

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIAS  
ESCUELA DE INGENIERIA CIVIL**



**Trabajo de grado para optar por el título de:**

**Ingeniero Civil.**

**Tema:**

**Transferencia Generacional de mando de las Empresas Familiares Dominicana de 1era. a 2da. Generación de la Industria de la Construcción de Santo Domingo, Distrito Nacional. Empresas: Proyectos Industriales, Malespín Constructora, Constructora Cumbre y Compresores, Equipos & Ingeniería (Compreica).**

**Sustentante:**

Miguel Alexander Medina Bello

**Matricula:**

13-0303

**Asesora:**

Ing. Teresa Beatriz Rodríguez Español

**Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana  
19 de Junio del año 2017**

# Índice

Introducción.....	2
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	4
1.1 Tema.....	4
1.2 Planteamiento de problema.....	4
1.3 Preguntas de investigación.....	5
1.4 Objetivo General.....	5
1.5 Objetivos Específicos.....	6
1.6 Justificación o importancia del problema.....	6
1.7 Antecedentes del Problema.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Estructura Temática.....	9
2.1.1 Definición de las empresas familiares.....	9
2.1.2 Origen y evolución de las Empresas Familiares.....	12
2.1.3 La sucesión.....	12
2.1.3.1 Como enfrentar la sucesión.....	14
2.1.3.2 Estilos de Sucesión.....	15
2.1.3.2.1 Estilo Monarca.....	15
2.1.3.2.2 Estilo General.....	15
2.1.3.2.3 Estilo Embajador.....	16
2.1.3.2.4 Estilo Gobernador.....	16
2.1.3.3 Sucesión fallida.....	16
2.1.3.4 La sucesión inesperada.....	17
2.1.4 La sucesión en empresas familiares o transición generacional.....	17
2.1.4.1 Razones para evitar la sucesión.....	21
2.1.4.2 Modelo de los tres círculos.....	22
2.1.4.3 El retiro.....	24
2.1.4.4 La primera generación.....	27
2.1.4.5 La segunda generación.....	27
2.1.4.6 La tercera generación.....	28
2.1.5 Consejo de administración.....	30

2.1.6 Consejo de familia.....	30
2.1.7 Protocolo familiar.....	31
2.2 Marco Conceptual.....	31
2.3 Marco contextual.....	33
2.3.1 Proyectos Industriales (Pinsa).....	33
2.3.2 Malespín Constructora, S.R.L.....	33
2.3.3 Constructora Cumbre, S.R.L.....	34
2.3.4 Compresores, Equipos & Ingeniería (Compreica).....	35
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.1 Tipo de estudio.....	36
3.2 Método a utilizar.....	36
3.3 Universo o Población.....	37
3.3.1 Universo de empresas encuestadas.....	37
3.4 Determinación del tamaño de la muestra.....	37
3.5 Diseño de los cuestionarios.....	37
3.6 Plan de análisis de la investigación.....	38
3.7 Prueba piloto de la investigación.....	38
CAPÍTULO VI: PLAN DE ANÁLISIS.....	39
4.1 Análisis de los datos.....	39
I. Información general.....	39
I.2 Análisis de las características de la empresa.....	42
II. Órganos de gobierno empresarial.....	46
III. Recursos humanos empresarial.....	50
IV. Transferencia generacional de mando.....	53
V. Toma de decisiones de la empresa.....	59
Conclusiones.....	73
Recomendaciones.....	76
Bibliografía.....	78
Anexos.....	81

## **Introducción.**

La presente investigación nos informa de la carencia que existen de la continuidad en las empresas familiares la cual define que la misma está compuesta por un grupo de personas pertenecientes al seno familiar cuyo objetivo principal es la perdurabilidad en el tiempo.

Un alto porcentaje del empresariado de nuestro país depende de la dirección familiar por ende estas representan un mayor porcentaje de participación económica que impulsa nuestra sociedad. Por estas y muchas otras razones vemos necesario la perdurabilidad de generación en generación, pero un bajo porcentaje de las empresas familiares de nuestro país pueden realizar un exitoso traspaso generacional.

Tenemos como objeto en esta investigación el análisis de la transferencia generacional de mando de las empresas familiares dominicana de primera generación hacia la segunda generación, estudiando así los desafíos y retos que estas deben de atravesar.

En el primer capítulo de nuestra investigación se presenta el planteamiento del problema, llevando a cabo unas preguntas de investigación, justificación o importancia que muestran el problema, su factibilidad y algunos estudios relacionados con la investigación. Pero también podemos mostrar los objetivos a lograr después de realizar la investigación.

En cuanto al segundo capítulo presentamos el marco teórico, donde se encuentra la teoría relacionada con el tema, para ayudar al lector a entender la investigación. Pero también podríamos ver el marco contextual que nos muestra las empresas familiares que estudiaremos en la investigación dando así una breve introducción de las mismas.

El tercer capítulo llevamos a cabo como sería nuestra metodología de la investigación, teniendo así el tipo de estudio, los métodos a utilizar, la determinación de la muestra, y el universo de las empresas encuestadas.

En el desarrollo del cuarto capítulo llevamos a cabo el análisis de la investigación detallada con gráficas, tablas y comentarios de las muestras que pudimos obtener en las empresas encuestadas.

Por último tenemos las conclusiones de toda la investigación, las recomendaciones, citas bibliográficas y anexos con el cuestionario de investigación, tablas y gráficos.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.**

## **1.1 Tema.**

Transferencia generacional de mando en empresas familiares dominicanas.

## **1.2 Planteamiento de problema.**

Análisis de los componentes y desafíos que ostentan la transferencia generacional de mando de las empresas familiares dominicanas de 1era. a 2da. Generación de la industria de la construcción. Caso: Proyectos Industriales, Malespín Constructora, Constructora Cumbre y Compresores, Equipos & Ingeniería (Compreica).

Las empresas familiares son el pilar que sostienen las economías sociales de los países del mundo y por tanto muchas de ellas no están en condiciones de realizar un traspaso generacional de mando. (Lujan, 2000, P.103) afirman que: “La mayoría de presidentes de empresas familiares no tienen un plan de sucesión y ésta es la razón de que sólo una tercera parte de estas empresas lleguen a la siguiente generación”

Es por esto que es muy necesaria la continuidad de las empresas familiares debido a que este es el principal motor que impulsa la economía de todos los países del mundo y si no existe una sostenibilidad de las mismas podría producirse un efecto dominó en la economía mundial.

Sin lugar a dudas ha sido muy difícil dentro de las empresas familiares establecer un traspaso de mando para el seguimiento empresarial de generación a generación. Según Gallo (1998), en sus estimaciones estadísticas que solo 30 de cada 100 empresas familiares sobreviven y que 15 de estas pasan a la 3ra. Generación.

Si se quiere que una empresa tenga sostenibilidad en el tiempo, debe considerarse la posibilidad de poner en marcha la planificación de la sucesión. Por esto debe iniciarse un proceso para seleccionar un sucesor desde el momento en que la empresa posea las bases firmes para decidir cómo dividir su herencia entre sus herederos activos y no activos; y analizar las consecuencias fiscales y la futura gestión de la empresa. La empresa corre

riesgos si no se planifica el futuro. Con un plan sucesoral podrían tener la oportunidad de pasar el mando a la siguiente generación y maximizar el valor de la empresa para su familia, empleados y otras partes interesadas.

Según Luján (2000) la mitad de las empresas familiares transmitirá la propiedad y/o la gestión de la firma a la siguiente generación en los próximos diez años. Sin embargo, entre un 75% y un 82% de estas empresas no ha planificado formalmente la sucesión y sólo el 43%, ha redactado un plan de sucesión. Estos datos se desprenden de un estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar del Organismo Público Valenciano de Investigación (OPVI).

Según las investigaciones que he realizado Miguel Medina (2017) las empresas constructoras dominicanas que ocupan un posicionamiento óptimo dentro del mercado dominicano son de origen familiar y carecen de una reglamentación sucesoral. Esta problemática está afectando el sector construcción de una manera considerable, viendo que en nuestro país muchas empresas constructoras desaparecen luego de una primera generación por falta de una planeación estratégica de la sucesión que les pueda garantizar perdurabilidad en el tiempo y así permanecer de generación en generación sin entrar en conflicto con la familia.

### **1.3 Preguntas de investigación.**

- ¿Cuales elementos influyen en el proceso de la transferencia generacional de mando de las empresas familiares?
- ¿En qué nivel se encuentran las empresas familiares para una adecuada continuidad de 1era. Generación a 2da. Generación de la industria de la construcción?
- ¿Cuáles son los estilos de transición que predominan en las empresas familiares de la industria de la construcción?

### **1.4 Objetivo General.**

Analizar los componentes y desafíos en lo que envuelve la transferencia generacional de mando de las empresas familiares dominicana de 1era. Generación a 2da. Generación familiar.

### **1.5 Objetivos Específicos.**

- ✓ Estudiar los elementos que influyen en el proceso de la transferencia generacional de mando de las empresas familiares.
- ✓ Especificar cuáles son los niveles en que se encuentran las empresas familiares para una adecuada continuidad de 1era. Generación a 2da. Generación de la industria de la construcción.
- ✓ Definir cuáles son los estilos de transición que predominan en las empresas familiares de la industria de la construcción.

### **1.6 Justificación o importancia del problema.**

Según Luján (2000) muchas personas determinan, erróneamente, que la sucesión es un acontecimiento que se produce cuando él o los propietarios se disponen a retirarse. En realidad, la sucesión es un proceso que empieza cuando los potenciales sucesores todavía son niños. Es durante ese período que los padres deben enseñar el trabajo, como administrar el dinero, la competencia, la calidad, la confianza, la ética del trabajo, el equilibrio de la vida y los compromisos. Ellos deben preparar la escena para que cuando sus hijos crezcan encuentren un trabajo para toda la vida, que les posibilite su autorrealización. Además, preparar a la empresa para una transición ayudando a sus sucesores a convertirse en individuos capaces y futuros líderes, elaborando planes y documentos que permitan a la empresa superar periodos de turbulencia y crisis.

En estudios realizados por Amat (2005), se determinó que la sucesión se caracteriza por un desplazamiento del poder y la influencia de un periodo de poder compartido. Nunca es demasiado pronto para elaborar un plan de sucesión. Suceden accidentes, se producen muertes prematuras. Los empresarios responsables, que se preocupan por la continuidad de la empresa y el bienestar de sus herederos verán con agrado la asistencia de los asesores en esta tarea tan importante, aunque muchos propietarios les resulta difícil enfrentar los sobresaltos emocionales y financieros que la planificación de la sucesión necesariamente implica. Si esa persona se retira de la escena sin una adecuada planificación, se crea un vacío

que puede resultar muy difícil llenar. Otros empresarios, por el contrario no se retiran nunca. El hijo de cincuenta y tantos años de un director y presidente de una empresa, de 85 años de edad, comentó que finalmente su padre había delegado las cuestiones cotidianas de la compañía. La tercera generación no estaba interesada en la firma, de modo que se iniciaron los preparativos para venderla. El empresario estaba contento de que sus nietos hubieran hecho su carrera laboral en otra parte. Creía que la empresa familiar había sido una suerte de esclavitud para él.

Este tipo de estudios es importante para la administración de empresas en general, principalmente para los propietarios y empleados de las distintas empresas familiares en el país, incluyendo la industria de la construcción.

### **1.7 Antecedentes del Problema.**

En la República Dominicana no hay fuentes de información concretas sobre compañías familiares. Sin embargo, se estima que hay más de 600,000 micro, pequeñas y medianas empresas del país son de carácter familiar.

De acuerdo con (Poza, 2004, P.25) “Entre el 70% y 88% de los grupos y empresas controladas por familias en América Latina y España no lograrán llegar a la siguiente generación de dueños empresarios”. Se entiende que para la continuidad empresarial nada más el 70% logra un traspaso generacional de mando las demás cierran sus puertas o son vendidas al mejor postor.

Es difícil para las empresas familiares que desean una sucesión, debido a la carencia que existe con relación al tema sucesoral y en muchos de los casos problemas familiares que impiden el traspaso generacional de mando.

Se manifiesta que existe la falsa creencia de que pertenecer a una empresa familiar es fácil porque la familia es propietaria de su negocio, es empleada automáticamente y no será despedida en caso de una reducción de personal, pero “no es fácil ser una empresa familiar”. (Gassó, 2010, P. 3E)

Según Gallo (1998) en las empresas familiares se exige un conjunto distinto de ideas para solucionar las diferencias y las contradicciones: estrategia, cultura, gobierno, sucesión, relaciones y propiedad.

Hay diferencias entre las empresas de tipo familiar y las no familiares, entre las que están las empresas familiares muchas tienen el propósito de continuidad, con metas de conservar activos y prestigio de la familia, con la creencia fundamental de que la prioridad es protegerse del riesgo y orientar sobre la estrategia de adaptación. Pero la gran mayoría no están preparadas para ese salto generacional.

Las empresas familiares exitosas son distintas y concilian con éxito sus diferencias a través de un pensamiento unitario que contempla los dilemas en la búsqueda del crecimiento promoviendo así un clima de apertura y el desarrollo de la iniciativa empresarial individual.

Empresas como Constructora Malespín, Proyectos Industriales, Constructora Cumbre, Compresores, Equipos & Ingeniería (Compreica) las mismas han dirigido una gran porción de este mercado y todas tienen en común que son empresas familiares. Para estas empresas poder garantizar su permanencia en el mercado luego del retiro de la primera generación, deben tener bien definido un plan de sucesión.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Estructura Temática.**

#### **2.1.1 Definición de las empresas familiares.**

Existen múltiples conceptos referentes a la empresa familiar y cada autor la define de acuerdo a sus convencimientos, experiencias y estudios. Para Conti (2008) en su documento empresa familiar, las empresas personales y familiares no se caracterizan por un status jurídico particular. Su característica es la interacción entre la vida de la empresa y la vida de una familia; la empresa depende de la familia y la familia depende de la empresa; hay una relación entre los acontecimientos familiares y los acontecimientos sociales, esta relación se observa cuando la familia posee la mayor parte del capital y ejerce el poder de dirección. Esta situación tiene generalmente su origen en la creación de una empresa nueva por una persona que ha tomado la iniciativa y el riesgo de esa fundación a la que se responsabiliza, el nivel de este fundador se trata en primer lugar de una empresa personal que la mayoría de las veces, toma forma de sociedades, pero de la que él posee la mayor parte con los cofundadores.

Según Poza (2004) también refiere que a partir de la segunda generación, la de los hijos del fundador, es cuando encontraremos en presencia de una empresa familiar controlada por la familia del fundador o por las familias de los fundadores.

Otro grupo de autores como MacConaughy (1997), Rosenblatt (1985) y Handler (1989), interpretan que la empresa familiar es aquella en que la propiedad está dominada por un grupo de afinidad afectiva, que la familia tiene la propiedad y el control, hay influencia familiar en las decisiones operativas y planes de sucesión y por último hay control familiar de las decisiones.

Sin embargo Ginebra (2005) en su libro *Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad* plantea tres conceptos sobre las empresas familiares:

1. Un modelo de emprender o de invertir sin el cual no se explicarían gran parte de las mejores realizaciones empresariales de occidente.
2. Las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción personal de emprender que solidifica en una organización de carácter familiar ha constituido un magnífico impulso de interpretación y ascenso social para muchas personas.
3. Han sido un motor de impulso técnico.

A pesar de todas las investigaciones que se han realizado, los investigadores dan un concepto diferente de lo que son estas empresas, como afirma Gómez-Betancourt (2006) que todas las empresas familiares son distintas; cada una de ellas cuenta con características propias que se originan de las singulares dinámicas familiares.

Poza (2004) encontró lo siguiente:

“Las empresas familiares se dan en muchas modalidades: de propiedad única, asociaciones, compañías de responsabilidad limitada, corporaciones P y C, sociedades de cartera y hasta compañías que cotizan en la bolsa. En las economías libres del mundo, los estimados de porcentaje de empresas consideradas empresas familiares oscilan entre 80% y 98%.” (p.104)

Según Bocatto, Gispert, Rialp (2010) determinaron que la empresa familiar es un campo en el curso de la investigación que está atrayendo a nuevos investigadores formados y por lo tanto está ganando calidad.

Finalmente, la Empresa Familiar hay que situarla en la relación entre la iniciativa empresarial, el capital y el management. La empresa familiar y personal es aquélla en la que la responsabilidad del riesgo y el management interno recaen sobre los poseedores del capital, cuya dirección queda asegurada por los principales accionistas, determino Gaultier (1974) lo cual acarrea, en consecuencia:

- ✓ Una gran concentración del poder de decisión, siendo los que deciden también los que pagan.

- ✓ Una gran descentralización de este poder en el seno de la economía: en cada célula empresarial, por modesta que sea, existe un poder autónomo.
- ✓ Una cierta dependencia de los riesgos familiares.

Por todos estos rasgos, según Doderó (2008), la empresa personal o familiar se muestra a algunos como una estructura imperfecta que afecta al pasado más que al futuro. Las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por ella representan una forma especial de organización cuya “peculiaridad” tiene consecuencias positivas y negativas. Este tipo de empresas adquieren gran fortaleza para compartir una historia, una identidad y el lenguaje de la familia. Cuando los gerentes de alto nivel son parientes, sus tradiciones, valores y prioridades provienen de una fuente común. La comunicación verbal y no verbal puede acelerarse considerablemente en la familia. Los propietarios a veces deciden resolver un problema. A los cónyuges y hermanos les resulta más fácil entender las preferencias manifestadas entre ellos, así como sus fuerzas y debilidades ocultas.

Sin embargo, Corona (2005) considera que esta misma intimidad a veces se da en detrimento de un comportamiento ejecutivo verdaderamente profesional. Los antecedentes y la dinámica de una familia pueden obstaculizar las relaciones de negocio. En ocasiones es más difícil ejercer la autoridad con los parientes. Pueden confundirse los papeles que desempeñan en la familia y en la empresa. Las presiones de trabajo a veces tensan excesivamente las relaciones familiares y las destruyen. Cuando trabajan en forma deficiente, las familias pueden provocar mucha tensión, enojo, confusión y desesperación capaces de destruir un buen negocio y arruinar con extraordinaria rapidez la salud de la familia.

En todo caso, las empresas familiares no sólo deben reestructurarse y reorganizarse procurando la mínima dependencia de los intereses familiares, promoviendo la organización formal que requieren con su correspondiente status jurídico, sino que deben orientarse también a alcanzar los niveles competitivos que se requieren para sobrevivir y estar en condiciones de posicionarse de una buena cuota de mercados nacionales e internacionales, a base de la óptima productividad y competitividad.

Entendemos que determinó Martínez, A. (2009) la cual envuelve el término de empresa familiar como aquella propiedad empresarial que están bajo una misma familia donde sus

actividades tienden a una continuidad tras salir una generación por los mismos miembros que la componen.

### **2.1.2 Origen y evolución de las Empresas Familiares.**

En el año 2007, Díaz estableció que hace ciento cincuenta años, las empresas personales y familiares constituían la casi totalidad de la economía y además la mayor parte de ellas eran pequeñas. Las sociedades anónimas comienzan su desarrollo entre 1840 y 1880, pero las empresas familiares siguen siendo ampliamente preponderantes. Todas las grandes industrias del siglo XX comenzaron siendo empresas familiares: automóvil, aviación, química, construcción eléctrica, etc. En resumen, gracias a ellas se hizo y se desarrolló la revolución industrial, con su doble vertiente de progreso económico y tensiones sociales.

Con relación a estas etapas relativamente recientes, las medianas empresas no pueden negar una cierta decadencia. Hace un siglo lo eran todo y desde entonces no han dejado de perder terreno en el plano cuantitativo. Ginebra (2005) determinó que en todos los países desarrollados, los últimos decenios han visto cómo se potenciaban las grandes empresas: anónimas, públicas o semipúblicas, a veces multinacionales, pero rara vez familiares.

En un análisis retrospectivo realizado por Lansberg (1999), constatamos que la empresa familiar ha visto declinar también su imagen: la opinión se ha mostrado menos amable con sus creadores o dirigentes, el Fisco se ha vuelto más exigente, la financiación se ha hecho más fácil para los fuertes, el poder de gestión del capital está cada día más en entredicho.

El jefe de empresa llega a veces a dudar de su misión. Después de todo, la empresa personal y familiar no es quizás más que una supervivencia del siglo pasado; el futuro pertenece tal vez a las grandes empresas, más o menos dependientes del poder político.

### **2.1.3 La sucesión.**

Es importante destacar que en la etapa de la sucesión intervienen dos personas importantes que son: un sucesor, que es la persona que continúa una herencia y el sucedido, que es quien sucede o hereda algo.

Cuando hablamos de sucesión (Dodero, 2008, p.23) afirma: “Es la práctica más traumática, para todos los involucrados, de las etapas de vida de las Empresas de Familia.”

Según Amat (2005) encuentra problemático para quien debe dejar la empresa en manos de la otra generación. Cuando sucedido no tiene estructurada su nueva vida después de un retiro, si no preparó a un posible sucesor, si fundamenta que la pérdida del control es un degrado de poder y respeto, si no está preparado, en definitiva, para iniciar una nueva etapa de la vida, que se siente como la última, aceptando los nuevas medidas y aportar su experiencia empresarial en los que lo rodean.

Consideramos que las problemáticas recaen en los que van a tomar la dirección de la empresa familiar. Sin embargo Lujan (2000) encuentra que si los sucesores no fueron preparados para eso, si perciben que no están habituados a tomar otro tipo de decisiones, si no entienden que son responsables de continuar y mantener el negocio que abastece a toda la familia, si no son capaces de hacerse respetar por los empleados que toda la vida respondieron a su padre, si no están preparados en definitiva, para comenzar esa nueva etapa de la vida.

La familia también se verá afectada. Normalmente el sucesor y el sucedido, que están enfrentando cada uno su respectiva crisis, conviven o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren, y más si alguno se siente responsable, directa o indirectamente de ese sufrimiento.

Este sucesor acarreará un problema para los empleados, porque deben ajustarse a la nueva forma de dirección empresarial, por consiguiente presentan dificultades en los cambios de ideas empresariales en la sucesión, porque cada uno tiene su nueva forma de liderar. Normalmente, los empleados más antiguos, establecieron algún tipo de vínculo susceptible con el anterior director, entonces se muestran amenazados al perder el mismo. Determinado por Ginebra (2005).

En el año 2004, Poza estudió que una sucesión que no esté regulada proporcionará una molestia entre los proveedores y clientes, generalmente por las mismas razones que los empleados. En definitiva todos los involucrados de una manera u otra con la sucesión deben

atravesar una etapa de crisis. La profundidad y consecuencias de estas crisis van a depender de la forma que se acompañe el cambio.

Según Delayeda (2000) normalmente somos reacios a los cambios, sobre todo a los cambios bruscos, cuanto mayor es la intensidad del mismo mas resistencia ponemos. Aceptamos la evolución porque son pequeños cambios sutiles, continuos y casi imperceptibles. Por tanto, las revoluciones nos asustan y las aceptamos sólo si la situación anterior a ella es insoportable y no podemos continuar con la empresa familiar.

### **2.1.3.1 Como enfrentar la sucesión.**

Corona (2005) afirma que enfrentar la sucesión es un reto que genera un proceso agobiante en cada uno de los involucrados, es probable que podamos entender las reacciones, propias y ajenas, extrañas o inesperadas que aparecen en esta etapa, y que generan peleas y discusiones y hasta, a veces, roturas de relaciones irreversibles.

Se trata de saber que se atravesará por una crisis, que cada uno va a experimentar formas nuevas de vivir y de trabajar, aprender y acomodarse a esa nueva situación. Se atacan a los problemas y no a las personas.

Sin embargo Lujan (2000) establece que casi siempre es indispensable pedir ayuda, tener a alguien que actúe de mediador y pueda ver los problemas desde afuera, sin involucrarse emocionalmente.

Según Gersick (1997) lo más recomendable, es encarar la sucesión en etapas:

Que los sucesores vayan haciéndose cargo de algunos sectores, de acuerdo a sus capacidades, producción, o administración, o compras, y comiencen a tomar decisiones por cuenta propia. En esta etapa es imprescindible crear el órgano de gobierno de la empresa, el directorio, donde se discuten y se deciden las acciones estratégicas, con la participación de los sucesores. De esta forma Gersick (1997) se van enterando de cuáles son los valores, las competencias esenciales, las fortalezas estratégicas y la forma de solucionar los problemas. En estas reuniones, también se controla la marcha de los negocios, ventas, rentabilidad, y resultados.

Según los estudios establecidos por Lansberg (1999) el sucedido va dejando los puestos operativos y comienza a participar sólo de las reuniones de directorio, como un accionista, controlando sólo los resultados sin participar de las decisiones del día a día. Así los sucesores van asumiendo la responsabilidad de obtener resultados de su gestión. Siempre entendiendo que cada uno está atravesando su propia crisis.

### **2.1.3.2 Estilos de Sucesión.**

Citamos a Colpo (2008) en las colaboraciones directas con la empresa familiar se ha visto diferentes tipo de crisis y cada una muestran un problema diferente en su totalidad, por esto podemos describir que las empresas se clasifican en diferentes estilos de sucesión.

#### **2.1.3.2.1 Estilo Monarca.**

Según Colpo (2008) Es el estilo monárquico. La única manera de traspasar el mando es cayendo en cama o el destino final de cada persona la muerte. Siempre encuentran pretextos para no enfrentar de cara la sucesión.

Muchas empresas emprenden en este tipo de estilo. Así también lo piensa Poza (2004) que los monarcas no hablan de sucesión y nunca permiten que un posible sucesor tenga la potestad de trazar lineamientos dentro de la empresa y por consiguiente a su muerte es muy probable que permanezca el caos.

#### **2.1.3.2.2 Estilo General.**

Para Poza (2004), es cuando el fundador se retira parcialmente como muestra de una autodisciplina pero trazando un pronto regreso como salvadores de la empresa dando a demostrar que él es el único que puede poner en buen funcionamiento la administración de la empresa.

De acuerdo con Gimeno (2004), el General planifica la sucesión pero siempre mirando prontamente su regreso y ser el benefactor de la empresa cuando esta se vea envuelto en un problema mayores dentro del ámbito empresarial.

#### **2.1.3.2.3 Estilo Embajador.**

Colpo (2008) estudió que el sucedido establece planes de sucesión la cual no implementa nunca. En algunas ocasiones este se retira pero en cuestiones de meses retorna inmediatamente. Los diferentes tipos de excusas son: porque el sucesor no esta bien preparado o nunca estuvo de acuerdo en abandonar la empresa.

Según Poza (2004) estos salen del negocio delegando las funciones en miembros de la siguiente generación, sin embargo, mantienen siempre un vínculo de manera diplomática a favor de la empresa.

El sucedido deja su lugar, de forma ordenada, y queda como cara visible de la empresa. Gimeno (2004) es el representante ante las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes, negocia con los proveedores. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia fuera.

#### **2.1.3.2.4 Estilo Gobernador.**

Según Colpo (2008) es cuando el padre se retira por completo de la empresa y el mismo se dedica a otro tipo de actividades o negocios diverso para entretenerse. En algunos casos vuelven a la empresa según las consecuencias del caso anterior.

#### **2.1.3.3 Sucesión fallida.**

Según las investigaciones de Gimeno (2004) cuando no existe una planificación, aunque el fundador haya tomado la decisión del retiro, dejando al sucesor problemas. Los nuevos directores no están capacitados, desconocen la operación de la empresa y por lo general no desean hacerse cargo ya que desconocen la logística pero el fundador se niega a continuar al mando. Esto lleva a que la empresa caiga en una profunda crisis afectando su crecimiento y estabilidad en el mercado.

#### **2.1.3.4 La sucesión inesperada.**

Esta ocurre luego de una muerte inesperada del gerente general o fundador que embarga a los sucesores, o después de una corta enfermedad, del fundador. Gimeno, (2004), establece que este tipo de sucesión es una de las más difíciles de afrontar, por la falta de entrenamiento sucesoral y la empresa no estaría preparada para un cambio de dirección.

La crisis de liderazgo empresarial es muy difícil, según Amat (2005) en algunas empresas se ven en la necesidad de ir realizando cambios en sus recursos humanos debido a la falta de credibilidad que puede tener un joven sucesor. Entendemos que en las diversas empresas se desatan una serie de casos diferentes y que cada una posee características que diferencia una de la otra.

Debemos entender que vamos a enfrentar una verdadera crisis dentro del ámbito empresarial y lo debido sería prepararse y entender a su personal para poder atravesar los problemas de una mejor manera y seguir el curso que llevaba la empresa antes de la muerte de su fundador.

#### **2.1.4 La sucesión en empresas familiares o transición generacional.**

La sucesión es el efecto de sustituir a otra persona en determinado puesto, según Amat (2005) esto implica que para suceder hay que sustituir, y esto podría ser en una posición grupal, ocupacional o jerárquica.

En la empresa familiar puede considerarse como el proceso en el cual se planifica el traspaso de un negocio de una generación a otra establecido en estudios, según Lach (1990). Aquí se habla de traspaso, es decir, se entrega un puesto o cargo de forma planificada y se enfatiza de una generación a otra, es decir, que la sucesión para fines de nuestra investigación tomará como punto de partida que una sustitución de ascendiente a descendientes. La sucesión familiar es muy distinta a la que podría darse en una empresa corporativa, ya que en esta hay un vínculo emocional que determinará el cumplimiento de las metas y visión de la institución o empresa, así como una mayor influencia de las expectativas de los demás miembros familiares.

Para Gallo (1998) este proceso surge como un sueño compartido entre los integrantes de una familia la cual existe un objetivo o visión común en que todos están de acuerdo a seguir y

luchar para mantener la empresa de su progenitor, influenciado por la crianza y costumbres del seno familiar. Puede manifestarse de dos formas: como una planificación previa para el futuro manejo de la empresa o como una decisión a ejecutarse a causa del retiro, enfermedad o muerte de uno de sus integrantes.

El objetivo que Poza (2004) determinó que de una sucesión familiar consiste en pasar a las siguientes generaciones el patrimonio construido por la familia que a lo largo de los años ha servido de sustento económico. Este proceso debe ser cuidadosamente planificado por varios años, por sus fundadores y quienes le suceden. Una empresa familiar que se enfoca en la sucesión desde sus inicios esta formalizando y continuando su patrimonio, dejando un legado a la sociedad y a su propio nombre. Es decir, una estructura en la que las responsabilidades se agrupan en razón de corresponder a funciones especializadas. La incorporación de un sucesor a una organización funcional, también, puede conducir a otros resultados positivos que inicialmente no habían sido previstos ni por el predecesor ni por los directivos principales.

Una gran cantidad de los padres empresarios parecen carecer de habilidades para resolver sus propios dilemas. La mayor parte pueden ser en algunos casos muy rígidos y rectos con sus hijos y se les dificulta el entendimiento de la existencia de otro punto de vista igualmente válido que puedan aceptar sin ser unos temerosos. Las personas cercanas y ajena a la familia que tratan de acercarse para ayudar en cuanto a su conducta y entre en razonamiento, este los rechaza e ignora totalmente.

Según varios enfoques estudiados por Cantos (2006) han tenido buenos resultados. En algunos casos, los hijos les han dicho a sus padres que reconocen la importancia que tiene para él administrar su propio negocio, pero que también es importante para ellos tener la oportunidad de hacer sus propias cosas. En esos casos establecen pequeñas empresas mixtas, ya sea bajo la sombra corporativa o fuera de ella, sin desertar a su padre.

De acuerdo con Gallo (1998) en toda empresa familiar llega el momento en que se deben tomar decisiones sobre su futuro, sobre el patrimonio de los propietarios, la sucesión en el liderazgo o el papel que la familia desempeñará en el negocio. Los miembros de la familia no pueden trazar planes financieros ni patrimoniales, si antes no deciden qué hacer con la compañía. La planeación estratégica resulta difícil cuando no se sabe quién la presidirá en la siguiente generación ni se conocen las necesidades futuras de capital de los propietarios actuales. Para escoger al sucesor es necesario conocer la estrategia futura de la compañía y

los planes que el líder tiene para el futuro. Y muchas veces lo más importante de todo: no puede establecerse ninguno de estos planes sobre el patrimonio, las cuestiones estratégicas o de la sucesión, si no se conocen las intenciones de la familia y si no se tienen una profunda adhesión a la empresa.

Casi siempre la elección del siguiente líder de la empresa despierta mucho interés en la familia. Si la decisión no se elige abiertamente, los parientes pensarán que se decidió a sus espaldas o que se debe a una conspiración para privarlos de sus derechos. Salvo cuando el heredero más visible es un candidato natural e idóneo, muchas familias optan por iniciar el proceso de sucesión.

En términos generales, en investigaciones de Colpo (2008), la planeación de la sucesión es un proceso que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones. La mayoría comienza sentando las bases para transferir la autoridad y el control a la siguiente generación.

A pesar de las ventajas que se obtienen al planear la sucesión, muchos propietarios de empresas familiares prefieren vivir en la indecisión, y por otro lado, a los cónyuges no les agrada tocar el tema de la jubilación ni el de la muerte. Por su parte, los hijos no quieren que los consideren demasiado ambiciosos o insistentes; además les es muy difícil aceptar la posibilidad de que sus padres morirán algún día.

Los ejecutivos clave tampoco desean abordar el tema. No les atrae el riesgo de deteriorar sus relaciones con el fundador al abogar por un futuro jefe que no conocen. Los amigos y consejeros también titubean por temor a ofender o herir los sentimientos del propietario.

Es así como Chrisman (2011) dice que los investigadores en las empresas familiares creen que la influencia de la familia hace una empresa familiar distinta de una empresa no familiar. Sin embargo, ninguna empresa puede escapar a la influencia de la familia, e incluso las decisiones de la directiva de una corporación que cotiza en bolsa con ningún accionista dominante puede estar influenciada por su familia. Así, la investigación de la empresa familiar tiene que identificar la naturaleza de las diferencias de las empresas familiares, en su caso, y el proceso por el cual estas distinciones son el resultado de la participación familiar.

Actualmente no se entiende cómo los miembros de la familia interactúan para afectar la visión y los objetivos de la empresa familiar y la forma de crear los recursos únicos, las

capacidades, los costos y problemas que hacen que la empresa familiar se comportan y actúan de forma diferente.

Schoorman y Donaldson (1997) dicen que las conclusiones más inquietantes sobre los efectos nocivos de firmeza de la familia son las propiedades que componen la misma. Según Morck y Yeung (2010) argumentan que debido a que el espíritu emprendedor y el talento, no necesariamente heredadas por las generaciones posteriores de la familia controladora, es mucho más fácil para las futuras generaciones para crear valor mediante el uso de su riqueza e influencia para obtener ventajas competitivas a través de la renta política que buscan que a través de la innovación y el espíritu empresarial. Además, la innovación puede canibalizar sus negocios existentes. La situación es aún peor si la protección se acompaña de una estructura de propiedad de las empresas piramidales.

Según Bocatto et al. (2010) la familia tendrá la posibilidad de participar y es probable que en el comportamiento depredador conocido como efecto túnel. (El efecto túnel es, básicamente, que un electrón atraviese una barrera de energía).

De acuerdo con Lincoln (1993) se utilizará la asignación de costos para impulsar los gastos hacia los dependientes en las que tiene el menor beneficiario final y el uso de precios de transferencia para tirar los ingresos hacia la sociedad de cartera en la que tienen el mayor beneficiario. Una vez más, las implicaciones de la profundización de gestión no son un solo lado. Lincoln (1993) argumenta que las empresas familiares tienen ventajas en los incentivos y el control de las empresas no familiares. Bocatto et al. (2010) sugieren que la propiedad de la familia y la gestión pueden aportar un valor añadido cuando los sistemas políticos y jurídicos de un país no proporcionan suficiente protección contra la expropiación del valor de los accionistas minoritarios por el accionista mayoritario. Esta propuesta ha sido formalizada por Burkart, Panunzi y Shleifer, (2003) muestran que en economías con un fuerte sistema legal para evitar la expropiación de los accionistas mayoritarios, la empresa extendida profesionalmente es óptima. Pero, donde el sistema legal no puede proteger a los accionistas minoritarios, manteniendo tanto el control y la gestión dentro de la familia es el óptimo.

Goel y Sanjay (2003) dicen que los altos niveles de propiedad en bloque y la propiedad institucional extranjero se asocia positivamente con el rendimiento en las empresas no familiares. El rendimiento también se asocia negativamente con altos niveles de propiedad

de miembros de la junta en esas empresas. Los autores sugieren que esta estructura de propiedad reduce la profundización y el aumento de vigilancia. Curiosamente, se encontraron con las relaciones entre el gobierno y el desempeño que se invierte en las empresas familiares. Ellos concluyen que los contextos diferentes agencias y diferentes formas de propiedad requieren diferentes estructuras de gobierno.

La investigación de Chrisman (2011) proporciona un mayor apoyo de esa conclusión. Estos autores sugieren que debido a que los propietarios tienen múltiples funciones en una empresa familiar, la gobernanza de las empresas familiares difiere de gobierno corporativo de las empresas no familiares. Sus resultados empíricos generalmente apoyan su hipótesis de que los controles formales y sociales influyen en la calidad de decisiones estratégicas en las empresas familiares.

Para Gallo (1998) el antecesor en una empresa familiar tiene que estar convencido de que en la preparación de la organización para la sucesión se requiere dotarla de aquellas características que la hacen particularmente atractiva para los buenos directivos no familiares. Un antecesor tiene que asumir que si estos directivos no familiares no ven la organización de la empresa familiar como una organización con excelencia profesional, difícilmente querrán incorporarse o permanecer en ella, y sin buenos directivos que formen equipo con el sucesor, una sucesión exitosa en el largo plazo pasa a ser una simple quimera.

Asimismo continúa Gallo (1998) diciendo que en la excelencia profesional de la organización, los buenos directivos no familiares aprecian varios aspectos. La intención de que la empresa familiar sea, ante todo, una auténtica empresa que tiene vocación de crecimiento y evolución y ofrece, así, oportunidades profesionales a quienes trabajan en ella. La vivencia de una cultura que promueve que los mejores sean incluidos en el auténtico equipo de dirección, con independencia del hecho de pertenecer o no a la familia. El esfuerzo que se pone en todos los componentes del proceso de sucesión. La existencia y aplicación de sistemas de dirección. Y, finalmente, la adecuada distinción entre dirección y gobierno de la empresa.

#### **2.1.4.1 Razones para evitar la sucesión**

Las razones por las que no se cede el mando de la empresa familiar. Según Chrisman (2011), muchas veces no existe una verdadera razón para evadir la sucesión, pero en ocasiones, la

actitud está plenamente justificada, porque el emprendedor no distingue el talento suficiente entre sus sucesores para continuar la empresa, y es necesario que diseñe otra estrategia más complicada que lleve a un proceso de profesionalización o simplemente preparar mejor al sucesor o sucesores.

En la época de inclinación de las capacidades directivas, en el momento en el que el negocio está maduro, el fundador se encuentra mayor y sin ganas de asumir más riesgos, y es el momento en que pueden dejar el negocio los fundadores, pero estos tienen varias respuestas y estas quedan en manos del temperamento y carácter del fundador, de su edad y de las de los posibles sucesores.

(Lujan, 2000, p.28) afirma que “Básicamente podríamos señalar que están convencidos de que su deber es tutelar el negocio que crearon. Superada esta etapa, al entender que existen quien les sustituya, es entonces cuando comienzan a preocuparse por su seguridad financiera y por la de su cónyuge e hijos”.

En el año 2005, Ginebra estudia que donde ponemos el escenario de la seguridad financiera, una vez que no tienen esta excusa aparece la verdadera causa por la que no se deja paso al sucesor y la persona se resiste a ceder el mando: dejar de controlar el negocio es dejar de controlar a la familia, de tener ascendiente sobre ella. La mente de un fundador marcha de la siguiente forma: Si tengo el control total del negocio, este sería la llave de la subsistencia familiar y podría conservar la capacidad de poder ejercer influencias sobre mis hijos y nietos.

#### **2.1.4.2 Modelo de los tres círculos.**

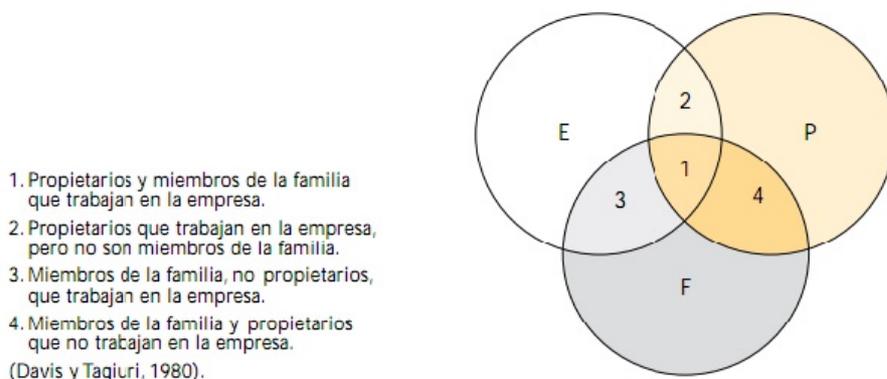
Este modelo nos explica la unión que muestran tres círculos compuestos por la empresa, que trata de las funciones que se desempeñan dentro de la misma; familia, cuya representación es del grupo del seno familiar y la propiedad que hace una relación con los accionistas empresarial.

Figura 1

---

**EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS**

---



---

Fuente: Pagina 97. La sucesión familiar, Gallo (1998).

Según Gallo (1998) siguiendo el esquema tradicionalmente empleado para clasificar las relaciones en la empresa familiar de los tres círculos, se puede observar que en un primer período, de duración más o menos prolongada según el desarrollo de la familia del predecesor y el crecimiento de su empresa, los tres sistemas principales propietarios, personal de la empresa y miembros de la familia que cada uno de los círculos quiere representar, coinciden en uno solo, con la lógica consecuencia de la inexistencia o al menos de una menor complejidad en las relaciones entre estos distintos grupos de personas interesadas en la empresa familiar. El paso del tiempo va introduciendo personas en cada uno de los tres sistemas de forma natural. Así, por ejemplo, el crecimiento de las actividades de la empresa conduce al fundador a contratar directivos no familiares (círculo E), unas veces sin intención de que lleguen a ser propietarios de una parte del capital, pero otras con el deseo de que sí lo sean (sistema 2). El matrimonio y el nacimiento de los hijos da lugar a otro grupo de personas con unas relaciones que están en la pura esencia de toda empresa familiar (círculo F), y el paso de los años hace que algunos se incorporen a trabajar en la empresa antes de ser propietarios del capital (sistema 3). Finalmente, aunque se presente con menor frecuencia, es posible que el fundador busque la ampliación de los recursos financieros mediante la entrada de nuevos propietarios y aparezcan nuevas personas interesadas que no son de la familia (círculo P).

Por otra parte lo que vuelve vulnerable a las empresas familiares sería el vínculo que enlazan la familia, la propiedad y la empresa. En ese mismo orden Lansberg (1999) expresa que las

pretensiones que existen entre la familia, la propiedad y la empresa tiene un alto grado de complicaciones dentro del pleno sucesoral.

De acuerdo con Gallo (1998) en una empresa familiar sana, estas razones de continuidad como tal empresa familiar se encuentran alrededor de los siguientes puntos. En primer lugar, la posibilidad de que la empresa familiar ofrece a los miembros de la familia de dar continuidad a unos valores como, por ejemplo, la laboriosidad, la tenacidad, el esfuerzo por aprender, la continuidad en la innovación y el emprendimiento, etc. que, vividos por el fundador y por su cónyuge, fueron cimiento del éxito de la actividad empresarial por ellos iniciada, y muy bien pueden seguir siéndolo en el futuro. En cierto modo, estos valores constituyen una parte importante de la herencia espiritual que deja el fundador y, de la misma forma, la empresa familiar se puede considerar como una clara ocasión de materializar dicha herencia espiritual, por ser el lugar en donde los valores se viven.

En el escrito de Gimeno (2004) las empresas familiares se pueden definir, según este modelo en una disciplina de múltiples roles que la colocan en tres círculos, según (Gimeno, 2004, p.67), “Se corresponderá con una dimensión a la que las personas estarían vinculadas de una forma u otra, Esta pertenencia múltiple generara una multiplicidad de roles que definirá la complejidad de la empresa familiar.”

#### **2.1.4.3 El retiro.**

Según Gallo (1998) la mayoría de los fundadores de empresas familiares ponen resistencia a dejar su cargo de presidente fundador de la empresa. La mayoría de los fundadores no pretenden retirarse nunca y los que consideran necesario el retiro no se acercan ni a las dos terceras partes de las empresas familiares existentes.

Conti (2008) establece que un fundador puede dar cumplimiento a estas motivaciones cuando, a pesar de su avanzada edad, continúa gobernando la empresa familiar y trabajando en ella aunque sea con dedicación parcial, de aquí que en ellas se apoyen tres claras razones para retrasar la sucesión:

- El temor a perder el status social que ha alcanzado por su posición de jefe ejecutivo principal de la empresa (motivación del poder).
- El temor a quedarse sin patrimonio para vivir, por una eventual gestión menos adecuada de sus sucesores (motivación del dinero).
- El temor a no tener nada que hacer, después de retirarse, posiblemente por no saber hacer más cosas que trabajar en su empresa familiar (motivación del trabajo-amor).

Lansberg (1999) también plantea que las personas emprendedoras se distinguen por su capacidad de iniciativa, es decir, por su saber empezar nuevas actividades y por su eficacia en terminarlas consiguiendo resultados positivos, y el fundador de una empresa familiar exitosa es un emprendedor que ha mantenido activa estas capacidades durante años. Por ello, no es de extrañar que piense que todavía está en condiciones de volver a iniciar otra vez y, también, que hay cosas todavía no bien terminadas siendo él quien debe terminarlas y que, por ello, decida retrasar su sucesión argumentando razones para no traspasar el mando por miedo a perder el poder y muchas otras razones.

### **1) ¿Por qué preparar la sucesión?**

(Drucker, 2006, p.48) plantea que “la prueba suprema de la grandeza de un líder empresarial es el acierto con que elige a su sucesor y el saber hacerse a un lado para que sea éste último quien dirija la compañía”. Una proyección adecuada dentro de la empresa del sucesor aumentaría el interés hacia la empresa por parte de los posibles sucesores de mayor capacidad proporcionando la incursión de nuevas ideas la compañía y estrategias organizacionales, de mercado, de publicidad y /o de productos y servicios, para mantenerse a la vanguardia y poder competir en la integración de los mercados.

### **2) ¿En qué Momento Preparar el Plan de Sucesión?**

Según Cantos (2006) no debe existir un momento pautado con meses o fechas, simplemente debe estudiarse la manera en que los sucesores exploren desde temprana edad en las empresas familiares, para que los mismos desarrollen un espíritu de pertenencia en la empresa, además de que vayan forjando las bases para su desarrollo integral y profesional.

Las razones que se plantean para retrasar el plan de sucesión, son dos premisas: de un lado, la incertidumbre ante el futuro e de otro lado, la ausencia del sucesor adecuado que garantice la continuidad del negocio. La planificación de la sucesión debe realizarse desde el momento en que se funda la empresa familiar. Así, se evitarán situaciones traumáticas en la familia y, además, se tendrá la tranquilidad de tener cubiertas las contingencias de una desaparición prematura del líder o de una elección desafortunada.

### 3) **¿Cómo se Planifica la Sucesión?**

No podemos decir que existe una planificación de sucesión con características similares que puedan aplicarse de una empresa a otra como expresara (Gimeno, 2004, p.53) “No es un traje a la medida.”

Según Lach, (1990) el plan de sucesión debe contener características como: estratégico, comprensivo, realista, factible, gestionado profesionalmente, simple, escrito y dilatado en el tiempo.

Los puntos claves que se deben tomar en cuenta al momento de planear la sucesión son:

- ◆ La sucesión es un proceso extendido y flexible.
- ◆ Para garantizar una transición exitosa, la segunda generación debe identificarse con la poniéndola en primer lugar
- ◆ Plan de preparación del sucesor.
- ◆ No confundir las reglas de la familia con las del negocio.
- ◆ Elegir un sucesor que de continuidad al legado familiar.

No podemos afirmar que el plan de sucesión es único y aplicable a cada empresa familiar, porque cada empresa comprende diferentes ámbitos tanto en lo familiar como en su posicionamiento en el mercado, lo que es importante es tener un plan sucesoral vanguardista donde se elija uno o varios posibles sucesores por sus cualidades y desenvolvimiento los cuales deberán prepararse desde que se encuentren en la adolescencia.

#### **2.1.4.4 La primera generación.**

En esta fase Cantos (2006) determina que la empresa familiar ofrece un modelo con el cual juzgar las ventajas y desventajas de la propiedad familiar en las generaciones posteriores. En este periodo fundador el control familiar es muy sólido y vigoroso, pues impone relativamente, pocas exigencias al negocio y lo nutre en cambio con energía e impulso emprendedor. Por lo regular, la propiedad está concentrada en uno o dos accionistas que persiguen metas convenidas. Las necesidades de liquidez se cubren con el sueldo del propietario. Con beneficios y prestaciones. Las decisiones financieras se rigen por la planeación fiscal y la asignación de efectivo. Las necesidades de capital se atienden con el flujo de efectivo que se reinvierte en el negocio. La principal causa de conflicto entre los accionistas -si la hay- es la forma en que se utilizan los recursos. Pero en términos generales, esta etapa se caracteriza por una gran coherencia ante los retos de crear y consolidar el negocio.

La etapa del fundador o primera generación según Doderó (2008), sería la primera etapa de una empresa, la cual su fundador mediante sus conocimientos previos inicia un emprendimiento empresarial para el sustento de su familia y sacarla a delante. El plan de negocio puede estar en su mente o en un pedazo de papel para compartirlo entre familiares y amigos, para luego ponerlo en ejecución.

#### **2.1.4.5 La segunda generación.**

Guerrero (2011) determinó en su libro evolución de la empresa familiar que las metas y expectativas de los accionistas a menudo comienzan a divergir atenuando así el efecto dinámico de una propiedad perteneciente a una familia cohesionada. Conforme las acciones se transmiten al (los) heredero (s) fundador (es), algunos de ellos posiblemente no deseen trabajar en el negocio, ya sea por decisión personal o por otros motivos. Si se desatiende a estos accionistas inactivos, si no se les informa sobre la marcha de la compañía, si se sienten explotados o necesitan dinero, su estado inactivo puede generar dos clases de conflicto respecto al capital y la liquidez de la empresa. Primero, serán hostiles frente a quienes trabajan en ella y reciben sueldo, prestaciones, reconocimientos y otros beneficios. Sospecharán que los accionistas activos explotan la compañía destinando cantidades excesivas a su propia compensación o a sus proyectos personales de dirección. Segundo, si a juicio de los socios inactivos los dividendos son el único premio por la propiedad, empezarán

a concentrarse en los ingresos actuales a costa del crecimiento a largo plazo. A veces adquieren el hábito de presionar por el aumento de dividendos y de mayor liquidez, sin importar el impacto que este cauce a la compañía. Esta es la semilla de un conflicto clásico que ha destruido una multitud de empresas familiares.

Para Gallo (1998) la segunda generación tiene como nombre la sociedad de hermanos la cual los hijos de los fundadores tienen el compromiso de liderar un equipo de trabajo para implementar nuevos objetivos y metas para la continuidad de la empresa. Esta está encargada de asignar nuevos compromisos en diferentes áreas para la toma de mejores decisiones y llevar a cabo un funcionamiento adecuado a la misión, visión y objetivo empresarial.

Con esta nueva estructura organizacional es de vital importancia mantener la comunicación eficaz dentro de la empresa aunque es bastante informal debido a la familiaridad que hay con los directivos empresariales. La misión empresarial debe de establecerse de una manera pasional para manifestar el compromiso con la empresa, viendo así como se consigue a través de esta una tremenda ventaja competitiva.

#### **2.1.4.6 La tercera generación.**

Según Doderó (2008) en la tercera generación la empresa elige a los posibles sucesores por su dedicación, confianza familiar, lealtad entre otras cualidades que estos pueden reunir. Pero no obstante esas características simples entran para la elección del mismo, pues también están sus estudios, capacitaciones y habilidades para la gerencia de un puesto directivo dentro de la empresa.

Sin embargo, Colpo (2008) explica que si los hijos de los fundadores logran una adecuada transferencia de mando entre el fundador, la empresa podría seguir creciendo manteniendo el patrimonio familiar, logrando así una gerencia eficaz y eficiente con compromiso y dedicación manteniendo los ideales de su fundador.

Según Cantos (2006) a veces, los conflictos existentes entre los familiares accionistas predominan en las generaciones posteriores de la propiedad familiar conforme a las facciones de accionistas se vuelven más insolentes. Si no se han tomado medidas para consolidar la adhesión de los parientes al negocio y a la propiedad familiar, las metas financieras de los accionistas divergirán aún más en esta etapa debido a que las facciones se

vuelven numerosas y heterogéneas, y a que pueden incluso estar más conscientes de su poder. Comúnmente, las ramas de la familia pueden discrepar en una serie de asuntos, sobre todo en los que se refieren a la manera de utilizar el efectivo y el poder económico.

En esta etapa tales conflictos se agudizan porque la mayoría de las empresas familiares sobrepasan los recursos financieros de los propietarios. Por lo tanto, si se quiere que el negocio familiar siga creciendo y prosperando, es necesario que sus miembros reúnan mayor capital.

En ocasiones, esto significa que la familia debe renunciar al control total del negocio para que este perdure como empresa de control familiar. Sin embargo ello no implica necesariamente que deba ser de propiedad pública. Puede significar tan sólo la búsqueda de socios que aporten capital social fuera del ámbito familiar. También puede significar la creación de capital mediante recursos estratégicos tales como alianzas de negocios, empresas conjuntas o venta de activos, entre otros.

Por lo demás, durante este periodo el papel que la familia desempeña en el negocio pasa frecuentemente por una importante evolución. Su participación en la dirección ordinaria disminuye ante la necesidad de contar con gerentes profesionales. La capacidad que se les concede a éstos modifica la intervención de los parientes en la estructura reguladora de la compañía en una forma nunca antes experimentada.

En el estudio de Guerrero (2011) el empleo de un nuevo equipo de gerentes facultados también puede intensificar los conflictos entre los accionistas activos y los pasivos. Estos últimos se concentrarán aún más en los rendimientos a corto plazo, obstaculizando con ello los intentos de los accionistas activos y de los gerentes por introducir estrategias más riesgosas a largo plazo. Los factores anteriores pueden provocar que la familia renuncie a su participación accionista y a que haga lo posible por ofrecer un rendimiento justo sobre la inversión a los dueños, a los parientes activos e incluso a los accionistas externos.

### **2.1.5 Consejo de administración.**

El consejo de administración es el organismo a cargo de la administración de la empresa. Según Poza (2004) el mismo está compuesto por un consejo de directores y un consejo de familia para la toma de decisiones dentro de la empresa y así hallar un consenso entre los intereses familiares y los intereses de la empresa.

Las empresas familiares a medida de su crecimiento están desarrollando un consejo de administración debido a la carencia que existen de continuidad y poderse sostener en el tiempo. Según el tamaño y crecimiento la empresa se envolverá en el requerimiento de un consejo de administración.

Por tanto, en cuanto a sucesión se refiere el consejo de administración podría ser de gran ayuda para el diseño estructural de un plan sucesoral y así se podría obtener una sucesión transgeneracional. Vivas (2006).

La educación que deben recibir los sucesores deben de estar ligadas a las funciones del consejo de administración para formar de mejor manera el sucesor con la ayuda del padre y directores empresarial.

Según Ginebra (2005) el consejo de administración actúa de intermediario entre la familia y la empresa la cual esta genera oportunidades para los miembros familiares de participar y gozar de un aprendizaje enriquecedor para el y la empresa. El consejo familiar se ve envuelto en el requerimiento de adiestrar y enseñar de la mejor manera los posibles sucesores.

En hora buena de la selección de un sucesor el consejo de administración debe de ser muy óptimo al elegir el mejor candidato, porque de esto depende el mejor funcionamiento de la empresa en un futuro. El consejo resulta de una ayuda increíble debido a que podrían motivar a los empleados de la empresa familiar para la preparación que lleve este dentro de la misma.

### **2.1.6 Consejo de familia.**

Según Poza (2004) el consejo de familiar se considera un órgano de gobierno de la empresa familiar en el que la familia intercambia pensamientos e ideales para llevar a cabo una toma de decisiones consensuada y aplicarla mediante la administración de la empresa.

Para este consejo regulador dentro de la empresa familiar sirve de intermediario entre la familia y la empresa y así poder tomar decisiones con relación a la entrada de nuevos miembros familiares a la empresa.

Vivas (2006), estudió que el consejo de familia tiene como finalidad la continuidad empresaria a través de las generaciones siguientes de esto depende que la familia siga obteniendo trabajo y remuneraciones a través de los años.

### **2.1.7 Protocolo familiar.**

El protocolo familiar son los estatutos que se establecen bajo el consejo de familia para respetar los artículos que este la compone y así poder tener un parámetro para enfrentar problemas familiares dentro de la empresa entre la empresa y la familia.

Según Corona (2005) el objetivo principal del protocolo familiar es la toma de decisiones sobre las actividades que se realizan dentro de familia, este vela por el cumplimiento de los objetivos que la familia requiere dentro de la empresa y familiarmente. El protocolo familiar propicia una continuidad empresarial con bajo grado de conflicto familiar siempre y cuando este se cumplido por todos los miembros que la componen y así poder garantizar el éxito empresarial y de la familia.

Gallo (1998) El protocolo familiar es de suma importancia en cuanto a sucesión se refiere porque en este se marcan las limitantes y parámetros que deben ser cumplidos por los miembros familiares y así velar por una mejor armonía familiar y funcionamiento de bien común.

## **2.2 Marco Conceptual.**

**Sucedido:** Es la persona saliente del puesto principal de la empresa (Padre).

**Sucesor:** Que sucede o sustituye a otra; en especial la que sustituye a otra en un empleo, un cargo o una función o que los hereda.

**Protocolo familiar:** Son reglamentaciones familiares representadas mediante un estatuto realizado por los miembros de la familia y servirá de guía para llevar a cabo de manera correcta el plan sucesoral.

**Plan sucesoral:** Es un plan que se elabora para la planificación correcta de una sucesión ya sea para la empresa o para la familia.

**Información general:** esto nos proporciona de manera clara la información del encuestado ya sea su edad, formación profesional, tiempo de labor, generación en que se encuentra la empresa, por quien es dirigida la misma, si posee consejo de familia o administrativo.

**Órganos de gobierno empresarial:** es con respecto a las tomas de decisiones dentro de la empresa familiar y de qué forma es influenciada la empresa por la familia a la hora de tomar una decisión.

**Recursos humanos empresarial:** aquí se estudia la cantidad de puestos gerenciales familiares, totalidad de los puestos gerenciales y si existen políticas de descripciones de puestos aplicables para estos cargos.

**Transferencia generacional de mando:** en esta parte se estudia de manera detallada la transferencia generacional y los objetivos que sustentan los fundadores de la organización y el desarrollo que debería tener un próximo sucesor.

**Toma de decisiones de la empresa:** Aquí se investiga como son llevado a cabo las decisiones empresariales y las influencias que lleva cada uno de los gerentes familiares y no familiares.

**Resultados arrojados por la empresa durante su manejo:** Estudiamos que objetivo tiene la empresa y que resultados arrojó mientras la gestión del presidente de la empresa.

**Estilo del sucesor:** en esta parte nos damos la oportunidad de saber qué tipo de sucesor predomina en este sector y así poder evaluar de mejor forma nuestra investigación.

## **2.3 Marco contextual.**

### **2.3.1 Proyectos Industriales (Pinsa).**

Es una empresa dedicada al diseño, ingeniería, fabricación e instalación de estructuras metálicas de acero para usos comerciales, industriales y públicos, operando a nivel nacional e internacional.

Cuentan con más de 20 años de experiencia en la ejecución de:

- Edificaciones de naves industriales.
- Puentes: Estructurales, vehiculares y peatonales.
- Equipos y maquinarias para industrias.
- Centros comerciales.
- Edificaciones deportivas.
- Tuberías para acueductos e hidroeléctricas.
- Estructuras metálicas en general.

La empresa está en capacidad de procesar anualmente un promedio de 30,000 a 40,000 toneladas métricas de acero.

### **2.3.2 Malespín Constructora, S.R.L.**

Establece el compromiso de satisfacer y cumplir los requisitos solicitados por sus clientes, mediante el seguimiento y control de las especificaciones establecidas para sus productos, las normas y/o reglamentaciones aplicables, ya sean nacionales o Internacionales, así como también los plazos de entrega y los servicios de asistencia técnica a nivel general de construcción, la misma fue fundada por el Señor Marcos Malespín.

#### **Nuestra Misión:**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes cumpliendo con sus requerimientos tanto explícitos como implícitos.

### **Nuestra Visión:**

Ser la empresa líder en nuestra categoría en el sector construcción, ser reconocido por la calidad en nuestros productos y servicios, penetrar en otros mercados internacionales.

### **2.3.3 Constructora Cumbre, S.R.L.**

Constructora Cumbre C x A, constituida como empresa según las leyes de la República Dominicana en septiembre del año 1997, inicia sus operaciones principalmente como contratista general en la construcción de obras civiles de importantes grupos económicos nacionales y extranjeros.

Posteriormente, en el año 1999 incursiona exitosamente en la promoción y desarrollo de sus propios proyectos inmobiliarios habitacionales, ubicados tanto en el casco urbano de la dinámica ciudad de Santo Domingo, así como en varios polos turísticos dispersos en la geografía nacional. Estos desarrollos abarcan las tareas de elección y compra de terrenos, diseño y construcción de la obra, conjuntamente con la promoción y venta de las unidades habitacionales.

En el año 2002, Constructora Cumbre C x A, se lanza decididamente a participar en licitaciones públicas nacionales e internacionales. De esta forma se lograron contratos para la ejecución de importantes proyectos públicos de infraestructura física; abarcando los sectores de salud, educación, vivienda y suministro de agua potable; financiados y supervisados conjuntamente por el Gobierno Dominicano y organismos internacionales de cooperación técnica y financiera entre los que se destacan la Unión Europea, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y las Naciones Unidas.

A partir del año 2009, en medio de una de las crisis coyunturales del sector inmobiliario, decide implementar un esquema de negocio para el desarrollo y promoción de sus proyectos basados en la venta al costo estimado de las unidades habitacionales, contra pre-pagos de los inversionistas-compradores. De esta forma logra desarrollar proyectos totalmente financiados por los compradores y le permite aumentar significativamente su volumen de operaciones.

A lo largo de estos años de servicio, el cabal cumplimiento de los acuerdos, así como la ética en los negocios, han sido los pilares que fundamentan nuestra permanencia y crecimiento tanto en el rol de contratistas de obras públicas y privadas, como en el de desarrollador de proyectos inmobiliarios en el mercado de la República Dominicana.

#### **2.3.4 Compresores, Equipos & Ingeniería (Compreica).**

Dicha empresa la cual fue constituida de acuerdo a las leyes de nuestro país para dedicarse a la construcción de proyectos de ingeniería y alquiler de equipos pesados. A finales de la década de los '80 y al inicio de los '90 el desarrollo urbano de las principales ciudades del país demandaban de grandes proyectos de infraestructuras tales como; Acueductos, Carreteras, Puentes y Otros, esta empresa ejecuto importantes obras de ingeniería que aportaron soluciones en estas necesidades en diferentes aéreas. La misma es dirigida actualmente por su fundador el Ing. Héctor José Then Cruz.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1 Tipo de estudio.**

Los estudios de caso son los que pueden llevar cualquiera de las clasificaciones presentadas según en la de (Hernández, Sampieri; 2003), es decir: exploratorios, descriptivos, correlacionales.

En este estudio de caso realizaremos un abordaje de tipo descriptivo-transeccional porque el mismo pretende describir algunas características fundamentales de la estructura de la organización, haciendo mediciones en un solo momento del tiempo.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”, Hernández Sampieri, H. et al (2003) pág. 163.

Un estudio transeccional-descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores que manifiestan una o más variables, además, “los estudios transaccional-descriptivos presenta un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas o indicadores en determinado momento”, Hernández, Sampieri, H. et al (2003) pág. 112.

### **3.2 Método a utilizar.**

Para la realización de este trabajo se aplicara un cuestionario con preguntas cerradas y escala likert dirigida hacia los fundadores, hijos y altos directivos de la empresa siempre y cuando estos no sean pertenecientes a la familia, para así estudiar a profundidad el proceso de sucesión de mando. La ventaja es que se puede recolectar una gran cantidad de datos acerca de un entrevistado individual garantizando su confiabilidad.

### **3.3 Universo o Población.**

#### **3.3.1 Universo de empresas encuestadas.**

El universo esta compuesto por 4 empresas constructoras de la ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana.

**Unidad de población:** La constituyen los gerentes familiares y no familiares de las empresas constructoras, de ambos sexos, mayores de 18 años presentes al momento del estudio.

#### **3.4 Determinación del tamaño de la muestra.**

Según Hernández Sampieri (2006) la muestra es un subgrupo de la población que reúne la mayoría de las características comunes que posee la población la cual la hace representativa. Cuando la población se considera muy numerosa se hace uso de la muestra. Al utilizar una muestra aleatoria y representativa se puede obtener resultados precisos, además de tener control de los errores.

Para la realización del trabajo de investigación se utilizaron dos tipos de fuentes.

##### **Fuentes primarias:**

Se consideran como fuentes primarias las informaciones obtenidas de los empleados y los gerentes respectivamente.

##### **Fuentes secundarias:**

Se utilizaron medios de consultas bibliográficas e indagaciones realizadas sobre el tema de investigación en tesis, libros de textos y en artículos de la red del Internet.

#### **3.5 Diseño de los cuestionarios.**

Para recabar la información se utilizó un cuestionario existente, elaborado en una investigación de tesis doctoral, la cual fue rediseñado y adecuado para la investigación de este estudio.

La investigación que tomamos para el cuestionario que rediseñamos fue realizada por, Rodrigo Juan Tadeo Basco en su tesis doctoral llamada Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Realizada en Madrid del año 2005 para la Universidad Complutense de Madrid en el año 2005, España.

Utilizamos la misma porque se ajustaba a las mismas necesidades para el estudio de nuestra investigación con relación a la transferencia generacional de mando.

### **3.6 Plan de análisis de la investigación.**

Después de recolectar la información se procederá a organizarla para resumirla por medio de la tabulación aplicando técnicas de estadísticas descriptivas basadas en frecuencia, por cientos y medias. Los resultados de dicho análisis se presentaron por medio de tablas y gráficas con sus correspondientes interpretaciones, siguiendo el orden de los objetivos que dieron origen al presente estudio.

Finalmente para analizar los datos se utilizara el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS para Windows versión 19.0), este es un software que contiene todos los procesos que abarca la estadística descriptiva como la media, moda, varianza, por ciento, frecuencia y gráficas, también el proceso de la estadística inferencial.

### **3.7 Prueba piloto de la investigación.**

Esta prueba se realizará para buscar ambigüedades y preguntas que no estén claramente definidas por el instrumento de medición y con el fin de realizar los cambios a la misma.

## CAPÍTULO VI: PLAN DE ANÁLISIS

### 4.1 Análisis de los datos.

#### I. Información general.

##### ¿Dentro de la empresa usted es?

Tabla No. 1

	Porcentaje
Padre	13.60%
Hijo	31.80%
Empleado no familiar	54.60%
Total	100.00%

##### ¿Dentro de la empresa usted es?

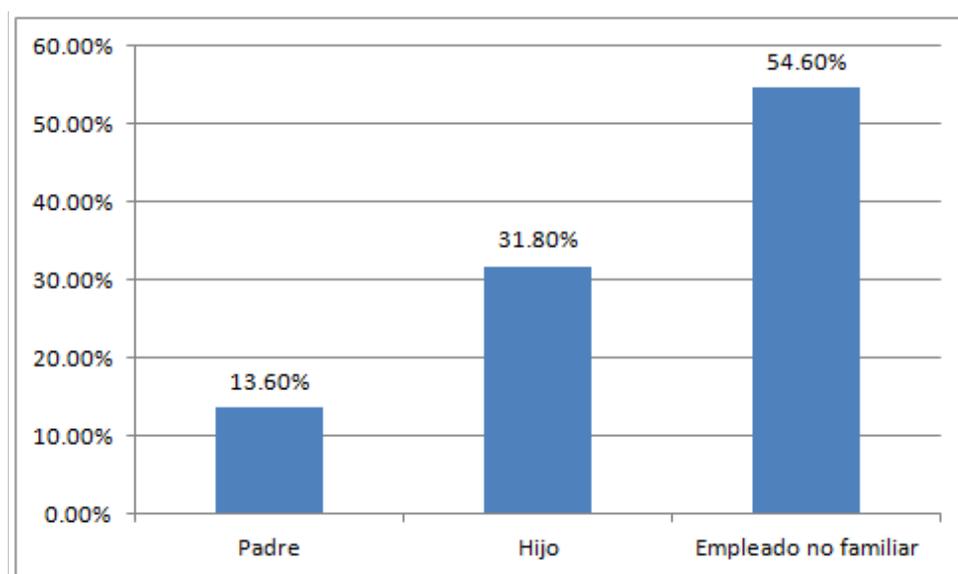


Gráfico No. 1. Fuente: Elaboración propia.

De las 22 personas encuestadas como parte de este estudio, solo 3 son padres, lo que representa un 13.6%; 7 son hijos/as, representando un 31.80% y 12 son empleados/as que no pertenecen al círculo familiar, lo que representa un 54.60%.

En el siguiente gráfico se puede observar que el 54.5% de los/as encuestados/as se encuentran en un rango de edades entre los 31-40 años, seguido por el 22.7% tienen entre 20-30 años.

Este dato sugiere que buena parte del personal es joven, comparado con el restante 22.8% que se encuentran en un rango etario de 41 a 60 años o más.

Tabla No. 2

	<b>Porcentaje</b>
20-30 Años	22.70%
31-40 Años	54.50%
41-50 Años	9.10%
51-60 Años	9.14%
60 o más	4.56%
Total	100.00%

**¿En qué rango de edad usted se encuentra?**

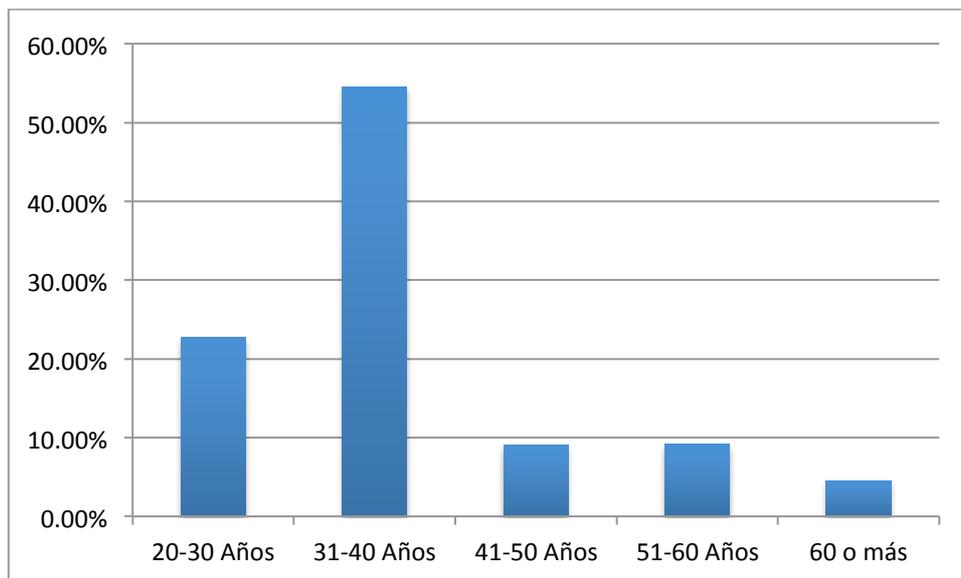


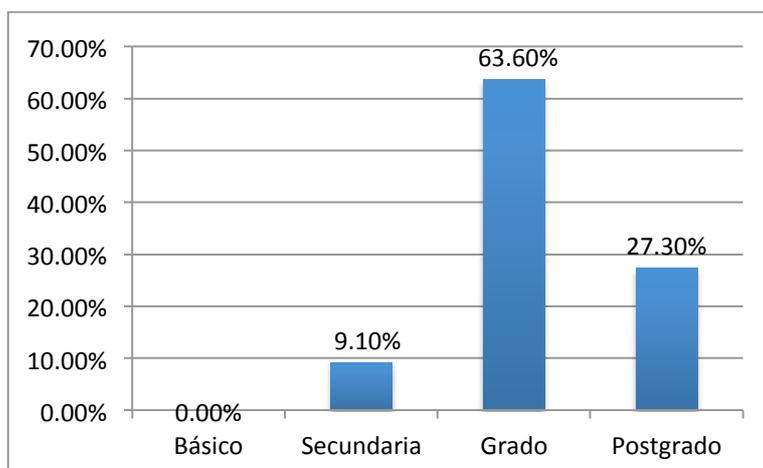
Gráfico No. 2. Fuente: Elaboración propia.

**¿Qué tipo de formación profesional posee usted?**

Tabla No. 3

	<b>Porcentaje</b>
Básico	0.00%
Secundaria	9.10%
Grado	63.60%
Postgrado	27.30%
Total	100.00%

### ¿Qué tipo de formación profesional posee usted?



Gráficos No. 3. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de escolaridad de los encuestados/as, el 63.60% han completado una carrera universitaria; el 27.30% han completado nivel de postgrado. Quienes han alcanzado el nivel secundario o media corresponden al 9.10% y la educación básica con un 0%.

### ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa?

Tabla No. 4

	Porcentaje
6 a 10 Años	45.50%
11 a 20 Años	40.90%
Más de 21 Años	13.60%
Total	100.00%

### ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa?

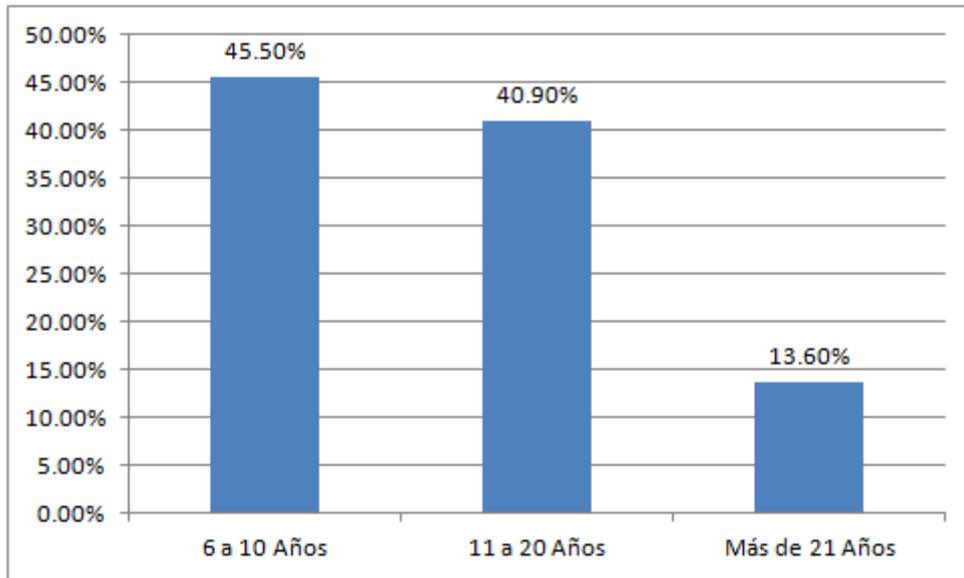


Gráfico No. 4. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tiempo laborando en las empresas, evidenciamos una gran estabilidad en la permanencia en las mismas, correspondiendo el mayor porcentaje al 45.50% a quienes tienen de 6 a 10 años; el 40.90% tienen de 11 a 20 años y más de 21 años se corresponde con el 13.60%.

### I.2 Análisis de las características de la empresa.

#### ¿En qué generación se encuentra la empresa familiar?

Tabla No. 5

	Porcentaje
Primera Generación	75.00%
Segunda Generación	25.00%
Total	100%

### ¿En qué generación se encuentra la empresa familiar?

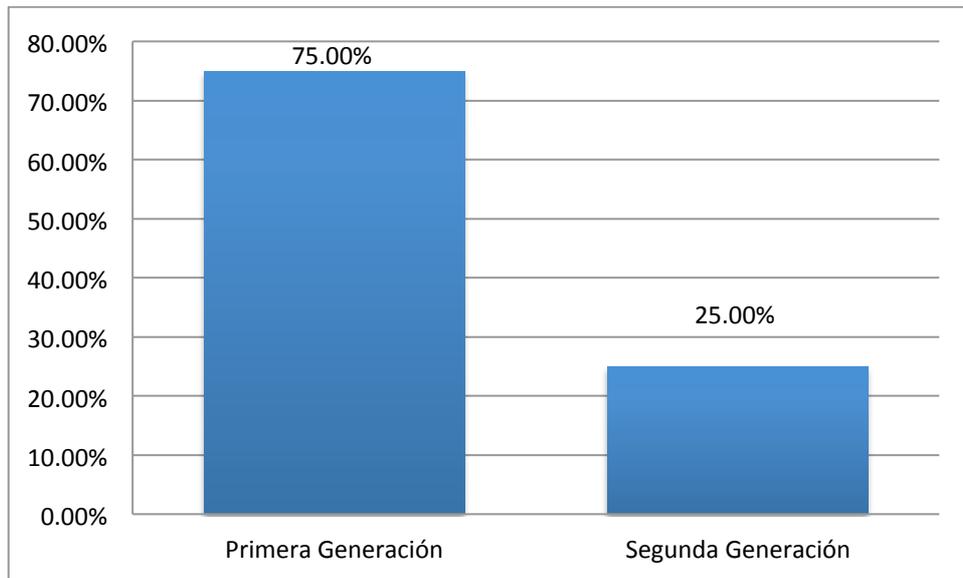


Gráfico No. 5. Fuente: Elaboración propia.

Como vemos, las empresas abordadas como parte de este estudio, se encuentran en primera y segunda generación, correspondiéndose al 75% en primera generación y el 25% a la segunda generación, como se muestra en el gráfico siguiente, su administración sigue este mismo patrón, donde el 75% se corresponde con la primera generación y el otro 25% a la segunda generación.

### ¿La empresa es dirigida por?

Tabla No. 6

	Porcentaje
Primera Generación	75%
Segunda Generación	25%
Total	100%

### ¿La empresa es dirigida por?

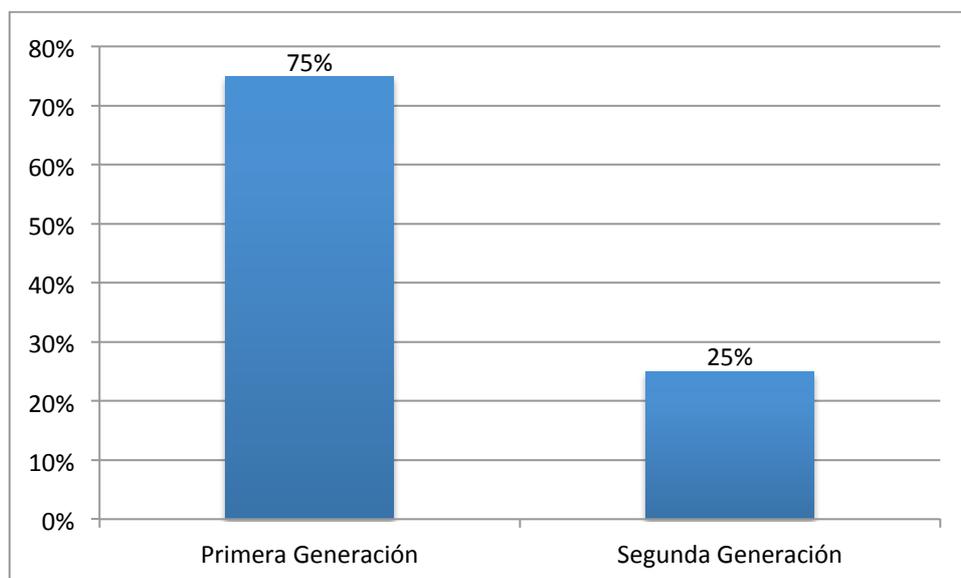


Gráfico No. 6. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafica se muestran que las empresas encuestadas se encuentran dirigidas por un 75% en la primera generación y el otro 25% en segunda generación teniendo así la totalidad de los computados.

### ¿Cuenta la empresa con un consejo de administración?

Tabla No. 7

	Porcentaje
Si	100%
No	0%
Total	100%

El total de las empresas parte de este estudio cuentan con un consejo de administración, lo que sugiere la existencia de una organización y formalidad en la participación de parientes y empleados no familiares en las mismas.

**¿Cuenta la empresa con un consejo de administración?**

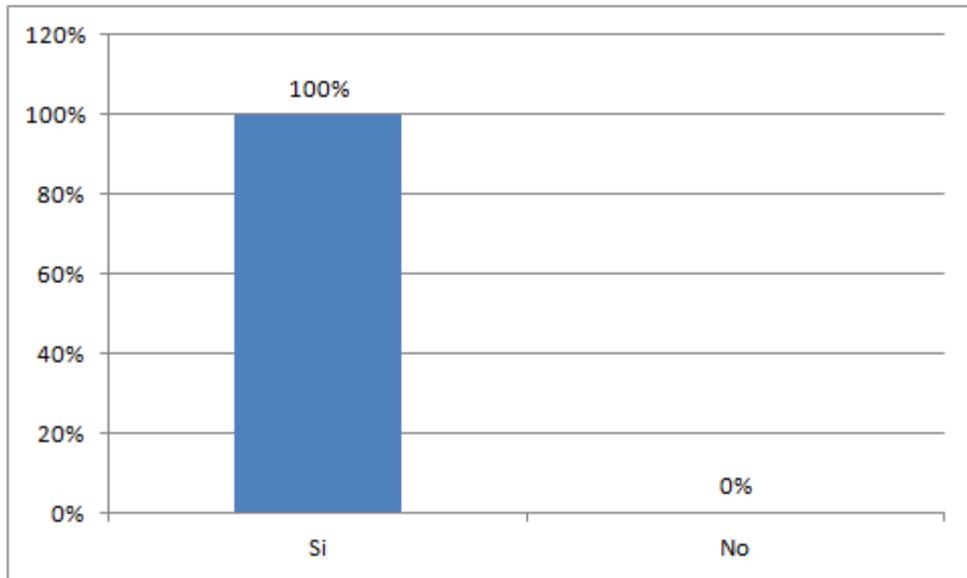


Gráfico No. 7. Fuente: elaboración propia.

**¿Cuentan con un consejo familiar?**

Tabla No. 8

	Porcentaje
Si	0%
No	100%
Total	100%

**¿Cuentan con un consejo familiar?**

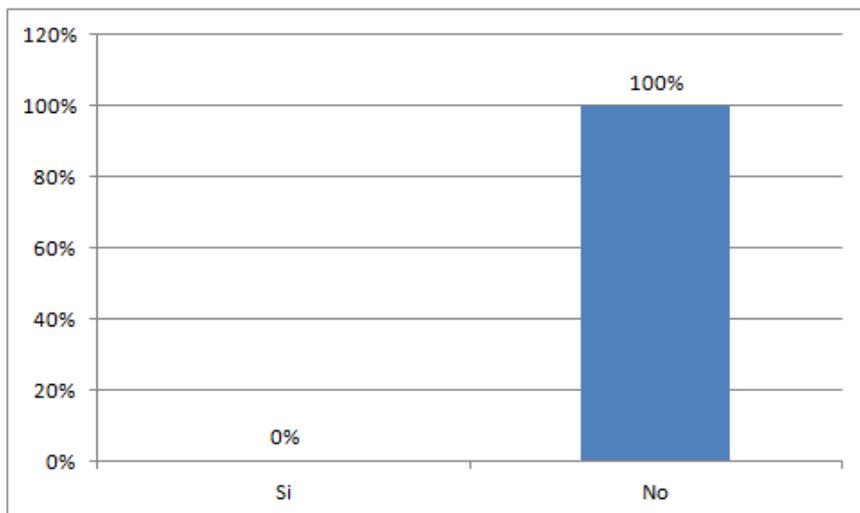


Gráfico No. 8. Fuente: elaboración propia.

La totalidad de las empresas encuestadas no poseen un consejo familiar evidenciando así la falta de organización familiar dentro de la empresa.

**¿Existe en la empresa un protocolo familiar preestablecido?**

Tabla No.9

	Porcentaje
Si	0%
No	100%
Total	100%

**¿Existe en la empresa un protocolo familiar preestablecido?**

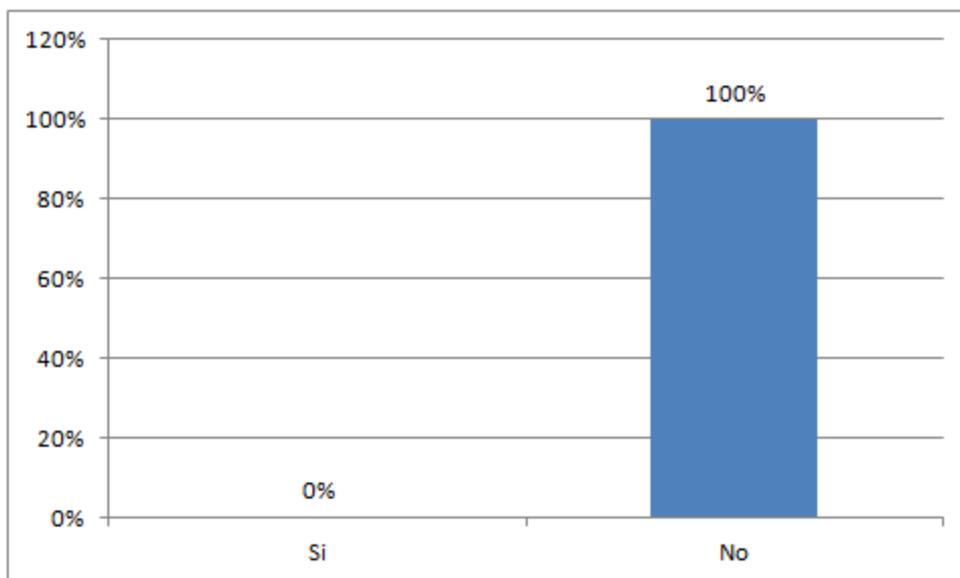


Gráfico No. 9. Fuente: Elaboración propia.

Como se muestran los dos gráficos anteriores las empresas que se encuentran bajo esta investigación no cuentan con un consejo familiar ni un protocolo familiar establecido determinado por el 100% de las muestras.

**II. Órganos de gobierno empresarial.**

Este acápite pretende mostrar las características de los órganos de dirección de las empresas, para ello se valoran aspectos tales como los principales temas que se abordan en las reuniones del Consejo, responsabilidades que asume el consejo, entre otras.

**1- Califique del 1 al 5 cuando 1 es de menor importancia y 5 de mayor importancia con relación a los resultados que puede obtener la empresa mediante charlas, reuniones y acontecimientos Familiares fuera de la empresa:**

Tabla No. 10

<b>Temas de Reuniones fuera de la empresa</b>	<b>Muy Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Nada Importante</b>
-Qué resultados aspira la Familia de la empresa.	22.70%	59.10%	13.60%	4.50%	0%
-Sucesión de la empresa.	0%	0%	4.50%	36.40%	59.10%
-Rendimientos esperados por los Familiares en la empresa.	4.50%	22.70%	27.30%	4.50%	31.80%
-Sobre el desempeño de la empresa.	40.90%	45.50%	4.50%	4.50%	4.50%
-Entrada de nuevos miembros Familiares a la empresa.	0%	0%	13.60%	13.60%	72.70%
-Resolución de conflictos.	4.50%	36.40%	27.30%	31.80%	0%
-Consejos sobre sus carreras profesionales.	0%	4.50%	9.10%	40.90%	45.50%
-Lazos Familiar externos a la Familia.	4.50%	18.20%	18.20%	45.50%	13.60%

El cuadro anterior nos permite observar los temas tienen mayor relevancia como temas de las reuniones lo constituyen lo que la Familia aspira tener de la empresa, 59.10% y el desempeño de la empresa con 45.50% de las respuestas. En la gráfica 9, a continuación, se puede apreciar la variedad de respuestas ofrecidas en esta pregunta.

Así mismo resultan temas de menor importancia el asunto de la sucesión de la administración de la empresa con un 59.10% y la consejería a los miembros de la familia sobre sus carreras profesionales con un 45.50%. Las relaciones familiares con personas externas a las familias de origen de la empresa es un aspecto al que también se le presta poca atención a juzgar por el 45.5% de las respuestas que obtuvo.

Los aspectos a los que se le confiere menor importancia en las reuniones del Consejo de administración de las empresas en cuestión, dentro de ellos, aspectos como la entrada de nuevos miembros de la familia a la empresa, ítem que alcanzó el 72.7%, siendo el más importante para un total de 16 encuestados.

## TEMAS DE LAS REUNIONES FUERA DE LA EMPRESA

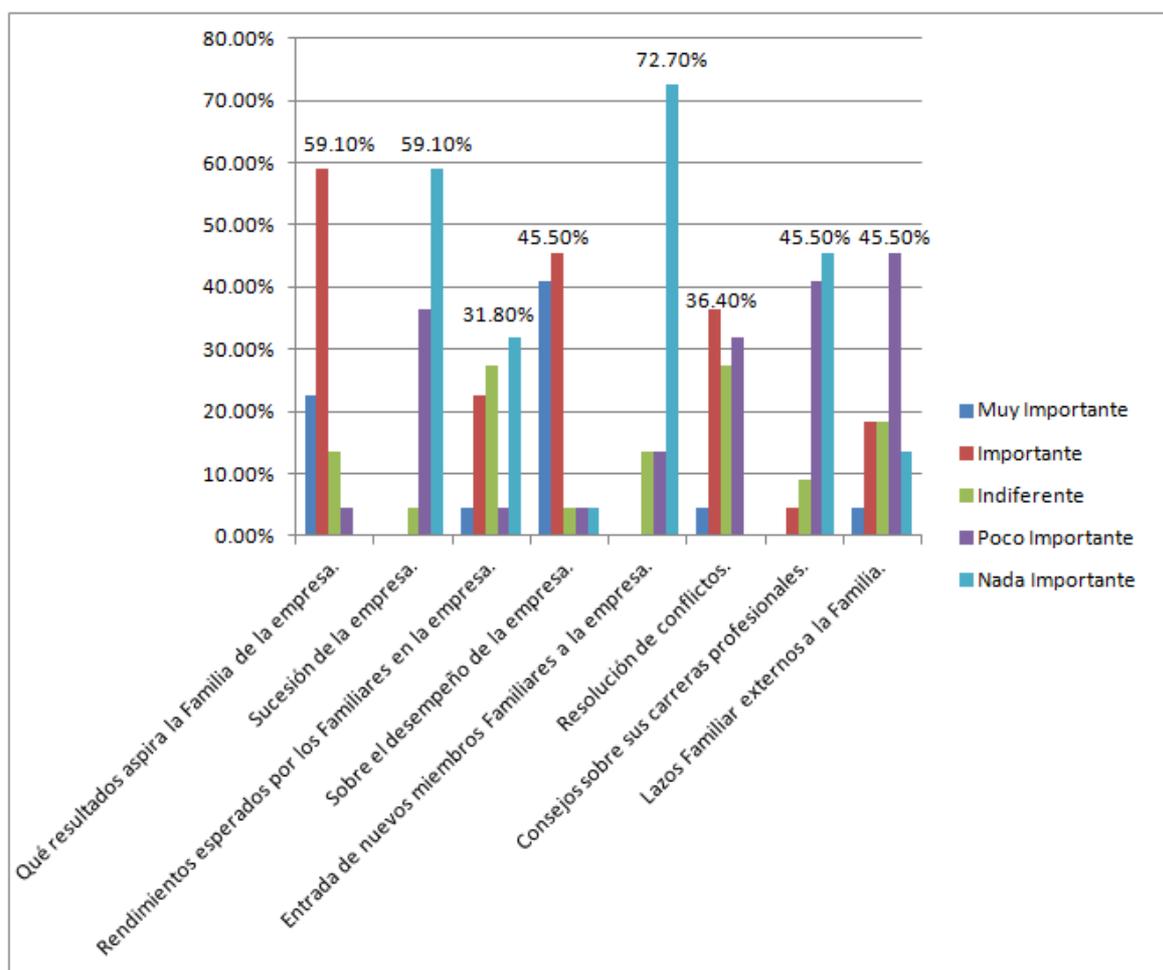


Gráfico No. 10. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan las valoraciones que tienen los consejos de familias de las empresas respecto a tópicos de trascendencia en la vida de las mismas y la vinculación de miembros de familias a ellas.

De los trece ítems valorados, resaltan la baja valoración que tienen respecto a la importancia de examinar el protocolo familiar, lo cual obtuvo una valoración de nada importante para el 72.70% de las empresas. Sin embargo vemos lo importante que es el examinar los resultados por la empresa con una valoración de 72.70% como importante.

Otros aspectos de importancia lo constituyen la colaboración en las decisiones y actividades operativas de la empresa, las aprobaciones del presupuesto empresarial, la delimitación de valores y responsabilidades que guían a la empresa, así como la implementación de

relaciones con grupos externos para adquirir recursos que puedan enriquecer la organización para el desarrollo de la misma.

Las más bajas valoraciones correspondieron a la esquematización del protocolo familiar cuyos valores fueron 77.30% para muy bajo y la delimitación de un programa para la sucesión con 72.70%.

La tabla a continuación presenta con más detalles las valoraciones del consejo de administración.

**2- Si su empresa posee un consejo de Familia rellene las casillas correspondiente a la misma de lo contrario tome las valoraciones del lado del Consejo de Administración. Donde 1 es de menor importancia y 5 de mayor importancia:**

Tabla No. 11

<b>VALORACIONES DEL CONSEJO</b>	<b>Muy Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Nada Importante</b>
-Colaborar en decisiones y actividades operativas de la empresa.	40.90%	31.80%	22.70%	4.50%	0%
-Darle visto bueno al presupuesto empresarial.	40.90%	36.40%	13.60%	4.50%	4.50%
-Delimitar los valores y responsabilidades que guían a la empresa.	31.80%	45.50%	9.10%	4.50%	9.10%
-Delimitar una estrategia en el largo plazo.	36.40%	40.90%	9.10%	13.60%	0%
-Delimitar una programación de la sucesión.	0%	0%	4.50%	22.70%	72.70%
-Esquematizar el protocolo Familiar.	0%	0%	0%	27.30%	77.30%
-Examinar los resultados arrojados por la empresa.	13.60%	72.70%	9.10%	4.50%	0%
-Examinar el protocolo Familiar.	0%	0%	0%	27.3%	72.7%
-Examinar los desenvolvimientos de puestos estratégicos de dirección.	13.60%	45.50%	22.70%	9.10%	9.10%
-Implementar relaciones con un grupo externo para adquirir recursos que puedan enriquecer la organización para el desarrollo de la misma.	45.50%	40.90%	9.10%	0%	4.50%
-Mediar en temas Familiares que puedan perjudicar a la empresa.	0%	22.70%	18.20%	40.90%	18.20%

-Toma de decisiones sobre la entrada de nuevos integrantes Familiares.	0%	0%	0%	27.30%	72.70%
-Vigilar los recursos de la Familia dentro de la empresa.	0%	36.40%	36.40%	22.70%	4.50%

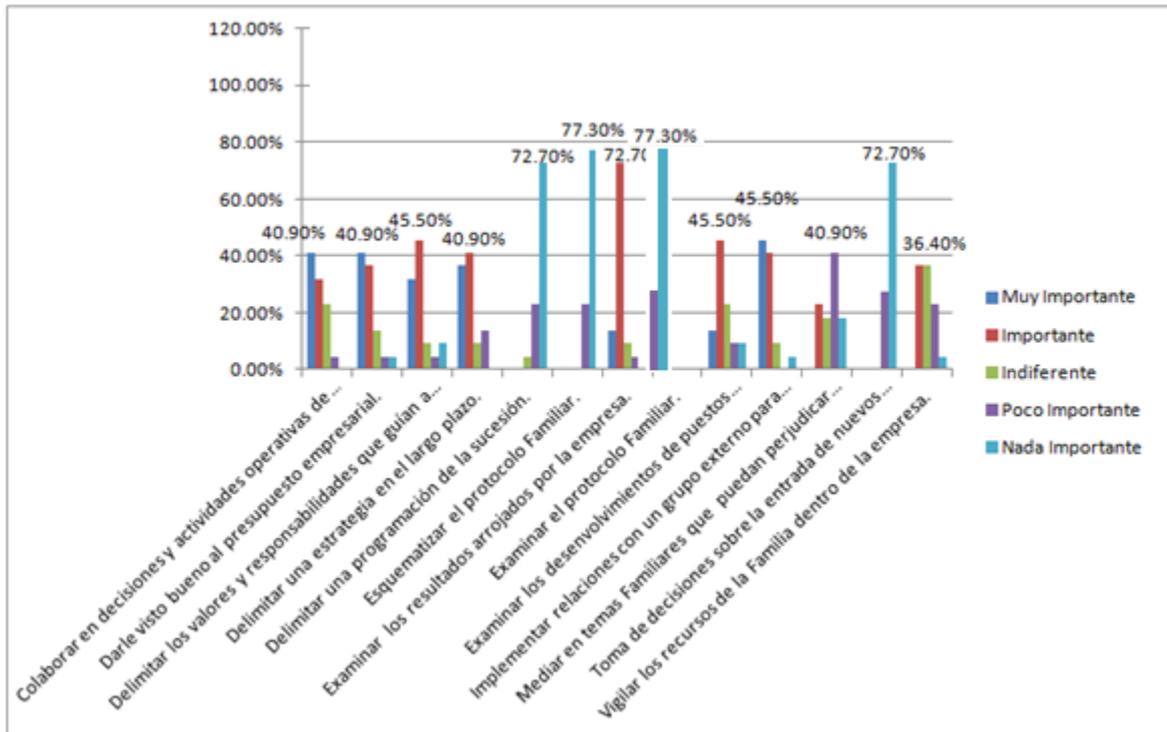


Gráfico No 11. Fuente: Elaboración propia.

### III. Recursos humanos empresarial.

En este punto se puede valorar las características organizativas de las empresas objetos de este estudio. A continuación, presentamos las informaciones recogidas al respecto.

#### 1- Qué cantidad de puestos gerenciales tienen una dependencia directa del Gerente General de la organización.

Tabla No. 12

Cantidad Puestos Gerenciales	Porcentajes
De 1 a 3 Puestos	18.20%
De 4 a 6 Puestos	81.80%
Total	100.00%

El cuadro anterior manifiesta la existencia de puestos gerenciales en las empresas El 81.80% de las empresas consultadas tienen entre 4 y 6 puestos gerenciales que dependen de la gerencia general y el restante 18.20% tienen de 1 a tres puestos gerenciales.

**¿Qué cantidad de puestos gerenciales tienen una dependencia directa del Gerente General de la organización?**

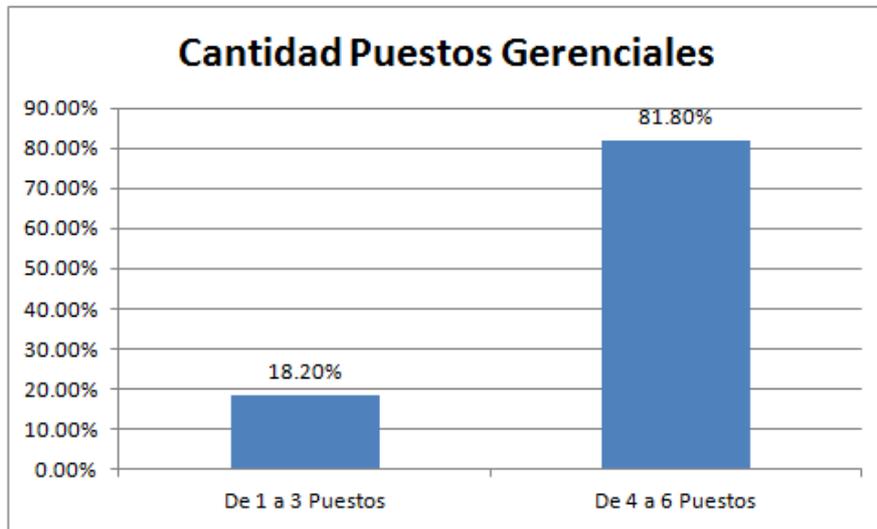


Gráfico No 12. Fuente: Elaboración propia.

**2- ¿Cuál es la cantidad de gerentes familiares existente en la organización?**

Tabla No. 13

Gerentes Familiares	Porcentajes
2 Gerentes Familiares	4.50%
3 Gerentes Familiares	95.50%
Total	100.00%

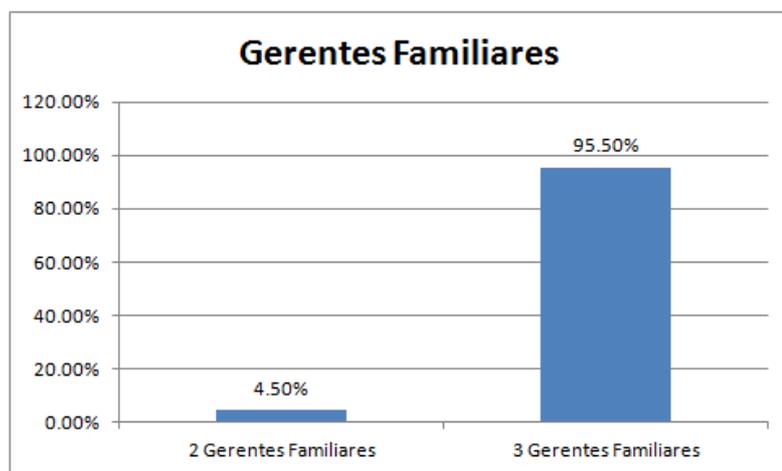


Gráfico No 13. Fuente: Elaboración propia.

El 95.50% de las empresas tiene en puestos gerenciales de tres miembros de la familia y solo una tiene dos gerentes externos a la familia. Este es un dato importante ya que pone de manifiesto la integración de las familias a la empresa.

**3- Existen un manual en recursos humanos con relación a descripciones de puestos para ocupar los puestos gerenciales entre otros:**

Tabla No. 14

Existe un manual de RR.HH.	Porcentajes
Si	27.30%
No	72.70%
Total	100.00%

**¿Existe un manual de recursos humanos?**

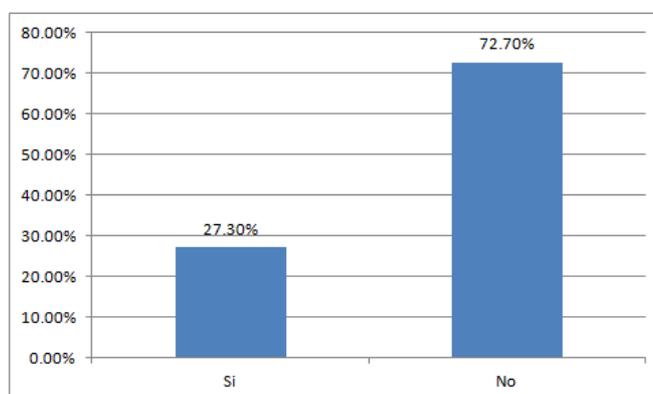


Gráfico No 14. Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la gran integración de la familia en los puestos de gerencia, la tabla anterior nos expresa que en la mayoría de las empresas no existe un manual de recursos humanos que rija y organice la vida laboral de las empresas; en ese sentido, podemos ver que solo el 27.30% de las mismas cuenta con este importante instrumento.

#### IV. Transferencia generacional de mando.

La empresa cuenta con un plan de sucesión por escrito que suplemente al próximo sucesor o que haya cumplido con los requisitos para el último traspaso de generacional de mando.

Tabla No. 15

Plan de Sucesión	Porcentajes
Si	0.00%
No	100.00%
Total	100.00%



Gráfico No 15. Fuente: Elaboración propia.

El 100% de las empresas encuestadas no cuenta con un plan de sucesión establecido para realizar de una manera armoniosa la transferencia generacional de mando evidenciando así la importancia que tiene en las empresas familiares del sector construcción de Santo Domingo en cuanto a un proceso de este tipo.

## 2 -¿Cuáles serían las características principales que se les podría exigir a un posible sucesor?

Tabla No. 16

CARACTERÍSTICAS DE UN POSIBLE SUCESOR	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante
-Afinidad con los objetivos y personalidad del líder.	59.10%	40.90%	0%	0%	0%
-Competencia para la dirección estratégica.	54.50%	45.50%	0%	0%	0%
-Confianza de los familiares.	54.40%	45.50%	0%	0%	0%
-Creatividad.	54.40%	36.40%	9.10%	0%	0%
-Emprendedor.	40.90%	54.50%	4.50%	0%	0%
-Experiencia externa en puestos directivos.	13.60%	4.50%	9.10%	50%	22.70%
-Experiencia y habilidades financieras.	9.10%	9.10%	31.80%	50%	0%
-Habilidad para la resolución de conflictos.	36.40%	54.50%	4.50%	4.50%	0%
-Independencia.	63.60%	27.30%	4.50%	4.50%	0%
-Inteligencia.	77.30%	22.70%	0%	0%	0%
-Orden de nacimiento.	0%	18.20%	18.20%	36.40%	31.80%
-Respetado por los empleados.	4.50%	90.90%	4.50%	0%	0%
-Respeto de los familiares no empleados.	45.50%	40.90%	9.10%	4.50%	0%

La tabla anterior muestra las exigencias que en términos de resultado se le piden a un sucesor. Como se puede apreciar, son bastantes; dentro de ellas, la afinidad con los objetivos y personalidad de líder, capacidad para asumir riesgos, competencia para la dirección estratégica, nivel de compromiso con la empresa, la capacidad de confianza en sí mismo y en los familiares asociados. Además, se espera de esta persona, ser respetado por los familiares y los empleados.

Otras cualidades esperadas son capacidad creativa, emprendedor, con experiencia en el negocio, integridad, inteligencia e independencia.

Como se aprecia, son todas cualidades aptitudinales o actitudinales que al conjugarse dan como resultado un gerente ideal.

El gráfico a continuación muestra de manera comparada la importancia que a cada aspecto se concede.

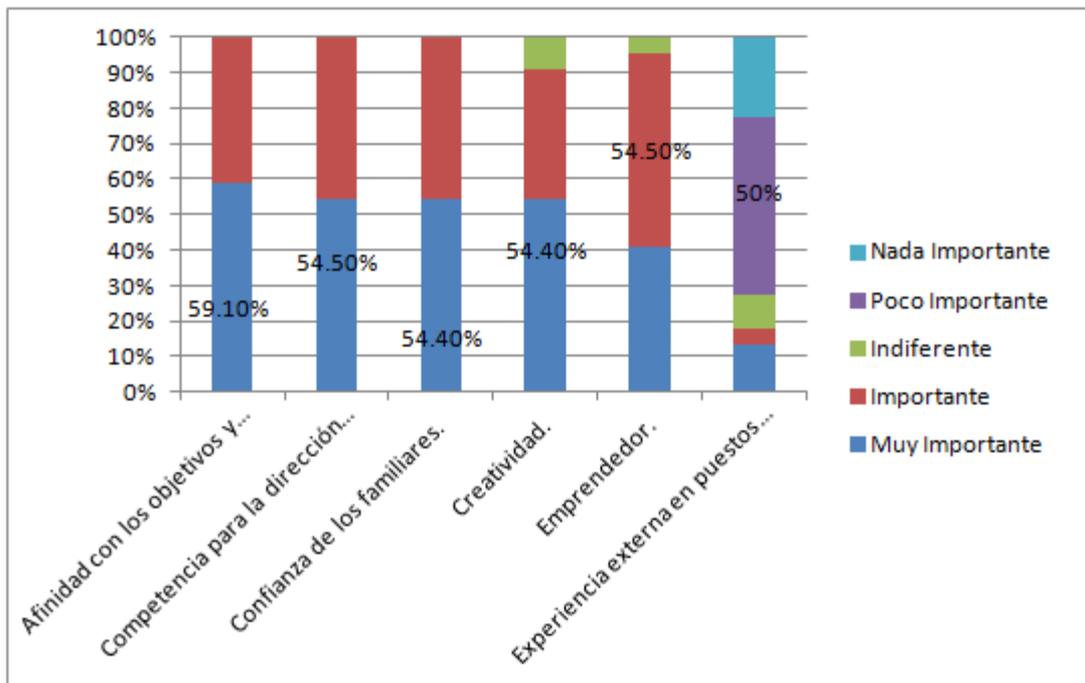
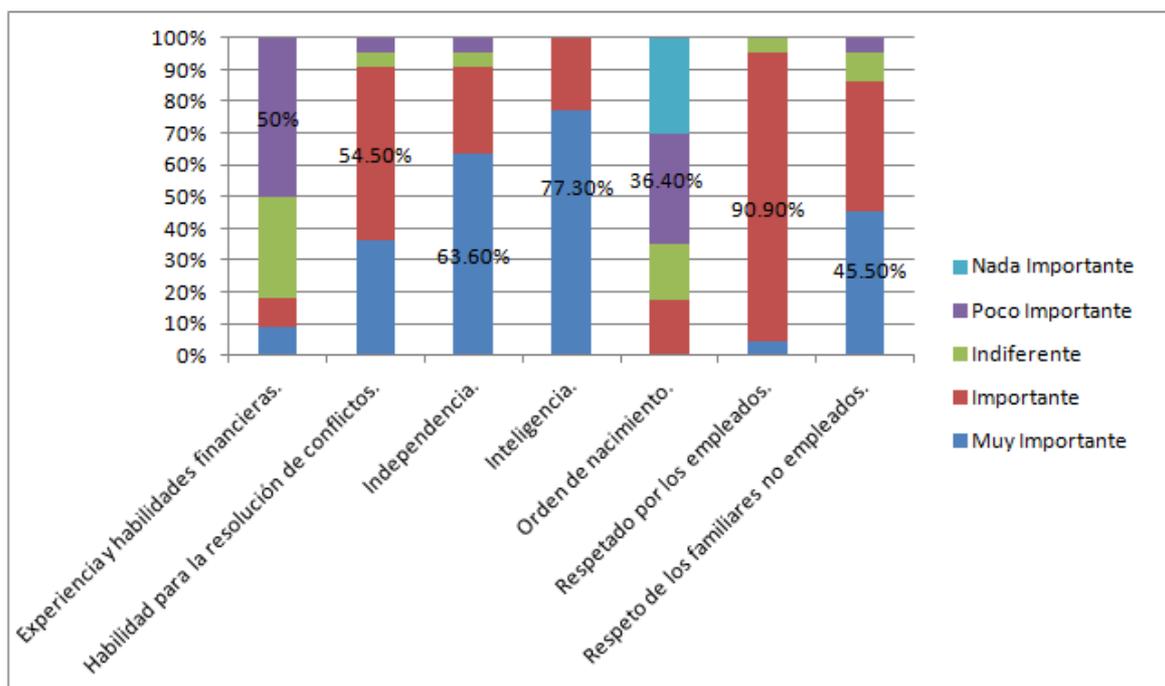


Gráfico No 16. Fuente: Elaboración propia.



Continuación gráfico No 16. Fuente: Elaboración propia.

**4- ¿Qué importancia tiene el proceso de transferencia generacional de mando y que clasificación de las siguientes pueden ser importantes para la ejecución perfecta de un plan?**

Dentro de todas las características que debe de llevar a cabo un perfecto traspaso de mando seleccionamos las siguientes:

Tabla No. 17

CARACTERÍSTICAS	Muy Importante	Importante	Indiferente
-Asignaciones de retos para de una tarea específica para manifestar su capacidad de desempeño.	13.60%	77.30%	9.10%
-Colaborar con el plan estratégico.	40.90%	50%	9.10%
-Colaborar con las asignaciones de objetivos y metas alcanzar por la organización.	45.50%	50%	4.50%
-Debatir e intercambiar pensamientos, ideas y consejos si formalidad con el sucesor.	31.80%	54.50%	13.60%
-Encabezar proyectos de altas envergaduras.	59.10%	36.40%	4.50%
-Interactuar entre el sucesor y los grupos externos claves que participan para el funcionamiento de la organización.	18.20%	68.20%	13.60%

Los aspectos que se valoran de mayor importancia en el proceso de transferencia generacional del mando en la organización son la capacitación mediante entrenamiento y el entrenamiento en las habilidades y conocimiento de los aspectos de la empresa. Así mismo resultan de importancia aspectos como la asignación de retos para poner de manifiesto su capacidad de desempeño, la colaboración con el plan estratégico y con la asignación de objetivos y metas de la organización. El encabezamiento de proyectos de gran envergadura y el intercambio de ideas con el sucedido se consideran además de gran importancia en el proceso de transferencia. Tampoco podemos dejar fuera la importancia que tiene interactuar con el sucesor y los grupos externos claves que participan para el buen funcionamiento de la organización para seguir estableciendo relaciones duraderas a través del tiempo y así poder obtener una sostenibilidad en el tiempo.

A continuación detallamos de manera porcentual la importancia de cada característica esencial para poder llevar a cabo la exitosa transferencia generacional.

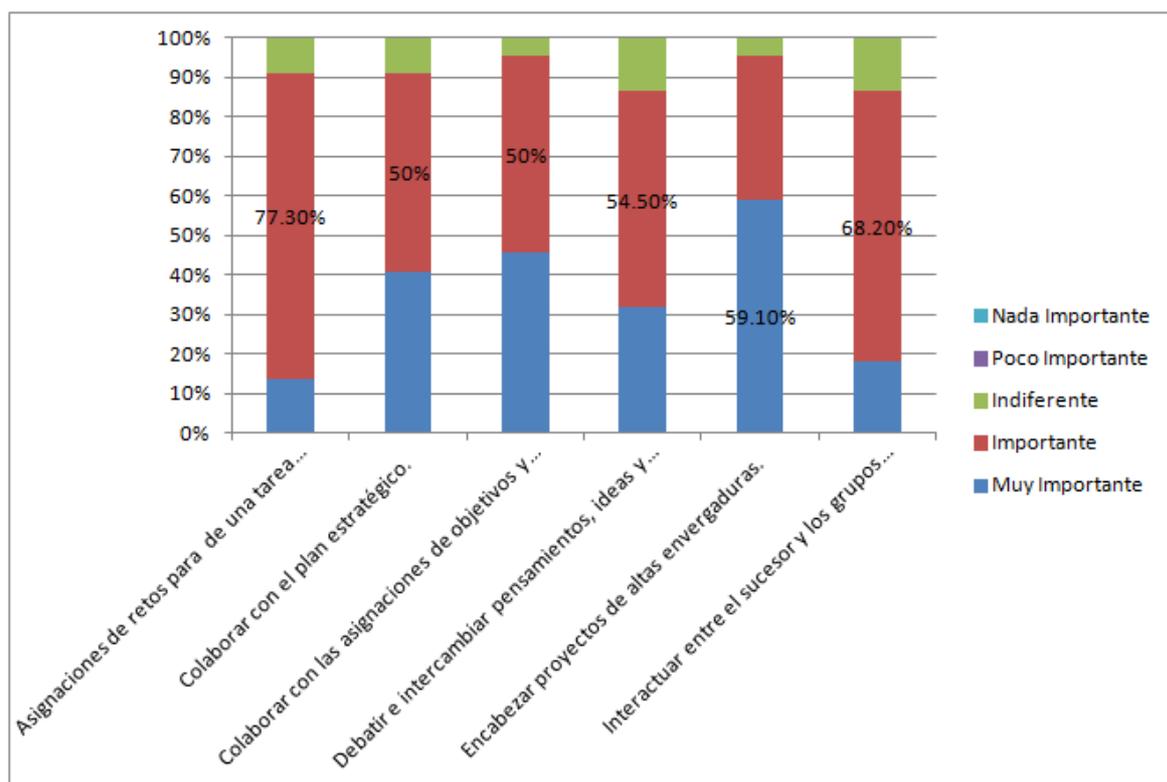


Gráfico No 17. Fuente: Elaboración propia.

Nota: Ver anexo No. 2 y No. 3 la tabla completa y su gráfico.

### 5- ¿Qué aspectos le gustaría que poseyera un traspaso generacional de mando entre uno y otro?

Tabla No. 18

	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante
-Colaboración de las actividades diarias de la empresa.	59.10%	40.90%	0%	0%	0%
-Colaboración con la dirección empresarial.	36.40%	36.40%	13.60%	13.60%	0%
-Colaboración con el consejo de familia.	59.10%	40.90%	0%	0%	0%

En el proceso de transferencia generacional de mando, se consideran importantes dos aspectos fundamentales, son estos, la colaboración en las actividades diarias de la empresa y con el consejo de familia. Ambos aspectos alcanzaron una valoración de 100%.

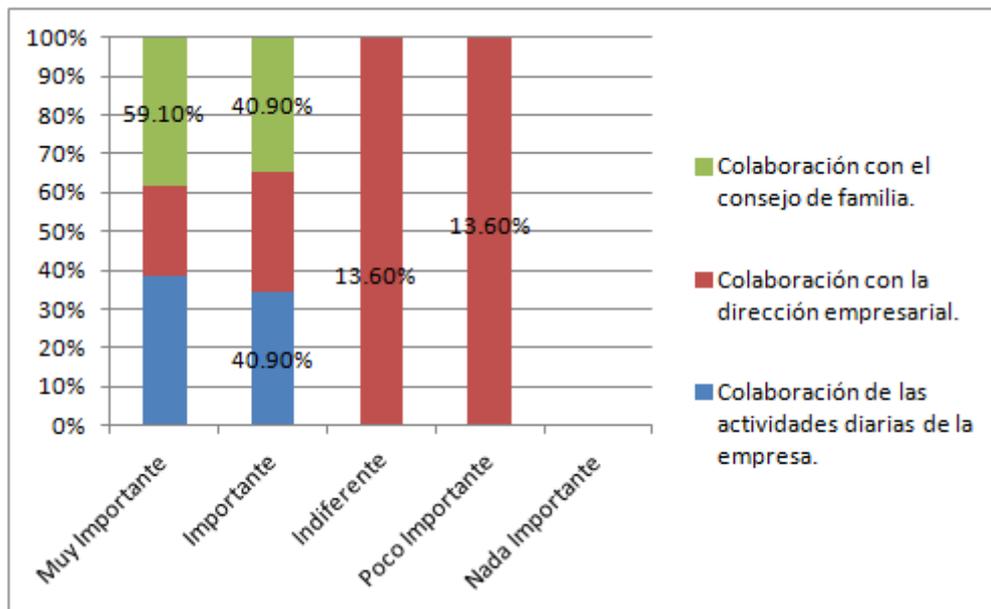


Gráfico No 18. Fuente: Elaboración propia.

**6- Seleccione que tipo de liderazgo empresarial le gustaría, al momento de una próxima entrada generacional a la empresa:**

El 54.50% de los entrevistados manifestó preferir un líder que provenga de la familia antes que uno externo.

Tabla No. 19

	Porcentajes
-Un gerente externo al ámbito familiar.	31.80%
-Un gerente que pertenezca a la familia.	54.50%
-Un grupo interno y externo a la familia.	9.10%
-Un grupo familiar solamente.	4.50%
Total	100%

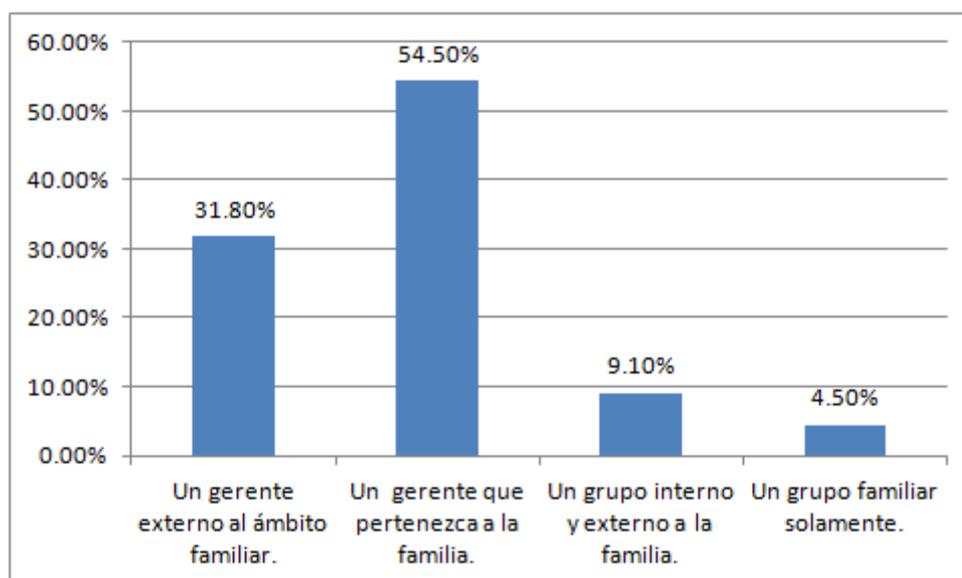


Gráfico No 19. Fuente: Elaboración propia.

## V. Toma de decisiones de la empresa.

La tabla No.20 a continuación muestra las opiniones de los entrevistados respecto a la influencia para las toma de decisiones con relación a la elección de un posible sucesor.

Tabla No. 20

### Elección del sucesor

PARTICIPACIÓN EN LA DECISIÓN	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante
-Sucedido	86.40%	13.60%	0%	0%	0%
-Director gerente(cuando no sea el sucedido)	0%	54.50%	13.60%	9.10%	22.70%
-Consejo o familiares y no empleados	0%	0%	0%	18.20%	81.80%
-Directivos Familiares	0%	4.50%	4.40%	50%	40.90%
-Directivos no familiares	0%	4.50%	9.20%	13.60%	72.70%
-Otros familiares no consejeros y no trabajadores.	0%	0%	0%	4.50%	95.50%

En este sentido, se expresa que la opinión del sucedido es la de mayor peso en la elección del sucesor con un 86.4 % en la categoría de muy importante, seguido por el director general con un 54.5% en la categoría de importante.

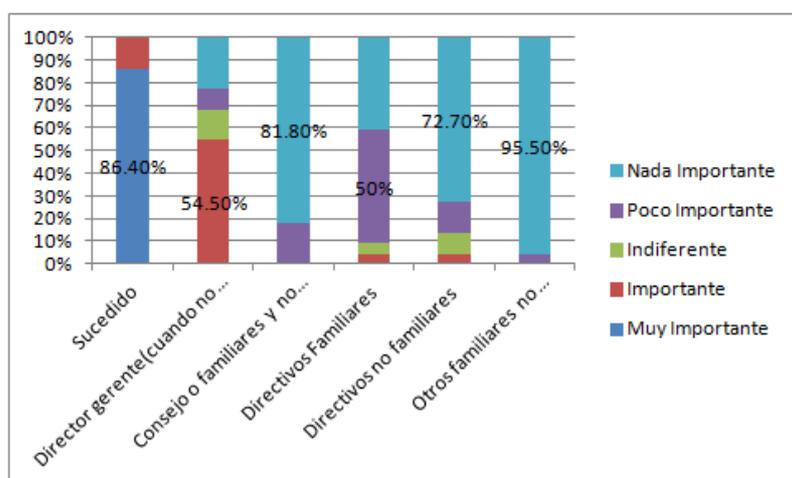


Gráfico No. 20. Fuente: Elaboración propia.

Con relación al grado de influencia en la decisión final para el entrenamiento de los sucesores poderosos apreciar lo siguiente:

Tabla No. 21

<b>PARTICIPACIÓN EN LA DECISIÓN</b>	<b>Muy Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Nada Importante</b>
-Sucedido	68.20%	31.80%	0%	0%	0%
-Director gerente(cuando no sea el sucedido)	4.50%	22.70%	54.50%	4.50%	13.60%
-Consejo o familiares y no empleados	0%	0%	0%	27.30%	72.70%
-Directivos Familiares	0%	9.10%	13.60%	22.70%	54.50%
-Directivos no familiares	0%	4.10%	9.10%	9.10%	77.30%
-Otros familiares no consejeros y no trabajadores.	0%	22.70%	4.50%	0%	72.70%

El entrenamiento de los sucesores descansa en manos del sucedido y del director o gerente, según se aprecia en la tabla anterior. Se entiende que el nivel de importancia que reviste la influencia del sucedido es de 68.2% en la valoración de muy importante y si se da esto al 31.8% de valoración importante, tendríamos un total del 100%.

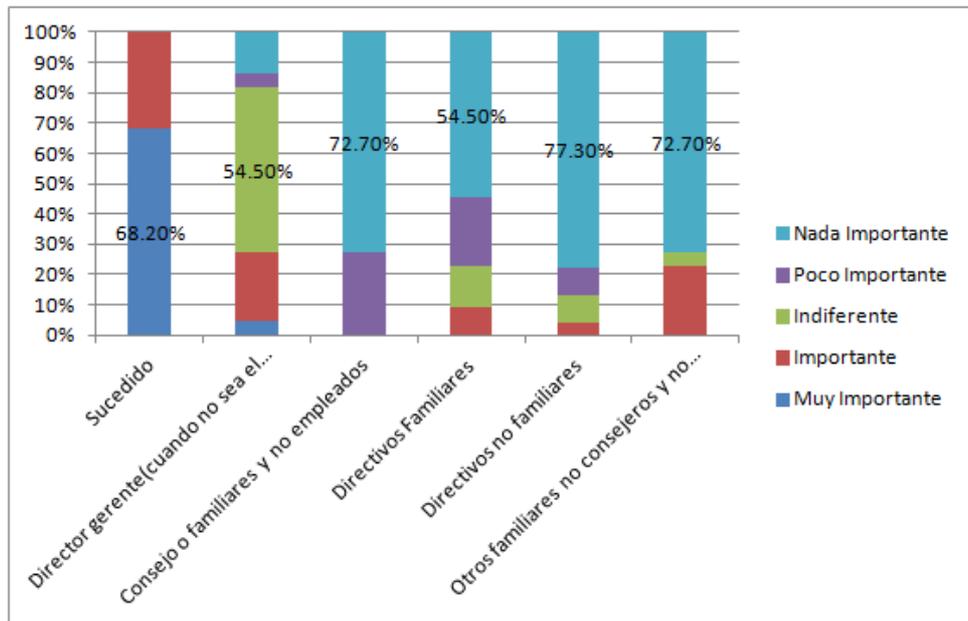


Gráfico No. 21. Fuente: Elaboración propia.

Podemos analizar en la siguiente tabla como influye la participación en la decisión con relación a la formación que deben de recibir los sucesores.

### Formación que recibirán los sucesores.

Tabla No. 22

PARTICIPACIÓN EN LA DECISIÓN	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante
-Sucedido	59.10%	31.80%	4.50%	0%	4.50%
-Director gerente(cuando no sea el sucedido)	13.60%	13.60%	40.90%	9.20%	22.70%
-Consejo o familiares y no empleados	0%	4.50%	4.50%	13.60%	77.30%
-Directivos Familiares	0%	0%	4.50%	22.70%	72.70%
-Directivos no familiares	0%	4.50%	4.50%	4.50%	86.40%
-Otros familiares no consejeros y no trabajadores.	0%	4.50%	4.50%	4.50%	86.40%

La influencia del sucedido en la decisión respecto a la formación que debe recibir el sucesor descansa fundamentalmente en el sucedido, quien, a decir de los entrevistados, influye con

una valoración de 59.1% en la escala de muy importante y un 31.8% para sumar un total de 98%.

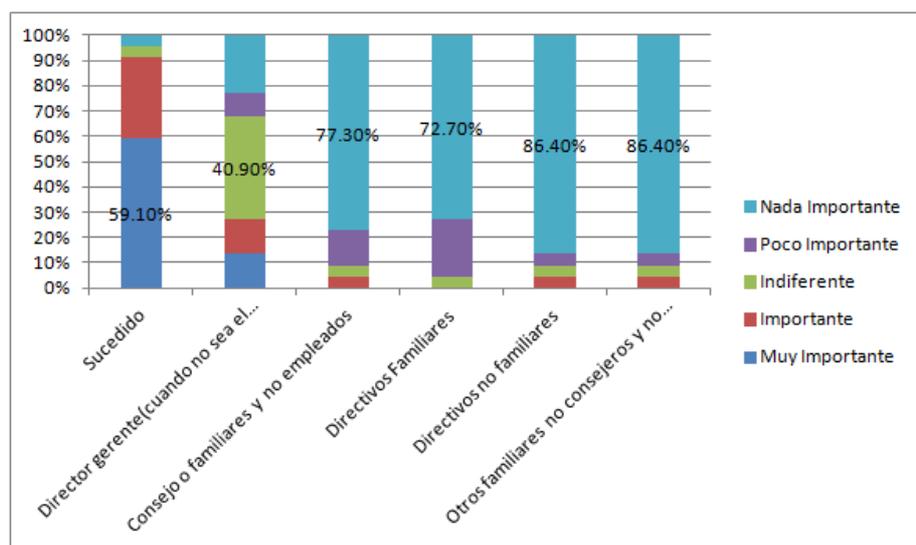


Gráfico No 22. Fuente: Elaboración propia.

A continuación vemos el peso que tiene cada quien para las elecciones de los puestos claves de dirección dentro de la empresa.

### Elección de los puestos claves de dirección.

Tabla No. 23

PARTICIPACIÓN EN LA DECISIÓN	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante
-Sucedido	45.50%	50%	4.50%	0%	0%
-Director gerente(cuando no sea el sucedido)	13.60%	40.90%	27.30%	0%	18.20%
-Consejo o familiares y no empleados	0%	0%	18.20%	9.10%	72.70%
-Directivos Familiares	4.50%	0%	13.60%	18.20%	63.60%
-Directivos no familiares	0%	0%	4.50%	9.20%	86.40%
-Otros familiares no consejeros y no trabajadores.	0%	0%	0%	0%	100%

La elección de los puestos claves de dirección o gerencia quedan en manos del sucedido con una puntuación de 95.5% entre las escalas de valoración de muy importante e importante. Al sucedido le sigue el director o gerente general con una puntuación de 54.5% en las escalas de muy importante e importante.

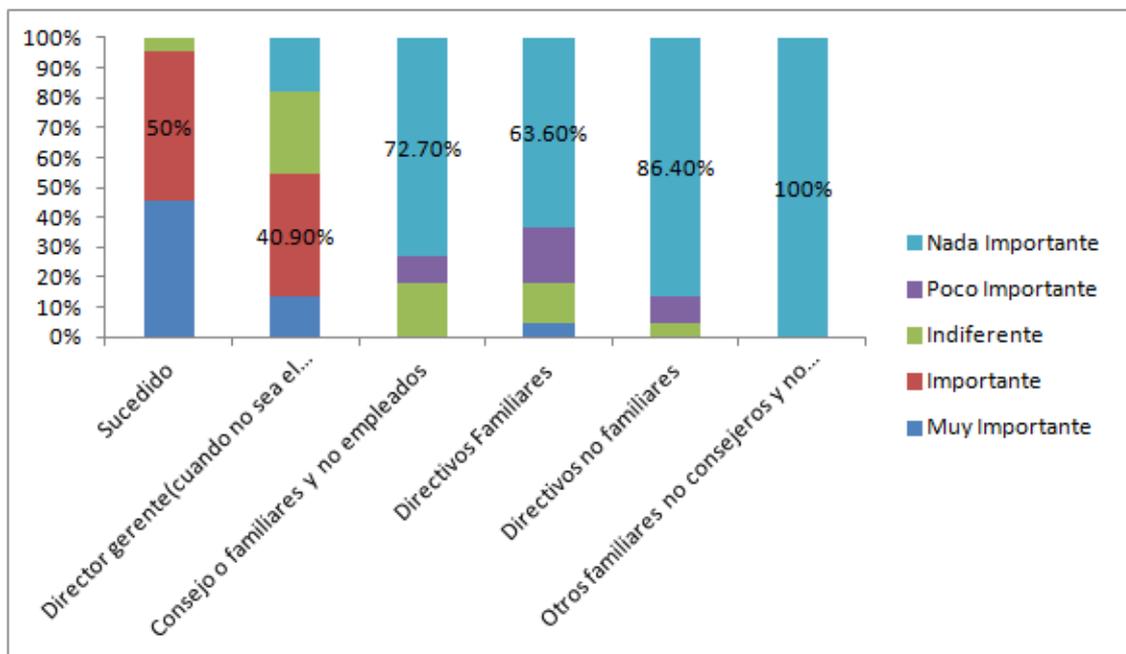


Gráfico No 23. Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 24

	¿Qué resultados aspira la familia de la empresa?			
	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
<b>Padre</b>	0%	0%	0%	100.00%
<b>Hijo</b>	0%	14.30%	85.70%	0%
<b>Empleado no familiar</b>	8.30%	16.70%	58.30%	16.70%

### ¿Qué resultados aspira la familia de la empresa?

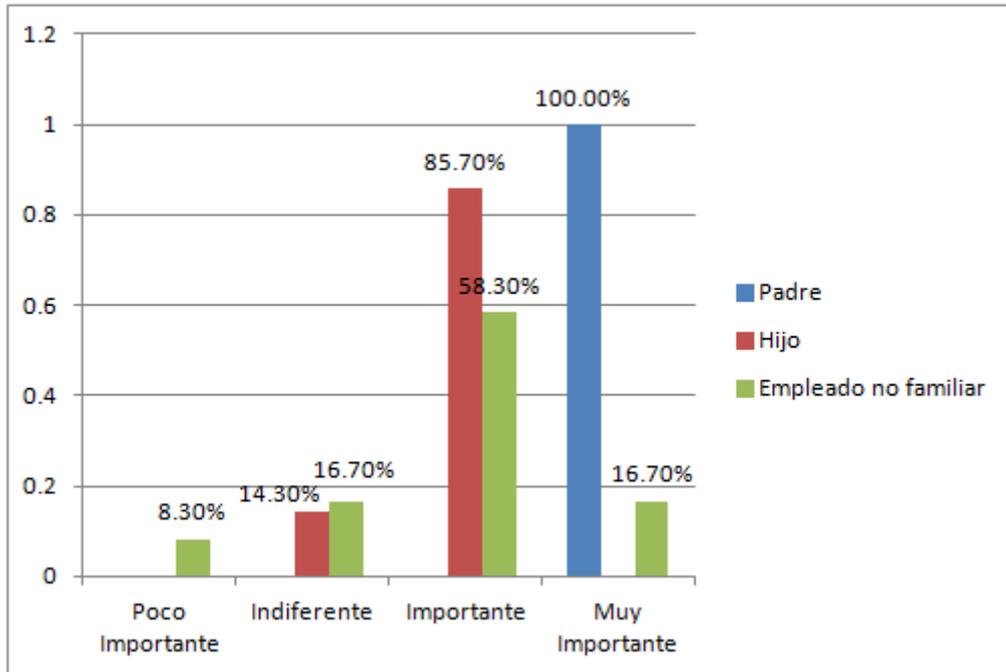


Gráfico No 24. Fuente: Elaboración propia.

Al conglomerar los resultados que esperan la familia de la empresa en su desarrollo encontramos que los hijos o sucesores consideran como importante, con un 85.7%, los empleados no familiares importante con un 58.3%, y al fundador o padre como muy importante con un 100%. Mostrando así que la empresa sería la columna principal de sostenibilidad de la familia.

Tabla No. 25

		Sucesión de la empresa.		
		Nada Importante	Poco Importante	Indiferente
¿Dentro de la empresa usted es?	Padre	33.30%	66.70%	0%
	Hijo	57.10%	28.60%	14.30%
	Empleado no familiar	66.70%	33.30%	0%

### Sucesión de la empresa.

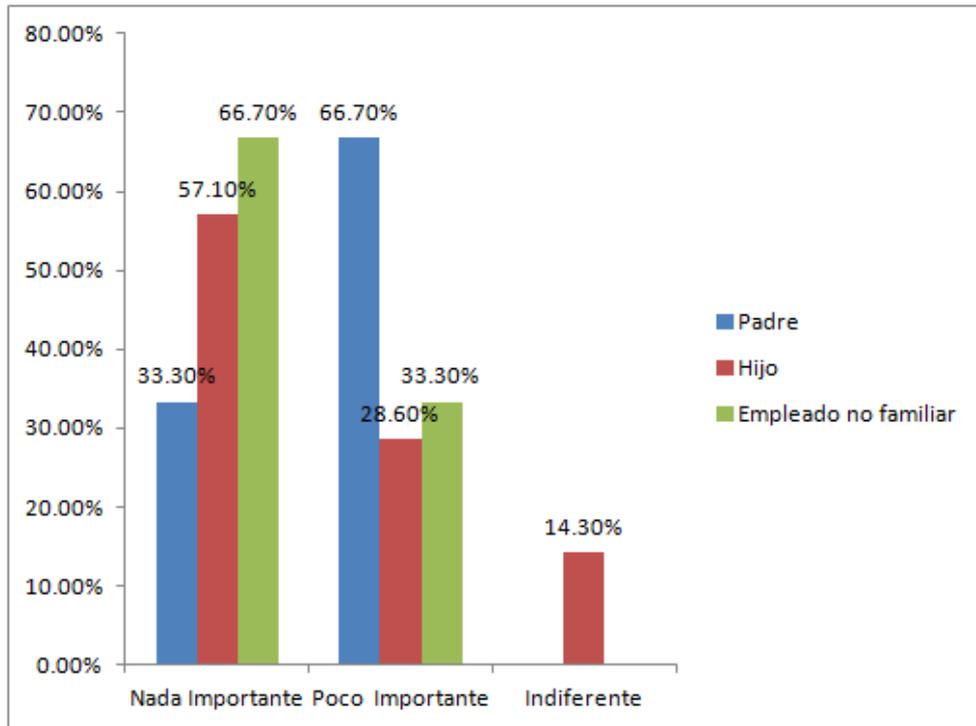


Gráfico No 25. Fuente: Elaboración propia.

Debido a los resultados realizado entre los encuestados y la sucesión de la empresa en los temas de reuniones en ambientes externos a la empresa en cuanto al plan sucesoral, al fundador le es poco importante la preparación del sucedido con un total de 66.7%, mientras que al hijo le es indiferente con un 14.3%, y al empleado no familiar lo considera como poco importante. Poniendo esto como manifiesto que no existe dentro de las empresas un plan sucesoral, ni una concienciación del mismo, ya que tanto para el entorno de la empresa como la familia no es considerado como importante en los temas de reuniones.

Tabla No. 26

		Capacidad para asumir riesgo	
		Importante	Muy Importante
¿Dentro de la empresa usted es?	Padre	0%	100.00%
	Hijo	14.30%	85.70%
	Empleado no familiar	41.70%	58.30%

### Capacidad para asumir riesgos.

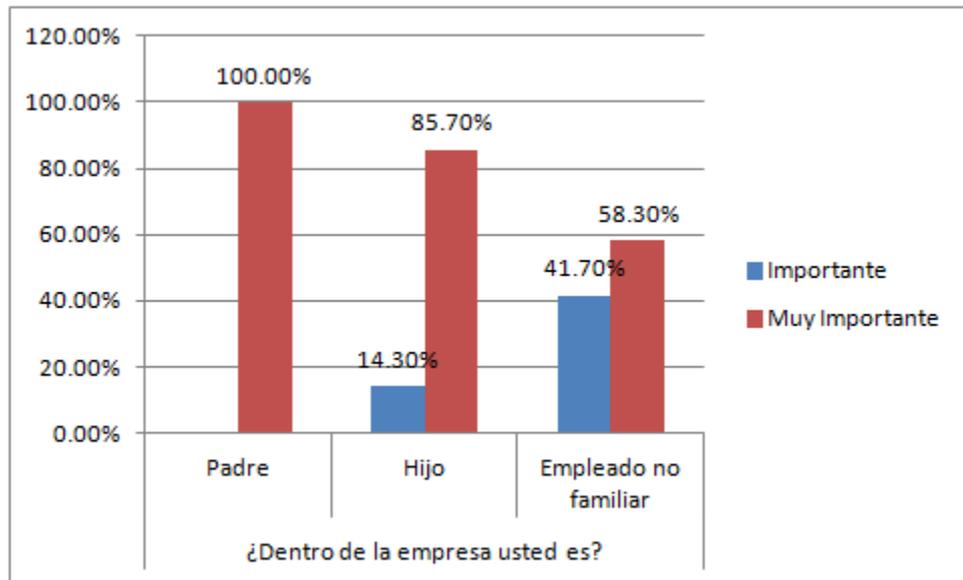


Gráfico No 26. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la capacidad para asumir riesgos según las cualidades que debe de tener el sucesor, el fundador considero que era muy importante con un 100%, mientras que para el hijo era muy importante con un 85.7%, y a los empleados no familiares lo consideraron también como importante con un 72.7%. Al verificar estas graficas nos encontramos con un fundador que lucha por la permanencia de su empresa, y un sucesor que le interesa la continuidad de la misma, hasta tal punto que los empleados no familiares se identificaron con la empresa y consideran importante su permanencia en el mercado ante posibles riesgos, quiere decir que existe tanto en la persona del sucesor como de los colaboradores fidelización con la empresa.

Tabla No. 27

	Confianza de los familiares.	
	Importante	Muy Importante
<b>Padre</b>	33.30%	66.70%
<b>Hijo</b>	57.10%	42.90%
<b>Empleado no familiar</b>	41.70%	58.30%

### Confianza de los familiares.

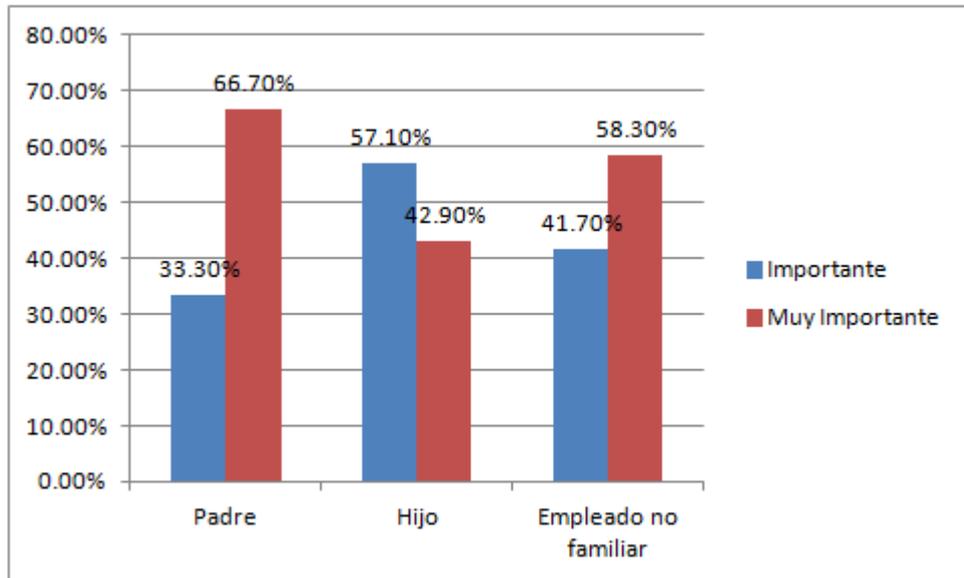


Gráfico No 27. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la confianza de los familiares con relación a la sucesión vemos que el fundador o padre considera muy importante con un 66.7%, mientras que para el hijo es importante con un 57.1%, y para el empleado no familiar es muy importante con un 58.3%, con esto podemos llevar a cabo una mejor armonía familiar y empresarial dentro de la misma.

Tabla No. 28

	Tipo de Liderazgo Empresarial.			
	Un gerente externo al ámbito familiar.	Un gerente que pertenezca a la familia.	Un grupo interno y externo a la familia.	Un grupo familiar solamente.
<b>Padre</b>	33.30%	66.70%	0.00%	0.00%
<b>Hijo</b>	28.60%	71.40%	0.00%	0.00%
<b>Empleado no familiar</b>	33.30%	41.70%	16.70%	8.30%

### Tipo de liderazgo empresarial.

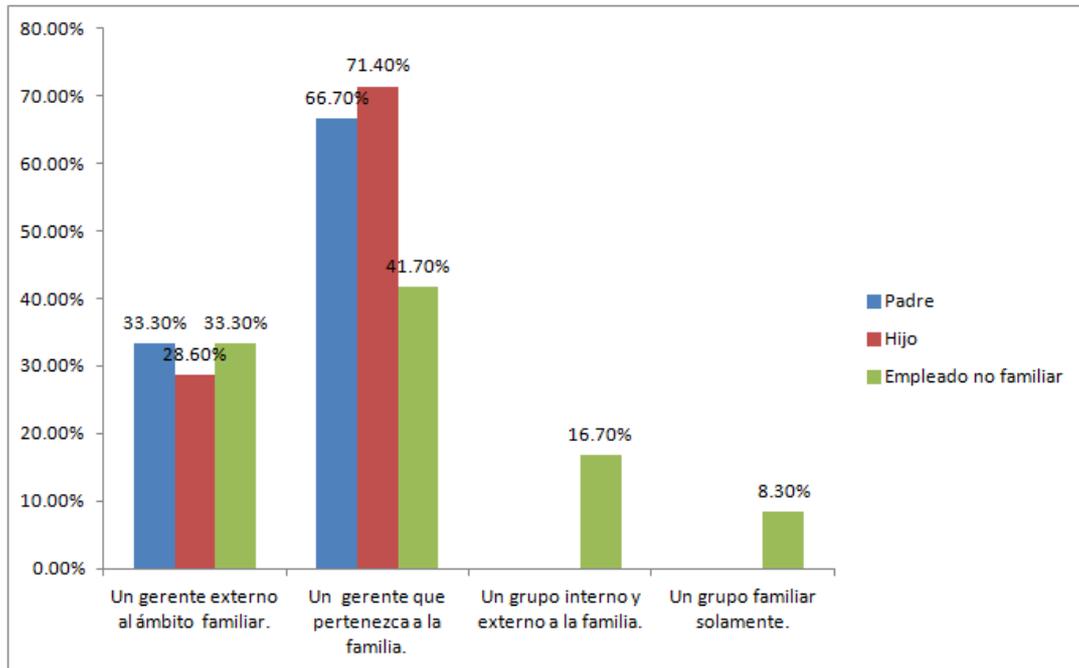


Gráfico No 28. Fuente: Elaboración propia.

Según el tipo de liderazgo del grupo empresarial, tenemos que, en lo referente al gerente externo al ámbito familiar el fundador considera poco importante con un 30.30%, considerando como importante un gerente que pertenezca a la familia con un 66.70% en la persona del fundador, y un 71.40% para el hijo, mientras que para el empleado no familiar el gerente debe pertenecer a la familia con un 41.70% de importancia. En este cruce se visualiza el interés que existe en tanto en el grupo de empleados no familiares, y en la persona del fundador y el sucesor, esto quiere decir que existe un interés de la permanencia del negocio en el mercado, con los propósitos de su fundador.

Tabla No. 29

	Participación en el entrenamiento de los sucesores. Influencia: Sucedido	
	Importante	Muy Importante
<b>¿Dentro de la empresa usted es?</b>		
Padre	0.00%	100.00%
Hijo	28.60%	71.40%
Empleado no familiar	41.70%	58.30%

**¿Participación en el entrenamiento de los sucesores? Influencia: Sucedido**

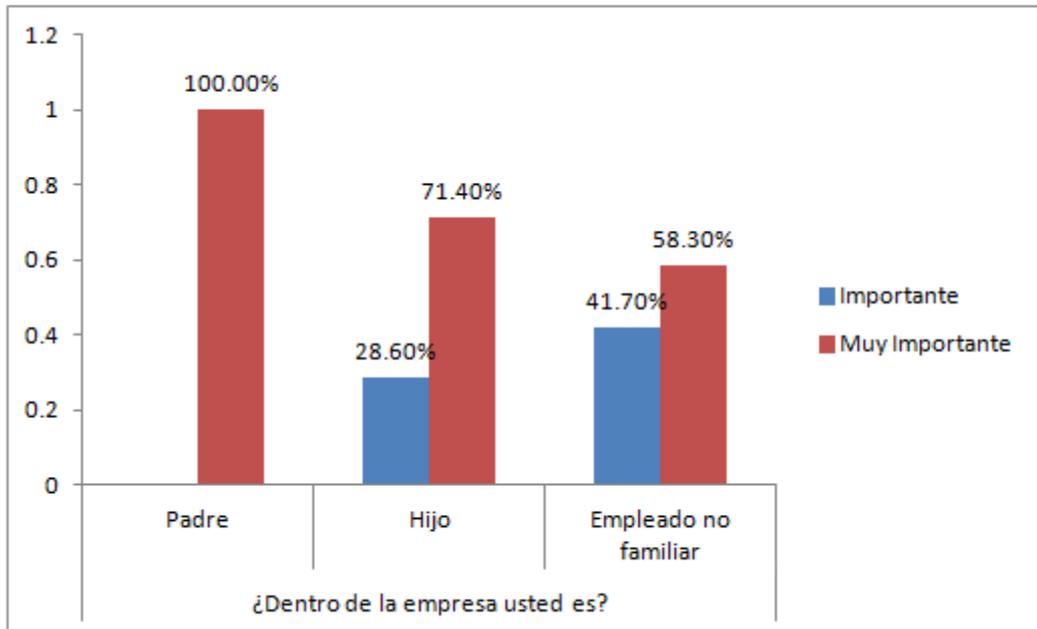


Gráfico No 29. Fuente: Elaboración propia.

Para el padre fundador es muy importante con un 100% la participación en el entrenamiento de los sucesores, mientras que para los hijos esto solo ocupa importancia con un 71.40%, para los empleados no familiares, es de grado muy importante ya que poseen un 58.30%.

Tabla No. 30

		¿Elección de los puestos claves de dirección? Influencia: Sucedido		
		Indiferente	Importante	Muy Importante
¿Dentro de la empresa usted es?	Padre	0.00%	100.00%	0.00%
	Hijo	14.30%	28.60%	57.10%
	Empleado no familiar	0.00%	50.00%	50.00%

### ¿Elección de los puestos claves de dirección? Influencia: Sucedido

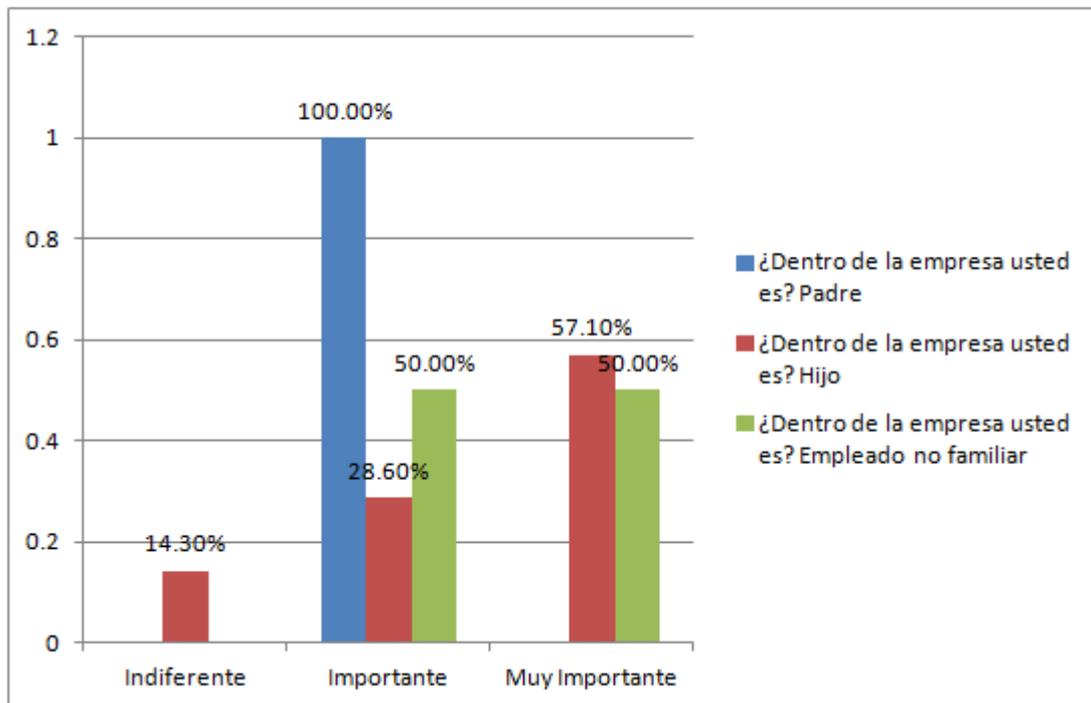


Gráfico No 30. Fuente: Elaboración propia.

Para la elección de los puestos claves de dirección vemos que para el padre es muy importante con un 100%, y para el hijo es muy importante con un 57.10%, para el empleado no familiar en importante con un 50.00%

Tabla No. 31

		Objetivos de la Empresa: Generar posibilidades para los hijos		
		Indiferente	Importante	Muy Importante
¿Dentro de la empresa usted es?	Padre	66.70%	0.00%	33.30%
	Hijo	0.00%	42.90%	57.10%
	Empleado no familiar	0.00%	50.00%	50.00%

## Objetivos de la Empresa: Generar posibilidades para los hijos.

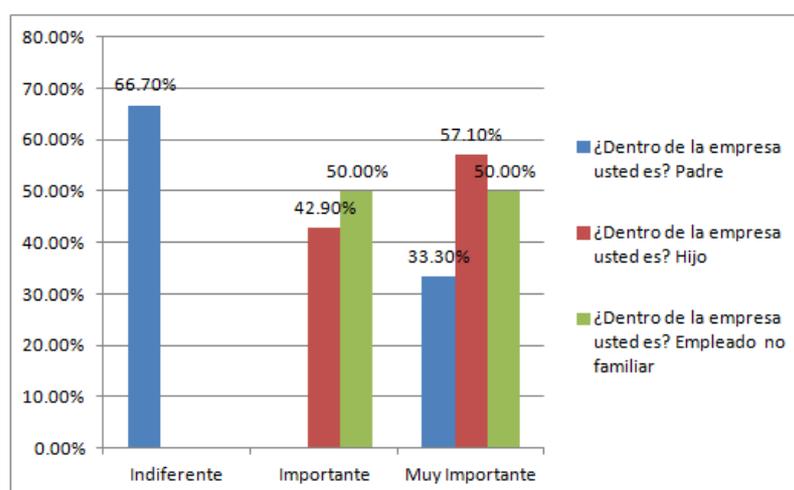


Gráfico No 31. Fuente: Elaboración propia.

Cuando preguntamos el interés de la empresa para generar posibilidades para los hijos o sucesores nos encontramos que para el padre es indiferente con un 66.7%, mientras que para el hijo es muy importante con un 57.1% y para el empleado no familiar es muy importante con un 50%. Aquí evidenciamos parte esencial de nuestro estudio, el fundador no quiere que su legado desaparezca, y busca la forma de perpetuar su nombre jurídico por muchos años y hasta piensa en que este no debe desaparecer, pero no utiliza los medios para crear una sucesión correcta, teniendo en su persona, toda la responsabilidad de la empresa y las tomas de decisiones, imposibilitando que el sucedido pueda empaparse de los lineamiento necesarios para tomar las riendas de la empresa.

Tabla No. 32

		Estilo del Sucesor	
		Estilo Monarca	Estilo Embajador
¿Dentro de la empresa usted es?	Padre	100.00%	0.00%
	Hijo	28.60%	71.40%
	Empleado no familiar	50.00%	50.00%

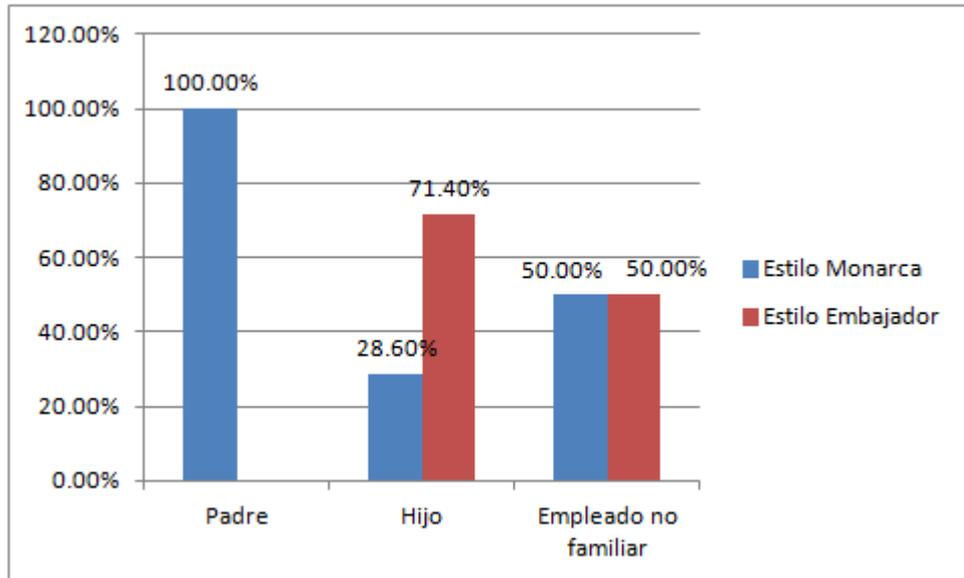


Gráfico No 32. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al estilo de sucesor las muestras arrojan, que para el padre su función de monarca es de suma importancia con un 100%, mientras que para el hijo este figura es de poca importancia con un 28.60%, en lo referente a los empleados no familiares tenemos un muy importante con un 50.00%.

Se evidencia una vez más que el fundador considera que en su persona es donde debe descansar todo el peso de la empresa con los estilos de monarca y embajador.

## Conclusiones

En esta investigación pudimos apreciar claramente la carencia de los planes sucesorales para llevar a cabo una buena transferencia generacional de mando en las empresas estudiadas, encontramos como presentan un desafío para su continuidad.

Después de analizar los datos se concluye de la siguiente manera:

- ✓ En cuanto a las informaciones generales arrojadas por las muestras, se puede notar la carencia que existe de un plan sucesoral, que exprese detalladamente las características principales que debería poseer un posible sucesor. Las empresas tampoco cuentan con un consejo de familia ni un protocolo que establezca los lineamientos a seguir por la familia. Estos tres factores indican como las empresas familiares del sector construcción carecen de una formalidad dentro de sus empresas y esto no permite la perdurabilidad en el mercado ante un traspaso generacional.

Por otro lado se determinó que en la totalidad de las empresas encuestadas existe un consejo de administración; el mismo sería de gran ayuda, para la elección de los posibles sucesores y la formación que ellos podrían obtener.

- ✓ Mediante los resultados arrojados por los órganos de gobierno empresarial se determinó que en los temas de reuniones tratados fuera del ámbito empresarial no se toman en consideración la sucesión ni la entrada de nuevos miembros familiares a la empresa. Sin embargo, el proceso de continuidad empresarial debe de empezar desde muy temprana edad en los posibles sucesores, ya sean ligados en los temas que conciernen a la empresa y así poder desarrollar un proceso de transferencia generacional de mando futuro. Comprobando así que los familiares muestran un bajo interés en los temas de sucesión.
- ✓ Ya conocemos que el traspaso de mando en las empresas familiares es una de las modalidades más comunes y por esto las empresas deberían de asumir el reto principal que es la sucesión. En cuanto a la transferencia generacional de mando se refiere, los encuestados mostraron una gran importancia en asumir retos encabezando

proyectos de alta envergadura seguida de las colaboraciones con las asignaciones de los objetivos y metas alcanzar por la organización. Estas características son muy importantes para la planificación de la transferencia de mando.

- ✓ En cuanto a los aspectos que a los encuestados le gustaría que poseyera un traspaso generacional de mando entre una generación a otra, es la colaboración de las actividades diarias de la empresa con un porcentaje por encima del cincuenta por ciento, es decir que ellos prefieren que los posibles sucesores colaboren directamente entre generaciones y la empresa, y tener un roce más directo con los sucesores y sucedido, con esto se pudiera mejorar la preparación de la sucesión.
- ✓ Las características principales que se estudiaron en la presente investigación con relación a las exigencias a un posible sucesor serían: Inteligencia, independencia, emprendimiento, creatividad, competencia para la dirección estratégica, habilidad para la resolución de conflictos entre otras. Con estas características el posible sucesor podría llevar a cabo de manera eficiente y eficaz la dirección de la empresa.
- ✓ El liderazgo empresarial correspondiente al manejo de la empresa, manifestado por los encuestados es la elección de un gerente perteneciente a la familia. Sin embargo las toma de decisiones final ante la elección de un posible sucesor y todo lo que concierne a la empresa recaen sobre el sucedido, evidenciando la falta de delegación a los directores familiares y no familiares dentro de la empresa. Con estas muestras de poder que posee el fundador, la empresa podría presentar muchos problemas ante una posible sucesión.
- ✓ Los estilos de sucedido más relevante en esta investigación fueron el monarca y el estilo embajador. Las empresas del sector se ven afectadas luego del paso de la primera generación debido al carácter que presentan sus fundadores dentro las empresas familiares, ya bien se definieron los estilos monarca como una persona que nunca abandona su puesto dentro de la empresa y se mantiene hasta su muerte, y luego el embajador con delegar el mando y siempre manteniendo el vínculo hasta la muerte del mismo. Con estos estilos las empresas familiares no podrían establecer un adecuado traspaso generacional de mando de manera satisfactoria y por tanto tienden a desaparecer en su segunda generación.

Finalmente, en las investigaciones realizadas a las diferentes empresas pertenecientes al sector construcción de Santo Domingo, Distrito Nacional, no muestran, un interés contundente en cuanto a sucesión se refiere, entonces por esto y muchas razones más las empresas familiares del sector tienden a desaparecer por completo ante una segunda generación.

## **Recomendaciones.**

La sucesión en las empresas familiares dominicanas del sector construcción, carecen de una formación formal con lineamientos que aseguren la permanencia en el mercado, luego de la sucesión generacional de mando.

Después de haber analizado las muestras arrojadas en la investigación y realizar las conclusiones que merece la misma, de manera siguiente se presentan las recomendaciones que podrían implementar las empresas familiares del sector construcción:

- Primeramente se tiene como objeto principal el establecimiento de un protocolo familiar que permita establecer los lineamientos entre la empresa y la familia. Cabe destacar que este podría ser factible en todas las empresas familiares. El mismo debe de tener como objetivo principal velar los intereses familiares y de la empresa para así establecer un mejor traspaso generacional de mando en un futuro. El consejo de administración debe de mediar entre ambas para no perjudicar a ninguna de las partes. Con este podría llevarse a cabo una armonía entre la empresa y la familia evitando conflictos familiares.
- En la creación de un ente regulador o un órgano de gobierno familiar, es recomendado el establecimiento de un consejo familiar compuesto por toda aquella persona que pertenezca a la familia. Mediante el mismo se pueden trazar las reglas desde un inicio e ir preparando los posibles sucesores a los posibles retos que podrían enfrentar en una futura sucesión.
- Se recomienda que el consejo familiar en conjunto del consejo de administración preparen un plan estratégico sucesoral que permita a la empresa una continuidad a través del tiempo de generación en generación. Los mismos tienen la potestad de trazar los lineamientos, características y preparación que deberían poseer un sucesor. Este servirá para esclarecer las ideas, pensamientos e ideales a seguir para la sostenibilidad empresarial. Es importante destacar que toda la familia deberá participar en este plan, para evitar conflictos indebidos dentro de la misma.

Este plan debe accionar por los menos con dos años de antelación de la posible sucesión, con la intención de asegurar que el sucesor posea los conocimientos necesarios para la acción en general de la empresa, y así también ir formando su liderazgo y toma de decisiones frente a los colaboradores no familiares de la empresa.

Concientizar a los sucesores generacionales que pueden ocupar cargos gerenciales que no tienen que ser directamente el cargo de director general, y que su participación en la empresa es de vital importancia para el desarrollo familiar.

- Es importante que las empresas familiares sean asesoradas bajo una firma privada. Estas podrían proporcionar una mejor ayuda para el diseño de toda la estructura organizacional que debería llevar a cabo una empresa familiar; plan sucesoral, consejo familiar, entre otras. La falta de experiencia sobre los temas sucesorales pueden llevar a la empresa a tomar una errónea decisión y a la vez llevar la misma a la desaparición del mercado al enfrentar una posible transferencia generacional de mando.

## Bibliografía.

- Poza, Ernesto J.; (2004). *Empresas Familiares*. Latin America: Cengage Learning.
- Bocatto, Eduardo; Gispert, Carles; Rialp, Josep;. (2010). Family-owned business succession : the influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members ; evidence from Spanish firms. *Journal Small Business Management*. Vol.48, Issue 4 , 497-523.
- Luján, Orlando;. (30 Junio,2000). La sucesión en la empresa familiar. *Reforma, Expansión, Mexico D.F.* , 10.
- Gassó, Maribel;. (2010 йил 24-Marzo). Empresas Familiares y sus retos ante la crisis global. *Listin Diario* , p. 3E.
- Codopyme. (2010). Estadísticas dell sector empresarial. *Revista Infopyme* , 15.
- Conti, Carlos A.;. (2008). *Empresas Familiares*. Buenos Aires: Instituto de la Empresa Familiar.
- MacConaughy, Daniel L.;. (1997). *The Influence of family business size on management activities, styles and sheracteristics: an international analysis*. Springfield: Department of Management Springfield College.
- Rosenblatt, P. C.;. (1985). *La conspiración de la sucesión*. Connecticut: Clasicos de FBR en español.
- Handler, Frank;. (1989). *Global Structures and the events of 1989*. Berlín: Centre for the humanities and social sciences of the research academy.
- Barry, B.;. (1989). *El desempeño de la empresa familiar*. Madrid.
- Ginebra, Joan;. (2005). *Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad*. Panorama Editorial.
- Gómez-Betancourt, Gonzalo;. (2006). *Son iguales todas las empresas familiares*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Lansberg, Iván. (1999). *Los sucesores en la empresa familiar: Como planificar la continuidad*. Buenos Aires: Management.
- Brockhaus, Peter;. (1980). *Basic and Advance techniques*. Washinton D.C.: ULRICH Stanciu.
- Gaultier, G. A. (1974). *Los valores del fundador: Las empresas personales y familiares*. Galicia: Universidad Autonoma de Barcelona.
- Dodero, Santiago;. (2008). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Revista Temas de Management* , 9-12.
- Diaz, M. A.;. (2007). *Principales retos de la empresa familiar*.
- Amat, Joan M.;. (2005). *La sucesión en la empresa familiar*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Corona, Juan;. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Colpo, S. O.;. (2008). *La triología del éxito de una empresa familiar*. Quito.

- Gimeno, Alberto;. (2004). *El desempeño en la empresa familiar*. Madrid.
- Lach, Peter;. (1990). *La empresa familiar*. Londres: Management.
- Gallo, Miguel A.;. (1998). *La sucesión en las empresas familiares*. Barcelona: CEGE Creaciones Gráficas, S.A.
- Chrisman, James;. (2011). Current trends and future directions in family business management studies: towards a theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, Issue 6 , 1107-1119.
- Schoorman, Davis; Donaldson, L.;. (1997). Personal Leadership Poverty: A Biblical Concept for Developing Transformative Leaders. *Journal Of Corporate* , 599-617.
- Morck, Randall; Yeung, Bernard;. (2010). The Economist of Concentrated Ownership and Family. *Annual review of financial economics* , 261-300.
- Lincoln, Chao;. (1993). *Estadísticas para las ciencias administrativas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family Firms. *Journal of Finance* , 1-47.
- Goel, Sanjay; Randoy;. (2003). La creación de valor en la empresa familiar. *Revista de estudios empresariales* , 5-20.
- Gersick, Kelin E.;. (1997). *Empresas Familiares: Generación a Generación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Drucker, Peter;. (2006). *La planificación de la sucesión: Una asignatura pendiente*. Valencia: Grupo Editorial Norma.
- Cantos, Jose M.;. (2006). *La sucesión en la empresa familiar*. Valencia: Grupo Editorial Norma.
- Guerrero, Manuel;. (2011 йил 01-Septiembre). *Evolución de la empresa familiar: Cinco Obstaculos para la solución conjunta de problemas*. From Grandes Pyme Web Site: <http://jcvalda.wordpress.com>
- Gaultier, O. G. (1974). *El Futuro de las Empresas Personales y Familiares*. España: Asociación para el Progreso de la Dirección.
- F. Casado,A. Olcese, P. Nueno, J. Roure. (2005 йил Abril). Buen Gobierno en La Empresa Familiar. *Instituto de La Empresa Familiar* .
- Tapies, J. (2007). El Proceso de Sucesion en la empresa familiar. *IESE Business School* , 13.
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesion en las empresas familiares*. Barcelona: CEGE Creaciones Gráficas, S.A.
- F. Casado,A. Olcese, P. Nueno, J. Roure. (2005 йил Abril). Buen Gobierno en La Empresa Familiar. *Instituto de La Empresa Familiar* .
- Pizarro Aranguren, o Garrido Lecca, Cordova Cayo. (2006). Manual de buen Gobierno para Empresas Familiares. 42-54.
- Dodero, S. (2008). el ciclo de Vida de las empresas Familiares . *Temas de Managment* , 9-12.

S.Colpo, O. (2008). La triología del éxito de una empresa familiar. *CEO-Empresas Familiares* , 6-12.

Díaz, M. A. (2007). Principales Retos de la Empresa Familiar.

Longenecker, e. a. (1994). *Small Business Management. An Entrepreneurial Emphasis*. Cincinnati, Ohio, USA: South-Western Publishing Co.

Inversiones, F. M. *Desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, Empresas Familiares*.

Pedro Nueno, Carlos Sancho, Alfonso Chiner, Joan de Dou, Pablo Cardona. (2007). El proceso de Sucesión en la empresa familiar. *Expansion* .

Gimeno, A. (2004). *El Desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables*.

Conti, C. A. (2009). *Empresas Familiares*.

# **Anexos**

## CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

### EMPRESA:

#### I. Información General

1. ¿Dentro de la empresa usted es?

Padre

Hijo

Empleado no familiar

2. ¿En qué rango de edad usted se encuentra?

20-30

30-40

40-50

50-60

60 o más.

3. ¿Qué tipo de formación profesional posee usted?

Ninguno

Básicos

Secundarios

Grado

Post-Grado

4. ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa?

0 a 5 Años.

5 a 10 Años.

10 a 20 Años.

Mayor de 20 Años.

5. ¿En qué generación se encuentra la empresa familiar?

1era Generación (Fundadores)

2da Generación (Hijos de Fundadores)

3era Generación (Nietos de Fundadores)

6. ¿La empresa es dirigida por?

1era Generación (Fundadores)

2da Generación (Hijos de Fundadores)

3era Generación (Nietos de Fundadores)

Un miembro externo a la familia.

7. ¿La Empresa cuenta con un consejo de administración?

Si.

No.

8. ¿Cuentan con un consejo familiar?

Si.

No.

9. ¿Existe un protocolo familiar preestablecido?

Si.

No.

## II. Organos de gobierno empresarial

- 1- Califique del 1 al 5 cuando 1 es de menor importancia y 5 de mayor importancia con relación a los resultados que puede obtener la empresa mediante charlas, reuniones y acontecimientos familiares fuera de la empresa:

TEMAS DE LAS REUNIONES	VALORES				
	1	2	3	4	5
Qué resultados aspira la familia de la empresa.	1	2	3	4	5
Sucesión de la empresa.	1	2	3	4	5
Rendimientos esperados por los familiares en la empresa.	1	2	3	4	5
Sobre el desempeño de la empresa.	1	2	3	4	5
Entrada de nuevos miembros familiares a la empresa.	1	2	3	4	5
Resolución de conflictos.	1	2	3	4	5
Consejos sobre sus carreras profesionales.	1	2	3	4	5
Lazos familiar externos a la familia.	1	2	3	4	5

- 2- Si su empresa posee un consejo de familia rellene las casillas correspondiente a la misma de lo contrario tome las valoraciones del lado del Consejo de Administración. Donde 1 es de menor importancia y 5 de mayor importancia:

Colaborar en decisiones y actividades operativas de la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Darle visto bueno al presupuesto empresarial.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Delimitar los valores y responsabilidades que guían a la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Delimitar una estrategia en el largo plazo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Delimitar una programación de la sucesión.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esquematizar el protocolo familiar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Examinar los resultados arrojados por la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Examinar el protocolo familiar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Examinar los desenvolvimientos de puestos estratégicos de dirección.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Implementar relaciones con un grupo externo para adquirir recursos que puedan enriquecer la organización para el desarrollo de la misma.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mediar en temas familiares que puedan perjudicar a la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Toma de decisiones sobre la entrada de nuevos integrantes familiares.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vigilar los recursos de la familia dentro de la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### III. Recursos humanos empresarial

- 1- Qué cantidad de puestos gerenciales tienen una dependencia directa del Gerente General de la organización: \_\_\_\_\_
- 2- Cuál sería la cantidad de gerentes familiares existente en la organización: \_\_\_\_\_
- 3- Existen un manual en recursos humanos con relación a descripciones de puestos para ocupar los puestos gerenciales entre otros: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

### IV. Transferencia generacional de mando.

- 1- Seleccione que tipo de planificación de la sucesión presenta la empresa:

\_\_\_ La organización no cuenta con un plan de sucesión por escrito que suplemente al próximo sucesor o que haya cumplido con los requisitos para el último traspaso de generacional.

\_\_\_ La organización cuenta con un plan de sucesión por escrito que suplemente al próximo sucesor o que haya cumplido con los requisitos para el último traspaso de generacional.

**Que elementos de los siguientes contiene el proceso de sucesión:**

\_\_\_ Es definida la forma en que se elige a los sucesores.

\_\_\_ Están definidos los requerimientos específicos de deben cumplir los sucesores.

\_\_\_ Es comunicado a todos los empleados quienes pudieran ser los posibles sucesores.

\_\_\_ Existen un entrenamiento base para los futuros sucesores.

\_\_\_ Se especifican los cargos y problemáticas entre los aspirantes que no han podido alcanzar la posición del líder a suceder.

\_\_\_ Se recolectan inesperadas acciones y alternativas de todo tipo.

**2- Califique del 1 al 5 cuando 1 es de menor importancia y 5 de mayor importancia con relación a los resultados que se le puede exigir a un sucesor:**

	VALORES				
Afinidad con los objetivos y personalidad del líder.	1	2	3	4	5
Capacidad para asumir riesgos.	1	2	3	4	5
Competencia para la dirección estratégica.	1	2	3	4	5
Compromiso con el negocio.	1	2	3	4	5
Confianza de los familiares.	1	2	3	4	5
Confianza en sí mismo.	1	2	3	4	5
Creatividad.	1	2	3	4	5
Edad del sucesor.	1	2	3	4	5
Emprendedor.	1	2	3	4	5
Experiencia en los negocios familiares.	1	2	3	4	5
Experiencia externa en puestos directivos.	1	2	3	4	5
Experiencia y habilidades en el departamento de ventas.	1	2	3	4	5
Experiencia y habilidades financieras.	1	2	3	4	5
Género.	1	2	3	4	5

Habilidad para la resolución de conflictos.	1	2	3	4	5
Habilidades para las relaciones personales.	1	2	3	4	5
Independencia.	1	2	3	4	5
Integridad.	1	2	3	4	5
Inteligencia.	1	2	3	4	5
Nivel de educación.	1	2	3	4	5
Orden de nacimiento.	1	2	3	4	5
Porcentaje de participación en el capital.	1	2	3	4	5
Respetado por los empleados.	1	2	3	4	5
Respeto de los familiares empleados.	1	2	3	4	5
Respeto de los familiares no empleados.	1	2	3	4	5
Trayectoria y desempeño pasado.	1	2	3	4	5

**3- Califique del 1 al 5 cuando 1 es de menor importancia y 5 de mayor importancia con relación al proceso de transferencia generacional de mando en la organización.**

	VALORES				
Asignaciones de retos para de una tarea específica para manifestar su capacidad de desempeño.	1	2	3	4	5
Capacitación de poca formalidad en las habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5
Capacitación mediante entrenamiento y desarrollo a nivel interno.	1	2	3	4	5
Colaborar con el plan estratégico.	1	2	3	4	5
Colaborar con las asignaciones de objetivos y metas alcanzar por la organización.	1	2	3	4	5
Contar con un nivel de capacitación en distintas áreas de gerencia, diplomados y seminarios a fines.	1	2	3	4	5
Debatir e intercambiar pensamientos, ideas y consejos si formalidad con el sucesor.	1	2	3	4	5
Desarrollar posibles oportunidades para el sucesor asumiendo retos en las funciones que este desempeña.	1	2	3	4	5
Encabezar proyectos de altas envergaduras.	1	2	3	4	5
Establecer relaciones con grupos externos a la empresa (Clientes, Suplidores, Colaboradores, etc.)	1	2	3	4	5

Examinar el rendimiento del sucesor.	1	2	3	4	5
Gerenciar una unidad de negocio de la organización.	1	2	3	4	5
Homenajear al sucesor cuando este se encuentre en público.	1	2	3	4	5
Interactuar entre el sucesor y los grupos externos claves que participan para el funcionamiento de la organización.	1	2	3	4	5
Monitorear de cerca las funciones del sucesor.	1	2	3	4	5
Poseer experiencia en otras empresas del sector.	1	2	3	4	5
Priorizar las actividades y funciones que desarrolla el futuro sucesor.	1	2	3	4	5

4- **Califique del 1 al 5 cuando 1 es de menor importancia y 5 de mayor importancia con relación al cambio generacional de mando con la generación anterior:**

Colaboración de las actividades diarias de la empresa.	1	2	3	4	5
Colaboración con la dirección empresarial.	1	2	3	4	5
Colaboración con el consejo de familia.	1	2	3	4	5

5- **Seleccione que tipo de liderazgo empresarial le gustaría, al momento de una próxima entrada generacional a la empresa:**

Un gerente externo al ámbito familiar.	
Un gerente que pertenezca a la familia.	
Un grupo interno y externo a la familia.	
Un grupo familiar solamente.	

## V. Toma de Decisiones de la Empresa

1- Que influencia podrían mostrar los integrantes gerenciales de la empresa en cuanto a las tomas de decisiones cuando 1 es de menor importancia y 5 de mayor importancia:

DECISIONES	PARTICIPACIÓN EN LA DECISIÓN	GRADO DE INFLUENCIA EN LA DECISIÓN FINAL				
		1	2	3	4	5
Elección del sucesor y/ o equipos de sucesores.	Sucedido	1	2	3	4	5
	Director gerente( cuando no sea el sucedido)	1	2	3	4	5
	Consejo o familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos Familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores.	1	2	3	4	5
Participación en el entrenamiento de los sucesores.	Sucedido	1	2	3	4	5
	Director gerente( cuando no sea el sucedido)	1	2	3	4	5
	Consejo o familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos Familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores.	1	2	3	4	5
Decisión de la formación que Recibirá los sucesores.	Sucedido	1	2	3	4	5
	Director gerente( cuando no sea el sucedido)	1	2	3	4	5
	Consejo o familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos Familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores.	1	2	3	4	5
	Sucedido	1	2	3	4	5
	Director gerente( cuando no sea el sucedido)	1	2	3	4	5

Elección de los puestos claves de dirección	Consejo o familiares y no empleados	1	2	3	4	5
	Directivos Familiares	1	2	3	4	5
	Directivos no familiares	1	2	3	4	5
	Otros familiares no consejeros y no trabajadores.	1	2	3	4	5

## VI. Resultados arrojados por la empresa durante su manejo

### 1. La siguiente pregunta se divide en resultado y objetivos.

a) Califique del 1 al 5 cuando 1 es de menor importancia y 5 de mayor importancia los objetivos que su empresa anhela alcanzar.

b) Califique del 1 al 5 cuando 1 es de menor importancia y 5 de mayor importancia los resultados alcanzados por la empresa a través de los objetivos.

	OBJETIVOS DE LA EMPRESA					RESULTADOS OBTENIDOS				
	Nada importante		Muy importante			Nada importante			Muy importante	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dinero disponible para la familia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La empresa general seguridad familiar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Interés de la empresa por la familia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tiempo para estar con la familia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lealtad y apoyo familiar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Unión familiar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Un nombre respetado por la sociedad	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lealtad con los clientes con el nombre familiar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Buen nombre en la comunidad de los negocios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Interés familiar por la empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desarrollo de las habilidades de los hijos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Generar posibilidades para los hijos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## VII. Estilo del sucesor

Seleccione un de estos a su consideración con relación al estilo de sucesor que ha desempeñado el fundador de la empresa.

\_\_\_ **General:** Se va dejando preparada su vuelta como salvador exclusivo de la EMPRESA FAMILIAR. "No se os puede dejar solos".

\_\_\_ **Monarca:** Nunca dejan el mando. No se van, mueren con las botas puestas.

\_\_\_ **Gobernador:** Se van y se olvidan de la EMPRESA FAMILIAR. Suelen emprender otras aventuras empresariales con socios amigos.

\_\_\_ **Embajador:** Delegan el mando, pero manteniendo siempre un vínculo.

## Anexo No.2

<b>Anexo 2</b>	<b>Muy Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Nada Importante</b>
-Asignaciones de retos para de una tarea específica para manifestar su capacidad de desempeño.	13.60%	77.30%	9.10%	0%	0%
-Capacitación de poca formalidad en las habilidades y conocimientos.	31.80%	50%	9.10%	9.10%	0%
-Capacitación mediante entrenamiento y desarrollo a nivel interno.	50%	40.90%	9.10%	0%	0%
Colaborar con el plan estratégico.	40.90%	50%	9.10%	0%	0%
-Colaborar con las asignaciones de objetivos y metas alcanzar por la organización.	45.50%	50%	4.50%	0%	0%
-Contar con un nivel de capacitación en distintas áreas de gerencia, diplomados y seminarios a fines.	40.90%	36.40%	22.70%	0%	0%
-Debatir e intercambiar pensamientos, ideas y consejos si formalidad con el sucesor.	31.80%	54.50%	13.60%	0%	0%
-Desarrollar posibles oportunidades para el sucesor asumiendo retos en las funciones que este desempeña.	22.70%	45.50%	27.30%	4.50%	0%
-Encabezar proyectos de altas envergaduras.	59.10%	36.40%	4.50%	0%	0%
-Establecer relaciones con grupos externos a la empresa (Clientes, Suplidores, Colaboradores, etc.)	36.60%	31.80%	0%	4.50%	0%
-Examinar el rendimiento del sucesor.	9.10%	40.90%	31.80%	18.20%	0%
-Gerenciar una unidad de negocio de la organización.	13.60%	45.50%	13.60%	27.30%	0%
-Homenajear al sucesor cuando este se encuentre en público.	0%	0%	18.20%	31.80%	50%
-Interactuar entre el sucesor y los grupos externos claves que participan para el funcionamiento de la organización.	18.20%	68.20%	13.60%	0%	0%
-Monitorear de cerca las funciones del sucesor.	13.60%	45.50%	36.40%	4.50%	0%
-Poseer experiencia en otras empresas del sector.	0%	4.50%	9.10%	59.10%	27.30%
-Priorizar las actividades y funciones que desarrolla el futuro sucesor.	9.10%	45.50%	22.70%	18.20%	4.50%

ASESOR:

ING. TERESA BEATRIZ RODRIGUEZ

PRESIDENTE JURADO:

ING. WILLIAM READ.

MIEMBRO JURADO:

ING. MARIA KARINA PEPEN CHANIN.

MIEMBRO JURADO:

ING. VICTOR FERMIN V.