunto de empresas (n=35) pasó de una media de 53 empleados a la firma del protocolo a una media de 95 a diciembre 2022 (un crecimiento de 79.2% en la media general). Al considerar esta variable por tamaño de empresas se tiene que las de mayor crecimiento en empleo fueron las grandes empresas (106.8%), mientras que las microempresas decrecieron en un 25.9%, tal como nos muestra la Tabla No. 3:

**Tabla No. 3 | Media del empleo por tamaño de EF Y variación porcentual (Puntos A y B).**

Tamaño de Empresa por ventas brutas	Media de empleados a la firma del protocolo (A)	Media de Empleados a diciembre 2022 (B)	Variación porcentual
Micro	27	20	-25.9
Pequeñas	34	46	35
Medianas	50	55	10
Grandes	103	223	106.8
Media General	53	95	79.2

En este estudio, el impacto directo de la labor del CDEF se establece en cuatro áreas fundamentales: los órganos de gobierno (familia, empresa, propiedad) y el protocolo familiar.

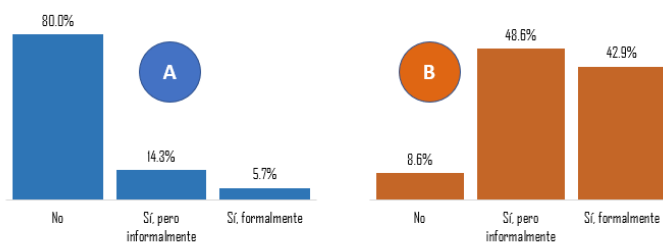
## 4.2. | EL ÓRGANO DE FAMILIA Y LA ASAMBLEA FAMILIAR

La Asamblea y el Consejo Familiar (Órgano de Gobierno Familiar) se considera imprescindible a partir de la tercera generación y recomendable en la primera y segunda generación. También se considera conveniente que sus reuniones tengan una periodicidad semestral. Su objetivo es el de regular la relación entre la empresa y la familia, mediar en los conflictos, redactar y actualizar el protocolo familiar, entre otros.

### 4.2.1. | FAMILIA EMPRESARIA & ÓRGANO DE FAMILIA

Tomando como referencia el inicio de las consultorías, se preguntó si el órgano de gobierno familiar estaba en funcionamiento, teniendo tres posibles respuestas: no; sí, pero informalmente; sí, formalmente. El análisis de la documentación existente indicó que, al inicio de las consultorías, el 80% de las empresas no tenía órgano de gobierno familiar en funcionamiento (punto A). Esta situación se revirtió significativamente si se toma en cuenta que a diciembre del 2022 (punto B) el 91.4% de las empresas tenía en funcionamiento sus órganos de familia. Sin embargo, es necesario precisar que la informalidad se revela como importante, con 48.6% informales versus 42.9% formales, tal como detalla el Gráfico No. 4 al respecto:

**Gráfico No. 4 | Funcionamiento del Órgano de Gobierno Familiar (Puntos A y B)**



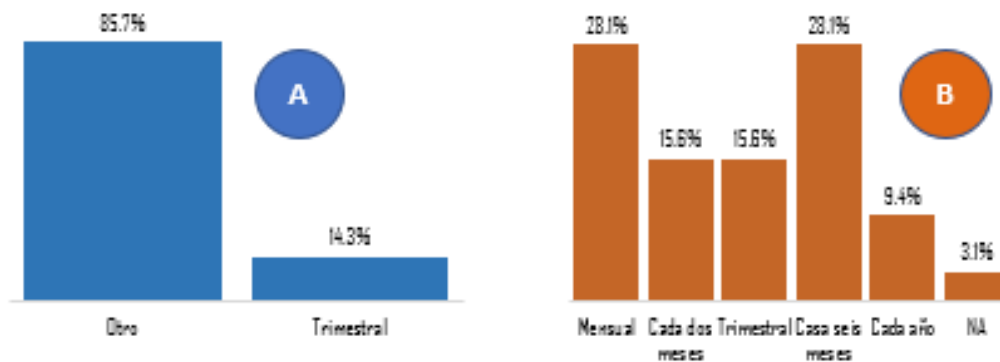
Es necesario destacar que entre las empresas cuyo órgano de gobierno familiar funciona (formal o informalmente) a diciembre de 2022, predominan las que fueron protocolizadas por el CDEF en sus primeros tres años de labor (2014-2016). No se aprecia una diferencia significativa entre el sector servicio y el sector industrial. La Tabla No. 4 detalla el comportamiento para los demás años y para el sector agropecuario.

**Tabla No. 4 | Funcionamiento del Órgano de Familia En empresas familiares protocolizadas por el CDEF 2014-2020 (Punto B)**

	Total	Firma Protocolo										ACTIVIDAD PRINCIPAL		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Servicio (incluye comercio)	Industria	Agropecuaria			
<b>Base</b>	35	1	8	7	7	5	3	4				29	4	2
<b>Sí, formalmente</b>	42.9%	100.0%	62.5%	71.4%	14.3%	20.0%	33.3%	25.0%				41.4%	50.0%	50.0%
<b>Sí, pero informalmente</b>	48.6%		25.0%	28.6%	57.1%	80.0%	66.7%	75.0%				51.7%	50.0%	
<b>No</b>	8.6%		12.5%		28.6%							6.9%		50.0%

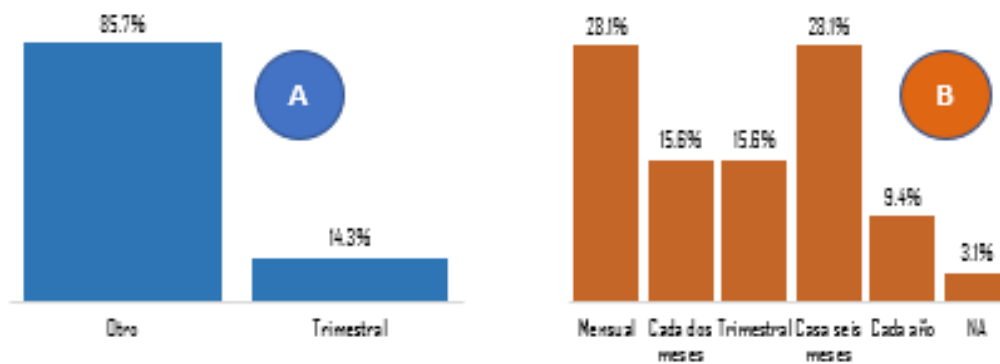
En cuanto a la frecuencia de sus reuniones el 87.5% de las EF su órgano de gobierno familiar se reúne cada seis meses o menos (N=32), ubicándose dentro del parámetro ideal. Un 9.4% lo hace anualmente, y 3.1% corresponde a “otro”, que probablemente sea de modo eventual, sin regularidad establecida. Este es un cambio significativo si se toma en cuenta que antes de la consultoría, solo un 20.0% de las empresas tenía su órgano de gobierno familiar funcionando, y que de estas 7 empresas que tenían este órgano, el 85.7% no tenía regularidad establecida. El siguiente gráfico muestra el cambio producido.

**Gráfico No. 5 | Frecuencia con que se reúne el órgano de familia (Puntos A y B)**



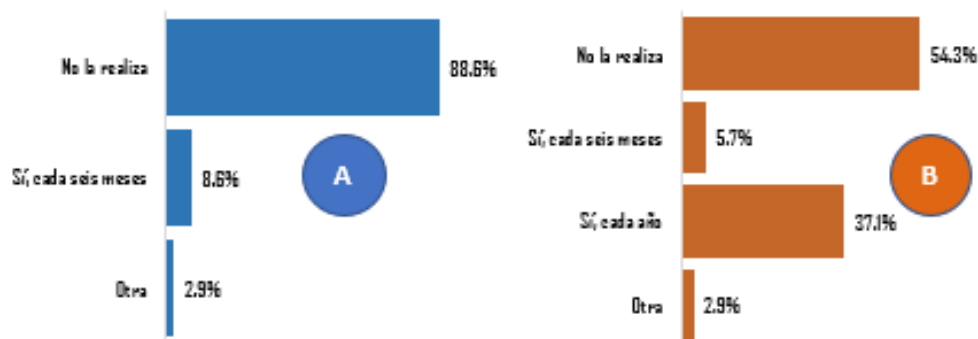
Las empresas familiares avanzaron en cuanto a **convocar sus asambleas de familia**. Al inicio de las consultorías (A) este porcentaje era sólo del 11.5%, mientras que a diciembre de 2022 (punto B), el 45.7% realizaba asambleas familiares. Es importante destacar que a esa fecha todavía un 54.3% no la realizaba. El Gráfico No. 6 describe esta evolución:

**Gráfico No. 5 | Frecuencia con que se reúne el órgano de familia (Puntos A y B)**



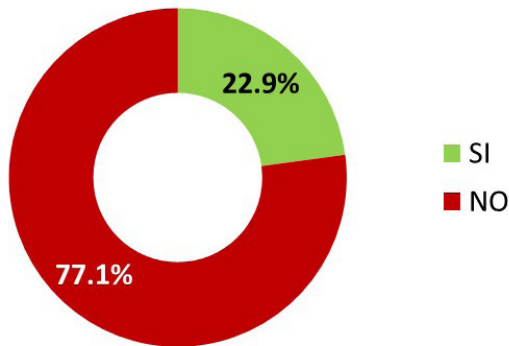
Las empresas familiares avanzaron en cuanto a **convocar sus asambleas de familia**. Al inicio de las consultorías (A) este porcentaje era sólo del 11.5%, mientras que a diciembre de 2022 (punto B), el 45.7% realizaba asambleas familiares. Es importante destacar que a esa fecha todavía un 54.3% no la realizaba. El Gráfico No. 6 describe esta evolución:

**Gráfico No. 6 Frecuencia de las Asambleas Familiares (Puntos A y B)**



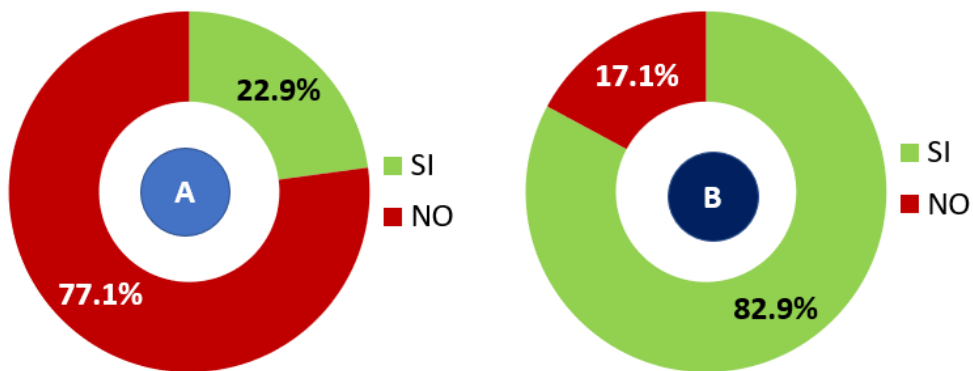
La **incorporación de nuevos miembros de la familia a la empresa familiar en calidad de empleados, luego de la firma de protocolo**, implica que la familia fortalece su presencia y se empodera más del quehacer empresarial. Es, por lo tanto, un indicador de fortalecimiento. A diciembre de 2022, en el 22.9% de los casos se incorporaron nuevos miembros. La mayor incorporación se produjo en las grandes empresas, correspondiendo el 62.5% de los casos (N=8), lo cual es comprensible pues generalmente se trata de estructuras que ofrecen oportunidades a nuevos miembros de la familia que desean ser incorporados. Este indicador no establece comparación con el Punto B.

**Gráfico No. 7 | Incorporación de nuevos miembros de la familia en calidad de empleados a la EF (Punto B).**



Otro elemento importante es establecer **si los miembros del consejo de familia cumplen con sus obligaciones**. El Gráfico No. 8 indica el cambio que se produjo en las familias empresarias tras la intervención de las consultorías del CDEF: De un 22.9% que asumía sus obligaciones a un 82.9% que las asume

**Gráfico No. 8 | Variación según miembros de la familia asumen o no sus obligaciones en el órgano de familia (Puntos A y B)**



## 4.2.2. | COMUNICACIÓN Y CONFLICTOS EN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS



Un elemento importante en el proceso de cambio es el de **la comunicación en la familia empresaria**. Antes de las consultorías, sólo el 14.3% consideró efectiva la comunicación. A diciembre de 2022 este porcentaje alcanzó un 57.1%.

En sentido inverso, la cantidad de quienes consideraron la comunicación no efectiva en la familia empresaria disminuyó de 54.3% a inicio de las consultorías (2014-2020) a solo 11.4% a diciembre 2022.

Nuevamente llama la atención que las empresas que firmaron protocolos en los primeros tres años de consultorías (2014-2016) son las que mayor efectividad afirman tener en sus comunicaciones.

Las de los últimos cuatro años muestran una baja efectividad en la comunicación de las familias, colocándose por debajo del 40%, según se establece en la siguiente Tabla:

**Tabla No. 5 | Comunicación en las familias empresarias según años de firma del protocolo – Punto B**

	Total	Firma Protocolo						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Base	35	1	8	7	7	5	3	4
SI	57.1%	100.0%	75.0%	100.0%	28.6%	40.0%	33.3%	25.0%
Regular	31.4%		12.5%		42.9%	40.0%	66.7%	75.0%
NO	11.4%		12.5%		28.6%	20.0%		

Tomando de referencia el informe diagnóstico se mantiene el fortalecimiento de la comunicación en las familias empresarias para esos tres años. Las protocolizadas en el 2014 mantuvieron su comunicación efectiva en un 100% (N=1); las protocolizadas en el 2015 mostraban un 100% de comunicación regular o no efectiva, y pasaron a un 75% de comunicación efectiva (N=8), y las protocolizadas en el 2016 pasaron de un 85.7% de comunicación no efectiva a un 100.0% de comunicación efectiva, siendo las que mayor impacto tuvieron a causa de las consultorías. La tabla siguiente es la tabla de origen de dichas empresas por año de protocolización y permite esta comparación con la tabla anterior.



**Tabla No. 6**  
**Comunicación en las familias empresarias**  
**según años de firma del protocolo – Punto A**

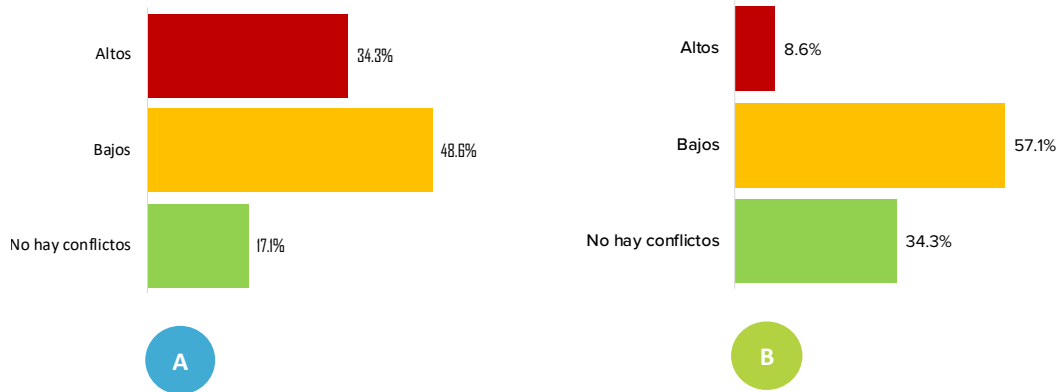
	Total	Firma Protocolo						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Base	35	1	8	7	7	5	3	4
SI	14.3%	100.0%		14.3%	14.3%	20.0%		25.0%
Regular	31.4%		37.5%		42.9%	40.0%	33.3%	50.0%
NO	54.3%		62.5%	85.7%	42.9%	40.0%	66.7%	25.0%

En la encuesta también se abordó un elemento clave para una buena dinámica entre familia y empresa: **los niveles de conflictos en las familias empresarias** (antes y después de las consultorías) y una estimación de dichos niveles después de la firma del protocolo.

En cuanto a los niveles de conflictos, se establecieron tres posibles respuestas: altos, bajos, no hay conflictos. La investigación demuestra que los

niveles “altos” de conflictos disminuyeron al pasar de 34.3% a 8.6% (A-B); se duplicó el número de empresas que afirman que “no hay conflictos” en el órgano de familia al pasar de 17.1% a 34.3%. Sin embargo, el porcentaje de familias que afirman tener niveles “bajos” de conflictos creció, pasando de 48.6% al 57.1%.

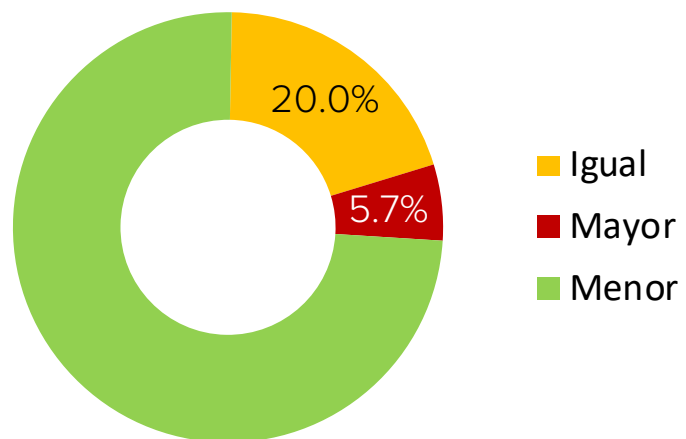
**Gráfico No. 9**  
**Percepción sobre los niveles de conflictos en las familias empresarias**  
**Antes y después de la firma del protocolo**  
**(Puntos A y B).**



Una estimación similar se les pidió al preguntárseles cómo evaluarían el nivel de conflicto en la familia después de la firma del protocolo. La estimación posible fue: igual, mayor, menor. El 74.3% consideró que menor, un 5.7% que mayor, y un 20.0% que igual. La incidencia de “mayor” nivel de conflicto prevalece en las empresas protocolizadas en los años 2016-2017.



**Gráfico No. 10**  
**Evaluación del nivel de conflicto en**  
**la familia empresaria Después de la**  
**firma del protocolo**  
**(Punto B).**





## 4.3 | EL ÓRGANO DE EMPRESA

El funcionamiento de un órgano de empresa (familiar o no) tiene varios parámetros que permiten asegurar su nivel de efectividad, tales como si diseñan, revisan y aplican un plan estratégico; si cuentan con un plan operativo anual; si el marco filosófico de la empresa (misión, visión, valores) es conocido en los diferentes niveles de la empresa; si la estructura organizacional de la empresa se encuentra bien definida y documentada; si se cuenta con una descripción adecuada de puestos; si los familiares que trabajan en la empresa también cuentan con esa descripción.

Además, si tienen definidos indicadores clave de gestión por áreas o departamentos y si le dan seguimiento a los mismos; si cuentan con un plan de desarrollo para los colaboradores; si se realizan evaluaciones periódicas de desempeño de los colaboradores. También: si la empresa se ha expandido a otros mercados tras la firma del protocolo; si cuenta con un Consejo de Administración (y si hay personas externas a la familia empresaria), entre otros aspectos en los que las consultorías tenían el propósito de incidir y que, por lo tanto, son objeto de este estudio de impacto estableciendo, como a lo largo de todo este proceso, una comparación entre el punto de partida y la situación a diciembre de 2022.

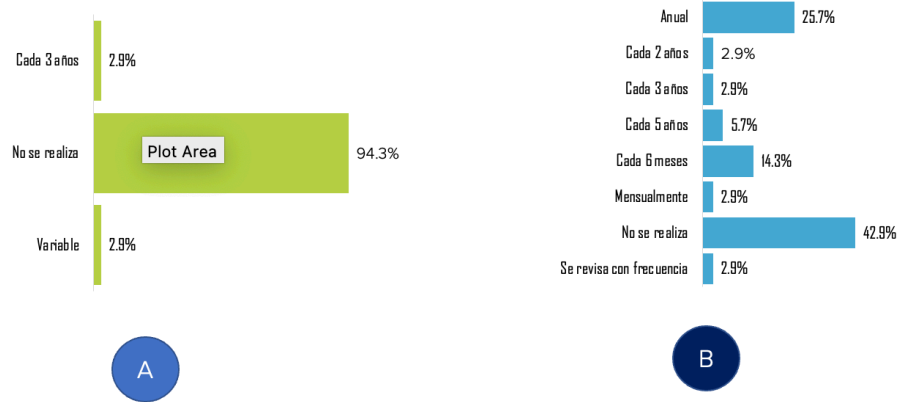
### 4.3.1 | EMPRESAS FAMILIARES Y FORTALEZA ORGANIZACIONAL

Al abordar algunos indicadores de la fortaleza organizativa o estructural de las empresas se les preguntó que con qué frecuencia diseñan y/o revisan un Plan Estratégico. Al inicio de las consultorías, el 94.3% no los realizaba. Este porcentaje descendió a un 42.9% a diciembre del 2022 (es posible que en el intervalo entre la

finalización de la consultoría y diciembre 2022 hayan contado en algún momento con él). Es decir, el 57.1% sí diseñaba y/o revisaba su **plan estratégico** (punto B), aunque con **frecuencia variable**. La mayor parte de modo anual (25.7%) o semestral (14.3%) (N=35).



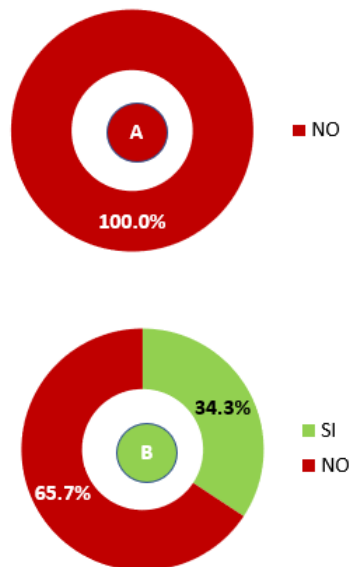
**Gráfico No. 11 | Según cuentan o no con Plan Estratégico y con qué frecuencia lo diseñan (Puntos A y B).**



Las micro y pequeñas empresas son las que con mayor frecuencia no realizaban un Plan Estratégico (con 50% cada categoría).

Antes de las consultorías, el 100% de las empresas no tenía, de modo formal, un **Plan Operativo Anual (POA)**. En este aspecto se avanzó, pero todavía el 65.7% carece de un POA.

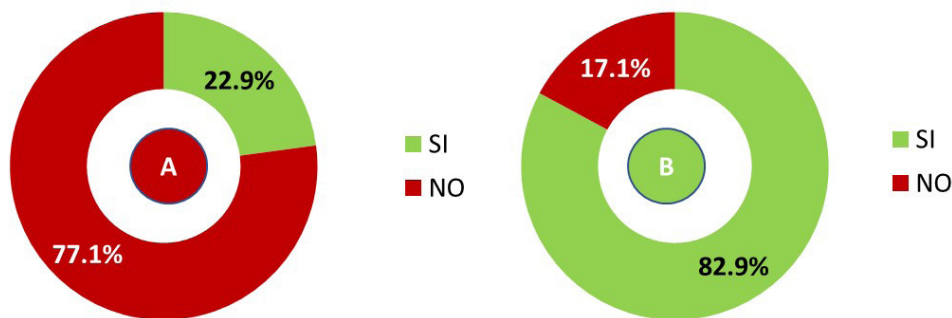
**Gráfico No. 12 | Según cuentan o no con Plan Operativo Anual (POA) Que se monitorea regularmente (Puntos A y B).**



Las empresas tienden a tratar de definir un **marco filosófico** (misión, visión, valores). Este marco filosófico es importante en la medida que unifica y que contribuye a la creación de una cultura corporativa o empresarial. Es más importante aún en las empresas familiares, pues se asume que ha de reflejar los valores y principios de los fundadores. Se asumió su existencia y se les preguntó si era conocido en los diferentes niveles de la empresa.

En el 77.1% de los casos antes del proceso de consultorías, el marco filosófico no era conocido (punto A), este porcentaje disminuyó a 17.1 (un avance de 60.0%). A diciembre de 2022, en el 82.9% de las empresas familiares el marco filosófico era conocido en los diferentes niveles de la empresa (Punto B - Esto indica también una labor de comunicación interna).

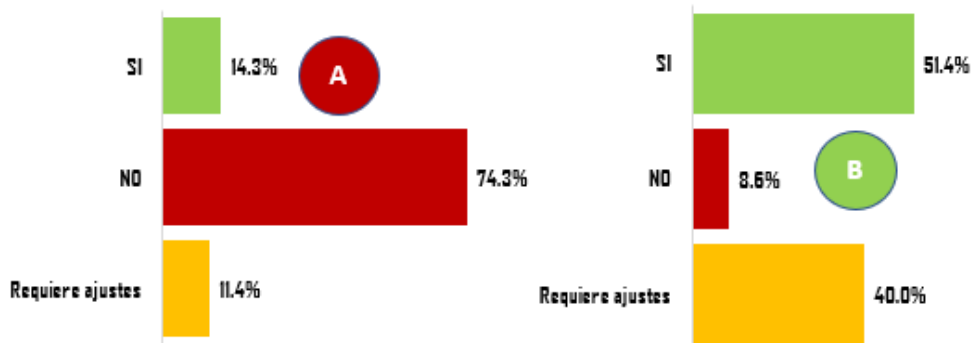
**Gráfico No. 13 | Según si el marco filosófico es conocido o no en los diferentes niveles de la empresa (Puntos A y B).**



Se les preguntó si **la estructura organizacional de la empresa estaba bien definida y documentada**. Tres posibles respuestas: Si, no, hay definiciones que requieren mejora. Al inicio de las consultorías se encontró un 14.3% que tenía su estructura organizacional bien definida, un 74.3% que no y un 11.4% que consideraba que requería ajustes (o mejoría). En el punto

B (diciembre 2022), el porcentaje de las que no tenían definido este aspecto bajó a 8.6%, mientras que el porcentaje de las que lo tenían alcanzó el 51.4% y creció el porcentaje de las que afirman que requieren ajustes, llegando a 40.0% (N=35). El 50% de las micro, medianas y grandes empresas afirman requerir ajustes.

**Gráfico No. 14 | Si la empresa cuenta con una estructura organizacional bien definida y documentada (Puntos A y B).**



De las 10 grandes empresas de la muestra, el 50% señala contar con una **estructura organizacional** bien definida y documentada, y un 50% la tiene, pero requiere ajustes. Las 6 medianas empresas tienen la misma pauta (50-50), mientras que, en el caso de las pequeñas, el 64.3% cuenta con estructura organizacional bien definida y documentada, un 21.4% requiere ajustes, y un 14.3% no la tiene

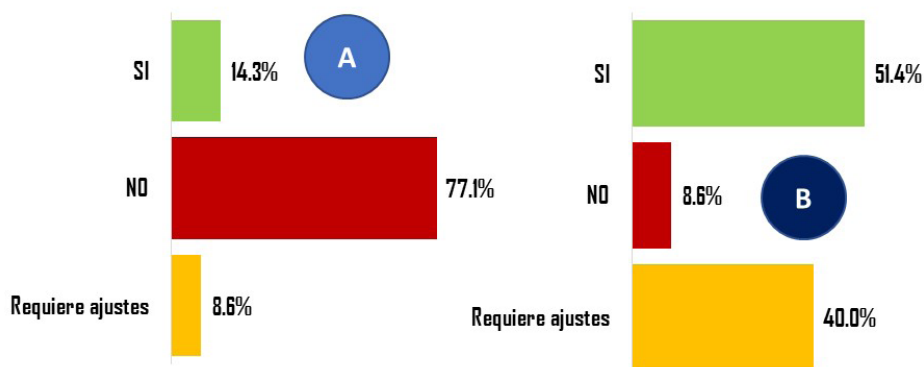
(N=14), y en las micro 25% cuenta, un 25% no cuenta, y un 50% requiere ajustes (N=4). La siguiente Tabla muestra esta distribución.

	Total	Tamaño Empresas por Ventas				NR
		Micro Empresas	Pequeñas Empresas	Medianas Empresas	Grandes Empresas	
Base	35	4	14	6	10	1
SI	51.4%	25.0%	64.3%	50.0%	50.0%	
NO	8.6%	25.0%	14.3%			
Requiere ajustes	40.0%	50.0%	21.4%	50.0%	50.0%	100.0%

## 4.3.2 | CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Una **descripción de puestos** por escrito y adecuada de los puestos de los colaboradores era uno de los objetivos de las consultorías (fuera dotarles o, en ocasiones, recomendar su elaboración). Al inicio de las consultorías (informes diagnósticos) el 22.9% de las empresas contaban con una descripción, mientras que al final este porcentaje se había incrementado a 91.4, una variación significativa (lógicamente, la proporción de las empresas que no tenían descripción de puesto disminuyó drásticamente al pasar de 77.1 a 8.6%, como muestra el gráfico contentivo de los dos momentos.

**Gráfico No. 15 | Si los colaboradores cuentan o no con una descripción por escrito y adecuada de sus puestos de trabajo (Puntos A y B).**



Todas las medianas y grandes empresas cuentan con descripción de puestos (sea que requieran ajustes o no), mientras que en las micro y pequeña una proporción no la tiene (25.0% en las micro, para N=4, y un 14.3% en las pequeñas para N=14).

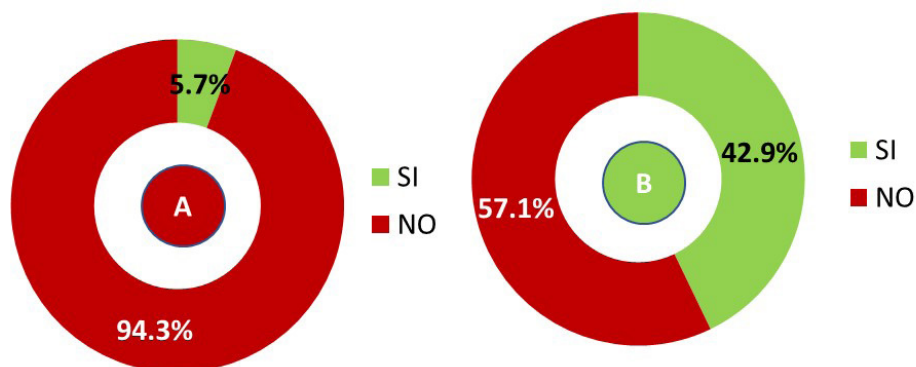
**Tabla No. 8 | Si los familiares que trabajan en la empresa cuentan con descripciones y especificaciones de sus puestos según tamaño y actividad de las empresas (Punto B).**

B	VENTAS BRUTAS					ACTIVIDAD PRINCIPAL		
	Micro Empresas	Pequeñas Empresas	Medianas Empresas	Grandes Empresas	NR	Servicio (incluye comercio)	Industria	Agropecuaria
Base	4	14	6	10	1	29	4	2
SI	25.0%	64.3%	83.3%	70.0%		58.6%	100.0%	50.0%
NO	25.0%	14.3%				6.9%		50.0%
Requiere ajustes	50.0%	21.4%	16.7%	30.0%	100.0%	34.5%		

El 74.3% de las empresas afirmó que contempla una **estructura de sueldos y pagos a los miembros de la familia según lo estipula el mercado** (precio de mercado).

Al iniciar las consultorías, el 5.7% de las empresas familiares realizaba **evaluación de desempeño de sus colaboradores**. Al momento de esta evaluación, el 42.9% la realiza. Un 57.1% no la realiza o dejó de realizarla. El sector servicio (N=29) es donde más se realiza esta evaluación con un 48.3%.

**Gráfico No. 17 | Según realizan o no evaluación periódica de desempeño a sus colaboradores (Puntos A y B).**



Antes de las intervenciones del CDEF, el 100% de las empresas indicó no tener, de modo formal, un **Plan de Desarrollo para sus Colaboradores**. A diciembre de 2022, un 48.6% cuenta con un plan. Un margen importante, un 51.4% no cuenta con el mismo. Las empresas del sector agropecuario carecen del mismo en un 100%. No hay grandes diferencias entre segmentos de empresas, como expresa la Tabla No. 8.

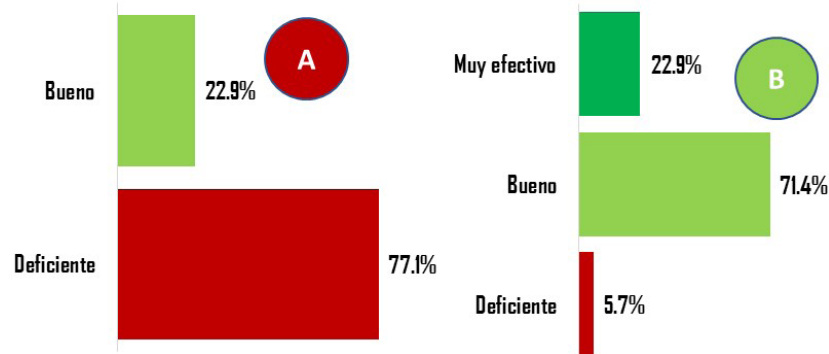
**Tabla No. 9 | Según si cuenta o no con un Plan de Desarrollo para Colaboradores (Punto B).**

	Total	VENTAS BRUTAS					ACTIVIDAD PRINCIPAL		
		Micro Empresas	Pequeñas Empresas	Medinas Empresas	Grandes Empresas	NR	Servicio (incluye comercio)	Industria	Agropecuaria
<b>Base</b>	<b>35</b>	4	14	6	10	1	29	4	2
<b>SI</b>	<b>48.6%</b>	25.0%	57.1%	50.0%	50.0%		51.7%	50.0%	
<b>NO</b>	<b>51.4%</b>	75.0%	42.9%	50.0%	50.0%	100.0%	48.3%	50.0%	100.0%



### 4.3.3. | DINÁMICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

**Gráfico No. 18 | Apreciación sobre el funcionamiento del Órgano de Empresa (Puntos A y B).**

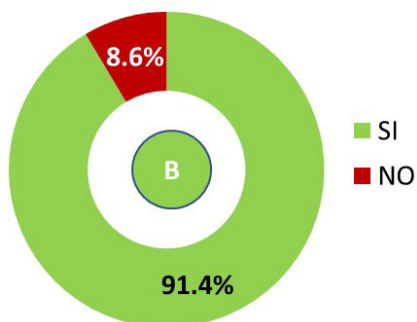


Se les pidió, a quienes contestaron el cuestionario, que hicieran una apreciación sobre **el funcionamiento del órgano de empresa**. Al momento del diagnóstico, la valoración iba de “deficiente” (77.1%) a bueno (22.9%). A diciembre 2022, sólo un 5.7% consideraba dicho funcionamiento como “deficiente”, mientras que un 71.4% lo consideraba “bueno”, y “muy efectivo” un 22.9% (Gráfico No. 18).

Es necesario destacar que, como en otras variables, las empresas protocolizadas del 2014-2016 y 2018, alcanzan el 100% en la valoración de mejoras. También que las medianas y grandes empresas alcanzan ese 100% (las micro son las que menor nivel de mejoría perciben (esto es importante en relación a elementos objetivos, pero también en lo relativo a satisfacción del cliente).

También se indagó si, a partir de la consultoría, **la empresa ha mejorado con relación a su profesionalización**, lo cual implica: mejores controles administrativos, definición de estrategias, etc.

**Gráfico No. 19 | Si, a partir de la consultoría, la empresa ha mejorado en su profesionalización (Punto B).**

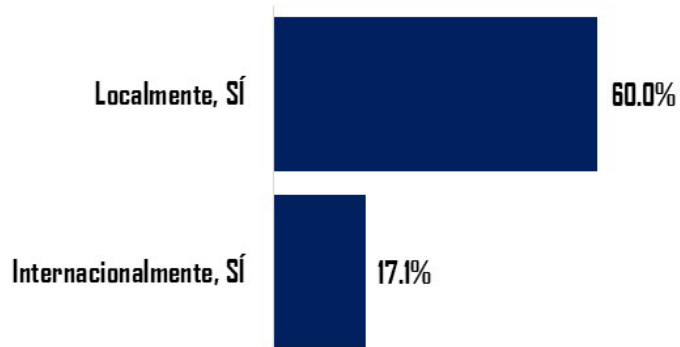


Se les preguntó si tienen **indicadores clave de gestión por áreas o departamentos**. Un escaso 2.9% (una empresa) contestó que sí antes de las consultorías. A diciembre de 2022, el 54.3% de las empresas mantenían estos indicadores, elementos importantes para la sostenibilidad empresarial. El Gráfico No. 20 muestra también la variación en aquellas que no lo tenían.

#### 4.3.4. | EXPANSIÓN A NUEVOS MERCADOS

Aunque no puede afirmarse que sea un impacto directo de las consultorías, pero el 60.0% de las empresas expandieron sus operaciones localmente, y el 17.1% lo hizo internacionalmente.

**Gráfico No. 22 | Según si luego de la firma del protocolo la empresa ha expandido su mercado (Punto B).**



Las microempresas solo se expandieron en el mercado local, las demás lo hicieron en ambos mercados, según muestra la tabla siguiente:

**Tabla No. 10 | Expansión a mercados por tamaño de empresa (Punto B).**

	Total	Tamaño de las empresas por ventas brutas				
		Micro Empresas	Pequeñas Empresas	Medianas Empresas	Grandes Empresas	NR
Base	35	4	14	6	10	1
Localmente, SÍ	60.0%	100.0%	57.1%	33.3%	70.0%	
Internacionalmente, SÍ	17.1%		21.4%	16.7%	20.0%	

### 4.4 | EL ÓRGANO DE PROPIEDAD

En el 85.7% de los casos el **Órgano de Propiedad está funcionando**. Por año de firma de protocolo, los porcentajes más bajos los tienen las empresas que firmaron en 2019 y 2020, mientras que, por tamaño, las de más bajo porcentaje son las pequeñas empresas, seguidas por las grandes empresas, según muestra la siguiente tabla:

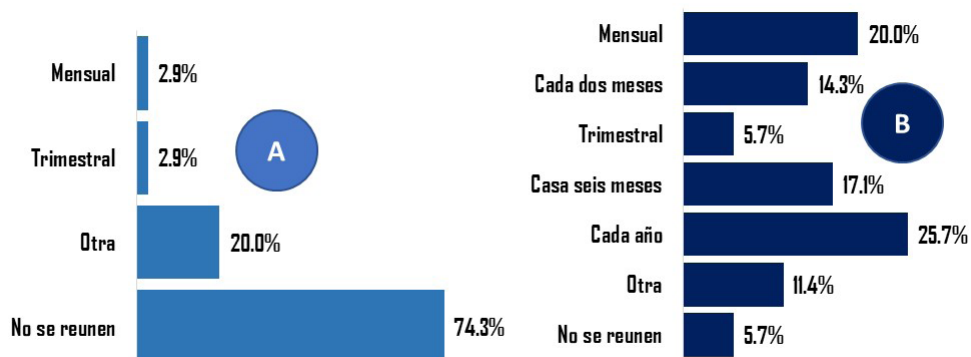
**Tabla No. 11 | Según si el Órgano de Propiedad está funcionando o no (Punto B).**

	Total	Firma Protocolo							Tamaño Empresas por Ventas Brutas				
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Micro Empresas	Pequeñas Empresas	Medianas Empresas	Grandes Empresas	NR
Base	35	1	8	7	7	5	3	4	4	14	6	10	1
SI	85.7%	100.0%	100.0%	85.7%	85.7%	100.0%	66.7%	50.0%	100.0%	78.6%	100.0%	90.0%	
NO	14.3%			14.3%	14.3%		33.3%	50.0%		21.4%		10.0%	100.0%

En esa misma proporción, 85.7% de los casos, **continúan los mismos accionistas** que cuando fue realizado el protocolo.

Al inicio de las consultorías el 25.8% de estos órganos se reunía (Punto A), aunque su **frecuencia variaba** desde mensual o trimestral (2.9%) a eventual (20%). Al momento de este estudio (diciembre 2022), el 94.3% se reúne, siendo la mayor frecuencia hacerlo “cada año” (25.7%), mensual (20.0%), semestral (17.1%), según se establece en el siguiente gráfico.

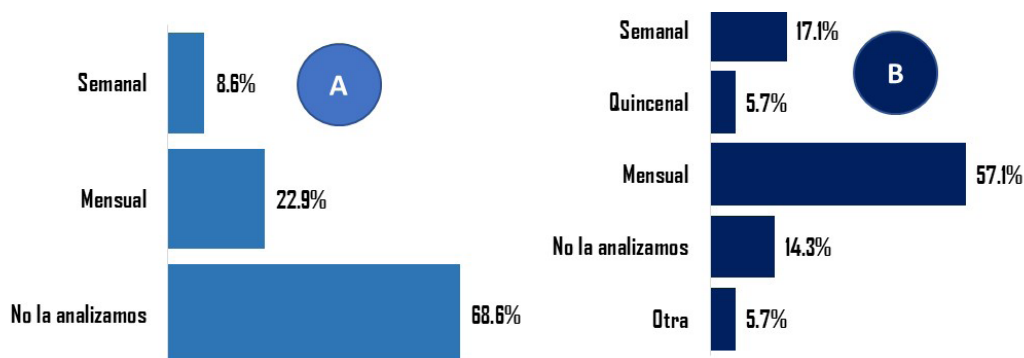
**Gráfico No. 23 | Frecuencia con la que se reúne el Órgano de Propiedad (Puntos A y B).**



Las empresas cuyos órganos de propiedad no se reúnen (dos empresas) fueron protocolizadas en el 2017, y son micro y pequeñas empresas.

Un elemento importante para un accionista es el que pueda conocer y **analizar el comportamiento económico de la empresa para la toma de decisiones**. El 85.7% de los órganos de propiedad realiza esta tarea, aunque con frecuencia variable (al inicio de las consultorías, el 31.5% lo hacía). El Gráfico expone los detalles:

**Gráfico 24 | Frecuencia de análisis del comportamiento económico de la empresa para la toma de decisiones (Puntos A y B)**

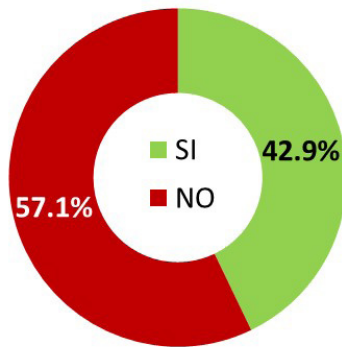


En el 100% de los casos de las grandes empresas hacen este análisis.

Es en el órgano de propiedad donde se decide **la incursión en nuevos negocios**. El 42.9% respondió que se decidieron nuevos negocios posterior a la firma del protocolo. En el 48.3% de las empresas del sector servicio se decidieron nuevos negocios (N=29).

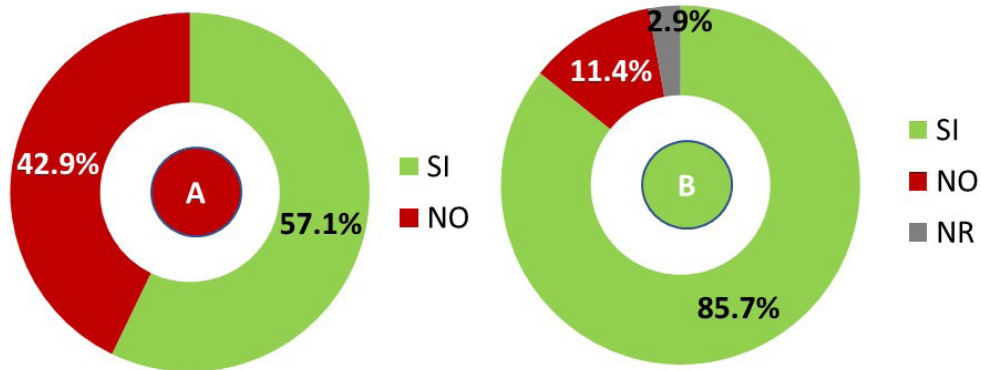


**Gráfico 25 | Incursión en nuevos negocios tras firma del protocolo (Puntos A y B)**



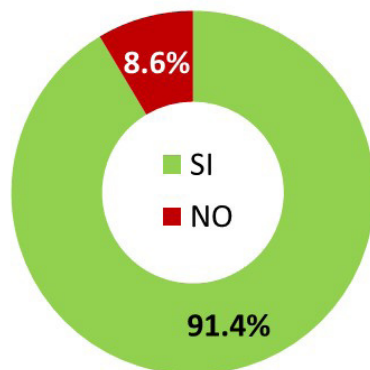
La práctica de **llevar registros y estados financieros mensuales** era bastante fuerte antes de las consultorías: un 57.1% contestó que lo hacía. Después de las consultorías, este indicador se incrementó a 85.7%.

**Gráfico 26 | Según si llevan registros y estados financieros mensuales (Puntos A y B)**



La incursión en nuevas inversiones es parte de esa toma de decisiones. El 91.4% de las empresas hizo inversiones en infraestructura, tecnología/sistemas, nuevos equipos, posterior a la firma del protocolo.

**Gráfico 27 | Incursión en nuevos negocios tras firma del protocolo (Puntos A y B)**



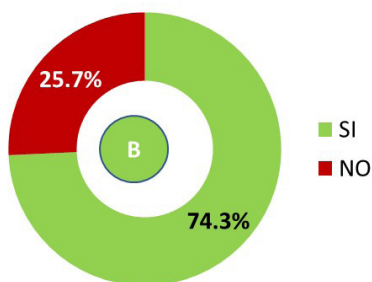
Al analizarlo por sector económico, el 100% de las empresas industriales y agropecuarias lleva registros financieros mensuales, mientras que lo hace el 82.8% de las empresas comerciales. Al analizarlo por tamaño, el 100% de las medianas y grandes empresas lo hace, mientras tiene esta práctica el 75.0% de las micro y el 78.6% de las pequeñas empresas. La siguiente tabla describe la situación:

Tabla No. 12 | Incursión en nuevos negocios tras firma del protocolo (Punto B)

	TAMAÑO DE LAS EMPRESAS POR VENTAS BRUTAS					ACTIVIDAD PRINCIPAL		
	Micro empresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Grandes empresas	NR	Servicio (incluye comercio)	Industria	Agropecuaria
<b>Base</b>	4	14	6	10	1	29	4	2
<b>SI</b>	75.0%	78.6%	100.0%	100.0%		82.8%	100.0%	100.0%
<b>NO</b>	25.0%	21.4%				13.8%		
<b>NR</b>					100.0%	3.4%		

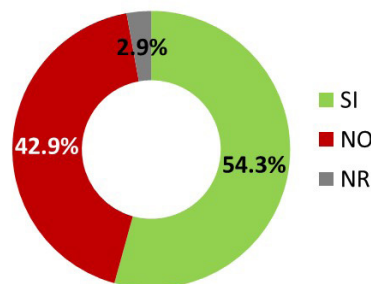
En el 74.3% de los casos, estos análisis permiten al órgano de propiedad la **toma de decisiones en cuanto al flujo de ingresos y egresos**.

Gráfico 28 | Según si toman decisiones con frecuencia en cuanto a flujo de ingresos y egresos de la empresa (Punto B)



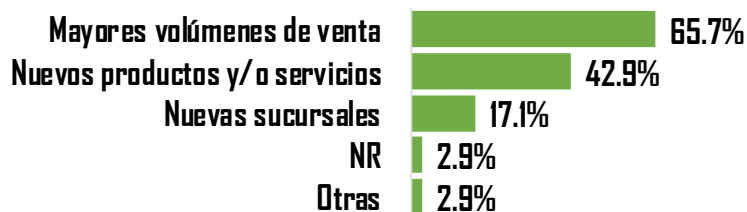
Así mismo, un elemento clave de empoderamiento es el reparto de dividendos. Este puede ser estipulado o no en el protocolo. Se les preguntó al respecto, y solo el 54.3% hizo esta indicación en el protocolo.

Gráfico 29 | Según el reparto de dividendos fuera estipulado o no en el protocolo (Punto B)



Los encuestados afirman que luego de la firma del protocolo, **la empresa ha experimentado un crecimiento** en mayores volúmenes de venta (65.7%), nuevos productos y/o servicios (42.9%) y nuevas sucursales (17.1%).

Gráfico 30 | Según áreas de crecimiento de las empresas luego de la firma del protocolo (Punto B)



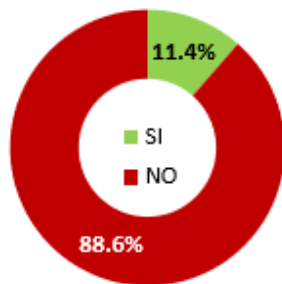
Esto se corresponde también sobre su percepción sobre **si la empresa ha crecido o no**. En el 88.6% de los casos la respuesta es afirmativa. Finalmente, el 100% de los encuestados respondió positivamente la pregunta sobre la **continuidad de la empresa en manos de la familia**.

## 4.5 | EL ÓRGANO DE PROPIEDAD PROTOCOLO FAMILIAR Y SUCESIÓN

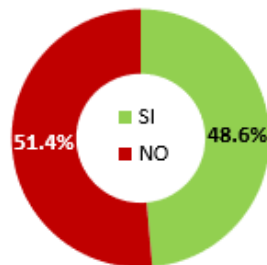
En la encuesta fueron abordados algunos elementos específicos del protocolo y de la posible sucesión: si se ha revisado o no, necesidad de hacerlo, en cuáles cláusulas, si hay un plan de sucesión o no. Además, en los casos en que hubo una decisión, se les preguntó si se mantiene o no, y en los casos en que no hubo una decisión se les preguntó si están en condiciones de identificar una línea sucesoral, así como si hay un plan para desarrollar al sucesor o sucesores. Los resultados son los siguientes:

**Gráfico 31 | Elementos clave en torno al protocolo tras la firma del mismo (Punto B)**

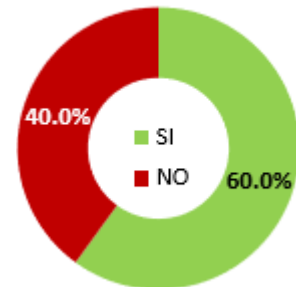
¿Se ha revisado el Protocolo Familiar luego de la firma? (N=35).



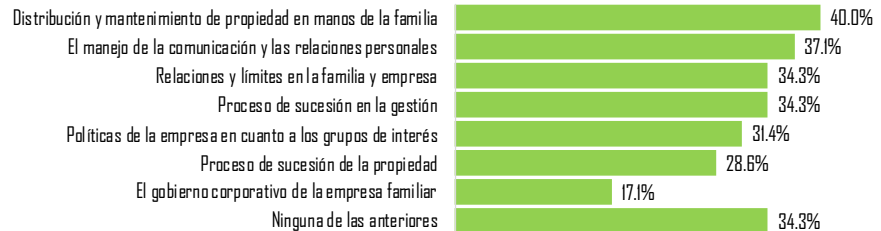
¿Consideran necesario hacer una revisión del Protocolo Familiar en este o el próximo año? (N=35).



¿Estableció en el Protocolo o en otra documentación un Plan de Sucesión en la dirección de la empresa familiar? (N=35).



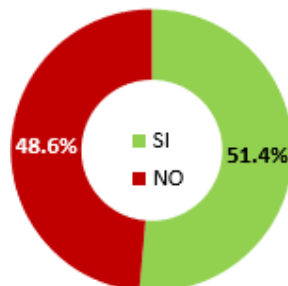
Las condiciones de la familia y la empresa ¿Requieren de variación en las siguientes cláusulas del Protocolo Familiar? (N=35).



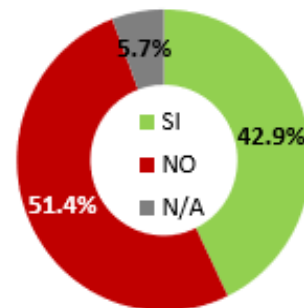
¿Se mantiene(n) o se ha variado esa decisión? (N=21).



¿Si no lo identificó, actualmente ya están en condiciones de identificarlos? (N=35).



¿Hay un plan de desarrollo para el sucesor o los sucesores? (N=35).



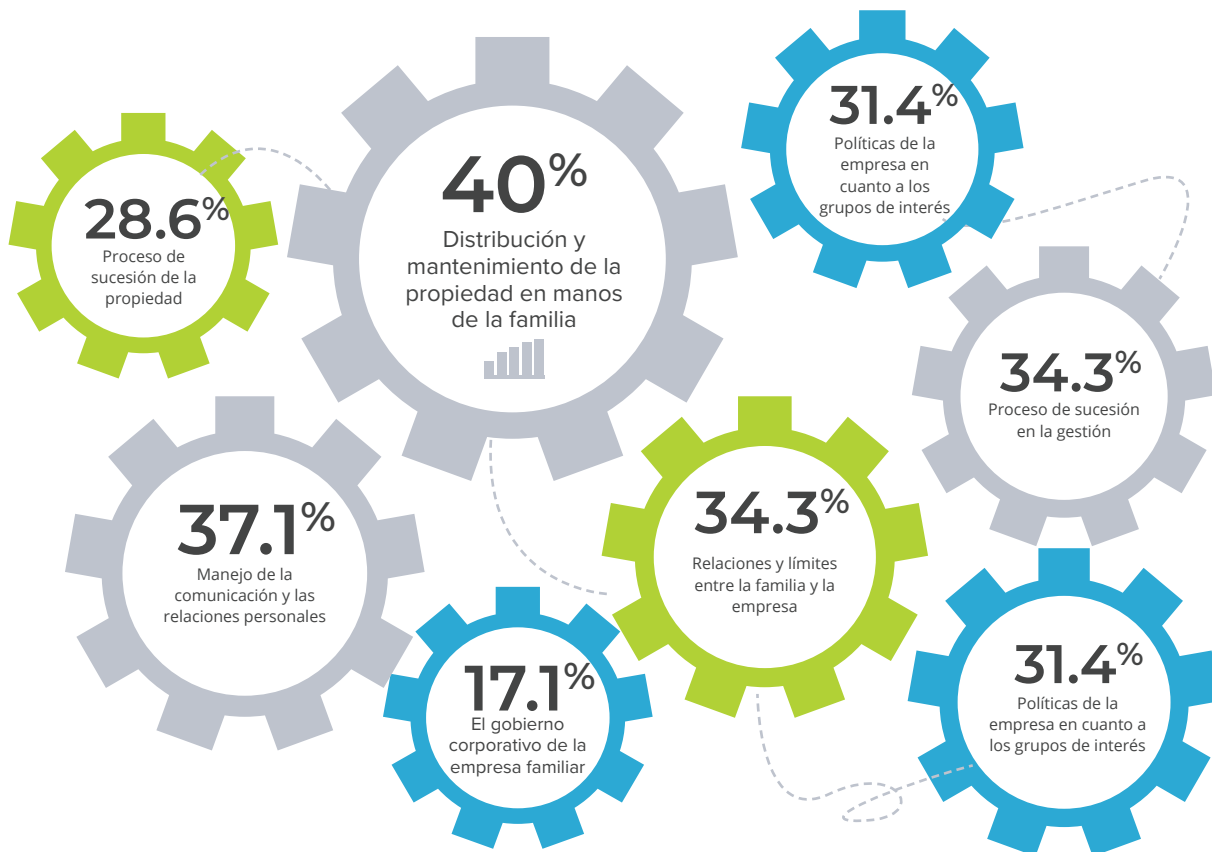
Aquí se trató de establecer algunas consideraciones en torno al protocolo firmado por las familias empresarias.

Un 88.6% de las familias empresarias no ha hecho revisión del protocolo. Esto ha de considerarse natural si se toma en cuenta que se está abordando el período 2014-2020. Sin embargo, un importante 48.6% considera que es necesaria una revisión del mismo.

Al profundizar los elementos de esta posible revisión, se destacan algunos elementos:

- Distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia (40.0%);
- Manejo de la comunicación y las relaciones personales (37.1%);
- Relaciones y límites entre la familia y la empresa (34.3%).
- Proceso de sucesión en la gestión (34.3%);
- Políticas de la empresa en cuanto a los grupos de interés (31.4%);
- Proceso de sucesión de la propiedad (28.6%);
- El gobierno corporativo de la empresa familiar (17.1%).

También se destaca que el 60% de las empresas estableció su plan de sucesión (N=35), pero de ese 60% (N=21), el 14.3% ha variado la decisión que en principio tomó. Un 42.9% tiene un plan para el desarrollo del sucesor o sucesores.



“CADA VEZ QUE  
VEAS UN NEGOCIO  
EXITOSO, FUE PORQUE  
ALGUNA VEZ ALGUIEN  
TOMÓ UNA DECISIÓN  
VALIENTE”.

*Peter Drucker*



# 05

## HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

## 5.0 | HALLAZGOS, CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES



### 5.1 | HALLAZGOS PRINCIPALES

Este estudio se preguntó inicialmente por el impacto de la labor de las consultorías del CDEF en las empresas a las que brindó este servicio. Tomando como referencia las 35 empresas de la muestra y las áreas fundamentales de impacto de la asistencia técnica del CDEF (órganos de gobierno, protocolos) se llega a las siguientes conclusiones.

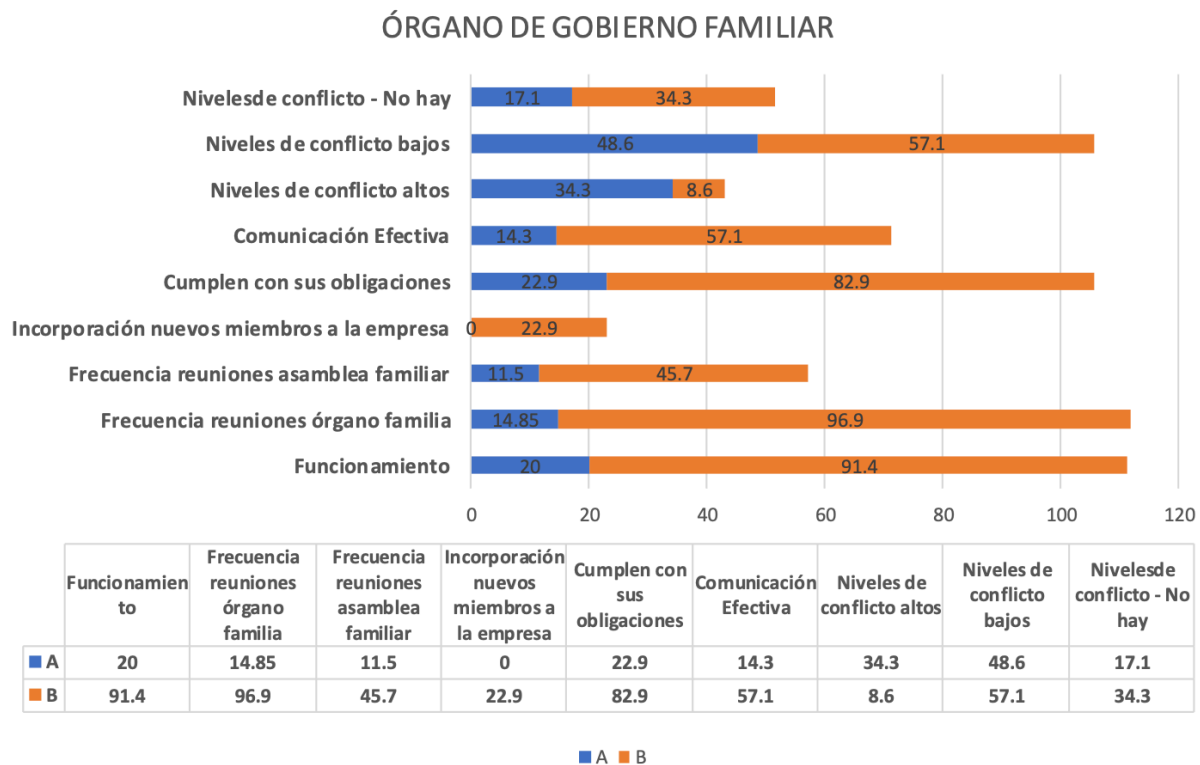
1. La labor del CDEF **impactó positivamente -aunque en distintos rangos- todas las áreas en que intervino**, tanto a nivel de las familias empresarias como de las empresas familiares. En realidad, la relación familia-empresa familiar se ha visto fortalecida de modo general, pero unas áreas destacan sobre otras.
2. Las empresas de las muestras presentan dos **características importantes**:
  - Distribución por sector: 80% del sector servicios (incluyendo comercio); 14.3% del

sector industria, y 5.7% del sector agropecuario. Esto indica que el CDEF va más allá de lo que es el enfoque central de membresía de la Asociación de Industriales de la Región Norte, beneficiando con su labor toda la diversidad empresarial.

- Distribución por tamaño. El CDEF mostró su capacidad de ofertar y brindar servicio a todo tamaño de empresa. La muestra está constituida por un 11.4% de microempresas, un 40.0% de pequeñas empresas, un 17.14% de medianas empresas, y un 28.6% de grandes empresas. Es necesario, sin embargo, indicar que también esto impulsa diferencias en el costo de la consultoría y en la capacidad de pago de las empresas.
3. En cuanto al **órgano de familia**, los impactos más relevantes se representan en el siguiente gráfico:



**Gráfico 32 | Impacto en diversas áreas del Órgano de Gobierno Familiar (Puntos A y B) Diferencias en por ciento.**



En un caso no se asumen comparaciones y solo se representa el Punto B (incorporación nuevos miembros).

Se avanzó mucho en **su constitución**, pasando, pasando de un 20% al inicio de las consultorías a un 91.4% todavía funcionando a diciembre de 2022. Es posible que se haya producido un deterioro en la **formalidad de su funcionamiento**, pues el 48.6% indica que funciona, pero informalmente.

La **periodicidad de reunión del órgano de familia** varía desde mensual hasta cada dos años. Es un aspecto en que sería necesario determinar la necesidad de cada empresa y cada familia empresaria, sus dinámicas.

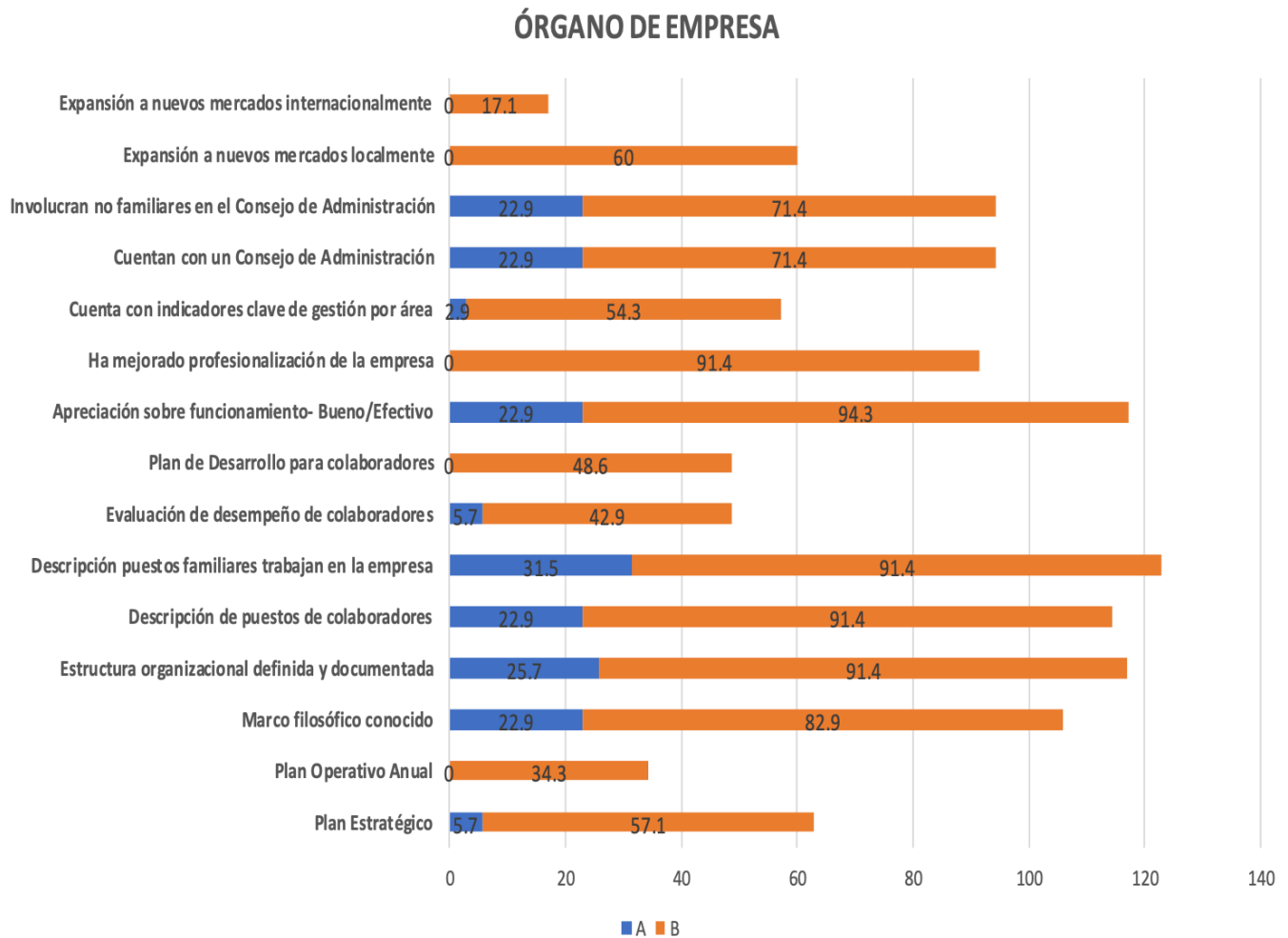
Junto a las reuniones del órgano de familia, se destaca la **convocatoria de las Asambleas Familiares**. La proporción de reuniones de este mecanismo es menor que la del órgano de familia, pero pasó de 11.5% al inicio de las consultorías a 45.7%. Se requiere validar la calidad de las mismas.

A diciembre de 2022, en el 22.9% de los casos se incorporaron **nuevos miembros en calidad de empleados** a la empresa familiar, especialmente en las grandes empresas.

Un elemento que ocurre en la familia y en la relación familia-empresa, pero que es trascendental para la sobrevivencia de la empresa familiar es el tema **de la comunicación y los conflictos**. En el Punto A, solo el 14.3% consideró efectiva la comunicación, este porcentaje se incrementó a 57.1% en el Punto B. Igual que con otras variables, llama la atención que las empresas que mayor efectividad mostraron fueron las protocolizadas entre el 2014-2016, mostrando baja efectividad las protocolizadas en los últimos cuatro años de este estudio

Como parte de la dinámica de comunicación se encuentra el **manejo de los conflictos, así como su nivel** en las familias empresarias. Se evidenció un progreso al disminuir los niveles “altos” de conflictos preexistentes antes de la consultoría (de 34.3% a 8.6%), duplicándose además el número de empresas que afirman que “no tienen conflictos” (de 17.1 a 34.3%) y creciendo ligeramente quienes afirman tener niveles “bajos” de conflictos (de 48.6 a 57.1%). Cuando se preguntó con otro tipo de estimación, el 74.3% de las empresas consideró que el nivel era “menor”, un 5.7% que era mayor.

**Gráfico 33 | Impacto en diversas áreas del Órgano de Empresa (Puntos A y B) Diferencias en por ciento.**



**a.** Un primer grupo de subsistemas se refieren al aspecto **fortaleza organizacional**. Al inicio de las consultorías, solo un 5.7% contaba con un **Plan Estratégico**, este se ha incrementado y en el Punto B el 57.1% tenía Plan Estratégico y lo revisaba con frecuencia variable (la mayor parte anual). Como conclusión, puede afirmarse que el impacto alcanzado es significativo, pero con un margen de mejora todavía muy importante (42.9% que no lo tiene).

El 65.7% de las empresas carece de un **Plan Operativo Anual**. No siempre fue labor de las consultorías del CDEF, pero se puede afirmar que se avanzó y que impactó el quehacer del CDEF si se toma en cuenta que en el Punto A el 100% carecía del mismo. Es un área de oportunidad para el CDEF.

Se amplió el conocimiento y empoderamiento del **marco filosófico** a todos los niveles de la empresa al pasar de 22.9% el número de empresas en donde era conocido (Punto A) a 82.9% (Punto B). Este conocimiento contribuye mucho a una visión común y a crear un ambiente de valores que hace factible que las empresas se distingan como lugares satisfactorios. Además, dice mucho de la comunicación de la empresa a sus públicos de interés internos.

Una empresa fuerte cuenta con una **estructura organizacional bien definida y documentada**. Al inicio, un 25.7% contaba con dicho instrumento de desarrollo (bien definida o mejorable), al final, el 91.4% de las empresas tenía este elemento definido. Se concluye que las consultorías, en muchos casos, contribuyeron a este aspecto, en otros, sembraron la necesidad de hacerlo y se hizo. Las medianas y grandes empresas son las más favorecidas en este sentido.

**En el órgano de empresa, en el aspecto fortaleza organizacional, el impacto de la labor del CDEF sobre aspectos como la estructura organizacional, el marco filosófico, el contar con un Plan Estratégico y un Plan Operativo Anual ha sido clave. Esto asegura que las dinámicas de esas empresas garanticen su funcionamiento y, probablemente, su competitividad. Se concluye también que las micro y pequeñas empresas son las más débiles en este aspecto y que requieren mayor apoyo para fortalecer o contar con estos elementos.**

**b.** En lo que se ha denominado **capital humano**, se contemplaron diversos renglones. Parte de la fortaleza de una empresa es contar con una **descripción de puestos** por escrito y adecuada de los colaboradores: el porcentaje de empresas que contaba con la misma pasó de 22.9% a 91.4% (del Punto A al punto B). Igual que pasa con la estructura definida, las medianas y grandes empresas cuentan en un 100% con este elemento, pero todavía falta en algunas de las micro y pequeñas empresas.

Más específico es el tema de la **descripción de puestos para los familiares que trabajan en la empresa**. En el Punto B, un 91.5% de las empresas cuenta con la misma (una variación positiva de 60.0% con relación al Punto A).

Otro elemento fundamental del sistema de gestión humana es la **evaluación de desempeño**. El porcentaje de las empresas que realizan esta evaluación pasó de 5.7 a 42.9%, siendo todavía insuficiente, pero significando un avance importante.

También como elemento del subsistema de gestión humana, está la capacitación de los colaboradores. Al inicio, formalmente el 100% de las empresas no lo tenía, pero en el Punto B ya un 48.6% contaba con el mismo.

**Este estudio establece que el subsistema de gestión humana se fortaleció en las empresas participantes en los procesos de protocolización impulsados por el CDEF, tanto en lo relativo a la descripción de puestos como a la evaluación de desempeño (de colaboradores no familiares y de familiares empleados en la empresa), permitiendo así también crear una distinción entre lo que es la familia y la empresa, y poder definir con mayor calidad parámetros de dirección, contratación y mantenimiento de recursos humanos.**

**C.** Junto a la estructura organizacional y el subsistema de gestión humana se encuentra lo que podría denominarse **dinámica de las empresas**: el funcionamiento del órgano de empresa, su profesionalización, el contar con indicadores de gestión por áreas o departamentos, el establecimiento de un consejo de administración que pueda equilibrar el poder del gerente general, la expansión en los mercados, fueron los aspectos evaluados en este estudio de impacto.

**d.** Aunque en el 100% de los casos **el órgano de empresa se encontraba funcionando** en el Punto A, en ese momento en el 77.1% se consideraba deficiente. A diciembre de 2022 (Punto B), el 94.4% de las empresas lo consideraba o bueno o muy efectivo (solo un 5.7% se mantenía como deficiente). Se puede considerar este impacto como extraordinario, pues es parte fundamental de la dinámica de una empresa funcional.

El contar con mejores controles administrativos, definición de estrategia, son **indicadores de profesionalización**. En el 91.4% se afirma que mejoró la profesionalización. Sin embargo, es bueno notar que todavía es alto el porcentaje de empresas que no cuenta con **indicadores clave de gestión** por áreas y/o departamentos (45.7%), aunque al inicio de la consultoría este porcentaje se ubicaba en 97.1%.

Un **consejo de administración** estaba presente en el 71.4% de las empresas a diciembre 2022 (versus 22.9% al inicio de las consultorías).

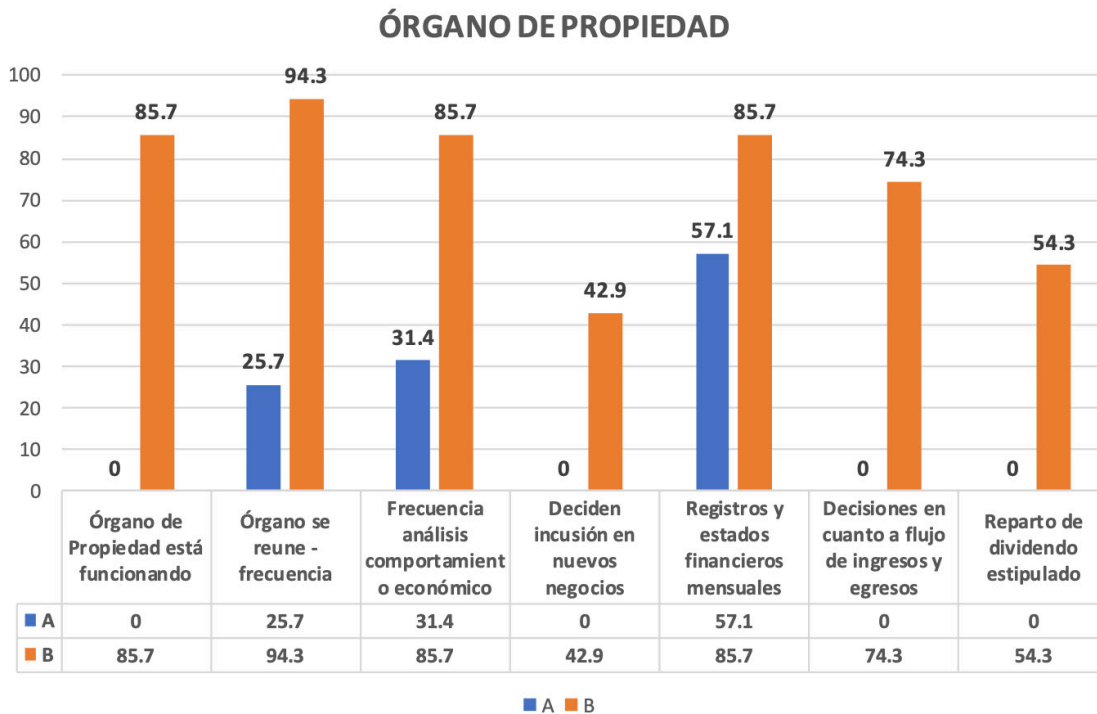
Finalmente, en cuanto al órgano de empresa y la empresa como tal, se destaca que el 60.0% de las **empresas expandieron sus operaciones** localmente y un 17.1%, internacionalmente, luego de la firma del protocolo. No es una variable que pueda atribuirse exclusivamente al trabajo del CDEF, pero indudablemente que contribuyó a este logro.

**Hallazgo: La labor del CDEF impactó significativamente en las variables contempladas, pero todavía falta optimizar aspectos como consejo de administración, profesionalización, funcionamiento del órgano de empresa, entre otros.**

**2.** Un importante elemento del desarrollo de las empresas familiares es el del **órgano de propiedad** (que puede definirse brevemente como órgano de accionistas o propietarios). La importancia de este órgano es porque es un indicador claro de empoderamiento y de facilitar la sucesión en una empresa familiar.



**Gráfico 34 | Impacto en diversas áreas del Órgano de Propiedad (Puntos A y B)**  
Diferencias en por ciento.



En algunas variables solo se contempla el Punto B. En el 85.7% de los casos (Punto B) los **órganos de propiedad estaban funcionando**, continuando en esa misma proporción **los mismos accionistas** que a la firma del protocolo. También en esa misma proporción se reúnen con regularidad (aunque esta regularidad va desde mensual hasta anual). Al parecer, hay algunos que se reúnen muy eventualmente.

Estos accionistas **analizan con una frecuencia del 85.7% de las empresas su comportamiento económico**.

Además, en este órgano se han tomado las decisiones de **incursionar en nuevos negocios** (42.9%). La práctica de que el órgano de propiedad conociera **registros y estados financieros** era fuerte antes de las consultorías (57.1%), pero se incrementó tras la consultoría a un 85.7%.

También este órgano decidió **nuevas inversiones en la empresa** (infraestructura, tecnología/sistemas, nuevos equipos) posterior a la firma del protocolo (en un 91.4% de los órganos de propiedad funcionales se tomaron decisiones en esta área). Y en ese mismo 91.4% se tomó la decisión de incursionar en nuevos negocios (se destacan los órganos de propiedad de

las medianas y grandes empresas).

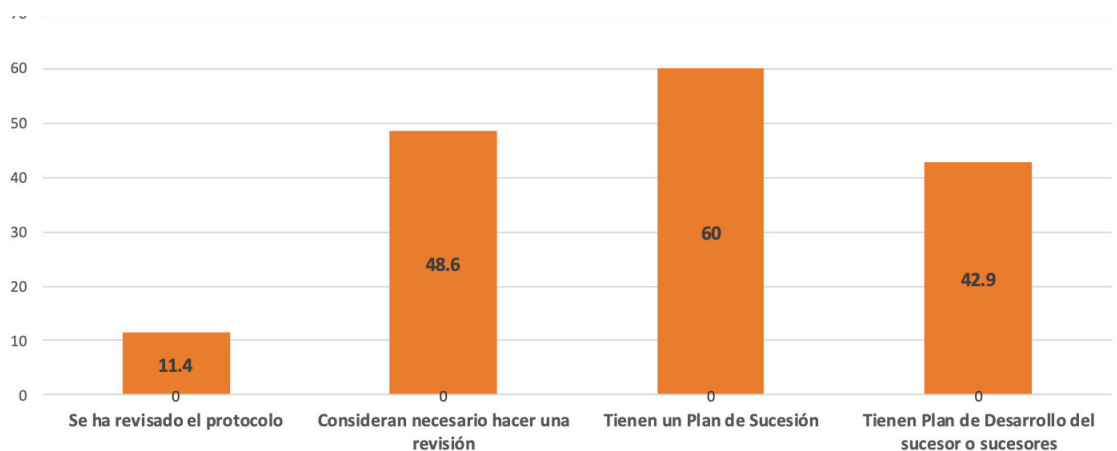
El **reparto de dividendo** es un tema que indica comportamiento positivo en las empresas. En el 54.3% de las empresas se hizo reparto de dividendos (en otras, quizás se procedió a reinversión, no se precisa).

**Los órganos de propiedad se han fortalecido tras el trabajo del CDEF y aunque falta un funcionamiento más regular, se convirtieron en espacios donde se decidieron nuevas inversiones en las empresas, nuevos negocios, conocimiento de la dinámica de la empresa, rendición de cuenta, etc., y reparto de dividendos. El que los propietarios asuman beneficios y pérdidas -cuando las hubiese- es sumamente importante para un empoderamiento del a familia a favor de la empresa, y la posible sucesión.**

3. En torno al **protocolo**, se evaluaron algunos elementos que indican su **fortaleza o, por el contrario, la necesidad de revisiones**. El 11.4% de las empresas familiares afirmó haberlo revisado, y un 48.6% consideró necesario revisarlo, señalando un conjunto de cláusulas donde es necesaria esta revisión: distribución de la propiedad, manejo de la comunicación y relaciones personales, relaciones y límites entre empresa y familia, proceso de sucesión en la gestión, etc.

Además, está el tema de la sucesión, evidenciándose variaciones importantes con relación al momento de la firma del protocolo y con respecto a la necesidad de un plan de desarrollo del sucesor (es necesario explicitar que no todas las empresas se encuentran en esta etapa).

**Gráfico 35 | Impacto de la firma del Protocolo Elementos posteriores**  
**Expresión en por ciento.**



La firma del protocolo organizó la participación de las familias en la gestión de la empresa y de la propiedad, pero las familias constituyen realidades dinámicas y han estado cambiando. Se hace posible una oferta del CDEF en ese sentido, así como incorporar la experiencia ganada por las empresas en esa dirección para hacer del protocolo un instrumento de mayor permanencia, pero con flexibilidad.

El siguiente cuadro expresa, a modo de resumen, las variaciones existentes en estos cuatro aspectos y en términos porcentuales.

**Tabla No. 13 | Resumen del Impacto de las Consultorías del CDEF  
En las Empresas Familiares Expresión en por ciento**

<b>ÓRGANO DE GOBIERNO FAMILIAR</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Dif/IMPACTO</b>
Funcionamiento	Sí	20	91.4	71.4
Frecuencia reuniones órgano familia	Tiempo	14.85	96.9	82.05
Frecuencia reuniones asamblea familiar	Tiempo	11.5	45.7	34.2
Incorporación nuevos miembros a la empresa	Sí	0	22.9	22.9
Cumplen con sus obligaciones	Sí	22.9	82.9	60
Comunicación Efectiva	Efectiva	14.3	57.1	42.8
Niveles de conflicto altos	Altos	34.3	8.6	-25.7
Niveles de conflicto bajos	Bajos	48.6	57.1	8.5
Niveles de conflicto - No hay	No hay conflictos	17.1	34.3	17.2
<b>ÓRGANO DE EMPRESA</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	
Plan Estratégico	Lo realiza	5.7	57.1	51.4
Plan Operativo Anual	Sí	0	34.3	34.3
Marco filosófico conocido	Sí	22.9	82.9	60
Estructura organizacional definida y documentada	Sí	25.7	91.4	65.7
Descripción de puestos de colaboradores	Sí	22.9	91.4	68.5
Descripción puestos familiares trabajan en la empresa	Sí	31.5	91.4	59.9
Evaluación de desempeño de colaboradores	Sí	5.7	42.9	37.2
Plan de Desarrollo para colaboradores	Sí	0	48.6	48.6
Apreciación sobre funcionamiento- Bueno/Efectivo	Bueno/muy efectivo	22.9	94.3	71.4
Ha mejorado profesionalización de la empresa	Sí	0	91.4	91.4
Cuenta con indicadores clave de gestión por área	Sí	2.9	54.3	51.4
Cuentan con un Consejo de Administración	Sí	22.9	71.4	48.5
Involucran no familiares en el Consejo de Administración	Sí	22.9	71.4	48.5
Expansión a nuevos mercados localmente	Localmente	0	60	60
Expansión a nuevos mercados internacionalmente	Internacionalmente	0	17.1	17.1
<b>ÓRGANO DE PROPIEDAD</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	
Órgano de Propiedad está funcionando	Sí	0	85.7	85.7
Órgano se reúne - frecuencia	Tiempo	25.7	94.3	68.6
Frecuencia análisis comportamiento económico	Sí/ Tiempo	31.4	85.7	54.3
Deciden incusión en nuevos negocios	Sí	0	42.9	42.9
Registros y estados financieros mensuales	Sí	57.1	85.7	28.6
Decisiones en cuanto a flujo de ingresos y egresos	Sí	0	74.3	74.3
Reparto de dividendo estipulado	Sí	0	54.3	54.3
<b>PROTOCOLO FAMILIAR Y SUCESIÓN</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	
Se ha revisado el protocolo	Sí	0	11.4	11.4
Consideran necesario hacer una revisión	Sí	0	48.6	48.6
Tienen un Plan de Sucesión	Sí	0	60	60
Tienen Plan de Desarrollo del sucesor o sucesores	Sí	0	42.9	42.9

# Conclusiones

El proceso de recopilación documental de las consultorías realizadas por el CDEF debe ser alineado. Es decir, los consultores deben tener parámetros que definan informes aceptables de modo que los mismos sirvan para recopilar información, tanto sobre los procesos como sobre las empresas que reciben el servicio.

Los resultados de este informe, junto a los resultados de la “Investigación de Mercado para Determinar las Necesidades y Demandas Actuales de las Industrias y Empresas Familiares de la República Dominicana” (Abril, 2023) constituyen excelentes estudios que han de ser tomados en cuenta para la organización de ofertas del CDEF a las empresas familiares protocolizadas y no protocolizadas.

Una etapa posterior de seguimiento se evidencia como necesaria, sobre todo si se toma en cuenta que varios de los logros alcanzados al cierre de las consultorías se debilitan con el tiempo o por circunstancias internas de las familias y las empresas. Además, en algunos casos se trata de cambios culturales, de la adquisición de nuevos hábitos, lo cual conlleva tiempo y formas de verificación.

**En resumen, este estudio muestra que la labor del CDEF tuvo un impacto muy positivo en las empresas participantes, que el mismo se sostiene en el tiempo y que resulta indiscutible su impacto en la dinámica operativa y familiar, especialmente en la concienciación sobre la importancia de continuar el legado, que se refleja en la incorporación de nuevos miembros familiares a las empresas, planes de sucesión definidos y un expreso compromiso a futuro.**

*Es importante resaltar el efecto que ha tenido este proceso de consultoría en el órgano familiar y las mejoras producidas en la comunicación y reducción de conflictos familiares. También se observa un progreso relevante en el funcionamiento del Órgano de Empresa y sus niveles de profesionalización.*

*En cuanto al Órgano Propiedad, el impacto ha sido muy significativo, sobre todo en lo que se refiere al establecimiento de reuniones periódicas frecuentes para la toma de decisiones y la gran cantidad de empresas que han incursionado en nuevos negocios tras la firma del protocolo, así como los niveles de crecimiento en ventas, empleos, nuevos productos y localidades. Podemos concluir que es evidente la repercusión del trabajo del CDEF en las empresas que recibieron sus servicios.*





# Recomendaciones

Establecer diferenciaciones claras en algunos énfasis según se trate de micro, pequeñas, medianas o grandes empresas. Las medianas y grandes empresas tienen acceso a recursos organizativos y a experiencias que facilitan que los cambios permanezcan, en cambio las micro y pequeñas empresas están más sujetas a cambios internos y externos, por lo cual es necesario prestar atención a esta diferenciación al brindar la consultoría del CDEF.



1. Especialmente a partir de la segunda generación, se ve necesario fortalecer el órgano de gobierno familiar, el cual actúa como regulador entre la empresa y la familia, mediador de conflictos y en el cual se puede desarrollar un estilo asertivo de comunicación.
2. Favorecer la elaboración y puesta en marcha de Planes Estratégicos en aquellas empresas que todavía carecen de él o que dejaron de funcionar, al igual que los planes operativos anuales (POA). Esto constituye una forma de crear una cultura organizacional que fomente la disciplina y la evaluación (junto a los indicadores de gestión).
3. Es necesario alinear a los consultores del CDEF de modo que sus prácticas e informes tiendan a ser homologados, que generen información comparable y que vayan unificando su marco conceptual cada vez más. El rol de los consultores técnicos es, en este sentido, fundamental. Se recomienda establecer capacitaciones específicas para el fortalecimiento de cada órgano de gobierno.
4. Se recomienda valorar la figura del consejero externo en el órgano de empresa o en los consejos de administración. La experiencia y la perspectiva de alguien externo puede contribuir mucho al desarrollo de la empresa, a la generación de nuevas ideas o nuevos negocios.
5. Se recomienda la creación de un sistema de captura de la información generada por los consultores del CDEF en el proceso que llevan a cabo con las empresas familiares, de tal manera que puedan generarse informaciones automáticas, tanto sobre la marcha de las consultorías como informaciones agregadas de las diversas empresas.
6. Se recomienda impulsar estudios de caso de éxito en las diferentes áreas en que las consultorías han incidido en las empresas familiares. Por ejemplo: estudio de casos de órganos de empresas exitosos, o de sucesiones exitosas, etc.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PriceWaterHouseCooper (PWC). *Visión y necesidades de las empresas familiares en el Perú. Estudio de Empresas Familiares*, 40 p. 2013.

Gertler, Paul J., Sebastián Martínez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings y Christel M. J. Vermeersch. 2017. *La evaluación de impacto en la práctica*, Segunda edición. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial.

Antognolli, Santiago et all. *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro* dirigido por María Laura Lecuona – 1ª ed – Córdoba. Universidad Empresarial Siglo 21, 2012. 120 p.

Daniela Andrea Miskoski. *La sucesión de las empresas familiares en la ciudad de la Rioja Argentina*. Revista Científica de Ciencias Económicas OIKONOMOS, Año 5 Vol 1, pp. 75-94.

Rueda Galvis, Javier Francisco. *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Revista Visión de Futuro, Año 8, No. 1, Vol. 15, Enero-Junio 2011. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Hehenberger, Lisa; Harling, Anna-Marie; Scholten, Peter. *Guía práctica para la medición y gestión del impacto*. Asociación Española de Fundaciones, 2015. 236 pp.

Blasco, Jaume; Casado, David. *Guía práctica 5 – Evaluación de Impacto*. Iválua, Barcelona, 2009. 56 pp.

KPMG. *El coraje de elegir sabiamente – Por qué la decisión de la sucesión puede ser un momento decisivo en su empresa familiar*. 2020. 28 pp.

Centro de Empresas Familiares de Deloitte. *Encuesta global de empresas familiares 2019. A medio camino entre los objetivos a largo plazo y un impulso a corto plazo*. 2019.

KPMG. *Generar valor a través de una buena gobernanza. Cómo equilibrar lo que es adecuado para el negocio y para la familia*. 2020. 31 pp.

Rodríguez Pardo, Alesia; Martínez Felce, Leopoldo. *Las múltiples caras de las empresas familiares*. Debates IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración) – Volumen XI, Num. 2, 2006.





# ANEXOS

## ANEXO 1

## Guía diseñada para Estudio de Impacto de las empresas familiares protocolizadas por el CDEF 2014-2022

Áreas/Temas	Sub-temas	Posibles respuestas	
<b>ORGANO DE FAMILIA</b>	El órgano de familia funciona regularmente	Sí, No	
	¿Con qué frecuencia se reúne el órgano de familia?	Tiempo: mensual, cada dos meses, trimestral, cada seis meses, cada año, otro: especifique.	
	Los miembros de la familia asumen sus responsabilidades	Sí, No	
	Nuevos miembros de la familia han entrado a formar parte de la empresa familiar en calidad de empleados	Sí, No	
	La comunicación en la familia empresaria es....	Efectiva, Muy buena, Buena, Necesita Mejorar	
	Los niveles de conflictos entre la familia empresaria son (altos, bajos, no hay conflictos)	Altos, Bajos, No hay conflictos	
	¿Cómo evaluaría el nivel de conflicto en la familia después de la firma del protocolo?	Igual, Mayor, Menor	
	La familia empresaria realiza la Asamblea familiar (sí, no) Si la respuesta es sí (cada seis meses, cada año)	Cada seis meses, Cada año	
	En el órgano familiar ¿siguen los mismos integrantes del momento en que se firmó el protocolo?	Sí, No	
	¿Considera que la consultoría brindada por el CDEF le ayudó a mejorar la integración y el interés de los miembros de la familia hacia el negocio?	Sí, No	
	<b>ORGANO DE EMPRESA</b>	¿Diseñan y/o revisan el Plan Estratégico con la frecuencia acordada? (sí, no) Si la respuesta es sí, tiempo (cada 2 años, cada 5 años, cada 10 años).	Sí, No.
		¿Cuentan con un Plan Operativo Anual (POA) que se monitorea regularmente?	Sí, No.
¿Se conoce el marco filosófico de su empresa (Misión, visión, valores) en los diferentes niveles de la empresa?		Sí, No.	
¿La estructura organizacional de su empresa está bien definida y documentada en la actualidad?		Sí, No.	
¿Sus colaboradores cuentan actualmente con una descripción adecuada de sus puestos y la tienen por escrito?		Sí, No.	
¿Los familiares que trabajan en la empresa cuentan con descripciones y especificaciones de sus puestos?		Sí, No.	
¿Tienen definidos los indicadores clave de gestión por áreas o departamentos?		Sí, No.	
Si los tienen definidos (si la respuesta fue sí) ¿Le dan seguimiento a dichos indicadores?		Sí, No.	
¿Cuenta la empresa con un Plan de Desarrollo para sus colaboradores?		Sí, No.	
¿Se realiza con periodicidad un evaluación de desempeño a sus colaboradores?		Sí, No.	
Después de la firma del protocolo familiar, la empresa ha expandido sus mercados?		Localmente sí; Localmente NO; Internacionalmente Sí; Internacionalmente NO.	
¿Considera el funcionamiento del Órgano de Empresa actualmente como....?		Muy efectivo, efectivo, bueno, deficiente	
A partir de esta consultoría, ¿la empresa ha mejorado con relación a su profesionalización? Esto implica: mejores controles administrativos, definición de estrategias, etc.	Sí, No.		
<b>ÓRGANO DE PROPIEDAD</b>	¿El Órgano de Gobierno de Propiedad continúa funcionando?	Sí, No	
	¿Siguen los mismos integrantes que al momento de la firma del Protocolo?	Sí, No	
	Si no siguen los mismos, puede explicar las razones de la variación	Abierta	
	¿Con qué periodicidad se reúne el Órgano de Propiedad?	Tiempo: mensual, cada dos meses, trimestral, cada seis meses, cada año, otro: especifique.	
	¿Con qué frecuencia analizan el comportamiento económico de la empresa?	Semanal, Quincenal, Mensual, No la analizamos	
	¿La empresa ha incursionado en nuevos negocios posterior a la firma del protocolo?	Sí, No	
	¿En la actualidad la empresa lleva registros y estados financieros mensuales?	Sí, No	
	¿La empresa ha incursionado en inversiones en infraestructura, tecnología/sistemas, nuevos equipos, posterior a la firma del protocolo?	Sí, No	
	¿El reparto de dividendos entre los socios fue estipulado en el Protocolo?	Sí, No	
	Si la respuesta a la pregunta anterior fue sí... ¿Se ha llevado a cabo dicho reparto?	Sí, No	
	¿Luego de la firma del Protocolo, la empresa ha experimentado un crecimiento en...?	Nuevas sucursales, nuevos productos y/o servicios, mayores volúmenes de venta, sigue igual, ha decrecido	
	Describa brevemente las áreas en que considera que el CDEF podría continuar brindando asesoría a la empresa	Abierta	
<b>PROTOCOLO</b>	¿Se ha revisado el Protocolo?	Sí, No	
	¿Consideran necesario hacer una revisión del Protocolo?	Sí, No	
	¿Han identificado variación en las siguientes cláusulas? (Selecciones todas las respuestas que correspondan).	a. Relaciones y límites en la familia y empresa; b. El gobierno corporativo de la empresa familiar; el manejo de la comunicación y las relaciones personales; políticas de la empresa en cuanto a los grupos de interés; distribución y mantenimiento de propiedad en manos de la familia; proceso de sucesión de la propiedad; proceso de sucesión en la gestión.	
	¿Identificó en el Protocolo quién o quiénes serían los sucesores en la dirección de la Empresa Familiar?	Sí, No	
	Si lo identificó ¿Se mantiene(n) o se ha variado esa decisión?	Se mantiene, ha variado	
	Si no lo identificó, actualmente ya están en condiciones de identificarlos?	Sí, No	
	¿Hay un plan de desarrollo para el o los sucesores?	Sí, No, No aplica	
	¿Se está implementando dicho plan?	Sí, No, No aplica	



## ANEXO 2

### Lista empresas protocolizadas por el CDEF y muestra sondeo Período 2014-2022

Año Firma Protocolo	Nombre Empresa	Muestra
2018	AGENCIA NAVARRO	Sí
2018	AGRÍCOLA ESCALANTE, S.R.L.	Sí
2017	Agroluz	Sí
2022	AGROPECUARIA CASTILLO PEÑA AG-ROCAP, S.R.L.	No
2017	Agropecuaria Rohi	Sí
2016	Almacenes Checo, SRL	Sí
2014	Autopintura Robles, S.R.L.	Sí
2015	Aybar Dorrejo (Hotel Penalba)	Sí
2017	B AmazingTechnologies	No
2018	CENTRO DE OTORRINOLARINGOLOGÍA Y ESPECIALIDADES, S.R.L.	No
2017	Centro Materno Infantil y Especialidades Dr. Montesino	Sí
2015	Centro Médico Guadalupe S.A.S	Sí
2015	Centro Médico Jarabacoa	No
2022	Colegio Eugenio María de Hostos, S.R.L.	No
2020	Comercial Hermanos Rodríguez & Asociados COHERO, S.R.L. / Restaurante Don Luis	Sí
2017	COMESA	No
2021	Constructora Tecasa, S.R.L.	Sí
2020	CREATIVE EDUCATIONAL CENTER, S.R.L. ENGLISH LANGUAGE INSTITUTE - ELI	No
2016	Distribuidora 2000, SRL	Sí
2022	Distribuidora Finina, S.R.L.	No
2015	Editora Premium, SRL	Sí
2018	El Anzuelo	Sí
2016	Electromuebles Francis, S.R.L.	No
2016	Estacion Texaco Tuero	No
2016	Fábrica de Quesos Rottis, SRL	Sí
2015	Farmacia El Sol	Sí
2022	Fernández Cáceres Comercial, S.R.L.	No

2019	Ferretería Amable de León, S.R.L.	No
2018	Ferretería Núñez	No
2020	Ferretería Pimentel Vásquez - El Progreso, S.R.L.	No
2017	Gavae (Restaurante Banbú Cana)	Sí
2017	Gefarca, SRL	Sí
2015	Gilberto Távarez CxA	Sí
2019	Gladys Núñez Moda, S.R.L.	No
2022	GRAFIFLEX, S.R.L.	No
2022	GRUPO OLAS, S.R.L. - Olas Pollo	No
2021	Hielo Cristalizado Central, S.R.L.	No
2022	Industrial Pérez Medina, S.R.L.	No
2020	INGENIERIA Y DESARROLLO INDUSTRIAL DEL CARIBE IDEINCA, S.R.L.	Sí
2018	INGENIERÍA Y SERVICIOS COMPUTARIZADOS, S.R.L.	Sí
2015	Inversiones Grullón Lantigua, SRL	Sí
2021	Jardín Constanza, S.R.L.	No
2018	Junquito Gas, S.R.L.	No
2016	La Artística Española, SRL	Sí
2016	La Epoca, SRL	No
2022	Laboratorios Fersuaz Farmacéutica, S.R.L.	No
2021	Laboratorios Rangel, S.R.L.	No
2016	Laboratorios Union, SRL	No
2015	LH International, SRL	Sí
2021	Materiales y Construcciones Ing. Edgar Martínez, S.R.L.	No
2019	Mufla Supply, S.R.L.	Sí
2018	Olorín Industrial	No
2017	Optica Barcelona	Sí
2014	Pablo T. Brugal, S.R.L.	Sí
2022	Pérez Liz, S.R.L. - Liverpool	No
2019	Plaza Sabana del Puerto, S.R.L.	Sí
2016	Plaza Valverde	Sí
2021	Procesadora de Tabaco San Víctor, S.R.L.	No
2019	PROCESADORA SAN MARTÍN DE PORRES, S.R.L. PRODUCTOS MAMÁ	Sí
2019	Protección Delta, S.R.L.	No
2015	Rancier Vargas, SRL	Sí
2015	Repostería Abreu, SRL	Sí
2018	RESPUESTOS DARIO - Darío Vargas Auto-Import, S.R.L.	No

2016	Serkasa, SRL	Sí
2021	SIMOROCA, S.R.L. - Universal De Salud	No
2016	Sonia Eventos	Sí
2021	Steeltec, S.R.L.	No
2020	STROFIDE, S.R.L.	Sí
2015	Super Estación Esso, SRL. Mao	Sí
2015	Supermercado Almanzar, SRL	Sí
2022	Surtidora Linny	No
2018	TIENDA EL SOL, S.R.L.	Sí
2017	Tienda La Victoria	Sí

## ANEXO 3

### 2023. CDEF | Evaluación de impacto empresas protocolizadas CDEF

*Estimados empresarios amigos del CDEF:*

*Agradecemos su colaboración en completar este formulario que realizamos con el auspicio del Viceministerio de Desarrollo Industrial del Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM), el cual tiene el propósito realizar una evaluación del impacto de la implantación de protocolos familiares en su empresa. Toda la información que nos suministre será manejada con confidencialidad. Completarlo tomará unos 10 o 15 minutos y arrojará luz al Centro de Desarrollo de Empresas Familiares para mejorar sus servicios y valorar sus aportes. ¡Gracias!*

#### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

- Nombre de empresa:
- Teléfono:
- Nombre y posición del representante de la empresa (presidente, gerente general o director):
- Correo electrónico del representante:
- Nombre y posición en la empresa de la persona que contesta este formulario:
- Actividad principal a la que se dedica la empresa:
  - Industria
  - Servicio (incluye comercio)
  - Agropecuaria
- Cantidad de empleados (contestar en número):
- Años de operación en el mercado (contestar en número):
- Localidad(es) donde tienen sucursales operando: *Nombrar los diferentes sectores y ciudades que tienen establecimientos de su empresa.*
- ¿Cuál es el rango de ventas brutas anual en su empresa o industria?
  - o Ventas brutas anual de hasta ocho millones de pesos dominicanos (RD\$8,000,000.00)
  - o Ventas brutas anual de hasta cincuenta y cuatro millones de pesos dominicanos (RD\$54,000,000.00)
  - o Ventas brutas anual de hasta doscientos dos millones de pesos dominicanos (RD\$202,000,000.00)
  - o Ventas brutas anual de más de doscientos dos millones de pesos dominicanos (RD\$202,000,000.00)

#### Sección 2 de 5:

##### ÓRGANO DE FAMILIA:

1.1- ¿El órgano de familia continúa funcionando?

- Sí, formalmente
- Sí, pero informalmente
- No

- 1.2- Si la respuesta anterior es Sí (sea formal o informal), ¿Con qué frecuencia se reúne el órgano de familia?
- Mensual
  - Cada dos meses
  - Trimestral
  - Casa seis meses
  - Cada año
  - Otra
  -
- 1.3- ¿La familia empresaria realiza la Asamblea familiar?
- No la realiza
  - Sí, cada seis meses
  - Sí, cada año
  - Otra
- 1.4- ¿En el órgano de familia, los miembros de la familia asumen sus responsabilidades?
- Sí
  - No
- 1.5- Después de la firma del protocolo, ¿Nuevos miembros de la familia han entrado a formar parte de la empresa familiar en calidad de empleados?
- Sí
  - No
- 1.6- ¿Considera que la comunicación en la familia empresaria es efectiva?
- Sí
  - Regular
  - No
- 1.7- Los niveles de conflictos entre la familia empresaria son:
- Altos
  - Bajos
  - No hay conflictos
  -
- 1.8- ¿Cómo evaluaría el nivel de conflicto en la familia después de la firma del protocolo?
- Igual
  - Mayor
  - Menor
- 1.9- En el órgano familiar ¿siguen los mismos integrantes del momento en que se firmó el protocolo?
- Sí
  - No
- 1.10- ¿Considera que la consultoría brindada por el CDEF le ayudó a mejorar la integración y el interés de los miembros de la familia hacia el negocio?
- Sí
  - No

**Sección 3 de 5:****ÓRGANO EMPRESA:**

2.1- ¿Con qué frecuencia diseñan y/o revisan el Plan Estratégico? Responda el plazo en que lo hacen o indique si no lo hacen.

2.2- ¿Cuentan con un Plan Operativo Anual (POA) que se monitorea regularmente?

- Sí
- No

2.3- ¿Es conocido el marco filosófico (Misión, visión, valores) en los diferentes niveles de la empresa?

- Sí
- No

2.4- ¿La estructura organizacional de su empresa está bien definida y documentada en la actualidad?

- Sí
- No
- Requiere ajustes

2.5- ¿Sus colaboradores cuentan actualmente con una descripción adecuada de sus puestos y la tienen por escrito?

- Sí
- No
- Requiere ajustes

2.6- ¿Los familiares que trabajan en la empresa cuentan con descripciones y especificaciones de sus puestos?

- Sí
- No
- Requiere ajustes

2.7- ¿Tienen definidos los indicadores clave de gestión por áreas o departamentos?

- Sí
- No

2.8- Si la respuesta en la pregunta anterior fue SÍ ¿Le dan seguimiento a dichos indicadores?

- Sí
- No

2.9- ¿Cuenta la empresa con un Plan de Desarrollo para sus colaboradores?

- Sí
- No

2.10- ¿Se realiza con periodicidad una evaluación de desempeño a sus colaboradores?

- Sí
- No

2.11- ¿Después de la firma del protocolo familiar, la empresa ha expandido sus mercados? (*seleccione hasta dos posibles respuestas*).

- Localmente, NO
- Localmente, Sí
- Internacionalmente, NO
- Internacionalmente, Sí

2.12- Considera el funcionamiento del Órgano de Empresa actualmente como:

- Muy efectivo
- Bueno
- Deficiente

2.13- A partir de esta consultoría, ¿la empresa ha mejorado con relación a su profesionalización? *Esto implica: mejores controles administrativos, definición de estrategias, etc.*

- Sí
- No

2.14- ¿Cuenta la empresa con un Consejo de Administración?

- Sí
- No

2.15- Si tiene Consejo de Administración, ¿Hay personas en ese consejo que NO formen parte de la familia empresaria?

- Sí, empleados de la empresa
- Sí, consejeros externos
- No, todos son de la familia

2.16- ¿Se contempla para los miembros de la familia (en la estructura de sueldos y salarios) pagos según lo estipula el mercado?

- Sí
- No

**Sección 4 de 5:****ÓRGANO DE PROPIEDAD:**

3.1- ¿El Órgano de Gobierno de Propiedad continúa funcionando?

- Sí
- No

3.2- ¿Siguen los mismos accionistas que al momento de la firma del Protocolo?

- Sí
- No

3.3- Si no siguen los mismos accionistas, puede explicar las razones de la variación:

3.4- ¿Con qué periodicidad se reúne el Órgano de Propiedad?

- Mensual
- Cada dos meses
- Trimestral
- Cada seis meses
- Cada año
- Otra

3.5- ¿Con qué frecuencia analizan el comportamiento económico de la empresa para la toma de decisiones?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- No la analizamos
- Otra

3.6- ¿La empresa ha incursionado en nuevos negocios posterior a la firma del protocolo?

- Sí
- No

3.7- ¿En la actualidad la empresa lleva registros y estados financieros mensuales?

- Sí
- No

3.8- Al analizar los estados financieros, ¿toman decisiones con frecuencia en cuanto al flujo de ingresos y egresos?

- Sí
- No

3.9- ¿La empresa ha incursionado en inversiones en infraestructura, tecnología/sistemas, nuevos equipos, posterior a la firma del protocolo?

- Sí
- No



3.10- ¿El reparto de dividendos entre los socios fue estipulado en el Protocolo?

- Sí
- No

3.11- Si la respuesta a la pregunta anterior fue sí... ¿Se ha llevado a cabo dicho reparto?

- Sí, con la regularidad establecida
- Sí, pero ocasionalmente
- No

3.12- Luego de la firma del Protocolo, la empresa ha experimentado un crecimiento en: *(seleccione las respuestas que considere)*

- Nuevas sucursales
- Nuevos productos y/o servicios
- Mayores volúmenes de venta

3.13- Luego de la firma del Protocolo, la empresa:

- Ha crecido
- Sigue igual
- Ha decrecido

3.14- ¿Está previsto que la propiedad de la empresa se mantenga en manos de la familia?

- Sí
- No

## **Sección 5 de 5:**

### **PROTOCOLO FAMILIAR Y SUCESIÓN:**

4.1- ¿Se ha revisado el Protocolo Familiar luego de la firma?

- Sí
- No

4.2- ¿Consideran necesario hacer una revisión del Protocolo Familiar en este o el próximo año?

- Sí
- No

4.3- Las condiciones de la familia y la empresa ¿Requieren de variación en las siguientes cláusulas del Protocolo Familiar? *(Seleccione las respuestas que considere)*

- Relaciones y límites en la familia y empresa
- El gobierno corporativo de la empresa familiar
- El manejo de la comunicación y las relaciones personales
- Políticas de la empresa en cuanto a los grupos de interés
- Distribución y mantenimiento de propiedad en manos de la familia
- Proceso de sucesión de la propiedad
- Proceso de sucesión en la gestión
- Ninguna de las anteriores

4.4- ¿Estableció en el Protocolo o en otra documentación un Plan de Sucesión en la dirección de la empresa familiar?

- Sí
- No

4.5- Si lo identificó ¿Se mantiene(n) o se ha variado esa decisión?

- Sí, se mantiene
- Ha variado

4.6- ¿Si no lo identificó, actualmente ya están en condiciones de identificarlos?

- Sí
- No

4.7- ¿Hay un plan de desarrollo para el sucesor o los sucesores?

- Sí
- No
- No aplica

4.8- ¿Se está implementando dicho plan?

- Sí
- No
- No aplica

4.9- Describa brevemente las áreas en que considera que el CDEF podría continuar brindando asesoría a la empresa:



## INFORMACIÓN:

*Cualquier información adicional que usted necesite,  
puede contactarnos por los siguientes canales:*

*Correos: [asistente@airen.org](mailto:asistente@airen.org) - [proyectos@airen.org](mailto:proyectos@airen.org)*

*Contactos: 809-582-4040 | WA. 829-451-8554 u 809-697-9838*

*¡Gracias por su tiempo y aportes!*





Gobierno de la  
**REPÚBLICA DOMINICANA**

**INDUSTRIA, COMERCIO  
Y MIPYMES**



CENTRO DE  
DESARROLLO  
DE EMPRESAS  
FAMILIARES



ASOCIACIÓN  
DE INDUSTRIALES  
DE LA REGIÓN NORTE, INC.