

# Negocios

**“No más de un 10% o 15% de las empresas familiares fundadas por un empresario avanza más allá de la tercera generación”.**

## COLUMNA

# Empresas familiares: las siete reglas de oro

**E**n casi todos los países -incluido Chile-, siete a nueve de cada 10 empresas son de propiedad y administración familiar. Aunque abundan más entre las pymes, también hay muchas empresas familiares grandes. Un tercio de las 500 más grandes de EE.UU. son controladas por familias. En Europa, ese porcentaje sube al 50%, y en Asia y Latinoamérica es de dos tercios, aproximadamente. Así, las empresas familiares son el verdadero motor de las economías en el mundo, aportando entre un 50% y 70% del PIB y del empleo en cada país.

Pese a su enorme importancia, hace sólo 25 años se inició el estudio de las empresas familiares en el mundo. Entre otras cosas, se ha descubierto que no más de un 10% o 15% de las empresas familiares fundadas por un empresario(a) avanza más allá de la tercera generación. Esto se debe a que las empresas familiares son



**Jon Martínez E.**

Profesor del ESE Business School, Universidad de los Andes.

más difíciles de manejar que las no familiares, porque a los desafíos competitivos propios del negocio se suman los temas y problemas de la familia dueña o controladora de la empresa. Hoy, entendemos la empresa familiar como un sistema compuesto por tres grupos de personas: los empleados de la empresa, sus dueños y los miembros de la familia. Estos grupos suelen ser interde-

pendientes y estar entrecruzados. Por ejemplo, el fundador puede ser dueño, máximo ejecutivo de la empresa y cabeza de la familia al mismo tiempo.

Sin embargo, hay muchas empresas familiares que se manejan muy bien y trascienden a través de las generaciones con éxito en los negocios y armonía en la familia. ¿Cómo lo hacen? Dentro de los muchos “secretos” del éxito, hay siete “reglas de oro”. Primero, hay que **manejar el sistema completo de la empresa familiar**, es decir, prestar atención a los tres grupos de personas, y no sólo a los que trabajan en la empresa. Considerar sólo los asuntos de la empresa y desatender los temas de familia y de propiedad puede ser peligroso a mediano y largo plazo.

La segunda regla es **tratar a la familia como familia y a la empresa como empresa**. En otras palabras, si bien hay que preocuparse de los temas familiares, éstos no deben mezclarse con los

temas de la empresa. La tercera es entender que **lo justo no es siempre igualitario y que la igualdad no es siempre justa**.

Esto se aplica especialmente a los cargos y remuneraciones de los familiares que trabajan en la empresa, los que dependerán de la capacidad y contribución de cada uno. En otras palabras, los hijos o nietos no pueden ganar todos lo mismo.

En cuarto lugar, **la sorpresa es el enemigo y la estructura es el amigo**. Esto significa que es fundamental que quienes dirijan la empresa informen y sean transparentes respecto de los resultados y problemas con los demás socios o accionistas familiares. Además, contar con una buena administración y un buen gobierno corporativo (directorio) es clave para profesionalizar la empresa.

La quinta regla es **promover un liderazgo fuerte y evitar las decisiones unánimes**. Ante decisiones cruciales de la empresa, es

importante que los líderes puedan decidir. Muchas veces las decisiones por unanimidad de un grupo de hermanos o primos pueden paralizar la empresa y hacerla perder oportunidades.

En sexto lugar, **el dinero es importante, pero no debe ser decisivo**. Los dividendos o retiros son el justo premio para los dueños, pero no deben hacer que la empresa familiar pierda competitividad por no reinvertir lo suficiente. Los dividendos deben “endulzar” las vidas de los familiares dueños, pero no sostenerla. Desde el momento en que la familia vive de ellos, la empresa está en peligro, porque las familias suelen crecer más rápido que las empresas.

Por último, **“profesionalice” su familia**. La familia empresaria también debe ser muy profesional, y para ello es clave planificar su futuro y crear instituciones tales como el consejo de familia y el protocolo, con reglas claras para temas como la entrada y salida de la empresa familiar.



## POSTGRADOS

**FACULTAD DE RECURSOS NATURALES Y MEDICINA VETERINARIA**  
 Magíster en Ciencias Médico-Veterinarias, Mención Animales de Compañía  
 Magíster en Medicina Productiva de Rumiantes  
 Magíster en Ciencias Agronómicas  
 Diplomado en Medicina Interna de Animales de Compañía  
 Diplomado en Gestión y Marketing para Clínicas Veterinarias  
 Diplomado en Cirugía y Cuidados Intensivos  
 Diplomado en Postcosecha de Frutas y Hortalizas  
 Diplomado en Sistemas de Aseguramiento y Gestión de Calidad e Inocuidad en la Industria Alimentaria  
 Diplomado en Producción, Comercialización y Certificación de Fruta Orgánica  
 Diplomado en Gestión Financiera en la Empresa Agrícola  
 Diplomado en Conservación y Manejo de Fauna Silvestre  
 Diplomado en Asistencia Técnica de Planteles Ovinos  
 Diplomado en Producción Ovina  
 Diplomado en Medicina de Animales Exóticos

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
 Magíster en Administración de Empresas (MBA)  
 (Doble grado con Guangdong University of Foreign Studies - China y Universidad Católica de Ávila - España)  
 Magíster en Evaluación y Gestión Tributaria  
 Magíster en Gestión Internacional de Negocios  
 Magíster en Contabilidad y Auditoría  
 Diplomado en Aplicación de Normas Tributarias  
 Diplomado en IFRS  
 Diplomado en Dirección y Gestión de Ventas  
 Diplomado en Gestión Estratégica de Capital Humano  
 Diplomado en Dirección de Equipos de Alto Desempeño  
 Diplomado en Habilidades Gerenciales Complejas  
 Diplomado en Gestión de Negocios  
 Diplomado en Dirección de Personas  
 Diplomado en Gestión Financiera

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
 Magíster en Educación, Mención Diseño Curricular Basado en Competencias  
 Magíster en Educación, Mención Gestión Directiva Escolar  
 Postítulo en Enseñanza de la Matemática en Educación Básica  
 Diplomado en Gestión Directiva Escolar  
 Diplomado en Aseguramiento de Calidad de Sala Cunas y Jardines Infantiles  
 Diplomado en Educación al Aire Libre  
 Diplomado en Gestión de la Convivencia Escolar  
 Diplomado en Gestión en Educación Superior

**FACULTAD DE CIENCIAS**  
 Magíster en Manejo y Gestión Ambiental  
 Diplomado en Ciencias Ambientales

**FACULTAD DE DERECHO**  
 Magíster en Derecho Laboral, Mención Responsabilidad Social Empresarial  
 Magíster en Derecho Público, Mención en Derecho Administrativo Avanzado y Litigación  
 Diplomado en Derecho Laboral Sustantivo y Responsabilidad Social Empresarial  
 Diplomado en Derecho de Familia. Aspectos Sustantivos y Procedimentales  
 Diplomado en Reforma Laboral  
 Diplomado en Derecho Municipal  
 Diplomado en Litigación Oral en Materia Penal, Laboral y Familia  
 Diplomado en Acciones Constitucionales y Contenciosas Administrativas  
 Diplomado en Derecho Administrativo Avanzado I  
 Diplomado en Derecho Administrativo Avanzado II

**FACULTAD DE SALUD**  
 Magíster en Terapia Física, Mención en Rehabilitación Comunitaria  
 Postítulo en Biología Molecular para la Aplicación en el Laboratorio Clínico  
 Diplomado en Biología Molecular para la Aplicación en el Laboratorio Clínico  
 Diplomado en Optometría y Refracción Clínica Integral  
 Diplomado en Enfermería Oncológica

Diplomado en Hemodiálisis  
 Diplomado en Gestión de Enfermería en Establecimientos de Salud  
 Diplomado en Microbiología Clínica  
 Diplomado en Rehabilitación con Base Comunitaria  
 Diplomado en Actividad Física para la Salud  
 Diplomado en Terapia Física  
 Diplomado en Gestión para Profesionales de la Salud  
 Diplomado en Gerontología Socio-Sanitaria

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
 Magíster en Familia y Sociedad  
 Magíster en Psicología Educativa  
 Diplomado en Actualizaciones en Evaluación y Psicodiagnóstico Infante-Juvenil  
 Diplomado en Abordaje en Terapia Sistémica Breve  
 Diplomado en Actualización en Psicodiagnóstico Adulto  
 Diplomado en Violencia en la Familia  
 Diplomado en Salud Familiar y Comunitaria en Atención Primaria  
 Diplomado en Análisis y Diseño de Estrategias de Intervención Social en Niñez, Juventud y Familia  
 Diplomado en Rol del Psicólogo en Procesos de Actualización y Cambio en las Organizaciones  
 Diplomado en Delitos Sexuales: Peritaje Psicológico en Víctimas e Imputados

**CENTRO DE ESTUDIOS TOMISTAS**  
 Magíster en Filosofía, Mención Persona Humana y Educación / Mención Persona Humana y Sexualidad  
 Diplomado en Persona Humana  
 Diplomado en Fundamentos de Filosofía

**ESCUELA DE COMUNICACIONES**  
 Diplomado en Web Management  
 Diplomado en Comunicación Estratégica: Asuntos Públicos y Gestión de Crisis



UST  
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS



UNIVERSIDAD ACREDITADA POR 3 AÑOS EN GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EN DOCENCIA DE PREGRADO, DESDE 7 DIC. 2011 HASTA 7 DIC. 2014.

Para información sobre cursos de capacitación contactar a: **Alejandro Alarcón**: aalarcon@santotomas.cl  
 Todos los programas de la Universidad Santo Tomás en: [www.santotomas.cl](http://www.santotomas.cl)

**CONTACTO POSTGRADO**  
 postgrado@santotomas.cl  
 Teléfonos: 362 4914 - 471 7611 / Fax: 360 1376  
 Av. Ejército N° 146, Santiago