

SERIE DE WEBINARS: NEGOCIOS DE FAMILIA

Presentaciones y Material Educativo



Manuel Morales, Jr.
Presidente Comité Negocios de Familia y
Expresidente CCPR

Webinars



**Entendiendo la dinámica en el
Negocio de Familia**

5 DE NOVIEMBRE DE 2025



**Entendiendo la dinámica en el
Negocio de Familia**

5 DE NOVIEMBRE DE 2025



**Entendiendo la dinámica en el
Negocio de Familia**

5 DE NOVIEMBRE DE 2025



**Entendiendo la dinámica en el
Negocio de Familia**

5 DE NOVIEMBRE DE 2025





CAMARA DE COMERCIO
DE PUERTO RICO

Entendiendo la dinámica en el Negocio de Familia



- ! Conflictos de Familia: origen, tipos e intensidad
- ! Etapas en la vida del empresariado de familia
- ! Trampas o emboscadas en el negocio de familia
- ! Profesionalización, gobernanza estratégica y sucesión
- ! Transiciones: venta, cierre o sucesión

¿Qué da vida a la **dinámica** en el negocio de familia?

Convivencia de dos sistemas,
el familiar y el empresarial,
donde convergen emociones,
intereses, méritos y ejecutorias.

“Administrar un negocio de familia es una tarea monumental...”

Anónimo

Al analizar la **dinámica** en un negocio de familia...

NO se consideran aspectos operacionales:

- ✓ Mercadeo y ventas
- ✓ Producción
- ✓ Contabilidad y finanzas
- ✓ Logística
- ✓ Servicio y garantías
- ✓ Distribución
- ✓ Planificación
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Compras e inventario
- ✓ Tecnología de información

SÍ se consideran aspectos normativos:

- ✓ Profesionalización
- ✓ Gobernanza estratégica
- ✓ Planificación sucesoral
- ✓ Dirección y control
- ✓ Capacitación y conocimiento
- ✓ Principios rectores
- ✓ Protocolo de la familia
- ✓ Capacidad de continuidad
- ✓ Órganos directivos
- ✓ Legado: administrativo y operacional

CONFLICTOS DE FAMILIA: ORIGEN, TIPOS E INTENSIDAD

¿Por qué surgen conflictos en el negocio de familia?



**SENSIBILIDAD
FAMILIAR**

**OBJETIVIDAD
EMPRESARIAL**

LÓGICAS DIFERENTES

decisiones emotivas
lealtades familiares
vínculos afectivos

*Vis
a
Vis*

decisiones racionales
meritocracia y eficacia
resultados medibles

Origen de conflictos



En el contexto del negocio de familia un conflicto no tiene que ser sobre el tema que lo genera.



Los conflictos entre herman@s suelen ser sobre experiencias reprimidas o heridas emocionales no atendidas, curadas o cicatrizadas.



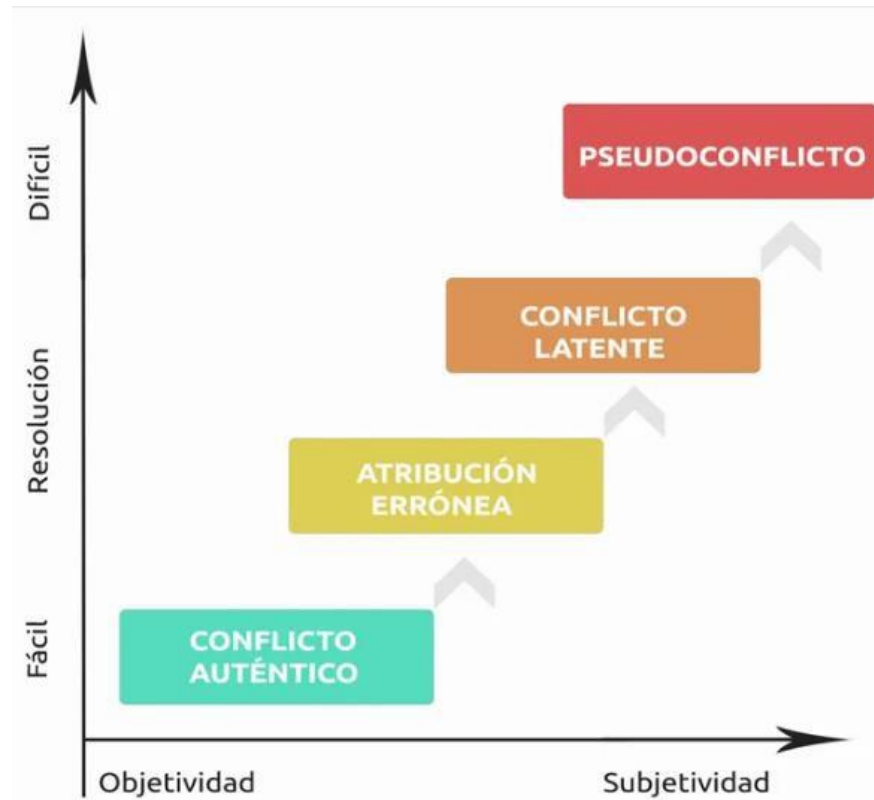
[EGO \(empresa\) - Wikipedia, la enciclopedia libre](#)



El ego en el negocio de familia es uno de los factores más determinantes (y a la vez más delicados) en la dinámica y el éxito de la empresa familiar.

["9 SEÑALES de que EL EGO nos IMPIDE AVANZAR" - Ryan Holiday - YouTube](#)

Tipos de conflictos



- ✓ Reales
- ✓ Imaginarios
- ✓ Inventados
- ✓ Grupales
- ✓ Relacionales
- ✓ Intereses
- ✓ Éticos
- ✓ Poder

Progresión en la intensidad de conflictos





Condición: NORMALIDAD

NORMALIDAD

Condición: DESACUERDOS MENORES



Condición: DISPUTAS Y CONTROVERSIAS



Condición: CONFLICTOS SERIOS



Condición: GUERRA ABIERTA



Situaciones en negocios familiares



¿Y cómo fue tu primer día con los primos ahora que el tío Juan y yo nos retiramos?

ETAPAS EN LA VIDA DEL EMPRESARIADO DE FAMILIA

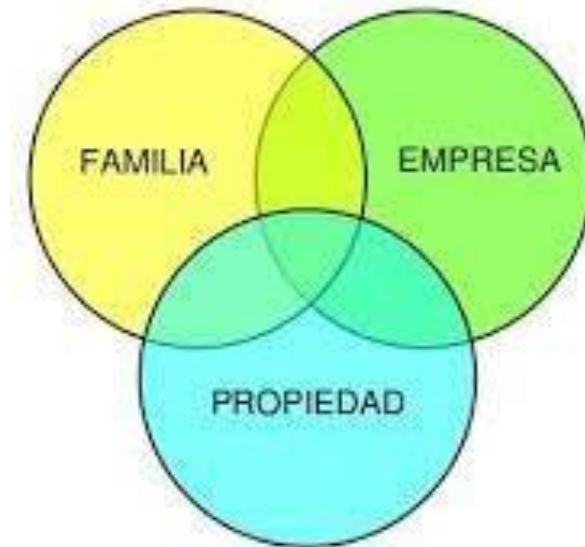
¿Qué es un Negocio de Familia?

No existe definición universal.

Elementos universales en definiciones de un Negocio de Familia:

- ✓ **Patrimonio** mayoritario de la familia.
- ✓ Participación en la **dirección** y **administración** del negocio.
- ✓ Objetivo de **sucesión** a futuras generaciones de la familia.

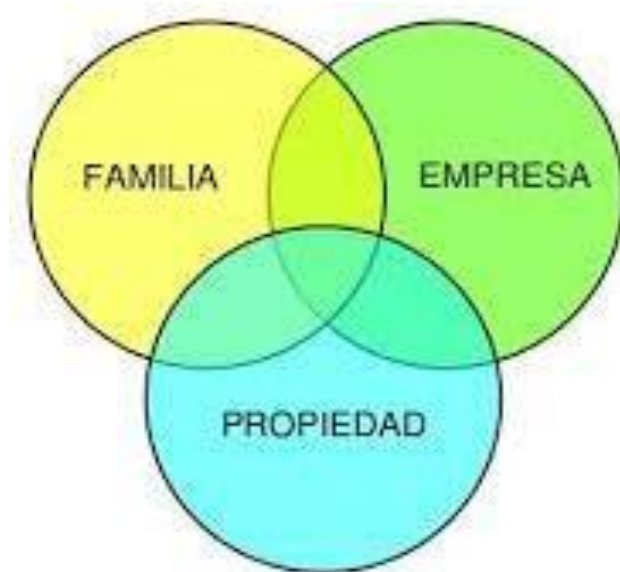
Modelo de los 3 círculos



El modelo de los tres círculos describe el negocio de familia como un sistema que integra dominios **humanos**, **patrimoniales** y **empresariales** en una estructura interdependiente.

Sistema y subsistemas en el Negocio de Familia

Sistema del Negocio de Familia



SUBSISTEMAS

Familia

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

Propiedad

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

Empresa

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

Etapas en la vida del empresariado de familia

El cambio es inevitable; crecimiento y desarrollo es... opcional.

- Emprendimiento** ejecución para sobrevivir
- Profesionalización** ejecución de manera correcta (ODE)
- Institucionalización** ejecución con procesos
- Madurez** ejecución equilibrada
- Continuidad** ejecución estratégica
- Familia empresaria** ejecución transformacional



<u>PYMES</u>			<u>NEGOCIO FAMILIAR</u>		<u>NEGOCIOS DE FAMILIA</u>		<u>EMPRESA DE FAMILIA</u>	<u>FAMILIA EMPRESARIAL</u>
Micro	Pequeña	Mediana	Profesionalizados		Institucionalizados		Madurez	

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

← PREDOMINA LA FAMILIA →

← PREDOMINA LA GOBERNANZA →



Trampas o emboscadas en el negocio de familia

NEPOTISMO

- *Lazos de sangre opacan la meritocracia.*
- *L@s hij@s ameritan posiciones de jerarquía en el negocio.*
- *Entender que ser hij@ del fundador garantiza ser buen líder.*
- *Intereses familiares son los mismos que los intereses del negocio.*

CONFUSIÓN

- *Nostalgia del pasado.*
- *Igualdad mal entendida.*
- *Falta de claridad entre patrimonio y administración.*
- *Malentendido entre lazos afectivos y condiciones empresariales.*

CARÁCTER

- *Fundador es indispensable.*
- *Sucesión operacional y testamentaria tardía.*
- *Subestimar riesgos, tendencias y vulnerabilidades externas al negocio.*
- *Resistencia a recibir asesoría externa.*
- *No profesionalizar el negocio.*

PROFESIONALIZACIÓN
GOBERNANZA
ESTRATÉGICA
SUCESIÓN - CONTINUIDAD



Hacia una dinámica positiva en el negocio de familia

PROFESIONALIZACIÓN	<i>Orden, disciplina y eficiencia. Se prepara el negocio a ejecutar bien. Administración del negocio de manera eficiente y efectiva.</i>
GOBERNANZA ESTRATÉGICA	<i>Reglas y procesos. Pilares que hacen posible la institucionalización. Convierte el liderato personal en liderato institucional.</i>
SUCESIÓN	<i>Prepara el negocio para la transición de liderato. Valida que la familia logró profesionalizarse y gobernarse con madurez.</i>
CONTINUIDAD	<i>Mantiene la unidad, dirección y vitalidad del negocio a través del tiempo. Trascendencia generacional sin perder los valores y cohesión familiar.</i>

Profesionalización es el cimiento.

Gobernanza Estratégica es la arquitectura.

Sucesión es la inspección final y entrega de la estructura.

Continuidad es la eficiencia económica del edificio.

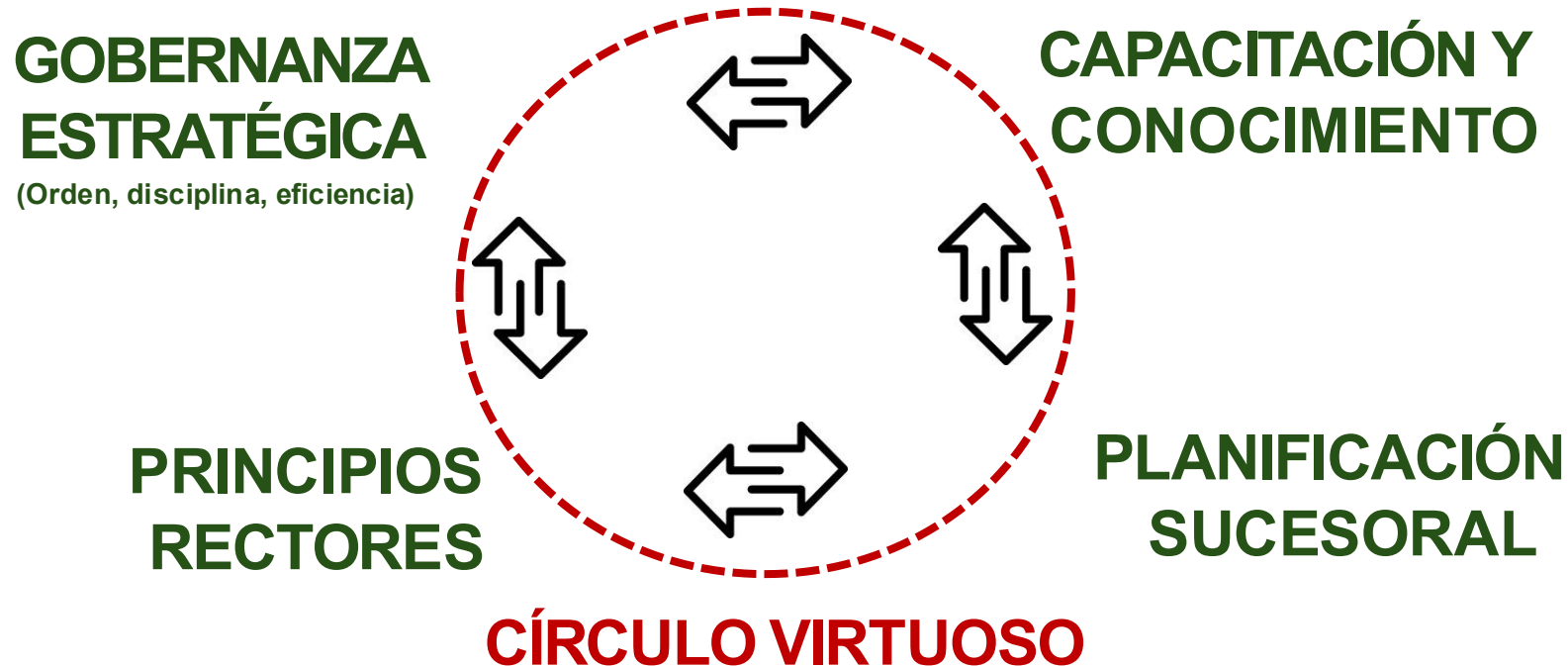
Capacitación y conocimientos para la profesionalización



Círculo virtuoso para negocios de familia

PROFESIONALIZACIÓN

Conjunto de procesos y comportamientos que permiten que un negocio de origen familiar funcional con estándares empresariales sofisticados diferenciando la 'familia' del 'negocio'.



Etapas en la vida del empresariado de familia

El cambio es inevitable; crecimiento y desarrollo es... opcional.

- Emprendimiento** ejecución para sobrevivir
- Profesionalización** ejecución de manera correcta (ODE)
- Institucionalización** ejecución con procesos
- Madurez** ejecución equilibrada
- Continuidad** ejecución estratégica
- Familia empresaria** ejecución transformacional



<u>PYMES</u>			<u>NEGOCIO FAMILIAR</u>		<u>NEGOCIOS DE FAMILIA</u>		<u>EMPRESA DE FAMILIA</u>	<u>FAMILIA EMPRESARIAL</u>
Micro	Pequeña	Mediana	Profesionalizados		Institucionalizados	Madurez		

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

← PREDOMINA LA FAMILIA →

← PREDOMINA LA GOBERNANZA →



Beneficios de la PROFESIONALIZACIÓN en el negocio de familia

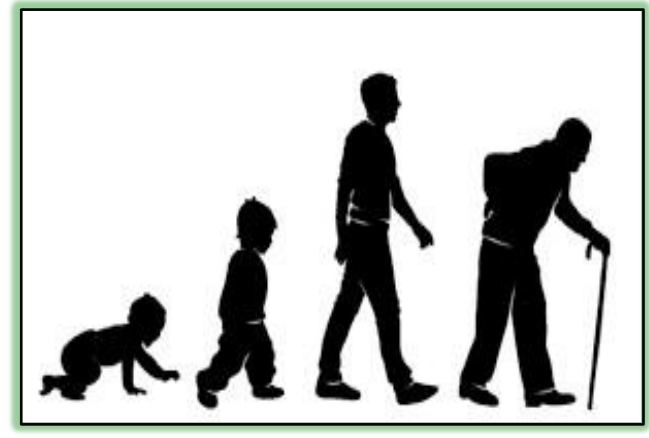
La *Profesionalización* logra que el negocio de familia evolucione de una entidad personalista a una organizacional administrada con **Orden**, **Disciplina** y **Eficiencia** por principios rectores, mérito, transparencia, gobernanza y planificación estratégica.

- Continuidad generacional, armonía y legado.
- Decisiones racionales, consistentes y predecibles.
- Desarrollo y mayor valor de la empresa a largo plazo.
- Atracción y retención de talento profesional no familiar
- Procesos, reglas y sistemas que reducen la improvisación.
- Permanencia, reputación y legitimidad en el entorno empresarial.
- Disminuye desacuerdos y conflictos familiares al profesionalizar la administración.
- Proporciona bases sólidas para una sucesión y continuidad exitosa en la empresa familiar.

**TRANSICIONES:
VENTA,
CIERRE,
SUCESIÓN**

¿Qué es una transición?

✓ Cambio de una forma a otra.



[transición - Definición - WordReference.com](https://www.wordreference.com/transici3n)

<https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTpBEIA90ctuB8CZ-zZHqNg1x6pu8BwBVpIng&usqp=CAU>

https://www.asianscientist.com/wp-content/uploads/bfi_thumb/Melting-From-The-Outside-In-2xx8v0xyfdlidgm7dgik0.jpg



Transiciones en el Negocio de Familia

Venta

Cierre

Sucesión

La preparación del negocio de familia para cada transición es laboriosa, detallada, toma tiempo, recursos y paciencia.

**TRANSICIONES:
VENTA,
CIERRE,
SUCESIÓN**

Razones para una **VENTA**: SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

- ✓ *El negocio no tiene principios rectores.*
- ✓ *No se ha organizado y no tiene un plan de negocio.*
- ✓ *No compite exitosamente en su entorno industrial o comercial.*
- ✓ *Necesita infusión de capital para liquidez y mantenerse viable.*
- ✓ *El fundador necesita capital para retirarse y el negocio no lo puede proveer.*
- ✓ *El negocio es 'forzado' por instituciones financieras.*
- ✓ *Pérdidas, cambios tecnológicos o caída del sector industrial.*
- ✓ *Varias otras...*





¿Quién comprará?

Hay sólo *tres compradores potenciales* para un negocio de familia.

Cada uno con su *propia perspectiva financiera y no-financiera* para términos y condiciones.

En el negocio:

Familia, gerencia, y/o empleados con mucho tiempo de servicio Otros pudieran no estar interesados

- Pudieran no tener o no poder conseguir el capital para comprar
- Pudieran diferir en cuanto al precio y/o condiciones de pago

Fuera del negocio:

- Competidor: Tamaño del mercado, marcas competitivas, conflicto de empleados
- Estratégico: Rentabilidad, sinergia, precio de venta
- Inversionista: Condiciones de interés para el comprador v-a-v para el vendedor
valorización estricta, empleo de miembros de la familia y/o parientes

Híbrido:

- Combinación dentro y fuera del negocio.
- Financiamiento pudiera ser difícil de conseguir.
- Lineamiento de intereses pudiera no tener coherencia.

**Aspectos
no
financieros**



'Precio justo' sólo aplica al que está
vendiendo. No aplica al que compra.

Razones para un **CIERRE**: causado por condiciones internas o externas



[5 razones para cerrar tu negocio – La Nación \(lanacion.com.ec\)](http://lanacion.com.ec)

- Fallecimiento del fundador
- Divorcio
- Desastre natural
- Condiciones del mercado
- Falta de controles financieros
- Cambios tecnológicos
- Tendencias en el mercado
- Jubilación
- Falta de sucesión
- Falta de liquidez
- Pérdidas continuas
- Ruptura entre socios
- Pérdida de *Pasión* por el negocio

Objetivo primordial en el negocio de familia: SUCESIÓN

“La planificación de la sucesión en un negocio de familia debe ser una prioridad para cada negocio que interese pasar a nuevas generaciones”.

John Ward

“Lo mejor que el fundador puede legar es una sucesión ordenada y una próxima generación capacitada y comprometida”.

Randel Carlock

“La verdadera prueba del fundador no está en lo que construyó, sino en lo que deja preparado para continuar”.

Peter Leach



Planificación para la Sucesión



34% de los negocios de familia en los *Estados Unidos* tienen preparado un plan de sucesión documentado.

30% en *Europa* tienen un plan documentado

31% en *Inglaterra* tienen un plan documentado

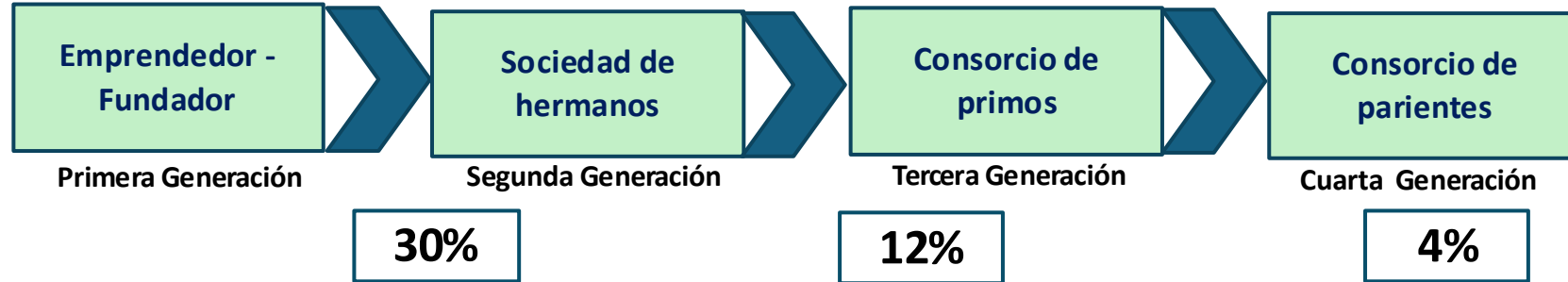
28% en *América Latina* tienen un plan

documentado 36% en *Asia/Pacífico* tienen un

plan documentado

Ruta sucesoral

‘Tendón de Aquiles’ para muchos Negocios de Familia.



“La sucesión en un negocio de familia es el principal reto gerencial”

John Ward



CAMARA DE COMERCIO
DE PUERTO RICO

Sucesión

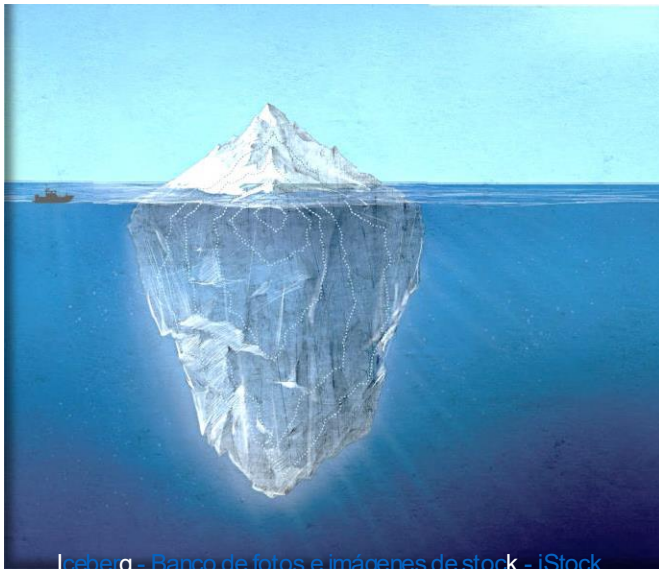
**Principal reto empresarial que decide
el futuro del Negocio de Familia.**



- ! 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

Notas aclaratorias

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?

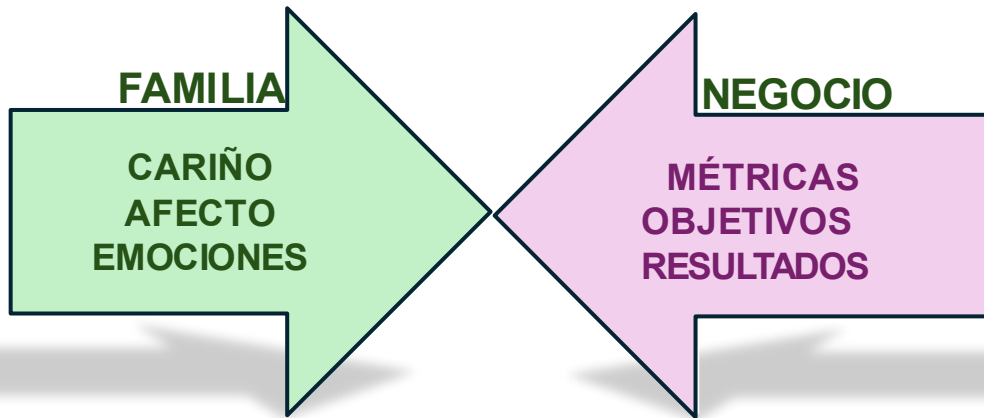
- **No se planifica (o se planifica tarde).**
- **No hay reglas claras y se amplifican conflictos latentes.**
- **Falta de gobernanza institucional.**
- **Sucesores sin preparación, mentoría o proceso transicional.**

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](#)



¿Por qué requiere planificación la sucesión en el negocio de familia?

SUCESIÓN \neq 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.



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 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.

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.

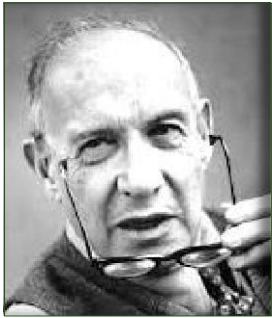
Sucesión administrativa:

- 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*.

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 falta de atención?

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

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.

Elementos esenciales en una sucesión administrativa exitosa

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 \neq 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.**

Impacto del ego en la sucesión administrativa en el negocio de familia



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 los 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.



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 liderato
 - **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 riesgos 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?*
 - *¿Ysi no están listos?*
 - *¿Ysi no mantienen lo que hice?*
 - *¿Ysi el negocio fracasa?*
 - *¿Ysi me hacen invisible en mi negocio?*
 - *¿Ysi dejo de ser necesario?*
 - *¿Ysi no cuidan mi negocio como yo lo cuido?*
 - *¿Ysi 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 progresa 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 liderazgo 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.



Y...¿si no se ha planificado una sucesión?

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.



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.



CAMARA DE COMERCIO
DE PUERTO RICO

Gobernanza Protegiendo la Familia de la Familia



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



‘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.

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

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.

Entendiendo el negocio de familia: Modelo de los tres círculos



<https://es.slideshare.net/SanchezCrespo/05-el-cambio-generacional>

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 círculos
diagnostica la complejidad; la
Gobernanza es el tratamiento.

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

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)

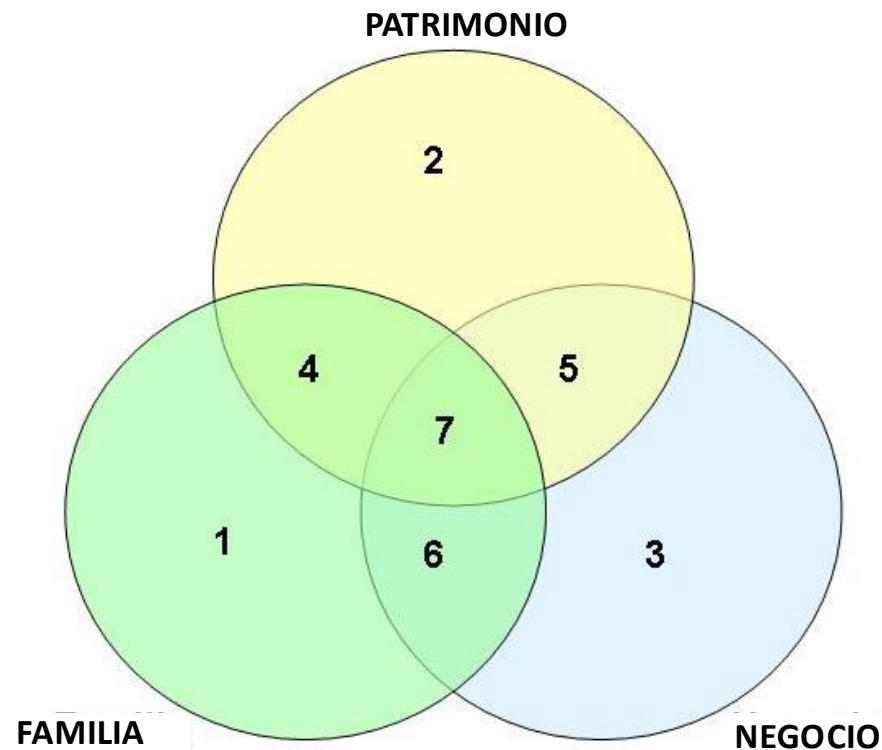
- Visión
- Valores
- Legal
- Acciones
- Junta de Directores
- Junta Asesora
- Acuerdos de Accionistas
- Estructuras de Gobernanza
- Liquidez
- Capital
- Transición
- Desempeño
- Participación

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.**



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?



¿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.**



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.

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.



Gobernanza y Gerencia se entrelazan





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 y protocolo de 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



¿Qué habilita la Gobernanza en el negocio de familia?

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.



Sobre el Protocolo de familia

El Protocolo de la Familia

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

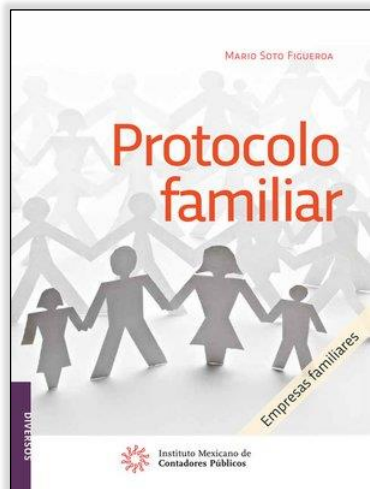
El protocolo de familia transforma una empresa dependiente de personas en una organización sustentada por normas, reglas e instituciones.

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.

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.

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

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.



PROTOCOLO: Elaboración del proceso

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.*



Salvedad...

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.



¿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.**



CAMARA DE COMERCIO
DE PUERTO RICO

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

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**.

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



Sucesión, Institucionalidad y Continuidad

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.



Institucionalidad y continuidad

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

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

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.



**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.

- | | |
|-------------------|---------------------|
| ✓ <i>Familia</i> | ✓ <i>Educación</i> |
| ✓ <i>Religión</i> | ✓ <i>Ejército</i> |
| ✓ <i>Estado</i> | ✓ <i>Propiedad</i> |
| ✓ <i>Mercado</i> | ✓ <i>Matrimonio</i> |
| ✓ <i>Derecho</i> | ✓ <i>Comercio</i> |



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**



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



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

¿Qué es la institucionalización?

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.*



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



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

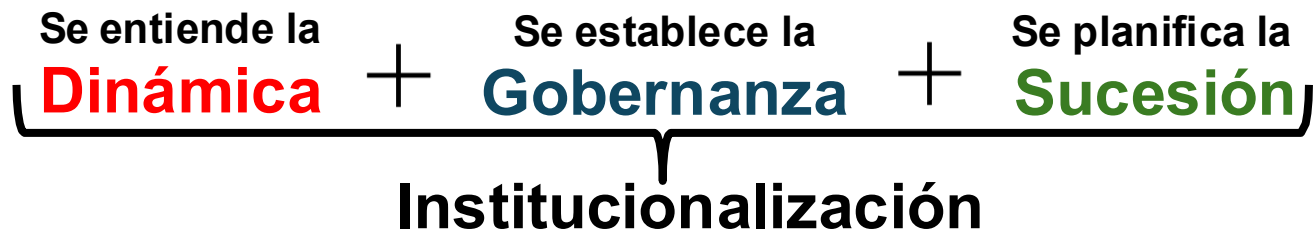
- Protección de familia
- ¿Qué es Gobernanza?
- Tres baluartes
- Protocolo de Familia
- Gobernanza y Sucesión

Institucionalización

29 de abril de 2026

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

¿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.



¿Qué es la institucionalización en el negocio 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.



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.*



Dimensión de la institucionalidad

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.*



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.



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.**

Manuel Morales, Jr.

Presidente Comité Negocios de Familia y
Expresidente CCPR



@ mmjrpr@outlook.com

📞 787-399-1379

- Empresario, asesor estratégico, autor y profesor con amplia experiencia en el crecimiento, desarrollo, y gobernanza de empresas familiares. Fundador de seis negocios exitosos en distintos sectores empresariales ha dedicado su trayectoria a entender, fortalecer e impulsar el empresariado de familia como motor del desarrollo económico y cohesión social en Puerto Rico.
- Su trabajo se centra en acompañar a empresas familiares en procesos de profesionalización, institucionalización y transición generacional integrando las dimensiones patrimoniales y estratégicas del cliente. Desde su experiencia práctica y académica promueve la adopción de modelos de gobernanza que equilibren lealtad familiar, meritocracia y sostenibilidad empresarial para lograr continuidad multigeneracional.
- Enfatiza la formulación de políticas públicas orientadas a revertir la desindustrialización y fomentar una terciarización de alta productividad con énfasis en la innovación, formación gerencial y creación de instituciones que impulsen el desarrollo endógeno. Sus propuestas han sido compartidas en foros empresariales y académicos así como en espacios de colaboración en el sector público.



¡GRACIAS!

CAMARA DE COMERCIO
DE PUERTO RICO



Síguenos en:     

camarapr.org #camaristaenaccion