

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
21/01/2012	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	9	2	LOS PRINCIPALES PROBLEMAS FAMILIARES EN EL RECAMBIO GENERACIONAL Y COMO SOLUCIONARLOS PARTE 01	27,0x21,1	\$5.120.525

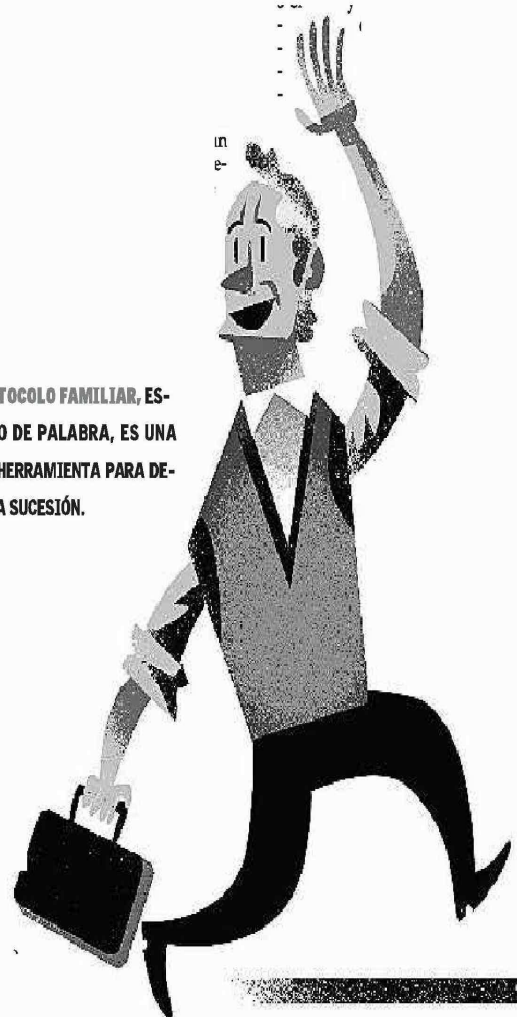
TRABAJANDO SU RETIRO

Los principales problemas familiares en el recambio generacional y cómo solucionarlos

Separar los temas empresariales de los familiares es el primer paso para que la compañía sobreviva. Además, hay cursos en universidades y asociaciones familiares.



UN PROTOCOLO FAMILIAR, ESCRITO O DE PALABRA, ES UNA BUENA HERRAMIENTA PARA DEFINIR LA SUCESIÓN.



Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
21/01/2012	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	9	3	LOS PRINCIPALES PROBLEMAS FAMILIARES EN EL RECAMBIO GENERACIONAL Y COMO SOLUCIONARLOS PARTE 02	16,3x17,3	\$2.545.411

MARÍA DE LOS ÁNGELES VIGUERA

En Chile, el 95% de las empresas son familiares y su facturación representa el 54% del PIB del país, según la Asociación de Empresas Familiares (AEF). Estas compañías compiten de igual a igual con otras firmas del mercado, pero se enfrentan a algunos problemas extras, como el recambio generacional. Pero si se toman medidas, como educar a las siguientes generaciones, establecer estatutos y pedir asesoría, tendrá buenos resultados.

Los problemas

Las empresas familiares son la manera más innata de crear una compañía. Sin embargo, traen consigo un problema: la "sucesión", quién va a ser el siguiente líder de la firma. "Estas firmas enfatizan más una orientación basada en el largo plazo, mientras que las no familiares tienen una orientación hacia el corto plazo", dice Rodrigo Castro, decano de la Facultad de Economía y Negocios de la U. del Desarrollo (UDD).

En tanto, Jon Martínez, profesor titular de la Cátedra de Empresas Familiares Jorge Yarur Banna de la U. de los Andes, señala que "a veces no se elige al más capaz para dirigir la empresa en la siguiente generación, y eso provoca problemas. Pones en riesgo el futuro de la firma y desmotivadas a los demás empleados que sí tenían las capacidades". Expertos señalan que el nuevo líder puede ser familiar o no, lo importante es que esté capacitado para ejercer su cargo. Si hay un familiar

interesado en el puesto, debería ser comparado con el mejor líder que haya en el mercado y luego decidir quién ocupará el cargo.

Otro problema es que las familias suelen crecer más rápido que los negocios. Andrés Vial, director general de AEF, da un ejemplo de esto: "Si una hija le dice al papá que contrate a su marido porque no encuentra trabajo, es un problema. La respuesta debiera ser no, porque es mejor para la familia y para la empresa sacar un retiro de dividendo y pasarle a su hija plata que poner a una persona no competente.

Además, cuando entra alguien incompetente, al tiempo igual tienes que echarlo, y si sacas en este caso a un yerno, perdiste a tu hija". Para evitar esas situaciones, Gonzalo Jiménez, director del centro de Empresas Familiares de la U. Adolfo Ibáñez, señala que "mientras están presentes los fundadores se deben fijar las reglas".

Protocolo

Especialistas explican que un protocolo familiar es la solución. "Es una reglamentación de cómo la familia se relaciona con la empresa", comenta Vial. Ahí se definen roles, se establece la repartición de dividendos, y otros detalles, como las reglas de entrada a la compañía. Académicos concuerdan en que este punto es clave, y debe ser establecido antes de encontrarse con el problema. Ellos plantean que una buena opción para definir qué familiares trabajarán en la compañía es que en ese protocolo se establezcan ciertos requisitos; por ejemplo, que los miembros de la familia postulen a un puesto específico, que tengan estudios universitarios y que hayan trabajado al menos dos años fuera de la firma. "Eso le va a permitir que otros lo vean como alguien con experiencia que ha conseguido sus logros. También le ayudará a mejorar su currículum, porque su carta de presentación dirá que

trabajó fuera antes que con su papá o tío; es decir, el mercado lo validó", explica Martínez.

Formación

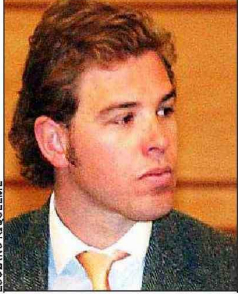
El legado que se les deja a las siguientes generaciones es primordial. Cuando las familias crecen se va perdiendo el apego al negocio de sus antepasados, viendo más real la idea de vender o desligarse de él. "Es fundamental suceder los valores y la cultura familiar. Si éstos se van transmitiendo, se crea un polo de unidad de las generaciones siguientes que los hace mirar a la compañía como algo que va más allá de una mera inversión financiera", dice José Rivera, profesor de la cátedra de Empresas

Familiares de la Escuela de Administración UC.

Además, expertos recalcan la importancia de que las familias participen de las cátedras y seminarios organizados por universidades y la AEF. En los currículos de las carreras de ingeniería comercial de la PUC, U. de los Andes, UAI y UDD hay cursos específicos sobre este tema, y cada semestre las inscripciones superan el máximo.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
21/01/2012	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	9	4	LOS PRINCIPALES PROBLEMAS FAMILIARES EN EL RECAMBIO GENERACIONAL Y COMO SOLUCIONARLOS PARTE 03	21,7x5,2	\$1.021.949

LA VISIÓN DE DOS GERENTES DE EMPRESAS FAMILIARES PARA ENFRENTAR LA SUCESIÓN



LUCIANO RIQUELME

“Tenemos un estricto protocolo familiar que regula la entrada de miembros familiares a la compañía. Es un honor pertenecer a ella y ser parte de este grupo que ha sabido hacer bien las cosas durante 60 años”.

LTONEL KAUFMANN
GERENTE ZONAL ÁREA METROPOLITANA ORIENTE KAUFMANN



MANUEL HERRERA

“Nosotros no tenemos un protocolo escrito, pero tenemos el acuerdo de que no puede trabajar más de un hijo por hermano en la empresa, con lo que se sabe que la empresa no es una “generadora de pega para la familia”, sino un activo que debemos cuidar y mejorar”.

PAULO BEZANILLA
GERENTE GENERAL DE BESALCO, CONTROLADA POR LA FAMILIA BEZANILLA

