

## “A LAS FAMILIAS EMPRESARIAS CHILENAS NO LES GUSTA OSTENTAR”

Jon Martínez ha asesorado a más de ciento ochenta familias empresarias de Chile y Latinoamérica, entre ellas, a los Von Appen, Yarur y Said. Libros, estudios, cátedras universitarias y una trayectoria de casi tres décadas en el tema lo convierten en un experto en el tema. Él insiste: “Las empresas familiares deben ser profesionales”.

→ POR ISABEL OVALLE

**E**l director del Centro de Familias Empresarias del ESE Business School de la Universidad de los Andes, Jon Martínez Echezárraga, lleva veintiocho años estudiando la evolución, características y la contribución que han tenido estas compañías en el desarrollo económico en Chile. Todo partió en 1991, cuando era profesor de la universidad Adolfo Ibáñez y los hermanos Sven y Wolf von Appen –dueños del grupo Ultramar– le propusieron impartir un programa de investigación y difusión sobre las empresas familiares en Chile. Aceptó y se convirtió en la primera cátedra sobre este tema en el país.





### Poderosos ¿de siempre?

A principios de septiembre, Jon Martínez publicó el libro *Familias empresarias y desarrollo económico en la Historia de Chile* junto a Francisco Javier González, profesor del Instituto de Historia de la Universidad de los Andes. El texto entrega un estudio detallado del desarrollo económico que ha tenido el país entre los siglos XIX y XX, teniendo como uno de sus principales objetivos mostrar la presencia e influencia de las empresas familiares y sus dueños. Para los autores resultó fundamental realizar un estudio acabado del tema, ya que más del 75% de las compañías chilenas se han originado a partir de un vínculo familiar. El texto entrega dos mensajes fundamentales. “Cuando ha habido libertad económica en Chile, las familias empresarias han tenido un florecimiento explosivo multiplicando las cifras de desarrollo económico, en cambio, en períodos que el Estado ha intervenido más, las empresas familiares han tendido a estancarse”, comenta. El segundo mensaje cuestiona la columna de opinión “Los Poderosos de siempre”, escrita por Carlos Peña en El Mercurio, en mayo de 2014. En el texto, el rector de la Universidad Diego Portales postula que “en Chile hay poderosos; en lo grueso, son los mismos de siempre; y, por una inercia hasta ahora no desmentida se resisten a dejar de serlo”. Martínez lo cuestiona: “Los mayores grupos económicos del país y las familias surgieron con fuerza a partir de los sesenta, no están desde siempre. Y si se han mantenido en la cima, lo han hecho por la diversificación y excelente rentabilidad de sus empresas”.

“LAS FAMILIAS EMPRESARIAS SE TIENEN QUE PROFESIONALIZAR, NO SOLAMENTE CON UN MBA, SINO QUE ESTUDIANDO EL MANEJO DE UNA FAMILIA EMPRESARIA, SUS NEGOCIOS. HAY QUE IR A CURSOS ESPECIALIZADOS, LEER LITERATURA ENTENDIDA, CONVERSAR CON OTRAS FAMILIAS QUE LO HAN HECHO BIEN”, COMENTA.

"UN MBA ES DESEABLE SOBRE TODO PARA ACCEDER A PUESTOS SUPERIORES DE LA COMPAÑÍA, EN LOS QUE PODRÍA HABER UN TOPE CON OTROS EJECUTIVOS QUE NO SON DE LA FAMILIA Y QUE PUEDAN COMPETIR CON ALGUNO DE SUS MIEMBROS", DICE.

Su trabajo con los mayores grupos económicos lo han convencido de que quienes son parte activa en la toma de decisiones y administración de las empresas familiares deben ser profesionales. Sobre esto habla su último libro, *Familias empresarias y desarrollo económico en la Historia de Chile*.

**-¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CHILENAS?**

-Primero, son relativamente jóvenes, ya que fueron creadas en la década de los sesenta, a excepción de los Matte, Yarur y Said, que se habían fundado en los treinta, y los Edwards y Cousiño, que existían desde el siglo XIX. Segundo, son bastante grandes, es decir, el tamaño de sus patrimonios está muy por sobre su tamaño per cápita en comparación a cualquier otro país latinoamericano. Tercero, si bien existen grupos diversificados en cuanto a los rubros como los Luksic, Angelini y Matte, la mayoría de las familias tienden a concentrarse en un rubro específico, como la familia Paulmann en el retail y los Von Appen en el transporte marítimo y puertos. Una característica muy propia de nuestras familias es que son austeras y de bajo perfil. No les gusta ostentar.

**-¿CÓMO VE A LAS NUEVAS GENERACIONES EN ESTE ROL?**

-Son muy profesionales. La mayoría ha estudiado carreras de pregrado en Chile y un Master Business Administration (MBA) en las mejores universidades de Chile o del extranjero. Esto les hace tremendamente rentables. Un MBA es deseable

sobre todo para acceder a puestos superiores de la compañía, en los que podría haber un tope con otros ejecutivos que no son de la familia y que puedan competir con alguno de sus miembros.

**-¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES DESAFÍOS QUE ENFRENTAN ESTAS COMPAÑÍAS?**

-Uno de los grandes problemas es que las familias crecen más rápido que los negocios. Los negocios lo hacen a una tasa del 10% al año, otras, a veces ni siquiera crecen, y la familia se multiplica exponencialmente. Una familia que tiene tres hijos, tiene tres hijos cada uno y al poco andar tienes ochenta y un miembros dispuestos a ser parte de la firma. Por eso es clave que quienes manejen estas empresas estén debidamente capacitados.

**-¿USTED CONVERSA CON ESTAS FAMILIAS. ¿QUÉ CONSEJO LES DA A LAS NUEVAS GENERACIONES?**

-Que se tienen que profesionalizar, no solamente con un MBA, sino que estudiando el manejo de una familia empresaria, de sus negocios. Eso no se aprende en el colegio ni en la universidad, ni siquiera por ósmosis en la casa. Hay que ir a cursos especializados, leer literatura entendida, conversar con otras familias que lo han hecho bien. Hace diecisiete años estoy a cargo de un curso de dirección de empresas familiares, en el que enseñamos a prepararse para los eventos y situaciones complejas que vive toda familia empresaria.

**-¿Y QUÉ CONSEJO LES DA A LOS QUE TIENEN QUE ENTREGAR LA POSTA?**

-Lo primero es planificar la sucesión, porque uno de los mayores problemas no es solo elegir quién va a seguir al mando de la empresa, sino que a muchos fundadores les cuesta retirarse. Luego, es fundamental cumplir el plan establecido. La mayoría de las firmas crean un *family constitution*, que es un protocolo que regula todos los aspectos de las empresas, entre ellos, la sucesión y el ingreso de las nuevas generaciones. La mejor forma de entregar la posta es que ese gerente pase a presidir el directorio y desde allí aporte con su experiencia. Es la transición ideal. ▲