



# SUCESIÓN

*Principal reto empresarial que decide  
el futuro del Negocio de Familia.*

## TEMAS A CONSIDERARSE

---

- *La sucesión como reto institucional.*
- *La sucesión no es continuidad.*
- *La sucesión es un proceso complejo.*
- *El fundador/a debe aprender a soltar.*
- *Buena gobernanza hace exitosa la sucesión.*

**El ‘webinar’ a continuación presenta una breve introducción a un proceso el cual, por su duración y naturaleza compleja, requiere amplia consideración, análisis, estudio, espacio y tiempo.**



**“LA MAYORÍA DE LOS CIERRES DE NEGOCIOS DE FAMILIA OCURREN POR LA AUSENCIA DE UN PROCESO DE SUCESIÓN PLANIFICADO Y GOBERNADO”.** John Ward

### ¿POR QUÉ?

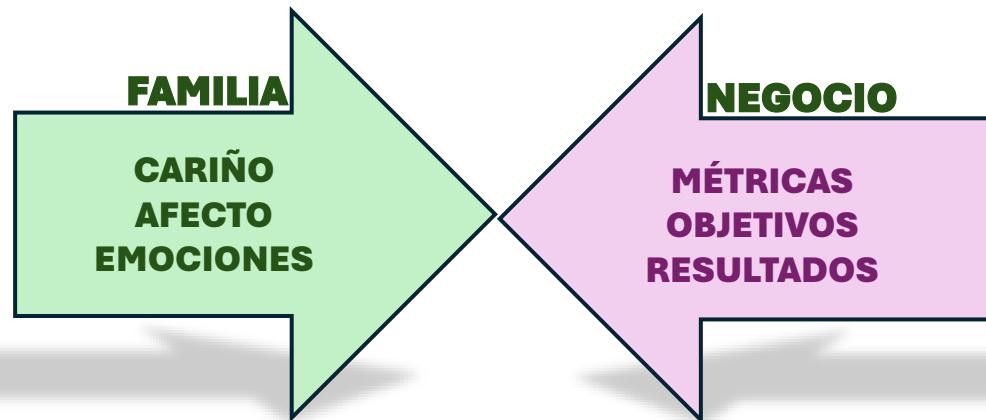
- **No se planifica (o se planifica tarde).**
- **No hay reglas claras y se amplifican conflictos latentes.**
- **Falta de gobernanza institucional.**
- **Sucesores sin preparación, mentoría o proceso transicional.**

## Tres premisas fundamentales

- **Sucesión en el negocio de familia**
  - ✓ *Un proceso largo, emocional, extenso y complejo.*
  - ✓ *Es arquitectura. Es diseño. No un evento.*
- **Abarca tres dimensiones que se entrelazan, evolucionan y se resuelven a ritmos distintos:**
  - ✓ *Emocional - Familiar*
  - ✓ *Gobernanza - Liderato*
  - ✓ *Económica - Operacional*
- **En el corto plazo sincronizar resultados correctos en las tres dimensiones es, a todos los efectos prácticos, imposible.**

¿Qué singulariza un Negocio de Familia?

## La sensibilidad familiar frente a la insensibilidad del desempeño empresarial.



Balance - What Does it Look Like to You? — Resolve

## **SUCESIÓN ≠ CONTINUIDAD**

**Porque el ÉXITO del negocio  
de familia no se hereda,  
cede o transfiere.**

**La continuidad exitosa del negocio  
resulta de una sucesión  
bien planificada y administrada.**



## Negocios de Familia **Los expertos hablan...**

---

### **John Ward**

*El proceso sucesorial en un negocio de familia es el principal reto gerencial. Debe de ser una prioridad para cada empresa que interese continuidad con la próxima generación.*

### **Iván Lansberg**

*La sucesión es un proceso que debe planificarse e implantarse a través del tiempo.*

### **Ernesto Poza**

*Un proceso de sucesión bien planificado e implantado es condición necesaria para aspirar a la continuidad del negocio.*

## **La sucesión es un proceso no un evento**

### **¿Qué es *un proceso*?**

Conjunto ordenado y recurrente de actividades a través del tiempo que se ejecutan de manera secuencial para lograr un objetivo.

### **¿Qué es *un evento*?**

Suceso que *ocurre, empieza y termina*. Puede marcar un cambio, activar una decisión o generar un resultado.

## **Un proceso transforma, un evento ocurre.**

**Uno de los errores más comunes en el negocio de familia es atender la sucesión como un evento en el corto plazo y no como un proceso complejo de larga duración.**

## Dos tipos de sucesión

### **SUCESIÓN HERENCIAL**

**Proceso legal** mediante el cual se transfiere el patrimonio del negocio (acciones, participaciones, bienes) a los herederos, generalmente por causa de muerte.

#### **Sucesión herencial:**

- Traspaso del capital (*acciones, participaciones, bienes*).
- Se rige por leyes sucesoriales, testamentos, fideicomisos y estructuras patrimoniales.
- No garantiza capacidad de dirección ni la continuidad operacional del negocio.
- Puede ocurrir sin que haya sucesión en el liderato.

#### **Sucesión administrativa:**

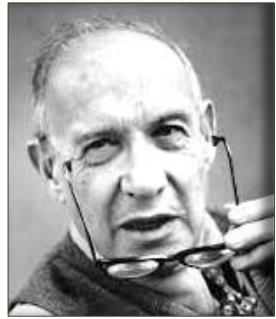
- Relevo en la dirección ejecutiva (*presidente, CEO, gerente general*).
- Puede recaer en un familiar o en un ejecutivo no miembro de la familia.
- Requiere criterios de mérito, preparación y desempeño.
- Clave para pasar de *negocio operado* a *negocio dirigido*.

### **SUCESIÓN ADMINISTRATIVA**

**Proceso estratégico organizacional** mediante el cual se transfiere liderato, control, dirección y toma de decisiones a un familiar o a una persona que no pertenece a la familia.

Un **negocio operado** se mantiene por la tenacidad del fundador.  
Un **negocio dirigido** perdura por la calidad de su gobernanza, sistemas y procesos.

## Peter Drucker sobre la planificación de la sucesión en negocios de familia



Peter Drucker

- ✓ *La sucesión constituye la prueba más exigente de una buena administración.*
- ✓ *Define si el negocio trasciende generaciones o termina con su fundador/a.*
- ✓ *Suele ser el proceso del negocio más descuidado por la familia.*

- **46%** de negocios de familia no tienen un plan de sucesión formal (2025)
- Sólo **19%** tienen un plan de sucesión ‘formalizado’
- **73%** de compañías privadas anticipan transición durante la próxima década
- Sólo el **30%** de pequeños negocios logran venderlo
- Para más del **50%** de los dueños el negocio no es sólo un activo financiero, sino un proyecto de vida y de familia.

## ¿Por qué es la sucesión un reto descuidado y faltó de atención?

---

Porque es un proceso **extenso, complejo, multidimensional** y **sistémico** cuyo desempeño no es necesario para resultados en el corto plazo.



SUCESIÓN

Negocios de Familia

## Opciones para una sucesión en el negocio de familia



Hay sólo tres transiciones en el negocio de familia

**-venta, cierre, sucesión-**  
son importantes.

La planificación de cada transición toma tiempo, recursos y planificación.

Source: Family Business Survey 2016, National Bureau of Economic Research  
Family Business Alliance

**Un plan de sucesión bien planificado es extenso y complejo porque aborda de manera simultánea:**

### **1. Liderato y Dirección**

- ✓ *Proceso de selección de la persona mejor cualificada.*
- ✓ *Cuando y cómo se transfiere la autoridad real.*

### **2. Profesionalización y Gobernanza**

- ✓ *Constitución, protocolo, normas, reglas*
- ✓ *Separación entre familia, patrimonio y administración.*

### **3. Capacidad, mérito y preparación**

- ✓ *Preparación, competencia y legitimidad del sucesor/a.*
- ✓ *Formación, experiencia y acompañamiento (mentoría).*

### **4. Patrimonio y Control**

- ✓ *Sucesión herencial.*
- ✓ *Derechos de voto y herencia.*

## ¿Qué se transfiere en la ‘sucesión’ de un negocio de familia?

La sucesión no sólo establece *quién sigue*;  
establece también *la continuidad del negocio*.

**La sucesión es el proceso mediante el cual se transfieren las capacidades necesarias para lograr la continuidad del negocio.**

## Sucesión ≠ Continuidad

*El éxito del negocio de familia no se hereda.*

---

La continuidad del negocio de familia no resulta de una sucesión:

- **Sucesión** es la transferencia del liderato y autoridad.
- **Continuidad** es consecuencia de un proceso de sucesión bien ejecutado.

## Sucesión ≠ Continuidad

*El éxito del negocio de familia no se hereda.*

*La sucesión en un negocio de familia:*

- transfiere poder decisional
- no asegura la continuidad del negocio
- bien ejecutado resulta en continuidad

**La *sucesión* cambia personas,  
es un *proceso* de relevo.**

La *sucesión* se refiere al cambio de personas: ¿quién lidera? ¿quién toma decisiones? ¿quién tiene autoridad?

**La *continuidad* consolida el negocio,  
le asegura permanencia.**

La *continuidad* se refiere a la durabilidad y vigencia del negocio. Depende de procesos, reglas y gobernanza, no sólo de individuos. La continuidad es el objetivo primordial del negocio de familia.

**LA CONTINUIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR NO  
DEPENDE DE QUIÉN LIDERA HOY SINO DE SI EXISTEN  
REGLAS PARA CUANDO ESE LÍDER YA NO ESTÉ.**



*En el proceso de sucesión el ego no controlado de familiares puede distorsionar decisiones, bloquear la preparación del relevo y/o convertir un proceso estratégico en conflictos personales difíciles de solucionar.*

El ego no se elimina: se controla mediante la **profesionalización, gobernanza e institucionalización** del negocio: protocolo, orden, disciplina, reglas, roles, límites.

La sucesión no fracasa por ego sino por falta de reglas.

**SIN PROFESIONALIZACIÓN Y GOBERNANZA  
NO HAY INSTITUCIONALIZACIÓN.**

**¿Qué es la Profesionalización?  
¿Qué es la Gobernanza?  
¿Qué es la Institucionalización?**

**NO SON CONCEPTOS AISLADOS EN UN NEGOCIO DE FAMILIA.  
FORMAN UN **PROCESO ENCADENADO** QUE PERMITE TRANSICIONAR DE UN  
NEGOCIO DEPENDIENTE EN PERSONAS A UN NEGOCIO SOSTENIDO POR  
REGLAS, ESTRUCTURAS Y CULTURA COMPARTIDA.**

### **PROFESIONALIZACIÓN**

*Proceso mediante el cual la empresa separa gradualmente la lógica familiar de la lógica empresarial para asegurar desempeño, continuidad y sostenibilidad intergeneracional.*

### **GOBERNANZA**

*Conjunto de normas, prácticas y estructuras de decisión mediante las cuales el negocio de familia dirige, coordina y controla sus asuntos asegurando eficacia, transparencia, rendición de cuentas y legitimidad.*

### **INSTITUCIONALIZACIÓN**

*Proceso mediante el cual normas, prácticas y estructuras se formalizan y estabilizan trascendiendo a las personas y garantizando continuidad, coherencia y permanencia en el tiempo.*



11 de marzo – Webinar sobre GOBERNANZA  
29 de abril – Webinar sobre INSTITUCIONALIZACIÓN

## Siete temas cruciales en la planificación sucesorial

- Para lograr transiciones fluidas y mantener la unidad familiar es necesario un proceso de planificación formal en la sucesión del negocio.
- Los negocios familiares no pueden prosperar ni ser sostenibles sin una sucesión planificada y bien administrada.
- Todo negocio familiar se beneficia de un plan sucesorial que aborde 7 temas cruciales:
  - Unidad familiar
  - Buena **gobernanza**
  - Plan de sucesión herencial
  - Plan para sucesión de líderato
  - **Profesionalización** del negocio
  - Planificación estratégica
  - **Institucionalización** del negocio.

## 1. UNIDAD FAMILIAR

---

- Esencial para una planificación sucesorial eficaz.
- *Hay familias que **destruyen** y otras que **construyen** el negocio.*
- Dos elementos fundamentales:
  - ✓ Armonía en la familia.
  - ✓ Objetivos y dirección común para el negocio:
    - visión compartida sobre el futuro del negocio
    - fortalecimiento de vínculos familiares
    - reducir conflictos y fomentar la cooperación.

## 2. BUENA GOBERNANZA

### GOBERNANZA

*La gobernanza es la arquitectura organizacional en el negocio que establece orden, disciplina, planificación y responsabilidad institucional. Define quién decide, qué se decida, cómo se decide y con qué límites.*

#### Elementos esenciales de la gobernanza

- **Estructuras**: junta directiva, consejo de familia, comités
- **Reglas**: constitución, protocolo, estatutos, políticas, normas
- **Procesos**: toma de decisiones, supervisión, evaluación
- **Controles**: rendición de cuentas, métricas, auditoría
- **Legitimidad**: aceptación de las reglas por miembros de la familia

**Donde no hay gobernanza la sucesión se sufre.**

**Donde hay gobernanza la sucesión se administra.**

### **3. PLAN DE SUCESIÓN HERENCIAL**

---

- Una sucesión herencial asegura una transferencia del patrimonio y los activos.
- Atiende los riegos potenciales para la titularidad del fallecimiento u otros eventos críticos.
- Protege el caudal de la familia y el capital del negocio.
- La estabilidad del negocio puede resultar afectada sin un plan de sucesión herencial. Recuperarse no es tarea fácil.

## 4. PLAN PARA SUCESIÓN DE LIDERATO

**Asegurar transición de liderato fluida y exitosa para que el negocio permanezca en las mejores manos.**

**Un plan para la sucesión de liderato asegura:**

***Continuidad:***

**Cambio de líder sin perder rumbo y asegurar continuidad.**

***Gobernanza:***

**Protege al negocio del riesgo personalista y de la familia.**

***Permanencia:***

**El rumbo de una organización no depende del carisma, autoridad o presencia de una persona, sino de instituciones, reglas y procesos**

## **5. PROFESIONALIZAR EL NEGOCIO**

---

### ***Beneficios de la profesionalización del negocio:***

- **Especialmente importante cuando los miembros de la familia no poseen las destrezas requeridas o no tienen interés en el negocio.**
- **Incorpora profesionales no familiares en posiciones de liderato y gerencia aportando experiencia y nuevas perspectivas.**
- **Ideas que fomentan el crecimiento ayudando a tener mejores estándares.**
- **Asegurar el liderato correcto instalando la persona por mérito y competencia profesional.**

## **6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

---

**Proceso que alinea principios rectores, objetivos, estrategias y recursos para construir ventajas competitivas sostenibles.**

**Esencial para mantener la competitividad del negocio:**

- *Sin ella un plan de sucesión no tiene significado pues el negocio no sobrevivirá.*
- *Establece objetivos, estrategias, análisis de tendencias y otras métricas necesarias para mantener la competitividad del negocio.*
- *La herencia administrativa no fracasa por falta de candidatos sucesoriales sino por ausencia de planificación estratégica.*
- *Sin planificación estratégica la sucesión administrativa es un cambio de personas; con ella, es una transición de dirección, control y futuro.*

## **7. GOBERNANZA E INSTITUCIONALIZACIÓN DEL NEGOCIO**

---

Para estructurar la armonía en el negocio de familia se requiere el desarrollo de la institucionalización: profesionalización, gobernanza, protocolo, procesos, normas, procedimientos.

**La *gobernanza* no limita a la familia; la protege.**

**La *institucionalización* no burocratiza el negocio;  
lo hace duradero asegurando la continuidad.**

**Ambas establecen las bases para transicionar de  
un negocio que funciona por la acción directa de  
sus dueños a una empresa centrada  
en procesos y decisiones estructuradas.**

## El fundador tiene que ‘soltar’

---

Para que la sucesión administrativa sea exitosa el fundador/a o CEO de un negocio de familia tiene que estar dispuesto a ‘**soltar**’ Prescindir de su rol, liderato, control, autoridad, trayectoria, logros, reconocimientos.

**No le es fácil aunque quiera soltar.**

## El proceso de sucesión no es sólo estratégico

---

- Es **profundamente humano y emocional**.
- Implica conversaciones difíciles, emociones encontradas y, sobre todo, una **transformación personal** por parte del fundador/a.
- El fundador/a se convierte de operador/a en **arquitecto/a** de la nueva organización.
- Aunque quisiera soltar, no sabe cómo **racionalizar pensamientos** como los siguientes:
  - ¿'Soltar' quiere decir rendirme?
  - ¿Y si no están listos?
  - ¿Y si no mantienen lo que hice?
  - ¿Y si el negocio fracasa?
  - ¿Y si me hacen invisible en mi negocio?
  - ¿Y si dejo de ser necesario?
  - ¿Y si no cuidan mi negocio como yo lo cuido?
  - ¿Y si no estoy de acuerdo con sus decisiones?
  - .....

## **El fundador, ¿operador eterno? ...**

El fundador/a fue el visionario/a. Quien lo inició todo. Cuando se niega a ceder responsabilidades puede convertir en tóxica su presencia en el negocio.

Por sus manos y ojos pasan todas las decisiones importantes; nadie conoce el negocio como él o ella, son los primero en llegar y últimos en retirarse; bajo sus hombros descansa la estabilidad del negocio...

... y si mañana, por sorpresas del destino, se incapacita o fallece, es muy probable que la empresa se venga abajo y en ocasiones le sea difícil recuperarse.

## Cómo saber cuándo un fundador debe dejar de ser CEO

---

La pregunta incómoda: *¿sigo siendo el mejor CEO para mi negocio?* Cuando el fundador se convierte en cuello de botella y las decisiones operativas le quitan tiempo a lo estratégico; cuando el equipo crece, pero todo sigue pasando por una sola persona.

*Dejar el rol no es rendirse o abandonar.* Es reconocer y demostrar que liderar también es saber soltar y que un negocio maduro progresará aun cuando deja de depender en una sola persona, incluso de su fundador/a.

## Errores comunes cuando el fundador/a sigue demasiado presente

---

*El fundador/a deja el cargo, pero no abandona el rol.* Opina sobre todo. Corrige por fuera. Da órdenes paralelas. Genera confusión. No por mala intención, sino por costumbre. Porque cuesta soltar aquello que construyó. El problema es que el equipo de trabajo no sabe a quién responder. A veces, el verdadero líder está en el silencio oportuno.

Este es uno de los escenarios más frecuentes... **y más dañinos.**

## Cómo construir una sucesión del fundador/a

---

Una sucesión correcta no se improvisa. Es arquitectura, se diseña. Toma tiempo. Empieza con conversaciones honestas, continúa con roles claros y se sostiene con coherencia y participación familiar.

El nuevo CEO necesita autonomía real. El fundador necesita un nuevo espacio donde agregar valor. Y la empresa necesita un mensaje claro. Comunicar bien el cambio es tan importante como el cambio en sí. Porque las personas no siguen cargos... siguen claridad.

*Una transición bien hecha por el fundador/a, evolucionando de operador a arquitecto, no debilita la empresa. La fortalece para mantener el éxito del negocio mediante una continuidad sólida.*

## Rasgos que caracterizan un fundador/a tóxico

1. *No tiene otras ocupaciones o intereses además del negocio.*
2. *No le gusta delegar.*
3. *Vive al día, no percibe el futuro.*
4. *Atiende detalles menores.*
5. *Su gobierno corporativo y familiar es de papel*

**El retiro consensual del fundador/a es una de las acciones más importantes para garantizar la supervivencia de la empresa y la armonía en la familia.**

Es muy importante reconocer que la sabiduría del fundador/a debe apoyar la inexperiencia del sucesor; la tecnología y la nueva visión debe complementarse con la visión estratégica del fundador para facilitar el éxito de la empresa.

**Se abre un vacío de autoridad  
que suele llenarse rápido...  
por lo general...mal.**

**La ausencia de un plan sucesorial no exige improvisar el futuro de inmediato sino ordenar y *proteger el presente* para beneficio del negocio.**

No se implanta una sucesión completa; se gestiona una transición de contingencia.

- La transición no puede improvisarse.
- No se toman decisiones que luego impidan progreso sucesorial.
- Designar un liderazgo transitorio (a veces externo).
- El liderazgo transitorio es un instrumento, no una solución:
  - Se establece quien decide.
  - Se protege lo importante.
  - Se establecen reglas mínimas de gobernanza de emergencia.
  - Se gana tiempo para decidir bien.
  - Se convierte la crisis en oportunidad para procesar un protocolo de familia.

**La continuidad de un negocio de familia depende de haber creado reglas antes de necesitarlas.**

## **La sucesión en el negocio de familia...**

**Los tres principales retos en el negocio de familia son: la sucesión...la sucesión...la sucesión.** *Craig Aronoff*

**El Protocolo Familiar es el acuerdo macro que permite a la familia consensuar la sucesión y el relevo generacional.** *Ricard Agustín*

**La sucesión en el negocio de familia no es opcional. Es proteger el negocio.**

*Jesús Vargas Gutiérrez*

**Reiteramos que así de necesario es el proceso de sucesión en un negocio de familia así de mucho tiempo, recursos y dedicación hay que dedicarle.**



**SUCESIÓN**  
Negocios de Familia

# Preguntas y Respuestas



*Muchas gracias* 

**PDF disponible en el portal de la CCPR**

**[www.camarapr.net](http://www.camarapr.net)**

**Eventos/Presentaciones**

Manuel Morales, Jr.  
[mmjrpr@outlook.com](mailto:mmjrpr@outlook.com)  
787-399-1379

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 conferenciente, 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](mailto:mmjrpr@outlook.com)  
787-399-1379