



Economía

MONEDA	HOY	MAÑANA	DESEMPLIO (MAYO-JULIO)
DÓLAR	\$ 913,99	\$ 37.762,97	MENSUAL 0,7%
EURO	\$ 1.010,27	\$ 37.771,46	ACUM. 12 MESES 4,6%
SUPERMERCADOS	IMACEC	DESEMPLIO (MAYO-JULIO)	
JULIO	-9,3%	JUNIO 0,1%	ÑUBLE: 10,8% / DIGUILLÍN: 12,2%

ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO ANALIZÓ 22 CASOS

Empresas familiares de la región enfrentan el desafío de la sucesión

Investigación destacó su capacidad gerencial y resiliencia, pero advirtió que la sucesión sigue siendo su “talón de Aquiles”. En Chillán, los casos del restaurante Pensión Valdés y de Ferretería Quirihue ilustran este proceso.

ROBERTO FERNÁNDEZ RUIZ
 robertofernandez@ladiscusion.cl
 FOTOS: MAURICIO ULLOA GANZ/
 CRISTIAN CÁCERES HERMOSILLA

Eduardo Iribarra Iribarren bordea los 70 años y reconoce que llegó la hora de dar un paso al costado en el negocio. Creador, junto a su hermano Jacobo Iribarra Iribarren, de la Ferretería Quirihue -fundada en Quirihue, en 1978, como Electrocentro, y renombrada en 1993 al abrir su local en Chillán-; comentó con esperanza que, en el mediano plazo, su hijo, Juan Eduardo Iribarra Troncoso, se hará cargo del negocio familiar, una sucesión que lo aliviará de tener que tomar la difícil decisión de arrendar o vender el tradicional local ubicado en la calle Sargento Aldea, en pleno barrio ferretero de la capital regional.

No son pocos los empresarios de la zona que han debido enfrentar el dilema de la sucesión, esperando que sus hijos se interesen por continuar el legado, como fue el caso de Luis Valdés Rivas, quien en 1978 debió tomar las riendas del popular restaurante Pensión Valdés, de Chillán, fundado por sus padres en 1956 y que “nunca ha sido pensión”, aclaró. Recordó que, si bien la pandemia los golpeó duro, obligando a cerrar durante nueve meses, ese periodo también abrió la oportunidad de implementar cambios, no solo al recinto, sino que también en la empresa, pues hace dos años, su hija Gabriela Valdés Contreras tomó el control del negocio, despejando la incertidumbre que sentía el empresario por el futuro del tradicional restaurante ubicado en Maipón con Sargento Aldea, frente al terminal rural La Mercedes.

El problema de la sucesión

Precisamente, la sucesión fue uno de los tres aspectos analizados en el reciente estudio “Análisis de empresas familiares: sucesión, desempeño y capacidad gerencial. Una aproximación a empresas de Ñuble”, dirigido por el Dr. Luis Améstica Rivas, académico del Departamento de Gestión Empresarial y actual director del proyecto FPyme de la Universidad del Bío-



Eduardo Iribarra Iribarren fundó Ferretería Quirihue en 1978, con el nombre de Electro Centro, en Quirihue. En 1993 abrió la tienda en Chillán.

Bío. La investigación fue la tesis de grado de Felipe Fredes y Raphaella Villegas para el título de contador público y auditor.

El estudio se realizó durante el primer semestre de este año para lo cual se consultó a 22 firmas que tienen más de 15 años de funcionamiento continuo -algunas tienen más de cien años-, de sectores como el comercio, cecinas, restaurantes, construcción y agrícola, entre otros.

Esta radiografía a las empresas familiares de Ñuble destacó la capacidad de los empresarios locales para leer las oportunidades del mercado y su resiliencia, como

expresión de la capacidad para levantarse ante la adversidad, sin embargo, el académico advirtió que la sucesión sigue siendo su “talón de Aquiles”.

El Dr. Améstica, quien ya había realizado estudios a nivel local e internacional al respecto, señaló que, “se ha podido comprobar que uno de los problemas centrales de las empresas familiares es la sucesión, es decir, el traspaso generacional de la propiedad y la gestión. No es menor mencionar que la primera generación la crea, la segunda la expande y desarrolla y, por último, una tercera generación, que, en muchos casos, la vende o

la finiquita. En general, las empresas en Ñuble no tienen un plan de sucesión, aunque se tiende a separar los problemas familiares de las decisiones de negocio, se vislumbra que no existen condiciones que aseguren una continuidad y desempeño futuro”.

En Chile, las empresas familiares representan más de los dos tercios del total de las empresas y aportan la mitad del producto y del empleo. Son de diferentes tamaños y dinamizadores de las economías; poseen características propias que, esencialmente, radican en la forma de hacer gestión, la estructura de gobernanza y como disponen de sus

recursos económicos en pos de sus objetivos estratégicos.

El estudio evidenció que este tipo de empresas en Ñuble se gestan, en gran parte, con el objetivo de dar un mayor bienestar a la familia y especialmente, educación a los hijos de los emprendedores. Paradójicamente, esto último, muchas veces juega en contra de la continuidad de la empresa familiar, ya que los hijos, dado el nivel educacional alcanzado, quieren emigrar o realizar otros proyectos personales y no quedarse a cargo de la empresa de sus padres.

La sucesión es considerada una etapa decisiva para la continuidad de las empresas familiares. El Dr. Améstica destacó que, "solo una pequeña proporción de ellas sobrevive a cada transferencia generacional, por tanto, esto se ha convertido en un desafío, siendo un imperativo higiénico para la continuidad de la empresa. Por otro lado, los datos en Ñuble evidencian que la capacidad gerencial y desempeño han mejorado en los últimos años, existen avances importantes en la profesionalización de la gestión en muchos casos y especialmente, la incorporación de tecnología a ámbitos de la gestión y a los procesos productivos, lo cual les ha permitido adaptarse de mejor forma las exigencias de un entorno más competitivo y exigente. En general, la percepción de los empresarios es positiva sobre su desempeño futuro, pero preocupados respecto a quién le dejarán la empresa en un futuro cercano".

En el estudio se indica que esta incorporación de tecnología y digitalización de sus negocios se ha dado, en gran parte, por los hijos de los dueños o por algún agente de cambio que los propietarios han incorporado a sus equipos de administración.

Se destaca, además, la irrupción de las mujeres como dueñas o gestoras de estas empresas en los últimos años, quienes han asumido este liderazgo con alto protagonismo dentro de su clan familiar, destacando por su capacidad para enfrentar crisis, especialmente en etapas de alta incertidumbre como fue el estallido social de 2019 y luego, la pandemia.

Restaurante "Pensión Valdés"

Es el caso del restaurante Pensión Valdés, donde Gabriela Valdés Contreras, ingeniero comercial e hija única de Luis Valdés, decidió tomar la posta imprimiendo un sello personal al tradicional restaurante, con un foco más familiar, pero sin perder de vista que su público está conformado principalmente por los residentes de comunas vecinas.

"Mi hija se quedó a cargo del negocio hace dos años y yo, en este momento, solo estoy acompañándola, para ir dando algunos consejos. Hasta hace unos años, yo pensaba que mi hija se iría a estudiar al extranjero, que no le iba a interesar el boliche, pero luego me dijo que ella iba a tomar las riendas, lo que me dio mucha tranquilidad. Yo no he dejado de trabajar, pero esto me ha permitido relajarme un poco", confesó el empresario de 74 años, quien recordó que, antes de conocer el deseo de su hija, evaluaba seriamente arrendar el inmueble y vivir de las rentas, "lo que habría sido un terrible error, porque el restaurante es una parte importante de mi vida".

"Mi hija reorganizó el negocio



Hace poco más de dos años que Luis Valdés le entregó las riendas del restaurante "Pensión Valdés", a su hija, Gabriela Valdés.

y después de la pandemia armó un nuevo equipo, donde también incluyó a trabajadores antiguos; hizo un muy buen equipo, tiene 25 colaboradores y hay un muy buen ambiente laboral", describió con orgullo.

Detalló que el restaurante fue fundado en 1956 como una "pensión de mesa", por Luis Valdés Ibáñez y Estela Rivas Contreras. Tras la muerte de su padre y el deterioro de la salud de su madre, en 1978, en su calidad de hijo único, debió interrumpir sus estudios de ingeniería mecánica y dedicarse al negocio familiar.

Planteó que "el restaurante tendrá que ir evolucionando de acuerdo a las necesidades de nuestro público, que es la gente de las 21 comunas de Ñuble. Con el paso de los años, el restaurante ha ido cambiando también, antes era más pequeño y hace veinte años eliminamos la barra. De hecho, actualmente, el 65% de nuestros clientes son mujeres".

Luis Valdés se mostró optimista respecto al futuro: "Mi hija ha andado muy bien como jefa y creo que seguirá por muchos años más, espero que pueda celebrar el centenario más adelante, aunque nosotros también dependemos mucho del terminal, porque si se va, esto no va a ser lo mismo".

Ferretería Quirihue

Egresado como técnico electricista del Liceo Industrial, Eduardo Iribarra fue pionero en Quirihue al abrir la primera tienda de artículos eléctricos. Junto a su hermano, Jacob Iribarra, en 1978 fundó Electro Centro, posicionándose en un nicho que complementó con el servicio de instalaciones eléctricas.

Tuvieron tal éxito que, pocos años después, abrieron sucursales en Ninhue (1980) y Coelemu (1983); hasta que, en 1990, Eduardo Iri-

barra se casó con una chillaneja, por lo que tres años más tarde, en 1993, cansado de viajar todos los días a Quirihue, decidió abrir una ferretería en Chillán. Así, Electrocentro amplió su giro y pasó a llamarse Ferretería Quirihue, con el local original en Quirihue, las sucursales de Ninhue y Coelemu y el nuevo local en Chillán, en calle Sargento Aldea 913.

Tiempo después cerró las tiendas de Coelemu y Ninhue. "Nos concentramos en Chillán y Quirihue, fue una buena decisión. Estuvimos a punto de cerrar Quirihue, por las bajas ventas, pero vino el terremoto y la demanda se multiplicó", recordó.

La sucesión no ha sido un tema recurrente en las conversaciones de los hermanos, a pesar de que Eduardo bordea los 70 años y Jacob, los 73. Eduardo Iribarra tiene tres hijos, "todos profesionales", complementó. La mayor es ortodoncista, el segundo es ingeniero civil y la tercera, terapeuta ocupacional. Hasta hace poco, no veía un mayor interés de sus hijos por continuar con el negocio, y le seducía mucho la idea de vender la marca y arrendar el inmueble. "Ya tengo 70 años, pero no se trata de trabajar toda la vida, mi idea es retirarme pronto", sentenció.

Sin embargo, hoy el panorama es distinto. "Mi hijo, Juan Eduardo, que actualmente trabaja en la Delegación presidencial regional, podría hacerse cargo, él ha manifestado interés. El viene para acá, conoce el negocio, aunque por el momento, él seguirá con su trabajo. Pero más adelante, él tendrá que quedarse. Eso me da tranquilidad, porque mi señora no se va a meter al negocio", explicó.

Respecto al futuro, subrayó que es importante potenciar uno de los elementos diferenciadores, que es la atención personalizada en el mesón,

que aún conservan las ferreterías más antiguas y las de barrio, sin embargo, también reconoció que la tienda debiera evolucionar, por ejemplo, mediante la diversificación de la oferta. "Mi hijo dice que debíamos poner los huevos en más de una canasta, es decir, debemos incorporar más productos de otros giros, por ejemplo, alimento para animales. Y es que prácticamente ya no vendemos al mayor, solo al detalle, porque hay otros competidores con instalaciones más grandes, afuera de la ciudad, con precios competitivos", argumentó.

También apuntó al crecimiento físico de la sala de ventas, en una propiedad contigua de su propiedad, con acceso por calle Independencia, que hoy utiliza como bodega. "Pero eso lo tendrá que ver mi hijo, yo no quiero meterme más, yo espero que en un par de años él pueda hacerse cargo", expresó.



Ya tengo 70 años, pero no se trata de trabajar toda la vida, mi idea es retirarme pronto (...) Mi hijo podría hacerse cargo"

EDUARDO IRRIBARRA IRRIBARRÉN
SÓCIO DE FERRETERÍA QUIRIHUE



Mi hija se quedó a cargo del negocio hace dos años y yo, en este momento, solo estoy acompañándola, para ir dando consejos"

LUIS VALDÉS RIVAS
PROPIETARIO DE RESTAURANTE PENSIÓN VALDÉS