
RELEVO GENERACIONAL Y EMPRENDIMIENTO EN PYMES FAMILIARES DOMINICANAS: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE

Succession and entrepreneurship in Small and Medium-Size (SME) Dominican Family Owned Business (FOB): A Multiple Case Study

Henry Rosa Polanco*
Anne Sophie Tejeda García**

Resumen: Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en la República Dominicana representan el 99% del total de empresas, generan cerca del 40% del PIB, más de 1 millón de empleos y ocupan el 46% de la población económicamente activa. Más del 95% de las mipymes dominicanas son familiares. Dada la importancia de las mipymes familiares en este contexto, el presente ensayo utiliza la metodología cualitativa de estudio de caso múltiple entrecruzado para acercarse, por un lado, al fenómeno de la transición de una generación a otra con el propósito de identificar posibles factores de éxito y, por otro lado, explorar hasta qué punto dicho relevo ocurre desde la perspectiva de un proceso de emprendimiento en el que tanto la salida del predecesor como la entrada del sucesor pueden ser asociadas a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. De cara al predecesor, los factores de éxitos relevantes en el proceso de relevo resultaron

* Área de Negocios, Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), Centro de Emprendimiento e Innovación INTEC.

** Área de Negocios, Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), Centro de Emprendimiento e Innovación INTEC.

ser el rol de mentor y su grado de atadura emocional con la empresa. No obstante, solo en tres de los ocho casos estudiados, su salida responde a un proceso de emprendimiento. De cara al sucesor, la experiencia laboral previa en la empresa y sus estudios graduados emergieron como factores claves a la hora de recibir la batuta con éxito, mientras que sus entradas a la empresa se vinculan al emprendimiento en todos los casos estudiados.

Palabras clave: empresa familiar, relevo generacional, emprendimiento, República Dominicana.

Abstract: The Small and Medium-sized enterprises (SMEs) represents about the 99 per cent of total firms in the Dominican Republic, generate around 40 per cent of GDP, more than 1 million jobs and employs 46 per cent of the economically active population. Over 95 percent of Dominican SMEs are family-owned business (FOB). Given the importance of the issue, the essay uses multiple cross-linked case study methodology in order to, on the one hand, make an approach to the transition phenomenon from one generation to another with the aim of identify possible success factors; and, on the other hand, explore the extent to which the transfer process occurs from an entrepreneurial process perspective where both incumbent exit and successor entry can be associate to new business opportunities searching. Face to predecessor, mentoring role and their degree of emotional attachment to the business appeared to be the key success factors in the succession process. However, only three of the eight case studies their exit can be related to new business opportunities searching. Face to successor, previous working experience in FOB and graduated studies emerged as key factors in the success of baton-passing process, while in all case studies their entry to FOB are linked to entrepreneurship.

Keywords: Family owned business, succession process, entrepreneurship, Dominican Republic.

1. Introducción

En los países de América Latina y el Caribe, las pymes se han convertido en un sector clave que motoriza su vida productiva. Estas representan en toda la región el 99% de las empresas y emplea cerca del 67% de los trabajadores (Stezano, 2013).

En República Dominicana existe un total de 791,236 micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes)¹ no agrícolas de puestos fijos.² El 98% cae dentro de la categoría de microempresas y el restante 2% entre pequeñas y medianas. Un 15% del total se concentra en la manufactura, un 47% al comercio y un 38% a ofrecer servicios. Emplean el 46% de la población económicamente activa, el 54% del total de empleo de la economía y representan casi el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) de 2013 (Ortiz, Cabal & Mena, 2014).

Según la Confederación Dominicana de la Pequeña y Mediana Empresa (Codopyme), el 96% de las pymes dominicanas son de

¹ Siguiendo el criterio del número de trabajadores se clasifican en micro (1-10), pequeñas (11-50) y medianas (51-150), donde el término “trabajadores” incluye incluye “aquellas personas que en forma permanente dedican su tiempo total o parcialmente al negocio, sin importar si reciben o no compensación por su esfuerzo. Esta definición incluye propietarios, trabajadores no pagados (familiares o no), trabajadores pagados y aprendices” (ONE, 2014; Ortiz, Cabal & Mena, 2014: 132).

² Las mipymes como unidades productivas que pueden ser de dos tipos de acuerdo al lugar donde opera:

a) Mipyme local fijo: Negocio o empresa no agrícola de cualquier tipo que opera en una ubicación fija incluyendo el lugar de la vivienda del propietario, en un local separado, independientemente de si están localizadas en una zona residencial, comercial o en un puesto fijo en el mercado.

b) Mipyme móvil: Negocio no agrícola de cualquier tipo que opera en forma móvil, o no tiene un local donde desempeñar la actividad, tales como: Vendedores ambulantes y por catálogo, transportistas, reparaciones y otros prestadores de servicios a domicilio (ONE, 2014; Cfr.: <http://www.seic.gov.do/media/18060/ENHOGAR%20MIPYME%202013,%20PPT.pdf>, p.3/18, recuperado el 18 de mayo de 2015).

carácter familiar, aportando el 27% del PIB y generando el 33% de los nuevos empleos.³

Dada la importancia de las mipymes familiares dominicanas en este contexto, el presente ensayo utiliza la metodología cualitativa de estudio de caso múltiple entrecruzado para acercarse, por un lado, al fenómeno de la transición de una generación a otra con el propósito de identificar posibles factores de éxito y, por otro, explorar hasta qué punto dicho relevo ocurre desde la perspectiva de un proceso de emprendimiento.

La transición de la administración y el liderazgo de una generación a otra en las mipymes familiares, ha sido una problemática central en el estudio de este tipo de empresas en todo el mundo desde que, a finales de los 80, sale a la luz la primera revista arbitrada especializada en empresas familiares denominada *Family Business Review*, ayudando a la creación de una comunidad académica dedicada exclusivamente a este tema, creando así varios enfoques, siendo el primero de ellos el dedicado a la problemática de los *procesos de relevo generacional* (Romero, 2006)⁴.

También podemos apreciar la preocupación por la continuidad de la empresa familiar en el debate conceptual que la caracteriza.

³ Datos manejados en el 2010 por la entonces presidenta de la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo, Maribel Gassó, en el contexto de una conferencia dictada a la Federación de Mujeres Empresarias Dominico-Internacional (FEM) titulada “Las empresas familiares en República Dominicana: Retos ante la crisis mundial”, y que circuló como noticia en los periódicos *Hoy* (<http://hoy.com.do/empresas-familiares-aportan-27-pib/>) y *Listín Diario* (<http://www.listindiario.com/economia-and-negocios/2010/3/23/135946/Empresas-familiares-y-sus-retos-ante-la-crisis-global>), así como en el blog dominicano de noticias del país (<http://www.blogdominicano.com/economia/2010/03/empresas-familiares-y-sus-retos-ante-la-crisis-global/>).

⁴ Los otros enfoques se centran en las estrategias empresariales, los resultados económicos, en su dinámica de las relaciones intrafamiliares y efectos sobre la empresa o en las condiciones del entorno que inciden en su permanencia y desarrollo.

Por ejemplo, Román (2009) apoyándose en una exhaustiva revisión de la literatura, se hace eco de una definición integral de empresas familiares. A saber, aquella que cumpla con las siguientes condiciones:

- a) Control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias;
- b) Influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa;
- c) Interés por las buenas relaciones familiares;
- d) *Interés en la continuidad de la empresa de generación en generación.*

Por otro lado, Romero (2006) prefiere acotar el término y seguir la escuela de los que definen la empresa familiar simplemente como aquella organización cuya propiedad recae en una familia, la cual posee el control y la administración, *perviviendo en ellos el interés de continuidad*. Al mismo tiempo el autor resalta que el carácter de empresa familiar no está asociado a las categorías de su actividad comercial y/o a su tamaño.

En todo caso, la preocupación por el relevo generacional es patente sin importar la vertiente conceptual escogida, ya que parte de lo que define a las empresas como familiares es el que pueda continuar a través del tiempo y no se extinga con la primera generación de fundadores. Más aún, que pueda pervivir.

Sin embargo, alarma el hecho de que en la mayoría de las investigaciones que tratan el tema de la sucesión en las empresas familiares se ha observado que no muchas familias sobreviven la transición de la primera a la segunda generación y la proporción que logran la tercera generación es aún mucho menor (Kaunda & Nkhoma, 2013).

Por ejemplo, se ha calculado que solo el 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación (Beckhard & Dyer, 1983; Barach & Gantisky, 1995; Ward, 2004) y del 10% al 14%, a la tercera (Beckhard & Dyer, 1983; Barach & Gantisky, 1995).

Dentro de la problemática de la sucesión, un sub-problema radica en la vinculación que existe entre este proceso de relevo y el emprendimiento, temática que por demás es de reciente estudio (Zellweger & Sieger, 2012; Nordqvist, Wennberg, Bau & Hellerstedt, 2013).

Según Nordqvist et al. (2013), el relevo generacional ocurre desde la perspectiva de un proceso de emprendimiento cuando las razones de la salida del predecesor (el que es relevado) como las razones de entrada del sucesor (el que releva) están asociadas a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. En el caso del primero, cuando emprende otro negocio desde cero; pero en el caso del segundo, cuando continúa de manera creativa el negocio haciéndose dueño, añadiendo capital y recursos de tal manera que tengan impactos en los procesos y los resultados del negocio (Nordqvist et al., 2013).

2. Revisión de literatura

2.1 Literatura con relevancia teórico-conceptual enfocada al proceso de relevo

La primera parte de esta revisión se centra en la selección de lo que a nuestro juicio representan los “top 10” modelos teóricos que tratan de dar razón del proceso de relevo generacional en empresas familiares desde distintas perspectivas, tal y como ilustra de manera esquemática y en orden cronológico el cuadro N.º 2.

Un primer grupo de modelos (los números 1, 3, 7 del cuadro N.º 2) se basan en la secuencialidad lineal por etapas en el proceso de relevo. Así, se caracterizan los roles que juegan sucesivamente la pareja incumbente/predecesor-sucesor en cuatro niveles ascendentes hasta que el último toma el mando (Handler, 1990); o se utiliza la imagen de la carrera de relevo para ilustrar cuatro factores críticos a sortear hasta que la batuta es pasada al sucesor (Dyck, Mauws, Starke & Mischke, 2002); o, finalmente, se diferencian tres tipos de capitales que evolucionan de generación a generación (Venter, Kruger & Herbst, 2007).

Cuadro N.º 1
Modelos del proceso de relevo generacional,
ideas claves y sus referencias

Modelos	Ideas claves	Referencia
1 Modelo de juego de roles	Juego de roles entre el predecesor/incumbente (P) y el sucesor (S) al tiempo que pasan por 4 etapas: (1) P es el único incumbente, mientras que S no tiene rol definido; (2) P es como un monarca/jefe y S es un ayudante; (3) P es un visionario que delega y S es el gerente; (4) P pasa a ser consultor y S pasa a ser el líder/jefe, tomador de decisiones	Handler (1990)
2 Modelo de las Relaciones	Seis relaciones se enfatizan como las más importantes a la hora del proceso de relevo generacional: (1) Negocio - “stakeholders” claves (2) Negocio - Predecesor/incumbente (3) Negocio - Sucesor (4) El Predecesor/incumbente - Sucesor (5) Sucesor - “stakeholders” claves (6) El Predecesor/incumbente - “stakeholders” claves	Fox et al. (1996)
3 Modelo de la Carrera de Relevo	Utilizando la metáfora de la carrera de relevos, se elaboran cuatro factores a tomar en cuenta en la planificación del proceso de relevo: (1) Selección del sucesor apropiado (2) El “timing” de traspaso al sucesor (3) La técnica del paso de la batuta (4) Comunicación entre el Predecesor/incumbente y el sucesor	Dyck et al. (2002)
4 Modelo de los Patrones de Sucesión	Teoriza sobre tres patrones que sigue el proceso de relevo generacional: (1) Conservador (2) Titubeante (3) Rebelde	Miller, Steier y LeBreton-Miller (2003)
5 Modelo Integrador I	Apunta a la integración de cuatro contextos: (1) Contexto de la empresa familiar en torno a la sucesión (2) Contexto propio del proceso de la sucesión (3) Contexto de la familia empresaria en torno a la sucesión (4) Contexto social	LeBreton-Miller, Miller y Steier (2004)

Modelos	Ideas claves	Referencia
6 Modelo de los Factores Relacionados al Sucesor	Los factores para un exitoso relevo generacional que tienen que ver con el sucesor: (1) La voluntad del sucesor (2) La relación sucesor-predecesor (3) Nivel de preparación educativa del sucesor (4) La armonía familiar que influye en la relación predecesor-sucesor	Venter, Boshoff y Maas (2005)
7 Modelo de los Capitales Diferenciados	Tres etapas de capitales diferenciados que evolucionan de generación a generación: (1) Capital fundador (2) Capital familia (3) Capital generacional	Venter, Kruger y Herbst (2007)
8 Modelo Integrador II	Una integración de los modelos 2, 5 y 6 con un enfoque en la gerencia de dicho proceso de relevo generacional	Chitoor y Das (2007)
9 Modelo Contingente de la Sucesión	Propone un modelo condicionante, en el que se evalúe si es preferible un sucesor de dentro o fuera de la familia dependiendo de: (1) Conocimiento general específico de la industria (2) Conocimiento técnico específico de la industria (3) Conocimiento experiencial específico de la familia	Royer et al. (2008)
10 Modelo de las influencias en la Ruta a la Sucesión	Cuatro factores a tomar en cuenta en el camino a la sucesión: (1) Tensión entre diferenciación y control dentro de la dinámica del negocios (2) Matrimonio del predecesor (3) Rol del sucesor natural (4) Visión del retiro del predecesor	Solomon et al. (2011)

Fuente: Elaboración de los autores
(cfr.: los tres primeros en Chitoor y Das, 2007).

Otro grupo de modelos (2, 5, 6, 8, 10) se enfocan en las relaciones que interactúan en el complejo proceso de relevo generacional de las empresas familiares girando alrededor de cuatro pilares: La empresa, los grupos de interés, el incumbente/predecesor y el sucesor. Es abordado desde una perspectiva integral (Fox, Nilakant, & Hamilton, 1996; Chitoor y Das, 2007); incluyendo el contexto

socio-cultural y ambiental (LeBreton-Miller, Miller & Steier, 2004); subrayando el punto de vista solo del sucesor (Venter et al., 2005); o destacando aspectos aislados de uno o dos de los pilares mencionados (Solomon et al., 2011).

Finalmente, dos modelos abordan la problemática del relevo aspirando a una tipificación simplificada del proceso (4, 9). Uno, de acuerdo a si es conservador, titubeante o rebelde el curso que sigue el sucesor con referencia al paradigma que le antecede en casi todos los órdenes de la vida del negocio (Miller, Steier & LeBreton-Miller, 2003); y el otro, de acuerdo al tipo de conocimiento (general, técnico, experiencial) para determinar si el sucesor idóneo debe buscarse fuera o al interior de la familia (Royer, Simons, Boyd & Rafferty, 2008).

2.2 Literatura que utiliza estudio de casos múltiples entrecruzados

En este acápite se presentan en orden de fecha de publicación más reciente, una selección de estudios contemporáneos que abordan específicamente el problema del relevo generacional en las empresas familiares –la mayor parte de un país específico– y que el diseño de su investigación incluye el estudio de casos múltiples entrecruzados como hacemos en esta investigación.

En ese orden, Kaunda & Nkhoma (2013) toman catorce empresas familiares de Malawi, África, para estudiar los factores que afectan el éxito/fracaso en la sucesión. Entre otras causas de fracaso encontraron: Falta de planificación, indisciplina y analfabetismo financiero, falta de control total sobre las operaciones, pobre cohesión familiar, educación limitada y falta de redes de negocios.

Lambrech & Lievens (2008) diseñaron su estudio con diecisiete empresas familiares para investigar hasta qué punto la disminución en la participación de los miembros de una familia en el proceso

sucesoral o de relevo, implica necesariamente la pérdida de gobernabilidad de la familia en el mismo negocio. Utilizando la imagen de la “poda” del árbol familiar que simplifica de generación a generación su participación en la empresa, los autores verifican que en los casos bajo estudio no reduce su gobernabilidad en la misma en términos de rendimiento y propiedad, ni altera su familia en términos de armonía intrafamiliar.

Mazzola, Marchisio & Astrachan (2008) basaron su estudio en los procesos de planificación estratégica de dieciocho empresas familiares italianas y la influencia que tiene en las próximas generaciones. Los autores recomiendan al final de su investigación involucrar en la planificación a los sucesores para obtener dos beneficios precisos: a nivel educativo y a nivel relacional. El primero, como un conocimiento y una capacidad requerida explícitamente en su educación. Y el segundo, se refiere a que el proceso de planificación estratégica provee a la generación a quien se releva, credibilidad y legitimidad en las redes sociales y de negocios.

Otro estudio con igual diseño fue el que realizó Cadieux (2007) en el que evalúa cinco empresas familiares de Québec con el objetivo de diseñar una tipología de los roles del predecesor durante y después de la instalación del sucesor en el proceso de relevo. En este proceso de relevo generacional identifica cuatro fases: iniciación, integración, reinado conjunto y retirada. Según el autor, el rol del predecesor puede ser de supervisor, instructor, protector, movilizador y/o colaborador durante las tres primeras fases. En la última fase, puede adoptar el rol de administrador, salvaguarda, observador, soporte técnico, consultor, facilitador y confidente.

Lambrecht (2005) utiliza diez empresas belgas como casos de estudio múltiples entrecruzados para mostrar que el relevo generacional de las empresas familiares es un proceso permanente, continuo, en el que la familia debe atender y promover los denominados elementos blandos (“soft elements”) como son el espíritu

emprendedor, la libertad, los valores, la educación, entre otros. El autor identificó cinco maneras de cómo se puede transferir el negocio a las próximas generaciones:

1. Cuando el sucesor toma el liderato;
2. Cuando es un pedido explícito del predecesor;
3. Cuando se da una sensación moral de obligación por parte del sucesor;
4. Por una especie de predestinación familiar;
5. O por una indirecta del predecesor al sucesor.

Miller, et al. (2003) analiza dieciséis empresas familiares multinacionales que después de varios años de la sucesión han tenido un pobre desempeño o han quebrado. En su investigación determinaron tres patrones característicos de esta situación:

- a) Conservador, vinculado a la tradición;
- b) Rebelde, con aspiraciones de implementar cambios revolucionarios; y
- c) Titubeante, entre los dos anteriores.

3. Metodología de investigación

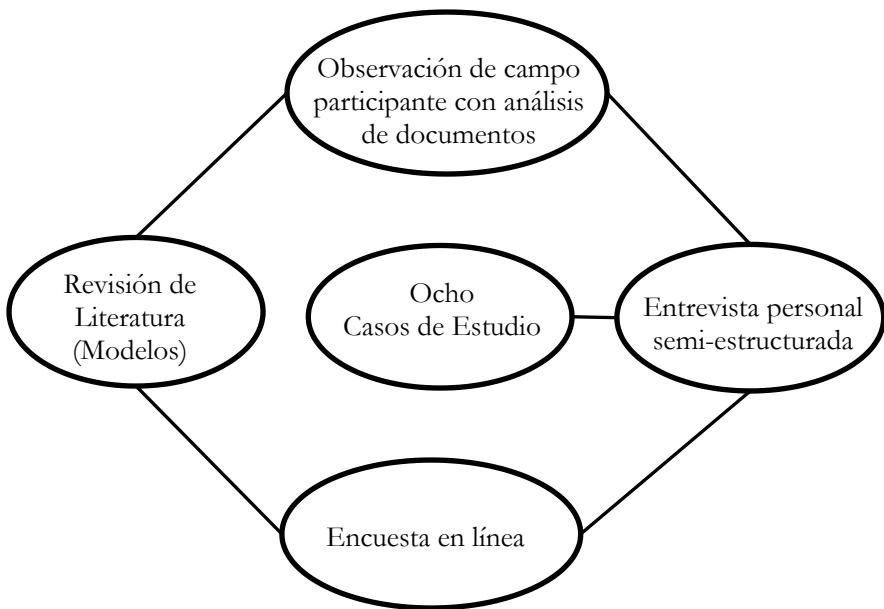
Aplicamos la metodología cualitativa de casos múltiples cruzados o entrelazados ya que en él se explicita la intención desde el inicio de revisar comparativamente los casos entre sí, buscando similitudes y diferencias.

Identificamos, en un primer momento, doce unidades a las que se les solicitaron los permisos y los accesos correspondientes a los directivos y se obtuvo aceptación de ocho. Estas son empresas familiares dominicanas que cumplen con dos criterios:

1. Que ya hayan realizado el relevo de la primera a la segunda generación, al menos; y

2. Que el sucesor/sucesora sea egresado del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) o allegado/a al Centro de Emprendimiento e Innovación del INTEC, por razones de conveniencia.

Figura N.º 1
Triangulación de la información



Fuente: Elaboración nuestra a partir de los datos de Lambrecht (2005)

Luego, aplicamos la triangulación de las fuentes de información (Lucca & Berríos, 2009; Hernández, Fernández & Baptist, 2010), entendiendo por triangulación “obtener información de diferentes fuentes: noticias, documentos oficiales, observaciones o notas en contexto, escritos personales, entrevistas, etc.” (Lucca Irizarry & Berríos Rivera, 2009: 89).

Para lograr la triangulación, aplicamos las siguientes estrategias que ilustra la figura N.º 1:

- a) Observación de campo del tipo participante (en lugar de periférico, completo u auto-observación, cfr.: Lucca & Berríos, 2009). Desde este tipo de observación se pregunta y dialoga, así como se examinan documentos y otras fuentes;
- b) Encuesta en línea elaborada a partir de los diez modelos esquematizados en la revisión de la literatura (ver cuadro N.º 2 de la sección de revisión de literatura);
- c) Entrevista personal semi-estructurada a cada unidad a partir de las dos estrategias anteriores (a y b). Una pregunta común es la narración de la biografía e historia de la empresa familiar.
- d) Análisis de expedientes y documentos: Minutas, reportes administrativos, archivos y fotografías.

Finalmente, de acuerdo al foco de atención, Lucca & Berríos (2009) clasifica los estudios de casos en histórico, etnográfico, situacional y clínico. Este es situacional, ya que se fija en eventos particulares, concretos y específicos. Además, procura que los puntos de vista de los participantes sean preponderantes. En el caso de esta investigación, la situación reside en el proceso de relevo generacional de las empresas familiares descritas.

4. Discusión de hallazgos

4.1 Empresa familiar

El caso múltiple fue constituido por ocho empresas familiares dominicanas con sede en la capital del país. El cuadro N.º 2 resume sus características generales como negocio.

Cuadro N.º 2
Características generales

Número de caso	Fundación	Tipo	Ámbito de operación	Ganancias anuales (\$RD)	Cotiza en bolsa	Presencia en mercados extranjeros
Caso 1	1979	Micro	Servicios (turismo)	> 1,500,001	x	x
Caso 2	1973	Pequeña	Manufactura y servicios comerciales	> 1,500,001	x	√
Caso 3	1976	Mediana	Servicios (comercio)	100,001 - 500,000	x	x
Caso 4	1948	Mediana	Manufactura y servicios comerciales	> 1,500,001	x	√
Caso 5	1998	Pequeña	Manufactura y servicios comerciales	> 1,500,001	x	√
Caso 6	1992	Mediana	Servicios (consultoría)	> 1,500,001	x	x
Caso 7	1979	Mediana	Agroindustria	> 1,500,001	x	√
Caso 8	1997	Mediana	Manufactura	> 1,500,001	x	√

Una de ellas tiene más de 60 años de antigüedad, cuatro de ellas alrededor de 40 años y las tres restantes son de la década de los 90. Tres del total son del sector de servicio, tres pertenecen tanto al sector de servicios como al de manufactura y una al sector agroindustrial.

Cinco de ellas se pueden clasificar como medianas empresas, de acuerdo a la cantidad de empleados; mientras que dos son pequeñas y una de ellas es micro empresa. Todas, excepto una, tienen ganancias anuales que superan los 1.5 millones de pesos dominicanos; y cinco de las ocho, tienen presencia en mercados internacionales.

Cuatro de ellas declara que la inversión de la riqueza familiar en el negocio va entre 0 a 25%; tres, entre 51-75%; y una, entre 76-100%.

En el cuadro N.º 3, además de apreciar el dato del párrafo anterior, se ilustra el grado en que los casos estudiados cumplen con las 4 condiciones básicas para definirse como empresa familiar según Román (2009).

La condición del control sobre la propiedad es la más común de todas, seguida de la influencia estratégica y el interés por la continuidad. Sin embargo, el interés evidente en que permanezcan las buenas relaciones familiares, fue la condición relativamente menos común de todas entre las ocho empresas bajo estudio.

Cuadro N.º 3 - Empresa familiar

Condiciones	Casos							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Riqueza familiar invertido en la empresa	0-25%	51-75%	0-25%	51-75%	0-25%	51-75%	76-100%	0-25%
Dos o más integrantes de la familia poseen el 15% o más del control sobre la propiedad	√	x	√	√	√	√	√	√
Dos o más integrantes de la familia tienen influencia estratégica en la dirección de la empresa	x	√	√	√	√	√	√	x
La familia tiene un interés evidente en que permanezcan las buenas relaciones	x	x	√	√	√	√	√	x
La familia tiene un interés evidente en la continuidad de la empresa de generación en generación	x	√	√	√	√	√	√	x

4.2 Familia empresaria

Una tipología de las empresas familiares de acuerdo al rol que las familias empresarias desempeñan en ella, es el que las clasifica: de Trabajo familiar, de Dirección o Gobierno familiar (Centelles, 2009).

Los hallazgos apuntan, según se aprecia en el cuadro N.º 4, que seis de las ocho son de Dirección o Gestión familiar, en el sentido de que dos o más miembros de la familia ocupan cargos directivos en la empresa. De estas, solo una no posee a algún miembro familiar ocupando simultáneamente cargos en el Consejo Directivo de la empresa.

Cuadro N.º 4
Familia empresaria

Características	Casos							
	1	2	3	4	5	6	7	8
De Trabajo familiar (dos o más integrantes de la familia trabajan en la empresa)	√	x	√	√	x	√	√	x
De Dirección familiar (dos o más integrantes de la familia ocupan puestos directivos en la empresa)	x	√	√	√	√	√	√	x
De Consejo Directivo familiar (dos o más integrantes de la familia pertenecen al Consejo Directivo de la empresa)	x	√	√	x	√	√	√	√

5. Proceso de relevo y emprendimiento

Todos los procesos de relevo generacional, exceptuando uno que fue herencia por muerte, han sido en vida del fundador/predecesor.

El relevo ha recaído en los hijos en cinco casos; en los nietos, en dos; y en el esposo de la hija (nuero), en uno.

El grado de identificación o atadura emocional y psicológica del fundador/predecesor con la empresa fue el factor de mayor peso en la continuidad generacional, por encima de la preservación de valores o la explotación de ventajas competitivas.

De hecho, de las siete en las que vive el proceso, en seis de ellas toma la iniciativa y lo lidera. En todas ellas, excepto en una, es un deseo o voluntad de su persona como tipo de arreglo contractual. Solo en una se celebra un Acuerdo de Sucesión formal.

Seis de los casos consideran que el proceso de relevo ha sido exitoso, es decir, sin traumas ni complicaciones. Uno de ellos lo consideró complicado, pero sin afectar relaciones familiares y solo uno entendió que hubo muchas complicaciones, afectando relaciones familiares. Este es el caso en el que el sucesor, el nuero y el único que al momento del estudio está en proceso, ha contratado asesoría de terceros para guiarlo.

En todos los casos el sucesor ha sido entrenado dentro de la empresa. Sin embargo, en ningún caso se tenía un plan definido de relevo salvo en uno, pues en la mayoría se fue dando de manera espontánea, pero tampoco porque haya sucedido algún incidente (e.g. divorcio, enfermedad, muerte de familiares).

De los sucesores (ver cuadro N.º 5), seis de las ocho empresas se encuentran dirigidas por la segunda generación, mientras que dos de ellas van por la tercera generación. Todos los participantes tienen grados académicos de maestrías, exceptuando uno, el cual tiene un grado académico universitario.

Cuadro N.º 5 - Sucesor

Empresa	Género	Edad	Edad al momento de la sucesión	Estado Civil	Relación familiar con el fundador	Generación	Grado Académico	Posición en la empresa
Caso 1	Hombre	40	31	Casado	Hijo	Segunda	Maestría	Gerente General
Caso 2	Hombre	30	29	Casado	Nieto	Tercera	Maestría	Director
Caso 3	Hombre	41	26	Casado	Hijo	Segunda	Universitario	CEO (VP Ejecutivo)
Caso 4	Hombre	40	38	Casado	Nieto	Tercera	Maestría	Director General
Caso 5	Hombre	40	22	Casado	Hijo	Segunda	Maestría	Vicepresidente
Caso 6	Hombre	39	39	Casado	Nuero	Segunda	Maestría	Gerente General
Caso 7	Mujer	34	33	Casada	Hija	Segunda	Maestría	Sub Gerente General
Caso 8	Hombre	40	35	Casado	Hijo	Segunda	Maestría	Presidente Junta Directiva

Por otro lado, de los predecesores de las empresas bajo estudio solo uno tiene una especialidad, mientras que seis tienen grados académicos universitarios y uno es bachiller. Solo uno ha fallecido, el resto tiene sobre los 67 años de edad al momento del estudio.

En promedio, el 50% de los hijos de los fundadores se encuentran trabajando en la empresa, los demás se han dedicado a otros negocios o carreras profesionales.

De los roles más predominantes que desempeña actualmente dentro de la empresa el predecesor o incumbente (en la mayoría de los casos el fundador) es el de mentor y de consultor, seguidos por colaborador y administrador. Mientras que iniciador, supervisor, protector, movilizador, salvaguarda, observador, y soporte técnico, fueron las menos citadas. Así mismo, el área en la que los fundadores desempeñan más su rol, es en el área de estrategia del negocio y en el know-how técnico.

En cuanto a la gestión del sucesor en comparación con el predecesor, es evidente que el sucesor tiene una actitud más abierta a los riesgos y una visión más amplia de nuevos mercados. Mientras que en su mayoría, la cultura y valores organizacionales son similares a las del fundador.

6. Conclusiones

El estudio de casos múltiples cruzados de ocho mipymes familiares dominicanas reveló como común denominador el rol protagónico del predecesor en el proceso de relevo generacional.

No fue ni el interés por la preservación de valores familiares, ni mucho menos la explotación estratégica de ventajas competitivas el factor preponderante que motorizó la continuidad familiar en la empresa, sino el alto grado de identificación o atadura emocional y psicológica del incumbente/predecesor con la misma.

Otro factor de éxito común fue el hecho de que el sucesor trabajase un tiempo en la empresa y tuviese un grado académico de posgrado. De igual modo, resultó evidente que la gestión empresarial de la segunda y tercera generación está más orientada a los cambios, a explorar nuevos mercados y ampliar la oferta de la empresa, lo que ha permitido que la empresa tenga un aumento considerable en tamaño y volumen de ventas considerándose una entrada emprendedora.

El tener un plan de sucesión definido no resultó ser un factor importante. En cambio sí lo fue el rol de mentor que jugó el predecesor en todo el proceso, aún después del relevo. No obstante, solo en tres de los ocho casos estudiados, su salida responde a un proceso de emprendimiento.

Una de las principales contribuciones de este estudio ha sido la elaboración de una encuesta como instrumento robusto y probado en esta especie de piloto, para poder ser aplicado a una muestra representativa de la población de mipymes en la República Dominicana en la profundización de un estudio cuantitativo que permita continuar cerrando la brecha en la literatura existente en el país sobre esta temática.

7. Referencias

- Barach, J. A. & Gantisky, J. B. (1995). Successful succession in family business, *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Beckhard, R. & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business, *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.

- Chittoor, R. & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance – A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2); 143-162.
- Fox, M., Nilakant, V. & Hamilton, R. T. (1996). Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 15(1); 15-25.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-51.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. Ed.). México, DF: McGraw-Hill.
- Kaunda, S. & Nkhoma, A. (2013). Intergenerational survival of family businesses: Factors affecting the succession success of family owned businesses in Malawi. *European Journal of Business and Management*, 5(7), 157-164.
- Lambrecht, J., (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Lucca Irizarry, N. & Berrios Rivera, R. (2009). *Investigación cualitativa: Fundamentos, diseños y estrategias*. Cataño, PR: Ediciones SM.
- Mazzola, P., Marchisio, G. & Astrachan, J. (2008). Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.

- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M. & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Bus Econ.*, 40(4), 1087-1122.
- Oficina Nacional de Estadísticas. (2014). *Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples –Enbogar– 2013*. Santo Domingo: Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de la República Dominicana.
- Ortiz, M., Cabal, M. & Mena, R. (2014). *Micro, pequeñas y medianas empresas en la República Dominicana 2013*. Santo Domingo: FondoMicro.
- Román, R. E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101-129.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN* 57, 131-142.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. & Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-30.
- Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., Hammerman, T. & Terrien, J. (2011). “Don’t Lock Me Out”: Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession. *Family Process*, 50(2), 149-166.
- Stezano, F. (2013). *Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina*. México, D. F.: CEPAL.

- Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Venter, W. P., Kruger, S. & Herbst, F. J. (2007). A proposed conceptual familiness transmission of capital model. *South African Journal of Business Management*, 38(3), 1-14.
- Ward J. L. (2004). *Perpetuating the family business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Zellweger, T., & Sieger, P. 2012. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84.

Henry Rosa Polanco

Ph. D. en *Administrandi Commerci* de la Universidad de Puerto Rico, Recinto Río Piedras, acreditada por la AACSB. Galardonado con el Premio a la Mejor Disertación Doctoral, 2014. Magíster en Alta Gerencia, concentración en Mercadeo del INTEC. Graduado *Summa Cum Laude* de Filosofía y Humanidades del Instituto Filosófico Pedro Fco. Bonó avalado por el INTEC. En INTEC, es Profesor Investigador Pleno, Consultor en el Observatorio Dominicano de Comercio Internacional (ODCI) y Coordinador Académico de la licenciatura en Negocios Internacionales. Investiga, publica y dicta conferencias internacionales sobre pymes, cadenas globales de valor, comercio y negocios internacionales, análisis insumo-producto, entre otros.

- Rosa-Polanco, H. (2015). El pensar y la ética como fundamentos de la transdisciplinariedad: Una reflexión de inspiración heideggeriana y aristotélica. En *Documentos 21*. Santo Domingo: INTEC.
- Rosa-Polanco, H. (2012): El modelo ricardiano de ventaja comparativa y el comercio contemporáneo: El caso del sector de Equipos de Transporte en la industria manufacturera colombiana. *Ciencia y Sociedad*, 37(4), 529-555.

Anne Sophie Tejada

Es doctora en Diseño e Ingeniería de Productos y Procesos Industriales, egresada de la Universidad de la Rioja, donde obtuvo la máxima calificación de Sobresaliente Cum laude por Unanimidad en el 2009. Graduada *Summa Cum Laude* de Ingeniería Industrial en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Es directora de Emprendimiento e Innovación del INTEC y docente en temas de innovación en los negocios, emprendimiento y herramientas de calidad. Sus trabajos son:

- Tejada, A. S. (2012). Applicability of lean production with VSM to the Rioja wine sector. *International Journal of Production Research*, 50(7), 1890-1904.
- Tejada, A. S. (2011). Lean Production como sistema de mejora de los procesos productivos. *Ciencia y Sociedad*, 36(2), 276-310.

Recibido: 23-09-2015

Aprobado: 11-04-2016