

# Negocios

## COLUMNA

# ¿Cuándo vender la empresa familiar?

En los últimos años hemos conocido la venta de varias empresas familiares chilenas muy icónicas, entre ellas: D&S (Líder y Ekono), Farmacias Ahumada, Corpora Tres Montes, CGE -de propiedad de varias familias-, CFR (Recalcine) y, hace unos días, Farmacias Cruz Verde. La mayoría de ellas se han vendido a grupos multinacionales extranjeros que, producto de la globalización, están creciendo en todo el mundo.

Cuando hace más de 20 años me inicié en el estudio de las empresas familiares, la venta de una empresa familiar me dolía y confieso que, en algunos casos, me parecía un fracaso. Hoy, tras conocer más de cerca varias experiencias, lo sigo lamentando, pero cuando se dan ciertas circunstancias, lo entiendo perfectamente e incluso apoyo la decisión de vender.

¿Cuáles son esas circunstancias? La lista es larga, pero en el breve espacio de esta columna quiero comentar al menos seis de ellas.



**Jon Martínez E.**

Profesor del EFE Business School, Universidad de los Andes

La primera es cuando la empresa enfrenta serias dificultades financieras que le impiden continuar. Ha intentado remontar y refinanciado su deuda varias veces, pero no ha sido posible. Aquí, la familia no deseaba vender, pero no ha tenido otra salida. Lo peor, es que en

estas circunstancias se suele vender mal.

La segunda es cuando la empresa está bien, financieramente, pero ve una amenaza muy grande en el horizonte de su sector. La llegada de grandes competidores nacionales o internacionales hace prever una guerra comercial, con caída en los precios y rentabilidad del sector y la familia decide salirse a tiempo, porque no se ve capaz de competir en esas condiciones o no desea desangrarse y perder su patrimonio. Aquí, muchas veces las familias venden a tiempo y a buen precio.

En tercer lugar, cuando la empresa no tiene una sucesión clara por falta de descendencia o porque sus hijos tienen otros intereses o aptitudes y no quieren o no pueden administrar la empresa. A veces, las familias que enfrentan esta realidad deciden tener una gestión muy profesional con gerentes no familiares y un gobierno corporativo donde se combinan directores familiares con directo-

res externos con mucha experiencia y conocimientos del sector. Sin embargo, otras familias prefieren vender en estas circunstancias, porque no creen que sus descendientes podrán continuar la empresa desde el directorio.

Cuarto, cuando la siguiente generación se avizora muy conflictiva. En este caso, sí hay sucesión, pero a veces hay demasiados candidatos a sucesor que compiten por el puesto, o una familia con varias ramas que no se llevan bien, desconfían unos de otros y están permanentemente en conflicto. Normalmente, esta situación se da en la tercera o cuarta generación, cuando los dueños son primos entre ellos. En otras ocasiones, hay un claro líder en la siguiente generación, pero se presume que va a ser muy difícil que gobierne, porque la familia no está alineada y depende demasiado de los retiros o dividendos.

Quinto, cuando se ha perdido la pasión por el negocio. He conocido empresas familiares muy exi-

tosas, pero a veces ocurre que los líderes pierden la pasión por ese negocio y empiezan a dedicar su tiempo a otras actividades o negocios que los motivan más. ¿Qué es la pasión por el negocio? Es una verdadera fascinación por lo que se hace, lo que permite levantarse temprano cada día a enfrentar los avatares de la vida empresarial. Cuando la pasión se pierde, es difícil continuar con esa empresa familiar. Sin embargo, a veces las familias venden una empresa y fundan o compran otras, con lo cual se mantienen en los negocios.

Finalmente, cuando la familia recibe una oferta de compra irreplicable. Hay ocasiones, únicas en la vida, en que, por ejemplo, una gran multinacional extranjera se fija el objetivo de entrar en un país a como dé lugar, escoge una empresa familiar como objetivo y ofrece varios múltiplos de Ebitda por encima de lo que debería valer esa empresa. En esas circunstancias, verdaderamente irrepetibles, es difícil resistirse a vender.

LATERCERA

**finde.**

Fin de las bocinas  
**Llegó el finde**

Todos los viernes los mejores panoramas  
MÚSICA - GASTRONOMÍA - COMPRAS - CULTURA - FAMILIA - CARTELERIA - AIRE LIBRE

Síguenos en [finde.latercera.com](http://finde.latercera.com) @lt\_finde /lt\_finde /lfinde

## CORPBANCA

### Adjudicación Licitación Pública

Póliza Colectiva de Desgravamen más ITP 2/3 asociada a Créditos Hipotecarios para inmuebles con fines habitacionales y de servicios profesionales para el periodo 2015-2017.

Dando cumplimiento a lo establecido en las Bases de Licitación y de acuerdo a lo establecido en éstas y en la Circular N°3.530 de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, CorpBanca informa que, con fecha 14 de Agosto de 2015, a partir de las 13:00 horas, en presencia de Don Juan Francisco Alamos notario suplente de la notaría de don René Benavente Cash, en las oficinas del Banco ubicadas en Rosario Norte 660, piso 24, Las Condes, Santiago, se llevó a efecto la recepción y la apertura de sobres que contenían las ofertas presentadas por la Compañías de Seguros de Vida que decidieron participar en el proceso.

Las ofertas presentadas fueron las siguientes:

#### Cobertura de Desgravamen más ITP 2/3

Compañía	Tasa
1.- BICE VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.	0,0149%
2.- BNP PARIBAS CARDIF SEGUROS DE VIDA S.A.	0,0158%
3.- COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA CÁMARA S.A.	0,0294%

Las ofertas indicadas fueron las únicas recibidas, incluyen el I.V.A. si correspondiese y en ellas el corredor de seguros seleccionado por cada uno de los respectivos aseguradores fue CORPBANCA CORREDORES DE SEGUROS S.A., con una comisión de intermediación de 23,21% I.V.A incluido.

En consecuencia y en aplicación de las Bases de Licitación y de la normativa vigente, CorpBanca adjudicó mediante carta certificada de fecha 19 de Agosto de 2015 la cobertura de Desgravamen a Bice Vida Compañía de Seguros S.A., compañía que presentó la propuesta de menor precio.