



Gobernanza

Protegiendo la familia de la familia.

TEMAS A CONSIDERARSE

- *Qué es y qué no es Gobernanza.*
- *Por qué es necesaria.*
- *Gobernanza y gerencia.*
- *Estructuras e instrumentos.*
- *Base de la sucesión y la continuidad.*



GOBERNANZA
Negocio de Familia

‘Protegiendo la familia de la familia’

**Proteger el negocio familiar es necesario.
Preservar la unidad de la familia es indispensable.**

**El mayor riesgo para la
continuidad del negocio de
familia surge de la dinámica
en la relación familiar.**



Razones por las cuales Negocio de Familia fracasan

1. Conflictos de familia.
2. Resistencia al cambio.
3. Falta de profesionalismo.
4. Falta de innovación y competitividad.
5. Falta de un buen programa de sucesión.
6. Nepotismo, favoritismo, cortoplacismo.
7. Falta de profesionalización y miopía empresarial.
8. Libertades personales y ejecutivas por ser familia.
9. Creer que ser miembro de la familia es ser buen líder.
10. No separar finanzas del negocio de finanzas personales.

Las diez razones resultan por falta de Gobernanza adecuada en el negocio de familia.



GOBERNANZA
Negocio de Familia **Los expertos comentan...**



La causa más común del fracaso de los negocios de familia no es el mercado ni la competencia, sino el colapso de la gobernanza dentro de la familia y de la propia empresa.

John Ward



Las estructuras de gobernanza efectivas permiten a las empresas familiares equilibrar los intereses de la familia, de los propietarios y de la dirección empresarial.

John Davis



GOBERNANZA
Negocio de Familia

Observaciones

**La Gobernanza en el negocio de familia
es posible sólo cuando la familia acepta
limitarse a sí misma mediante reglas
para proteger su negocio.**



¿Qué es la Gobernanza?

La Gobernanza es la disciplina que elimina la emoción en la decisión.

¿Cómo lo hace?

- *Pasando el poder decisional del impulso personal a un sistema de reglas, procesos y órganos formales.*
- *En el negocio de familia esto es crucial:*
 - *la empresa nace de vínculos afectivos*
 - *pero sólo perdura cuando opera con lógica empresarial.*

Un negocio de familia perdura cuando el corazón inspira y la razón decide.



GOBERNANZA
Negocio de Familia

Entendiendo el negocio de familia: Modelo de los tres círculos



Modelo clásico para analizar la dinámica y estructura de un negocio de familia.

- ✓ La **familia** se rige por **afecto**.
- ✓ La **propiedad** se rige por **derechos**.
- ✓ La **empresa** se rige por **meritocracia**.

**El modelo de los tres círculo
diagnostica la complejidad; la
Gobernanza es el tratamiento.**

Explica por qué la **Gobernanza
deja de ser opcional y se vuelve
imprescindible.**



GOBERNANZA
Negocio de Familia

Modelo de los tres círculos

El negocio de familia se compone de tres subsistemas.

SUBSISTEMAS



Familia (AFECTO)

- Roles
- Responsabilidades
- Empleos
- Cultura
- Educación
- Participación
- Comunidad
- Valores
- Decisiones
- Comunicaciones
- Manejo de conflictos
- Reglamentos
- Junta de Familia
- Hijos/Primos/Parientes
/Cuñados/Sobrinos

Patrimonio (DERECHOS)

- Visión
- Valores
- Legal
- Acciones
- Junta de Directores
- Junta Asesora
- Acuerdos de Accionistas
- Estructuras de Gobernanza
- Liquidez
- Capital
- Transición
- Desempeño
- Participación

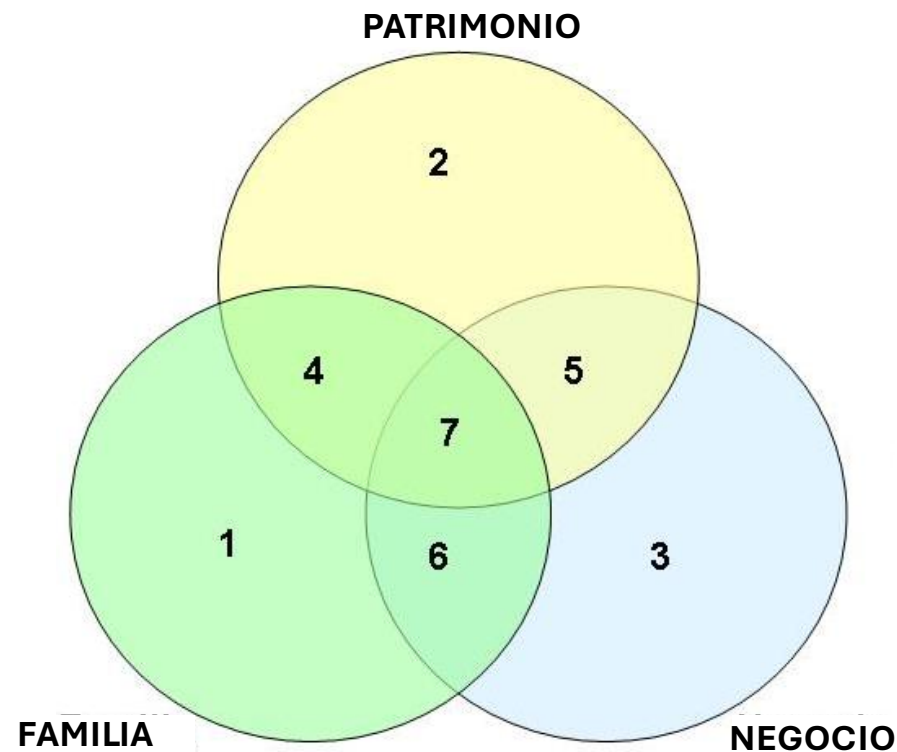
Empresa (MERITOCRACIA)

- Propósito
- Misión
- Estrategia
- Gerencia
- Tecnología
- Cultura
- Procesos
- Sistemas
- Resultados
- Métricas
- Finanzas
- Suplidores
- Clientes
- Asesores



'Territorios' en el modelo de los tres círculos

Personas en cada 'territorio' defienden y adelantan sus intereses particulares estableciendo potenciales conflictos.



'Territorios'

1. Miembros de la Familia
2. Accionistas
3. Empleados de la Compañía
4. Accionistas Familiares
5. Accionistas que son empleados
6. Miembros de la familia que son empleados
7. Miembros de la familia que son empleados y accionistas



Realidad en el negocio de familia

- Muchos negocios de familia en Puerto Rico nacieron en contextos difíciles. No tuvieron manuales, no hubo asesoría sofisticada, hubo intuición, trabajo duro y decisiones rápidas.
- Ese modelo tiene virtudes enormes: agilidad, compromiso y sentido de pertenencia. También límites.
- El modelo funciona muy bien hasta que deja de funcionar.
- Funciona muy bien cuando
 - El *fundador o fundadora* está presente.
 - Se *impone* una sola voz.
 - Los roles de familiares *no se cuestionan*.
- El modelo empieza a fallar cuando:
 - El negocio *crece*.
 - Entra la *segunda o tercera generación*.
 - Aparecen *expectativas* distintas.
 - Surgen *conflictos* que antes no existían.



El gran error: substituir no tener reglas por confianza familiar

- Muchas familias dicen:

“En esta familia no necesitamos reglas, nos entendemos.”

- Pero la experiencia demuestra algo distinto:

*La **confianza sin reglas es frágil** cuando cambian las circunstancias.*

- La gobernanza parte del reconocimiento de que:

- *Las personas cambian.*
- *Las generaciones piensan distinto.*
- *Los intereses evolucionan.*

**Establecer reglas cuando hay armonía es una decisión inteligente y posible.
Esperar a que hayan conflictos resulta ser demasiado tarde.**



GOBERNANZA
Negocio de Familia

Pregunta central que genera este ‘webinar’

- En Puerto Rico el negocio de familia no es sólo una forma de hacer negocios, es una forma de vida.
- Hay una historia de familia detrás de más del 80% de todos los comercios, talleres, fincas, negocios de servicio o manufactura en la isla. Hay sacrificio, orgullo y, muchas veces, sucesión.
- Al hablar de Gobernanza no hablamos de teoría ni de modelo gerencial. Hablamos de algo muy concreto: establecer cómo *proteger lo construido*.
- La pregunta central que genera este webinar es:

**¿Hemos preparado el negocio de
nuestra familia para una sucesión exitosa?**



GOBERNANZA
Negocio de Familia **¿Qué es la Gobernanza?**

La Gobernanza en un negocio de familia es el conjunto de reglas y acuerdos que ayudan a la familia a tomar buenas decisiones sin afectar la relación familiar ni el negocio.

La Gobernanza pone orden para evitar conflictos y proteger la continuidad.

Ejemplos:

- ✓ *Define quién puede trabajar en la empresa familiar y bajo qué condiciones.*
- ✓ *Establece límites a las funciones de los miembros de la familia.*
- ✓ *Establece cómo se elige al líder y cómo se planifica la sucesión.*
- ✓ *Aclara qué temas se deciden en familia y cuáles en la empresa.*
- ✓ *Cómo se resuelven desacuerdos evita que los problemas personales terminen afectando el negocio*

La Gobernanza protege la familia de la propia familia para que el negocio perdure en el tiempo.



¿Qué es Gobernanza en un negocio de familia?

**El sistema mediante el cual la familia decide
cómo se toman decisiones importantes.**

Gobernanza no es:

- Administración ni gerencia.
- Operación diaria.
- Liderazgo carismático.

Gobernanza es:

- Definir quién decide
- En qué espacios
- Bajo qué criterios

Dicho de forma sencilla:

**La Gobernanza transforma la autoridad
personal en autoridad institucional.**

**Cuando no hay Gobernanza, el negocio depende de personas.
Cuando hay Gobernanza, el negocio depende de reglas.**



GOBERNANZA
Negocio de Familia

Objetivos de la Gobernanza

OBJETIVO

Formalizar actividades de dirección
corporativa y operacional para lograr

Orden, Disciplina y Estructura

formalizando el negocio de familia de
manera práctica, eficiente y efectiva.



GOBERNANZA
Negocio de Familia

Elementos de la Gobernanza

- **Orden** Forma coordinada y regular de funcionar o desarrollar algo.
- **Disciplina** Normas y procedimientos que rigen una organización.
- **Estructura** Modo de relacionar las distintas partes de un conjunto.



WordReference.com



GOBERNANZA
Negocio de Familia

Todo negocio necesita Gobernanza y Gerencia.



Gobernanza se compromete con la **dirección y control**
...**Gerencia** con **competitividad, rentabilidad y continuidad**.

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

Gobernanza asegura que el negocio se administre de manera **correcta**
...**Gerencia** que el negocio **sea productivo**.





GOBERNANZA
Negocio de Familia

Gobernanza y Gerencia se entrelazan





GOBERNANZA
Negocio de Familia

Gerencia empresarial y Gobernanza familiar

Gerencia Empresarial

(competitividad, estrategia, ejecución)

- *Coordina la administración*
- *Establece objetivos*
- *Eficiencia y efectividad en decisiones*
- *Políticas empresariales*
- *Decisiones estratégicas*
- *Crecimiento y sostenibilidad*

Gobernanza Familiar

(orden, disciplina, estructura)

- *Normas, procesos y órganos*
- *Comunicación intrafamiliar*
- *Resolución de conflictos*
- *Políticas operacionales*
- *Manejo del patrimonio*
- *Mantener aspiraciones compartidas*

Estas dos vertientes, aunque diferentes en enfoque, son complementarias y deben estar integradas para que el negocio de familia funcione de manera armónica y sostenible equilibrando intereses empresariales con los de la familia.



Plan de Negocios

- *Hoja de ruta*
- *Objetivos*
- *Estrategias*
- *Recursos*
- *Toma de decisiones*
- *Administración eficiente y efectiva*
- *Sostenibilidad del negocio*
- *Sucesión en el negocio*

Analiza:

- ✓ *mercado*
- ✓ *competencia*
- ✓ *proyecciones*
- ✓ *crecimiento*
- ✓ *adaptación ante cambios*
- ✓ *financiamiento*

Protocolo de Familia

Establece estructuras, procesos y reglas claras:

- *Define el propósito, visión, misión y valores*
- *Mecanismos para decisiones estratégicas*
- *Define participación y responsabilidades de miembros de la familia*
- *Educación de futuras generaciones*
- *Transparencia, profesionalización, meritocracia*
- *Comunicación y consenso*

La Gobernanza en un negocio de familia es pilar fundamental para construir una organización preparada para enfrentar retos futuros entre los intereses familiares y empresariales planificando la continuidad y el éxito sostenible del negocio familiar a lo largo del tiempo



Protocolo de la Familia

¿Qué es el Protocolo de la Familia?

Un protocolo de familia es:

- Un **acuerdo** que funge como marco de la familia empresaria.
- Un **instrumento de Gobernanza**, no de administración.
- **Base normativa** que regula la relación familia–propiedad–empresa.
- Un **separador** de roles y ámbitos de decisión.
- Un **habilitador** de la sucesión como proceso ordenado.
- Un mecanismo de **institucionalización y continuidad** del negocio.

**El protocolo de familia convierte el
negocio de familia en una organización
gobernable y sostenible en el tiempo.**



El Protocolo de la Familia

Sin un protocolo de familia no hay Gobernanza;
hay administración de conflictos.

El protocolo de familia transforma una empresa dependiente de personas
en una organización sustentada por normas, reglas e instituciones.

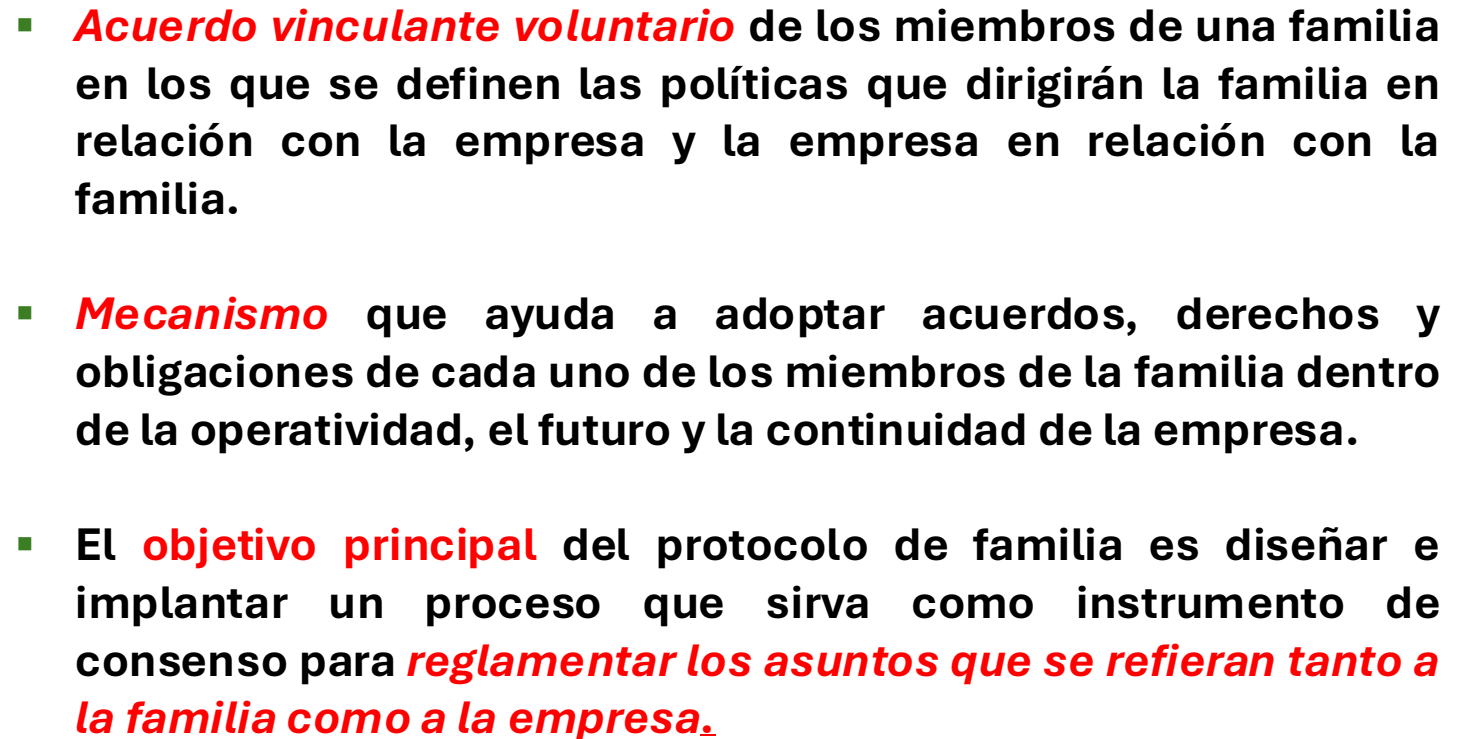
Actúa como el habilitador de la Gobernanza al establecer reglas, límites y procesos que
permiten dirigir el negocio de familia de manera institucional y no personalista.

El Protocolo es el habilitador de la Gobernanza porque:

- **Crea el marco normativo** que da legitimidad a los órganos de Gobernanza (consejo de familia, asamblea familiar, junta directiva, junta de asesores).
- **Separa roles y esferas** (familia, propiedad y empresa), condición indispensable para gobernar.
- **Sustituye decisiones improvisadas de asuntos familiares** por reglas previamente acordadas.
- **Hace posible la continuidad** del negocio y de la Gobernanza a través de generaciones.



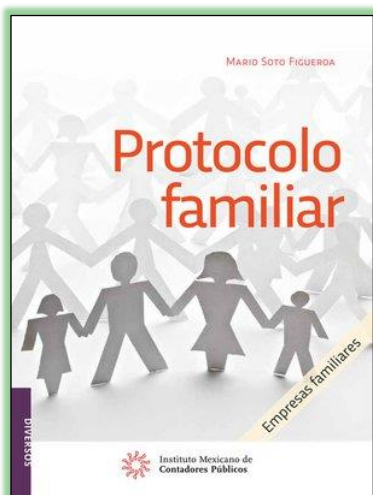
¿Qué es un Protocolo de Familia?





GOBERNANZA
Negocio de Familia

PROTOCOLO: Importancia



- El protocolo es de los **recursos más fuertes** con los que puede contar un negocio de familia para enfrentar los retos familiares que confrontan.
- Establece normas que el negocio familiar considera necesarias para **asegurar un desempeño apropiado**.
- **Define los órganos de gobierno** en el negocio que tendrá la familia para estructurar su comportamiento organizacional.
- Presenta las maneras de tomar decisiones en el negocio **sin que estas estén empañadas por cuestiones familiares**.
- Dota a las familias los mecanismos, estructuras y herramientas esenciales para facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, necesarios para lograr continuidad generacional.



GOBERNANZA
Negocio de Familia

Contenido de un protocolo de familia *(ejemplo)*

Introducción:

- Situación del Negocio
- Rol del fundador/a
- Rol de la familia
- Participación de la familia
- Desarrollo de sucesores

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
- Junta de Familia
- Documentación
- Asesores Externos
- Consultores

Temas familiares:

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

Finanzas:

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





GOBERNANZA
Negocio de Familia

Resumiendo: el Protocolo de la Familia



- **Detalla** el propósito, visión, misión y valores de la familia.
- **Organiza** la planificación estratégica para el Negocio de Familia.
- **Define** las responsabilidades y roles de la familia en la Gobernanza del negocio.
- Establece 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 que su **compromiso** en el éxito del negocio es necesario.
- Establece la **estructura a seguir** para atender desacuerdos y decisiones de la familia.
- **Ratificado por todos** los miembros de la familia activos en el negocio.
- El protocolo de la familia tiene que **evolucionar** cónsono con el negocio.



Lo más importante no es tener un documento firmado por todos los miembros de la familia.

**Lo más importante es
*lograr un proceso armonioso
que culmine en un Protocolo para la familia.***



No existen dos negocios de familia iguales, por ello, el protocolo de familia no sigue un formato estándar.

Los protocolos de familia son individuales y personalizados para cada familia dueña y su negocio.



GOBERNANZA
Negocio de Familia

¿Para qué sirve realmente la Gobernanza?

La Gobernanza sirve para cosas muy concretas:

- Sirve para **reducir conflictos** antes de que se vuelvan personales.
- Sirve para que las **reglas no cambien** según quién esté al mando.
- Sirve para profesionalizar sin romper la **identidad familiar**.
- Sirve para que **la sucesión no sea una crisis**.

Sobre todo, sirve para algo fundamental:

**PROTEGE LA FAMILIA DE LA FAMILIA
EVITANDO QUE EL FUTURO DEL NEGOCIO
DEPENDA DE IMPROVISACIONES.**

La improvisación puede salvar un emprendimiento o una PYME.
Pero no un negocio o empresa de familia.



Gobernanza y sucesión

En muchos negocios familiares, la sucesión es el gran tema *que no se toca*.

Sobre la sucesión:

- *“Eso se verá más adelante.”*
- *“Todavía hay tiempo.”*
- *“Cuando llegue el momento, se sabrá.”*

**La realidad es otra. La sucesión no es un evento.
Es un proceso extenso, emocional y estructural.**

La Gobernanza permite:

- Definir reglas **antes** de que la necesidad se presente.
- **Separar** la relación familiar del rol empresarial.
- **Preparar** a la siguiente generación con criterios claro.

**Donde no hay Gobernanza la sucesión se sufre.
Donde la hay la sucesión se administra.**



**La Gobernanza es, en esencia, un acto de
responsabilidad intergeneracional.**

**Gobernar bien hoy no es para la familia.
Es para quienes todavía no se sientan en la mesa.**



GOBERNANZA
Negocio de Familia





GOBERNANZA
Negocio de Familia

Muchas gracias 

PDF disponible en el portal de la CCPR

www.camarapr.net

Eventos/Presentaciones

Manuel Morales, Jr.

mmjrpr@outlook.com

787-399-1379



GOBERNANZA

Negocio 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