



---

# NEGOCIOS DE FAMILIA

**Puntales para un crecimiento sostenible.**

*Porque las empresas de capital local son nuestro principal recurso económico.*





# NEGOCIOS DE FAMILIA

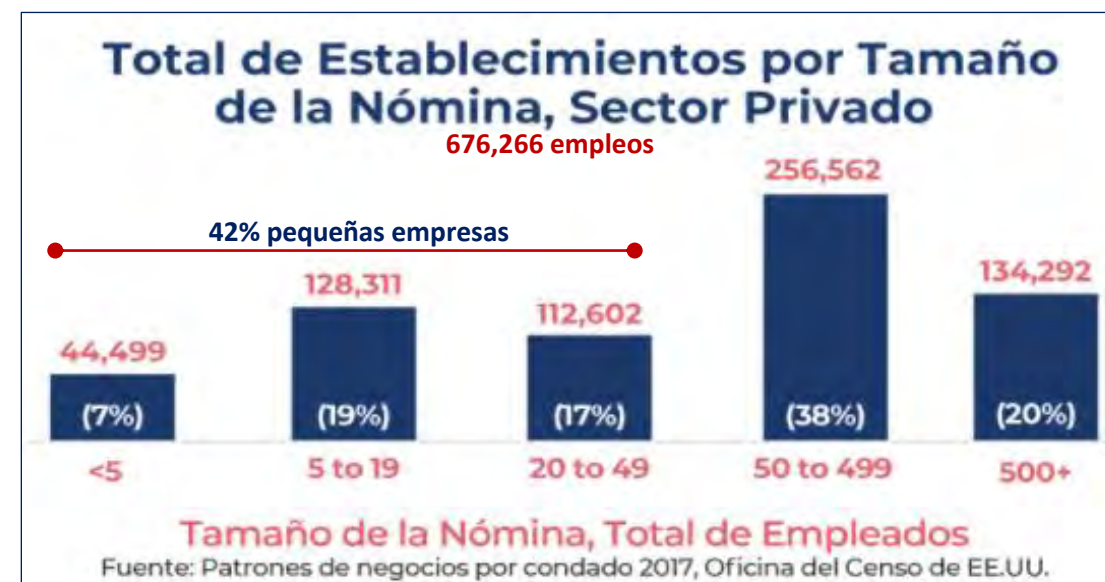
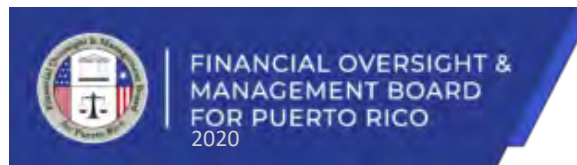
## Puntales para un crecimiento sostenible.

*Porque las empresas de capital local son nuestro principal recurso económico.*

*“Los negocios en Puerto Rico han pasado las de Caín, con un clima de negocios que no es fácil y un proceso de permisos difícil...tenemos que asegurarnos tengan la mentoría, el ‘coaching’ y el acceso al capital que necesitan”.*

*Josué Rivera, Director de Distrito, SBA*

# Empresas de capital local principal recurso económico de Puerto Rico.



Ensayo: Pequeños Negocios y el COVID-19 - Financial Oversight and Management Board for Puerto Rico (pr.gov)

**“...respaldar a las PYMES es una importante inversión en el crecimiento de la economía puertorriqueña.... estimular la creación de nuevas empresas y promover la formalización de actividades de negocios que existen en la economía informal...le toca a los poderes públicos escuchar el clamor del sector productivo. De ahí la importancia de asegurarles a las PYMES el lugar que merecen en la reconstrucción y la actividad económica de la isla...”**

A respaldar la fuerza de las pymes en la economía - El Nuevo Día (elnuevodia.com)

# Empresas de capital local principal recurso económico de Puerto Rico.

300,000  
empleos


  
 EMPRESARIOS POR PUERTO RICO    Estudios Técnicos Inc.  
 Investigación | Estrategias | Soluciones  
 25 DE SEPTIEMBRE DE 2018

## EMPRESAS DE CAPITAL LOCAL EN PUERTO RICO



**“...respaldar a las PYMES es una importante inversión en el crecimiento de la economía puertorriqueña.... estimular la creación de nuevas empresas y promover la formalización de actividades de negocios que existen en la economía informal...le toca a los poderes públicos escuchar el clamor del sector productivo. De ahí la importancia de asegurarles a las PYMES el lugar que merecen en la reconstrucción y la actividad económica de la isla...”**

A respaldar la fuerza de las pymes en la economía - El Nuevo Día (elnuevodia.com)

# NEGOCIOS DE FAMILIA

Puntales para un crecimiento sostenible.

## SEMINARIO

### TEMARIO

#### CRECIMIENTO ECONÓMICO ROL DE EMPRESAS DE CAPITAL LOCAL

- **Crecimiento económico**
  - ✓ Estrategias inefectivas
  - ✓ Resultados
  - ✓ Nuevo orden económico
  - ✓ Postulados para el nuevo orden
  - ✓ Postulados en acción (LATAM, Asia, Europa, EUA)
- **Un mundo cambiante**
  - ✓ 4ta Revolución Industrial
  - ✓ Internet de las cosas
  - ✓ Robots en el mercado laboral
  - ✓ Manufactura puertorriqueña
  - ✓ Exportación de valor añadido
  - ✓ Retos de la internacionalización

#### EMPRESAS DE CAPITAL LOCAL EL NEGOCIO DE FAMILIA

- **Institución milenaria**
- **Singularidades**
  - ✓ 3 sistemas en uno
  - ✓ Evolución
  - ✓ Conflictos
  - ✓ Decisiones
  - ✓ Laxitud
  - ✓ Longevidad
  - ✓ Cohesión social
  - ✓ Transiciones
    - Venta
    - Cierre
    - Sucesión

#### GOBERNANZA ESTRATÉGICA EN NEGOCIOS DE FAMILIA

- **Protocolo de Familia**
- **Gobernanza**
- **Gobernanza Estratégica**
  - ✓ ¿Porqué?
  - ✓ Principios aspiracionales
  - ✓ Talleres de trabajo: Familias
  - ✓ Talleres de trabajo: PYMES
- **El futuro: ¿llega o se crea?**

#### QUIÉNES SOMOS

- **Sobre nosotros**
- **Nuestras creencias**
- **Fundador**

PYMES y Negocios de familia: Nuestro principal recurso económico.

---

EMPRESAS DE CAPITAL LOCAL  
EL NEGOCIO DE FAMILIA  
**CRECIMIENTO ECONÓMICO**

*“...necesario para que cada generación tenga  
la oportunidad de ser más próspera que la anterior...”*

Michael Mandelabum



**“En los pasados 50 años, Puerto Rico ha experimentado una tendencia de progreso económico, pero según varios entrevistados, las estrategias que hicieron posible ese ‘milagro económico’ también contribuyeron a que la isla se convirtiera en la primera jurisdicción estatal de Estados Unidos en acogerse a la bancarrota”.**

END, 20-05-20

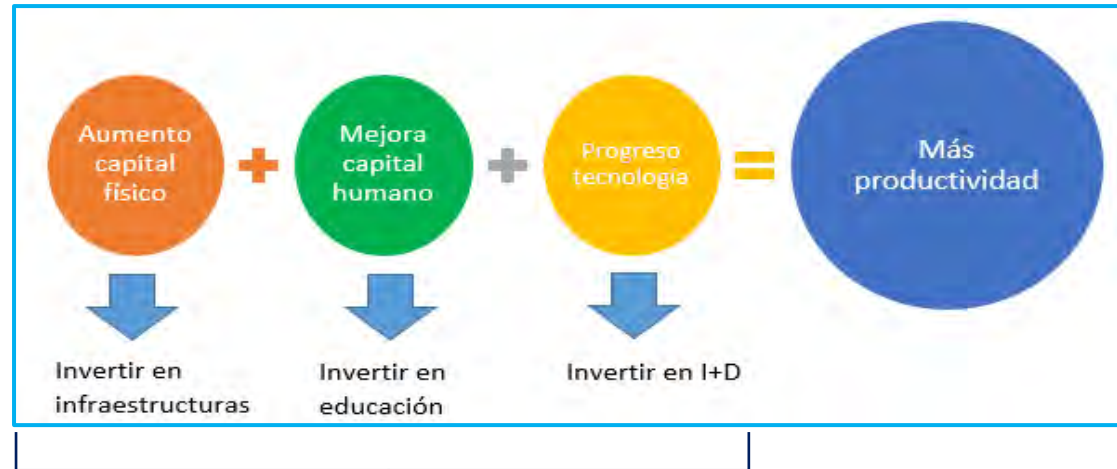
*“...dos estrategias que lo cambiaron todo: los cupones de alimentos y la sección 936 del Código de Rentas Internas federal”...*

*“...en el presente, 33 centavos de cada dólar en el presupuesto gubernamental provienen de fondos federales”...*

*“...la idea de que ‘el crecimiento económico podía ser tan fácil como pedirselo al Tío Sam’...”*



*Crecimiento y desarrollo se usan como sinónimos, pero no lo son. El crecimiento es sólo un aspecto del desarrollo. Es decir, que un país tenga crecimiento no implica que haya desarrollo. Sin embargo, para que el país tenga desarrollo es necesario que haya algo más que crecimiento.*



<http://www.econosublime.com/2018/04/crecimiento-economico-desarrollo-sostenible.html>

<http://www.econosublime.com/2018/10/factores-crecimiento-economico.html>



- **industrialización por invitación**
- **fondos federales**
- **liderato del gobierno de turno**
- **deuda gubernamental**
- **soslayar empresas de capital local**



**Estrategia:**

**1. industrialización por invitación**

*“...una consecuencia de este enfoque fue el relativo descuido del estímulo a la formación de talento empresarial nativo...mostrando limitaciones para producir efectos multiplicadores y creación de empleos...estas políticas no se adaptaron a las realidades de la competencia global...”* [LCG2273\\_es.pdf \(cepal.org\)](https://repositorio.cepal.org/es/publicaciones/1/S1200273.es.pdf)

Participación en empleo

1980 – 2019

**Manufactura: - 61.9%**

**PYMES: + 51.6%**

**Gobierno: - 30.0%**

**Industrialización por invitación**

Creación Empleo en Puerto Rico  
Por década y sector seleccionado  
Promedio por década  
1980 - 2019  
Empleo (000)\*

Década	Empleo	Mfra**	SMEs***	Gobierno
1980 - 1989	711	21%	31%	37%
1990 - 1999	910	17%	37%	33%
2000 - 2009	1015	11%	40%	29%
2010 - 2019	903	8%	47%	26%
	<b>885</b>	<b>14%</b>	<b>39%</b>	<b>31%</b>

Fuente: Apéndice Estadístico, Junta de Planificación  
 \* Ajustado estacionalmente  
 \*\* Incluye empleos en empresas mfra. 936 y locales  
 \*\*\* Incluye Comercio al detal, al por mayor, servicios

Manufactura: 14% de empleos creados 1980 - 2019

## Estrategia:

### 2. fondos federales

*“...el éxito económico de Puerto Rico no puede medirse a base de las ayudas del Gobierno Federal, si no de qué medidas se deben desarrollar en la economía interna para evitar la dependencia socioeconómica...”*

[Piden romper con la dependencia de fondos federales - Sin Comillas](#)

#### Desembolsos federales

1980 – 2019

**Gastos: + 290%**  
**Ciudadanos: + 345%**  
**Gobierno: + 302%**  
**Total: + 330%**

**\$446,760,000,000 en fondos federales 1980 - 2019**

### Fondos federales

Fondos Federales  
 Por década y tipo desembolso  
 Promedio por década  
 1980 - 2019  
 (EN MIL)

Década	Gastos	TRANSFERENCIAS		Total
		Ciudadanos*	Gobierno	
1980 - 1989	\$429	\$3,453	\$1,193	\$5,075
1990 - 1999	733	3,964	1,763	6,460
2000 - 2009	1,088	7,771	2,458	11,317
2010 - 2019**	1,675	15,352	4,798	21,825
	\$981	\$7,635	\$2,553	\$11,169

Fuente: Apéndice Estadístico, Junta de Planificación

\* Transferencias netas

\*\* Incluye \$9.5 billones fondos FEMA

“...el Banco Mundial identifica la corrupción como el mayor obstáculo para el logro del desarrollo económico y social de los pueblos... A pesar de que se han implantado políticas, medidas institucionales y legislación para combatirlas, su erradicación de la realidad puertorriqueña no se ha podido lograr...” [Los costos macroeconómicos de la corrupción en Puerto Rico \(uprrp.edu\)](#)

Impactos transformacionales internos y externos han logrado sólo *cambios cosméticos* en las tradicionales estrategias inefectivas de crecimiento en Puerto Rico.

#### 1965 - 1985

- Comienza 3RI
- Crisis del petróleo, octubre 1973
- Cupones de alimentos 1974
- Recesión 1974 - 1975
- Expansión de transferencias federales
- Advertencias riesgos modelo económico
- Nace Sección 936 IRS
- Salario mínimo federal comienza
- Eliminado protección PR bajo capítulo 9
- Tigres de Asia redefinen desarrollo económico
- China establece cinco zonas empresariales

#### 1986 - 2005

- 3RI en apogeo
- Muralla de Berlín
- Nacen TLCAN y OMC
- Maquiladoras florecen en México
- Sección 936 IRS puesta en jaque
- Fondos 936 salen de bancos en P.R.
- Roosevelt Roads y SOUTHCOM salen
- Auge global en Tecnología de Información
- world wide web y navegadores
- Comercialización de la *Internet*
- Redes sociales proliferan
- Vietnam en transformación económica

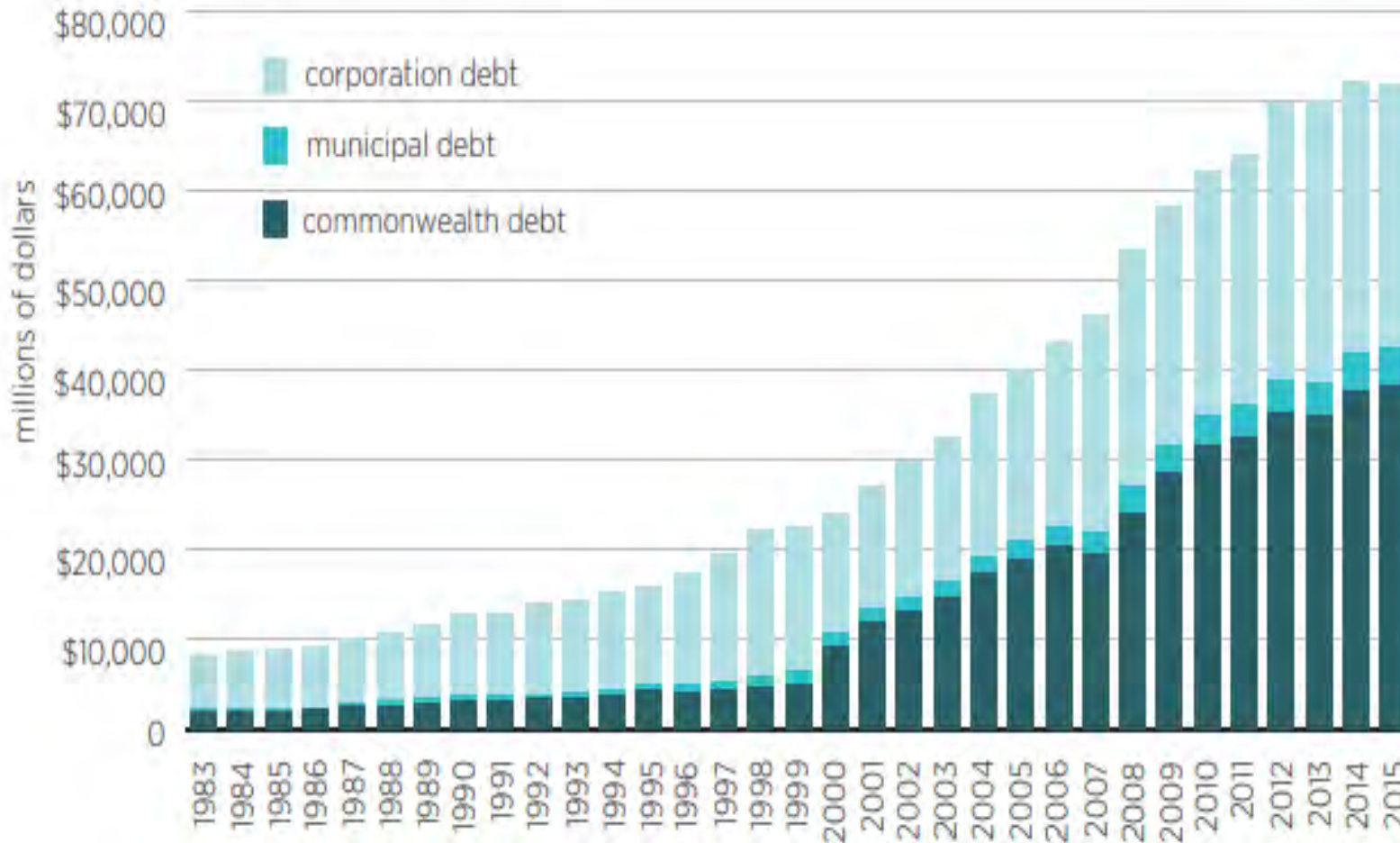
#### 2006 - 2020

- 4RI se presenta en 2000
- Sección 936 IRS termina
- Corporaciones públicas sin solvencia
- 2007 – 2009 la Gran Recesión EUA
- FDIC cierra cuatro bancos comerciales
- Valores bienes raíces de desploman
- Ley 154 subsana crisis fiscal
- Aumentos masivos en la deuda pública
- Gobierno se declara incapaz de pago
- Bonos de Puerto Rico clasificados como chatarra
- Tres ramas del gobierno EUA con decisiones negativas
- Devastación de la isla por el Huracán María
- Compañías de seguros no pagan lo esperado
- Ley PROMESA y Junta de Supervisión Fiscal
- Recuperación económica centrada en fondos federales
- Fondo federales para la recuperación tardan en llegar



Estrategia:

## 4. Deuda gubernamental (1983 – 2015)



*“By the early 1980s, Puerto Rico’s debt burden had already become a cause for concern....*

*...as of June 30, 2014, Puerto Rico’s three major pension systems had aggregate actuarial liabilities of \$45.5 billion compared to net assets of \$1.9 billion—yielding a funded ratio of only 4 percent...*

*...a commonwealth government unable to balance revenues and expenditures without heavy dependence on bond proceeds and federal grants.*

*...It also left the island with inefficient state-run enterprises that took on excessive debt...”*

Origins of the Puerto Rico Fiscal Crisis (mercatus.org)





Estrategia:

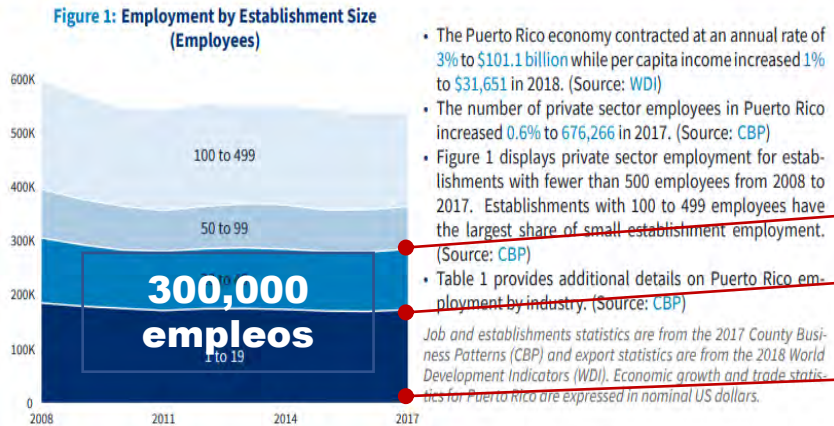
## 5. Soslayar Empresas de Capital Local

*“...la economía de Puerto Rico sigue rezagada y limitada a la inversión extranjera con desarrollo limitado de la industria de capital local, fuera de las actividades de servicios y comercialización de bienes...”*

[Factores de desarrollo empresarial que viabilizan la exportación para las Pymes puertorriqueñas - Monografias.com](https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2020/06/04144156/2020-Small-Business-Economic-Profile-PR.pdf)



**Principal creador de empleos en Puerto Rico: empresas de capital local.**



- The Puerto Rico economy contracted at an annual rate of 3% to \$101.1 billion while per capita income increased 1% to \$31,651 in 2018. (Source: WDI)
  - The number of private sector employees in Puerto Rico increased 0.6% to 676,266 in 2017. (Source: CBP)
  - Figure 1 displays private sector employment for establishments with fewer than 500 employees from 2008 to 2017. Establishments with 100 to 499 employees have the largest share of small establishment employment. (Source: CBP)
  - Table 1 provides additional details on Puerto Rico employment by industry. (Source: CBP)
- Job and establishments statistics are from the 2017 County Business Patterns (CBP) and export statistics are from the 2018 World Development Indicators (WDI). Economic growth and trade statistics for Puerto Rico are expressed in nominal US dollars.*

100,000 empleos en PYMES 20-49 empleados  
200,000 empleos en PYMES 1-19 empleados

**Top 400 locally owned firms by Revenue (2015)**  
(> 51% locally owned, > \$5MM, TR \$21.4B)

89.6%	• 24.5% Wholesale	\$5.2B
	• 19.2% Insurance	\$4.1
	• 15.2% Retail	\$3.3
	• 12.3% Services	\$2.6
	• 12.2% Healthcare	\$2.6
	• 6.2% Automotive	\$1.3
9.2%	• 5.3% Manufacturing	\$1.1
	• 3.9% Construction	\$0.8
	• 0.5% Agriculture	\$0.1
	• 130,267 jobs (13.2% of total employment Caribbean Business, PR 400)	

[Auguran un mejor futuro para las pymes en Puerto Rico - El Nuevo Día \(elnuevodia.com\)](https://www.elnuevodia.com)

[Imprescindible la aportación de las empresas familiares a la economía boricua - EntornoInteligente](https://www.entorno.com)

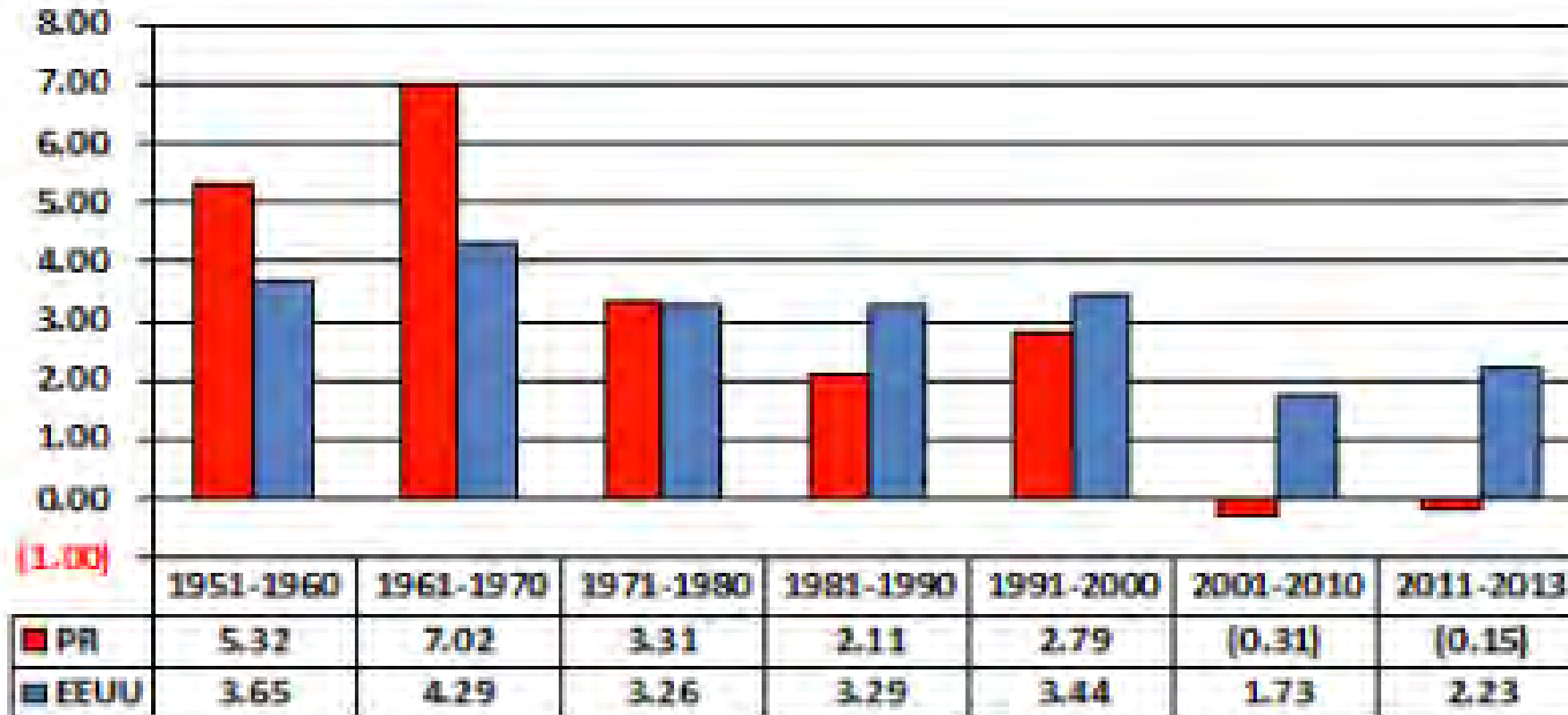
[Factores de desarrollo empresarial que viabilizan la exportación para las Pymes puertorriqueñas \(página 2\) - Monografias.com](https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2020/06/04144156/2020-Small-Business-Economic-Profile-PR.pdf)

<https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2020/06/04144156/2020-Small-Business-Economic-Profile-PR.pdf>

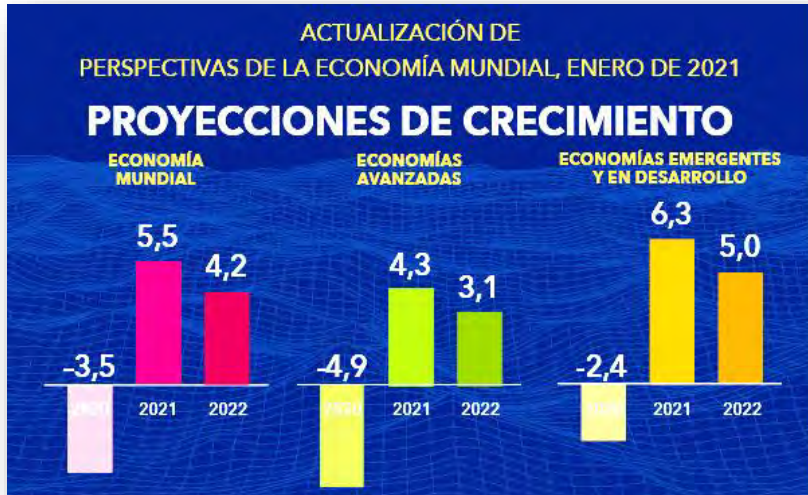


### Crecimiento anual PNB: PR y EUA Términos reales y en %

1951 - 2013



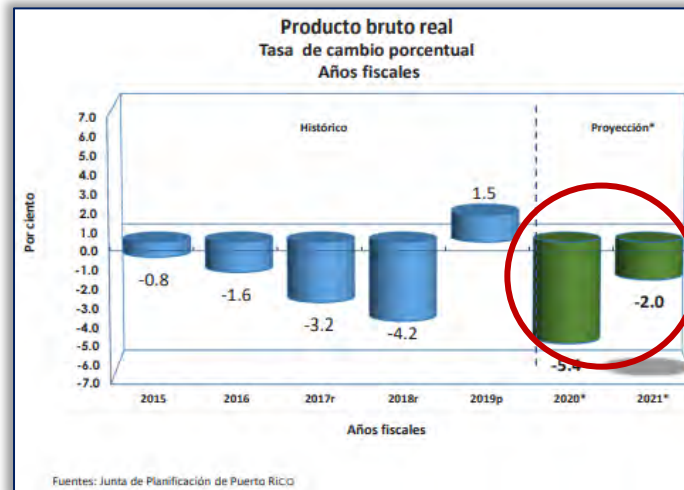
[El yin y el yang del empleo y el desempleo \(uprrp.edu\)](http://uprrp.edu)



Actualización de las perspectivas de la economía mundial (imf.org)



**GOBIERNO DE PUERTO RICO**  
Junta de Planificación



Proyecciones Macroeconómicas 2019.pdf



La recuperación económica será más débil de lo previsto - Sin Comillas

En el umbral del siglo XXI y la Cuarta Revolución Industrial la convergencia de la globalización, tecnología, demografía, climatología, pandemia, economía, digitación, biología y otras son causante de una sacudida de cambios y retos sin precedentes creando un mundo tecnificado, cambiante, incierto, inestable, exigente y retante pero lleno de oportunidades.

**“La independencia electrónica  
recompone en el mundo la  
imagen de una aldea global”.**  
*Marshal McLuhan*



Retos para la transformación digital en América Latina tras el Covid-19 - (thelogisticsworld.com)

**“El Internet se convierte en la plaza  
de recreo de la aldea global”.**  
*Bill Gates*

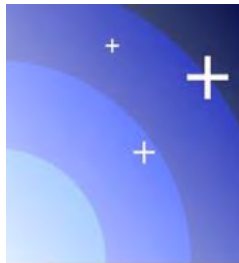


## Postulados para crecimiento de empresas de capital local en el nuevo orden económico

- *Innovación real en lo tecnológico, económico, político y educacional.*
- *Optimizar la productividad y capacidad empresarial de las empresas de capital local*
- *Programa de incentivos para negocios de familia debidamente cualificados.*
- *Financiamiento de capital interno para PYMES y negocios de familia en sectores medulares.*
- *Establecer nuevas aspiraciones y cánones de orden, estructura y disciplina con nuevo propósito de país.*
- *Prioridades estratégicas para substituir importaciones de productos y servicios.*
- *Diversificación y crecimiento económico productivo centrado en recursos empresariales locales.*
- *Centros de adiestramiento vocacional para conocimientos, destrezas tecnológicas y disciplinas afines a la 4RI.*
- *Centro de servicios subvencionados de consultoría gerencial y administrativa para empresas de capital local.*
- *Principios aspiracionales en el BDE centrados en financiamientos a empresas de capital local*
- *Establecer un eslabón(es) de valor añadido para Cadenas Globales de Valor seleccionadas.*
- *Programa abarcador de Investigación y Desarrollo (R&D).*
- *Maximizar oportunidades de relación Puerto Rico – EUA.*
- *Promoción con recursos locales de empresas foráneas con inversión, gerencia y planificación conjunta.*
- *Revisitar recomendaciones no utilizadas presentadas en diversos estudio económicos.*
- *Organización promocional para empresas de capital local establecida y dirigida por el sector privado.*



”...Hay que subrayar el hecho de que en Chile existe una ***política explícita de apoyo a las PYMES*** desde 1991 pues son un componente importante de la **realidad productiva del país**. La dificultad de profundizar experiencias transformándolas en verdaderas redes y **clústers competitivos a nivel internacional** fue un reto importante...”  
 20 años después, en 2010, Chile se convirtió en el primer país de América del Sur en ser invitado a pertenecer a la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE*.

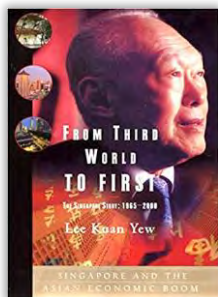


**CRÉDITO  
REAL**



“Hoy en día, las PYMES son el **99% de los negocios** que existen y son los pilares financieros del país. Cabe resaltar que 65% de las **PYMES en México** son de **carácter familiar, de suma importancia para la economía mexicana**”... En 1994 México se convirtió en el primer miembro en América Latina de la OCDE .

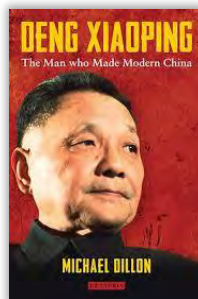




Lee Kuan Yew  
Singapur



“There is grave disquiet when we break away from tested norms, and the tested norm is the **family unit**. “It is the **building brick of society**....Singapore depends on the strength and influence of the **family** to keep society orderly and maintain a culture of thrift, hard work, **filial piety**, respect for elders, for scholarship and for learning...These values make for a **productive people and help economic growth**.”



Deng Xiaoping  
China



“...**privately-owned businesses are being vigorously supported** by government policies. In September 2017, the Communist Party and the State Council jointly released a guideline encouraging entrepreneurship to drive market confidence. China’s 19th Congress called for **supporting the growth of private businesses**” ....



Vu Tien Loc  
Vietnam

“Family businesses are the **core factor of the economy in Vietnam**...Promoting the development of **the family business sector** is also promoting the country’s economy, **professional management must be built** in every family business, while family members are encouraged to participate in investment and corporate governance.”

[A Conversation with Lee Kuan Yew | Foreign Affairs](#)

Lee Kuan Yew, *From ThirdWorld to First*,  
Forum: Family businesses the core of the economy ([vneconomictimes.com](#))

China unleashed: How family business powers the Chinese economy | Campden FB



Class size Croacia	Number of enterprises		Number of persons employed			
	Croacia		EU-28	Croacia		EU-28
2019	Number	Share	Share	Number	Share	Share
Micro	136,361	90.9%	93.0%	308,024	29.6%	29.7%
Small	11,307	7.5%	5.9%	217,067	20.9%	20.1%
Medium-sized	1,873	1.2%	0.9%	191,471	18.4%	16.8%
<b>SMEs</b>	<b>149,541</b>	<b>99.7%</b>	<b>99.8%</b>	<b>716,562</b>	<b>68.9%</b>	<b>66.6%</b>
Large	425	0.3%	0.2%	324,154	31.1%	33.4%
Total	<b>149,966</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,040,716</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>



*“SMEs are the backbone of the European economy. They make up more than 99 per cent of all European businesses, provide two out of three private sector jobs and contribute to more than half of the total added value created by businesses in the EU.”*

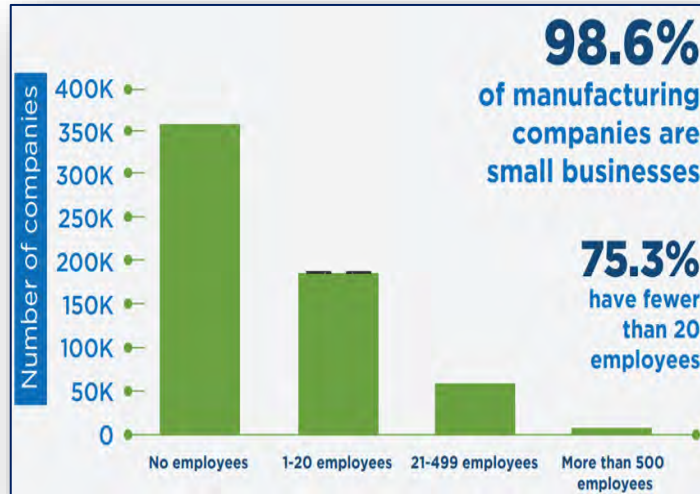
[SMEs key to EU economic success \(theparliamentmagazine.eu\)](http://theparliamentmagazine.eu)

Indicators 2005	Total	SME	Micro	Small	Medium-Sized	Large
<b>Unión Europea</b>						
Number of enterprises in millions	19,65	19,60	18,04	1,35	0,21	0,04
Share in percentage	100,0	99,8	91,8	6,9	1,1	0,2
Number of employees in millions	126,7	85,0	37,5	26,1	21,3	41,7
Share in percentage	100,0	67,1	29,6	20,6	16,8	32,9
Added value in billions of euros	5.360	3.090	1.120	1.011	954	2.270
Share in percentage	100,0	57,6	20,9	18,9	17,8	42,4

Source: Authors' creation according to: European Commission, Eurostat, Statistics in Focus 31/2008, Industry, Trade and Services, [www.epp.eurostat.ec.europa.eu](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu), 07/01/2009

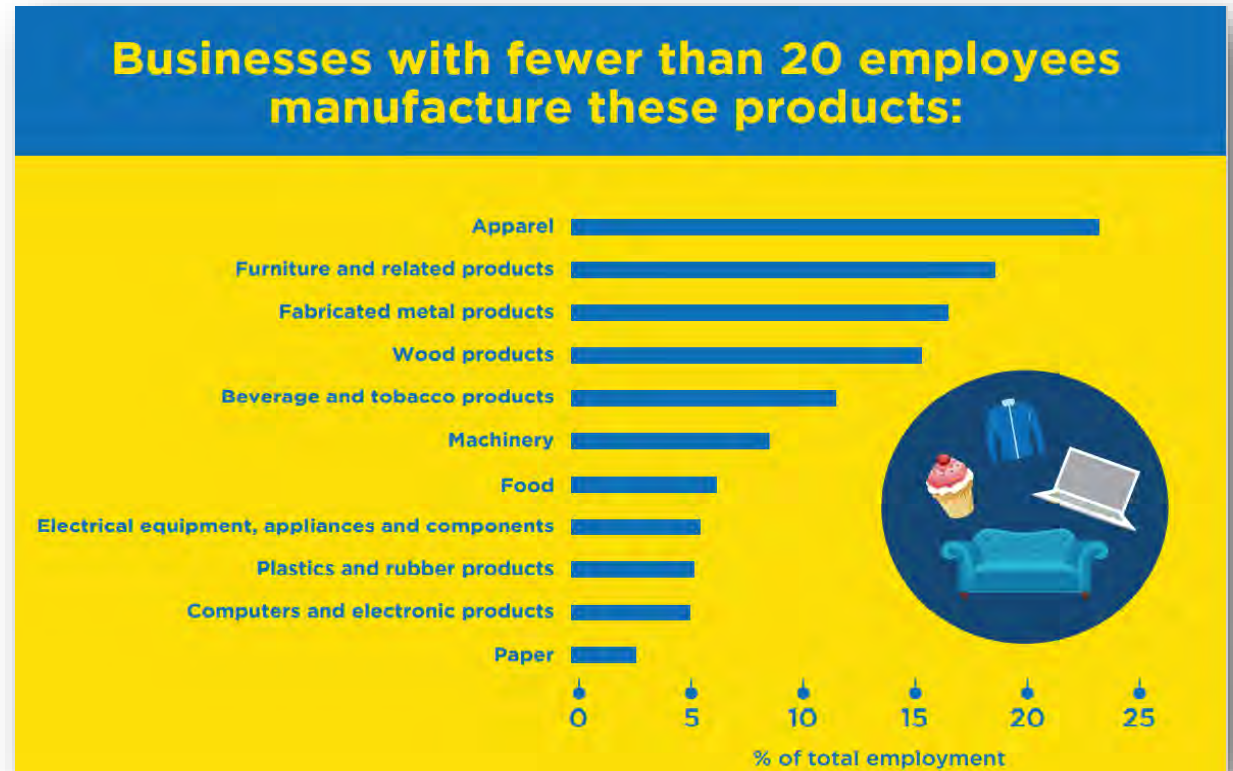
[https://www.researchgate.net/profile/Vedran\\_Milojica/publication/275969923\\_SMALL\\_BUSINESS\\_OF\\_THE\\_REPUBLIC\\_OF\\_CROATIA\\_IN\\_THE\\_EUROPEAN\\_CONCEPT\\_OF\\_ENTREPRENEURSHIP\\_DEVELOPMENT/links/554cd8fb0cf21ed2135e227c/SMALL-BUSINESS-OF-THE-REPUBLIC-OF-CROATIA-IN-THE-EUROPEAN-CONCEPT-OF-ENTREPRENEURSHIP-DEVELOPMENT.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Vedran_Milojica/publication/275969923_SMALL_BUSINESS_OF_THE_REPUBLIC_OF_CROATIA_IN_THE_EUROPEAN_CONCEPT_OF_ENTREPRENEURSHIP_DEVELOPMENT/links/554cd8fb0cf21ed2135e227c/SMALL-BUSINESS-OF-THE-REPUBLIC-OF-CROATIA-IN-THE-EUROPEAN-CONCEPT-OF-ENTREPRENEURSHIP-DEVELOPMENT.pdf?origin=publication_detail)

“...Manufacturing isn’t just for large businesses. In fact, 98.6% of all manufacturing companies in the United States are small businesses and the majority of them, 75.3%, have fewer than 20 employees...”



Estados Unidos (SMEs)	
empleados	
Micros	1 – 9
Pequeñas	10 – 49
Medianas	50 – 249
Grandes	> 250

[Small and medium-sized enterprises - Wikipedia](#)  
 Infographic: Manufacturing & Small Business | SCORE



---

EMPRESAS DE CAPITAL LOCAL  
EL NEGOCIO DE FAMILIA  
**UN MUNDO CAMBIANTE**

*Los grandes cambios siempre vienen acompañados de una fuerte sacudida.*

*No es el fin del mundo. Es el inicio de uno nuevo.*

*Pilar Morey Bulbena*

***“El futuro tiene el hábito de convertirse en presente y por mucho que nos sorprenda y consterne, la realidad es que nos ha venido acompañando por largo rato y tratado de anunciarnos en mil y una formas su inminencia”.***

Gustavo Agrait Irizarry - 1975.



[🌐 2020](#) [🔗 hot web technologies](#) [🌐](#) | by Francesco Reali | [Medium](#)





## El Futuro Llegó para quedarse: la 4ta Revolución Industrial y el Internet de las Cosas

### *¡O cambias....o te cambian!*

La *Cuarta Revolución Industrial* representa nuevas formas en que la tecnología se integra en las sociedades e incluso en el cuerpo humano

El *Internet de las Cosas (IOC)* se refiere a la conectividad de la red (mediante el celular inteligente) y la capacidad de cómputo que se extienden a objetos, sensores y artículos de uso diario que habitualmente no se consideran computadoras, permitiendo que estos dispositivos generen, intercambien y consuman datos con una mínima intervención humana.



**e-mail** ha desbancado el correo postal.  
**WhatsApp** ha destruido el SMS de las compañías de telefonía.  
**Netflix** ha eliminado videoclubes; menos personas van al cine.  
**Booking** ha anulado las agencias de turismo.  
**Google** nueva forma de obtener información.  
**AirBnb** trae grandes dolores de cabeza a los hoteles.  
**Facebook** ahoga poco a poco los portales de contenido.  
**Twitter** condiciona la actividad política.  
**Smartphones** innecesarias las cámaras de fotografía  
**LinkedIn** ha sustituido el 'curriculum vitae'.  
**Instagram** ha reemplazando las revistas de moda.  
**YouTube** amenaza las cadenas de televisión.  
**Pandora** ha cambiado la manera de sintonizar música.  
**Pinterest** es el nuevo álbum de recuerdos  
**Uber** ha puesto en pie de guerra a los taxistas.  
**Wikipedia** ha trastornado las enciclopedias y diccionarios.  
**Amazon** tiene en jaque a los grandes detallistas.  
**Blockchain** amenaza a los bancos.  
**Internet de las Cosas** redefine nuestras vivencias.  
**Big Data, inteligencia artificial y la robótica** destruyen puestos de trabajo.

<https://www.antonioserranoacitores.com/cuarta-revolucion-industrial/>

<https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2017/09/report-InternetOfThings-20160817-es-1.pdf>

<https://transformaciondelaprendizaje.ticnelaula.co/los-retos-de-la-educacion-frente-a-la-cuarta-revolucion-industrial/>



“...una revolución tecnológica que **modificará fundamentalmente** la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos.

En su escala, alcance y complejidad será **distinta a cualquier cosa** que el género humano haya experimentado antes”.



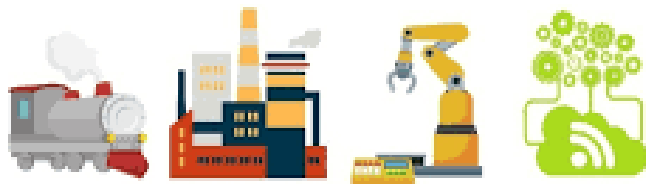
<https://www.ingenioindustrial40.com/2017/08/16/evolucion-revolucion-industrial/>





*Una "revolución industrial" es una innovación tecnológica, social, política y económica que transforma la producción industrial.*

*Conlleva cambios fundamentales en la planificación, sociedad, el trabajo y la economía todo evolucionando de manera acelerada a las nuevas tecnologías, industrias, inventos, empleos y tipos de producción.*



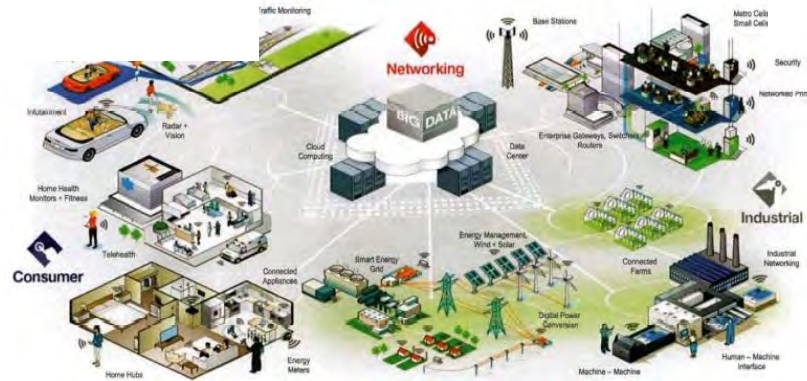
- <https://www.liderazgoorquestador.com/4-revoluciones-industriales/>
- <http://jomros.blogspot.com/2016/08/industria-40-la-cuarta-revolucion.html>
- <https://empresas.blogthinkbig.com/grandes-retos-de-cuarta-revolucion-industrial/>
- <https://www.liderazgoorquestador.com/4-revoluciones-industriales/>

<b>REVOLUCIONES INDUSTRIALES</b>				
	<b>Primera</b> 1750 - 1860	<b>Segunda</b> 1860 - 1960	<b>Tercera</b> 1960 - 2000	<b>Cuarta</b> 2000.....
<b>Tipo de Producción</b>	Mecanización	Línea de Producción Automatización	Automatización	Robotización Interconectividad Digitalización 3D
<b>Industrias Puntuales</b>	Textil Ferrocarril Metalurgia	Automóvil Química Siderúrgica	Electrónica Informática Biotecnología	Robótica Inteligencia Artificial 'Big Data'
<b>Fuente de energía</b>	Carbón	Petróleo Electricidad	Gas Nuclear Electricidad	Gas Hidrógeno
<b>Inventos</b>	Ferrocarril Máquina de Vapor	Automóvil Teléfono Radio Avión	Internet Computadora Teléfonos móviles Naves espaciales	Drones Ciber-física Realidad virtual Internet de las cosas
<b>Empleos</b>	Agricultor/artesano al obrero industrial.	Producción en masa Taylorismo Fordismo	Tecnificación Flexibilidad 'Outsourcing'	Flexibilidad Economía- colaborativa Cualificación

...implica digitalización en todos los aspectos de nuestras vidas.



## INTERNET DE LAS COSAS



[Presentación de PowerPoint \(cepal.org\)](#)

[Las redes sociales - PowerPoint \(slideshare.net\)](#)  
[Industry 4.0: Making Manufacturing Digital | by](#)  
[Witendra Bathore | ERP Goals | Medium](#)

[Informática | Materias \(wordpress.com\)](#)

[Medidas de política para mantener la salud de la economía mundial – Blog Dialogoafondo \(imf.org\)](#)

[\[Korea and the fourth industrial revolution <15-1 Entertainment>\]](#)  
[Holograms and VR bring you closer to the stars \(joins.com\)](#)  
[We Should Thank Amazon for Letting Us Have Jobs \(nymag.com\)](#)





## Tecnologías emergentes: Impactarán los trabajos y empleos en la 4RI



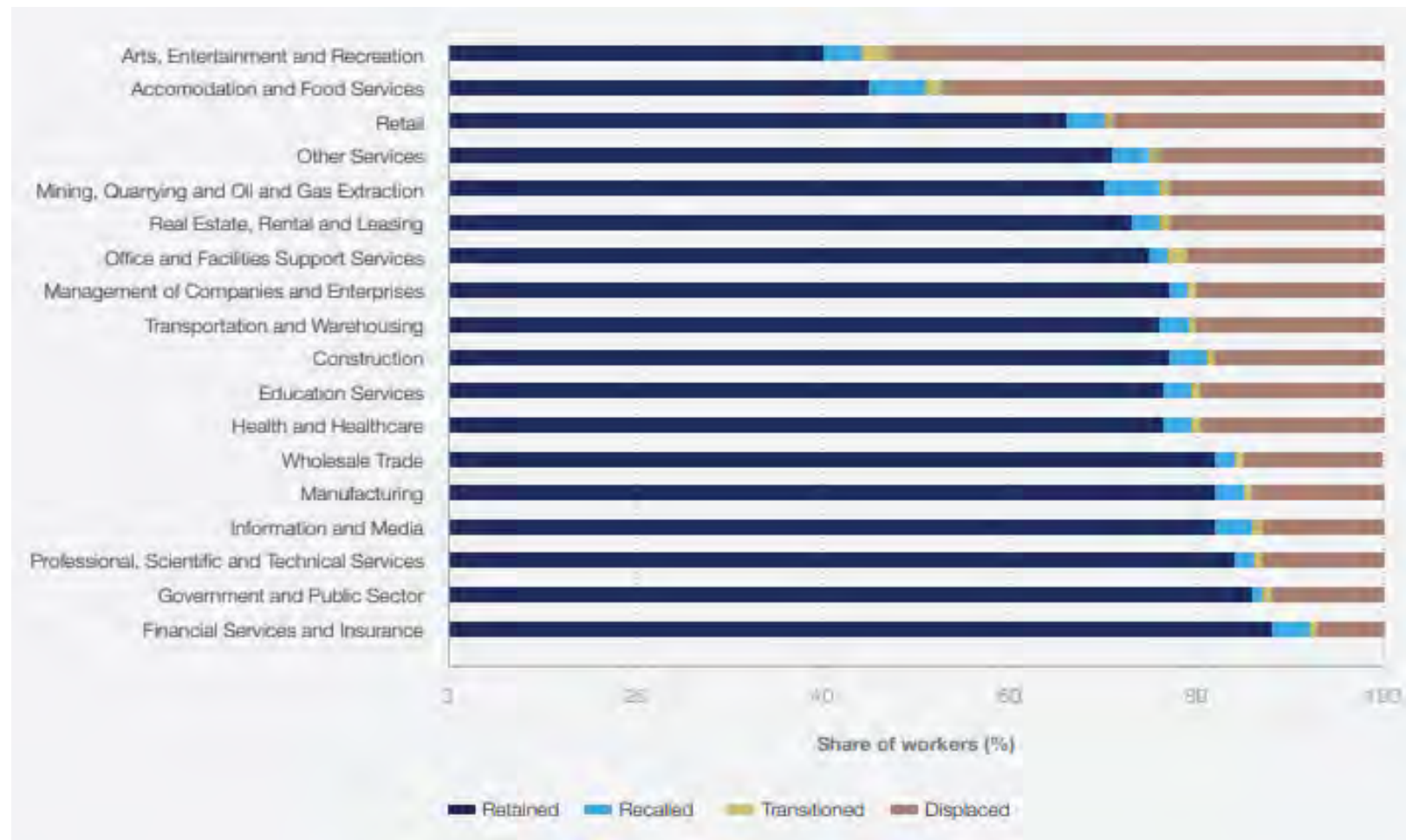
[El impacto de Industria 4.0 en las fábricas | Tecnología | Categorías \(thesmartcityjournal.com\)](#)

El Foro Económico Mundial presenta en su informe 2020 las industrias más afectadas por el reemplazo de empleos por robots.



**WORLD  
ECONOMIC  
FORUM**

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)  
<https://www.semana.com/educacion/articulo/cuarta-revolucion-industrial-una-reforma-para-el-sistema-educativo/599090/>



- El crecimiento de la IA y la robótica **eliminará miles de empleos** en los próximos años.
- La IA y la robótica **generarán muchos empleos que todavía no se conocen ni se han definido.**
- Estos trabajos requerirán un **conjunto de destrezas y habilidades diferentes** a muchas de las utilizadas en las actuales posiciones de trabajo que desaparecerán.
- La Inteligencia Artificial:
  - ✓ está **automatizando** muchos empleos.
  - ✓ **exigiendo cambios en perfiles profesionales.**
- Un ejemplo de cómo la robótica ha sustituido la mano del hombre en el contexto laboral es el de los **cajeros automáticos** en los bancos. Anteriormente eran los ‘tellers’ bancarios los que expedían el dinero. Ahora los cajeros pueden ofrecer este servicio 24x7 sin costo incremental para la institución financiera.



“El 65% de los empleos que ocuparán nuestros niños aún no se han 'inventado”.



4ta Revolución Industrial

“En 2030 la mitad del empleo de hoy pudiera estar en manos de máquinas”.

***En la 4RI el verdadero reto estará en las personas.  
En cómo conocer y liderar el proceso de transformación  
digital - virtual en los negocios y en el cambio para adaptarse a  
trabajar en los nuevos entornos conectados de la Industria 4.0.***

<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

El 65% de los empleos que ocuparán nuestros niños aún no se ha 'inventado' | Papel | EL MUNDO

*Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution,*  
Klaus Scwhab, Currency, N.Y. 2018, p. 30



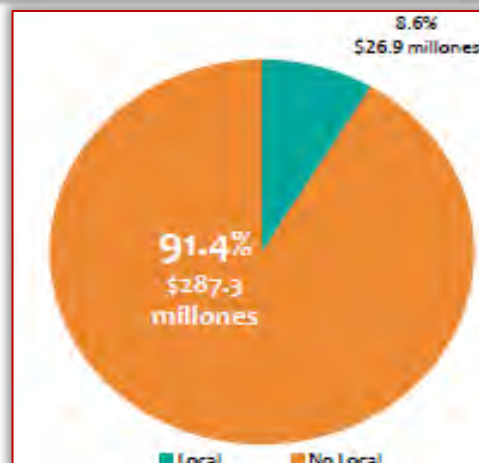
# Los empresarios puertorriqueños tienen una responsabilidad histórica ante los cambios que nos confrontan.

**9 de las 10 empresas manufactureras locales más grande producen alimentos y bebidas.**

	Destilería Serrallés	Ron y otros licores
	Compañía Cervecera de Puerto Rico	Cerveza, Malta
	Holsum de Puerto Rico Inc.	Panes y repostería
	Goya de Puerto Rico Inc.	Alimentación
	Puerto Rico Coffee Roasters LLC	Café
	Pan American Grain Mfg. Co.	Arroz y otros productos
	Procesadora Compofresca	Jugos
	Lanco Manufacturing	Pinturas
	Industria Lechera de Puerto Rico Inc.	Productos lácteos
	Rovira Biscuit	Galletas y otros productos

Perfil de la Empresa Local en Puerto Rico, Estudios Técnicos – PRMA 2013

**Gastos de empresas locales en Investigación y Desarrollo (R&D) \$26.9MM – 8.6% del total en Puerto Rico.**



## PIB de empresas locales por sector

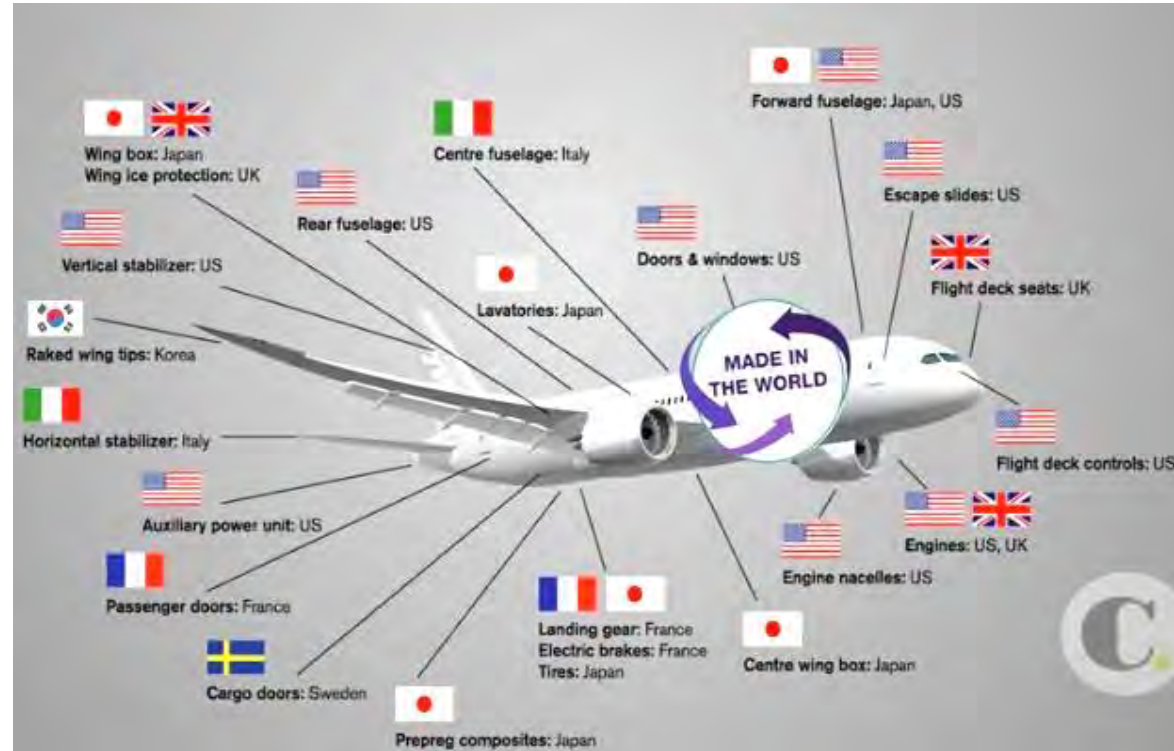
Administración de Compañías y Empresas	100.0%
Servicios Educativos	100.0%
Minería, Canteras y Extracción de Aceite y Gas	100.0%
Construcción	100.0%
Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos	98.9%
Transportación y Almacenamiento	98.0%
Otros Servicios (Exc. Administración Pública)	98.0%
Alojamiento y Servicios de Alimentos	97.0%
Salud y Asistencia Social	97.0%
Agricultura, Silvicultura y Pesca	94.9%
Bienes Raíces y Alquiler	92.6%
Utilidades	91.5%
Servicios Administrativos, de Apoyo y...	89.5%
Arte, Entretenimiento y Recreación	87.5%
Comercio al Por Mayor	85.6%
Finanzas y Seguros	83.5%
Comercio al Detalle	82.3%
Información	75.4%
<b>Manufactura</b>	<b>19.4%</b>

Estudios Técnicos, Empresarios por Puerto Rico 2018

**La manufactura puertorriqueña tiene que comenzar a exportar valor añadido para convertir a Puerto Rico en un eslabón para Cadenas Globales de Valor.**

Las cadenas de valor globales han cambiado por completo la forma de competir en las últimas décadas.

...Diferentes partes o fases de los productos o servicios puedan producirse en diversos países para, después de múltiples intercambios comerciales, unir esas partes y obtener el producto final.



**“...El crecimiento de las cadenas globales de valor permite que países en desarrollo se posicionen para ser parte de la cadena de producción sin producir un producto terminado.**

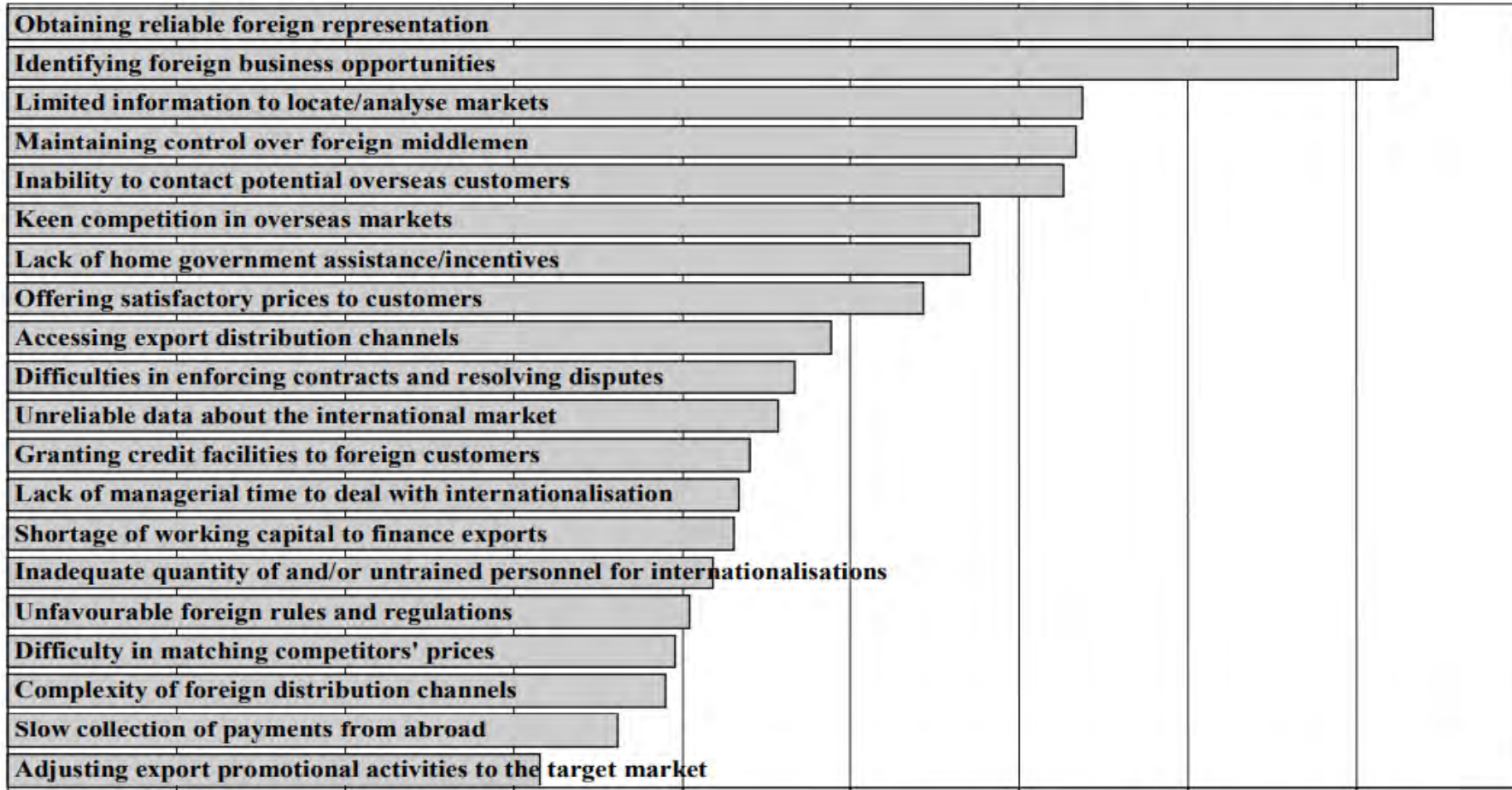
**Como resultado, países en desarrollo pueden ahora convertirse en exportadores de valor añadido...”**

Brookings Institution

Los servicios ya aportan el 50% del valor añadido de las exportaciones españolas, frente al 37% de las manufacturas - FBBVA  
<https://www.elcolombiano.com/blogs/lacajaregistradora/tag/cadenas-globales-de-valor>

<https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2017/07/19/global-value-chains-provide-new-opportunities-to-developing-countries/#:~:text=Global%20value%20chains%20provide%20opportunities,World%20Bank%2C%20and%20other%20partners.>

**Figure 2.1. Obstacles to internationalisation as perceived by SMEs**



“...Overall, the case studies support the argument that the participation in global value chains benefits SMEs. The reorganization of production at the international level, through increased outsourcing and the development of global value chains, is having significant effects on small and medium-sized suppliers. *New niches for the supply of products and services continuously emerge from the fragmentation of production, where small firms can quickly position themselves,* exploiting their flexibility and their ability to move fast...” OCDE

Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains (europa.eu)



---

EMPRESAS DE CAPITAL LOCAL  
EL NEGOCIO DE FAMILIA  
**INSTITUCIÓN MILENARIA**  
*Nada es posible sin las personas pero nada perdura sin instituciones.*  
Jean Monnet

**Organismo que desempeña una función de interés público.**

*Diccionario de la Real Academia Española*

**El tiempo tiene un rol importante en el desarrollo de las instituciones.**

*Noel Hernández Cortez*

## **INSTITUCIONES**



Educación



Política



Religión



Familia



Cultura



Deporte



Milicia



Economía

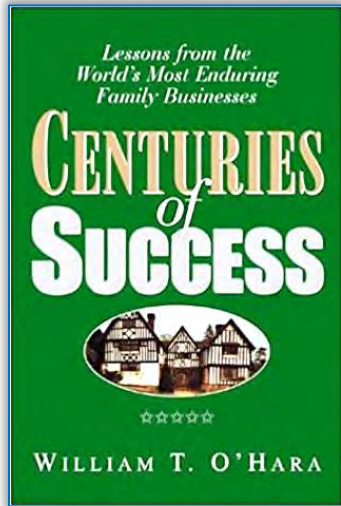
- **Sistema de normas para lograr metas o actividades** consideradas importantes.
- **Proceso estructurado** mediante el cual las comunidades desarrollan sus actividades.
- Actividad humana de un **grupo organizado** con costumbres y tradiciones importante.

[Instituciones sociales \(slideshare.net\)](#)

[institución | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE](#)

[el-tiempo-y-las-instituciones-en-los-enfoques-del-nuevo-institucionalismo.pdf \(wordpress.com\)](#)





**Antes de las corporaciones multinacionales, existía el Negocio de Familia.**  
**Antes de la primera Revolución Industrial, existía el Negocio de Familia.**  
**Antes de la ilustre Grecia y la imperial Roma, existía el Negocio de Familia.**  
**Antes de las majestuosas pirámides en Egipto, existía el Negocio de Familia.**



Negocio más antiguo operando bajo la misma familia



## **Hoshi Ryokan**

**Parador establecido en el año 718**  
**47 generaciones en la misma familia**  
**1,303 años en el mercado**  
**Komatsu, Ishikawa, Japón**

How world's oldest family businesses have survived for centuries (businesstoday.in)  
<https://www.businesstoday.in/opinion/columns/how-worlds-oldest-family-businesses-have-survived-for-centuries/story/264445.html#:~:text=The%20oldest%20family%20business%20in,which%20is%2046%20generations%20old>



*...responsables de la creación de entre el 50 y el 80% de los empleos en la mayoría de países...*

[La importancia de la empresa familiar en la economía \(antonioserranoacitores.com\)](http://antonioserranoacitores.com)  
<https://www.slideshare.net/pevogel/engaging-the-next-generation-of-intrapreneurs-bff-family-business-think-tank>



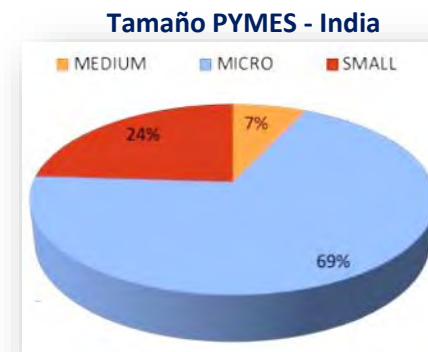
**PYME: Negocio independiente que emplea menos personas que un número pre-establecido por ley.**

**MICRO  
EMPRESA**

- **Número reducido de empleados**
- **Requieren poca inversión**
- **Necesidades individuales de autoempleo**
- **Por sí solas no influyen en el mercado**
- **Muy frecuentemente en la economía informal**
- **Pocas oportunidades de capital y financiamiento**
- **Pocas oportunidad de de educación y/o aprendizaje**
- **Primer eslabón en el mercado laboral**



- **La Ley 62 del 2014 estableció las siguientes definiciones para Puerto Rico:**
  - ✓ **Microempresas**      **7 empleados o menos y ventas menores de \$500,000**
  - ✓ **Pequeños**            **25 empleados o menos y ventas menores de \$3,000,000.**
  - ✓ **Medianos**            **50 empleados o menos y ventas menores de \$10,000,000.**



**NEGOCIO  
de FAMILIA**

**Negocio cuyo patrimonio y gerencia está en miembros de una o varias familias con uno de sus objetivos siendo la continuidad de la empresa en manos de la siguiente generación.**

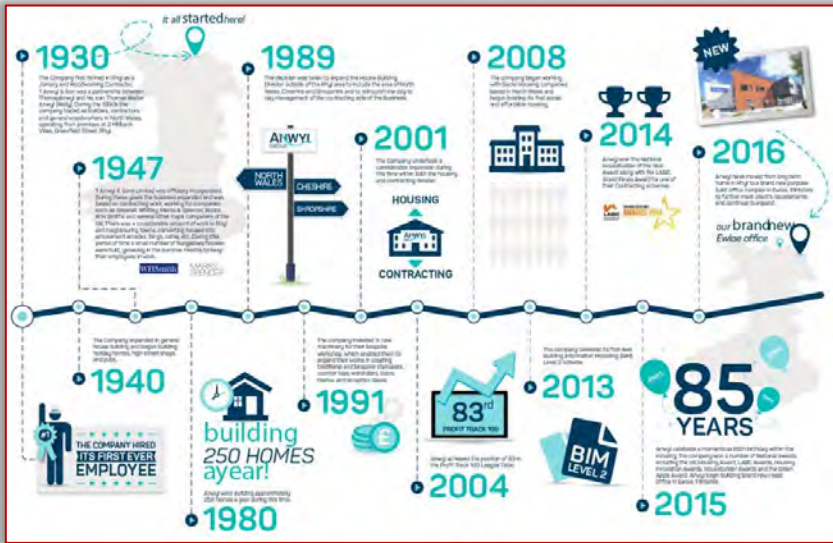
<https://www.pymesyaautonomos.com/estructura-societaria/que-es-una-pyme-1>  
[https://www.wapa.tv/noticias/locales/reportan-desempeno-economico-de-las-pymes\\_20131122257305.html](https://www.wapa.tv/noticias/locales/reportan-desempeno-economico-de-las-pymes_20131122257305.html)  
<https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>  
<https://www.planetadelibros.com.mx/libro-negocios-de-familia/154701>

[ppt on micro small and medium enterprises \(slideshare.net\)](#)  
 Una visión de la empresa familiar excelente (assets.kpmg)  
<https://www.forbes.com/sites/stevecooper/2012/09/20/the-government-definition-of-small-business-is-b-s/#61e778c1360a>  
<http://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2015/lexl2015248.htm#:~:text=La%20Ley%2062%2D2014%2C%20conocida%20el%20cambio%20de%20m%C3%A1s%20comercios>

Los negocios de familia evolucionan y tienen su línea-de-tiempo comunicando su historia:

- El fundador comenzó una PYME con una idea y pocos recursos
- Si los tuviera acaso no comenzaría el negocio...
- Se convierte en empresario...
- Desarrolla el negocio como su bebé...
- Contra viento y marea continúa su gesta...
- Tiene éxitos, trastornos y fracasos...
- El negocio y su familia crecen y se unen al negocio...
- El negocio ahora es 'de familia'...
- Hora de repensar el negocio...
- Adaptarse a sus nuevas generaciones...
- Mantener su competitividad...
- Atender nuevas tendencias tecnológicas...
- Conocer e implantar nuevas metodologías y procesos...
- Enfrentar un mundo cambiante...
- Profesionalizar la familia...
- Considerar transiciones...

Línea de Tiempo



History | Anwyll Group



No existe un modelo ni una definición universal de lo que es un negocio de familia. Esto pues se trata de una clase o tipo de negocio de distintos tamaños, sectores, configuraciones con variados modelos de negocio, gobernanza, protocolos y administración operando en 195 países.

- propietarios dirigen y trabajan en el negocio;
- tienen clara intención para que la empresa pase a manos de las siguientes generaciones en condición saludable;
- fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio, la unidad en la familia y su comunidad.

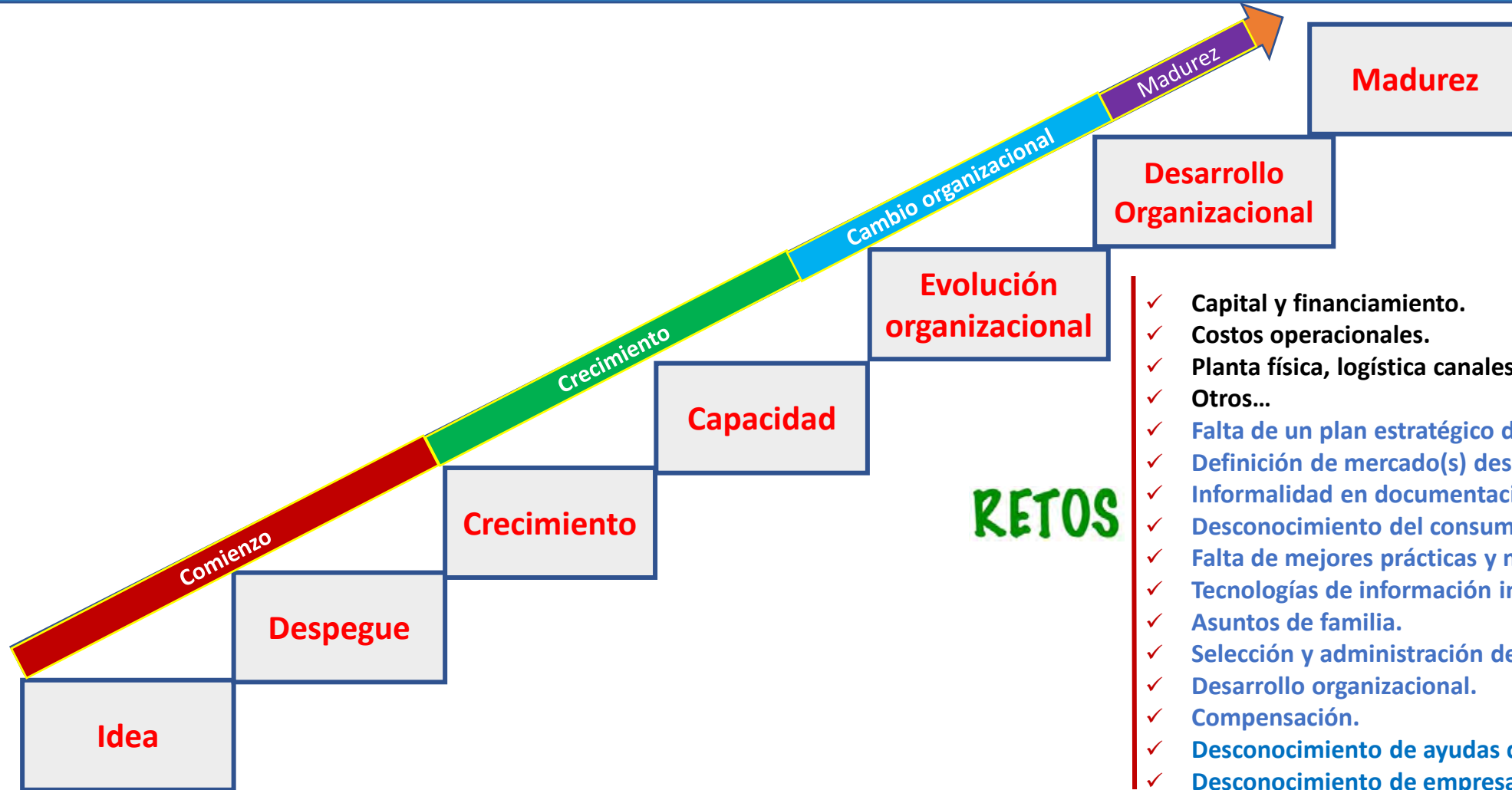


<https://www.elminnesotadehoy.com/ceder-el-negocio-a-las-nuevas-generaciones/>

UREY HIGAZY, Roger Javier (2008). "Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?". Ed. La Hoguera – 1ra Ed. Bolivia.

[Una visión de la empresa familiar excelente \(assets.kpmg\)](#)





## RETOS

- ✓ Capital y financiamiento.
- ✓ Costos operacionales.
- ✓ Planta física, logística canales de distribución.
- ✓ Otros...
- ✓ Falta de un plan estratégico de negocio.
- ✓ Definición de mercado(s) deseado(s).
- ✓ Informalidad en documentación costos y cuentas.
- ✓ Desconocimiento del consumidor objetivo.
- ✓ Falta de mejores prácticas y mejoría de productividad.
- ✓ Tecnologías de información inadecuadas.
- ✓ Asuntos de familia.
- ✓ Selección y administración de recursos humanos.
- ✓ Desarrollo organizacional.
- ✓ Compensación.
- ✓ Desconocimiento de ayudas disponibles.
- ✓ Desconocimiento de empresas afines o competidoras.

*“...tenemos que asegurarnos tengan la mentoría, el ‘coaching’ y el acceso al capital que necesitan”.*

*Josué Rivera, Director de Distrito, SBA*

**MIPYMES**

**MICRO BUSINESS**  
166,000

**PYMES**  
43,688

**FAMILY BUSINESS**  
300,000 empleos

Logos: CONSULTCOM CONSULTORES COMUNITARIOS, centro PARA PUERTO RICO, GVA GUAYACÁN VENTURE ACCELERATOR

**STARTUP**

Logos: GUAYACÁN MOVING PUERTO RICO FORWARD, ECHAR PA'LANTE, INTECO INNOVACIÓN TECNOLÓGICA CENTRO-ORIENTAL, P18, Colmena66 Tu Conexión Empresarial

[“Las... - Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes | Facebook](#)  
[Hints to master the 6 stages of startups | Unconvention.eu](#)

---

EMPRESAS DE CAPITAL LOCAL  
EL NEGOCIO DE FAMILIA  
**SINGULARIDADES**  
*Unidad es fortaleza, división decaimiento.*

**MODELO DE TRES CÍRCULOS**  
DEL SISTEMA NEGOCIO DE FAMILIA



Tres sub-sistemas **interactuando**

<u>Empresa</u>	<u>Patrimonio</u>	<u>Familia</u>
• Operaciones	• Visión	• Roles
• Misión	• Valores	• Responsabilidades
• Estrategia	• Legal	• Empleos
• Gerencia	• Acciones	• Cultura
• Empleados	• Junta de Directores	• Educación
• Tecnología	• Rendimiento	• Participación
• Cultura	• Contratos	• Comunidad
• Procesos	• Accionistas	• Valores
• Sistemas	• Gobernanza	• Sucesión
• Mercadeo	• Liquidez	• Comunicaciones
• Métricas	• Capital	• Conflictos de familia
• Finanzas	• Transición	• Protocolo Familiar
• Suplidores	• Desempeño	• Relación Hijos/Primos/ Parientes/Cuñados
• Clientes	• Crédito/Deuda	

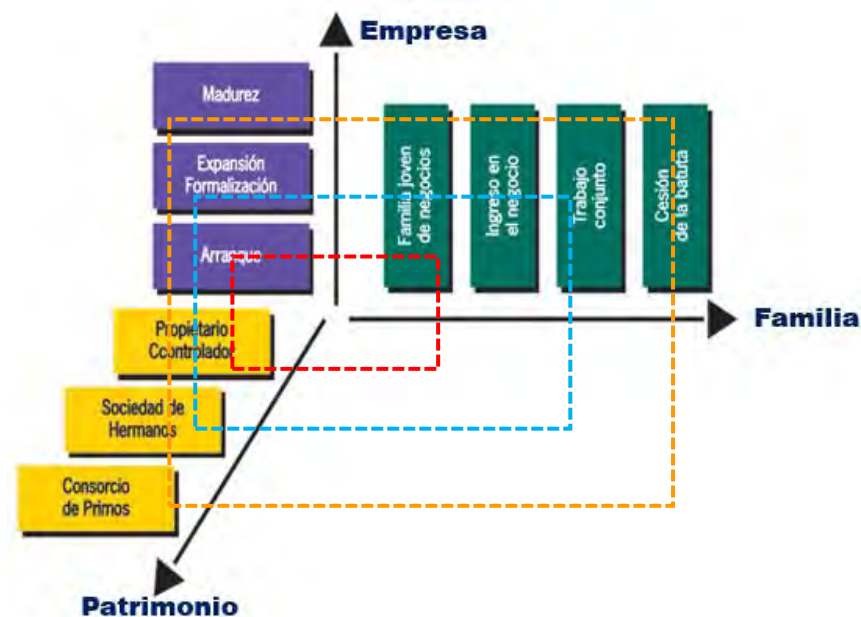
**Cada subsistema evoluciona independiente de los otros impactando, a su vez, el sistema ‘Negocio de Familia.’**

- El negocio capital local evoluciona por cambios relacionados al envejecimiento de las personas, los sistemas y las organizaciones.
- Cada empresa familiar tiene que tomar en cuenta el paso del tiempo y los cambios que ocurren.
- Las familias son una sucesión de ‘ingresos’ por nacimientos y matrimonios y ‘egresos’ generados por decesos y divorcios.

**Evolución del Fundador**



**Evolución del negocio**



[Empresas Familiares 2009 \(slideshare.net\)](#)

[2,740 Toddler Walking Illustrations & Clip Art - iStock \(istockphoto.com\)](#)





[https://cfeg.com/insights\\_research/understanding-conflict-in-the-family-business/](https://cfeg.com/insights_research/understanding-conflict-in-the-family-business/)

- En la trayectoria de PYME a negocio de familia se mantienen estilos, maneras y comportamientos informales.
- Entre estos, indisciplina, desorden y dejadez en procesos y maneras de hacer las cosas.
- Ocurren conflictos familiares difíciles de resolver porque se mezclan lo personal con lo del negocio.
- En muchas ocasiones los conflictos terminan llevando el negocio al caos; primero la empresa y luego la familia.
- La estructura organizacional puede no evolucionar manteniéndose sin cambio para atender problemas que se generan cuando el tamaño del negocio aumenta y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.



“...companies don’t last long without a focus on survival across generations, respect for tradition, and immense pride in what they do or make...longevity calls for additional attributes that complement principles of pride and purpose, such as constant innovation and growth...”

[\(99+\) The family business recipe for longevity | LinkedIn](#)



11 DE DICIEMBRE DE 2020

## ÍNDICE DE CONFIANZA DEL EMPRESARIO PUERTORRIQUEÑO

Años que está establecida su empresa en Puerto Rico

n	150 casos
Promedio	26 años
Mediana	23 años
Mínimo	Menos de un año
Máximo	104 años

**26** En promedio, estas empresas tienen **26 años de establecidas**

- La familia propietaria tiene la autoridad legal, moral y operativa para tomar decisiones.
- Las decisiones importantes están centralizadas y limitadas a una persona o un grupo reducido.
- Decisiones importantes en empresas multinacionales tienen que pasar por varios niveles.
- La ausencia de burocracia en negocios de familia permite rapidez en la toma de decisiones importantes.
- Identifican, aceptan y resuelven problemas con una gran eficacia, flexibilidad y competitividad.





***“Cuanto mejor le vaya a un negocio de familia mejor le va a un país...La empresa familiar tiene alma, tiene reputación, vínculos al país, no es tan fácil que digan: ‘Me voy de aquí’. Estos valores y compromiso son importantísimos”.*** Manuel Berdejo - IE Business School - Madrid, España

- ***El auténtico tejido empresarial de Puerto Rico reside en sus empresas familiares.***
- ***Existe un intenso vínculo entre las empresas familiares, la comunidad y el país.***
- ***El empresario familiar es vecino de sus empleados.***
- ***Está activo en las comunidades donde su empresa opera.***
- ***Se establecen ecosistemas sociales alrededor del negocio.***

### Empresas de Capital Local Produciendo en la isla

**No hay que buscarlos, promoverlos, traerlos. Están faltas de apoyo, incentivos y estímulos. Tienen historia, presencia y valía propia.**

- |                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| • <b>operaciones</b>     | • <b>planta física</b>       |
| • <b>empleados</b>       | • <b>conocimientos</b>       |
| • <b>capital</b>         | • <b>longevidad</b>          |
| • <b>producto</b>        | • <b>experiencia</b>         |
| • <b>comunidad</b>       | • <b>pagan nómina</b>        |
| • <b>clientes</b>        | • <b>pagan impuestos</b>     |
| • <b>recursos</b>        | • <b>contratan servicios</b> |
| • <b>‘goodwill’</b>      | • <b>compran productos</b>   |
| • <b>clientes de AAA</b> | • <b>clientes de AEE</b>     |
| • <b>marcas</b>          | • <b>suplidores</b>          |

*En cualquier negocio de familia se crean condiciones que llevan a uno de tres posibles transiciones o escenarios:*

**Venta**

**Cierre**

**Sucesión**

*Sin remedio, con el pasar del tiempo, la decisión transicional llegará. Hay que anticiparla. Hay que prepararse. Hay que planificar.*



[Ventajas e inconvenientes de una empresa familiar | Vistage Spain](#)

Las empresas familiares surgen como consecuencia del espíritu emprendedor y valores del fundador. Trasladar ese espíritu a las siguientes generaciones es fundamental en la longevidad de la empresa familiar.

- Nuevos modelos sociales y culturales.
- Nuevos comportamientos y conducta.
- Nuevos cambios transformacionales en el mercado.

**Confían en una sucesión** **72%**

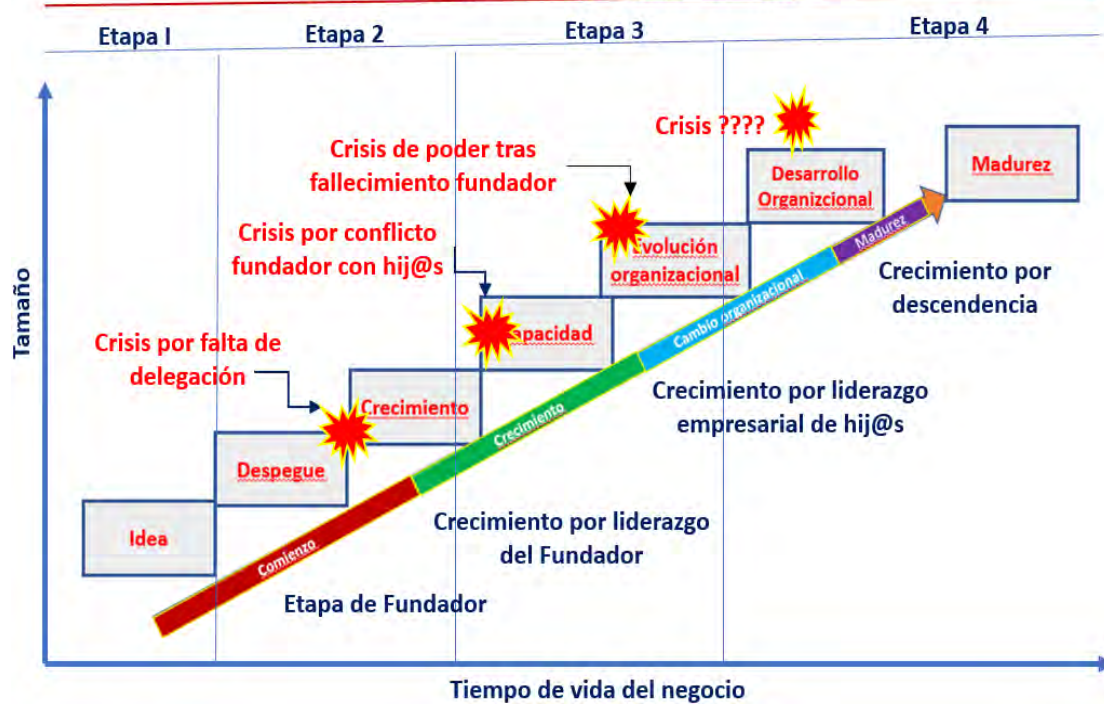
**Planifican una sucesión**

- Ninguna **46%**
- Pensándolo **32%**
- Documentada **22%**

<https://home.kpmg.com/au/en/home/insights/2015/12/family-business-survey-full-report-2015.html>

<https://es.slideshare.net/SanchezCrespo/presentacin-resumen-a-familias-empresarias>

### Ciclo de vida del negocio de familia



### Ciclo de vida del negocio



#### Momento de la verdad

Se puede tener un desarrollo saludable en el negocio de familia hasta la madurez. En ese momento, en la inflexión de un renacer o un declive, aquellos negocios que hayan establecido Gobernanza Estratégica estarán al frente en la toma de decisiones para un futuro próspero.

---

EMPRESAS DE CAPITAL LOCAL  
EL NEGOCIO DE FAMILIA

# PROTOCOLO DE LA FAMILIA

*La familia no tiene que ser perfecta, sólo tiene que estar unida.*  
Proverbio vietnamita.





Roque Benavides, CEO  
Minas Buenaventura S.A., Perú  
(NYSE:BVN - \$3.1B)

“...No conozco casos de negocios de familia en América Latina que se unieran más por dinero. Sí conozco de muchos casos de familias que destruyeron empresas por problemas familiares o por dinero...”

...Nuestro programa de gobernanza nos profesionalizó maximizando el valor del negocio evitando así desacuerdos y conflictos de familia que nos pudieron hacer daño o destruir el negocio...”

## CONSTRUYEN

- **Resuelven conflictos** de familia, tienen la confianza y el apoyo de todos.
- **Demarcaciones** entre el trabajo y la familia son apropiadas y respetadas.
- Los conocimientos y la experiencia se **respetan**.
- **Buen entendimiento** de hacia donde se dirige el negocio y su liderato.
- La comunicación intrafamilia es **clara y compartida**.
- Los miembros son flexibles y utilizan **sus asesores** en momentos difíciles.
- La toma de decisiones fluye y **se mira siempre al futuro**.
- Le exigen **participación plena y efectiva** a su Junta de Directores.
- Tienen las **metas** del negocio y la familia claras y se enfocan en ellas.
- **Miran al futuro** con buena dirección, control y liderato.
- Planes para las **transiciones** son planificadas y revisadas periódicamente.
- Demarcaciones intergeneracionales son **apropiadas y respetadas**.
- Miembros son capaces de **resolver dificultades** personales y profesionales.

## DESTRUYEN

- **Pobres destrezas de comunicación**.
- **No poder manejar conflictos**.
- **Poca confianza** entre sus miembros.
- **No tienen claro** muchos aspectos del negocio.
- **Falta** de principios aspiracionales.
- Falta de peritajes, la familia lo **trata de hacer todo**.
- **No existe planificación** para la sucesión del negocio.
- Hay **poca colaboración** entre los empleados y los miembros de la familia.
- **No tienen Junta de Directores** y si la tienen no le permiten ser efectiva y funcional.
- **No tienen asesores** a quien recurrir para ayuda con problemas de familia.
- La **separación** entre lo que es familia y lo que es negocio no existe.
- **Problemas del negocio** se convierten en **problemas de la familia** y vice versa.

## Documento de acuerdos que define cómo se gobernará la familia del negocio.



- **Reto** de planificación estratégica en el Negocio de Familia.
- **Detalla** el propósito, visión, misión y valores de la familia.
- **Define** las responsabilidades y roles de la familia en la Gobernanza del negocio.
- Provee un **marco para planificar el futuro** de la familia en el negocio.
- Acuerdos de cómo los miembros de la familia se **comportarán en el negocio**.
- Recuerda a la familia su **compromiso** que el éxito del negocio es necesario.
- Establece la **estructura a seguir** para atender desacuerdos y decisiones de la familia.
- **Ratificado por todos**, o casi todos, los miembros de la familia capacitados para entenderlo.
- El protocolo de la familia tiene que **evolucionar** cónsono con el negocio.

## Plataforma estratégica:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Cómo vamos a llegar?
- ¿Estamos llegando?
- ¿Cómo marcamos progreso?

## Dirección y control:

- Gobernanza estratégica
- Junta de Directores
- Junta de Asesores
- Protocolo de la Familia
- Junta de Familia
- Documentación
- Asesores Externos
- Consultores

## Finanzas:

- Dividendos
- Crecimiento
- Rentabilidad
- Deuda
- Riesgos
- Apalancamiento
- Venta de activos
- Transiciones
- Liquidez
- Compra-venta de acciones

## Familia:

- Compensación
- Empleo
- Roles y responsabilidades
- Conflictos de interés
- Parientes
- Planificación
- Transiciones





---

EMPRESAS DE CAPITAL LOCAL  
EL NEGOCIO DE FAMILIA

---

# GOBERNANZA

*Hay que cuidar el negocio y la familia del negocio.*  
Leon Danko

“...A key legacy of Lee Kuan Yew has been to enshrine **good governance** as an important ingredient of economic development and prosperity....

*Economic development does not just happen. It must be consciously chosen as an overarching goal...*

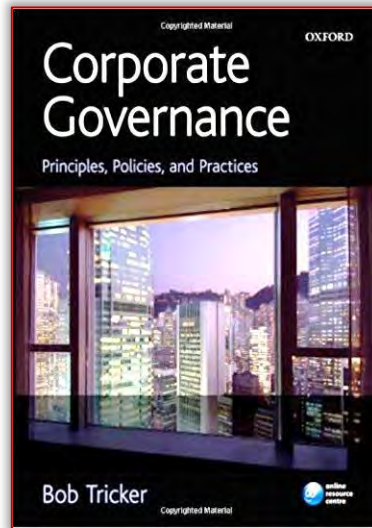
An abundance of natural resources is neither necessary nor sufficient for a country's economic development.

***What is required is good governance....”***



Economic Legacy of Lee Kuan Yew:  
Lessons for Aspiring Countries  
[Pradumna Bickram Rana](#), [Chia-yi Lee](#)

**RSiS** S. RAJARATNAM  
SCHOOL OF  
INTERNATIONAL  
STUDIES  
Nanyang Technological University, Singapore



En 1984 se escribió el primer libro en que se utilizó la frase ‘Gobernanza Corporativa’ en el título. Su autor, luego de sus estudios e investigaciones en la Universidad de Oxford sobre comportamiento corporativo, fué fundador y editor de la revista ‘*Corporate Governance – International Review*’.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Robert\\_Ian\\_Tricker](https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Ian_Tricker)

<https://www.corpgov.net/2014/12/video-friday-bob-tricker-corporate-governance-principles-policies-practices-part-2/>

## Estructura fundamental para que un grupo de personas pueda producir, vivir unidos y en paz.

**Gobernanza Política** *Las interacciones y acuerdos entre gobernantes y gobernados para generar oportunidades, solucionar problemas de ciudadanos construyendo instituciones y normas necesarias para generar los cambios.*

**Gobernanza Corporativa** *Cumplimiento con el conjunto de principios y normas que constituyen el diseño, integración y funcionamiento de requisitos estatutarios y reglamentarios de la empresa la igual que la implantación de decisiones de la Junta de Directores.*

**Gobernanza Estratégica** *Profesionaliza conocimientos y experiencias de la familia en su empresa creando disciplina, estructura y orden para proteger valor, competitividad y longevidad del negocio.*

[https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno\\_corporativo](https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_corporativo)

<http://territorioindigenaygobernanza.com/web/que-es-la-gobernanza/>

Singapore's Lee Kuan Yew Showed Good Governance Is Good Business | Economic Intelligence | US News



## Todo negocio necesita Gobernanza y Gerencia.

*Gobernanza se compromete con la dirección y control...  
...Gerencia con la rentabilidad y administración.*

*Gobernanza atiende la protección del negocio...  
...Gerencia la operación del negocio.*

*Gobernanza asegura que el negocio se administre de manera correcta...  
...Gerencia para que el negocio esté bien administrado y productivo.*



*La responsabilidad social y la buena ciudadanía corporativa empoderan la Gobernanza y la Gerencia.*



<https://www.slideshare.net/anandsubramaniam/corporate-governance-1733551>

<https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/principles/principles-articles/does-corporate-governance-matter>

<https://m.portafolio.co/economia/finanzas/gobernabilidad-corporativa-446922>

<https://www.cfoinnovation.com/accounting-compliance/hkicpa-calls-for-corporate-governance-improvements-to-make-hong-kong-more>



Los sistemas de Gerencia y de Gobernanza son **simbióticos** e interdependientes. Se complementan realizando funciones muy diferentes. Una empresa bien gobernada permite que la gerencia y la gobernanza compartan para beneficio de todos.

---

EMPRESAS DE CAPITAL LOCAL  
EL NEGOCIO DE FAMILIA

---

# GOBERNANZA ESTRATÉGICA

*Cuando la humanidad corre hacia un precipicio aquellos que corren  
en dirección opuesta aparentan haber perdido su mente. C.S. Lewis*

***Profesionalizar conocimientos y experiencias de la familia en la empresa creando disciplina, estructura y orden para proteger valor, competitividad y longevidad del negocio en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial.***



***La profesionalización de la familia convierte una iniciativa familiar en un negocio de familia.***

[Empresas Familiares 2009 \(slideshare.net\)](#)

[¿Te atreves a emprender en la Cuarta Revolución Industrial? \(entrepreneur.com\)](#)



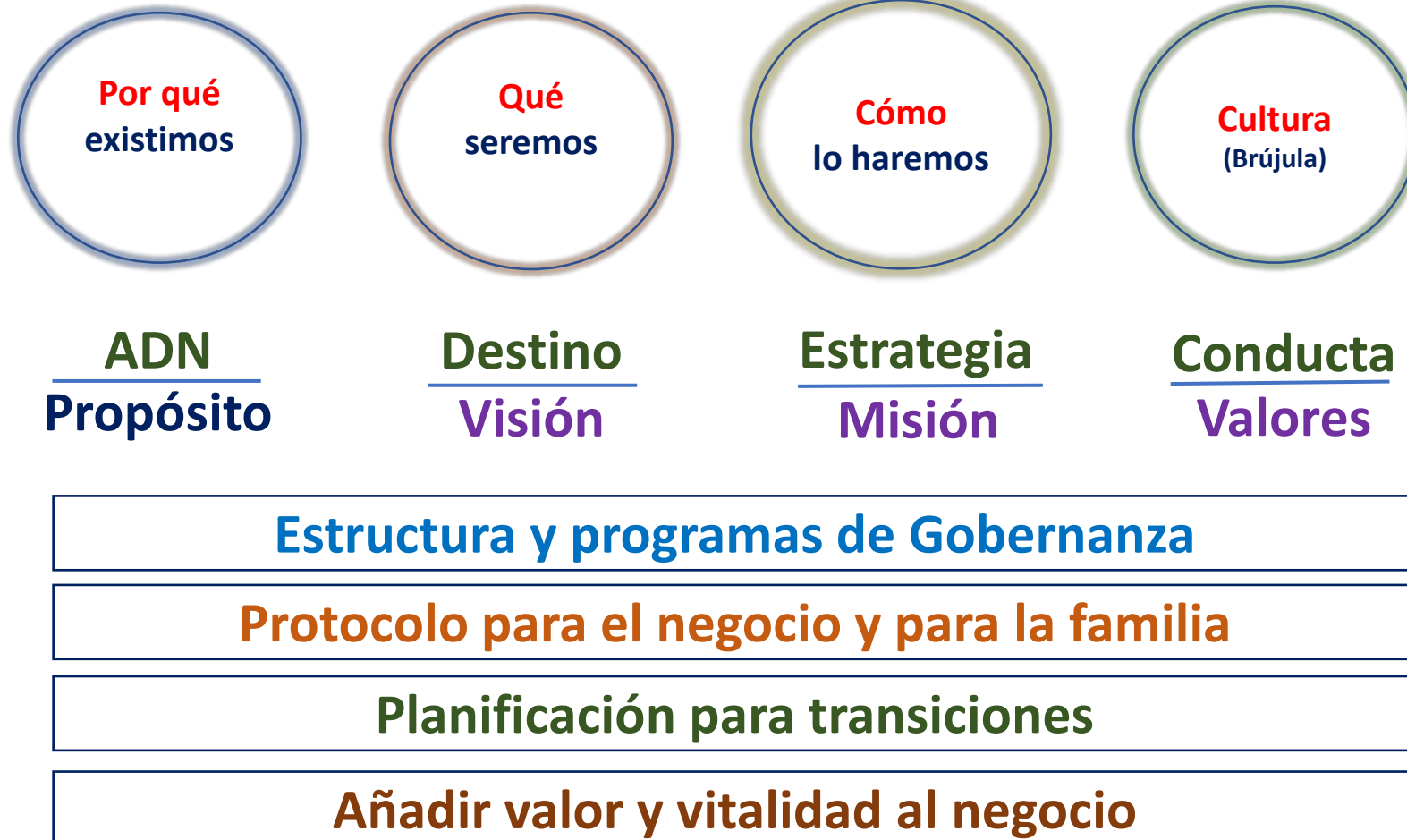


## ¿Porqué es necesaria la Gobernanza Estratégica en el Negocio de Familia?

- Establecer **políticas de dirección y control**.
- Mecanismos de **control interno**.
- Definir el **rumbo estratégico** de la empresa.
- **Supervisar y evaluar** la gerencia.
- **Institucionalizar y profesionalizar** la empresa.
- **Generar valor y planificación en** la empresa.
- Proteger la **longevidad** del negocio.
- Junta de **Directores** o Junta **Asesora**.
- Conocimiento de **mejores prácticas**.
- Énfasis en **mejoramiento continuo**.
- **Prevención de operaciones ilícitas o impropias**.
- Información oportuna.
- **Decisiones objetivas**.
- **Solucionar conflictos**.
- **Planes de sucesión**.
- Manejo de **riesgos**.
- **Conductas honestas y responsables**.
- **Continuidad y trascendencia**.
- **Documentar procesos**.

[What is Family Governance | The Evolution of Governance in Family Business \(stevelegler.com\)](http://stevelegler.com)

[Ventajas de implementar un Gobierno Corporativo en una Empresa Familiar \(consultoresoc.com.mx\)](http://consultoresoc.com.mx)





**Propósito:** *Organizar la información existente en el planeta.*  
**Visión:** *Facilitar, con un 'click', acceso a la información existente en el planeta.*  
**Misión:** *Organizar la información en el planeta y hacerla de fácil referencia universalmente.*  
**Valores:** *Innovación tecnológica; el éxito se gana – no se da; lealtad; respeto a los consumidores; crecimiento sostenido; rentabilidad.*



**Propósito:** *Crear una computadora personal.*  
**Visión:** *Herramienta para mejorar la calidad de vida en el planeta.*  
**Misión:** *Contribuir al desarrollo de la humanidad con herramientas para la mente.*  
**Valores:** *Empatía con el consumidor, enfoque absoluto en el trabajo, los detalles son importantes.*



**Propósito:** *Una PC en cada escritorio y en cada hogar.*  
**Visión:** *Ayudar a individuos y a organizaciones lograr su potencial.*  
**Misión:** *Fortalecer cada persona y cada organización en el planeta a lograr más.*  
**Valores:** *Integridad, mejoramiento continuo, respeto mutuo, excelencia personal*



**Propósito:** *Exploradores dedicados a ser pioneros en nuevas soluciones y experiencias.*  
**Visión:** *En el planeta, ser un negocio centrado en el consumidor permitiéndoles encontrar y descubrir 'en-línea' cualquier cosa que interesen comprar.*  
**Misión:** *Esforzarnos por servir a consumidores, al mejor precio, la mejor selección y óptima conveniencia.*  
**Valores:** *Obsesión por el consumidor, innovar y simplificar, frugalidad, lograr resultados, estándares de altura.*

## Taller de Gobernanza Estratégica: Gobernanza + Gerencia



**“Hay mucho por hacer en pro de la empresa local...no es comunicación lo que hace falta, sino colaboración real para que se eliminen las barreras...”**

Josué Rivera, Director de Distrito, SBA

**Cursillos para conocimientos y destrezas complementados por orientación de fundamentos para capacitación empresarial.**







*Relacionarse con el futuro es como capitanear un barco de velas o un velero. Con el soplo del viento, siempre se llegará a algún destino, sea o no el planificado. Pero un navegante capaz de interpretar las corrientes y conocedor de cómo maniobrar las velas, podrá aprovechar los vientos que soplen en cada momento y conducir el navío al destino deseado.*



<https://modum.com.uy/crear-el-futuro-o-esperar-a-que-llegue/>



**Quiénes somos.**

### ***¿Qué es el 'Instituto Negocio de Familia'?***

Nuestro propósito es lograr interiorizar la importancia de la Gobernanza Estratégica y sus ventajas en familias emprendedoras y empresariales ante los retos y cambios sistémicos en el cambiante mundo de la Cuarta Revolución Industrial.

### ***¿Cuál es la visión del Instituto?***

Las empresas industriales de capital local serán el motor de una economía sostenible en Puerto Rico.

### ***¿Cuál es la misión del Instituto?***

Profesionalizar mediante la gobernanza estratégica los conocimientos y experiencias de la familia emprendedora para aumentar el valor, competitividad y longevidad de negocios de familia en un mundo de constante cambio acelerado.

### ***¿Por qué lo hacemos?***

Las empresas de capital local son el principal recurso económico de Puerto Rico pero son olvidados y postergados en estrategias para la creación de riqueza nacional, plazas de empleo, crecimiento y desarrollo de nuestra actividad económica.

### ***¿Nuestros servicios?***

*Consultoría, asesoramiento, seminarios, talleres y evaluaciones en Gobernanza Estratégica.*

- Las empresas de capital local han sido, son y serán el **principal creador de empleo** y el **pilar de nuestra economía**.
- Serán el **motor de una economía sostenible** en Puerto Rico.
- Constituyen la **mejor y mas eficiente estrategia** para un desarrollo económico exitoso.
- Puerto Rico tiene que comenzar a **exportar valor añadido** en el contexto de las **grandes cadenas de valor**.
- El mosaico de las empresas de capital local tiene que capacitar íntegramente sus **credenciales digitales** en la 4ta Revolución Industrial.
- **El cambio acelerado impacta** la viabilidad de las empresas de capital local; realidad que hay que dominar.
- La Gobernanza Estratégica es **mandatoria** para el éxito de empresas de capital local en la Cuarta Revolución Industrial.
- Las empresas de capital local necesitan la **resiliencia, agilidad y competitividad** que ofrece la Gobernanza Estratégica.
- La familia **puede desarrollar o destruir** su negocio.
- Hay que cuidar **el negocio de familia y la familia del negocio**.





Ejecutivo con conocimientos y destrezas en mercadeo estratégico, comienzo de negocios y gobernanza estratégica. Fundador de varias empresas, tres de ellas pioneras en industrias de servicio. Amplia experiencia en Juntas de Directores y Comités de Auditoría en los sectores privado, público, gubernamental, ambiental, filantrópico, académico y comunitario. Implantación exitosa de estrategias de mercadeo y posicionamiento de productos, servicios y marcas en Puerto Rico y mercados internacionales. Expresidente Cámara de Comercio de Puerto Rico y la Asociación de Agencias Publicitarias de Puerto Rico. Cónsul-General Honorario de Japón.

**Educación:**

- MBA – Economía y Finanzas, New York University
- BBA – Mercadeo Gerencial, Pace College
- Universidad Inter Americana
- Educación ejecutiva: MIT, Wharton, Harvard, Yale, San Diego State, Carnegie Mellon (Heinz y SEI), Virginia, Army War College, World Future Society, Houston, Stanford.
- Programas ejecutivos en Argentina, Universidad Austral; en Inglaterra, universidades de Manchester y Sheffield.
- Programas profesionales: Gerencia de Tecnología de Información (CIO); Mejores Prácticas en TI (ITSM-ITIL v.2); Mejoramiento de Procesos (CMMI); Gerencia y Auditoría Ambiental (REM, CEA); Administración de Estacionamientos Públicos (CAPP); Gerencia de Atracciones (ICAE); Previsión Estratégica.

**Reconocimientos:**

- Orden del Sol Naciente con Rayos Dorados y Cinta de Cuello – Gobierno de Japón
- Vendedor Distinguido – Asociación de Ventas y Mercadeo de Puerto Rico
- Exalumno Distinguido – Universidad Inter Americana de Puerto Rico
- Top Management Award (*Mercadeo*) - Asociación de Ventas y Mercadeo de Puerto Rico
- Entrepreneur of the Year (*Servicios*) – Ernst & Young
- Joven Distinguido – Junior Chamber de Puerto Rico
- Ciudadano Distinguido – Municipio Autónomo de Caguas



Manuel Morales, Jr.

Contexto: *negocios comenzados y Juntas de Directores*

*Negocios comenzados*

- *Parkview Realty, Inc.*
- *West Indies & Grey*
- *EcoManagement*
- *Atrium Office Center*
- *Office@Home*
- *ExecuTrain*
- *Desarrolladora LCP*
- *Bowlera*
- *Instituto Negocio de Familia*

*Juntas de Directores*

- *Fondos Unidos de Puerto Rico*
- *Cámara de Comercio de Puerto Rico* -
- *Banco Popular de Puerto Rico*
- *Fundación Banco Popular*
- *Sistema Universitario Ana G. Méndez* -
- *Universidad del Sagrado Corazón*
- *Fundación Ángel Ramos*
- *Puerto Rico Convention Bureau*
- *Centro de Bellas Artes de Caguas*
- *Cortés Industrial Services*
- *Casiano Communications*
- *Grupo Nido*
- *Grupo HIMA-San Pablo*
- *Bosque de Pterocarpus*

---

**GRACIAS**

**Manuel Morales, Jr.**  
**P.O. Box 195434**  
**San Juan, Puerto Rico 00919**  
**787-399-1379 • [mmorales@negociodefamilia.com](mailto:mmorales@negociodefamilia.com)**  
**[www.negociodefamilia.com](http://www.negociodefamilia.com)**