

LA GESTIÓN DE LA CRISIS  
DEL COVID-19 EN  
**EMPRESAS FAMILIARES**  
DE REPUBLICA DOMINICANA

**DICIEMBRE 2020**

“LA ORGANIZACIÓN DEL  
FUTURO PUEDE QUE NO  
SEA UNA CORPORACIÓN  
PERMANENTE,  
SINO MÁS BIEN UNA  
RED ELÁSTICA”.

# CONTENIDO

Introducción .....	<b>4</b>
El informe .....	<b>5</b>
Recomendaciones para las empresas familiares dominicanas ante la crisis del COVID-19 .....	<b>15</b>
La encuesta .....	<b>22</b>
Sobre INTRAS y The Family Advisory Board (TFAB) .....	<b>28</b>

# INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 ha golpeado dramáticamente a cientos de millones de personas alrededor del mundo en términos sanitarios, financieros y humanitarios. Nos ha trastocado la vida, provocando cambios y acelerando procesos de manera vertiginosa. La vuelta a una nueva normalidad depende no solo de la buena salud de las personas sino, también, de la buena salud de la economía. En países como la República Dominicana, donde más del 90 % de los negocios son empresas familiares, la situación de este tipo de organización, por su participación en un amplio abanico de sectores, sus aportes al PIB y su poder de generación de empleos, es crucial y vital.

En **INTRAS** y **The Family Advisory** sabemos cuál es la importancia y peso de las empresas familiares en la recuperación de nuestra economía. Con el objetivo de conocer su situación en estos momentos de incertidumbre, creamos una encuesta para recabar datos acerca de la realidad y los desafíos que estas empresas están enfrentando y cómo están gestionando esta crisis para encararla. En esta encuesta participaron más de 70 empresas familiares que accionan en diferentes sectores de la economía dominicana. Los datos que arrojó indican cómo estas empresas familiares han reaccionado y cambiado a raíz de la crisis, pero, también, qué esperan para el futuro. Esperamos que estos resultados y nuestras reflexiones al respecto sean útiles para los empresarios familiares y sus organizaciones. Agradecemos a todos los que gentilmente accedieron a participar en esta encuesta.



**Ney Díaz**

Presidente INTRAS



**Manuel Bermejo**

Presidente The Family Advisory Board  
(TFAB)

## EL INFORME

Con base en las 26 preguntas que realizamos en la encuesta de **La gestión de la crisis del COVID-19 en empresas familiares de República Dominicana**, a continuación destacamos algunos de los datos extraídos que consideramos más interesantes.

# 59 %

de las **empresas familiares** encuestadas se encuentra dirigida por miembros de la **segunda generación**.  
Un **47.4 %** son lideradas por la **primera generación**.

# 73.1 %

de los encuestados considera que su **carácter familiar** les permite **gestionar mejor la crisis del COVID-19**.

# 92.3 %

de los encuestados considera que los **valores** de su **empresa familiar** constituyen una poderosa herramienta para gestionar esta compleja situación.

# 93.6 %

de las empresas familiares **tiene conocimiento** de cual va a ser el resultado del año 2020 en su compañía.

# 62.8 %

considera que su empresa va a sufrir una **caída de facturación** con respecto al año anterior.

Esta es una crisis **muy asimétrica**. De las empresas que ha sufrido una caída de facturación,

# 26.5 %

de las empresas familiares **verá mermada su cifra de negocios de manera moderada** con menos del 10 % de caída.

Por igual, de estas empresas que han sufrido una caída de facturación,

**61.2 %**

de las empresas familiares tendrán **caídas significativas de entre un 10 y 40 % en sus cifras de negocios.**

Por último, de este mismo grupo,

**12.2 %**

de las empresas familiares **va a vivir el cataclismo de un enorme impacto** en su pérdida de negocio superior al 40 %.

**84.6 %**

de las empresas familiares está ya **advirtiendo oportunidades de negocio** para abordar a medida que se vaya recuperando la normalidad.

# 82.1 %

de los empresarios familiares ha **asegurado la liquidez** para abordar los próximos meses que se prevén seguirán siendo de crisis.

# 39.7 %

de las empresas familiares está visualizando la **oportunidad de crecer de manera inorgánica** comprando compañías para consolidar su posición competitiva.

# 92.3 %

de las empresas familiares ha trabajado a fondo la **reducción de costos** para **asegurar la viabilidad de los negocios** en este entorno de altísima incertidumbre.



Las estrategias de diversificación cobran relevancia:

**57.7 %**

apostará por las estrategias de diversificación.

**88.5 %**

considera que cuenta con el suficiente **talento directivo** para abordar esta complicada etapa.

Las **empresas familiares** están abordando con enorme agilidad y compromiso **medidas** que les pueden ayudar a **mejorar su competitividad**. Por ejemplo,

**74 %**

se está enfocando en la **automatización de procesos**.

# 50.6 %

se está enfocando en el **comercio electrónico** para dinamizar sus ventas.

---

# 49.4 %

se está enfocando en la **transformación digital** para enfrentar los cambios vertiginosos que estamos viviendo.

---

# 31.2 %

se está enfocando en la **gestión de riesgos** en respuesta a estos tiempos de alta incertidumbre y volatilidad.

# 28.6 %

se está enfocando en la **formación online** porque entiende la importancia de capacitar a su gente para poder salir de esta crisis.

---

# 16.9 %

se está enfocando en la **ciberseguridad** para contrarrestar la rapidez con la cual se filtra la información vital de las empresas en la actualidad.

---

De las empresas que tienen **órganos de gobierno corporativo**,

# 95 %

considera que esto **les está ayudando a gestionar mejor la crisis**.

Las empresas que participan en este informe van claramente en la **senda de la buena gobernanza:**

**45 %**

de las empresas familiares mejoraría la **profundidad en los debates del Consejo**

**45 %**

de las empresas familiares propugna por más **diversidad en el Consejo**

**45 %**

de las empresas familiares ve necesario mejorar el **seguimiento de las decisiones del Consejo.**

# 40 %

de las empresas familiares considera importante tener mayor **presencia de consejeros independientes**.

# 37.5 %

aumentaría el número de reuniones del **Consejo**.

# 32.1 %

de familias empresariales ha expresado que habrá un **crecimiento de tensiones en la familia** por efecto de las consecuencias negativas de la pandemia.

# 38.5 %

está **activando su Consejo de Familia** como herramienta para abordar las consecuencias de la crisis.

# 83.3 %

considera **muy positiva la contribución de las generaciones continuadoras** para tomar protagonismo en la empresa, aportando valor real para salir de esta crisis.

# 79.5 %

considera que el momento actual demanda **replantear la visión a largo plazo** de su empresa familiar.

# RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES DOMINICANAS ANTE LA CRISIS DEL COVID-19

## La pandemia y sus consecuencias

La ciudadanía anhela la recuperación de la normalidad. Esta pandemia del COVID-19 está causando demasiados estragos en la sociedad y la economía. Merece especial atención analizar el impacto de esta crisis en las empresas familiares de República Dominicana que vertebran el tejido industrial dado que suponen casi el 90 % del total de negocios del país con el efecto que ello supone en términos de empleo y producto interno bruto.

## ¿Y ahora qué?

Desde **INTRAS** y **The Family Advisory Board**, hemos abordado conjuntamente esta investigación para poner claridad ante estos escenarios de altísima incertidumbre y, sobre todo, identificar acciones que permitan gestionar las empresas familiares ante escenarios tan complejos como los que estamos experimentando desde que el pasado 11 de marzo de 2020 el Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, dejó este demoledor anuncio: “La OMS ha estado evaluando este brote durante todo el día y estamos profundamente preocupados tanto por los niveles alarmantes de propagación y gravedad, como por los niveles alarmantes de inacción. Por lo tanto, hemos evaluado que COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia”. Las recientes noticias sobre avances en las vacunas parecen indicar que a lo largo del año 2021 iremos evolucionando hacia la anhelada nueva normalidad. No obstante, las empresas familiares dominicanas harían bien en recordar algunos aprendizajes que resultaron de esta investigación.

A continuación, les compartimos los seis aspectos medulares en los que las empresas familiares dominicanas deben enfocarse y nuestras recomendaciones al respecto:

1. Atender la dimensión familiar
2. Aceptar que vivimos en la Sociedad del Cambio
3. Enfocarse en la competitividad de los negocios
4. Cuidar a nuestros *stakeholders* actuando con gran compromiso social
5. La inversión en innovación y tecnología es más necesaria que nunca
6. Dotarse de un buen gobierno corporativo.

# 1. ATENDER LA DIMENSIÓN FAMILIAR

**E**s enormemente significativo, a la luz de nuestra investigación, que la inmensa mayoría de los empresarios familiares considera que su caracterización como tal y, especialmente los sólidos valores que se arraigan en los negocios de familia, están contribuyendo a gestionar mejor esta crisis. Sin ningún género de duda, valores tan acrisolados en las empresas familiares como la visión del largo plazo, la resiliencia o su profundo carácter emprendedor van a ayudar a abordar estos complejos tiempos en los que nos toca hacer la tarea.

Por esta razón, abogamos por establecer de manera formal consejos de familia desde los que tratar la agenda estratégica de asuntos de una familia empresaria como, por ejemplo, el horizonte compartido de largo plazo, la transmisión de valores a las siguientes generaciones y la organización empresarial, el rol de los miembros de la familia, la correcta gestión de las expectativas de los integrantes de las generaciones continuadoras, el impulso a los planes de sucesión en la propiedad y la gestión o la creación de “Escuelas de Accionistas” para asegurar que las *next generations* estén conformadas por accionistas responsables.

Nuestro estudio demuestra que 2 de cada 3 empresas dominicanas van a ver mermada su facturación en el ejercicio 2020. En un considerable número de casos, 1 de cada 3, esa caída puede llegar a cifras dramáticas. Estos malos resultados pueden, tal como se desprende de este estudio y de la propia experiencia de quienes trabajamos como asesores de familias empresarias, hacer aflorar tensiones que deben encauzarse en los órganos de gobierno familiar o Consejo de Familia.

En el ámbito de los consejos de familia, también hay que fomentar la colaboración multigeneracional. Hoy las generaciones continuadoras tienen mucho que aportar y su contribución en estos difíciles momentos puede ser muy destacada, tal como también se desprende de los resultados de esta investigación. En suma, hay que trabajar y cuidar la dimensión familiar para que sea fuente de ventaja competitiva, alineando a la familia en torno a un propósito, un horizonte y unos valores compartidos.



## 2. ACEPTAR QUE VIVIMOS EN LA SOCIEDAD DEL CAMBIO

Los dueños de las empresas familiares deben asumir que vivimos en la “Sociedad del Cambio”. A lo largo del siglo XXI, ya hemos sufrido tres crisis globales: el pinchazo de la burbuja de las punto.com al inicio del nuevo siglo, la crisis financiera de 2008, y ahora la crisis del COVID-19. Todo parece indicar que esta será la dinámica habitual empresarial del futuro, que se irá viendo sacudido por fuertes turbulencias. En estos escenarios, las inercias empresariales cada vez van a tener menos recorrido. Por eso, en el largo plazo, la gestión y la gobernanza de las empresas familiares debe estar impulsada por un profundo espíritu transformador. Basta revisar los resultados de esta encuesta para atisbar fácilmente esa rápida y admirable capacidad de adaptación a los nuevos entornos que demuestran los empresarios familiares dominicanos.

Si pensamos en los próximos meses, los líderes de las empresas familiares deben actuar con dos prioridades muy claras:

1. Garantizar la supervivencia de su negocio.
2. Trabajar duro para adaptarse al nuevo entorno que cada período de crisis termina por dibujar.

Cuando el COVID-19 haya sido derrotado, el mundo ya no será el mismo que vivíamos en marzo de 2020. Se vislumbran ya algunos cambios que parece vinieron para quedarse: teletrabajo, reuniones *online*, comercio electrónico, robotización... Cada empresario familiar deberá analizar cómo afectan estos cambios en su industria y prepararse para el nuevo escenario. No olvidemos que muchas grandes corporaciones se han construido precisamente en momentos de crisis. Por eso, apelamos a que las dificultades abren puertas a nuevas oportunidades y los empresarios familiares dominicanos están listos para abrir esas puertas.

# 3. ENFOCARSE EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS

Los propietarios de empresas familiares deben velar por la competitividad de sus negocios. Son los negocios competitivos los que sobreviven a las crisis. Y son los negocios competitivos los que mejor facilitan la cohesión familiar y su continuidad a lo largo de las generaciones.

En escenarios cada día más globales, como los que vivimos, la necesidad de competitividad se multiplica. Hay una serie de medidas operativas que ya están tomando muchas empresas familiares como son:

1. La simplicidad organizativa.
2. Mejoras en eficiencia
3. Foco en el *core business*
4. Ahorro de costos.

Pero por encima de estas decisiones, hay tres grandes asuntos de agenda estratégica que facilitan la competitividad:

1. Ganar tamaño,
2. Innovación
3. Formación o capacitación.

En el caso de República Dominicana, un importante lastre de la competitividad es el reducido tamaño de muchas de sus empresas familiares. De ahí que resulte esperanzador advertir que es elevado el porcentaje de empresas familiares que se está planteando estrategias de crecimiento inorgánico para consolidar proyectos con suficiente dimensión para competir en mercados cada día más globales. Precisamente, el crecimiento sostenido y rentable permite dotarse de recursos para seguir creciendo. Podemos, así, hablar del círculo virtuoso del crecimiento.

Tampoco conviene olvidar que ganar competitividad en estos momentos demanda de abordar medidas que solo pueden ser llevadas a cabo si las empresas son gestionadas por verdaderos líderes. Aunque en el siglo XXI hablemos de otro tipo de líder, mucho más colaborativo, empático, que co-crea, que construye equipos, el liderazgo es vital en entornos tan complejos como el actual. Necesitamos faros en la empresa, en la familia, por no hablar del conjunto de la sociedad. Y no olvidemos que se lidera desde el ejemplo. Que el liderazgo se gana con nuestros actos y con nuestras decisiones. Y que el liderazgo no entiende ni de cuestiones de género ni de cuestiones de edad.

# 4. CUIDAR A NUESTROS STAKEHOLDERS ACTUANDO CON GRAN COMPROMISO SOCIAL

Los momentos tan duros vividos a lo largo del 2020 también nos enseñan lo importante de cuidar lo que tenemos. Ya se señaló líneas atrás la relevancia de cuidar a la familia, como también hay que cuidar a nuestros empleados. El teletrabajo, además de tele-exigencia, debe ir acompañado de tele-empatía. También, debemos cuidar a nuestros clientes. Es clave conectar con el cliente, con sus emociones y con sus sentimientos. Tenemos que maximizar el valor que ofrecemos a nuestros clientes aprovechando los canales digitales.

Las empresas familiares dominicanas se fortalecen desde su profundo compromiso con su gente y con su tierra. El futuro será más próspero para las empresas con un claro propósito que les conecte con las demandas sociales de un desarrollo sostenible e inclusivo. Desde esta perspectiva de compromiso con todos sus grupos de interés, ¿qué duda cabe que las empresas familiares tienen por delante una extraordinaria oportunidad?

Las empresas hoy tienen un compromiso social que va más allá de pensar solo en la rentabilidad a corto para el accionista. Han entendido que son momentos para ayudarnos los unos a los otros, para atender a todos los *stakeholders*, para actuar con altura de miras...

# 5. LA INVERSIÓN EN INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA ES MÁS NECESARIA QUE NUNCA

**L**levamos ya muchos años escuchando hablar de transformación digital o Industria 4.0. Algunos pensaban que esto no iba con ellos o que iba para largo. Esta crisis ha actuado como verdadero revulsivo o estímulo de la digitalización. En unos pocos meses se ha avanzado lo que estaba previsto a alcanzarse en años. Esta investigación demuestra que de manera prioritaria los empresarios familiares están ya invirtiendo en:

- Automatización de procesos
- Ciberseguridad
- Comercio electrónico
- Formación *online*
- Gestión de riesgos
- Inteligencia Artificial / *Machine Learning*
- Optimización del teletrabajo
- Transformación digital

entre otros, para adaptarse a estos nuevos entornos.

Sin ningún género de dudas, hoy, la innovación tecnológica se ha convertido en habilitador de nuevos modelos de negocio que no hubieran sobrevivido a la crisis. Es obligatorio que las empresas dominicanas trabajen a fondo para repensar su modelo de negocio a partir de la decidida apuesta por la innovación y la tecnología para buscar:

1. Nuevas formas de conectar con clientes.
2. Nuevas formas de evolución de nuestros productos.
3. Nuevas fórmulas de ejecución y excelencia operativa.

Animamos a los empresarios dominicanos a seguir por esa senda de la transformación digital.

# 6. DOTARSE DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

**H**acer bien la gestión del día a día es condición necesaria pero no suficiente para asegurar el futuro. El estilo de muchos empresarios familiares pasa por atender solamente la gestión del día a día con un enfoque muy táctico. La llegada a nuestras vidas de esta pandemia demuestra que esto no es exactamente así. Muchas compañías excelentes de restauración o cadenas hoteleras hoy tienen su continuidad muy comprometida.

De ahí que a la excelencia operativa hay que sumar otros desafíos: una buena gestión de riesgos, políticas de atracción y retención del talento, gestión de la reputación, definición de una clara estrategia... En definitiva, hay que contar con un buen gobierno corporativo que asegure que se trabajan todos esos asuntos de la agenda estratégica de cada empresa familiar y darles sentido de urgencia. De hecho, los datos de esta encuesta son abrumadores y la inmensa mayoría de empresas dominicanas que han apostado por el establecimiento de órganos de gobierno asumen que esta medida les está ayudando mucho a sortear mejor el impacto de la crisis. Es muy destacable también que los empresarios encuestados demanden en el futuro mejoras en su gobierno corporativo que van en la línea de los principios de buena gobernanza globalmente aceptados: directorios más diversos y con fuerte presencia de consejeros independientes, de manera que se creen las condiciones para elevar el nivel de los debates y el correcto control del despliegue de las medidas adoptadas.

Una última reflexión: no podemos obviar la enorme magnitud de la crisis que afrontamos. Un escenario que puede afectar profundamente a los cuatro grandes pilares de las familias empresarias: un negocio rentable, una familia cohesionada, un patrimonio que crece y una reputación bien ganada. Con esta investigación que les estamos presentado, queremos aportar luz e inspirar al empresariado familiar de República Dominicana para que acometa un profundo ejercicio de responsabilidad y aborde con decisión verdaderos planes estratégicos de familia que les ayuden no solo a salir con bien de esta crisis, sino hacerlo habiendo reforzado sus capacidades para garantizar un futuro próspero. Esto es bueno para cada empresa familiar, pero bueno también para la competitividad de la economía dominicana.

# LA ENCUESTA

A continuación, las 26 preguntas que conformaron la encuesta de **La gestión de la crisis del COVID-19 en empresas familiares de República Dominicana**. Esperamos que estos datos le sean útiles en el diagnóstico de la realidad de su empresa familiar y cómo está preparada para enfrentar los efectos de la pandemia.

<b>¿A qué sector pertenece su empresa familiar?</b>		
Agroindustrial	3.9 %	
Automotriz	2.6 %	
Consumo masivo	11.7 %	
Construcción	10.4 %	
Educación	3.9 %	
Financiero	6.5 %	
Industrial	6.5 %	
Inmobiliario	2.6 %	
Logística y transporte	5.2 %	
Medios de comunicación	1.3 %	
Publicidad	2.6 %	
<i>Retail</i>	7.8 %	
Salud y farmacéutica	7.8 %	
Seguros	5.2 %	
Turismo	2.6 %	
Zona franca manufactura	2.6 %	
Otra	16.9 %	

<b>¿Qué posición ocupa?</b>		
Presidente	48.1 %	
Vicepresidente	27.3 %	
Director	19.5 %	
Gerente	5.2 %	

**¿Dónde se ubica su empresa en estos rangos de volumen de ventas en pesos dominicanos?**

De 8 a 50 millones	10.3 %	
De 50 a 100 millones	17.9 %	
De 100 a 200 millones	9 %	
Más de 200 millones	62.8 %	

**Aproximadamente, ¿con cuántos empleados cuenta su empresa?**

Menos de 10	6.4 %	
Entre 11 y 50	21.8 %	
Entre 51 y 100	9 %	
Entre 101 y 250	23.1 %	
Entre 251 y 500	17.9 %	
Entre 501 y 1,000	10.3 %	
Más de 1,000	11.5 %	

**¿Qué número de generaciones trabajan actualmente en su empresa familiar?**

1	23.1 %	
2	64.1 %	
3	10.3 %	
4	2.6 %	

**¿A cuál generación pertenecen quienes toman las decisiones actualmente en su empresa familiar? (Puede ser más de una)**

Fundador(es)	47.4 %	
Segunda generación	59 %	
Tercera generación	11.5 %	
Cuarta generación	5.1 %	

**¿Cree que el hecho de que su empresa sea familiar está siendo una ventaja para que su organización gestione adecuadamente esta crisis?**

Sí	73.1 %	
No	26.9 %	

**¿Cree que los valores de su empresa familiar están ayudando a gestionar mejor esta crisis?**

Sí	92.3 %	
No	7.7 %	

**¿Su empresa ya tiene claro cuál podría ser el estado de resultados del 2020 tras el impacto de la pandemia COVID-19?**

Sí	93.6 %	
No	6.4 %	

**Tras el impacto de la pandemia, ¿prevé una subida o una caída de ventas en este año?**

Subida	37.2 %	
Caída	62.8 %	

**En caso de una subida de las ventas, ¿en qué rango la estimaría?**

Hasta el 10 %	43.3 %	
Entre el 11 % y el 20 %	26.7 %	
Entre el 21 % y el 30 %	20 %	
Entre el 31 % y el 40 %	6.7 %	
Entre el 41 % y el 50 %	0 %	
Más del 50 %	3.3 %	



<b>En caso de una caída en las ventas, ¿en qué rango la estimaría?</b>		
Hasta el 10 %	26.5 %	
Entre el 11 % y el 20 %	24.5 %	
Entre el 21 % y el 30 %	16.3 %	
Entre el 31 % y el 40 %	20.4 %	
Entre el 41 % y el 50 %	2 %	
Más del 50 %	10.2 %	

<b>¿Su empresa familiar tiene un plan para asegurar la liquidez para los próximos meses hasta que su negocio vuelva a ciertos niveles de normalidad?</b>		
Sí	82.1 %	
No	9.0 %	
Aún no hemos evaluado esta opción	9.0 %	

<b>¿Han desarrollado en su empresa familiar un plan para abordar nuevas oportunidades de negocio que les permitan crecer cuando recuperen la normalidad?</b>		
Sí	84.6 %	
No	15.4 %	

<b>¿Han puesto en marcha políticas para reducir sus costos y mantener niveles adecuados de rentabilidad?</b>		
Sí	92.3 %	
No	7.7 %	

<b>¿Está considerando o evaluando actualmente iniciativas de crecimiento no orgánicas como, por ejemplo, adquisición de otras empresas, inversiones en otras empresas, etcétera?</b>		
Sí	39.7 %	
No	44.9 %	
Aún no hemos evaluado esta opción	15.4 %	

<b>A raíz de la actual crisis, ¿tienen contemplado poner en marcha estrategias de diversificación?</b>		
Sí	57.7 %	
No	28.2 %	
Aún no hemos evaluado esta opción	14.1 %	

<b>¿Cree que su empresa familiar cuenta con suficiente talento directivo para salir exitosamente de esta compleja situación?</b>		
Sí	88.5 %	
No	11.5 %	

<b>¿En cuáles de estas iniciativas se está enfocando su empresa actualmente? (Puede seleccionar más de una respuesta?)</b>		
Automatización de procesos	74 %	
Ciberseguridad	16.9 %	
Comercio electrónico	50.6 %	
Formación online	28.6 %	
Gestión de riesgos	31.2 %	
Inteligencia Artificial / <i>Machine Learning</i>	9.1 %	
Optimización del teletrabajo	44.2 %	
Transformación Digital	49.4 %	
Otra	10.4 %	

<b>¿Tiene su empresa familiar un órgano de gobierno corporativo?</b>		
Sí	51.3 %	
No	48.7 %	

<b>Si la respuesta es sí, ¿considera que el contar con este órgano de gobierno corporativo les está ayudando a gestionar esta situación de crisis?</b>		
Sí	95 %	
No	5 %	

**De la experiencia de esta crisis, ¿qué mejoras haría en su gobierno corporativo? (Puede seleccionar más de una)**

Más diversidad en el Consejo	45 %	
Más presencia de Consejeros Independientes	40 %	
Mayor número de reuniones	37.5 %	
Mayor seguimiento de las decisiones del Consejo	45 %	
Más presencia de ejecutivos en los debates del Consejo	25 %	
Más profundidad en los debates del Consejo	45 %	
Ninguna de las anteriores	2.5 %	
Otra	2.5 %	

**¿Prevén un incremento de tensiones entre los integrantes de su empresa familiar por efecto de las consecuencias negativas que ha traído la crisis del COVID-19?**

Sí	32.1 %	
No	67.9 %	

**¿Han tomado alguna medida para reforzar su consejo de familia como una herramienta donde atender de manera ordenada las tensiones intrafamiliares?**

Sí	38.5 %	
No	61.5 %	

**¿Considera positivo que las nuevas generaciones de su empresa familiar vayan tomando más protagonismo para ayudar a salir de esta crisis?**

Sí	83.3 %	
No	16.7 %	

**¿Cree que un momento como el actual demandaría a su empresa familiar replantearse su visión a largo plazo?**

Sí	79.5 %	
No	20.5 %	

# SOBRE NOSOTROS



**INTRAS** es la empresa líder en capacitación empresarial y desarrollo ejecutivo en la República Dominicana. Somos un aliado estratégico que colabora con organizaciones y profesionales en el logro de sus objetivos, con base en las mejores y más novedosas prácticas globales de formación. Para ello, contamos con una red global de más de 1,400 expertos, así como alianzas con firmas internacionales de consultoría y entidades académicas de primera línea. Asimismo, representamos a importantes institutos internacionales de capacitación para ejecutivos. Todos nuestros eventos y programas formativos están sustentados en la enseñanza de herramientas concretas con aplicabilidad inmediata, la utilización de metodologías probadas de alta efectividad, la selección de los más destacados expertos en cada disciplina y la oferta de los temas más vanguardistas y de mayor impacto en el mundo corporativo.



**The Family Advisory Board (TFAB)** es una firma especializada en la atención de las necesidades de las Familias Empresarias a través de un asesoramiento estratégico continuado. Somos consejeros de familias empresarias y ofrecemos asesoramiento estratégico, aportando soluciones adaptadas a cada caso y acompañándolas en sus órganos de gobierno para facilitar su eficiente implantación. Nuestro propósito es contribuir en la consolidación de un robusto ecosistema de familias empresarias, con sólidos valores y negocios competitivos que impulsan un desarrollo sostenible e inclusivo. Sabemos que la sociedad del cambio en la que las Familias Empresarias desempeñan su labor demanda un mayor perímetro de visión estratégica para identificar oportunidades y amenazas en el entorno, así como capacidad de transformación para adaptarse a esos nuevos escenarios. A través de los años hemos trabajado y colaborado con importantes empresas familiares dominicanas.