

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2023–2026

Centro De Desarrollo
De Empresas Familiares
(CDEF)

MARZO 2023

Este documento ha sido elaborado por los consultores **Milton Tejada y Carolina Félix**, 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).

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES
2. MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS
3. METODOLOGÍA
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL 02
5. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA
6. ANÁLISIS F O D A
7. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
8. ESTRATEGIAS, ACCIONES E INDICADORES DE DESEMPEÑO



“La planificación estratégica lo ayudará a descubrir las opciones disponibles, establecer prioridades para ellas y definir los métodos para lograrlas.”

ROBERT J. MCKAIN

Palabras del PRESIDENTE DEL CDEF / AIREN

La Asociación de Industriales de la Región Norte (AIREN) inició en el 2010 un proyecto innovador en República Dominicana: apoyar con consultorías la implantación de protocolo de familia y ámbitos de Gobierno en Pymes Dominicanas de la Región Norte. Este proyecto fue auspiciado por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN), permitiéndonos beneficiar a 118 empresas familiares.

Concluido el Programa, la AIREN tomó una decisión fundamental: gestionar el servicio brindado a las empresas más allá del financiamiento dado por el BID-FOMIN, para hacerlo posible, la AIREN constituyó el Centro Dominicano de Empresas Familiares, articulando alianzas estratégicas con instituciones como el INFOTEP, el Banco de Reservas, Fedocámaras, la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, y desde el 2020 se incorpora el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes a través del Viceministerio de Desarrollo Industrial..

Han pasado ocho años (2014-2022) desde entonces -incluyendo los desafiantes años de la pandemia de COVID-19-, y hoy el CDEF es una realidad que ha alcanzado más de ochenta empresas adicionales, que ha impacto en catorce localidades distintas, que ha llegado a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas y, sobre todo, que ha ayudado a que las familias empresarias adquieran herramientas que le garanticen una mayor posibilidad de que su legado empresarial permanezca y siga siendo fuente de bienestar para ellas y para nuestras comunidades.

Vimos que era el momento de abordar una tercera etapa de desarrollo del CDEF y, para esto, un nuevo Plan Estratégico que redefiniera parámetros, que presentara el horizonte hacia el cual queremos avanzar, que nos permitirá elaborar planes operativos

anuales y, sobre todo, que nos colocará en nuevos niveles de eficiencia en el servicio que queremos brindar al universo de familias empresarias de República Dominicana y de algunos nichos del mercado internacional.

La elaboración de este Plan Estratégico fue posible como parte del Programa de Fortalecimiento de Capacidades del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares (CDEF), el cual se ejecuta en el marco del Acuerdo Específico de Colaboración Interinstitucional suscrito entre el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) y la Asociación de Industriales de la Región Norte (AIREN). El Programa es auspiciado por el Viceministerio de Desarrollo Industrial del MICM. Agradecemos al MICM y al Viceministerio de Desarrollo Industrial, el haber hecho posible este paso.

Se nos presentan ejes fundamentales, así como una redefinición de la misión, visión y valores del CDEF. El Plan Estratégico 2023-2026 permitirá hablar con orgullo de la tercera etapa del CDEF y evaluar sus contribuciones.

El CDEF agradece a todos los que contribuyeron con sus aportes, sus opiniones, sus propuestas a la elaboración del mismo, y estamos seguros de que no vamos a defraudar la confianza que, desde nuestros orígenes, en el 2010, casi 200 empresas han puesto en nosotros. Sobre todo, que nos haremos merecedores de los cientos de empresas a las que podremos servir en estos próximos años.

Una familia empresaria que se organiza, que permanece, que impulsa su iniciativa y da origen a nuevas, es una de las señales más claras de que somos un país fuerte en sus empresas, en sus valores, en sus sueños.



Una familia
empresaria que
se organiza,
que permanece,
que impulsa su
iniciativa y da
origen a nuevas,
es una de las
señales más claras
de que somos un
país fuerte en sus
empresas, en sus
valores, en sus
sueños.

Juan Ventura

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



Introducción

El presente informe se realiza bajo el Programa de Fortalecimiento de las Capacidades del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares (CDEF), el cual se ejecuta en el marco del Acuerdo Específico de Colaboración Interinstitucional suscrito entre el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) y la Asociación de Industriales de la Región Norte, Inc. (AIREN).

AUSPICIADO POR:

Viceministerio de Desarrollo Industrial
Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM)

EJECUTADO POR:

Asociación de Industriales de la Región Norte (AIREN)

CONSULTORES:

Carolina Féliz y Milton Tejada

ALCANCE DEL INFORME:

Plan Estratégico Institucional para el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares (CDEF) para el periodo 2023-2026.





Putting your strategy into
sec. At the same time, it will
Current financial
Stocks
30%
Investm
Fin



Issue 764
Monday, Jun 14, 2016
#Citydailynews

y of the n Union

Are you innovative or are you the experienced type? or do you offer a high-cost, high-quality product, or high-cost, high-value products? It's impossible to be both. You should consider on thinking what your customers need you to be. Your logo is the main foundation of your brand. All the promotional materials should be connected with your logo to communicate with your brand. Having a good brand strategy allows you to have a major advantage in gaining a large increase in your market competition. Your brand tells your customers what they can have or expect from the products and services you offer. The branding strategy you have should be consistent as it leads to a strong brand equity. The branding strategy you have should be consistent a ... more on p.5:1



ANTECEDENTES
MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS
METODOLOGÍA

1.0 | ANTECEDENTES

Las conocidas estadísticas de las empresas familiares en el mundo, que representan alrededor del 80% de todos los negocios, y cuya tasa de supervivencia no supera el 30% en una segunda generación y el 15% en la tercera, fueron la principal motivación de AIREN al iniciar en el año 2010, el innovador proyecto de Implantación de Protocolo de Familia y Ámbitos de Gobierno en Pymes Dominicanas de la Región Norte, auspiciado por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN).

En esa primera etapa (2010-2014), fue posible beneficiar a 118 empresas familiares, especialmente de la Región Norte.

Fue el primer esfuerzo integral en el país que busca contrarrestar las estadísticas de mortalidad de las empresas familiares, así como incrementar su capacidad competitiva y fortalecer sus posibilidades de crecimiento. En ese sentido, la AIREN decidió gestionar su ejecución sostenible, más allá del financiamiento inicial, lo cual ha sido posible a través de la articulación de alianzas estratégicas con instituciones líderes a nivel nacional y otras relaciones clave a nivel internacional y la formación y lanzamiento del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares -CDEF- en el 2014.

El CDEF constituye la mejor expresión de compromiso con la continuidad del esfuerzo iniciado con el proyecto BID-FOMIN. Desde entonces, ha permanecido activo, ofreciendo los servicios y apoyándose en una sólida plataforma que incluye la sensibilización de diversos actores del mundo empresarial, académico, financiero y del sector público; la consolidación de un equipo de consultores certificado y multidisciplinario;

los testimonios de los empresarios beneficiarios en términos del impacto de esta consultoría que toca los tres órganos de gobierno: propiedad, empresa y familia, y su contribución a mejorar la profesionalidad de estas empresas y mantener o impulsar la armonía familiar, así como la incorporación de aliados de tanto peso como el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM) y la continuidad de otros muy importantes como el INFOTEP, el Banco de Reservas y el Banco Popular Dominicano.

Luego de casi una década de servicio ininterrumpido, el CDEF se embarca en una planificación estratégica a los próximos tres años, una evaluación de impacto y la realización de un inventario de necesidades del segmento de las empresas familiares. Los resultados del proceso de planificación estratégica son presentados a continuación, con el objetivo de impulsar el fortalecimiento del CDEF de modo que sea posible un nuevo nivel de excelencia y alcance en sus ejecutorias.



2.0 | MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS

Los resultados del CDEF son evidentes, los testimonios de los beneficiarios y la presencia sostenida de aliados estratégicos que apoyan sus programas son las mejores pruebas. Y si bien es cierto que toda organización tiene su propia estrategia, formal o implícita, ha llegado la hora de definirla y explicitarla, así lo ha identificado su Comité Ejecutivo.

Para una ejecución estructurada y bien enfocada es necesario hacer un paréntesis para pensar de manera conjunta, mejorar bajo un método formal de planeación la Estrategia del CDEF y asegurar que cuente con un Plan Estratégico para los próximos 3 años, que pueda ser nutrido por los diferentes grupos de interés e impulsado por la Junta Directiva de AIREN, como órgano de máxima autoridad en la organización.

Responder preguntas como ¿Dónde estamos y hacia dónde queremos ir? ¿Qué somos y qué deberíamos ser?, y establecer una dirección para la organización para definir una ruta clara de acción a largo plazo; empoderar al equipo y dimensionar el alcance del CDEF son las motivaciones principales para este trabajo.

Responder preguntas como ¿Dónde estamos y hacia dónde queremos ir? ¿Qué somos y qué deberíamos ser?

3.0 | METODOLOGÍA

La metodología consensuada abarcó los siguientes elementos:

- ✓ Recolección y consulta de fuentes secundarias
- ✓ Análisis de la situación actual
- ✓ Alineación Estratégica
- ✓ Grupos de discusión
- ✓ Entrevistas
- ✓ Taller FODA / Definición de líneas estratégicas
- ✓ Formulación de objetivos, metas e indicadores clave de desempeño
- ✓ Redacción

PLAN DE COMUNICACIÓN:

- ✓ Presentación preliminar comité ejecutivo + staff
- ✓ Presentación Junta Directiva AIREN
- ✓ Presentación al MICM
- ✓ Socialización con actores clave: consultores, instituciones aliadas, etc.





ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL ANÁLISIS FODA

4.0 | ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Monitorear el contexto actual, como diagnóstico ha sido clave para sentar las bases de esta planificación estratégica y así poder construir nuevos escenarios.

4.a) Análisis Externo:

- El contexto internacional establece algunos desafíos que el desarrollo económico y empresarial de República Dominicana ha de tomar en cuenta:
- Ligera recuperación del crecimiento económico, reducción de la tasa de inflación y crecimiento del empleo en economías como la de Estados Unidos.
- Disminución de los precios de los commodities debido a la desaceleración del crecimiento económico.
- Preocupaciones por una posible recesión mundial.
- Baja del transporte marítimo internacional.
- Incertidumbre de los precios del petróleo.
- Incertidumbre a causa de la guerra en Ucrania.
- Algunas características de la economía dominicana que conviene destacar para entender el contexto en que llevan a cabo su labor las empresas familiares son:
- Economía de un crecimiento notable de 5.3% en los primeros 20 años de este siglo (2000-2019);
- Consolidación del turismo y otros servicios, aumento de las remesas, importante rol de la inversión extranjera directa, crecimiento moderado de las exportaciones, configurando la dominicana como la segunda economía de mayor crecimiento en la última década en la región;
- Riesgos externos impactando internamente, como las restricciones que impulsó el COVID-19 y la guerra entre Rusia y Ucrania, ambos elementos afectando la cadena de suministro de los sectores productivos del país, especialmente la industria. Sin embargo, a pesar de estos choques externos, la economía dominicana ha mantenido su estabilidad.
- Proceso inflacionario que, aunque moderado, obligó a déficit fiscal y a subsidios inesperados que buscaron contrarrestar el alza de precios.
- Riesgos inmediatos a causa de la guerra en Ucrania: posibilidad de más aumentos en bienes y servicios, ya que el país es importador de petróleo, gas natural, soja, sorgo, trigo, maíz y otros bienes intermedios; reducción del turismo.
- Reducción de la tasa de pobreza, proceso que redujo su velocidad a causa de la pandemia, incluso aumentando ligeramente pese a los esfuerzos gubernamentales vía gasto social.
- Un mercado laboral informal muy alto, a pesar de que en el año 2022 se redujo ligeramente, según el último informe del Banco Central.
- La inflación como un reto importante para el presente año.
- Se visualiza la inversión en capital humano como vital para el crecimiento económico y para alcanzar nuevos niveles de prosperidad. Esto impacta en las empresas.

Algunas reflexiones desde lo institucional:

4.b) Análisis Interno:

- AIREN, como entidad ejecutora del CDEF está presidida al momento por el Ing. Juan B. Ventura quien ocupa la posición desde finales del 2018. Desde la fundación del CDEF en el 2014, presidida en su momento con Lina García, esta iniciativa cuenta con el compromiso reiterado de la Junta Directiva de AIREN como órgano de máxima autoridad en la institución.
- La Junta Directiva está representada en el Comité Ejecutivo del CDEF con tres integrantes: su Presidente, 2do. Vicepresidente y Tesorero, quienes conforman este órgano de gobernanza responsable de acordar las pautas estratégicas, supervisar al (la) Director (a) del CDEF y aprobar la planificación estratégica anual, los informes y las partidas presupuestarias.
- Que el CDEF cuente con el respaldo de una institución sólida, de perfil conciliador y prestigioso como AIREN, lo hace más fuerte y confiable.
- Otro órgano de gobernanza establecido es el Consejo Asesor, conformado por empresarios consultores, directivos y representantes de instituciones aliadas, el cual se encuentra inactivo en el momento de esta consultoría.
- La unidad técnica administrativa que opera desde AIREN está muy comprometida con los objetivos, sin embargo, existen desafíos a nivel de la estructura y roles para un mejor desenvolvimiento del CDEF, sobre todo de cara al futuro crecimiento.
- El equipo de consultores es multidisciplinario y de reconocida capacidad a nivel local, además su pasión y compromiso con la temática es una destacada fortaleza del CDEF.
- Los testimonios de empresarios beneficiarios representan un valioso activo para el CDEF en términos de credibilidad y potencial mercadológico.

5.0 | ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

Posicionamiento líder en su segmento de servicios a empresas familiares

Alto nivel de satisfacción de los aliados estratégicos

Credibilidad del empresariado y el gobierno, derivado de su propia trayectoria y por el respaldo de AIREN, institución fuerte, sólida y de prestigio dentro del sector empresarial

Compromiso y pasión del equipo técnico (staff y consultores) con la temática y el CDEF

Alta valoración del servicio por parte de los usuarios

Equipo de consultores multidisciplinario, maduro, capaz y confiable

Reconocimiento regional por su trabajo visionario y de impacto

Buena comunicación con empresarios, temas de actualidad, eventos, etc

Unidad del equipo de consultores y su compromiso con el CDEF

Capacidad de generar eventos especializados en el tema y reconocidos por su excelencia

Es un punto de referencia, un núcleo potenciado con grupos de interés de mucho peso, y bien posicionado, capaz de responder a necesidades de las empresas familiares como ningún otro

Ha desarrollado una metodología para el proceso de creación de protocolos de empresas familiares

Incidencia en varias provincias del país

Sensibilización creciente de diversos públicos a los que impacta la temática de empresas familiares

OPORTUNIDADES

Mayor interés del empresariado en servicios de consultoría

Posibilidad de apoyarse en la sombra de los aliados estratégicos para mejorar la visualización del CDEF

Potencial de expansión a nuevos mercados: otras regiones del país y, de manera particular, la diáspora dominicana en Estados Unidos.

El interés de las empresas de mayor tamaño en este servicio, combinado con la experiencia acumulada

Posibilidad de alianzas con las academias en torno a la temática de empresas familiares

Posibilidad de ampliar su portafolio de servicios a las propias empresas familiares

La buena relación actual del sector empresarial de Santiago y la región norte con el gobierno

La pertenencia de AIREN a instituciones de mucha relevancia a nivel local y nacional

DEBILIDADES

No se cuenta con data especializada del segmento de empresas familiares dominicanas

La data del propio CDEF es débil por dificultades tecnológicas. Poca digitalización de los procesos, falta de información valiosa para análisis y posterior toma de decisiones, así como evaluaciones necesarias.

Escasa difusión de la labor del CDEF fuera de la zona norte del país.

Bajo conocimiento sobre el correcto relacionamiento con el gobierno, incluyendo procesos administrativos, coordinación de agendas entre instituciones, trámites, etc.

Falta de supervisión cercana y directa al equipo de consultores que puede derivar en un servicio no estandarizado

Falta de seguimiento posterior a las empresas que reciben el servicio

Estructura interna del CDEF es débil y centralizada, carente de flexibilidad y agilidad, lo cual limita su crecimiento

Roles no definidos con claridad, funciones y descripciones de puesto inexistentes.

Falta de enfoque, esfuerzos dispersos

Las intervenciones puntuales en las empresas descansan en manos de los consultores y no se ofrecen desde el CDEF.

Necesidad de evidenciar un mayor respaldo desde la Junta Directiva de AIREN, que goza de respeto y mucho peso a nivel nacional.

AMENAZAS

Mayor interés del empresariado en servicios de consultoría

Posibilidad de apoyarse en la sombra de los aliados estratégicos para mejorar la visualización del CDEF

Potencial de expansión a nuevos mercados: otras regiones del país y, de manera particular, la diáspora dominicana en Estados Unidos.

El interés de las empresas de mayor tamaño en este servicio, combinado con la experiencia acumulada

Posibilidad de alianzas con las academias en torno a la temática de empresas familiares

Posibilidad de ampliar su portafolio de servicios a las propias empresas familiares

La buena relación actual del sector empresarial de Santiago y la región norte con el gobierno

La pertenencia de AIREN a instituciones de mucha relevancia a nivel local y nacional





**DEFINICIÓN DE OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS
ESTRATEGIAS, ACCIONES E INDICADORES
DE DESEMPEÑO**

6.0 | DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

A continuación, los ejes estratégicos resultantes del proceso de consulta y análisis con los distintos grupos de interés del CDEF:

AUMENTAR LA CANTIDAD DE EMPRESAS BENEFICIADAS POR AÑO

Incrementar la cantidad de empresas familiares protocolizadas por año como medida del éxito del CDEF en la difusión y promoción de la importancia de la formalización y gestión adecuada de las empresas familiares, para su continuidad y sostenibilidad.



MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Implementar estrategias y acciones para asegurar la viabilidad económica y financiera a mediano y largo plazo del CDEF, que permita la oferta de servicios de calidad y la capacidad para hacer frente a posibles contingencias.





AMPLIAR LA DIFUSIÓN Y VISIBILIDAD

Promover los servicios y actividades del CDEF en todo el país mediante una estrategia de comunicación efectiva y accesible, para aumentar la participación de empresas y familias, incrementando así su impacto en la comunidad empresarial nacional.



IMPULSAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CDEF

Fortalecer la estructura organizativa del CDEF y mejorar sus procesos internos, a fin de que la institución pueda hacer frente a un mayor volumen de trabajo y crecer de manera sostenible.



OPTIMIZAR LA OFERTA ACTUAL Y DIVERSIFICAR LOS SERVICIOS

Evaluar oportunidades de mejora e implementar nuevos servicios viables que respondan a las necesidades y demandas de las empresas familiares y realizar ajustes según sea necesario para garantizar la satisfacción de los clientes y la sostenibilidad del Centro.



7.0 | OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y PRODUCTOS

El análisis FODA es el resultado de las consultas con los diferentes grupos de interés del CDEF, a saber:

- ✓ COMITÉ DIRECTIVO
- ✓ STAFF EJECUTIVO
- ✓ CONSULTORES LOCALES
- ✓ CONSULTORES INTERNACIONALES
- ✓ INSTITUCIONES ALIADAS
- ✓ EMPRESARIOS FAMILIARES

A partir de este análisis, se definieron los ejes estratégicos del CDEF, así como los objetivos estratégicos y productos que completan la presente planificación estratégica y que se describen a continuación; y posteriormente, será responsabilidad del equipo ejecutivo definir el Plan Operativo Anual (POA) para el 2023 y en lo adelante cada año.



ANEXOS



Eje Estratégico 1: Ampliar la difusión y visibilidad

| Objetivos Estratégicos | Productos | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Presupuesto estimado | Fuente de recursos propuesta |
|--|--|------|------|------|------|--------------------------|---|
| 1.1 Elaboración de un plan de mercadeo del CDEF | Portal especializado sobre empresas familiares diseñado y puesto en marcha | | x | | | \$100,000 | BanReservas |
| | Estrategia social media diseñada e implementada | x | x | x | x | \$200,000 por año | BanReservas |
| | 5 presentaciones realizadas por año a instituciones públicas y privadas para difundir labor del CDEF | 5 | 5 | 5 | 5 | \$50,000 por año | INFOTEP |
| 1.2 Producción de eventos especializados para el segmento de empresas familiares | Congreso Anual realizado en el marco del Día Internacional de la Empresa Familiar | 1 | 1 | 1 | 1 | Variable según propuesta | Patrocinios de empresas privadas y entidades del gobierno |
| | Celebración de 2 eventos anuales de carácter técnico y con testimonios, dirigidos a empresarios familiares locales e internacionales | 2 | 2 | 2 | 2 | \$75,000 por evento | INFOTEP |

Eje Estratégico 2: Aumentar la cantidad de empresas beneficiadas

| Objetivos Estratégicos | Productos | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Presupuesto estimado | Fuente de recursos propuesta |
|---|--|------|------|------|------|-----------------------------------|--|
| 2.1 Lograr mayor apreciación del servicio para facilitar la captación | Reportajes de prensa sobre aportes de las empresas familiares en RD publicados en prensa escrita y digital (1 por cada año) | 1 | 1 | 1 | 1 | \$75,000 por año | INFOTEP |
| | Estudio económico (censo) sobre cantidad, características y aportes de las empresas familiares realizado | | x | | | Pendiente cotizar | Opción A: Agencias de desarrollo / Opción B: Creación de mesa técnica interinstitucional para explorar posibilidades de cruce de información existente |
| | Categoría empresa familiar incorporada en una premiación empresarial | | | x | | 10 - 20 horas miembros directivos | Junta Directiva |
| | Taller sobre diseño de casos de estudio impartido a consultores (1) | | x | | | Pendiente cotizar | CDEF |
| | Casos de estudio sobre empresas familiares diseñados y compartidos con universidades y otras entidades (2 por año) | | 2 | 2 | 2 | | |
| 2.2 Expansión a nuevos mercados | Al menos 3 empresas ubicadas fuera del país protocolizadas al finalizar el período (2026) - prioridad diáspora dominicana en USA y Puerto Rico. | | | | 3 | Viaje x 2 personas: \$120,000 | CDEF |
| | 25 empresas protocolizadas por año, incluyendo al menos: 5 Empresas en Santo Domingo y/o en otra región del país distinta a la Región norte + 1 empresa grande | 10 | 15 | 20 | 25 | Viáticos variables | CDEF |
| | 10 Nuevos consultores captados y formados en estas regiones para facilitar el servicio | 5 | 5 | | | | |

Eje Estratégico 3: Impulsar el desarrollo institucional del CDEF

| Objetivos Estratégicos | Productos | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Presupuesto estimado | Fuente de recursos propuesta |
|---|--|------|------|------|------|----------------------------------|------------------------------|
| 3.1 Redefinir y Mejorar estructura para garantizar gobernanza y gestión más eficiente | Plan operativo (POA) aprobado y en ejecución para promover autonomía y eficiencia | x | x | x | x | Horas Comité Directivo + Staff | CDEF |
| | Órganos de gobernanza CDEF revisados tanto en su composición, responsabilidades, como en la frecuencia de reuniones. | x | | | | Horas Comité Directivo + Staff | CDEF |
| | Evaluación de desempeño diseñada e implementada para los distintos órganos de gobernanza. | x | x | x | x | | |
| | Informe semestral de ejecución presentado por Director(a) CDEF a la Junta Directiva | x | x | x | x | | |
| | Informe semestral presentado por Director(a) CDEF a la Junta Directiva | 2 | 2 | 2 | 2 | | |
| 3.2 Aumentar capacidades a través del benchmarking y el networking | CDEF afiliado en al menos una red internacional o institución especializada en el tema de EF. | | x | | | Director(a) CDEF presentar terna | CDEF |

Eje Estratégico 3: Impulsar el desarrollo institucional del CDEF

| Objetivos Estratégicos | Productos | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Presupuesto estimado | Fuente de recursos propuesta |
|--|---|------|------|------|------|--------------------------|------------------------------|
| 3.3 Establecer controles internos para fortalecer la gestión | Solución tecnológica para la digitalización de los procesos CDEF identificada e implementada. | | | x | | Pendiente cotizar | Pendiente identificar |
| | Estructura de supervisión y control del equipo de consultores revisada e implementada | x | | | | Pendiente cotizar | CDEF |
| 3.4 Lograr mayor colaboración y coordinación con actores clave | Taller impartido al Staff AIREN/CDEF sobre buen relacionamiento con el gobierno: procesos administrativos y correcta coordinación de actividades en conjunto. | x | | | | Horas directivos y staff | MICM |
| | Comité Directivo CDEF ampliado para lograr mayor involucramiento de la Junta Directiva. | x | | | | Horas directivos | CDEF |
| | Participación de al menos 5 directivos en actividades públicas CDEF | x | x | x | x | Horas directivos | CDEF |

Eje Estratégico 4: Mejorar la sostenibilidad financiera

| Objetivos Estratégicos | Productos | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Presupuesto estimado | Fuente de recursos propuesta |
|---|---|------|------|------|------|--------------------------|------------------------------|
| 4.1 Fidelizar aliados estratégicos actuales y atraer nuevos (potenciales) | Al menos un encuentro por año realizado, de la Junta Directiva con cada uno de los aliados estratégicos CDEF. | 1 | 1 | 1 | 1 | Horas directivos y staff | CDEF |
| | Al menos 2 encuentros por año realizados, entre staff y consultores CDEF con gerentes y asesores de aliados actuales y potenciales. | 2 | 2 | 2 | 2 | Horas Staff | CDEF |
| | Plan de trabajo conjunto con PUCMM renovado. | x | | | | Horas directivos y staff | CDEF |
| | Presentación audiovisual de impacto para compartir con potenciales aliados diseñada. | x | | | | Horas Staff | CDEF |
| | Propuesta presentada a 3 potenciales aliados por año. | 3 | 3 | 3 | 3 | Horas directivos y staff | CDEF |
| | Al menos un nuevo aliado estratégico incorporado al CDEF. | | | 1 | | Horas directivos y staff | CDEF |

Eje Estratégico 5: Optimizar la oferta actual y diversificar los servicios

| Objetivos Estratégicos | Productos | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Presupuesto estimado | Fuente de recursos propuesta |
|---|--|------|------|------|------|--|------------------------------|
| 5.1 Elevar las capacidades de los consultores y nivelar el equipo | Plan de capacitación para consultores diseñado y en ejecución permanente | x | x | x | x | Pendiente cotizar | CDEF + nuevos auspiciadores |
| | Consultores expertos en temas de familia y legal identificados y propuesta negociada para fungir como asesor externo | x | | | | Pendiente cotizar | Empresas beneficiarias |
| | Evaluación de desempeño para consultores diseñada e implementada | x | x | x | x | Horas Staff | CDEF |
| 5.2 Mejorar el servicio actual | Oferta de servicio ajustada, que incluya acompañamiento durante el primer año post protocolo. | x | | | | \$1000 USD (a revisar y proponer opcional) | Empresas beneficiarias |
| | Encuesta de satisfacción para empresarios beneficiarios diseñada e implementada. | x | | | | Horas Staff | CDEF |
| | Oferta de servicio ajustada, que incluya la posibilidad de contratar consultores locales, internacionales o mixto. | x | | | | Horas Staff | CDEF |
| | Banco de consejeros externos creado y puesto al servicio de las empresas familiares. | | x | | | Pendiente cotizar | Pendiente identificar |

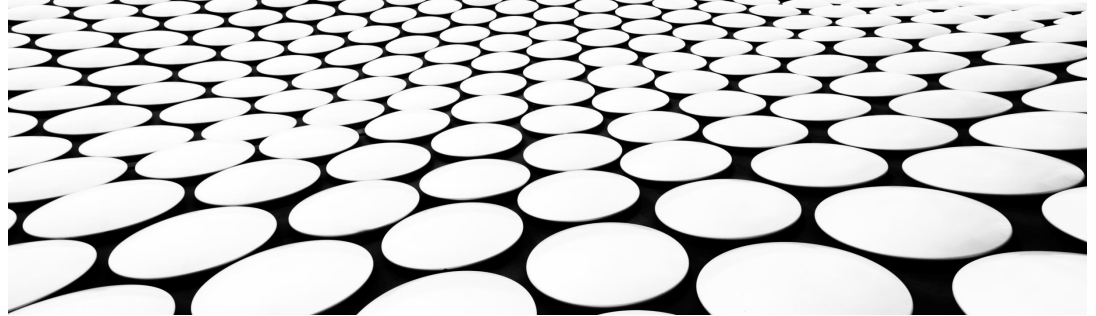
Eje Estratégico 5: Optimizar la oferta actual y diversificar los servicios

| Objetivos Estratégicos | Productos | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Presupuesto estimado | Fuente de recursos propuesta |
|---|--|------|------|------|------|---------------------------|---|
| 5.3 Evaluar condiciones actuales en términos de tiempo y precio | Criterios para establecer precio de la consultoría revisados en base a tiempo de ejecución, tamaño, generaciones involucradas, intervenciones necesarias, ventas, unidades de negocios, etc. | x | | | | Horas Directivos y Staff | CDEF |
| | Esquema de incentivos por pronto pago para empresarios definido e implementado. | x | | | | Horas Directivos y Staff | CDEF |
| | Cláusula de compromiso y/o penalidad para las empresas incluida en el contrato, en caso de retirarse antes de concluir el proceso. | x | | | | Horas Directivos y Staff | CDEF |
| 5.4 Diseñar programa de capacitación y/o acompañamiento para empresarios familiares | Programa de Círculos de Buenas Prácticas implementado | | x | | | Horas Staff | CDEF |
| | Programa de capacitación especializado para fundadores diseñado e implementado. | | x | | | Variable, según propuesta | Empresas beneficiarias + subsidio aliados |
| | Programa de capacitación especializado para sucesores diseñado e implementado. | | x | | | Variable, según propuesta | Empresas beneficiarias + subsidio aliados |
| | Programa de Intervenciones puntuales en áreas tradicionales de las empresas diseñado e implementado. | x | | | | Variable, según propuesta | Empresas beneficiarias |
| | Foro digital de interconsultas constante para empresarios, creado y puesto en marcha. | | x | | | Horas Staff | CDEF |

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL CENTRO DE DESARROLLO DE EMPRESAS FAMILIARES (CDEF) MICM-AIREN

NOVIEMBRE 2022

CONSULTORES: CAROLINA FELIZ Y MILTON TEJADA



ALCANCE

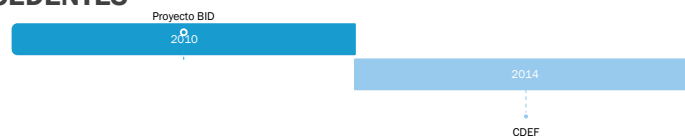
Estudio 1:

Estudio de impacto de los Órganos de Gobierno Corporativo y Protocolos Familiares implementados por el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares (CDEF) de la AIREN, que incluya además, una investigación de mercado para determinar las necesidades actuales de las industrias y empresas familiares de la República Dominicana (inventario de necesidades y demandas).

Estudio 2:

Plan Estratégico Institucional para el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares (CDEF) para el periodo comprendido entre el año 2023 y año 2026.

ANTECEDENTES



Los resultados de esta iniciativa única en República Dominicana superaron en la primera etapa los objetivos establecidos y posteriormente, el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares (CDEF) ha sido un referente de sostenibilidad, alcanzando 8 años de ejecución posterior al cierre del proyecto con el BID.

En este momento, el CDEF se aboca a la elaboración de un Plan Estratégico que defina su ruta en los próximos 3 años. Se visualiza este plan como el mapa que guía a un viajero a su destino; mostrando las opciones para llegar donde quiere ir. Durante este proceso, ayudaremos a los directivos a diseñar objetivos y estrategias de alta contribución que les permita alcanzar su visión y su misión, para así potenciar los resultados alcanzados a la fecha.

MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS

Los resultados del CDEF son evidentes, los testimonios de los beneficiarios y la presencia sostenida de aliados estratégicos que apoyan sus programas son las mejores pruebas. Y si bien es cierto que toda organización tiene su propia estrategia, formal o autodefinida, ha llegado la hora de formalizarla, así lo ha identificado su comité ejecutivo.

Para una ejecución estructurada y bien enfocada es necesario hacer un paréntesis para pensar de manera conjunta, **mejorar bajo un método formal de planeación la Estrategia del CDEF** y asegurar que cuente con un Plan Estratégico para los próximos 3 años, que pueda ser nutrido por los diferentes grupos de interés e impulsado por la Junta Directiva de AIREN, como órgano de máxima autoridad en la organización.

Ha llegado la hora también de **evaluar el logro de los objetivos del programa**, para permitir al CDEF una mejor comunicación de los resultados alcanzados, orientar el diseño del programa basados en la evidencia. El estudio de impacto permitirá al CDEF verificar y mejorar la calidad, eficiencia y efectividad del programa.

Finalmente, se hace necesario **recolectar datos del empresariado para conocer sus necesidades** reales y poder planificar adecuadamente los servicios de apoyo.

MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS

¿Dónde estamos y hacia dónde queremos ir? ¿Qué somos y qué deberíamos ser?

Establecer una dirección para la organización para:

Definir una ruta clara de acción a largo plazo ● Empoderar al equipo ● Dimensionar

¿Está el programa (CDEF y sus servicios) provocando los cambios deseados en resultados?

Medir la efectividad para:

Fundamentar las decisiones ● Comunicar en base a evidencias ● Mejorar

¿Cuáles son las necesidades del segmento de EF?

Recolectar información para:

Diseñar programas de apoyo efectivos ● Dotar al CDEF de información medida para la elaboración de proyectos

METODOLOGÍA

- Recolección y consulta de fuentes secundarias
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno: vistazo a la realidad (diagnóstico base)
- Alineación Estratégica
- Grupos de discusión
- Entrevistas
- Taller FODA / Definición de líneas estratégicas
- Formulación de objetivos, metas e indicadores clave de desempeño
- Sondeo de necesidades
- Redacción
- Plan de comunicación:
 - Presentación preliminar comité ejecutivo + staff
 - Presentación al MICM
 - Presentación Junta Directiva AIREN
 - Socialización con actores clave: consultores, instituciones aliadas, etc.

CRONOGRAMA

| CONSULTORIA PLANIFICACION ESTRATEGICA CDEF, ESTUDIO DE IMPACTO Y LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES CRONOGRAMA | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|----------------|----------|-----------|-----------|--------------|----------|-----------|
| Actividad | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 6 | Semana 7 | Semana 8 | Semana 9 | Semana 10 |
| | Oct 10-14 | Oct 17-21 | Oct 24-28 | Oct 31 - Nov 4 | Nov 7-11 | Nov 14-18 | Nov 21-25 | Nov 28-Dic 2 | Dic 5-9 | Dic 12-16 |
| 1- Definición de fechas, actores y criterios para consultas | | | | | | | | | | |
| a) Socialización informaciones clave con ejecutivos AIREN | ■ | | | | | | | | | |
| b) Cronograma / Primeros pasos (elaboración) | ■ | ■ | | | | | | | | |
| c) Actores y criterios - Base de datos | | ■ | | | | | | | | |
| d) Envío comunicación a la membresía | | ■ | | | | | | | | |
| f) Calibración de criterios y plan de trabajo con MICM | | | ■ | | | | | | | |
| 2- Revisar fuentes secundarias, organizar información, identificar nuevas informaciones a incorporar, tomar en cuenta referencias bibliográficas | | | | | | | | | | |
| a) Organizar información disponible y requerir nuevas | | ■ | ■ | | | | | | | |
| b) Analizar fuentes para establecer punto de partida | | | ■ | ■ | | | | | | |
| 3- Instrumentos: definir y enviar a revisión | | | | | | | | | | |
| 2- Trabajo de campo: Entrevistas, talleres, consultas, sondeo, etc. | | | | | | | | | | |
| Ejecución en paralelo | | | | | | | | | | |
| 3) Redacción / organización, tabulación | | | | | | | | | | |
| a) Enviar borradores y esquemas a diagramación | | | | | | | | | | |
| 4) Corrección y Diagramación | | | | | | | | | | |
| 5) Entrega final y socialización con staff | | | | | | | | | | |

Programa de Fortalecimiento de las Capacidades del Centro de Desarrollo de Empresas Familiares (CDEF) / MICM - AIREN

| Muestras para consultas | | | | | |
|--|-------------------------------|---------------------------------|--|--|---|
| Consultoría | Metodología / Herramienta | Grupo de interés (Stakeholders) | Criterios | Muestra | Nombres sugeridos |
| Estudio de Impacto e Inventario de Necesidades | Grupos de Discusión | Staff AIREN | • Todos los miembros del equipo que son colaboradores directos de AIREN (no CDEF ni Directores) | 6 | Scherrie Ferrero María Estela García Nancy Marmolejo Libeth Peralta Melani Hernandez Cindy Gómez |
| | | Consultores CDEF | | | |
| | | Empresas | • Gerencia • Gerencia Gobierno • Gerencia Sociedades | | |
| | Entrevistas | Junta Directiva y Directores | • Cuatro miembros de la Junta Directiva, con las siguientes características: • Dos miembros con más de seis años. • Dos miembros con menos de seis años. • Que por lo menos tres reúnan la condición de ser parte de empresas familiares. • Conveniente que representen diversidad de sectores económicos | 9 | Juan Ventura Paula Pawonowsky Christian Reynoso Carlos Fondeur Mary Cruz Alba Luz Diaz Edwin Rojas Enrique Bonías Lily Toribio |
| | | Aliados Estratégicos | Personas que han representado o actualmente representan las instituciones consideradas aliadas estratégicas | 4 | Alisdair Tasso / Gerente Regional Norte - Instituto Nacional de Formación Técnico-Profesional Faustino Polanco / Viceministro de Desarrollo Industrial del Ministerio de Industria, Comercio, MYPE (MICM) Pedro Gustavo Pérez / Gerente SROP Zona Norte del Banco de Reservas de la República Dominicana (Banco Reservas) XXXXXXXX XXXX de la Pontificia Universidad Católica, Madre y Maestra (PUCMM) |
| | | Consultores Internacionales | Consultores internacionales que, en diferentes momentos y espacios, han jugado un papel clave en el desarrollo del CDEF | 4 | Santiago Antognoli Cristina González y Pola Grón Raul Serenbrenk |
| | Sondeo Digital de Necesidades | Empresas familiares | Encuesta a empresas familiares, protocolizadas y no protocolizadas (incluyendo empresas de la diáspora). Se enviará una encuesta digital estructurada, breve, a todas las empresas que han sido protocolizadas. Esta Encuesta tendrá dos ejes: • Inventario de Necesidades (Todas las empresas participantes) • Impacto de la labor del CDEF (solo las protocolizadas) | Se espera alcanzar un total de 50 respuestas (20% de las empresas protocolizadas, desde las experiencias existentes en encuestas digitales). | |

ANEXO 2

Guía de Preguntas Plan Estratégico CDEF

| Temas | Pregunta | TALLER FODA | GD-Staff AIREN | Carlos y Mary | Comité Directivo | GD-Consultores CDEF | GD-Empresarios | E- Aliados | E-Consultores internacionales |
|-----------------------|---|-------------|----------------|---------------|------------------|---------------------|----------------|------------|-------------------------------|
| Introducción | ¿Consideras importante este ejercicio de planificación estratégica del CDEF? ¿Por qué? | X | X | X | X | | | | |
| Entorno Externo | ¿Ha experimentado el entorno del CDEF y AIREN recientemente cambios políticos, económicos, sociales o legales que hayan afectado positiva o negativamente los procesos de consultoría que se ofrecen? ¿Puede describirlos brevemente? | X | | X | X | | | X | |
| Entorno Externo | ¿Cómo se involucra el gobierno en estos servicios y cómo puede ser mejor esta relación? | | | X | X | | | | |
| Entorno Externo | Cómo evaluaría el mercado de las consultorías empresariales en general en los últimos 10 años? Ha crecido? Ha decrecido? Se ha mantenido igual? | | | X | X | X | X | X | |
| Entorno Externo | Podría mencionar personas, empresas o instituciones que ofrecen servicios similares al CDEF, que puedan considerarse competidores? | | X | X | X | | | | |
| Entorno Externo | Existe algún servicio similar que de alguna manera compita con la oferta del CDEF? Quiénes conoce que lo ofrecen? Ej: asesoría legal patrimonial | | X | X | X | X | X | | |
| Entorno Externo | Considera que el CDEF cuenta con un equipo de consultores multidisciplinario y capaz de atender todas o la mayoría de las familias empresarias que procuren sus servicios? Alguna sugerencia particular al respecto? | | X | X | | X | | | |
| Entorno Externo | Las empresas posibles beneficiarias del CDEF, entiende que están enteradas de la propuesta del CDEF? Cómo mejoraría la difusión del CDEF en todo el universo de empresas potenciales? | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Entorno Externo | Considera que el CDEF es la principal institución a nivel nacional enfocado en el segmento de empresas familiares? | | X | X | X | X | X | X | |
| Entorno Externo | Cuáles son las principales amenazas en este sentido? | | X | X | X | | | | |
| Misión-Visión-Valores | ¿Conoce la visión-misión y valores del CDEF? | | X | X | X | X | | | |
| Misión-Visión-Valores | ¿Considera que estos lineamientos estratégicos reflejan los valores singulares y específicos del CDEF? ¿Qué le cambiaría? | | X | X | X | X | | | |

| Temas | Pregunta | TALLER FODA | GD-Staff AIREN | Carlos y Mary | Comité Directivo | GD-Consultores CDEF | GD-Empresarios | E- Aliados | E-Consultores internacionales |
|---|---|-------------|----------------|---------------|------------------|---------------------|----------------|------------|-------------------------------|
| Misión-Visión-Valores | Considera que son conocidos o entendidos por los diferentes grupos de interés? | | | X | | | | | |
| Objetivos, Metas e Indicadores | ¿Cuáles son los objetivos que se ha planteado el CDEF? ¿Cuáles fueron alcanzados, cuáles no? Por qué? | | X | X | X | | | | |
| Objetivos, Metas e Indicadores | Cuenta el CDEF con metas e indicadores específicos con el objetivo de medir su desempeño? ¿Cuáles? | | | X | X | | | | |
| Experiencias compartidas y lecciones aprendidas | ¿Si usted reiniciara el proceso hoy, qué elementos repetirían, cuáles no? | | X | X | X | X | X | | |
| Experiencias compartidas y lecciones aprendidas | Por favor, indique dos lecciones aprendidas hasta aquí. | | X | X | X | X | X | | |
| Experiencias compartidas y lecciones aprendidas | ¿Ha asesorado/ayudado el CDEF a otras organizaciones similares? ¿Cuál(es)? | | | X | | | | | |
| Experiencias compartidas y lecciones aprendidas | ¿Se ha nutrido AIREN de otras experiencias internacionales? ¿Cuál(es)? | | | X | | | | | |
| Experiencias compartidas y lecciones aprendidas | Cómo puede mejorar el CDEF sus relaciones con otras organizaciones similares? | | | X | X | | | | X |
| Experiencias compartidas y lecciones aprendidas | ¿Participa el CDEF como miembro de alguna red de instituciones que trabajan con el tema? ¿Cuál(es)? | | | X | | | | | |
| Experiencias compartidas y lecciones aprendidas | ¿Qué acciones ha implementado el CDEF para compartir/dar a conocer las experiencias dentro de este marco? | | | X | | | | | |
| Experiencias compartidas y lecciones aprendidas | Qué otras acciones puede sugerir en este sentido de compartir las lecciones aprendidas... ¿En cuales ejes pondrán énfasis? | | | X | | X | | | |
| Experiencias compartidas y lecciones aprendidas | Consultores - Podría compartimos alguna anécdota o un caso de mejores prácticas en alguno de los consejos familia, propiedad y empresa, que haya sido fruto de su intervención, con alguna de las familias empresarias? | | | X | | X | | | |
| Posicionamiento y marca | ¿Se reconoce en el empresariado a AIREN como autoridad en el tema de las empresas familiares a nivel nacional y/o local? | | | X | X | X | X | X | |
| Posicionamiento y marca | Es el CDEF la institución de mayor alcance en el tema de EF a nivel local? Y a nivel nacional? | | | X | | | | X | |
| Posicionamiento y marca | Para el sector público, está posicionada AIREN como la institución empoderada en el tema de EF? | | X | X | X | | | | |

| Tema | Pregunta | TALLER FODA | GD-Staff AIREN | Carlos y Mary | Comité Directivo | GD-Consultores CDEF | GD-Empresarios | E- Aliados | E-Consultores internacionales |
|-------------------------|---|-------------|----------------|---------------|------------------|---------------------|----------------|------------|-------------------------------|
| Posicionamiento y marca | Cuales estrategias puede desarrollar AIREN para fortalecer su posicionamiento en este aspecto, si fuera necesario? | | X | X | X | X | X | X | |
| Propuesta de valor | ¿Puede señalar los principales ejes que el CDEF busca promover en sus servicios? ¿Considera que estos ejes les son claros a sus diferentes grupos de interés? | | X | X | X | X | | | |
| Consultores | Cuál es el impacto de su trabajo en las empresas y familias ? Podría describirlo en 3 líneas ? | | | | | X | | | |
| Consultores | Considera que cuenta con el material, herramientas y conocimientos necesarios para para realizar el trabajo? | | | | | X | | | |
| Consultores | ¿Qué áreas del proceso pueden mejorar? | | | | | X | | | |
| Consultores | ¿Considera que el equipo de consultores trabaja de manera calibrada, estandarizada? | | | X | | X | | | |
| Consultores | ¿Qué opina sobre el tiempo que toman las consultorías? Se estima en 6 meses, debería ser mayor, menor o igual? | | | X | | X | | | |
| Consultores | ¿Qué tipos de excepciones generalmente encuentra? | | | | | X | | | |
| Consultores | ¿Cómo maneja estos problemas? | | | | | X | | | |
| Consultores | Consigue ayuda adecuada para aclarar estrategias de abordaje con los diferentes casos que se presentan? | | | | | X | | | |
| Consultores | ¿Cuáles son las medidas de desempeño usadas? ¿Cómo sabe que su trabajo fue efectivo? | | | X | | X | | | |
| Consultores | ¿Qué mejoraría en su relación con AIREN? | | | X | | X | | | |
| Consultores | ¿Qué agregaría al trabajo que está realizando en las empresas? | | | X | | X | | | |
| Consultores | ¿Cómo funciona la comunicación entre pares, dentro del grupo de consultores? | | | X | | X | | | |
| Consultores | ¿Qué oportunidad de nuevos servicios ha identificado? | | | X | | X | | | |
| Consultores | En cuáles áreas le gustaría recibir formación especializada para fortalecer sus capacidades? | | | X | | X | | | |
| Staff AIREN/CDEF | ¿Cómo evaluaremos su desempeño y como mantendremos su entusiasmo? | | | X | | | | | |
| Staff AIREN/CDEF | ¿Cuál será el estilo de liderazgo?¿Cómo funcionará la estructura jerárquica, como nos organizaremos? | | | X | X | | | | |

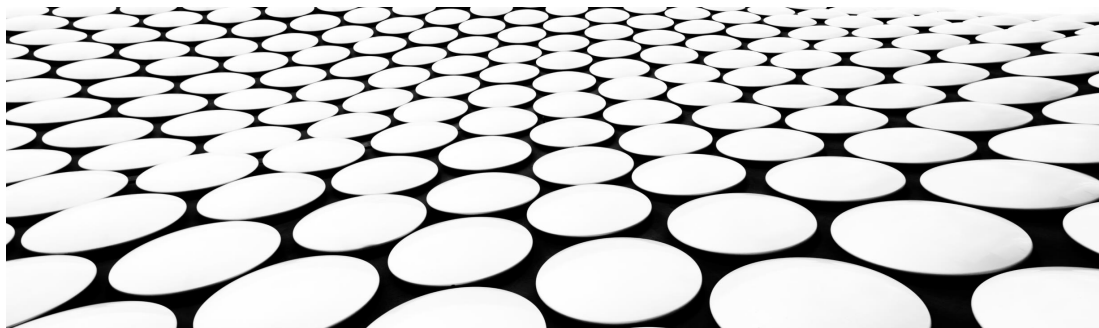
| Tema | Pregunta | TALLER FODA | GD-Staff AIREN | Carlos y Mary | Comité Directivo | GD-Consultores CDEF | GD-Empresarios | E- Aliados | E-Consultores internacionales |
|---------------------------|---|-------------|----------------|---------------|------------------|---------------------|----------------|------------|-------------------------------|
| Staff AIREN/CDEF | ¿Cómo será la cultura de trabajo, que valores queremos promover, que competencias queremos destacar? | | | X | X | | | | |
| Procesos CDEF | Están documentados los procesos más importantes ? Son conocidos por los grupos más relevantes involucrados ? | | | X | | X | | | |
| Procesos CDEF | ¿Cómo recomienda monitorear nuestros procesos y que se puedan mejorar continuamente? | | | X | | X | | | |
| Procesos CDEF | ¿Cómo se debe medir la efectividad de nuestros procesos? | | | X | | X | | | |
| Relación con la comunidad | ¿Cuál será para nosotros la comunidad? | | X | X | X | | | | |
| Relación con la comunidad | ¿Cómo queremos ser reconocidos por ésta? | | X | X | X | | | | |
| Relación con la comunidad | ¿En qué áreas queremos destacarnos? | | X | X | X | | | | |
| Relación con la comunidad | ¿Cuál será la forma de proyectarnos? | | X | X | X | | | | |
| Relación con la comunidad | Si pensara en alguna acción de responsabilidad social que el CDEF puede implementar, cuál recomendaría? | | X | X | X | | | | |
| Clientes | ¿Cuál es el perfil de cliente que queremos atender? | | | X | X | | | | |
| Clientes | ¿Cómo queremos ser reconocidos por éste? | | | X | | | | | |
| Clientes | ¿Qué mercados (ciudades/países) queremos atender? | | | X | X | | | | |
| Clientes | ¿Qué tipo de servicio y productos queremos ofrecer? | | | X | X | | | | |
| Clientes | ¿Cómo nos mantendremos en contacto, cuál será la relación? | | | X | | | | | |
| Clientes | ¿Cómo investigaremos sus necesidades y expectativas? | | | X | | | | | |
| Clientes | ¿Cómo lograremos su lealtad? | | | X | | | | | |
| Clientes | ¿Cómo manejaremos sus quejas? | | | X | | | | | |
| Aspecto Económico | Clientes - ¿Qué opina sobre el precio de la consultoría y la forma de pago? | | | | | | X | | |
| Aspecto Económico | AIREN/CDEF: ¿Cómo evaluaría el desempeño económico del CDEF desde su fundación? | | | | X | | | | |
| Aspecto Económico | AIREN/CDEF: ¿Cuáles son los principales desafíos en términos económicos? Gestión de aliados, cobranza, altos costos fijos, inestabilidad en la cartera de usuarios, etc | | X | X | X | | | | |

| Tema | Pregunta | TALLER FODA | GD-Staff AIREN | Carlos y Mary | Comité Directivo | GD-Consultores CDEF | GD- Empresarios | E- Aliados | E-Consultores internacionales |
|-------------------|--|-------------|-------------------|------------------|---------------------|------------------------|--------------------|------------|----------------------------------|
| Aspecto Económico | Consultores - Cuál es su principal sugerencia en términos de la remuneración que recibe por los servicios prestados? | | | | | X | | | |
| Aspecto Económico | Aliados - Está usted satisfecho con el desempeño de AIREN-CDEF como unidad ejecutora del convenio de colaboración? | | | | | | | X | |
| Aspecto Económico | Aliados - Estaría dispuesto a aportar más en el futuro cercano (3 años) para fortalecer y ampliar el alcance? | | | | | | | X | |
| Aspecto Económico | Empresarios - Considera adecuado el precio de los servicios del CDEF? Y si no existiera el subsidio, lo pagaría? | | | | | | X | | |
| Aspecto Económico | Empresarios - ¿Estaría dispuesto a pagar una cuota de membresía al CDEF? ¿Qué esperaría recibir a cambio de su contribución? | | | | | | X | | |

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL CENTRO DE DESARROLLO DE EMPRESAS FAMILIARES (CDEF) MICM-AIREN

ENERO 2023

CONSULTORES: CAROLINA FELIZ Y MILTON TEJADA



INSUMOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO – CDEF/AIREN TALLER DE VALIDACIÓN

1RO. DE FEBRERO DE 2023





CENTRO DE
DESARROLLO
DE EMPRESAS
FAMILIARES

ENUNCIADOS MISIÓN / VISIÓN

MISIÓN CDEF

■ **Actual**

- Promover el fortalecimiento, sostenibilidad y desarrollo de las empresas familiares del país, con servicios enfocados en los órganos familia, empresa y propiedad, generando la integración de empresarios, a través de una alta capacidad técnica y de dirección.

■ **Propuesta**

- "Promover el fortalecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las empresas familiares, brindando servicios integrales enfocados en la familia empresaria, la propiedad y la empresa".

VISIÓN CDEF

■ **Actual**

- Ser el centro de desarrollo referente en la República Dominicana, para atender a las empresas familiares, por su capacidad de impulsar la sostenibilidad y su desarrollo económico y social.

■ **Propuesta**

- "Ser reconocidos como el centro de referencia en el desarrollo de las empresas familiares en la República Dominicana, gracias a nuestra capacidad para impulsar la sostenibilidad y el crecimiento económico y social de estas empresas."

ANÁLISIS F O D A

FORTALEZAS

- Posicionamiento líder en su segmento de servicios a empresas familiares
- Alto nivel de satisfacción de los aliados estratégicos
- Credibilidad del empresariado y el gobierno, derivado de su propia trayectoria y por el respaldo de AIREN, institución fuerte, sólida y de prestigio dentro del sector empresarial
- Compromiso y pasión del equipo técnico (staff y consultores) con la temática y el CDEF
- Alta valoración del servicio por parte de los usuarios
- Equipo de consultores multidisciplinario, maduro, capaz y confiable
- Reconocimiento regional por su trabajo visionario y de impacto
- Buena comunicación con empresarios, temas de actualidad, eventos, etc
- Unidad del equipo de consultores y su compromiso con el CDEF
- Capacidad de generar eventos especializados en el tema y reconocidos por su excelencia
- Es un punto de referencia, un núcleo potenciado con grupos de interés de mucho peso, y bien posicionado, capaz de responder a necesidades de las empresas familiares como ningún otro
- Ha desarrollado una metodología para el proceso de creación de protocolos de empresas familiares
- Incidencia en varias provincias del país
- Sensibilización creciente de diversos públicos a los que impacta la temática de empresas familiares

OPORTUNIDADES

- Mayor interés del empresariado en servicios de consultoría
- Posibilidad de apoyarse en la sombra de los aliados estratégicos para mejorar la visualización del CDEF
- Potencial de expansión a nuevos mercados: otras regiones del país y, de manera particular, la diáspora dominicana en Estados Unidos.
- El interés de las empresas de mayor tamaño en este servicio, combinado con la experiencia acumulada
- Posibilidad de alianzas con las academias en torno a la temática de empresas familiares
- Posibilidad de ampliar su portafolio de servicios a las propias empresas familiares

DEBILIDADES

- No se cuenta con data especializada del segmento de empresas familiares dominicanas
- La data del propio CDEF es débil por dificultades tecnológicas. Poca digitalización de los procesos, falta de información valiosa para análisis y posterior toma de decisiones, así como evaluaciones necesarias.
- Escasa difusión de la labor del CDEF fuera de la zona norte del país.
- Bajo conocimiento sobre el correcto relacionamiento con el gobierno, incluyendo procesos administrativos, coordinación de agendas entre instituciones, trámites, etc.
- Falta de supervisión cercana y directa al equipo de consultores que puede derivar en un servicio no estandarizado
- Falta de seguimiento posterior a las empresas que reciben el servicio
- Estructura interna del CDEF es débil y centralizada, carente de flexibilidad y agilidad, lo cual limita su crecimiento
- Roles no definidos con claridad, funciones y descripciones de puesto inexistentes.
- Falta de enfoque, esfuerzos dispersos
- Las intervenciones puntuales en las empresas descansan en manos de los consultores y no se ofrecen desde el CDEF.
- Necesidad de evidenciar un mayor respaldo desde la Junta Directiva de AIREN, que goza de respeto y mucho peso a nivel nacional

AMENAZAS

- Deserción de las empresas beneficiarias de los servicios y proyectos, sin comprender las implicaciones
- Baja concienciación de las generaciones más jóvenes sobre la importancia de mantener el legado
- Surgimiento de posibles competidores en el mercado
- Posible dispersión del equipo de consultores formados por necesidad de expandir sus servicios

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



CENTRO DE
DESARROLLO
DE EMPRESAS
FAMILIARES



OBJETIVO ESTRATÉGICO

1- AMPLIAR LA DIFUSIÓN Y VISIBILIDAD DEL CDEF EN TODO EL PAÍS

| Estrategias | Acciones | Indicadores de Desempeño |
|---|---|------------------------------------|
| Elaboración de un plan de mercadeo del CDEF | Creación de un portal especializado, con recursos didácticos disponibles, investigaciones, información sobre eventos, testimonios, banco de consultores disponibles con sus perfiles correspondientes, facilidades económicas a las que pueden acceder las empresas familiares, entre otros | Portal diseñado y puesto en marcha |
| | Desarrollar una estrategia integral de redes sociales (social media), que incluya pero no se limite a videos testimoniales, promoción de la trayectoria, entrevistas, vallas y/o afiches con familias protocolizadas, etc. | Estrategia diseñada e implementada |
| | Realizar un recorrido presencial y virtual a nivel nacional e internacional (definiendo alcance) entre gremios e instituciones clave (gobierno, academia, aliados actuales y potenciales) para dar a conocer la labor del CDEF. | 5 presentaciones por año |

OBJETIVO ESTRATÉGICO

1- AMPLIAR LA DIFUSIÓN Y VISIBILIDAD DEL CDEF EN TODO EL PAÍS

| Estrategias | Acciones | Indicadores de Desempeño |
|--|--|--|
| Producción de eventos especializados para el segmento de empresas familiares | Instituir el Congreso Anual de Empresas Familiares en el marco del Día Internacional de la Empresa Familiar | Propuesta técnica y económica aprobada por el Comité Directivo 9 meses antes de su ejecución |
| | Presentación de casos de éxito, paneles de discusión y otros eventos que incluyan testimonios de empresarios familiares locales e internacionales. | Celebración de 2 eventos de esta naturaleza por año |

OBJETIVO ESTRATÉGICO

2- AUMENTAR LA CANTIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES PROTOCOLIZADAS

| Estrategias | Acciones | Indicadores de Desempeño |
|---|---|--|
| Lograr mayor apreciación del servicio para facilitar la captación | Elaboración de reportajes de prensa sobre las empresas familiares en RD, destacando sus aportes a la sociedad | 3 reportajes realizados (1 por cada año) |
| | Encargar un estudio económico y censo sobre la cantidad, características y aportes a la economía de las empresas familiares. | Estudio realizado - 2024 |
| | Lograr que en alguna importante premiación empresarial se cree la categoría de "empresa familiar" y que el galardón sea propuesto y en conjunto con el CDEF | Categoría incorporada al 2025 |
| | Diseñar casos de estudio sobre empresas familiares dominicanas y compartir con universidades y otras entidades que sirvan como entes de investigación y/o difusión. | Taller impartido a consultores 6 casos de estudio diseñados y compartidos (2 por año) |

OBJETIVO ESTRATÉGICO**2- AUMENTAR LA CANTIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES PROTOCOLIZADAS**

2023 – 20 empresas / 2024- 25 empresas / 2025 – 30 empresas

| Estrategias | Acciones | Indicadores de Desempeño |
|-----------------------------|--|--|
| Expansión a nuevos mercados | Internacionalizar los servicios del CDEF iniciando por la diáspora dominicana en New York, USA | Al menos 3 empresas trabajadas al finalizar el período (2025) |
| | Captar empresas dentro y fuera de la región norte del país | Por año, protocolizar al menos: 5 Empresas en Santo Domingo y/o en otra región del país distinta a la Región norte Nuevos consultores captados y formados en estas regiones para facilitar el servicio |
| | Dirigir esfuerzos para atraer empresas de mayor tamaño, considerando la madurez del programa | ?? |

OBJETIVO ESTRATÉGICO**3. IMPULSAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CDEF PARA FACILITAR SU CRECIMIENTO**

| Estrategias | Acciones | Indicadores de Desempeño | |
|---|--|---|--|
| Redefinir y Mejorar estructura para garantizar gobernanza y gestión más eficiente | Otorgar más autonomía al CDEF en lo operativo, manteniendo la dependencia de AIREN | Plan operativo aprobado y en ejecución | |
| | Revisión de los órganos actuales, su composición y frecuencia de reuniones | Minutas de reuniones | |
| | Comité Directivo (trimestral – aumentar a 5 miembros) | Consejo Asesor Externo (semestral) | Staff Ejecutivo (revisar organigrama AIREN y CDEF) (reunión mensual) |
| | Consultores (mensual) | Definir con claridad roles y establecer evaluación de desempeño para cada uno | Evaluación de desempeño diseñada e implementada anualmente Responsabilidades definidas y comunicadas Informe semestral del Director(a) CDEF a la Junta Directiva |
| Aumentar capacidades a través del benchmarking y el networking | Afiliar al CDEF a redes internacionales e instituciones relevantes que trabajen con el tema. | Previo análisis y aprobación, afiliación en al menos una red internacional | |

OBJETIVO ESTRATÉGICO**3- IMPULSAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CDEF PARA FACILITAR SU CRECIMIENTO**

| Estrategias | Acciones | Indicadores de Desempeño |
|--|--|--|
| Establecer controles internos para fortalecer la gestión | Implementar soluciones tecnológicas para la digitalización de los procesos y la recopilación de datos valiosos. | Solución tecnológica identificada e implementada |
| | Mejorar la supervisión y control del equipo de consultores para garantizar un servicio estandarizado. | Estructura revisada e implementada |
| Lograr mayor colaboración y coordinación con actores clave | Desarrollar estrategias de colaboración y coordinación con el gobierno, incluyendo capacitación sobre procesos administrativos y mejora en la coordinación de agendas. | Taller impartido al Staff |
| | Fortalecer la relación con la Junta Directiva de AIREN y trabajar en pro de un mayor respaldo y reconocimiento por parte de este importante órgano. | Comité Directivo ampliado Informes de rendición semestrales presentados por cabeza CDEF Participación de xx directivos en actividades CDEF |

OBJETIVO ESTRATÉGICO

4- MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL CDEF

| Estrategias | Acciones | Indicadores de Desempeño |
|---|--|---|
| Fidelizar aliados estratégicos actuales y atraer nuevos (potenciales) | Mejorar vínculos con la Junta Directiva, a través de la participación en reunión mensual de Junta Directiva, visitas especiales, atenciones, etc. | Asegurar al menos un encuentro por año de la Junta Directiva con cada uno de los aliados, en alguno de los formatos propuestos. |
| | Organizar encuentros entre staff y consultores con gerentes y asesores de aliados actuales y potenciales (INFOTEP, Banco Popular, PUCMM, BANRESERVAS) | Minutas de reuniones celebradas, acuerdos y logros |
| | Retomar el diplomado TEP-PUCMM y explorar nuevas posibilidades de trabajo conjunto (Cátedra EF, investigación, difusión a nuevas generaciones, etc). | Diplomado en ejecución Investigación realizada Cátedra implementada (previo análisis y negociación) |
| | Realizar una presentación audiovisual de impacto para compartir con potenciales aliados. Alcanzar como aliados a grandes empresas familiares que puedan aportar a que el servicio pueda ser brindado a empresas familiares dentro de su cadena de valor. | Propuesta presentada a 3 potenciales aliados por año. Captación de al menos un nuevo aliado. |

1. OBJETIVO ESTRATÉGICO

5- OPTIMIZAR LA OFERTA ACTUAL Y DIVERSIFICAR LOS SERVICIOS

| Estrategias | Acciones | Indicadores de Desempeño |
|---|---|--|
| Elevar las capacidades de los consultores y nivelar el equipo | Diseñar un plan de capacitación para consultores (ver anexo) | Plan diseñado y en ejecución permanente |
| | Contar con un consultor experto en temas de familia a quien se puedan escalar los casos más complejos | Consultor(a) identificado(a) y propuesta negociada |
| | Establecer un sistema de evaluación para consultores que sea objetivo y que apunte a la nivelación del grupo, incluyendo una encuesta de satisfacción que complete la familia empresaria. | Evaluación diseñada e implementada Encuesta de satisfacción diseñada e implementada |
| | Establecer un ámbito de interconsultas constante y permanente entre los consultores, para enriquecer el proceso. | Creación de un foro a través de algún medio digital, estableciendo reglas de juego y fomentando la participación |

1. OBJETIVO ESTRATÉGICO

5- OPTIMIZAR LA OFERTA ACTUAL Y DIVERSIFICAR LOS SERVICIOS

| Estrategias | Acciones | Indicadores de Desempeño |
|----------------------------|--|---|
| Mejorar el servicio actual | Garantizar un buen seguimiento y supervisión desde AIREN, da confianza al empresario y mantiene los procesos más calibrados | Estructura de monitoreo y seguimiento definida y funcionando. |
| | Incluir como parte del paquete de servicio de consultoría, acompañamiento durante el primer año post protocolo. | Ajustar la oferta incluyendo este element. |
| | Establecer evaluación al final del proceso que sea completada por los empresarios beneficiarios | Evaluación diseñada e implementada |
| | Diseñar oferta que incluya consultores locales, internacionales o mixto. Establecer alianzas con otras instituciones que puedan brindar servicios complementarios bajo el esquema de servicios conjuntos. | Oferta diseñada, negociada y convenios implementados. |

1. OBJETIVO ESTRATÉGICO

5- OPTIMIZAR LA OFERTA ACTUAL Y DIVERSIFICAR LOS SERVICIOS

| Estrategias | Acciones | Indicadores de Desempeño |
|---|---|---|
| Evaluar condiciones actuales en términos de tiempo y precio | Establecer criterios para cotizar una consultoría – tamaño, generaciones involucradas, intervenciones necesarias, ventas, unidades de negocios, etc. | Criterios definidos y aprobados |
| | Evaluar y decidir sobre la posibilidad de cambiar el esquema de precio de la consultoría basado en tiempo. Ejemplo: \$6000 dólares si se lleva de 6 a 9 meses, y \$1,000 más por cada mes | Propuesta consensuada y aprobada |
| | Establecer incentivos por pronto pago | Propuesta consensuada y aprobada |
| | Evaluar la posibilidad de atender empresas en dúo de consultores | Propuesta evaluada e implementada si aplica |
| | Añadir al contrato cláusula de compromiso y/o penalidad para las empresas en caso de retirarse antes de concluir el proceso | Cláusula diseñada y aprobada |

1. OBJETIVO ESTRATÉGICO

5- OPTIMIZAR LA OFERTA ACTUAL Y DIVERSIFICAR LOS SERVICIOS

| Estrategias | Acciones | Indicadores de Desempeño |
|---|--|----------------------------------|
| Diseñar programa de capacitación y/o acompañamiento para empresarios familiares | Implementar los Círculos de Buenas Prácticas | 2 por año realizados |
| | Elaborar programas especializados para fundadores | Programa diseñado e implementado |
| | Diseñar programa para sucesores, que incluya mentoría y capacitación | Programa diseñado e implementado |
| | Plan de capacitación continua que incluya temas como: Transición generacional Organo Propiedad Organo Familia Intervenciones puntuales en áreas tradicionales de las empresas pero desde el CDEF | Programa diseñado e implementado |
| | Evaluar la posibilidad de atender empresas | Propuesta analizada y decisión |

Temas para formación de consultores

Reforzar el entrenamiento en conocimientos y buenas prácticas sobre el órgano familia, algunos consideran que es el más complejo de todos

- Entrenar a los consultores en una mirada más estratégica, más blanda, interdisciplinaria
- Diseñar un plan de capacitación para elevar las capacidades de los consultores – considerar un aporte del pago de las empresas vaya a un fondo especializado para este fin.

- Gobierno corporativo
- Juntas Directivas
- Consejo de familia
- Manejo de familias complejas
- Conflictos familiares
- Elaboración de informes

Innovación en las empresas de familia

ANEXO 4

Tabla 1
Grupos de Interés, participantes y tipo de actividad desarrollada

| Grupo de Interés | Participantes | Fecha | Tipo de encuentro |
|---------------------------------------|--|--|-----------------------|
| Equipo AIREN | Equipo AIREN: María E. García, Nancy Marmolejos, Lisbeth Peralta, Katherine Taveras María E. García, Encargada Finanzas Nancy Marmolejos, Encargada Administrativa Lisbeth Peralta, Encargada Comunicaciones y Logística Katherine Taveras, Asistente de Proyectos | Viernes 9 de diciembre - 11:00 a.m. | Grupo de discusión |
| MICM - Aliado Estratégico | Fantino Polanco, Viceministro de Desarrollo Industrial | Lunes 12 de diciembre - 9:45 a.m. | Entrevista individual |
| Consultores CDEF | Claudia Mathern Angela Calderón Ynoba Durán Juan Vargas Eledio Frías Hilda Cruz | Martes 13 de diciembre - 7:30 a.m. | Grupo de discusión |
| Empresas Familiares, fundadores | Francisco Morilla, Farmacias El Sol Fermín Baldera, Baldera Comunicaciones Angelita de Blanco, Tienda La Casita José Amibál García, Centro Médico San Rafael | Miércoles 14 de diciembre - 10:00 a.m. | Grupo de discusión |
| Banco de Reservas, Aliado Estratégico | Pedro Genaro Pérez, Gerente de Relaciones Públicas y Comunicaciones Zona Norte Karina Souffront, Directora Senior Negocios Personales Zona Norte | Jueves 15 de diciembre - 9:45 a.m. | Entrevista individual |
| INFOTEP, Aliado Estratégico | Araleda Times, Gerente Regional Norte | Jueves 15 de diciembre - 12:30 p.m. | Entrevista individual |
| Empresas familiares, sucesores | Juan Sebastián De León, De León Gemes Madi Olvares, Oficina Kunhardt & Asociados Rosalla Jiménez, Protección Duda Marlery Rodríguez, Virgilio Rodríguez & Asociados | Jueves 15 de diciembre - 11:15 a.m. | Grupo de discusión |
| Consultores internacionales | Leonardo Centeno, Nicaragua Cristina Gonzalez Linzueta, Argentina Paula Cardón, Argentina Santiago Antognelli, Argentina | Viernes 16 de diciembre - 10:15 a.m. | Grupo de discusión |
| Empresas familiares | Adriano Bordas, Isidro Bordas (2da generación) | Viernes 16 de diciembre - 11:00 a.m. | Entrevista individual |

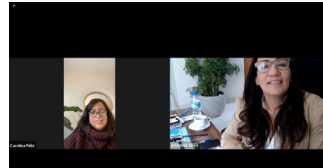
| | | | |
|--|---|---|------------------------|
| Equipo AIREN | Mary Cruz López, Directora de CDEF y de Servicios | Martes 20 de diciembre de 2022 | Entrevista individual |
| Equipo AIREN | Carlos Fondeur, Director Ejecutivo AIREN | Martes 20 de diciembre de 2022 | Entrevista individual |
| AIREN, Junta Directiva | Juan Ventura, Presidente AIREN | Jueves 22 de diciembre de 2022 | Entrevista individual |
| AIREN, Junta Directiva | Paulo Paiewonsky, Tesorero AIREN | Jueves 12 de enero de 2023 | Entrevista individual |
| PUCMM, Aliado Estratégico | Julissa Pichardo, Decana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas | Miércoles 18 de enero de 2023 | Entrevista individual |
| Equipo AIREN y Consultores CDEF | Carlos Fondeur, María E. García, Nancy Marmolejos, Lisbeth Peralta, Katherine Taveras, Carlos Felipe Cabrera, Diomary Payamps, Manuel Ramírez, Natalia Díaz. | Martes 31 de enero de 2023, 10-11:30 a.m. | Taller validación FODA |
| Fundadores y sucesores empresas familiares | Félix Soriano (Fundador Surtidora La Ganga), Lisbelle Deschamps (sucesora Octavio Emilio Fiesta), Carlos Thomen (Fundadora Distribuidora Thomen), Mirtha Colón (Sucesora Distribuidora Colón) | Miércoles 1ro de febrero de 2023, 10-11:30 a.m. | Taller validación FODA |

FOTOS ENTREVISTAS: PLAN ESTRATÉGICO CDEF

Consultores CDEF, martes 13 de diciembre - 7:30 a.m.



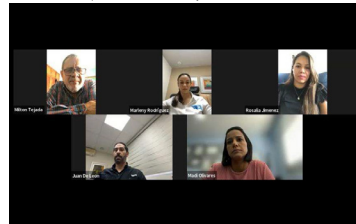
INFOTEP, jueves 15 de diciembre - 12:30 p.m.



Fundadores empresas familiares, miércoles 14 de diciembre - 10:00 a.m.



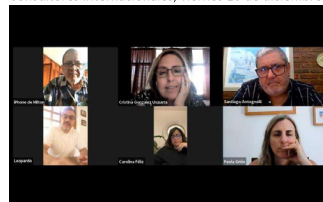
Sucesores empresas familiares, jueves 15 de diciembre - 11:15 a.m.



Banco de Reservas, jueves 15 de diciembre - 9:45 a.m.

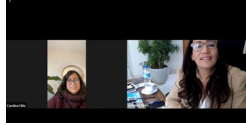


Consultores internacionales, viernes 16 de diciembre - 10:15 a.m.



ANEXOS

INFOTEP, jueves 15 de diciembre - 12:30 p.m.



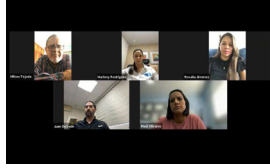
Empresa familiar Isidro Bordas, viernes 16 de diciembre - 11:00 a.m.



Directivo AIREN, jueves 12 de enero de 2023



Sucesores empresas familiares, jueves 15 de diciembre - 11:15 a.m.



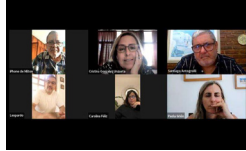
Coordinación de proyectos AIREN, martes 20 de diciembre de 2022



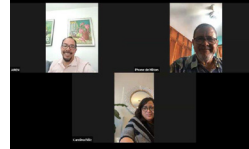
PUCMM, miércoles 18 de enero de 2023



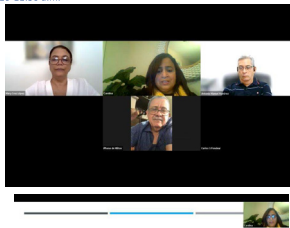
Consultores internacionales, viernes 16 de diciembre - 10:15 a.m.



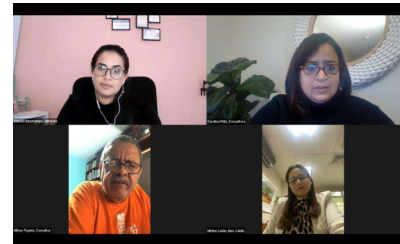
Dirección ejecutiva AIREN, martes 20 de diciembre de 2022



TALLER VALIDACIÓN FODA: Staff AIREN y Consultores, martes 31 de enero de 2023, 10-11:30 a.m.



TALLER VALIDACIÓN FODA: Sucesores y fundadores, miércoles 1ro de febrero de 2023, 10-11:30 a.m.



ENUNCIADOS MISIÓN / VISIÓN

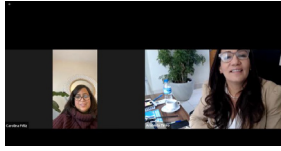


FOTOS ENTREVISTAS: PLAN ESTRATÉGICO CDEF

Consultores CDEF, martes 13 de diciembre - 7:30 a.m.



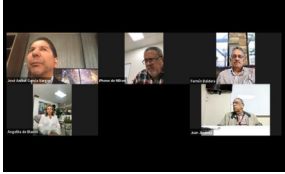
INFOTEP, jueves 15 de diciembre - 12:30 p.m.



Empresa familiar Isidro Borda, viernes 16 de diciembre - 11:00 a.m.



Fundadores empresas familiares, miércoles 14 de diciembre - 10:00 a.m.



Sucesores empresas familiares, jueves 15 de diciembre - 11:15 a.m.



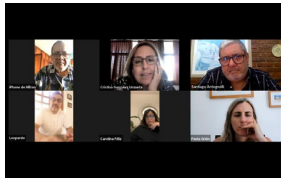
Coordinación de proyectos AIREN, martes 20 de diciembre de 2022



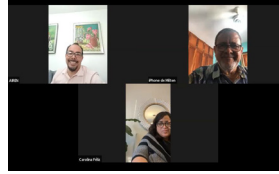
Banco de Reservas, jueves 15 de diciembre - 9:45 a.m.



Consultores internacionales, viernes 16 de diciembre - 10:15 a.m.



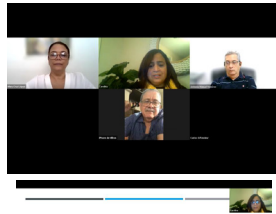
Dirección ejecutiva AIREN, martes 20 de diciembre de 2022



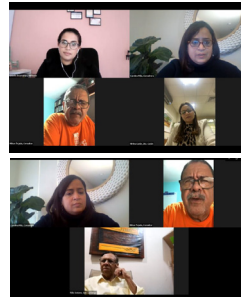
Directivo AIREN, jueves 12 de enero de 2023



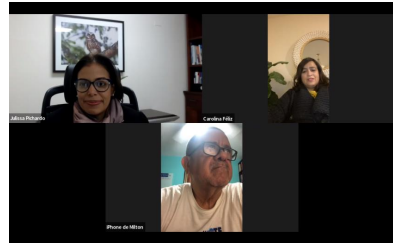
TALLER VALIDACIÓN FODA: Staff AIREN y Consultores, martes 31 de enero de 2023, 10-11:30 a.m.



TALLER VALIDACIÓN FODA: Sucesores y fundadores, miércoles 1ro de febrero de 2023, 10-11:30 a.m.



PUCMM, miércoles 18 de enero de 2023

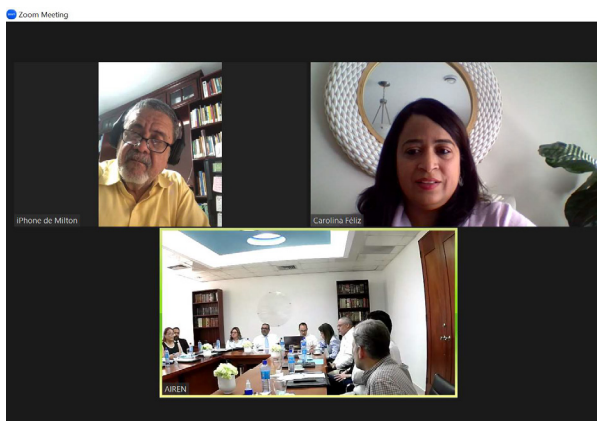


| Grupos entrevistas Plan Estratégico CDEF | | | |
|--|---|---|-----------------------|
| Entrevista: | Grupos: | Fecha: | Categoría: |
| Equipo AIREN | Lisbeth Peralta, Katherine Taveras | Viernes 9 de diciembre - 11:00 a.m. | Grupo de discusión |
| | María E. García, encargada Finanzas | | |
| | Nancy Marmolejos, encargada administrativa | | |
| | Logística | | |
| MICM- Aliado | Industrial | Lunes 12 de diciembre - 9:45 a.m. | Entrevista individual |
| Consultores CDEF | Claudia Mathern | Martes 13 de diciembre - 7:30 a.m. | Grupo de discusión |
| | Ángela Calderón | | |
| | Ynoba Durán | | |
| | Juan Vargas | | |
| | Eladio Frías | | |
| Empresas Familiares, fundadores | Hilda Cruz | Miércoles 14 de diciembre - 10:00 a.m. | Grupo de discusión |
| | Francisco Morilla, Farmacias el Sol | | |
| | Fermin Baldera, Baldera Comunicaciones | | |
| | Angelita de Blanco, Tienda La Casita | | |
| Banco de Reservas, aliado | José Anibal García, Centro Médico San Rafael | Jueves 15 de diciembre - 9:45 a.m. | Entrevista individual |
| | Juan Jiménez, Protección Delta | | |
| Infotep, aliado | Públicas y Comunicaciones Zona Norte | Jueves 15 de diciembre - 12:30 p.m. | Entrevista individual |
| | Personales Zona Norte | | |
| Empresas familiares, sucesores | Arisleida Tineo, Gerente Regional Norte | Jueves 15 de diciembre - 11:15 a.m. | Grupo de discusión |
| | Juan Sebastián De León, De León Gomas | | |
| | Madi Olivares, Oficina Kunhardt & Asociados | | |
| | Rosalía Jiménez, Protección Delta | | |
| Consultores internacionales | Marleny Rodríguez, Virgilio Rodríguez & Asociados | Viernes 16 de diciembre - 10:15 a.m. | Grupo de discusión |
| | Leonardo Centeno, Nicaragua | | |
| | Cristina González Unzueta, Argentina | | |
| | Paola Grón, Argentina | | |
| Empresas familiares | Santiago Antognolli, Argentina | Viernes 16 de diciembre - 11:00 a.m. | Entrevista individual |
| | Adriano Bordas, Isidro Bordas (2da generación) | | |
| Equipo AIREN | Mary Cruz López, directora de proyectos CDEF y Servicios | Martes 20 de diciembre de 2022 | Entrevista individual |
| Equipo AIREN | Carlos Fondeur, director ejecutivo AIREN | Martes 20 de diciembre de 2022 | Entrevista individual |
| AIREN, Junta Directiva | Juan Ventura, presidente AIREN | Jueves 22 de diciembre de 2022 | Entrevista individual |
| AIREN, Junta Directiva | Paulo Paieworsky, tesorero AIREN | Jueves 12 de enero de 2023 | Entrevista individual |
| PUCMM, aliado | Julissa Pichardo, Decana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas | Miércoles 18 de enero de 2023 | Entrevista individual |
| Equipo AIREN | Carlos Fondeur, María E. García, Nancy Marmolejos, Lisbeth Peralta, Katherine Taveras, Carlos Felipe Cabrera, Diomary Payamps, Manuel Ramirez, Natalia Díaz | Martes 31 de enero de 2023, 10-11:30 a.m. | Taller FODA |
| | Félix Soriano (Fundador Surtidora La Ganga), Lisbelle Deschamps (sucesora Octavio Emilio Fiesta), Carlos Thomen (Fundadora Distribuidora Thomen), Mirtha Colón (Sucesora Distribuidora Colón) | | |
| Fundadores y sucesores empresas familiares | | Miércoles 1ro de febrero de 2023, 10-11:30 a.m. | Taller FODA |

Presentación PEI a Comité Directivo CDEF, Marzo 3, 2023



Presentación PEI a Junta Directiva AIREN, Marzo 21, 2023





INFORMACIÓN:

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

Correos: asistente@airen.org - 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.