



**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

Título:

**Estrategia de sostenibilidad en el proceso de sucesión
en una empresa familiar**

Sustentante:

Nombre:

Esmil B. Pichardo V.

Matrícula:

2005-0158

Tutor:

Dra. Sención R. Yvelice Zorob Ávila

Santo Domingo, D.N.

Diciembre, 2016

RESUMEN

Las empresas familiares representan cerca del 90% de las empresas de la República Dominicana. Lejos de reducirse esta proporción, se estima que seguirá aumentando. En la actualidad, las economías se desarrollan con iniciativas de emprendimiento. Sin embargo, existe un importante problema que deben enfrentar los negocios de esta naturaleza, es el proceso de sucesión, ya que se estima que alrededor de un 87% de las mismas no logran sobrevivir a una tercera generación y apenas un 1% logra sobrevivir a una cuarta generación. Ante esta situación, surge la necesidad de desarrollar una estrategia de sostenibilidad en procesos de sucesión de negocios que contribuyen en gran medida a la generación de riquezas y creación de empleos. En República Dominicana, se estima que este tipo de empresas aportan el 75% al Producto Interno Bruto, lo que también sucede en economías con mayor desarrollo, como el caso de España, en donde este tipo de empresas representan el 90% de todas las empresas y aportan el 65% del PIB; sin dejar de ser también vulnerables a retos y desafíos, entre ellos la transición generacional que requiere de la continuidad, éxito o subsistencia de las empresas al tener que superar las prácticas obsoletas en el mercado e incremento de capital, relacionado con las sustituciones generacionales. Se debe comprender por la sucesión un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan de manera independiente, en paralelo, hasta que se cruzan, traslapan o empalman. Una estrategia que se presenta como una alternativa para garantizar la sostenibilidad de los procesos de sucesión es la elaboración de un protocolo familiar, documento escrito, suficientemente detallado y completo, suscripto por los miembros de una familia y socios de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos, sustentado bajo un fideicomiso que garantice el cumplimiento del mismo hasta una etapa en que la institución esté suficientemente fortalecida para emprender un desarrollo sostenible.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A Dios, porque gracias a su bondad he tenido la oportunidad de cumplir otra de mis metas. En él encuentro la fortaleza necesaria para lograr mis objetivos.

A mi esposa e hijo, Anyi Meira Jiménez Orozco y Gabriel Nicolás Pichardo Jiménez, de quienes sacrifiqué muchos momentos importantes para que esto hoy pudiera ser una realidad.

A mis padres, Ángela María Valerio Fernández y Bienvenido Rafael Pichardo Rodríguez, de quienes siempre recibí el apoyo necesario para ir adelante. Gracias al esfuerzo de ellos y su ejemplo he podido lograr una vida caracterizada por el respeto a los valores, lo que sin duda ha marcado mi vida profesional de manera importante.

A mis hermanos, Dahianna María, Vanessa María y Carlos Daniel. De quienes siempre he recibido el cariño y la confianza para motivar mi carrera profesional.

A mis abuelos, Mariana Fernández, María Rodríguez, Emenegildo Valerio y Eusebio Pichardo.

A la universidad APEC, institución que me convirtió en un profesional con los elementos necesarios para aportar a conseguir una mejor sociedad.

A mi tutora y asesora de Monográfico Dra. Sención R. Yvelice Zorob Ávila, quien con sus exigencias y orientaciones me brindó conocimientos valiosos, que constituyen un elemento de suma importancia, no solo para la elaboración del presente trabajo, sino para mi vida profesional.

Esmil Pichardo

ÍNDICE

1. RESÚMEN	ii
2. DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	iii
3. INTRODUCCION	1

CAPÍTULO I: LAS EMPRESAS FAMILIARES Y EL PROCESO DE SUCESIÓN

1.1 Características de las empresas familiares	3
1.2 Retos y desafíos de las empresas familiares.....	10
1.3 El proceso de sucesión en las empresas familiares	15
1.3.1 El protocolo familiar en el proceso de sucesión de las empresas familiares	18
1.3.1.1 Proceso de concepción del protocolo familiar.....	19
1.3.1.2 Contenido, estructura y plan de ejecución del protocolo familiar	21
1.3.1.3 Plan de ejecución del protocolo familiar.....	25
1.3.2 El Fideicomiso como garantía del protocolo familiar en el proceso de sucesión de la empresa familiar	28
1.4 Diagnóstico y situación actual del proceso de sucesión en la empresa familiar Grupo Inicia	32

CAPÍTULO II: ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD EN EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR INICIA

2.1 Requisitos mínimos de la estrategia de sostenibilidad proceso sucesoral.....	35
2.2 Formalización del protocolo familiar como una estrategia de sostenibilidad en el proceso de sucesión del Grupo Inicia.	36
2.3 Aplicación del fideicomiso en el protocolo familiar	51

CAPÍTULO III: VALORACIÓN DE PROCESO DE SUCESION EN EMPRESAS FAMILIARES

3.1 Ejemplificación de la estrategia de sostenibilidad propuesta en el proceso de sucesión de la empresa familiar Grupo Inicia	54
3.1.1 Prácticas de éxito en el proceso de sucesión en la empresa familiar	56

3.2 Ventajas y desventajas de la estrategia de sostenibilidad a partir del protocolo familiar respaldado por un fideicomiso en el proceso de sucesión de empresas familiares.	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1. La empresa familiar en Estados Unidos	7
Gráfico #2. Proporción de empresas familiares respecto a la totalidad de empresas por países	8
Gráfico #3. Proporción de empresas por número de trabajadores en España	9
Gráfico #4. Aportación de la empresa familiar al productor interno bruto	10

INTRODUCCIÓN

Alrededor de 90% de los negocios de la República Dominicana se ubican dentro de la categoría de Empresas Familiares. A razón de esto, se puede afirmar que constituyen estas un elemento de suma importancia para el sano desenvolvimiento de la economía del país. Sin embargo, un importante reto, que en pocos casos logran superar y que deben enfrentar las empresas pertenecientes a esta división, es el de la sucesión, ya que solo aproximadamente un 10% logran sobrevivir a este (Deloitte, 2015).

Visto esto, se puede afirmar que existe un importante problema de investigación, ya que solo una de cada 10 empresas está logrando superar de manera satisfactoria el proceso de sucesión que tarde o temprano deben enfrentar todos los negocios familiares. Por tanto, se crea la necesidad de diseñar una estrategia que garantice la sostenibilidad de estos procesos.

Con la finalidad de encaminarse a una solución a este problema, tomando como objeto de estudio los procesos de sucesión, se estudia como las empresas familiares deben responder a esta realidad. En tal sentido, se indaga todo lo relacionado a ello y que de una manera u otra tiene un impacto en su resultado.

El objetivo general del presente trabajo de investigación consiste en elaborar una estrategia que permita desarrollar los procesos de sucesión en el campo de acción de las empresas familiares de manera sostenible.

La estructura del presente trabajo está compuesta por tres capítulos. El primero tratará sobre los conceptos e implicaciones de las empresas familiares frente a los procesos de sucesión. En este estudiaremos las características de las mismas. Además del papel que estas juegan en la economía del país, sus principales retos y desafíos. A continuación, en un segundo capítulo, se trabaja sobre una estrategia de sostenibilidad en los procesos de sucesión en las empresas familiares. Presentando la firma de un documento de protocolo familiar bajo la garantía de un fideicomiso como una alternativa para evitar el fracaso de la sucesión.

Finalmente, en un tercer capítulo, se hará una valoración de empresas que, habiendo seguido este mecanismo, lograron llevar con éxito su proceso de sucesión.

CAPÍTULO I

LAS EMPRESAS FAMILIARES Y EL PROCESO DE

SUCESION

1.1 Características de las empresas familiares

Una empresa familiar es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa (De Gerencia, 2014). Se considera empresa familiar aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar (Leach, 1991).

Se entiende que las empresas de índole familiar implican la confluencia de dos realidades distintas, de fines propios y también distintos y de naturaleza y características particulares. Esto dota este tipo de organización de una serie de notas específicas tanto en su operación y dirección como en el modo que se asegura su continuidad (Jinebra, 2005).

Las empresas familiares se caracterizan por el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común en toda la fuerza laboral (Leach, 1991). Si bien es cierto que esto puede ser una fortaleza intangible, no menos cierto es que estas cualidades pueden otorgar atributos competitivos importantes.

El Carácter de empresa familiar no está asociado al tamaño de una empresa o su sector particular de la actividad que realiza. Existen desde grandes grupos empresariales tanto en sectores modernos de la economía como en sectores tradicionales (Sharma, 2003).

Se puede hablar de empresas familiares cuando el control accionario es de la familia, tomando en cuenta que si existiera un grupo accionario ajeno no pudiera controlar nada y cuando además es la familia el grupo que dominio sobre la dirección. Por tanto, la dirección general y los puntos clave en la estructura de la organización están controlados por miembros de la familia (Jinebra, 2005).

Dentro de las ventajas que pueden ser enumeradas en las empresas familiares están:

- Compromiso

- Conocimiento
- Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero
- Planeamiento a largo plazo
- Una cultura estable
- Rapidez en la toma de decisiones
- Confiabilidad y orgullo

Así como están las condiciones para lograr ventajas significativas valiosas, las empresas familiares también son propensas a soportar desventajas graves y endémicas (Leach, 1991). Dentro de las que se pueden citar:

- Rigidez
- Desafíos comerciales
 - Modernización de las técnicas obsoletas
 - Manejo de las transiciones
 - Incremento de capital
- Sucesión
- Conflictos emocionales
- Liderazgo y legitimidad

Para Jinebra (2005) existen tres estructuras en las empresas familiares. La primera se refiere a la directiva de la empresa y una segunda a la de capital, la que en última instancia determinará la configuración de poder en la empresa. Una tercera estructura es la que es denominada estructura de poder familiar, misma que nace de dependencias personales distintas a las participaciones accionarias.

Cada cambio de la situación familiar, podría alterar la tercera estructura y con esto desencadenar un cambio de actitudes en las dos primeras estructuras. Por lo que ignorar esta conllevaría riesgos importantes a la hora de dirigir o asegurar su continuidad.

En todas las economías, desarrolladas o en vía de desarrollo, las empresas familiares constituyen las unidades de negocio que más contribuyen a la generación de riquezas. Además, según lo que se prevé las mismas seguirán teniendo un papel preponderante en la sociedad.

Según Jinebra (2005) la empresa familiar es un modo de emprender o invertir, sin las cuales no sería posible explicar gran parte de los mayores logros empresariales. Además, agrega que estas han sido uno de los elementos que mayor eficiencia social. Las ideas de negocios familiares que se materializan de forma positiva constituyen un elemento importante en el logro del ascenso social y económico de quienes emprenden esta actividad, lo que se traduce en un impacto en el entorno y mercado en que esta se desarrolla. Por otro lado, estas impulsan técnicamente el modo de hacer las cosas, aportando así al desarrollo tecnológico en el área en que la misma se desenvuelve.

En la República Dominicana alrededor del 80% de las empresas se autodefinen como empresa familiar. Por lo que estas representan un gran soporte para la economía del país (Morel, 2016). Según explica, aproximadamente 75% del Producto Interno Bruto (PIB) del país es generado por empresas familiares, la cuales están dispersas en todos los sectores económicos.

En países como España, las empresas familiares suponen el 90% del total de las empresas, aportando un 65% del Producto Interno Bruto (PIB) y empleando más de ocho millones de personas. En Argentina representan 50% del PIB y alrededor del 70% de los puestos de trabajos (Estrategia Improven, 2016).

Las empresas familiares son una pieza clave en la economía de mercado. Pues la mismas generan riqueza y puestos de trabajo. Una estructura de carácter microeconómico tiene por tanto una importante repercusión en la evolución macroeconómica de cualquier país.

La globalización de la economía ha traído consigo un incremento importante en el comercio internacional y por tanto una mayor internacionalización de la mayoría de los mercados. Esto conlleva que las empresas deban ser altamente competitivas, ya que por la circulación de capitales de distintos orígenes es cada vez una mayor amenaza para estas.

Las empresas multinacionales han propiciado este entorno, ya que una de las características de esta es tener diferentes unidades de producción ubicadas en países de distintas partes del mundo. Consolidando a nivel global el resultado de sus filiales.

Las empresas con características de multicanales han expandido el comercio internacional, globalizando así la inversión privada y la expansión de la tecnología. Esto mediante el aprovechamiento de su gran poder económico, que le permite desarrollar y aprovechar tecnologías de punta en todos los niveles de la estructura empresarial. En un entorno que se visualiza cada vez más globalizado y con una importante expansión de las empresas multinacionales, las empresas familiares, inferiores en su estructura organizacional, deben producir con costos competitivos, utilizar las nuevas tecnologías y tener la posibilidad de penetración en otros mercados distintos a los que pertenecen.

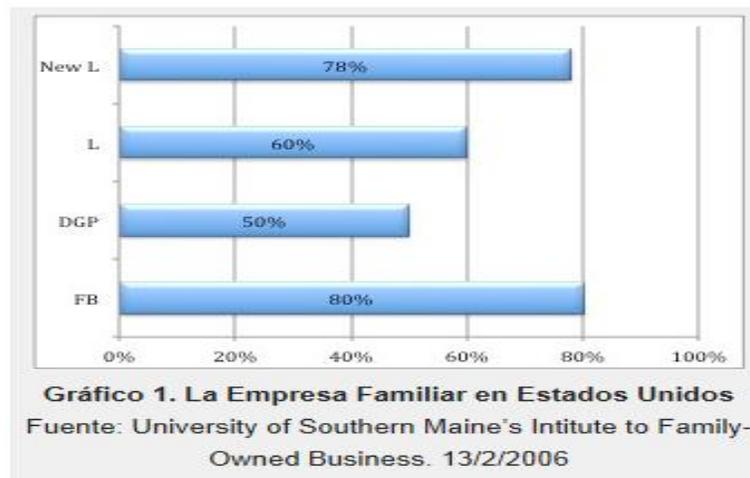
Las empresas familiares cuentan con una ventaja competitiva fundamental frente a las multinacionales, ya que la ser, por lo general, de tamaño reducido, sus costos estructurales son muchos más pequeños. Por tanto, las empresas multinacionales cuentan con las familiares para desarrollar sus estrategias de producción y distribución, como alternativa preferible a líneas de producción o comercialización propias que puedan acarrear mayores costos (Rabadan, 2013).

Por otro lado, agrega Rabadan (2013), las empresas familiares no se desaparecen con tanta rapidez de la escena nacional como pudiera hacerlo una multinacional. Esto se debe a que las primeras tienen sembradas profundas

raíces en su localidad y mantiene el personal que la compone para competir exitosamente.

Rabadan (2013) estima que en el ámbito mundial que el 35% de las empresas más grandes de los países más ricos están controladas por familias. Además, alrededor del 50% de las empresas de tamaño medio, tienen aproximadamente 500 millones de dólares de ingreso, son controladas por familia. La mayor parte de las empresas en los países líderes en términos económicos, son empresas familiares, explicado en gran medida al respeto a la libertad de iniciativa. Mientras más avanzados son los países económicamente, es mayor la presencia de empresas de familia.

Según el University of Southern Maine's Intitute to Family-Owned Business, aproximadamente el 35% de las compañías más importantes de Estados Unidos de América, son controladas por familias. Las empresas familiares americanas suponen el 80% de la totalidad de las empresas. Se les atribuye el 50% del producto interior bruto, sustentan el 60% del empleo del país y ofertan el 78% del empleo de nueva creación.



Según el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) en Europa existen más de 17 millones de empresas familiares que emplean a más de 100 millones de personas y suponen el 60% del tejido empresarial de la Unión Europea. Además,

son empresas familiares el 25% de las 100 empresas más importantes de la Unión Europea.

Las empresas familiares son las más abundantes en el tejido empresarial de la mayor parte de los países del entorno económico español. “Así, en Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%. En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y, de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas familiares. En España, el 71% de las empresas que facturan más de 200 millones de pesetas al año son empresas familiares”. El 65% de los estudiantes universitarios europeos acaban trabajando en una Empresa Familiar.

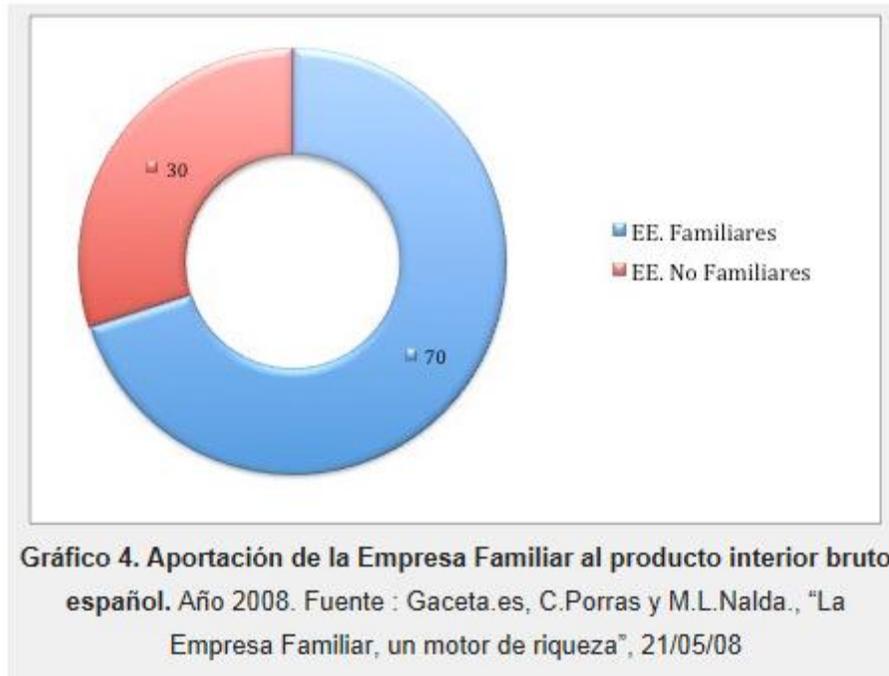


Más de un millón de empresas están constituidas por trabajadores autónomos, esto es, un 65% de las mismas. Las empresas del sector industrial con menos de 50 trabajadores representan el 50% del empleo, y las de menos de 500 trabajadores cerca del 75% del empleo.



De acuerdo con la información proporcionada por una muestra de 750 empresas españolas, formada por empresas familiares y no familiares con facturación superior a 200 millones de pesetas, sabemos que en 1986, el porcentaje estimado de empresas familiares en España era del 71%, cifra muy similar a la obtenida en una encuesta realizada en Gran Bretaña donde el 76% de las empresas inglesas están dirigidas por grupos familiares.

En el año 2008, las empresas familiares españolas suponen aproximadamente el 70% del PIB nacional y generan alrededor del 75% del empleo privado, agrupando a más de dos millones y medio de empresas. Aunque un 85% de sus dueños tienen la voluntad de transmitir la dirección y el control a sus sucesores solo el 50% de las empresas consiguen llegar a la segunda generación y un 15% a la tercera.



Hay que destacar la importancia de las empresas familiares, tanto en lo económico como en lo social, ya que constituyen una maquinaria importante en la creación de empleo. Por esto se hace necesario que las políticas económicas de los distintos países procuren cuidar y protegerlas del colapso de un efecto directo al desarrollo macroeconómico de cualquier mercado.

1.2 Retos y desafíos de las empresas familiares

Según datos ofrecidos a nivel global por la firma internacional de auditores y asesores financieros Deloitte (2015) las empresas familiares representan entre el 70% y el 90% de los negocios. Sin embargo, es muy común que la mayoría de estas empresas presente problemas importantes a la hora de enfrentar un proceso de sucesión. Marcando esto, en muchos casos, el inicio de su desaparición.

Uno de los principales retos a los que se enfrenta la empresa familiar, y particularmente el empresario, es la transición generacional, que se concreta en el relevo al frente de la organización y en la sucesión de su patrimonio empresarial, en definitiva, en su proceso sucesorio (Guinjoan, 2000). Agrega Leach (1991) que la sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación.

La empresa familiar suele volverse más compleja con el paso del tiempo y especialmente con la transacción de una generación a otra. Por lo general, a fin de perpetuar la firma familiar, el fundador confía en que sus hijos ingresarán a la compañía. Si éstas no fueran sus aspiraciones entonces sería necesario incorporar personal de afuera para que maneje la firma (Leach, 1991).

La incorrecta gestión del proceso sucesorio es precisamente una de las principales causas de la alta mortalidad que registra la empresa familiar. Su nivel de supervivencia disminuye a medida que se aleja la fundación de la empresa, a medida que aumenta el número de generación que ha habido al frente; así, el número de empresas que llegan a la tercera generación es inferior a las que llegan a la segunda, las que lo hacen a la cuarta es menor que la tercera y así sucesivamente (Guinjoan, 2000).

Las empresas familiares cuando llegan a la sucesión generacional se encuentran con problemas fiscales y con conflictos derivados del traspaso generacional (Molina Pérez & Gilbert Soler, 2012).

A nivel global, alrededor de un 87% de las empresas familiares no logra sobrevivir a la tercera generación. Lo que significa que solo un 13% es capaz de llevar a cabo un proceso de sucesión de manera exitosa.

Las empresas familiares de la República Dominicana enfrentan este importante desafío, lo que pudiera implicar que cada vez más este tipo de negocio

sea menor y la capacidad productiva del país se siga concentrando en grandes corporaciones, obstruyendo esto la óptima distribución de la riqueza; y por lo tanto se generen mayores niveles de desigualdad.

Por las razones antes mencionadas, debe ser colocado en orden de prioridad la elaboración de un plan de acción empresarial capaz de enfrentar el desafío de la sucesión bajo lineamientos que ayuden a garantizar el éxito de estos procesos. De esta manera se minimiza el riesgo de desaparición, producto de un proceso de sucesión mal dirigido o concebido.

Se ha demostrado que la calidad de la interacción entre familia o familiares propietarias de una determinada empresa, incide de manera fundamental en la productividad y competitividad de la misma (Ward, 2005). Donde se entiende por interacción familiar la forma en que se relacionan, participan e influyen en la vida organizacional de la empresa los miembros de la familia propietaria.

Estudios de distintas índoles han demostrado que existe una importante correlación positiva entre unas relaciones familiares adecuadas y el desempeño de una determinada empresa, así como en la capacidad competitiva de una empresa familiar (Monsen, 1991).

Se puede comprender una interacción positiva de la familia con la empresa, conlleva a las tres siguientes condiciones:

1. Relaciones familiares positivas, con cooperación, unión e intereses comunes acerca del porqué de la empresa familiar.
2. La estructura de la organización debe estar claramente definida. Donde se establecen las funciones, roles, responsabilidades y ámbitos de toma de decisiones para los familiares que estén involucrados en la empresa familiar. Además, la existencia de reglas claras sobre el papel de cada miembro.

3. Un esquema de administración y de gobierno corporativo que permita la gestión profesional de una determinada empresa familiar con una marcada independencia de los intereses familiares.

Uno de los desafíos que enfrentan las empresas familiares es la flexibilidad en su gerente, en la disposición de compartir con otros familiares o agentes externos la información clave, y sobre la disposición de dar explicaciones sobre sus labores. En caso de que exista resistencia, sería muy difícil implantar una junta directiva que incluya miembros no familiares. A pesar de que una de las recomendaciones de los expertos en asuntos de empresas familiares es hacer de este organismo un ente para profesionalizar.

Bajo estas circunstancias el gobierno corporativo limita las posibilidades de una colaboración positiva entre familiares, lo que no permite una administración participativa, generándose de esta manera conflictos y la pérdida de la posibilidad de incorporar experiencias externas que fortalecerían su capacidad competitiva.

Otro desafío que enfrenta la mayoría de las empresas familiares es la carencia de reglas claras, lo que implica que frente a decisiones que tenga un carácter conflictivo o un desacuerdo entre los miembros de la familia que conforman la organización deba inventarse sobre la marcha normas y políticas cuando el ambiente familiar no lo permite o en su defecto, tener que proponer algunas decisiones y tomarlas en contra del interés de la empresa. En consecuencia esto va a afectar la capacidad competitiva de la empresa familiar, aun cuando se cuente con una importante ventaja tecnológica (Romero, 2006).

Muchas empresas familiares cuentan con un importante prestigio en el mercado, productos reconocidos y condiciones tecnológicas adecuadas; sin embargo, presentan resultados mediocres y pierden competitividad, porque la familia propietaria tiene relaciones caracterizadas por el conflicto y la falta de unión. Es por eso que se entiende que uno de los principales desafíos en la

gestión de las empresas familiares es mantener unas relaciones familiares sanas (Romero, 2006).

Uno de los conflictos que pueden aparecer es que las sociedades empresariales consideran a cada uno por lo que hace y en cambio en la comunidad familiar cada uno es considerado por ser quien es. Es decir, en la empresa cada quien es un puesto mientras que en la familia la individualidad es valorada según lo que represente (Jinebra, 2005).

Desafíos comerciales en las empresas familiares:

Las empresas familiares, pueden ser afectadas principalmente por tres desafíos comerciales. Estos incluyen la modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital (Leach, 1991).

Es muy común que los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico como resultado del desarrollo de nuevas tecnologías o cambios surgidos en el mercado. Estas prácticas, de un momento a otro, pueden volverse obsoletas. Las dificultades en estas áreas no necesariamente son provocadas por cambios que surjan drásticamente como los tecnológicos, sino que además pueden provenir de cambios leves enfatizados en la fabricación de productos o marketing que pudieran perjudicar mucho cuando la empresa familiar no está preparada para el cambio.

El manejo de transiciones puede significar el éxito o fracaso de una empresa familiar. Por lo que en muchas compañías el desafío viene representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, heredero forzoso, está persuadido de que las cosas deben hacerse de una manera distinta.

Las empresas familiares tienen opciones ciertamente limitadas en lo que respecta al incremento de capital. Esto porque cuenta con un menor gamma financiera disponible que compañías colectivas con una diversificada estructura accionaria. Normalmente existe una resistencia a recurrir a extraños para hacer

sobregiro bancario u obtener otros recursos a corto plazo que podrían ayudar a la firma en caso de falta de liquidez.

1.3 El Proceso de sucesión en las empresas familiares

La sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan de manera independiente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Trevinyo, 2010).

Los procesos de sucesión vienen dados por la naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las personas, el empresario, llegado a una edad, si quiere darle continuidad a una determinada empresa, tendrá que iniciar un conjunto de acciones que lleven a alcanzar este objetivo, esto se conoce como proceso de sucesión. (Guinjoan, 2000).

Araya (2011) establece los procesos de sucesión como un simple traspaso de mando el cual caracteriza a las empresas en cualquier lugar del mundo. Este proceso suele ser definido sobre la configuración de la nueva propiedad.

Sin embargo, no se puede considerar la sucesión como algo sencillo. Por tanto, tampoco su planificación resulta ser algo ligero.

En la República Dominicana las empresas familiares presentan una importante necesidad de avance con relación a los procesos de sucesión (KPMG, 2014). Pues estima esta firma que cerca de un 60% de las empresas familiares dominicanas no cuentan con un plan de sucesión.

Para Gallo (1998) en las empresas familiares el proceso de sucesión es un proceso que se lleva de por vida. Este abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones.

El paso de una generación a otra en una familia empresaria y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se enfrenta con muchas dificultades. Elegir un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión. En ocasiones el mismo padre se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno por encima del otro. Sin embargo a lo que respecta a la empresa el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra, sino una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, sus nuevo personal, etc. (Leach, 1991).

Uno de los principales retos a los que se enfrenta la empresa familiar, y particularmente el empresario, es la transición generacional, que se concreta en el relevo al frente de la organización y en la sucesión de su patrimonio empresarial, en definitiva, en su proceso sucesorio (Guinjoan, 2000).

Agrega Leach (1991) que la sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación. La empresa familiar suele volverse más compleja con el paso del tiempo y especialmente con la transacción de una generación a otra. Por lo general, a fin de perpetuar la firma familiar, el fundador confía en que sus hijos ingresarán a la compañía. Si estas no fueran sus aspiraciones entonces sería necesario incorporar personal de afuera para que maneje la firma (Leach, 1991). Esto puede generar conflicto desde la transición de la primera a la segunda generación.

Si ha logrado con éxito la primera transición, la que corresponde de la segunda a la tercera generación será más fácil. Los miembros de la segunda generación tienen circunstancias a favor como que ya han heredado una empresa ya establecida, están probablemente mejor formados que la generación fundadora y tienen un mejor dominio del management (Leach, 1991). Esta generación, sin

embargo, puede que no tenga el entusiasmo de sus padres por la empresa, y habiéndose incorporado a la misma por obligación su falta de compromiso y motivación puede conducir a la firma de un repentino declinamiento, a menudo acompañado de una ruptura familiar.

Cuando entra en acción la tercera generación la empresa ya está bien afirmada y pueden existir varias decenas de miembros de la familia que tengan algún tipo de interés en la misma. Una característica importante de la tercera generación es su diversidad. Mientras una parte se sentirá comprometida y mantendrán un gran afecto por la empresa otros sentirán desprecio por la misma porque pudieran sentirse atrapados.

La incorrecta gestión del proceso sucesorio es precisamente una de las principales causas de la alta mortalidad que registra la empresa familiar. Su nivel de supervivencia disminuye a medida que se aleja la fundación de la empresa, a medida que aumenta el número de generación que ha habido al frente; así, el número de empresas que llegan a la tercera generación es inferior que las que llegan a la segunda, las que lo hacen a la cuarta es menor que la tercera y así sucesivamente (Guinjoan, 2000).

Leach (1991) observa ciertas diferencias entre los sistemas familiares y los sistemas empresariales. Entre estas se pueden destacar:

Sistema Familiar	Sistema Empresarial
De Base Emocional	De Base Laboral
Conducta Subconsciente	Conducta Consciente
Introversión	Extraversión
Minimización del Cambio	Aprovechamiento del Cambio

1.3.1 El protocolo familiar en el proceso de sucesión de las empresas familiares.

Por lo regular son las relaciones entre la familiar, la propiedad de la empresa y la gestión de ésta lo que regula el protocolo familiar. Este acuerdo marco debe prever su revisión y actualización.

Desde el punto de vista jurídico el protocolo se define como una acuerdo entre los familiares accionistas, titulares de bienes o derechos que desasean gestionar de materia unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la empresa familiar y la familiar empresaria (Rodríguez & Torres, 1999).

Quedará a consideración de los socios familia si desea o no que el protocolo familiar tenga carácter jurídico. Su contenido pudiera solo obligar a sus firmantes desde un punto de vista moral. Pero si lo quisieran el mismo pudiera crear obligaciones contractuales.

Gortázar (1999) establece los siguientes tipos de protocolo familiar:

- Pacto de Caballeros: Cuando su contenido solo obliga a los que suscriben el mismo de forma moral o familiar.
- Protocolo contractual: es vincula a los firmantes jurídicamente dando la posibilidad de accionar en caso de incumplimiento o inejecución del mismo.
- Protocolo institucional: cuando este da la posibilidad de ser presentado frente a terceros para dirimir diferencias o incumplimiento de alguna de las partes. Para que este realmente tenga eficiencia frente a tercero debe ser configurado de tal manera que se pueda en última instancia acudir a instrumentos jurídicos.

1.3.1.1 Proceso de concepción del protocolo familiar

El protocolo familiar debe estar enmarcado de tal manera que todo el proceso responda al interés de alguno de los miembros y termina con la elaboración y la aprobación de toda la familia. Es importante que periódicamente sea revisado para en caso de ser necesario sean realizado los ajustes de lugar.

Posso (2000) explica que el proceso de concepción del protocolo familiar debe contener los siguientes asuntos:

1. Interés inicial: en alguno de los miembros de la familia debe surgir la inquietud o iniciativa de elaboración o preparación de un protocolo familiar, que podría iniciarse incluso con conversaciones informales. Esta iniciativa se hace de conocimiento de todos los miembros de la familia que componen la empresa familiar con el interés de despertar en todos los miembros el interés por dar inicio a la elaboración del mismo.
2. Primera Reunión: debe convocarse a la primera asamblea familiar con la finalidad de conocer formalmente los propósitos de elaboración de un protocolo familiar. En este foro debe quedar expreso claramente la intención del mismo y deben ser debatidos algunos asuntos importantes relacionados. Debe incluirse una introducción sobre la importancia del mismo de cara a mantener la armonía tanto para la familia como para la empresa, para de esta manera contribuir a su continuidad. Debe ser elegido un moderador y algunos miembros, máximo cinco, que conformen el consejo de familia. Estas personas deben tener un alto compromiso con el rol que van a desempeñar y actuar con imparcialidad frente a las representaciones que han sido puestas en sus manos. Debe comenzar a organizarse comités de apoyo para asignar tareas específicas en su proceso de realización.

3. Segunda Reunión: después de haber transcurrido un tiempo prudente, debe convocarse a una segunda reunión. En esta fase, ya todos los miembros deben haber analizado la idea del protocolo familiar. En esta deberán quedar formalmente constituido los comités de apoyo, asegurándose de otorgar tareas y responsabilidades a cada uno de los miembros de la familia. Dentro de los comités que se recomienda deben ser creados se encuentran los siguientes:

- a. Comité de liquidez
- b. Comité de formación
- c. Comité de evaluación
- d. Comité de remuneración
- e. Comité de dirección

En caso de que existan algunas contradicciones entre los miembros de la familia, tales como envidia, rabia, resentimiento, este es el punto donde deben ser tratadas, programando talleres y secciones para tratar estos puntos.

4. Reuniones Posteriores: en las demás reuniones debe irse dando seguimiento a los trabajos que vienen realizando cada uno de los comités. Así como dar seguimiento a los avances de los distintos acuerdos entre los miembros de la familia y la definición del protocolo. Los puntos sobre los cuales la familia no logre ponerse de acuerdo deben ser delegados en los miembros del consejo familiar, evitando así detener el proceso. Es importante que el moderador seleccionado converse con los principales responsables de la empresa, de cara a que la conducción de los foros sea más eficiente.

5. Proceso Final: después de importantes deliberaciones familiares se estará en condiciones de elaborar un documento escrito que contemple finalmente el Protocolo Familiar. Este deberá ser aprobado por todos los miembros

participantes. A partir de este momento, los espacios de tiempo para celebrar las reuniones podrán ser de mayor prolongación. A partir de este momento los objetivos de estas reuniones son:

- a. Informar a los miembros sobre los asuntos de actualidad del contexto empresa/familia.
- b. Resolver situaciones concernientes a lo pactado.
- c. Hacer los ajustes necesarios como consecuencia de los cambios que demanden la nueva realidad que vayan surgiendo, tanto familiares, sociales o empresariales.

El consejo familiar debe tener una actitud de vigilancia y debe tener como norte la mejora constante del escenario empresa/familia. Un veedor deberá custodiar un libro de actas de consejo familiar y mantendrá los registros de los integrantes. En algunas resoluciones no todos los miembros estarán de acuerdo, pero los mismos deben sujetarse a la decisión de la mayoría. En caso de algún miembro no quiera participar de estos consejos, su decisión debe ser respetada, sin embargo, este debe acogerse a lo decidido en el mismo.

Todo este largo proceso que pudiera volverse tediosa cuando se ponga en marcha, se hace con la finalidad primordial de garantizar la permanencia de la empresa a lo largo del tiempo.

1.3.1.2 Contenido, estructura y plan de ejecución del protocolo familiar.

El protocolo familiar debe acoger tantos asuntos como la familia propietaria de la empresa familiar considere conveniente y haya considerado en los foros de las asambleas familiares. Por tanto, su contenido va a depender de la misma familia, sus creencias, valores, cultura, del momento en que se realice y de lo que deseen respecto a la empresa y respecto a si mismo (Posso, 2000).

El protocolo familiar no debe ser tan breve como para dejar aspectos de importancia para el sistema familia/empresa fuera del mismo ni tan extenso y detallado que obligue a sujetarse permanentemente al mismo, inclusive para asuntos triviales. El protocolo, en su contenido debe exponer las políticas de vanguardia y los principales desafíos de la relación empresa/familia.

Según recomienda Posso (2000) el Protocolo Familiar debe contener como mínimo los siguientes temas:

- Valores a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.
- Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia. Participación de la familia en el manejo de los negocios.
- Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- Políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades.
- Acuerdos para compartir ratos de distracción, recreación, integración.
- Procesos para el alcance de metas personales y profesionales cada año.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, Joint Venture, etcétera.
- Preparación de las siguientes generaciones. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- Entrada de capitales provenientes de personas no familiares. Acciones en poder de no familiares. Capitulaciones.
- Creación de fondos de liquidez. Reglamentación del funcionamiento del fondo. Manejo de activos financieros existentes.

- Políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- Políticas de elección y retiro de los gobernantes. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego.
- Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
- Evaluación de las cualidades y el desempeño personal.
- Evaluación del desempeño empresarial.
- Reglas de juego para miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo.
- Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo.

Posso (2000) establece varias alternativas para la estructura general del protocolo familiar. Después de su análisis para la presente investigación se asume la siguiente:

1. Marco de operación

1.1. Misión y visión.

1.2. Valores a fomentar.

1.3. Efectos sobre la familia y los valores, provenientes de la sociedad.

1.4. Condiciones, relaciones y apoyos necesarios para triunfar.

1.5. Esfuerzos para avivar las esperanzas y sostener los valores.

2. Constitución.

2.1. Políticas de participación.

2.1.1. Preparación de los miembros.

2.1.2. Traslados de un cargo a otro.

2.1.3 Salidas de la empresa.

2.1.4. Parientes políticos.

2.1.5. Asunción de compromisos.

2.2. Liderazgo y plan de dirección.

2.2.1. Plan de educación.

- Formación en empresa.
- Información sobre la propiedad y los planes de sucesión.
- Apoyo a las metas personales, profesionales y a las necesidades de cada miembro.

2.2.2. Plan de participación.

- Transmisión de la historia familiar y empresarial. Testimonios, documentos.
- Institucionalización de la cultura y las tradiciones de alto significado de la familia.
- Manifestación de los intereses de participación de cada miembro.

2.2.3. Plan de beneficios.

- Formación y desarrollo del personal.
- Relación y vínculos con el sector y la sociedad.
- Actitud filantrópica.
- Distribución de utilidades.

- Plan de contingencias familiares.
- Apoyo a nuevas ideas y montaje de empresas.
- Bienestar económico y libertad personal.

2.2.4. Plan para administrar la dirección familiar.

- Local y recursos necesarios.
- Presupuesto, fondos, valores.

2.2.5. Plan para la armonía familiar.

- Reuniones de integración.
- Mejora de la relación intrafamiliar.
- Viajes, excursiones, paseos.

3. Programa familiar.

3.1. Puntos a tratar.

3.2. Programa, lugar y fecha.

3.3. Asignación de tareas y su preparación.

4. Modificaciones al protocolo.

1.3.1.3 Plan de ejecución del protocolo familiar

Ya realizado el Protocolo Familiar debe ser elaborado un plan para la ejecución del mismo. Este debe conllevar, según la estrategia desarrollada en la presente investigación la **Conformación de un Fideicomiso como garantía para el protocolo familiar.**

Posso (2000) establece un contenido que debe estar presente en el Plan de Ejecución, la cual se asume en la presente propuesta, con la particular de que se agrega la necesidad de conformar un Fideicomiso para dar seguimiento a la misma. Se establece lo siguiente: Capacitación, Plan de sucesión y retiro,

Socialización de los miembros de la familia y transmisión de valores, Cronograma, Presupuesto (a 5 años), Financiación (a 5 años), Supervisión.

Capacitación

- ¿Quiénes requieren capacitación para cargos de dirección?
- ¿Qué tipo de capacitación?
- ¿Qué duración tiene?
- ¿Dónde la van a recibir?
- ¿Cuándo iniciarán?

Sucesión y retiro

- **Sucesión**
 - Trabajar mínimo años en una empresa diferente.
 - Terminar estudios de en el año
 - Asumir cargo y ejecutar por un mínimo de años.
 - Asistir a juntas de socios a partir de ... y por un mínimo de años.
 - Ejecutar con el miembro saliente proyectos conjuntos por ... meses.
 - Tomar cargo en cuestión mediante inducción de meses.
 - Asumir cargo completamente a partir de
- **Retiro**
 - Identificar opciones para después del retiro.
 - Ejecutar proyectos conjuntos con el sucesor durante un mínimo de meses, a partir de
 - Ingresar a opción de post - retiro escogida, a partir del año....

Socialización de los miembros de la familia

- Llevarlos a la empresa desde edades tiernas.
- Promover la historia empresarial.
- Organizar y difundir álbum, vídeo y filminas sobre la empresa.
- Hacer visitas a otras empresas.

- Ejecutar foros mediante las asambleas familiares y elegir el consejo familiar.
- Circular entre los miembros familiares información que origine gusto por los negocios.
- Estimular a los jóvenes su asistencia a eventos o certámenes asociados al mundo empresarial y al sector de la empresa de la familia.
- Generar espacios de la conversación informal donde se comente a los más jóvenes acerca de la importancia de la empresa y los aspectos agradables de la misma.
- Mediante el ejemplo, los medios audiovisuales y las conversaciones transmitir desde la niñez valores profundos: solidaridad, respeto, sinceridad, honradez, justicia, amor, comprensión y actitudes de alta categoría: creatividad, motivación al logro, independencia, autonomía, autoconfianza, laboriosidad, perseverancia, riesgo moderado.

Cronograma

Se prepara un gráfico de actividades Vs tiempo a cinco años con el fin de visualizar claramente el panorama a seguir y con el propósito de tener un elemento de control y seguimiento.

Presupuesto

La familia debe tener claridad sobre el costo que implicará la ejecución del protocolo para los primeros cinco años, para lo cual elaborará un presupuesto donde se involucren todos los rubros que impliquen ingresos o egresos durante este tiempo.

Financiación

- Identificación de fuentes de recursos.
- Fuentes elegidas.

- Costo financiero.
- Efecto sobre las utilidades o el fondo de liquidez.

Supervisión

- Personas comprometidas.
- Tiempo en supervisión.
- Emisión de boletín informativo.

1.3.2 El Fideicomiso como garantía del protocolo familiar en el proceso de sucesión de la empresa familiar

Se pueden verificar instrumentos jurídicos de sustentabilidad de la empresa familiar como son protocolos familiares, los acuerdos de accionistas, los testamentos, los seguros y los fideicomisos (Dubois F. , 2010).

González (2014) afirma que las empresas familiares deben planificar el largo plazo y elaborar sus objetivos estratégicos. En este sentido aconseja crear un plan de sucesión y continuidad del negocio.

El proceso de sucesión, si se quiere lograr con éxito, debe realizarse una planificación estratégica de la compañía. Debe seguirse una serie de pautas a la hora de la elaboración del plan (Ward, 1988; Leach, 1993; Oltra, 1997; y Gallo, 1998). Se deben abordar los problemas críticos que surgen de la relación familia-empresa, una vez que estos problemas han sido ubicados se deben realizar reuniones periódicas familiares para poner en común punto de vista y las medias que deben ser tomadas ante las diferentes situaciones. En tercer lugar, deben ser presentados los valores y las conductas que cada miembro debe exhibir y es en este momento cuando la empresa ya debe plantear un protocolo familiar. Por último, se debe celebrar reuniones periódicas donde se dé seguimiento al cumplimiento de lo antes descrito, manteniendo siempre una comunicación con fluidez.

Para Araya (2011) una dinámica positiva en las relaciones familiares se convierte en un factor esencial de la viabilidad y continuidad de la empresa familiar. Además, contar con un buen plan estratégico ayudará a que el proceso de sucesión sea exitoso.

Por otro lado, se plantea la figura del fideicomiso como la clave de supervivencia de las empresas familiares. El fideicomiso de control accionario es como un seguro de vida para las compañías, sus fundadores y sus herederos (Rivas, 2014). El establecimiento de un fideicomiso sobre el patrimonio de la empresa familiar permite que el ente fiduciario vele por los derechos corporativos y patrimoniales de las acciones de la empresa y su respectiva transmisión a los beneficiarios, de manera tal que esos derechos patrimoniales no puedan ser enajenados en el tiempo y que la compañía mantenga su naturaleza y su forma.

Agrega Rivas (2014) que todo esto se acuerda en el contrato de fideicomiso, un instrumento que es fiscalmente neutro y que permite al fideicomitente, la primera generación de la empresa, conservar el derecho de uso y goce de su patrimonio en vida, disponiendo de antemano las reglas para los casos de su muerte, incapacidad o desaparición. Esta herramienta apoya a las empresas familiares en la continuidad de su negocio, al mantener el control sobre la empresa y la administración del modelo de gobierno.

Los activos se protegen ante terceros, lo cual permite que, ante una situación de posible venta anticipada del negocio, la unidad de la mayoría siempre se mantenga. Fideicomisos es una herramienta sumamente valiosa para fortalecer y apalancar el gobierno corporativo en las empresas familiares, ayudando a afrontar su evolución con el paso de los años (Zúñiga, 2014)

Establece Rivas (2014) que cuando la desaparición del fideicomitente llega, los trámites sucesorios se simplifican, porque todo está acordado y escrito. Las disposiciones del fideicomiso son irrevocables, garantizando la voluntad de los fideicomitentes y la pervivencia del proyecto empresarial.

La figura del fideicomiso como la clave de supervivencia de las empresas familiares. El fideicomiso de control accionario es como un seguro de vida para las compañías, sus fundadores y sus herederos (Rivas, 2014). El establecimiento de un fideicomiso sobre el patrimonio de la empresa familiar permite que el ente fiduciario vele por los derechos corporativos y patrimoniales de las acciones de la empresa y su respectiva transmisión a los beneficiarios, de manera tal que esos derechos patrimoniales no puedan ser enajenados en el tiempo y que la compañía mantenga su naturaleza y su forma.

Un contrato de Fideicomiso es un negocio de carácter jurídico en virtud del cual una de las partes llamada fiduciante transfiere a título de confianza, a otra parte llamada fiduciario uno o varios bienes, para que agotado un determinado periodo de tiempo o al cumplimiento de algunas condiciones acordadas, este transmita la finalidad o el resultado establecido por el primero, que puede ser su favor o a favor de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario (Rosso & Uriarte, 2003).

El fideicomiso tiene una importante ventaja, es que el mismo constituye un vehículo que permite asilar los riesgos propios de un negocio determinado respecto de otros riesgos, sean genéricos o subjetivos de las partes.

Según explica Escoto (2001) el desarrollo del fideicomiso viene explicado por cuatro factores:

1. **Enfoque comercial de la figura:** Una figura que en sus fundamentos conceptuales es presentado como un contrato que tiene una naturaleza jurídica y que trasciende esta disciplina para tornarse en un negocio comercial y especialmente en un negocio bancario, en consecuencia, de la importancia que estas instituciones le han venido dando como fuente de generar beneficios. Por tanto, el fideicomiso se puesto al servicio de los clientes de los distintos bancos para que estos tengan la posibilidad de

crear nuevos negocios, valiéndose de la ventaja que este mecanismo ofrece.

2. **Finalidad por Cumplir:** Todo fideicomiso tiene necesariamente una finalidad que debe cumplir, por lo que el mismo tiene una razón de ser. El fideicomiso se convierte en una garantía de que algo a lo que ya se dio inicio ha de terminarse y no quedará en el camino, ya que constituye la responsabilidad del fiduciario.
3. **Patrimonio Autónomo:** la conformación de un patrimonio autónomo representa una de las mayores ventajas de los Fideicomisos. Lo que permite que los fondos colocados en el mismo no se confundan ni contable ni jurídicamente con los fondos del fiduciario, ni tampoco con otros recursos fideicometidos que éste pudiera tener bajo su administración.
4. **Elasticidad de la Figura:** la gran flexibilidad que permite la figura del fideicomiso permite que se puedan generar múltiples negocios de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Existen distintos tipos de fideicomiso. Entre estos se encuentran:

- De Inversión: cuya finalidad es invertir recursos financieros
- De Garantía: utilizado para garantizar algún tipo de pago.
- Administrativo: es utilizado para ceder la administración personal de alguna persona natural o jurídica en cumplimiento de algún tipo de contrato.

Gracias a la flexibilidad que ofrece este tipo de producto, pueden existir muchos otros tipos, según las necesidades y exigencias del cliente.

1.4 Diagnóstico y situación actual del proceso de sucesión en la empresa familiar Grupo Inicia

El grupo Inicia, anteriormente conocido como Grupo Vicini, tiene un legado económico de más de 140 años. Dedicada a la administración de activos y que ha desarrollado un modelo de inversión cuyo objetivo es crear valor a través de fondos de inversiones sostenibles, especializados y diversificados.

La historia de la República Dominicana está estrechamente ligada con el desarrollo de este grupo, gracias al importante aporte que hace a la economía del país y los miles de empleos directos e indirectos que aporta a la sociedad.

Aunque esta familia es de origen Italiano, la misma tiene raíces muy profundas en la República Dominicana. Pues apenas con doce años Juan Bautista Vicini, el precursor de esta importante saga de empresarios, llegó a Santo Domingo a trabajar de la mano con Nicole Genevaro, un italiano que había construido una gran fortuna exportando café y azúcar.

Juan Bautista Vicini, tuvo éxito en los negocios y gracias, en gran medida, a su enorme trabajo, dedicación, visión, dedicación y ahorros logro ir adquiriendo importantes cantidades de terreno para el cultivo de la caña de azúcar.

A la muerte del fundador de este grupo económico, Juan Bautista Vicini, las empresas familiares quedaron bajo la dirección de Juan Vicini y Felipe Vicini. Bajo la gestión de estos últimos, las inversiones fueron incrementadas. Además, se dio inicio a un proceso de modernización de las factorías y labores del campo relacionadas al área azucarera. Por otro lado, comenzaron a invertir en propiedades inmobiliarias tanto en la zona urbana como rural de la República Dominicana.

En la década de 1950 ya la tercera generación, encabezada por Juan Bautista (Gianni) Vicini, José Vicini y Felipe Vicini, había tomado las riendas del importante grupo económico. Estos participaron activamente en relevantes acontecimientos históricos, sociales y económicos para el país, tales como su participación

activamente en el proceso de derrocamiento de la dictadura del Presidente Rafael Leónidas Trujillo Molina, la consolidación económica del país y el proceso democrático del país.

Desde al año 2005 se da inicio al proceso de transición para traspasar los mandos a una cuarta generación. Esta, encabezada por Felipe Vicini, Juan B. Vicini, Amelia Vicini Lluberes, José Leopoldo Vicini y Marco Vicini Pérez.

Entre otras cosas, una importante condición que ha permitido ayudado a que este grupo haya tenido éxito en los procesos de sucesión, hasta el punto de encontrarse en la dirección actualmente la cuarta generación, es la existencia de un protocolo familiar, aunque no necesariamente escrito.

Existe entre los miembros de la familia Vicini una obligación moral de cumplir una serie de reglas y normas establecidas que rigen los principios empresariales de este destacado grupo económico.

Dentro de las características que pudieron ser detectadas fundamentalmente dentro del Protocolo Familiar, no necesariamente escrito, de la Familia Vicini, hoy grupo INICIA, podemos encontrar:

- Valores claramente definidos, que son transmitidos a los más jóvenes de la familia.
- Disposición de esforzarse y sacrificarse en cada uno de los miembros que liderara alguna generación de negocio.
- Se tiene claramente definida el grado de apertura que debe tenerse para la entrada de nuevos miembros al grupo.
- Clara definición sobre los procedimientos de resolver conflictos
- Está definido la intención sobre la propiedad de capital y como es la sucesión de este.
- Las generaciones que van a reemplazar las vigentes se comienzan a preparar para lo mismo mediante un esquema planificado.
- Van desarrollando el liderazgo en las nuevas generaciones.
- Políticas claras para las transacciones accionarias.

- Existe una clara estrategia de la empresa, que va más allá del alcance de la generación vigente en la dirección.
- El grupo con frecuencia se somete a evaluaciones sobre sus cualidades y desempeño.
- Considera cambios en aspectos del protocolo, escrito u oral, cuando se hace necesario de acuerdo a las nuevas realidades.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

2.1 Requisitos mínimos de la estrategia de sostenibilidad en el proceso sucesoral.

En la presente investigación ha sido adoptada como estrategia de sostenibilidad para llevar a cabo los procesos de sucesión, la elaboración de un protocolo familiar, que debe estar garantizado por la creación de un fideicomiso. Ahora bien, para que el protocolo de familia sea posible, existen unos requisitos mínimos que deben ser cumplidos con carácter de obligatoriedad, ya que de no hacerlo este no tendría utilidad con el paso del tiempo, por tanto, no estaría cumpliendo la función para lo que posiblemente fue concebido.

Lo primero es que deben evitarse las imposiciones de algún miembro, o varios, de la familia. Por tanto, es imprescindible que en su establecimiento exista un consenso entre los integrantes de la familia y empresa. Esto se considera fundamental, pues en esencia el protocolo nace de las relaciones familiares y por tanto el mismo va a reflejar las mismas.

Por otro lado, deben ser eliminadas las posibles barreras, antes de iniciar con la concepción del mismo. Pues existe la posibilidad de que algún miembro de la familiar y socio de la empresa exprese su negativa o desacuerdo en la elaboración del mismo, muchas veces por no verlo necesario, causado esto con frecuencia por el mismo ambiente de bienestar que vive la familia en un determinado momento. En otras ocasiones simplemente por egoísmo. Cualquiera que sea la razón, es importante que antes de iniciar las labores de elaboración y afinamiento del protocolo se pueda eliminar esta barrera, para que el compromiso de cumplimiento exista desde el inicio.

Además, debe ser eliminado el comportamiento individualista, debe sobreponerse siempre los intereses de la empresa. Si esto esta realidad no impera, se corre el riesgo de plasmar en el protocolo asuntos por conveniencias personales que definitivamente en lo adelante terminarán creando contradicciones entre los miembros de la familia, lo que va a reflejarse en la salud de la empresa.

Debe existir sentido de reciprocidad, con esto se refiere a que todos los miembros de la familia deben estar convencidos de que el protocolo familiar es una herramienta que beneficiará a todos en igual proporción y contribuirá a lograr la permanencia de la empresa con el paso del tiempo.

2.2 Formalización del protocolo familiar como una estrategia de sostenibilidad en el proceso de sucesión del Grupo INICIA

El medio recomendado en todo el mundo para estructurar una empresa familiar, independientemente de cual sea su forma jurídica, es el denominado protocolo familiar, que no es más que una documentación escrita, suficientemente detallada y completa, suscripta por los miembros de una familiar y socios de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos (Dubois, 2011).

En el caso particular del Grupo Inicia, hemos visto que en la práctica existe una ejecución de un protocolo familiar, sin embargo, se recomienda que el mismo sea plasmado de manera escrita, con la finalidad de que futuras generaciones cuenten con un documento guía, de lo que hasta ahora ha sido parte del éxito de esta familia empresaria.

Se adopta el siguiente modelo de Protocolo Familiar, con modificaciones, concebido por la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar el cual debe servir solo como referencia, ya que en la práctica cada familia tiene una realidad particular que debe ser plasmado en el mismo.

Modelo de Protocolo Familiar

PREÁMBULO

Los miembros de la FAMILIA “A” que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa “X” que fundó _____, casado con _____, en 19XX, y que hoy en día sigue dirigiendo la Compañía.

Los firmantes de este documento, conscientes de la importancia que tiene para la familia y para la sociedad en general, asegurar la continuidad del grupo empresarial familiar han llevado a cabo un ejercicio de reflexión conjunta y sincera, por propia voluntad e iniciativa. Poniendo en común ideas que permitan conjugar las necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de la Empresa, deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en el presente documento.

La finalidad primordial del Protocolo Familiar es lograr que la Familia y la Empresa formen un solo bloque cohesionado, unido por lazos de afectividad, conciencia social y profesionalidad y que las normas que se establezcan resuelvan al mismo tiempo las inquietudes o necesidades legítimas de los miembros de la Familia.

Atendiendo sobre todo a los aspectos relevantes de su educación como accionista, para prevenir, que aspectos puramente familiares o personales puedan afectar a los criterios profesionales que deben regir la gestión y dirección en sus actividades económicas.

La familia, libremente determina obligarse a cumplir tales normas y pautas de actuación firmando el protocolo, confiando en que, con el tiempo y por su sensatez, tales normas se conviertan y se incorporen a la tradición familiar.

Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la experiencia que resulte de su aplicación concreta, por voluntad expresada de la Familia y siguiendo el mecanismo previsto en este documento. Incorporando otras normas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas, que vayan apareciendo como consecuencia del desarrollo natural de la Familia o de la Empresa y de la necesidad de adaptar cualquiera de ambas a las exigencias y circunstancias del momento.

El objetivo de los firmantes es dar a este primer Protocolo Familiar un contenido constituyente y contractual que recoja el compromiso común de todos ellos sobre aspectos fundamentales. De acuerdo a este carácter, los aspectos más específicos de cada circunstancia que pueda acontecer en la práctica diaria y que no estén regulados en el Protocolo Familiar, deberán resolverse a la luz de las pautas y principios que en él se hayan establecido.

Los firmantes de este primer Protocolo Familiar son conscientes de que, a partir de él, sus relaciones mutuas inician una etapa más reflexiva y formalizada, compatible con el clima de confianza y de respeto que hasta el presente han caracterizado sus vínculos.

Artículo 1º. Ámbito de aplicación

A. Ámbito subjetivo

1.1 Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en el presente Protocolo todos los miembros del Grupo Familiar que suscriben este documento, así como el resto de miembros que, por ser menores de edad, no la hayan suscrito.

1.2 Quedarán también obligados a su cumplimiento todos los miembros de la Familia que mediante la adquisición de participaciones de la Empresa se conviertan en miembros del Grupo Familiar.

1.3 Los miembros del Grupo Familiar adoptaran las medidas legales oportunas para asegurar que la adquisición de participaciones de la Empresa por miembros de la Familia mediante negocios jurídicos inter-vivos o mortis-causa exija de los adquirentes el compromiso ineludible de someterse a las normas del Protocolo Familiar.

1.4 Los miembros del Grupo Familiar darán a conocer a sus descendientes! as normas del Protocolo Familiar y el espíritu y principios que las inspiran y les enseñarán a familiarizarse con ellas, adoptando las medidas educativas que consideren necesarias.

1.5 Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones y derechos sobre la Empresa se conserve en manos de la Familia.

1.6 En particular, los miembros del Grupo Familiar adoptarán los acuerdos sociales necesarios para incorporar a los estatutos de la sociedad o sociedades cabeceras una prestación accesoria que obligue a todos los socios a firmar el Protocolo Familiar y su incumplimiento inhabilite al socio para ejercer su condición social.

B. Ámbito objetivo

1.7 Quedan sujetas al presente Protocolo las participaciones sociales de la sociedad o sociedades cabeceras o cualquier derecho sobre las mismas o sobre el capital o beneficios de la citada sociedad.

1.8 Quedan también sujetos los derechos sobre las participaciones que, directa o indirectamente, ostente la sociedad o sociedades cabeceras sobre otras entidades.

1.9 Quedarán también sujetos los derechos sobre las participaciones de entidades que en el futuro se incorporen al Grupo Empresarial al ser adquiridas o constituidas por alguna de las entidades del Grupo.

1.10 Quedarán también sujetos al Protocolo los bienes y derechos que, provenientes del patrimonio de la Empresa, la Junta de Socios no decida desafectar.

1.11 Excepcionalmente, quedaran desafectados de las normas del Protocolo Familiar los dividendos, devoluciones de capital u otras rentas que la Empresa distribuya a los miembros del Grupo Familiar, salvo cuando la Junta de Socios expresamente decida afectarlos.

Artículo 3º. Valores

A. Cultura y Tradiciones

3.1 La cultura y tradiciones de la Familia con relación a la Empresa, iniciadas por primera generación y continuadas por las siguientes, han constituido el pilar fundamental de su desarrollo. El Grupo Familiar desea que esta cultura siga viva entre las futuras generaciones, pero no como un legado rico e inamovible sino evolucionando constantemente para adaptarse a las exigencias, valores y sensibilidades de cada momento y lugar.

3.2 La cultura familiar se forma mediante el diálogo y el debate interno, analizando experiencias propias y ajenas, constituyendo la tabla de valores comunes y dejando opinar a todos los integrantes de la Familia. En los foros familiares y societarios la opinión de los miembros de mayor edad se tendrá siempre en cuenta con la importancia, consideración y respeto que se merecen.

3.3 Los padres enseñarán a sus descendientes la historia y tradiciones de la Empresa de la Familia y les mantendrán debidamente informados de los proyectos y resultados de aquella en función de su grado de madurez, de su edad y circunstancias. Los padres pondrán los medios necesarios para conseguir que sus hijos valoren y aprendan a querer y a respetar a la Empresa.

3.4 Es aconsejable progresar en la creación de mecanismos que fomenten el interés de los hijos para la Empresa para lograr, aunque no trabajen directamente en ella, que se sientan integrados e informados de su desarrollo, de sus proyectos y de sus resultados.

3.5 En aras a conseguir que los hijos tomen contacto con la Empresa Familiar y conozcan sus actividades, los padres, concretamente el cónyuge perteneciente al Grupo Familiar, podrán enviarlos a que realicen prácticas en sus plantas industriales, almacenes u oficinas durante el periodo estival y en general, de vacaciones.

3.6 Los miembros del Grupo familiar, con la participación de la Familia, editarán un texto consensuada en el que se recoja la historia narrada de la

Empresa y de la Familia incluyendo la mención de los valores más significativos de su cultura interna. El texto se difundirá entre todos los miembros de la Familia.

B. Unidad y consenso

3.7 Las decisiones se adoptarán buscando el mayor grado de consenso posible. Aun así, se comprende que la singularidad natural de las personas haga muy difícil coincidir sistemáticamente en la toma de decisiones, por lo que será necesario convivir e impulsar el desarrollo de la Empresa admitiendo que existen puntos de vista no coincidentes o incluso encontrados.

3.8 No obstante lo anterior, el debate interno y las diferencias que surjan entre miembros de la Familia no deben trascender a terceros. Los firmantes del Protocolo cuidarán de mantener la unidad de criterio cuando se manifiesten en pública o en privado y las decisiones que se adopten por las mayorías establecidas se apoyaran incluso para quienes no las hubieran secundado.

3.9 Si las diferencias existentes en el seno del Grupo Familiar afectaran de manera relevante a la convivencia familiar y entorpecieran o hicieran muy compleja o incómoda la toma de decisiones en la Empresa y esta situación se consolidará después de haber tratado de superarla mediante procesos de mediación objetivos, el Grupo Familiar dedicara sus mejores esfuerzos para adquirir o hacer adquirir la participación del miembro o miembros familiares en minoría.

C. Profesionalidad y solidaridad

3.10 La Empresa se regirá aplicando criterios estrictamente profesionales. La Familia hará abstracción de sus intereses personales cuando tome decisiones empresariales y procurará que la administración y gestión de la Empresa se organice atendiendo al interés social y no el familiar, persiguiendo la creación de riqueza a largo plazo para el accionista.

3.11 La Empresa tomara en cuenta los derechos de sus accionistas y procurará retribuirlos como en el mercado lo hagan otras empresas similares.

3.12 El Grupo Familiar, en la medida de sus posibilidades, ayudará a los miembros de la Familia que lo soliciten a conseguir sus aspiraciones profesionales. Los miembros de la Familia cuya conducta, comportamiento o esfuerzo personal no sean consistentes con las peticiones que formulan, no tendrán derecho a obtener ésta ayuda.

D. Liderazgo y transparencia

3.13 La administración y dirección de la Empresa se confiarán a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo. En la medida de lo posible, la dirección ejecutiva de la Empresa se confiará a una sola persona.

3.14 La confianza y la delegación deberán coexistir con un esquema de información sistemático que asegure la transparencia de la gestión y permita el seguimiento oportuno y completo de los resultados de la Empresa.

Artículo 4º. El Consejo de Familia

4.1 Misión. Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de cuidar y asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación de los principios y normas del Protocolo Familiar.

4.2 Miembros. El Consejo de Familia estará integrado por los siguientes miembros: los Fundadores, los cabezas de Rama Familiar y tres personas ajenas al Grupo Familiar y de reconocido prestigio empresarial, profesional, cultural, etc. y que acrediten una trayectoria de honestidad y profesionalidad, los cuales deberán ser propuestos por algún miembro de este Consejo y aceptados unánimemente por el resto de los miembros del Consejo de Familia.

Los Fundadores formaran parte del Consejo hasta que por voluntad propia decidan desvincularse o si existiera algún motivo legal o de otra índole que les impidiera ejercer con normalidad su función.

Los Cabeza de Rama Familiar podrán ir acompañados, cada uno, por una persona de la Familia que elijan entre los requisitos que en el siguiente apartado se indican. Los Cabeza de Rama Familiar formarán parte del Consejo, en tanto ostenten tal condición (a diferencia de los acompañantes que ejercerán mientras lo disponga el Cabeza de Rama Familiar que los hubiera designado).

Es recomendable que se establezcan rotaciones en los miembros del Consejo, al objeto de ampliar el círculo de familiares involucrados.

4.3 Requisitos para ser miembro. Podrán acceder al Consejo de Familia. Además de los Fundadores, los Cabezas de Rama Familiar y las tres personas ajenas al Grupo Familiar, los miembros de la Familia en quienes concurren y se mantengan las siguientes condiciones.

a) Tener cumplidos los dieciocho años de edad.

b) Estar en posesión de una diplomatura o licenciatura nacional o extranjera, salvo cuando no hubiera ninguno que reuniera esta condición de entre los miembros de la Familia.

c) Si en alguna Rama Familiar no existiera Cabeza de Rama Familiar o no hubiera ningún miembro mayor de edad, podrá elegirse como representante a la persona que ejerza la patria potestad de alguno de sus miembros, mientras persistiera esta circunstancia y fuera aceptado por el resto del Consejo de Familia.

d) No formar parte, al mismo tiempo, del Consejo de Administración.

4.4 Funciones específicas. Las funciones del Consejo de Familia son las necesarias para llevar a cabo su misión. A título orientativo se pueden enumerar las siguientes:

a) Impulsar la aplicación del Protocolo y desarrollar sus previsiones.

b) Recibir la información que, sobre la marcha y resultados de la Empresa, le debe presentar el Consejo de Administración.

c) Transmitir al Consejo de Administración las sugerencias que formulase la Familia y que tuviesen como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la Familia o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en este Protocolo.

d) Administrar y gestionar las obligaciones de tutela en la formación y orientación profesional de los jóvenes familiares establecidos en el Protocolo y en el Fondo para la Financiación de Programas Educativos

e) Supervisar y proponer al Consejo de Administración la realización de prácticas laborales dentro del Grupo por parte de la Familia o sus descendientes.

4.5 El Presidente. El Consejo de Familia elegirá en su seno, por unanimidad, a un Presidente quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría de 2/3, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de Presidente quien sea primer ejecutivo o Presidente de la Empresa. En el supuesto de que no hubiera unanimidad para designar a la persona que deba asumir la Presidencia, ejercerá de Presidente, durante un periodo de dos años, el miembro del Consejo de Familia de mayor edad de entre los que no hubieran ejercido como Presidente. Transcurrido dicho periodo, el Presidente cesará y quedará nombrado como tal quien le siga en edad de entre aquellos que no hubieran ejercido. Y así sucesivamente, hasta que el Consejo por unanimidad tome otra decisión.

4.6 El Secretario. El Consejo de Familia elegirá por mayoría de 2/3, un Secretario de entre sus miembros quien ejercerá el cargo durante cuatro años, salvo que renuncie voluntariamente a él o sea removido del mismo por el Consejo de Familia que podrá tomar la decisión, por mayoría, en cualquier momento. En ningún caso podrá ejercer de Secretario quien sea primer ejecutivo o Presidente de la Empresa o Presidente del Consejo de Familia. A falta de acuerdo se seguirá el procedimiento de nombramiento rotatorio establecido en el párrafo 4.5.

4.7 Funcionamiento. El Consejo de Familia se reunirá necesariamente con carácter ordinario cuatro veces al año. También se reunirá cuando la convoque el Presidente o lo soliciten dos, al menos, de sus miembros. La convocatoria será cursada por su Presidente, de forma oral o escrita, con una antelación de quince 15 días y con indicación de los puntos del orden del día. Igualmente, serán válidas las reuniones realizadas sin previa convocatoria si asisten a ella, presentes o representados, todos los miembros del Consejo de Familia. Las reuniones podrán

realizarse en cualquier lugar. El Presidente deberá sufragar con cargo a la Empresa los gastos de desplazamiento y estancia incurridos por los miembros del Consejo como consecuencia de su asistencia a reuniones.

4.8 Quorum y representación. Las reuniones quedarán válidamente constituidas sea cual sea el número de miembros que asistan a ellas en primera y única convocatoria. Sólo será válida la representación efectuada a favor de personas que tengan la condición de miembros del Consejo de Familia.

4.9 Debates. El debate de las reuniones estará dirigido por el Presidente quien decidirá el orden de intervenciones y fijará las reglas que considere oportuno seguir en cada caso en función de las circunstancias que se den. El Presidente favorecerá la participación de todos los miembros y velará por mantener un clima de sinceridad y diálogo

4.10 Votaciones y adopción de acuerdos. Cada miembro del Consejo de Familia tendrá un voto. El Presidente ostentará un voto de calidad en caso de empate. Las votaciones serán orales y públicas; no obstante, cuando la decisión afecte a personas concretas, el Presidente o dos miembros del Consejo, podrán establecer que sea de aplicación el voto secreto. Los asuntos en que sea necesario realizar votación, requerirán una mayoría de 2/3 para su aprobación.

4.11 Representación y ejecución de acuerdos. El Presidente tendrá todas las facultades de representación, administración y disposición que sean necesarias para ejecutar las decisiones adoptadas. El Presidente podrá delegar sus facultades a cualquier otro miembro del Consejo de Familia siempre que la sustitución se formalice por escrito y se indique en ella el plazo de duración.

Artículo 8º. Comité de Nombramientos

8.1 Misión. La principal misión del Comité de Nombramientos es examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades directivas de las personas que les presenten y emitir una opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones directivas. También emitirá opinión sobre temas de

formación, incorporación de familiares al trabajo y otras cuestiones similares que le soliciten.

8.2 Integrantes. El Comité estará integrado por tres personas ajenas a la Familia, designadas por el Consejo de Familia y en su defecto serán tres de las cinco personas externas que formen parte del Consejo de Administración. Las personas que se propongan deberán tener una trayectoria profesional y unas características personales que agraden y sean aceptables para la mayoría de los miembros de la Familia.

8.3 Carácter discontinuo de su labor. El Comité se formará cuando se solicite su opinión. El nombramiento de los integrantes del comité se entenderá efectuado para cada ocasión salvo que el Consejo de Familia dispusiera de otra cosa. Sus decisiones son inapelables.

Artículo 9º. Condiciones de acceso y trabajo.

9.1 Acceso. Como principio general se establece que los miembros de la Familia pueden ocupar puestos de trabajo en la Empresa, siempre que sean acordes con sus conocimientos y experiencia.

9.2 Prudencia. No obstante, lo anterior, debe tenerse en cuenta que un exceso de miembros de la Familia trabajando en la Empresa está en la base de muchas decadencias empresariales de sociedades familiares. El exceso de empleados familiares dificulta la incorporación de buenos profesionales, ya que la empresa pierde atractivo y no siempre contribuye a crear un clima laboral competitivo y eficiente.

9.3 Cónyuges. Se considera que no es recomendable que los cónyuges de miembros de la Familia se vinculen de forma laboral u otra relación permanente con la Empresa.

9.4 Condiciones de acceso. Para que un miembro de la Familia pueda tener acceso a un puesto de trabajo en la Empresa será necesario que se cumplan las reglas siguientes:

a) Los candidatos deberán estar en posesión de la titulación académica y experiencia que exija el puesto de trabajo que solicitan.

b) Antes de solicitar un puesto de trabajo en la Empresa será necesario haber completado un período de dos años trabajando en otra empresa no vinculada a la Empresa.

c) Conocimiento fluido de, al menos, una lengua extranjera preferentemente la inglesa.

d) Los miembros de la Familia podrán solicitar un trabajo en la Empresa, aunque no es conveniente crear puestos de trabajo artificiales o redundantes que no sean necesarios por el desarrollo de la Empresa.

e) Su incorporación deberá ser propuesta por el Consejero Delegado y aprobada por el Consejo de Administración con la opinión favorable del Consejo de Familia.

f) Para evitar tensiones entre las Ramas Familiares y salvo cuando existan circunstancias de todos comprensibles que claramente lo impidan o desaconsejen, la política de incorporación de familiares a la Empresa tenderá a equilibrar la contribución de cada una de las Ramas procurando que guarden entre ellas una cierta proporcionalidad.

9.6 Prácticas. Los miembros de la Familia menores de 26 años podrán hacer prácticas laborables en establecimientos de la Empresa conforme a las pautas y normas que establezca el Consejo de Administración y siempre que el comportamiento y cualidades de los miembros que lo soliciten no perjudiquen en nada la marcha de las actividades sociales o perturben la buena armonía de la organización.

9.7 Deberes éticos. Los miembros de la Familia que se incorporen laboralmente a la Empresa, ejercerán sus funciones y llevarán a cabo su actividad en beneficio exclusivo de la Empresa, haciendo total abstracción de sus intereses personales, circunstancias o relaciones en el seno de la Familia.

9.8 Retribución. Los miembros de la Familia que trabajen en la Empresa percibirán una retribución acorde con la establecida por el mercado para puestos similares en empresas comparables y que se fijará, en cada caso, en función de

su valía, de su dedicación efectiva, así como de las responsabilidades asumidas y los resultados de su gestión.

Artículo 11º. Principios generales.

11.1 La política económica del Grupo Familiar con relación a la Empresa se rige por los siguientes principios generales:

a) La Empresa debe retribuir anualmente al capital proporcionalmente a los resultados que obtenga, variando el dividendo en función de sus proyectos y perspectivas económicas.

b) La subsistencia económica del Grupo familiar no debe depender de los recursos económicos de la Empresa, ya sea como retribuciones derivadas del puesto de trabajo o servicios profesionales, ya sea como retribuciones derivadas del capital, por lo que sus miembros tendrán otras fuentes de ingresos no vinculadas a la misma.

c) El Grupo Familiar expresa su firme voluntad de mantener la propiedad de la Empresa impulsando su desarrollo y acrecentando su valor económico y social.

d) Ningún miembro del Grupo Familiar será obligado a mantener su participación en la Empresa contra su voluntad.

e) Los miembros del Grupo Familiar se comportarán entre sí con lealtad, y en los actos de disposición actuarán con arreglo a lo establecido en el Protocolo Familiar y en los documentos que lo desarrollan o complementan.

f) El Consejo de Administración y la Dirección General de la Empresa asegurarán que la información económica que reciban los miembros del Grupo Familiar se reciba puntualmente y sea completa y veraz.

g) Cada año, el Consejo de Administración de la Empresa Familiar efectuará una valoración de sus acciones, conforme a métodos de valoración comúnmente aceptados en su sector profesional, tomando como base los estados contables auditados y tomando en consideración las plusvalías intrínsecas de los activos afectos al negocio. Dicha valoración será sometida a la verificación de los

auditores de la Empresa Familiar. El resultado de la valoración efectuada se pondrá a disposición de todos los miembros del Grupo Familiar.

Artículo 14º. Enajenación de participaciones sociales

14.1 Derecho de preferente de adquisición. Los miembros del Grupo Familiar tendrán un derecho de preferente de adquisición si alguno de ellos desea enajenar su participación en la empresa. El ejercicio de este derecho corresponderá en primer lugar a los componentes de la Rama Familiar cuyo integrante deseará vender la participación o parte de la misma, luego será la propia Empresa la que gozará del derecho de preferente de adquisición y, finalmente, corresponderá a los restantes miembros del Grupo Familiar. El derecho se ejercerá proporcionalmente al capital del que cada uno sea titular.

14.2 Excepciones. No será de aplicación el régimen de transmisiones sujetas al derecho de preferente adquisición cuando la transmisión sea inter vivos o mortis causa o se efectúe a favor de un ascendiente, descendiente, o cónyuge o se ceda el usufructo sin transmisión de los derechos de voto a favor del cónyuge no separado, o la cesión tenga lugar a favor de una entidad en la que el transmitente, individualmente o en unión de los parientes citados, posea una participación del 75% de su capital, computada en términos económicos y de voto-

14.3 Derecho de salida conjunta. Cuando ni la Empresa ni los miembros del Grupo Familiar quieran adquirir la participación ofrecida a la venta, los miembros del Grupo Familiar que lo desearan tendrán el derecho de vender conjuntamente con el socio que hubiera ofrecido las participaciones, obligando a que el paquete que se venda u ofrezca a terceros se forme de participaciones aportadas proporcionalmente por todos los socios que lo deseen.

14.4 Subsistencia del Protocolo Familiar. Tras la venta, las participaciones que resten en poder del Grupo Familiar seguirán el régimen del Protocolo sin solución de continuidad. Si fuera necesario, se acordarán las modificaciones precisas para adaptar sus normas a la nueva realidad.

Artículo 19º. Concesión de garantías y préstamos

19.1 Avales y garantías. Los miembros del Grupo Familiar desaconsejan vivamente otorgamiento de garantías y la asunción de responsabilidades que correspondan a terceros siempre que no vengan obligadas por las Leyes. Con mayor razón, resulta absolutamente desaconsejada la prestación de avales a favor de terceras personas.

19.2 Préstamos. Tampoco se considera recomendable acudir al crédito financiero o solicitar préstamos por importes considerables en relación al patrimonio neto de la Empresa o en condiciones tales que pudieran poner en excesivo riesgo los resultados o la viabilidad de la misma.

Artículo 21º. Directivos y empleados

21.1 Respeto. Todos los miembros del Grupo Familiar consideran que el respeto a todas y cada una de las personas que prestan sus servicios en la Empresa, cualquiera que sea el puesto desde el que lo hagan, es una de las mejores garantías de la convivencia humana, de la paz social y del progreso empresarial. Constituye un firme compromiso del Grupo Familiar el establecimiento en la Empresa de una política de salarios dignos, de valoración del puesto de trabajo, de seguridad e higiene en su realización, así como de inocuidad de los productos que se utilizan. Todos los colaboradores de la Empresa han de llegar a sentir como algo propio el orgullo de trabajar en ella.

21.2 Formación. La formación continuada de los directivos y trabajadores es un objetivo irrenunciable de la Empresa como guía de promoción personal y social que ha de redundar en la continuada mejora de la calidad de los productos fabricados y comercializados. Por ella, el Grupo Familiar potenciará las posibilidades de ayudas directas o indirectas tanto educativas como de formación o asistenciales entre los directivos y trabajadores, conjugando este objetivo con el de mantenimiento y mejora de la producción, comercialización y distribución.

21.3 Ambiente laboral. Es fundamental mantener un ambiente laboral franco y distendido, sin tensiones ni conflictos innecesarios entre los miembros de

la plantilla ni entre estos y la Empresa. Por ello, todos y cada uno de los puestos trabajo han de estar bien definidos y han de ser ocupados para las personas más idóneas en cada momento. La dirección favorecerá la promoción interna de acuerdo con las necesidades de la Empresa, sin discriminaciones de ningún tipo y buscará la mayor integración posible de todos los colaboradores.

Artículo 29º. Adhesiones al Protocolo

29.1 Los miembros del Grupo Familiar se comprometen a presentar, explicar y someter a la firma de sus descendientes, cuando estos alcancen la mayoría de edad este Protocolo, convencidos de que la suscripción del mismo por el mayor número de miembros del Grupo Familiar contribuirá a cohesionar la familia con la Empresa Familiar.

2.3 Aplicación del Fideicomiso en el protocolo familiar

Este tipo de fideicomiso solo hace referencia a la parte relacionada al proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión. En este el fundador, por lo regular el padre transfiere las acciones al fiduciario, queda como beneficiario y fideicomisario pero dispone que en caso de morir, pasen a ser beneficiarios y fideicomisarios sus herederos (Glikin & Hers, 2011).

Otra alternativa que pudiera incluirse es la instrucción para que el fiduciario pueda votar para designar como administrador de la empresa, que es quien debe estar a cargo de la gestión de la misma.

El fideicomiso puede ser uno de los instrumentos completa o parcialmente que sirva para dar una ejecución concreta al protocolo familiar, que es un acuerdo marco que regula las relaciones entre familia. En este fideicomiso el fundador de la empresa, por lo regular el padre, o quienes tengan las acciones al momento de constituirlo, las transfieren como fiduciantes a un tercero, el fiduciario, quienes la

reciben para cumplir el protocolo y administrarlas a favor de los beneficiarios, que pueden ser los propios fiduciantes o sus herederos, y para transmitir las, en el momento indicado o al final del fideicomiso, a favor de los fideicomisarios, que también pueden ser los propios fiduciantes y/o sus herederos (Hoz, 2010).

Cuando las cláusulas del protocolo familiar constituyen las instrucciones del fiduciario, este fideicomiso va a permitir dar un verdadero cumplimiento a las distintas previsiones para la estructuración de las relaciones entre la familia y la empresa, tales como se indica a continuación:

- La misión y visión del fundador sobre la empresa, debidamente explicada en el plan de empresa que debe procurar con su voto el fiduciario.
- El cumplimiento sobre las previsiones sobre honorarios, dividendos, nombramiento de administradores, financiamientos.
- La distribución actual de las acciones del fundador entre los miembros de la familia al invertirlos como beneficiarios-fideicomisarios.
- Establecer la situación para ingreso o salida de los herederos y/o terceros.
- Las transferencias pautadas de las acciones a la siguiente generación al momento del retiro del fundador y mediante su designación como beneficiarios-fideicomisarios desde ese momento.
- La transferencia por muerte de las acciones a la siguiente generación, mediante la designación como beneficiarios-fideicomisarios desde el momento de la muerte del fiduciante.
- Prevenir los conflictos que puedan tener su origen en un empate de dos o más posturas opuestas entre sí.

Las decisiones que vayan a ser adoptadas por la asamblea en cumplimiento del protocolo familiar serán votadas por el fiduciario sin interferencias de los accionistas y familiares. También las prohibiciones y restricciones para la transferencia de acciones, prohibición de ingreso de no familiares y la incorporación o no de los herederos, serán responsabilidad del fiduciario sujeto a las instrucciones establecidas en el protocolo.

Por otro lado, señalar que la transferencia de acciones a las siguientes generaciones estará también en manos del fiduciario conforme sus instrucciones, ya sea en forma inmediata, por muerte de la generación anterior o en un punto intermedio.

CAPÍTULO III

VALORACION DE PROCESO DE SUCESION EN EMPRESAS FAMILIARES

3.1 Ejemplificación de la estrategia de sostenibilidad propuesta en el proceso de sucesión de la empresa familiar Grupo Inicia

Actualmente el Grupo Inicia, mejor conocido como Grupo Vicini, se encuentra bajo la dirección de la cuarta generación desde que su fundador dio inicio a este importante grupo económico. Esto es un importante logro, sobre todo si tomamos en cuenta el dato ofrecido por la firma de auditores KPMG (2016) de que apenas el 1% de las empresas familiares logra sobrevivir a una cuarta generación.

El Grupo INICIA ha marcado una importante huella en la sociedad dominicana. Actualmente este grupo maneja empresas azucareras, eléctricas, turísticas, metalúrgicas y financieras.

Contrario a lo que establecen las estadísticas, de que solo un 1% de las empresas dominicanas logran sobrevivir a la tercera generación (Deloitte, 2015), este grupo se ha mantenido durante cuatro generaciones, desde su fundación, siempre siendo relevante en el acontecer económico de la República Dominicana.

La correcta aplicación de un protocolo familiar le ha servido como eje fundamental en el éxito alcanzado para lograr sobrepasar exitosamente los distintos procesos de sucesión a los que se ha enfrentado, desde que su fundador, el Sr. Juan Bautista Vicini, pasó el mando a una segunda generación.

Sin embargo, se detecta un punto de mejora que pudiera ser aplicado con la estrategia de sostenibilidad propuesta, para que la empresa continúe su perpetuidad en las generaciones venideras. Pues, aunque existe, en términos de aplicación un protocolo familiar, no existe un documento escrito, que recoja los acuerdos familiares ejecutados tras generaciones.

En tal sentido, se recomienda crear un documento escrito que recoja los acuerdos del protocolo familiar que pudiera contar, según las recomendaciones de la Asociación Madrileña de Empresas Familiares con la siguiente estructura:

PREÁMBULO

Título I. Miembros del Grupo Familiar

Título II. Breve historia de la empresa “X”

Título III. Definiciones

Título IV. Normas de actuación

CAPÍTULO I. ÁMBITO, NATURALEZA Y PRINCIPIOS

Artículo 1º. Ámbito de aplicación

Artículo 2º. Naturaleza constituyente y obligacional

Artículo 3º. Valores

CAPÍTULO II. GOBIERNO Y DIRECCIÓN

Artículo 4º. El Consejo de Familia

Artículo 5º. Junta General de socios

Artículo 6º. Consejo de Administración

Artículo 7º. Dirección General

Artículo 8º. Comité de Nombramientos.

CAPÍTULO III. . Trabajo Y FORMACIÓN

Artículo 9º. Condiciones de acceso y trabajo

Artículo 10º. Formación y Orientación Profesional

CAPÍTULO IV. DERECHOS ECONÓMICOS

Artículo 11º. Principios generales

Artículo 12º. Política de dividendos

Artículo 13º. Valoración de participaciones.

Artículo 14º. Enajenación de participaciones sociales

Artículo 15º. Derecho de salida individual y mercado intrafamiliar

Artículo 16º. Entrada de terceros ajenos a la Familia en el Capital de la Empresa Familiar

Artículo 17º. Cotización en mercados organizados

CAPÍTULO V. CONDUCTA EMPRESARIAL Y COMPROMISO SOCIAL

Artículo 18º. Nombres y marcas comerciales

Artículo 19º. Concesión de garantías y préstamos

Artículo 20º. Negocios arriesgados y operaciones especulativas

Artículo 21º. Directivos y empleados
Artículo 22º. Fundación privada
Artículo 23º. Productos y consumidores
Artículo 24º. Investigación y desarrollo
Artículo 25º. Atención al medio ambiente.
Capítulo VI. CLAUSULAS DE ORDEN
Artículo 26º. Estructura jurídica
Artículo 27º. Interpretación
Artículo 28º. Modificaciones y Adiciones
Artículo 29º. Adhesiones al Protocolo
Artículo 30º. Derogación
Artículo 31º. "Vís atractiva"
Artículo 32º. Ley aplicable
Artículo 33º. Arbitraje.

3.1.1 Prácticas de éxito en el proceso de sucesión de una empresa familiar

Tal como se ha visto, existe prácticas fundamentales que definen el nivel de éxito que puede ser alcanzado en los procesos de sucesión en las empresas familiares. En este sentido, se hace necesario que este tipo de organizaciones, que constituyen un eje fundamental en el desarrollo económico de cualquier país.

Después de valor algunas acciones del Grupo Inicia o Familia Vicini, que le ha permitido mantener exitosamente por cuatro generaciones esta empresa, se establece que existe fundamentalmente cuatro prácticas de éxito en los procesos de sucesión de las empresas familiares, que deben ser adoptadas por cualquier entidad que pretenda perdurar a lo largo del tiempo.

La primera es la elección del sucesor. Cuando se habla de elegir el sucesor no necesariamente se refiere a una persona específica, sino a tipos de individuos o grupos que puedan continuar en la dirección de la organización. No existe una patrona definida sobre qué características este debe tener, ya que la realidad de

cada empresa es particular. Pero si ha de tenerse claro que deberá ser alguien comprometido con la actividad y naturaleza del negocio.

Existe la posibilidad de que el sucesor en términos de dirección general sea una persona ajena a la familia. Esta práctica resultada válida cuando no se ha detectado dentro de los miembros del conjunto familiar alguien que cuente con las habilidades y liderazgo para continuar con las riendas de la empresa familiar. Además, puede darse esta situación, cuando los sucesores están involucrados en otras actividades no necesariamente relacionadas con la empresa, pero tienen interés en que el negocio no muera, por lo que proceden ellos mismos a sugerir la elección de una persona fuera del grupo familiar.

La segunda práctica de éxito está relacionada con la Planificación. La sucesión no debe ser al azar. Esta debe planificarse con un tiempo por lo menos de cinco años. Esta pudiera incluso extenderse según la realidad de cada empresa. Este cambio no debe limitarse a la elección del nuevo director, sino que debe prever la adaptación de la empresa a las nuevas realidades del mercado y al entorno. Por consiguiente, debe planificarse como mantener la competitividad de la organización.

Otro de los aspectos que debe procurar la planificación es que hacer en caso de fallecimiento o inhabilitación prematura de algún miembro directivo, circunstancia que puede resultar muy difícil si no está prevista.

La preparación, constituye la tercera práctica de éxito para que las empresas familiares logren sobrellevar los procesos de sucesión de manera exitosa. El sucesor debe ir tomando experiencia en distintos puestos de dirección de la organización. Adicional a esto, deber irse formando bajo una orientación a la alta dirección y la toma de decisiones, lo que implica ir desarrollando su capacidad de liderazgo.

Por último, lo que en el presente trabajo se define como la cuarta práctica de éxito en los procesos de sucesión en las empresas familiares, está el traspaso. Debe tenerse en cuenta que la responsabilidad directiva puede ser gradual, pero

una vez realizado, no puede tener intermitencias, sino que debe ser permanente. El nuevo cabeza del grupo, debe tener la suficiente libertad para tomar las decisiones que considere prudente en la dirección de la empresa. Siempre apegado a las normas y principios que sustentan la empresa que dirige.

3.2 Ventajas y desventajas de la estrategia de sostenibilidad a partir del protocolo familiar respaldado por un fideicomiso en el proceso de sucesión de empresas familiares.

Vista la importancia de contar una estrategia que contribuya a la sostenibilidad de los procesos de sucesión de las empresas familiares, a continuación, se presentan algunas ventajas que se derivan de esta estrategia.

- El consenso que debe ser logrado para la concepción de un protocolo familiar ayuda a fortalecer la unión familiar, lo que se traduce en un fortalecimiento del equipo de trabajo.
- El nivel profesional de la empresa se incrementa. Esto debido a que ya queda claramente establecido las exigencias y requisitos para las distintas tareas y posiciones.
- Se logra un mayor grado de equidad, puesto que a partir de este momento existen reglas claras.
- La imagen corporativa de la empresa se afecta de manera positiva. Sobre todo, cuando el protocolo familiar es dado a conocer a la sociedad.
- Se elimina gran parte de la incertidumbre con que los directivos de la empresa miran el futuro, ya que cuentan con un porvenir mejor planificado.
- Se estimula la preparación profesional de los miembros más jóvenes de la empresa, ya que estos conocen el nivel de responsabilidad que tendrán en el futuro e iniciarán su proceso de preparación.

Como se señaló anteriormente, contar con un protocolo familiar genera una serie de ventajas que fortalecerán la empresa y ayudarán a su perpetuidad con el

paso del tiempo. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que existen aspectos no positivos que deben gestionarse para minimizarlos.

Uno de ellos es que el protocolo familiar muchas veces reduce el emprendimiento en los miembros más jóvenes de la empresa, pues esto ya conoce la planificación sucesorial de la empresa, lo que según sea el caso particular de cada uno lo podría hacerse sentir muy seguro y mantenerse en una zona de confort y no innovar de cara al futuro o el caso contrario, donde se asume una actitud conformista por no ser el elegido para continuar al frente de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Debido a los retos y desafíos que enfrentan las empresas familiares en los procesos de sucesión y la vulnerabilidad que presentan frente a esta realidad, se hace necesaria la creación de una Estrategia de Sostenibilidad que les permita lograr la permanencia a lo largo del tiempo.

La estrategia planteada como alternativa para llevar a cabo estos procesos es la elaboración de un protocolo familiar, el cual será sometido a un cumplimiento obligatorio en el accionar de la empresa en un determinado periodo. Además, deberá conformarse un fideicomiso que garantizará el cumplimiento del mismo, durante un determinado periodo de tiempo.

El protocolo familiar debe acoger tantos asuntos como la familia propietaria considere necesario. Pero siempre debe incluir los valores a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes, describir el esfuerzo y sacrificio necesario para ocupar cada una de las posiciones directivas, dejar claro en qué grado o nivel la empresa estará abierta a la incursión de personas ajenas a la familia a la nómina accionaria de la entidad, describir las formas de cómo mantener buenas relaciones y contemplar mecanismos para la solución de conflictos.

Además, el protocolo familiar, eje central de la estrategia desarrollada, debe incluir cuáles van a ser las políticas de compensación para las generaciones futuras, reglas para el traspaso de propiedad aun entre miembros de la misma familia. Por otro lado, debe contemplar la preparación del liderazgo.

Es importante que el protocolo creado no sea tan flexible como para dar lugar a interpretaciones que puedan crear contradicciones sobre un determinado punto. Pero tampoco han de ser tan rígidas como para no permitir que el consejo familiar pueda hacer modificaciones para adaptar la empresa a las nuevas realidades del entorno.

Un punto de mucha importancia que debe quedar definido es bajo que situaciones se consideraría que la empresa dejase de ser de índole familiar. Así como los requisitos exigidos para permitir la entrada de capitales de personas que no sean miembros de la familia.

Debe contemplarse la creación de fondos de liquidez y criterios para el manejo de los activos de la empresa y elaborarse las políticas de liquidez, diversificación, expansión, inversión, otras.

Las personas o miembros de la familia que firmen el protocolo familiar deben establecer un compromiso explícito con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.

El protocolo familiar debe ser una documentación escrita, suficientemente detallada y completa, suscripta por los miembros de una familiar y socios de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos.

En sentido general, se pueden asumir las prácticas ejecutadas por el Grupo Inicia relacionadas al proceso de sucesión como adecuadas para garantizar la permanencia de la empresa a través del tiempo. En este sentido, en la presente investigación se adoptó este modelo, con la aplicación de algunas mejoras para el diseño de una estrategia sostenible en el proceso de sucesión.

Finalmente, definido el Protocolo Familiar, se debe conformar un fideicomiso que solo hará referencia a la parte relacionada al proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión. En este el fundador, por lo regular el padre transfiere las acciones al fiduciario, queda como beneficiario y fideicomisario, pero dispone que, en caso de morir, pasen a ser beneficiarios y fideicomisarios sus herederos, apegado siempre a las reglas definidas en el protocolo.

BIBLIOGRAFIA

(2014). Obtenido de De Gerencia.

Barbeito, S. (2004). Obtenido de

http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2822_27-37__8943098CABDBDD4B7C6B4F37B75222AD.pdf

Dordero, S. (2006). *Empresas familiares*. Madrid: Ed. Fh.

Dubois, E. M. (2011). *El Protocolo de la Empresa Familiar*. Argentina: Editorial Ad Hoc.

Dubois, F. (2010). *Fideicomiso y régimen societarios. El fideicomiso sobre acciones de sociedad anónima*. Argentina.

Estrategia Improven. (2016). Obtenido de estrategia@improven.com:

<http://arnoldoaraya.com/Articulos/familiar.pdf>

Glikin, L., & Hers, L. (2011). *Fideicomiso societario y planificación sucesoria*. Argentina: Ed. Legis.

Guinjoan, M. (2000). *El Empresario Familiar y su Plan de Sucesion*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Hoz, M. D. (2010). *Aplicación del fideicomiso en la estructuración de la empresa familiar*. Argentina: Ed. Ad Hoc.

Jinebra, J. (2005). *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*. Mexico: Panorama Editorial SA.

Leach, P. (1991). *La Empresa Familiar*. Granica.

Molina Pérez, A., & Gilbert Soler, V. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar. *Ciencias*.

- Monsen, R. L. (1991). *Ownership and management: the effect of separation on performance* . Detroit, Michigan : Omnigraphics Inc.
- Morel, L. (7 de Julio de 2016). *Empresas familiares son un gran soporte en la economía*.
- Posso, M. L. (2000). *Estudios gerenciales*. Cali.
- Rabadan, P. (13 de Noviembre de 2013). *La empresa familiar desde una perspectiva macroeconomica*. Obtenido de Paco Rabadan:
<http://www.pacorabadan.com/2013/11/13/la-empresa-familiar-desde-una-perspectiva-macroeconomica/>
- Rivas, A. (2014). El reto de la sucesión en las empresas familiares y el fideicomiso como garantía a futuro . *Acento*.
- Rodríguez, A., & Torres, A. (1999). *La empresa familiar y el derecho civil*. Madrid: Colegio de Abogados de Madrid.
- Romero, L. E. (26 de Abril de 2006). Competitiva y productividad en empresas familiares pymes.
- Rumbo Sostenible. (2016).
- Sharma, P. (2003). *An Over View of the Field of Family Bussines Studies* .
- Suárez, M. K. (1998). *Dialnet*. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=430&orden=0&info=link&info=link>
- Vallejos, M. C. (2006). *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Ward, J. (2005). *Unconventional wisdom. Counterintuitive insights for Family business success*. England: John Wiley & Sons Ltd.

ANEXOS

Anexo I – Glosario

Activos: son bienes o derechos que poseen las empresas.

Elasticidad: la variación que puede sufrir un porcentaje de acuerdo a dos variables determinadas.

Empresa: es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes.

Empresa Familiar: Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa.

Estrategia: es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Fideicomiso: negocio de carácter jurídico en virtud del cual una de las partes llamada fiduciante transfiere a título de confianza, a otra parte llamada fiduciario uno o varios bienes, para que agotado un determinado periodo de tiempo o al cumplimiento de algunas condiciones acordadas, este transmita la finalidad o el resultado establecido por el primero, que puede ser su favor o a favor de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario.

Fideicomitente: es la persona física o moral que constituye el Fideicomiso, destinando los bienes y derechos necesarios para el cumplimiento de sus fines, transmitiendo la titularidad de dichos bienes y derechos a la institución fiduciaria.

Fiduciante: es quien entrega o transfiere cierta cantidad de bienes a otra persona para que este cumpla lo estipulado en el contrato, también puede llamarse fideicomitente.

Fundador: fue quien participó en el acto de constitución de la empresa.

Gestión: conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

Gestión Sostenible: es un decálogo de valores humanos, éticos y medioambientales, desde la perspectiva de la calidad y la excelencia, que tiene por objeto dotar a las sociedades de un instrumento de referencia, para el desarrollo sostenible de las empresas, las instituciones y las comunidades, asegurando así la competitividad y fortaleciendo el tejido económico y social del planeta.

Patrimonio: es el conjunto de bienes y derechos, cargas y obligaciones, pertenecientes a una persona, física o jurídica.

Protocolo: Conjunto de reglas y ceremoniales que deben seguirse.

Protocolo Familiar: documentación escrita, suficientemente detallada y completa, suscripta por los miembros de una familiar y socios de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos.

Sostenibilidad: Característica o estado según el cual pueden satisfacerse las necesidades sin comprometer la capacidad de generaciones futuras.

Sucesión: suceder a alguien ya sea en sus cargos o en sus derechos.

Sucesión Generacional: viene dado por la naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las personas.

Sucesor: Quien sucede a otro en sus derechos y obligaciones.