

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

En 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 Educacional
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

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