



INSTITUCIONALIZACIÓN

Ofrece orden a la familia, no la elimina.

La profesionaliza, no la burocratiza.

Le ofrece continuidad.

TEMAS A CONSIDERARSE

- *Dinámica, sucesión, gobernanza, institucionalización*
- *Procesos de orden, disciplina y estructura*
- *Institucionalidad, institucionalización, institución*
- *Asegurar continuidad, coherencia y capacidad decisional*
- *Institucionalización como baluarte del negocio*

29 de abril de 2026
Manuel Morales, Jr.



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

¿Qué es 'institucionalidad'?

La *institucionalidad* es el conjunto de reglas, normas y prácticas --formales e informales-- que ordenan el comportamiento de una organización haciendo predecible su funcionamiento y asegurando su ***continuidad***.



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

¿Qué es una 'institución'?

Una institución convierte conductas desorganizadas en patrones ordenados, previsibles y duraderos manteniendo orden, disciplina y estructura a través del tiempo.



La sucesión y la *continuidad* del negocio de familia...

Sucesión \neq Continuidad

Institucionalizar es hacer realidad
la *continuidad* del negocio.

Sin institucionalizar el negocio,
la *continuidad* no es permanente.

La *continuidad* no se hereda.
Se construye mediante la
institucionalización
del negocio.



**La institucionalización ejecuta
la *continuidad*.**

**Si un negocio de familia no está
institucionalizado su
permanencia es temporera.**



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

La institucionalización y la continuidad

INSTITUCIONALIZACIÓN ↔ CONTINUIDAD

La institucionalización se orienta a asegurar ***continuidad*** definiendo condiciones estructurales para que el negocio perdure en el tiempo.





INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

**Institucionalizar un negocio es
hacer que la continuidad del
negocio de familia sobreviva a
quienes la crearon.**



Instituciones milenarias

- Son organizaciones humanas con relaciones estables y estructuradas entre personas, orientada a ciertos objetivos.
- Se rigen por normas (legales, formales e informales) que ordenan el comportamiento de sus miembros.

✓ ***Familia***

✓ ***Religión***

✓ ***Estado***

✓ ***Mercado***

✓ ***Derecho***

✓ ***Educación***

✓ ***Ejército***

✓ ***Propiedad***

✓ ***Matrimonio***

✓ ***Comercio***



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

Institución más antigua del occidente

Iglesia católica

Año 30 D. C.

Herramientas de institucionalización utilizadas por la Iglesia Católica durante dos siglos:

- ✓ **Derecho canónico**
- ✓ **Dogma y doctrina oficial**
- ✓ **Estructura jerárquica**
- ✓ **Procesos de sucesión**
- ✓ **Formación y transmisión**
- ✓ **Rituales y símbolos**
- ✓ **Centralización doctrinal**
- ✓ **Adaptación controlada**
- ✓ **Territorialidad e infraestructura**



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

Empresas institucionalizadas más antiguas

Kongo Gumi	Construcción de templos (<i>exfamilia</i>)	Japón, 578
Hoshi Ryokan	Hotel parador (<i>familia</i>)	Japón, 718
Chateau de Goulaine	Viñedo (<i>familia</i>)	Francia, 1000
Fondería Marinelli	Fundición de campanas (<i>familia</i>)	Italia, 1040
Barone Ricasoli	Vino y aceites (<i>familia</i>)	Italia, 1141
Ganaderos de Zaragoza	Ganado Ovino y sus carnes (<i>coop</i>)	España, 1285
Barovier & Toso	Vidrio de Murano (<i>familia</i>)	Italia 1295
Pilgrim Haus	Posada/hostelería (<i>familia</i>)	Alemania, 1304
Antinori	Vino (<i>familia</i>)	Italia, 1385
Codorniú	Vino, cava (<i>exfamilia</i>)	España, 1551
Hacienda Los Lingues	Viñedo (<i>familia</i>)	Chile, 1575
Shirley Foundation	Plantación agrícola (<i>familia</i>)	EUA, 1613

ELEMENTOS CLAVES

- **entender la dinámica;**
- **establecer la gobernanza operativa;**
- **planificar la sucesión;**
- **institucionalizar organizando normas y reglas de gobernanza**



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

Negocios institucionalizados en Puerto Rico

E. Franco e Hijos	Alimento (brazo gitano)	Mayagüez, 1850
Destilería Serralles	Bebidas alcohólicas	Ponce, 1865
Trigo Corporation	Bebidas alcohólicas	Toa Baja, 1886
B. Fernández & Co.	Distribución, mayoristas	San Juan, 1888
Jiménez & Fernández	Agricultura, café	Mayagüez, 1896
José Santiago, Inc.	Distribución, mayoristas	San Juan, 1902
Ballester Hermanos	Distribución, mayoristas	San Juan, 1914
Empresas Fonalledas	Agricultura, desarrollos	Toa Baja, 1918
Empresas Rovira	Distribución, mayorista	Ponce, 1929
Cervecera de Puerto Rico	Elaboración de cervezas	Mayagüez, 1937

ELEMENTOS

CLAVES

- entender la dinámica;
- establecer la gobernanza operativa;
- planificar la sucesión;
- institucionalizar organizando normas y reglas de gobernanza



INSTITUCIONALIZACIÓN **¿Qué es la institucionalización?**
Negocios de Familia

La institucionalización es el proceso mediante el cual una organización pasa a estar reglamentada, estructurada y sostenida por formalismos o reglas reconocidas.

Implica establecer reglas, procedimientos, estructuras y roles que hacen que esa organización funcione de manera predecible y definida por reglas, normas y procesos, no por decisiones flexibles, casuales, arbitrarias e informales.



¿Qué es la institucionalización en el negocio de familia?

- **La institucionalización en el negocio de familia es el proceso de pasar de una administración personalista y basada en relaciones informales a una administración apoyada en estructuras, reglas y órganos de gobierno claros y estables.**
- **Incluye:**
 - ✓ *definir el modelo de negocio y la estrategia*
 - ✓ *documentar procesos y controles*
 - ✓ *clarificar roles y responsabilidades*
 - ✓ *profesionalizar los puestos clave*
 - ✓ *establecer sistemas objetivos de decisión y evaluación*
 - ✓ *pilares (sostiene): dinámica, gobernanza, sucesión*
 - ✓ *baluartes (protege) : orden, disciplina, estructura*



Medidas conducentes a la institucionalización

Dinámica del negocio

- *Interacción continua entre familia, patrimonio y el negocio.*
- *Modelo de los tres círculos encapsula la dinámica y áreas de conflicto.*
- *Confrontación de la emotividad familiar y la objetividad empresarial.*
- *Creación y solución de conflictos.*

Gobernanza

- *Procesos de reglas, órganos y procesos que establecen orden, disciplina y estructura.*
- *Delimita roles y separa lo emocional de lo empresarial.*
- *Mecanismos formales para decidir, supervisor y rendimiento del desempeño.*
- *Establece el protocolo de familia como el estabilizador de la familia.*

Sucesión

- *Es el proceso estructurado de relevo generacional.*
- *Transición planificada hacia un nuevo liderato en busca de continuidad.*
- *Prepara, evalúa y transfiere liderazgo y responsabilidades de liderato.*



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

Cámara de Comercio de Puerto Rico: **Recapitulación del ciclo webinars *Negocios de Familia***

Dinámica

5 de noviembre 2025

- Modelos 3 círculos
- Etapas empresariado
- Conflictos
- Profesionalización
- Transiciones

Sucesión

4 de febrero 2026

- Sucesión y continuidad
- Herencial y sucesoral
- Impacto del EGO
- Planificación sucesoral
- Dimensión humana

Gobernanza

11 de marzo de 2026

- Protección de familia
- ¿Qué es Gobernanza?
- Tres baluartes
- Protocolo de Familia
- Gobernanza y Sucesión



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

Recapitulación ciclo webinars *Negocios de Familia*

Dinámica

5 de noviembre 2025

- Modelos 3 círculos
- Etapas empresariado
- Conflictos
- Profesionalización
- Transiciones

Sucesión

4 de febrero 2026

- Sucesión y continuidad
- Herencial y sucesoral
- Impacto del EGO
- Planificación sucesoral
- Dimensión humana

Gobernanza

11 de marzo de 2026

- Protección de familia
- ¿Qué es Gobernanza?
- Tres baluartes
- Protocolo de Familia
- Gobernanza y Sucesión

Institucionalización

29 de abril de 2026

- Estructuración
- Formalización
- Procesos documentados
- Orden, disciplina, estructura
- Perdurabilidad



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

¿Cómo se llega a la institucionalización en el negocio de familia?



Cuando la familia *entiende la dinámica* del negocio,
implementa gobernanza y planifica la sucesión...

...el negocio se *independiza del fundador* sosteniéndose
en reglas, procesos y continuidad generacional...

...pasando a institucionalizar sus operaciones
con reglas, normas, procesos y continuidad generacional.



INSTITUCIONALIZACIÓN **¿Qué es la institucionalización en el negocio de familia?**
Negocios de Familia

Proceso mediante el cual una organización desarrolla una **estructura de carácter distintiva** a través de una serie de decisiones influenciadas por las características de sus participantes y del negocio.

Establece **patrones ordenados, estables y socialmente integrados** de actividades inestables o débilmente organizadas i.e. la informalidad en el negocio de familia.

Lleva **orden, disciplina, estructura** estableciendo continuidad en el negocio.



¿Qué es la institucionalización?

La institucionalización del negocio de familia

no es un proceso simple ni sencillo.

Toma tiempo.

El líder de la empresa tiene la responsabilidad más importante. La determinación y la voluntad de institucionalizar constituyen el paso más decisivo hacia el progreso de la institucionalización.

La institucionalización es una estructura establecida para que una empresa pueda continuar y desarrollar sus actividades ***sin depender*** en decisiones u opiniones de personas.

La característica más importante de las empresas institucionalizadas es su ***permanencia***.
Aseguran la continuidad eximiendo factores y condiciones exógenas.



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

Facilitadores para la institucionalización

Dinámica

La dinámica del negocio familiar, en el contexto del **modelo de los tres círculos**, presenta áreas de conflictos como duplicaciones de roles o nepotismo. Entender la dinámica revela la necesidad de separar familia de empresa. Este conocimiento identifica etapas vitales y trampas impulsando normas y para armonizar relaciones entre la familia, la administración y el patrimonio.

Gobernanza

La gobernanza emerge como **arquitectura administrativa** con órganos directivos, protocolo familiar y procesos que convierten el liderato personal en institucional. Incluye consejos de administración y reglas para atraer talento no familiar, fomentando decisiones racionales y resiliencia competitiva.

Sucesión

La sucesión actúa como **inspección final**: prepara transiciones de liderazgo, valida madurez organizacional y asegura continuidad mediante planes estratégicos y políticas de participación familiar. Sin este conocimiento, falla la continuidad; con él, se logra permanencia y valor a largo plazo.



¿Qué es la institucionalización en el negocio de familia?

Proceso mediante el cual una organización desarrolla una ***estructura de carácter distintivo*** a través de una serie de decisiones influenciadas por las ***características de sus participantes y del negocio***.

La emergencia de ***patrones ordenados, estables y socialmente integrados*** que se originan en actividades inestables o débilmente organizadas i.e. la informalidad en el negocio de familia.

Llevar ***orden, disciplina y estructura*** permanente al negocio.



¿Qué es la institucionalidad del Negocio de Familia?

LA INSTITUCIONALIZACIÓN ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL UNA ORGANIZACIÓN SUSTITUYE LA DEPENDENCIA EN PERSONAS POR LA PRIMACÍA DE REGLAS, ESTRUCTURAS Y PROCESOS PARA ESTABLECER CONTINUIDAD Y TRASCENDENCIA EXITOSA.

- *La empresa opera bajo un sistema coherente de reglas, órganos y procesos.*
- *Se logra un ordenamiento de la relación entre los tres subsistemas del negocio de familia.*
- *Ejecución predecible, disciplinada y sostenible en el tiempo independiente de las personas*
- *Capacidad de funcionar con continuidad y consistencia aún cuando cambian las personas.*
- *Pone en orden lo que antes dependía del fundador para que funcione por reglas.*
- *Dota al negocio de un carácter y personalidad formal, estable y duradera.*



INSTITUCIONALIZACIÓN **Dimensión de la institucionalidad**
Negocios de Familia

CON LA INSTITUCIONALIDAD EL NEGOCIO DEJA DE DEPENDER DE VOLUNTADES Y PASA A DEPENDER DE REGLAS.

- *La institucionalización no es un evento.*
- *Es un proceso estratégico de diseño organizacional.*
- *Transforma un negocio de personas en uno sostenido por orden, disciplina y estructura.*
- *Su propósito es asegurar continuidad, coherencia y capacidad decisional.*
- *Formaliza y da estructura a la administración del negocio.*



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

Tiempo para un proceso íde interanalización en un negocio de familia

La institucionalización de un negocio de familia no ocurre en un “tiempo calendario” fijo; ocurre en un “**tiempo organizacional**” que depende de cuán dispuesta esté la familia a ordenar y estructurar relaciones que, por la naturaleza del negocio, tienden hacia la relación familiar más que a formalismos institucionales.

La institucionalización comienza cuando la familia acepta que el cariño no sustituye la formalidad y que es la formalidad lo que protege que el cariño continúe en el tiempo.



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

La institucionalización y el negocio de familia

**La familia crea el negocio;
la institucionalización le da continuidad.**

**Sin institucionalización, el negocio es herencia.
Con institucionalización es legado, continuidad.**

**Institucionalizar no es separar a la familia del negocio;
es evitar que la confusión entre ambos lo destruya.**

**Sin reglas, hay relaciones familiares;
con reglas, hay continuidad.**

**El negocio de familia se convierte en institución
cuando sobrevive a quienes lo fundaron.**



INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia





INSTITUCIONALIZACIÓN
Negocios de Familia

Muchas gracias 

PDF disponible en el portal de la CCPR

www.camarapr.net

Pestaños: Eventos/Presentaciones

Manuel Morales, Jr.

mmjrpr@outlook.com

787-399-1379



INSTITUCIONALIZACIÓN

Negocios de Familia

Manuel Morales, Jr. es asesor, consultor y analista con experiencia en la organización de nuevos negocios, estrategia empresarial, gobernanza y empresariado de familia. Se ha desempeñado como empresario y consultor estratégico en proyectos de planificación, evaluación de mercados, competitividad y fortalecimiento organizacional tanto en el sector privado como en el ámbito institucional e internacional.

Es autor de libros, ensayos y documentos de análisis sobre la economía de Puerto Rico con particular atención en el sector empresarial de familia, economía estructural, comercio, productividad, entorno regulatorio y desarrollo empresarial.

Colabora en el diseño de materiales académicos y programas de formación de negocios y su administración participando activamente como conferenciante, asesor y facilitador en foros empresariales y profesionales. Su trabajo se distingue por su enfoque estratégico, rigor analítico y orientación a resultados.

Manuel Morales, Jr.
mmjrpr@outlook.com
787-399-1379