

## Sector empresarial de familia: Principal recurso económico, motor de crecimiento y propulsor de mejor calidad de vida

Manuel Morales, Jr. <sup>1</sup>

### Ensayo

#### Resumen

El ensayo se centra en el rol del sector empresarial de familia como principal recurso económico de Puerto Rico, crucial para la recuperación. Siendo soslayado en estrategias de crecimiento y desarrollo por tres cuartos de siglo, mantiene el 96% de los establecimientos comerciales, genera 45% de los empleos y 44% de la nómina total pagada. Como resultado de la histórica apatía de los gobiernos en expandir mediante medidas institucionales de respaldo el sector genera sólo el 9% del Producto Interno Bruto. El escrito expone que los negocios familiares (PYMEs), igual que los negocios y empresa de familia, son complejos, frágiles, delicados y adolecen de respaldo institucional, política pública y legislación favorable. El trabajo concluye recomendando, entre otras, la creación de una entidad gubernamental cuyo propósito, visión y misión se centren en establecer y adelantar medidas institucionales positivas hacia el sector.

**JEL:** D22, L25, L26.

Palabras clave: Negocios familiares, Crecimiento económico, Pequeñas y medianas Empresas (PYMES)

---

<sup>1</sup> Recibió su Maestría en Administración de Empresas de New York University. Fundador de seis negocios familiares exitosos. Ha sido miembro de la Junta de Directores en cuatro empresas de familia. Fungió como presidente de la Cámara de Comercio de Puerto Rico. Profesor Facultad de Empresas UIA-Metro.

Cada negocio de familia tiene su historia. Es una historia que comienza como una chispa empresarial, una visión hacia el futuro y la determinación de convertir la visión en una realidad. Es la historia de un fundador que se atrevió a soñar y superó riesgos para convertir su sueño en realidad. Es una historia de mucho trabajo, esfuerzo, perseverancia y de incontables horas construyendo algo de la nada. Es una historia de éxitos y fracasos, de adversidades y de triunfos. (Mestry, 2023)

El sector empresarial privado de Puerto Rico ha sido catalogado por destacados economistas como ‘muy pequeño’ con gobiernos que ‘tienen que ser más amistosos’ a los negocios domésticos:

“Puerto Rico tiene un sector empresarial privado muy pequeño”. (Bosworth, 2008)

“...el gobierno de Puerto Rico ha jugado un rol importante en la actividad económica interviniendo en las actividades económicas para compensar la insuficiencia del sector privado...” (Maldonado-Bear, 2004)

“...el sorprendente estado subdesarrollado del sector privado puertorriqueño apoya la opinión de que Puerto Rico sufre de un clima empresarial inhóspito que se acentúa en el sector privado...”. (Davis, Rivera-Batiz, 2008)

“...sobreponerse a la difícil situación que caracteriza la economía de la isla requiere crecimiento económico...lo que significa que el gobierno tiene que ser más amistoso hacia su sector empresarial, incluyendo la remoción de reglamentaciones costosas que afligen el mercado laboral...” (Krueger 2015)

Es oportuno sugerir que el sector empresarial de familia, como proxy del sector privado, presenta la iniciativa apropiada para liderar el tan necesitado crecimiento que tantos invocan para Puerto Rico sin presentar solución a su reclamo. El sector empresarial de familia ofrece capacidad en la creación de empleos, permanencia, prudencia financiera, competitividad, visión a largo plazo, eslabonamientos, continuidad, agilidad decisional y resiliencia. Por sus varios atributos tiene la capacidad y el potencial para ser el puntal en la recuperación económica tan necesaria. Con planificación, respaldo institucional, buena gobernanza y profesionalización el sector empresarial de familia puede generar capacidad productiva y eslabonamientos interindustriales que agilizarán y dinamizarán nuestro crecimiento económico.

La medición del rol y la relativa importancia del sector empresarial de familia en Puerto Rico se refleja en el informe sobre el impacto de las PYMEs en Puerto Rico publicado por el Departamento de Desarrollo Económico y Comercio. En febrero de 2024 se publicó el más reciente informe con data para el año fiscal 2021. El documento presentó el siguiente perfil para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) el cual utilizamos como proxy ya que los micro, pequeños y medianos negocios son negocios familiares. Recordemos que detrás de cada negocio pequeño hay una familia.

### PERFIL DE LAS PYMES 2021

Definición	Clasificación por empleo y ventas*	Unidades	%	Empleos	%	Promedio empleos
<b>Micros</b>	<b>1 - 7 empleados; menos de \$500k</b>	<b>31,595</b>	<b>72%</b>	<b>87,547</b>	<b>29%</b>	<b>2.8</b>
<b>Pequeñas</b>	<b>8 - 25 empleados; menos de \$3MM</b>	<b>9,962</b>	<b>23%</b>	<b>133,547</b>	<b>44%</b>	<b>13.4</b>
<b>Medianas</b>	<b>26 - 50 empleados; menos de \$10MM</b>	<b>2,405</b>	<b>5%</b>	<b>84,034</b>	<b>27%</b>	<b>34.9</b>
		<b>43,962</b>		<b>305,128</b>		
	<b>Total economía:</b>	<b>46,034</b>		<b>684,144**</b>		
	<b>% PYMES del total</b>	<b>95.5%</b>		<b>44.6%</b>		

\* Criterios Ley 62 de 2014 estableciendo clasificaciones como PYME a negocios pequeños en Puerto Rico.  
 \*\* Total de empleos privados en Puerto Rico bajo los programas del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos que reportan seguro por desempleo.  
 Fuente: DDEC, Informe Anual sobre las PyMEs Año 2021 - Ley Núm. 62-2014 8 de febrero de 2024

De la tabla se desprende que para el año fiscal 2021 el sector empresarial de familia con menos de 50 empleados constituyó el 95.5% del total de establecimientos comerciales en Puerto Rico, generando 305,321 o el 44.6% de los empleos en el sector privado no agrícola y nómina de \$8,000,172,130, un 44.4% del total pagado ese año. Por otro lado, aun cuando el total de 43,962 negocios PYME pudiera aparentar ser una cantidad importante de entes comerciales, aportan sólo el 8.8% del Producto Interno Bruto (PIB). Al compararse con sus pares en otras jurisdicciones su productividad está muy por debajo de otras economías en desarrollo. La Organización Mundial del Comercio (WTO por su nombre en inglés) ha estimado que “las PYMEs formales aportan hasta el 40% del ingreso nacional (PIB) en las economías emergentes (Banco Mundial, 2022), lo que pone de manifiesto la magnitud y la escala de sus efectos”. (OMC/WTO, 2022.)

Tienen entonces nuestras PYMEs, o negocios familiares, mucho espacio para mejorar su productividad. Más relevante aún, cuando se presentan en el contexto de la métrica por cada 100,000 habitantes, el sector empresarial de familia en Puerto Rico se encuentra muy rezagado en su cuantía al compararse con jurisdicciones de población similar en los Estados Unidos y con países en desarrollo de América Latina:

### PYMES POR CADA 100,000 HABITANTES Puerto Rico, estados EUA, países LATAM 2021 - 2022

Estado/País	Población	# de PYMES	PYMES/ 100,000 pobl.
Puerto Rico	3,201,691	43,962	<b>1,374</b>
<b>Estados</b>			
Iowa	3,271,616	272,465	8,332
Nevada	3,190,369	312,702	9,803
Arkansas	3,011,524	268,244	8,912
Kansas	2,937,880	256,287	8,717
Mississippi	2,961,279	266,385	8,965
<b>Países</b>			
México	128,455,567	4,170,755	3,245
Colombia	52,085,168	1,605,481	3,087
Chile	19,629,590	990,532	5,064
Rep. Dominicana	11,332,972	1,400,000	12,389
Costa Rica	5,212,173	390,220	7,504
Estados Unidos	331,449,281	33,185,550	10,014

2023 Small Business Profiles for the States, Territories, and Nation – Office of Advocacy (sba.gov)

[https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401\\_MIPymes\\_Colombia-1.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MIPymes_Colombia-1.pdf)

(81) ¿Quién es una Pymes en Chile? el 98,76% de las empresas. | LinkedIn

Boletín-MIPYMES-2020.pdf (dgti.gov.do)

Panorama Digital de las MIPymes de América Latina 2021 (seia.org)

En Puerto Rico el continuo desinterés y dejadez para fortalecer nuestro sector empresarial de familia durante las últimas ocho décadas ha causado que hoy tengamos, entre otros:

- inversión local indigente
- fuga de capital nativo
- insuficiente crecimiento económico
- falta de nuevas plazas de empleo
- emigración del sector laboral productivo
- pobre tasa de participación laboral
- permanencia de la pobreza
- falta de eslabonamientos interindustriales

### **Un poco de historia**

Desde 1950 distinguidos economistas como Perloff, Baquero, Descartes, Tobin, Kreps, Dietz, Curet-Cuevas, Catalá Oliveras, Irizarry Mora, Fuentes-Ramírez, Stiglitz, Krueger y otros, locales e internacionales, han señalado las limitaciones que impone a nuestro crecimiento económico la monoindustrialización vertical creada por el modelo de exportación de la manufactura de capital ausentista y por la falta institucional de ‘engrasar los ejes de la carreta’ económica boricua para un funcionamiento robusto, ágil y resiliente. Durante las últimas cinco décadas el crecimiento y productividad de la economía puertorriqueña ha mermado. No sólo por falta de efectividad en el modelo histórico de industrialización por invitación sino por la ausencia de iniciativas y confianza por parte de los sectores institucionales en motivar, fortalecer y acrecentar la capacidad del segmento privado en general y del sector empresarial de familia en particular.

Por otro lado, la penetración del gobierno en la economía creció continuamente desde los comienzos del programa de desarrollo en la década de 1940. Complementó su rol de promotor de crecimiento a uno de propietario y operador de actividades económicas cuya productividad fue menor que la de otros sectores de la economía. (Curet-Cuevas, 1986) Durante las últimas dos décadas, por su deslucida administración y operación de entidades poco productivas y utilización de recursos humanos, comenzó a reducir su intervención. Es pertinente entonces proponer que en los sectores privado, profesional, gubernamental y legislativo de Puerto Rico existe desconocimiento, desinterés e indiferencia hacia la necesidad de tener una capacidad productiva puertorriqueña robusta centrada en el emprendimiento y empresarismo del sector empresarial de familia y su tradicional pujanza.

Así las cosas, ante la importancia de la falta de cambios institucionales y crecimiento económico en Puerto Rico, Edwin Irizarry Mora indicó que

“para el año 2021 la capacidad productiva del país se había contraído en una quinta parte (20%) y el número de personas empleadas, según la Encuesta de Vivienda del Departamento del Trabajo, reducido en más de doscientos veinticinco mil (225,000), una caída también cercana al 20%. En otras palabras, luego de 15 años de profunda contracción macroeconómica, el tamaño de la economía puertorriqueña era considerablemente menor que a comienzos del siglo XXI.”  
(Irizarry Mora, 2023)

Concurre el economista José J. Villamil quien expresara:

“No existe una hoja de ruta para el período post-reconstrucción y es muy necesaria. Puerto Rico tiene muchos aspectos positivos, pero está muy claro, sin embargo, que la clase política no está dispuesta a devolver a Puerto Rico a un camino de crecimiento económico sostenible”. (Villamil, 2023)

Aun cuando las experiencias, conocimientos, iniciativas, tesón y capital del sector empresarial de familia son vitales para nuestro progreso los mismos, acaso por su baja productividad, han sido soslayados por décadas en programas y estrategias de crecimiento y desarrollo económico. El modelo de modernización por invitación establecido en la década 1940 para la industrialización de la isla no consideró, por su entonces inexistencia, el emprendimiento, empresarismo y capital de negocios de familia en las estrategias para transformar la isla. Tampoco materializó el entonces nuevo modelo eslabonamientos interindustriales que fomentaran la interdependencia y la integración del sector empresarial de familia al recio ímpetu económico e industrial generado por las corporaciones foráneas invitadas. No se entendió que era necesario, para lograr el deseado crecimiento económico integrar sectores locales a los sistemas de suministro de las industrias invitadas para fortalecer la economía interna ante la emergente actividad industrial foránea.

Las estrategias del modelo de invitación no se atemperaron con el paso del tiempo a los dramáticos cambios radicales y cambiantes en la economía global limitando así nuestra competitividad y restringiendo el interés y la necesidad en lograr capacidad productiva criolla. Complicando la situación en Puerto Rico existe, desde la década de 1990, apatía por administraciones gubernamentales en establecer nuevas medidas institucionales para promover el crecimiento y desarrollo del sector empresarial de familia en la isla. En aquella década se tomaron decisiones para coartar el crecimiento del sector privado puertorriqueño centrando el andamiaje gubernamental para el desarrollo de la economía hacia industrias de capital intensivo relegando la actividad empresarial doméstica a un segundo y tercer plano.

El Fondo Monetario Internacional ha presentado documentación y comentado sobre dependencia en inversión foránea

“...La dependencia en inversión foránea refleja debilidad institucional. La política pública para países en desarrollo debe enfocarse en mejorar el clima de inversión de todo tipo de capital, doméstico al igual que foráneo... (Loungani, 2001)

### **Un repaso del pasado**

Tenemos que superar los disloques, retos y desafíos impuestos por la desarticulación institucional hacia el sector empresarial de familia, nuestro principal recurso económico y motor de crecimiento, el cual, durante décadas, ha sido truncado por las imposiciones de un modelo de industrialización y un ente promotor que impidieron, impiden e impedirán lograr sectores industriales y agrícolas locales robustos con encadenamientos, capacidad productiva, crecimiento y desarrollo económico endógeno real.

En 1984 Eliezer Curet-Cuevas en su libro, *Development Policies for Small Countries: The Case of Puerto Rico*, encapsuló la problemática puertorriqueña de la siguiente manera:

“...el fracaso de lograr levantar una clase empresarial nativa en suficientes números para ser capaz de influenciar el curso de la actividad económica y una amplia base de empresas de capital local no se ha creado...El impacto de esta dependencia ha sido más pronunciada por la confianza del gobierno en transferencias de fondos federales para financiar sus actividades, lo cual coarta su poder decisional.” (Curet-Cuevas, 1984)

Según Francisco Catalá Oliveras:

“...Nunca, en ningún lugar el mundo, el establecimiento de enclaves de inversión directa externa ha conducido al desarrollo sostenible. Pueden generar auge pasajero, pero el resultado neto siempre es el mismo: injusta distribución de los ingresos, emisión de excedentes hacia el exterior, insuficiencia en la generación de empleos y externalización de costos que se traduce en un gran peso fiscal” (Catalá Oliveras, 2016)

En el compendio Brookings-Centro para la Nueva Economía de 2008 sus autores expresaron:

“Puerto Rico tiene un sector empresarial privado muy pequeño. En su búsqueda de grandes corporaciones multinacionales del continente, el gobierno ha asfixiado el desarrollo de la economía empresarial local y desalentado el desarrollo de los eslabonamientos entre firmas extranjeras y locales que normalmente hacen que la búsqueda de inversión directa extranjera sea una parte deseable de una estrategia de promoción del crecimiento.” (Bosworth, 2008)

Sobre el tamaño y falta de mayor participación del sector empresarial en nuestra economía Rita Maldonado-Bear escribió:

“... desde los comienzos del proceso de desarrollo económico, el gobierno de Puerto Rico ha jugado un papel importante en la actividad económica interviniendo en las actividades económicas para compensar la insuficiencia del sector privado. La intervención económica, administrativa y política del gobierno de Puerto Rico fue un factor determinante de gran importancia en el curso del desarrollo económico del país ...” (Maldonado-Bear, 2004)

En el libro sobre la economía de Puerto Rico que compilara el Centro Para la Nueva Economía en 2008, los economistas Steven J. Davis y Luis A. Rivera-Batiz en el capítulo seis, bajo el título ‘El clima para el desarrollo empresarial y el crecimiento del empleo’ concluyen:

“el sorprendente estado subdesarrollado del sector privado puertorriqueño apoya la opinión de que Puerto Rico sufre de un clima empresarial inhóspito que se acentúa en el sector privado”. (Davis, S.J. , Rivera-Batiz, L.A. 2008)

Anne Krueger, en el análisis de su estudio sobre la situación económica de la isla en 2015 recomendó que Puerto Rico tiene que:

“...sobreponerse a la difícil situación que caracteriza la economía de la isla requiere crecimiento económico...lo que significa que el gobierno tiene que ser más amistoso hacia su sector empresarial, incluyendo la remoción de reglamentaciones costosas que afligen el mercado laboral...” (Krueger, A.O., 2015)

La situación se mantiene igual hoy, décadas después, truncando el surgimiento de cambios institucionales de respaldo y fortalecimiento a un sector privado, potencialmente mucho más extenso y vigoroso, que nutra la capacidad productiva puertorriqueña logrando salir del estancamiento que caracteriza nuestra economía hace más de tres décadas.

Rivera Negrón e Hidalgo González lo expusieron de la siguiente manera:

“...la transición entre las etapas del proyecto de industrialización provocó un abandono sistemático de la clase empresarial nativa de pequeños y medianos empresarios. Al estar tan debilitados por el énfasis provisto a las grandes empresas extranjeras...este sector se ve imposibilitado de sostener el país ante los embates internos y externos.” (Rivera Negrón, 2020)

### **Rol del sector empresarial de familia**

En todas las economías del mundo el sector empresarial de familia ha probado ser fundamental para la coordinación y realización de una economía robusta. Tienen un rol de prominencia en el conjunto de iniciativas y programas para lograr progreso y prosperidad. Contribuyen, de manera significativa, a expandir el sector empresarial privado del país, la capacidad productiva, la creación de empleos, impulso a la innovación y a mejorar la calidad de vida. No así en Puerto Rico. Durante más de medio siglo la apatía de nuestras administraciones gubernamentales a cambios institucionales positivos hacia el sector empresarial de familia ha restringido, de manera contundente, el desempeño económico endógeno de Puerto Rico. Ante la pérdida, falta de redefinición e interés por nuestra capacidad competitiva para contrarrestar los dramáticos cambios sociales, económicos, políticos, geopolíticos y tecnológicos gestándose en el planeta comenzamos a retroceder en nuestro hasta entonces reconocido y emulado crecimiento y desarrollo económico.

Claudia Delbrey Ortiz describió la situación de la siguiente manera:

“...los subsidios de infraestructura, las exenciones contributivas y otras concesiones por parte del gobierno dieron a las empresas norteamericanas una mayor ventaja sobre las locales...estas medidas provocaron el colapso de compañías locales...Este proceso, en vez de poner más capital en manos puertorriqueñas tuvo como resultado la sustitución de capital nativo por estadounidense haciendo una aportación fundamental a la debilidad estructural de la economía...” (Delbrey Ortiz, s.f.)

Las iniciativas, tesón, capital y empresarismo de familia son esenciales para lograr un Puerto Rico con crecimiento económico propio. Sin embargo, históricamente nuestras instituciones y, en gran medida el sector privado, han soslayado este crucial recurso económico en estrategias y programas de crecimiento y desarrollo. Se hace necesario, entonces, llevar de manera formal y estructurada a la atención del gobierno, del sector privado y de la ciudadanía el rol, el potencial, la relevancia e importancia del sector empresarial de familia para fortalecer, como motor de crecimiento, nuestra actividad económica doméstica. La presencia activa de un sector empresarial de familia nativo es importante en la creación e implantación de estrategias de programas de crecimiento y desarrollo económico para complementar la productividad de las robustas industrias foráneas de avanzada que distinguen la isla como importante centro global de manufactura.

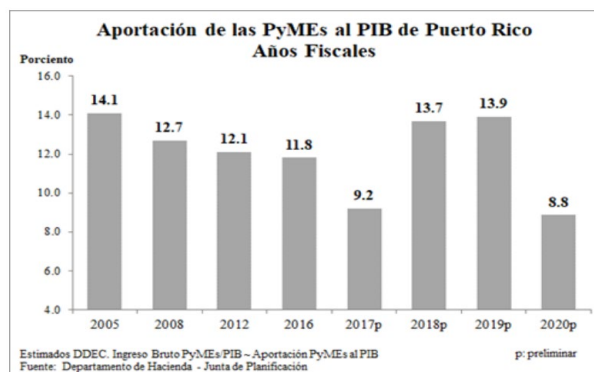
Crear y fortalecer una economía con capacidad industrial doméstica basada en el emprendimiento y empresarismo de familia requiere de una revaluación institucional junto a una combinación de interés, compromiso, conocimientos, estrategias, desarrollo de capacidades, educación, adiestramientos, innovación tecnológica, redes de colaboración y políticas gubernamentales efectivas. Con el respaldo y apoyo institucional adecuado el sector empresarial de familia, nuestro principal recurso económico, se convertiría en motor de crecimiento económico real y en el pilar fundamental de una economía interna robusta y resiliente. Fomentar un entorno institucional favorable para el desarrollo de este sector empresarial nativo se hace imperativo para asegurar el éxito económico y lograr una mejor calidad de vida para nuestro pueblo generando progreso real hacia el futuro.

### **El sector empresarial de familia y el PIB**

Según hemos apuntado, en Puerto Rico adolecemos de data e información para con la aportación del sector empresarial de familia al Producto Interno Bruto (PIB). Sí tenemos información para la aportación de las PYMEs o negocios familiares a esa métrica. El PIB es crucial para evaluar el estado de salud económica de un país midiendo el crecimiento económico, la aportación sectorial de los diferentes componentes de la actividad productiva, orientando políticas económicas, atrayendo inversiones y comparaciones para con el nivel de desarrollo entre países. Internacionalmente el papel del sector empresarial de familia en las economías es muy relevante por su importante peso relativo en la economía nacional. Las estadísticas hablan por sí solas: según estimados publicados por diferentes instituciones tanto a nivel internacional como estatal, las empresas familiares representan entre el 70 y 80% de las sociedades mercantiles, son responsables del 60% del empleo generado en el sector privado y de alrededor del 57% del Producto Interior Bruto (PIB). (Iturralde, 2021) El sector empresarial de familia ha impulsado la creación de empleos y fomentado el espíritu empresarial a lo largo del crecimiento y desarrollo económico de la humanidad.

La inmensa mayoría de ellas son PYMES o negocios familiares. Sin embargo, muchas figuran entre las empresas más grandes del mundo, como Walmart, Ford o Mars, que se mantienen bajo dirección y control de la familia fundadora. La influencia económica de sectores empresariales de familia en algunos países es muy destacada como en India (79%), España o México (ambas con un 70%). (Neufeld, D., 2023) El Informe Anual Sobre el Impacto de las PYMEs en Puerto Rico para el año fiscal 2021 publicado por el DDEC presenta información para con la aportación de ese tipo de negocio al PIB de la isla. La aportación de las PyMEs en la actividad económica es estimada mediante la proporción que representó el Ingreso Bruto de las Corporaciones (hasta un máximo de \$10MM estimado por el Departamento de Hacienda) del PIB de Puerto Rico y elevado al PIB, según los datos más recientes estimados provistos por la Junta de Planificación. (DDEC, 2021)





## Dimensiones del sector empresarial de familia

“Las PYMES no son versiones de menor tamaño de las grandes empresas. Su dinámica y organización interna es distinta, como también su dinámica empresarial, la forma de relacionarse con otros agentes económicos, con el gobierno, con suplidores y clientes. Inclusive con los empleados. Las PYMES son un fenómeno aparte de las grandes empresas y deben ser estudiadas como tal.” (UN - CEPAL 2022) Al considerar el sector empresarial de familia es necesario diferenciar entre ‘PYMEs o negocios familiares’ de ‘negocios y empresas de familia’, no sólo por su tamaño, organización y complejidad sino por su aportación al PIB y potencial en la mitigación de nuestro alto nivel de pobreza.

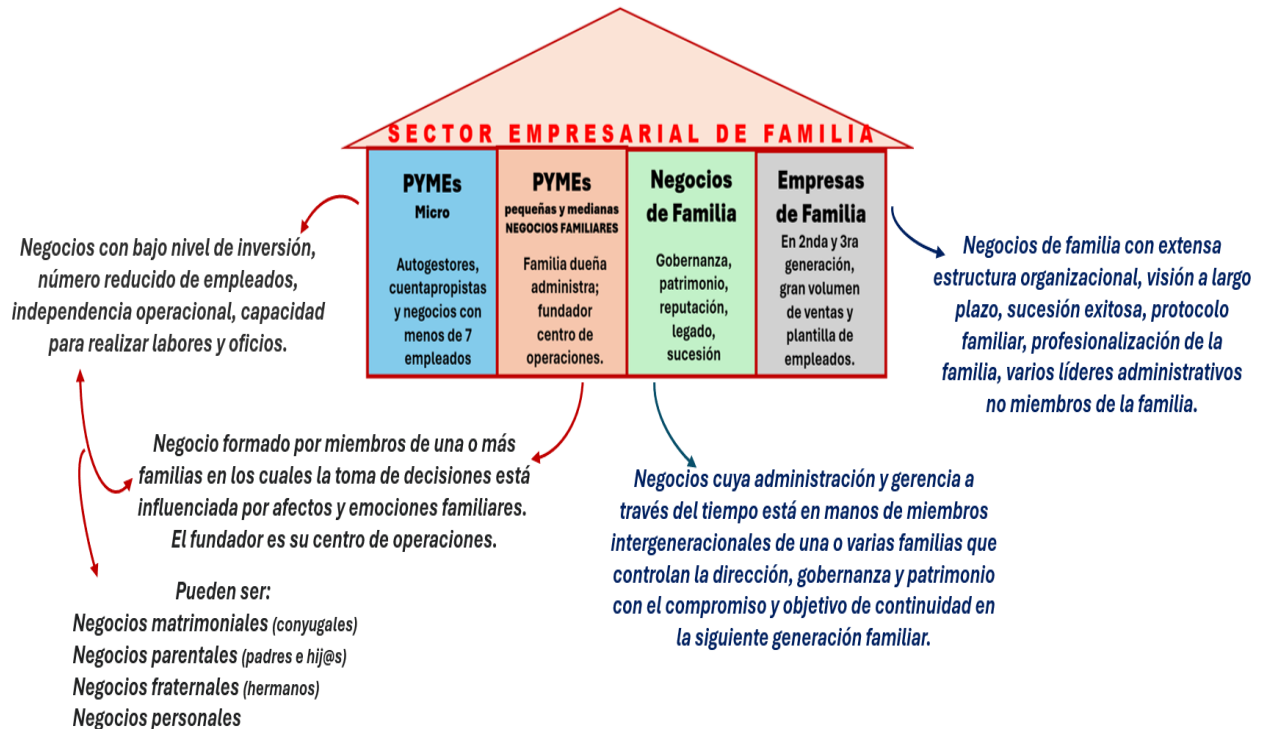
Una PYME o negocio familiar se asocia con actividades más pequeñas, menos formalizadas y con una visión más inmediata, mientras que un negocio o empresa de familia tiene mayor formalización, profesionalización y planificación a largo plazo, con el objetivo de preservar el legado familiar en la siguiente generación. El ordenamiento de negocios PYME, con origen en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), se establece en base a categorías de tamaño establecidas en cada país, por ley o reglamento, según las particularidades de la economía y sectores industriales con criterios centrándose en el número de empleados, ingresos anuales y otras métricas establecidas como apropiadas a su entorno económico por el país sede.

Las PYME son definidas por su tamaño y capacidad de operar en múltiples sectores, mientras que los negocios de familia se centran en el control familiar, la preservación del legado, tradición de valores y la sucesión intergeneracional. Según el resumen del Informe Anual sobre las PYMEs 2021 del DDEC el 90% de todas las organizaciones comerciales en la isla tienen menos de 50 empleados, promediando 14 empleados por establecimiento en la economía total y sólo 7 empleados promedio en los casi 44,000 negocios catalogados como PYMEs.

En el año fiscal 2021 el Informe presenta que el sector de la manufactura doméstica (criolla) contaba con 1,792 negocios de capital isleño representando el 4% del total de establecimientos comerciales en Puerto Rico en esa industria con promedio de 10 empleados por unidad. En su inmensa mayoría son negocios activos en la preparación de alimentos y bebidas. Sus eslabonamientos con la industria de la manufactura foránea (40%+ del PIB) son inexistentes.

Para visualizar el sector empresarial de familia en Puerto Rico es importante diferenciar los dos componentes principales del sector empresarial de familia en Puerto Rico: ‘PYMEs o negocios familiares’

de su contraparte ‘negocios y empresas de familia’. La categorización PYME es un ordenamiento internacional originado en la OCDE en el que cada país, por ley o reglamento, clasifica los pequeños y medianos negocios por su tamaño, usualmente el número de empleados y volumen de ventas. Se utilizan en todos los países otros variables complementando los anteriores.



Aunque no hay definición universal ni especificaciones legales o reglamentarias de lo que constituye un ‘negocio de familia’ (Poza, 2018; Colli, 2003) la siguiente es una aproximación aceptada: Negocio cuyo patrimonio y gobernanza está ejercido a través del tiempo por miembros intergeneracionales de una o varias familias que controlan la gobernanza, la administración y el patrimonio con el compromiso y objetivo de continuidad en manos de la siguiente generación.

La definición anterior está enmarcada por tres consideraciones:

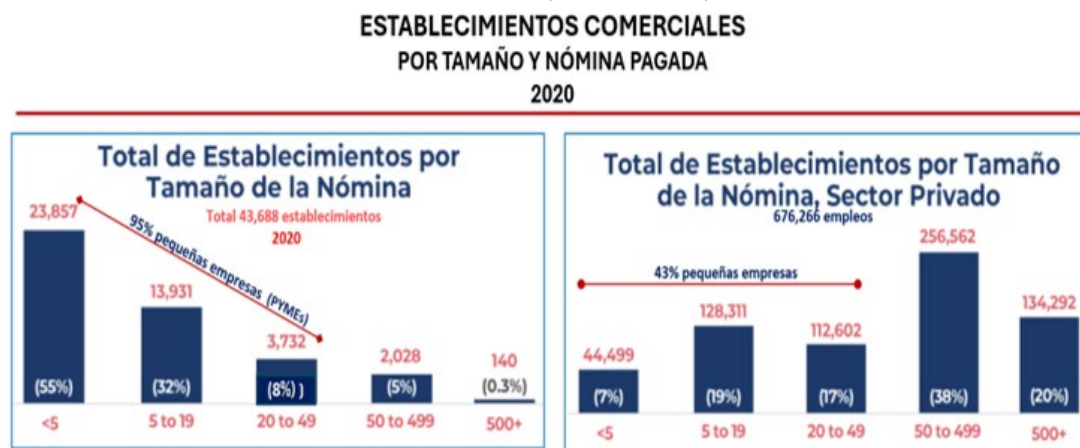
1. Una o varias familias en la administración, dirección y control;
2. Miembros de familia intergeneracionales activos en la gerencia y administración de la entidad, o sea, padres e hijos colaborando en el negocio;
3. Compromiso y objetivo de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación.

De lo anterior tenemos que, al considerar la diferencia entre la categorización de una PYME o ‘negocio familiar’ y la definición de un ‘negocio o empresa de familia’, de los tres elementos establecido en la definición aceptada de un ‘negocio de familia’, sólo uno es compartido por las PYMEs: una o varias familias en dirección y control. Los otros dos elementos centrales en la definición de un ‘negocio de familia’ no aplican a las PYMEs pues estas suelen no tener la duración presencial y/o permanencia (tiempo desde su fundación) en el mercado para cumplir con:

- (1) participación intergeneracional de la familia y
- (2) compromiso y objetivo de continuidad del negocio en la siguiente generación.

Ambas condiciones se establecen y definen por la relación de tiempo de vida del negocio en su mercado pues para contar con participación intergeneracional, en la inmensa mayoría de los casos, el tiempo de vida del negocio, tiene que ser en décadas desde su fundación, estableciendo la condición de legado y posible sucesión lo cual es indispensable en la definición de un negocio de familia. La esencia de la diferencia entre un negocio de familia y una PYME se encuentra en el hecho de que en los negocios de familia los intereses e identidad, valores y legado están circunscritos al deseo de continuidad con la próxima generación. Esto introduce un conjunto particular de desafíos y dinámicas que no se encuentran de manera expresa en las PYMEs.

En Puerto Rico la Ley 62 de 2014 estipula que la Compañía de Comercio y Exportación (hoy catalogada como industria emergente en un programa del DDEC) prepararía un informe comprensivo de la actividad PYME en la economía local. La data recopilada y la información presentada ofrece un entendimiento de esa actividad empresarial en la isla. Sin embargo, no se tiene disponible data e información para el segmento ‘negocios de familia’ similar a la presentada en el informe anual sobre las PYMEs del DDEC. Por otro lado, para el 2020 la Junta de Supervisión Fiscal con data suministrada por la Administración de Pequeños Negocios (SBA) publicó las siguientes relaciones de las cuales se puede extrapolar para tener una inferencia, estimado o aproximación del número de unidades y plantilla de empleo de ‘negocios de familia’ en Puerto Rico en 2020: (FOMB, 2020)



Los datos de la Junta de Supervisión Fiscal ofrecen que el número promedio de empleados por PYMEs (95% del total) es de 7 empleados. Al considerar los negocios en el rango de entre 50 y 499 (5% del total), el empleo promedio aumenta a 126 empleos y, en las entidades con plantilla laboral superior a 500 empleados (0.3% del total) el promedio de empleados asciende a 959. Se pudiera considerar que en Puerto Rico la inmensa mayoría de los ‘negocios de familia’ en nuestros tiempos se encuentran entre los PYMEs con entre 20 y 49 empleados y en la categoría de 50 a 499 empleados. Totalizan estos renglones unos 5,760 establecimientos.

Un estimado juicioso pudiera interpretar que los negocios de familia constituyen un 85% del total (4,896) con 75% del total de empleados (276,873). Así las cosas, el promedio de empleados de los ‘negocios de familia’ en la isla estaría cerca de 57 personas mientras que el promedio en PYMEs con menos de 25 empleados sería de unas 5 personas. ¿Qué se entiende por el vocablo ‘negocio de familia?’

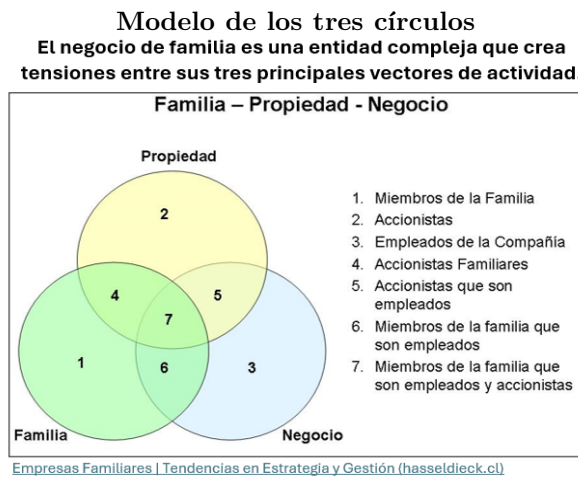
Se le adjudica a J.W. Marriott, Jr., presidente de la cadena de hoteles que lleva su nombre, la siguiente expresión: “Administrar con éxito el negocio de familia es una tarea monumental”. El pensamiento de Marriott es real pues este tipo de negocio experimenta retos internos complejos y muy particulares, caracterizados por laxitud e informalidad, conflictos y rencillas familiares, así como contratiempos y desafíos causados por la dinámica familiar. De manera simultánea confrontan los continuos retos del mercado competitivo en el que se desempeñan. El negocio de familia es una entidad elaborada, frágil y difícil de entender. La responsabilidad sobre la dirección, control y continuidad del negocio recae sobre el núcleo familiar. Confiados en una exitosa sucesión intergeneracional los negocios de familia son dirigidos por miembros de una misma familia mediante control de la gobernanza, administración, dirección y control del negocio. Sin embargo, la mayoría no entienden, o reconocen, que planificar la sucesión se logra a través del tiempo mediante un proceso formal el cual debe comenzar temprano en la vida del negocio.

El sector ‘negocio de familia,’ conlleva innumerables retos impuestos por la dinámica familiar (laxitud, informalidad, sucesión, conflictos emocionales, protocolo familiar, profesionalización, retos y desafíos intrafamiliares). Sin embargo, no contamos en Puerto Rico con algún tipo de entidad u organización que les eduque, adiestre, apoye y ayude a atemperar los impactos familiares adversos que caracterizan ese tipo de negocio. Negocios en donde la familia puede ser un gran amigo o enemigo del éxito presente y futuro. A diferencia de las empresas comerciales no familiares de corte capitalista que están guiadas exclusivamente por criterios económicos y objetivos de mercado, los cuales son, en ocasiones, oportunistas, en los negocios de familia existen unos objetivos, para cumplir con la sucesión generacional, de naturaleza no económica que miran el largo plazo. (Merono 2021)

En Puerto Rico se ha despertado un interés muy grande en la creación de emprendimientos. Tres tipo de emprendimientos se pueden identificar: subsistencia, tradicionales o tecnológicos. Por su parte, los emprendedores se pueden catalogar como innovadores, luchadores, imitadores, estudiosos o compradores. (Sugiharto, 2023) En Puerto Rico existen docenas de entidades que ofrecen información, orientación, educación, adiestramientos y consejos a los nuevos emprendimientos. La Fundación Echar Pa'lante presentó en una publicación más de tres docenas de incubadoras y aceleradoras que ofrecen servicios de apoyo y orientación, en su mayoría, de manera gratuita, a los emprendedores. Entre las organizaciones más conocidas que ofrecen ayuda a emprendedores están: Colmena 66, Fase 1, Expand, Centro para Puerto Rico, Banco de Desarrollo Económico, Invest PR, Parallel 18, Guayacán y la Fundación Familia Bravo. Es muy importante anotar que el ‘emprendedor’ se convierte en ‘empresario’ cuando su emprendimiento logra superar los retos de sus primeros años, establece presencia, crece, adquiere clientes y se organiza con continuo crecimiento. Es en esta transición en la cual los PYMEs se ‘desprenden’ de su pequeñez comenzando su camino de transición a convertirse en un negocio de familia.

La transición de emprendedor a empresario exitoso en un negocio de familia no es fácil. Requiere atributos diferentes a los que ayudaron su éxito en la evolución como PYME. Los nuevos empresarios necesitan respaldo, apoyo y ayuda de organizaciones similares a las que le dieron vida y sustento durante sus primeros esfuerzos de crecer y desarrollarse como PYME. Esas entidades no existen para comenzar a educar y adiestrar el ‘emprendedor’ en su rumbo a ‘empresario.’ Los retos y desafíos de un negocio de familia son muy distinto a los superados cuando fue una PYME.

Los tres sistemas intrínsecos que definen un negocio de familia son la propiedad (patrimonio), el negocio y la familia. El modelo de los tres círculos, establecido en la escuela de negocios de la Universidad de Harvard hacia finales de la década de 1970, presenta una interacción dinámica entre los tres sistemas característicos del negocio de familia cuyo conocimiento y entendimiento es necesario para continuar crecimiento y desarrollo armonioso del negocio:



En cada una de las áreas numeradas se generan diferentes tipos de interacciones en el día-a-día los cuales crean tensiones, rencillas y conflictos en el negocio. No resolverlos de manera armoniosa es una razón común para el fracaso de negocios o empresas de familia. Otra importante área para conocer y entender en la dirección y control de un negocio de familia la componen cuatro áreas de aprendizaje necesarias para administrar y dirigir el negocio de manera correcta.



Por otro lado, para lograr sana administración del negocio de familia se necesita, además, conocer obligaciones impuestas a la familia y a los principales oficiales administrativos:

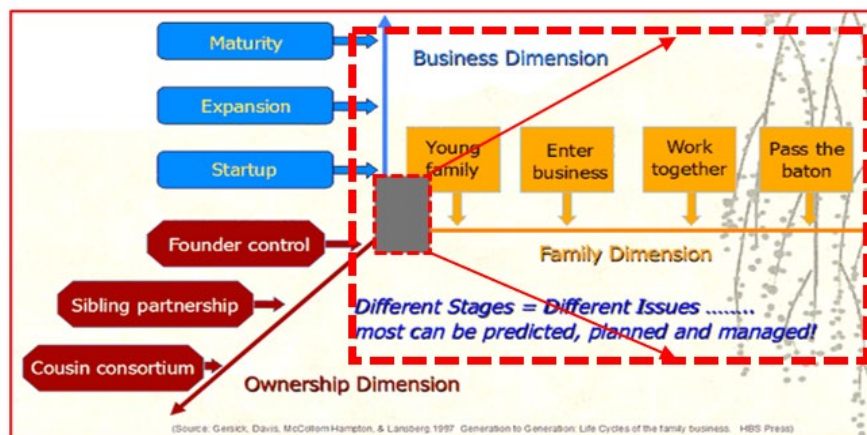
#### Ser miembro de la familia impone obligaciones

ROL	REQUISITOS	RESPON-SABILIDAD	REMUNE-RACIÓN
FAMILIA	Linaje/ Matrimonio	Propiedad (dueño)	Según protocolo
ACCIONISTA	Miembro de ma familia	Dirección y Control	Dividendos
DIRECTOR	Destrezas, Conocimientos Independencia Responsabilidad	Fiducia	Honorarios según la industria
EMPLEADO/ GERENTE	Cualificaciones	Desempeño de la posición	Sueldo según el mercado

[Kellogg School of Management: Build Your Legacy | Kellogg School of Management \(northwestern.edu\)](#)

Una cuarta área de vital importancia a conocer para la buena dirección, control y administración de un negocio en el sector empresas de familia es reconocer que con el tiempo los negocios se transforman. Requieren entonces de conocimientos muy distintos a los que desarrollaron como PYMEs y negocios de familia:

Con el tiempo los negocios de familia se transforman



[Succession planning Business Strategic planning, Business Cycle, template, company png | PNGEgg](#)

Cuando lo que comenzó como un negocio pequeño, sueño del fundador, tiene éxito y se transforma en una entidad extensa y compleja con una variedad de factores que impone superación de retos y desafíos en su desempeño se convierte en una entidad empresarial distinta a lo que fue el negocio en su origen y desarrollo. De igual

manera el estilo con que se dirige y controla el negocio debe transformarse hacia uno más profesional compartido por todos los miembros de la familia activos en el negocio mediante un proceso de gobernanza estratégica: un proceso de profesionalización que integra elementos de la gobernanza corporativa con políticas gerenciales de planificación y ejecución de estrategias operacionales.

## **Protocolo de Familia**

Para éxito en el largo plazo con armonía y colaboración es aconsejable el compromiso y el interés de la familia en preparar un Protocolo Familiar.

“...el proceso de preparar un protocolo familiar es acaso más importante que el contenido del documento...” (Montemerlo, 2011)

El Protocolo es un acuerdo formal entre los miembros de la familia dueña que dirige y administra un negocio. Aborda aspectos clave como la sucesión, la propiedad (patrimonio), el liderazgo, resolución de conflictos, política de dividendos, contratación de familiares y la relación entre la familia y el negocio. Su objetivo principal es proteger el negocio de conflictos familiares y tratar de garantizar continuidad armoniosa de las actividades empresariales hacia la próxima generación. El reto fundamental de los negocios de familia es mantener el progreso, la sucesión y su competitividad mientras que el protocolo familiar es un instrumento que atiende mantener relaciones armoniosas y colaborativas entre los familiares. Un desafío que impone el mantener las relaciones familiares fuera de controversias y interrupciones. El establecimiento de un proceso de protocolo de familia dota a las familias dueñas los mecanismos, estructuras y herramientas esenciales para facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, además se consigue una continuidad generacional.

Por otro lado, el protocolo familiar es un espacio otorgado a las familias para la reflexión y reorientación de los valores como empresa. Con la coordinación adecuada, se solucionan las dudas o temores de la familia para conseguir fundar un compromiso a largo plazo como empresa. Además, junto a asesores expertos se pueden tratar temas sensibles, conseguir una conciliación y ayuda a tomar una solución constructiva y neutral. Con un protocolo familiar implantado la empresa consolida el funcionamiento de su administración a través de una estrategia clara y fluida, Los accionistas se forman e informan bajo una gestión profesional. Este acuerdo es una herramienta que permite prevenir conflictos y provee soluciones. Además, logra que la familia dueña se anticipe a escenarios potencialmente problemáticos. Fundamentalmente, destaca por su capacidad de planificación ante relevos generacionales. (Protocolo Familiar, s.f.)

Los negocios de familia enfrentan desafíos únicos ante el encuentro de relaciones personales afectivas con los intereses empresariales y objetivos de un negocio. La falta de claridad en los roles y la toma de decisiones impulsadas por emociones. Estos factores pueden poner en riesgo la continuidad del negocio si no se ejecutan de manera adecuada. La profesionalización que representa un protocolo en el negocio de familia ayuda a mitigar riesgos al introducir estándares de dirección y control, de gerencia y administración que aseguren que el negocio funcione de manera eficiente e imparcial, orientada al éxito a largo plazo. Éxito en el negocio de familia no depende sólo de su participación en el mercado, competitividad, producto o servicio y rentabilidad. Depende también de la capacidad de la familia para trabajar junta de manera armoniosa y estructurada. Un Protocolo de Familia bien diseñado y adoptado puede ser clave para alcanzar el balance deseado permitiendo no sólo que el negocio sobreviva, sino que prospere a lo largo del tiempo.

El Protocolo Familiar es un proceso fundamental en el seno de los negocios de familia. Es preparado para establecer un marco de gobernanza que reglamente las relaciones familiares y

profesionales. El protocolo no sólo define las reglas para la gobernanza, gerencia, administración y sucesión del negocio, sino que, además, fomenta mediante la gobernanza estratégica los elementos de orden, disciplina y estructura esenciales para la continuidad y éxito de un negocio de familia.

### **Gobernanza Estratégica: Profesionalización de la familia dueña**

La profesionalización de la familia dueña es un factor tan importante que la existencia del negocio puede depender de ello. Dentro de este ámbito se desarrollan proyectos que buscan profesionalizar la gestión empresarial en todas sus facetas, cubriendo distintas áreas de competencia. (Sodor, 2016) El proceso de profesionalización del negocio no se logra por sueño o por deseo. Comienza con el Protocolo de Familia. Es crítico y necesario para el desarrollo exitoso de los negocios de familia y se logra con planificación, comprensión y el deseo de superar los retos y desafíos del negocio de familia. Genera un ambiente de cambio que abarca no sólo la mentalidad de cada uno de los miembros familiares y no familiares de la empresa, sino que cambios en objetivos y mejoras de estrategias, tecnologías, metodologías, cultura y procesos en el negocio.

El diccionario de la Real Academia Española, vigésima segunda edición, define ‘profesionalización’ como “dar carácter de profesión a una actividad, convertir a un aficionado en un profesional”. La palabra profesional se define como “una persona que ejerce una profesión por la que recibe una retribución”. La ‘profesionalización’ se define como el grado óptimo alcanzado por una organización cuando sus sistemas y metodologías de trabajo están bien desarrolladas y sistematizadas. Esto incluye diseñar acordé a los objetivos de la organización y someter a evaluación sus estructuras institucionales, sus métodos de administración, su planificación institucional y el manejo del personal”. (Luna, 2017)

La continuidad a través del tiempo, la consolidación, el crecimiento y el desarrollo del negocio de familia se logra profesionalizando la familia dueña mediante la alineación de objetivos empresariales y familiares mediante los procesos de la ‘gobernanza estratégica’. La Gobernanza Estratégica es un sistema de diez procesos que integra elementos de la ‘gobernanza corporativa’ (que se centra en estructuras y procesos de dirección y control en una organización) con el establecimiento de estrategias operacionales de gerencia con la gerencia y administración (que se enfocan en la planificación y ejecución de acciones para establecer objetivos y lograr resultados.)

La gobernanza estratégica es necesaria para apoyar el éxito y continuidad del negocio y de la familia dueña. Es esencial para que los negocios de familia aborden de manera formal y objetiva, con orden, disciplina y estructura la estabilidad, armonía y unificación de la familia en el negocio logrando un funcionamiento productivo y sostenible alejado de problemas y conflictos de familia.

La gobernanza estratégica profesionaliza la familia dando forma a la administración del negocio con orden, disciplina y estructura. La gobernanza estratégica define y establece:

- Objetivos, valores y dirección de la empresa
- Roles, responsabilidades y funciones
- Criterios para la permanencia de dirección y control;
- Procesos apropiados en la toma de decisiones;
- Maneras de resolver problemas familiares en el negocio.



En fin, todo negocio necesita Gobernanza y Gerencia, ya que estas definen la dirección y control del negocio, la competitividad y rentabilidad, la protección y continuidad del negocio, y que este se administre de manera correcta.

La interacción de la gobernanza y la gerencia en un negocio de familia se puede visualizar de la siguiente manera:



La Gobernanza Estratégica interrelaciona elementos de la gobernanza corporativa con políticas gerenciales de planificación y ejecución de estrategias operacionales. El sistema de profesionalización de la Gobernanza Estratégica consiste en diez procesos enfocados en profesionalizar y capacitar experiencias y conocimientos de la familia dueña para proteger, mantener y aumentar el valor, la competitividad y rentabilidad logrando la continuidad del negocio.

Los diez procesos del programa de Gobernanza Estratégica son:

1. Junta de directores o Asesores
2. La Familia dueña
3. Pilares de gobernanza
4. Mejores prácticas
5. Manejo de riesgo
6. Gerencia del desempeño
7. Políticas, procesos, sistemas
8. Cumplimiento
9. Planificación
10. El Futuro

## Conclusión

“La persistente presencia de la organización empresarial ‘negocios de familia’ es una demostración de su ‘eficiencia’ en el entorno de un marco institucional...”. (Colli, 2003). Sin embargo, en Puerto Rico, a través de tres cuartos de siglo, la actitud de apatía y dejadez hacia el sector empresarial de familia por los diferentes gobiernos y la falta de medidas institucionales de apoyo al sector pudiera estar enmarcada por la opinión o entendimiento de que este sector empresarial nativo es ineficiente al compararse con las industrias que por invitación caracterizan nuestra industria de manufactura.

El sector empresarial de familia es esencial como ente catalítico para el crecimiento de la economía de Puerto Rico, no sólo por su contribución al PIB y la creación de empleos, sino también por su capacidad para promover la estabilidad económica y social en el país, apoyo regional en sus comunidades y mitigación de pobreza. Los componentes del sector empresarial de familia enfrentan desafíos particulares a su tipo de negocio. No cuenta el sector con apoyo institucional adecuado. No tienen programas para la profesionalización de la familia. Están faltos de respaldo eficaz en su planificación estratégica que ayude al sector convertirse en una fuerza motriz positiva, fundamental para nuestro futuro económico.

Es de suma importancia revisitar el interés institucional del gobierno en este sector empresarial que puede producir mucho más a nuestra actividad económica con un marco gubernamental centrado en promover, ayudar, estimular, educar, adiestrar y profesionalizar el sector empresarial de familia.

Propuestas para lograr un estímulo al sector empresarial de familia y dirigir el país hacia un futuro económico halagador y mejor calidad de vida debieran estar centradas en:

1. Investigación, estudio y difusión del rol, relevancia, importancia y potencial del sector empresarial de familia en Puerto Rico.
2. Expansión en la proporción del Producto Interno Bruto generado por este sector.
3. Política pública que abogue por la protección y desarrollo del sector empresarial de familia mediante la creación de un Departamento de Comercio y una Administración de Fomento Comercial cuya visión y misión se centren en establecer y adelantar medidas institucionales positivas hacia el sector de pequeños empresarios y comerciantes.
4. Incluir un curso de ‘Negocios de Familia’ en el currículo ‘core’ de las universidades en Puerto Rico.
5. Creación de la Asociación del Sector Empresarial de Familia en Puerto Rico.

El desarrollo del sector empresarial de familia, componente importantísimo con cientos de miles de empleos y docenas de miles de establecimientos comerciales, adolece de un ente que le ofrezca respaldo, apoyo y ayuda institucional. Un programa de desarrollo del sector empresarial de familia funcional y operacional debiera estar centrado bajo un ente gubernamental con presencia y capacidad decisional propia. En la actualidad el desarrollo del sector de negocios PYMEs o negocios familiares, sin incluir los negocios o empresas de familia, está en el DDEC como un sector de ‘industrias emergentes’ compartiendo en una división operacional que promueve: juventud, artesanos, industria de cine, turismo médico y visas 5B.

El rol principal del DDEC es “fomentar una economía diversificada, multisectorial y basada en el conocimiento, orientada a la exportación e integrada a las cadenas de suministros globales; logrando una economía sostenible y atractiva para inversión y turismo”. (Propósito, s.f.) Siendo esto así, aleja del sector ‘negocios o empresas de familia’ respaldo institucional sin considerar la importancia de atender el crecimiento y desarrollo del sector hacia una mayor participación y productividad en nuestra actividad económica. Se requiere una entidad particular creada para estos propósitos como lo fueron el Departamento de Comercio (1960 – 1993), la Administración para el Fomento Comercial (1960 – 1993) y la Compañía de Comercio y Exportación (2003 – 2018). Las tres fueron centralizadas en una categoría, subordinadas como ‘industria emergente’ en el DDEC.

Tenemos data uniforme y recurrente para con el desempeño de las PYMEs en las publicaciones del Departamento de Desarrollo Económico y Comercio siguiendo reglamentación establecida para data e información de ese sector empresarial por la Ley 62 de 2014. Adolecemos de igual consideración para el sector negocios y empresas de familia el cual es un importante generador de empleos y de actividad económica. Un sector empresarial de familia robusto y con compromiso institucional del gobierno es esencial para el dinamismo y la estabilidad económica de Puerto Rico. Estas empresas no sólo pueden contribuir mucho más al PIB y a la creación de empleos, sino que ofrecen una base sólida para el desarrollo de un sector económico doméstico en el largo plazo con enfoque en la sostenibilidad y compromiso con las comunidades en las que están localizadas. Mejorando, de igual manera, la calidad de vida del país.

Las PYMEs y empresas familiares, al estar profundamente arraigadas en sus comunidades, también promueven un entorno más equitativo en términos de acceso a recursos y oportunidades locales y regionales. Este compromiso con la comunidad puede ayudar a reducir las desigualdades económicas y la pobreza proporcionando a las personas de bajos ingresos oportunidades de empleo y capacitación. Con el respaldo institucional adecuado la resiliencia, flexibilidad y capacidad de adaptación del sector empresarial de familia establecerán su papel como pilar fundamental en la estructura económica Puerto Rico, especialmente en tiempos de incertidumbre, crisis o disloques económicos.

El sector empresarial de familia tiene el potencial de ser un pilar esencial en el desarrollo económico de Puerto Rico. Contribuye al PIB, crea empleos, fomenta la cohesión social y refuerza la estabilidad económica de la isla. Sin embargo, también confronta desafíos considerables, como acceso a financiamiento, laxitud e informalidad, conflictos y rencillas familiares, falta de profesionalización, educación y adiestramiento además de las dificultades en establecer sucesión intergeneracional. Para maximizar su impacto positivo son necesarios cambios institucionales que faciliten el crecimiento de estos negocios, mejoren su acceso a capital, respaldo y apoyo profesionalizado en la dirección y control empresarial. Al hacerlo, el sector empresarial de familia desempeñará un papel central en la construcción de una economía más equitativa, sostenible y productiva con una mejor calidad de vida para nuestro pueblo.

## Referencias

Bosworth, B., Collins, S., & Soto-Class, M. (2008). Restablecer el crecimiento en Puerto Rico: Panorama y alternativas. Centro para la Nueva Economía.

Catalá Oliveras, F. (2016). La clase empresarial se ofusca en la exención contributiva. Sin comillas.

Colli, A. (2003). The history of the family business, 1850 – 2000. Cambridge University Press.

Curet-Cuevas, E. (1984). Development Policies for Small Countries: The Case of Puerto Rico (Thesis for the degree of Doctor of Philosophy). American University.

Curet-Cuevas, E. (1986). Puerto Rico: Development by integration to the U.S. Editorial Cultural.

Davis, S.J., & Rivera-Batiz, L.A. (2008). Steven J. in Bosworth, B., Collins, S., & Soto-Class, M. Restablecer el crecimiento en Puerto Rico: Panorama y alternativas. Centro para la Nueva Economía.

DDEC. (2021). Informe sobre el estado de situación de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Puerto Rico.

Delbrey Ortiz, C. (s.f.). Dependencia y estancamiento económico en Puerto Rico: Lo que debemos saber. Revista Jurídica Universidad de Puerto Rico.

FOMB. (2020). Ensayo: Pequeños Negocios y el COVID-19.

Irizarry Mora, E. (2023, ). Superar la incertidumbre y la dependencia económica. El Nuevo Día.

Iturralde, T., & Maseda, A. (2021). El corazón de la economía: la empresa familiar. Campusa.

Krueger, A. O. (2015,). Puerto Rico in crisis. Project Syndicate.

Loungani, P., & Razin, A. (2001). How beneficial is foreign direct investment for developing countries? Finance & Development, June 2001.

Luna Laguna, V.A., et al. (2017). La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México.

Maldonado-Bear, R. M. (2004). Eliezer Curet Cuevas. Economía política de Puerto Rico: 1950 a 2000. San Juan, Puerto Rico: Ediciones M.A.C. Revista De Ciencias Sociales, 13, 132–135.

Merono-Cerdán, A.L. (2021). La verdad sobre la longevidad de la empresa familiar, Empresas familiares centenarias en la región de Murcia.

Mestry, S. (2023). La historia del negocio de familia. Medium.

- Montemerlo, D., & Ward, J.L. (2011). The family constitution. Palgrave Macmillan.
- Neufeld, D. (2023). The influence of family-owned businesses, by share of GDP. Visual Capitalist.
- OMC/WTO. (2022). Organización Mundial del Comercio, Participación en el comercio de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de las economías en desarrollo.
- Poza, E.J., & Daugherty, M.S. (2018). Family business. Cengage Learning.
- Protocolo Familiar: en qué consiste (s.f.). Family Offices, Aspain11.
- Propósito. (s.f.). Visión y misión 2035. Departamento de Desarrollo Económico y Comercio.
- ¿Qué es la Profesionalización? (2011). Profesionalización en las PYMEs.
- Rivera Negrón, R., & Hidalgo González, C. (2020). Subyugados en las sombras del colonialismo: Crisis económica y fiscal en Puerto Rico, en La invisible crisis, Alexis Rodríguez Ramos (editor).
- Sodor, D. (2016). ¿Qué es la Profesionalización? Profesionalización en las PYMEs.
- Sugiharto, A. (2023). The 5 different types of entrepreneurs: Unlock your entrepreneurial potential to optimize performance and achieve success. Blockchain Founders Group.
- UN.CEPAL. (2022). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Villamil, J.J. (2023, 2 de marzo). Sin comillas, "La clase política no está dispuesta a devolver a Puerto Rico a un camino de crecimiento económico sostenible".