

El reto de la sucesión en las empresas familiares: ¿cómo proteger el valor y no solo el control?

La reciente solicitud de apertura de la sucesión de Horst Paulmann, fundador de Cencosud, vuelve a poner en el centro del debate un tema tan delicado como inevitable: la transición patrimonial y de liderazgo en las empresas familiares. En Chile, alrededor del 80% de las empresas son familiares, pero pocas cuentan con estructuras institucionales que les permitan sobrevivir al fundador. Esta realidad no es exclusiva: a nivel global, se proyecta que más de US\$ 124 trillones (Cerulli Associates, 2025) serán traspasados entre generaciones al 2048, en su mayoría desde los *baby boomers* (generación nacida entre 1946 y 1964) a sus herederos. El desafío es inmenso. Y el riesgo también: el de ver diluido un legado construido con décadas de esfuerzo, por no contar con una transición planificada.

Muchas familias empresarias enfrentan el momento del recambio con cierta resistencia. La gestión sigue centrada en la figura del fundador, y los órganos de gobierno -consejos de familia, protocolos de sucesión o constituciones familiares- brillan por su ausencia. Lo que se necesita



MANUEL BLANCO
SOCIO DE BLANCO
ABOGADOS, DIRECTOR
DEL DPTO. DERECHO
CORPORATIVO U. FINIS
TERRAE

“No se trata solo de evitar disputas o planificar la herencia, sino de diseñar una arquitectura que sostenga un proyecto común más allá de las generaciones e, incluso, de los fundadores”.

no es solo una estructura legal o financiera, sino un cambio de mentalidad: pasar de una lógica de control absoluto a una de protección del valor a largo plazo.

La institucionalización de la gobernanza familiar permite precisamente eso. Reglas claras para el ingreso de nuevos miembros, derechos de salida -como la venta preferente a otros familiares-, mecanismos de reparto ordenado de caja, consejos de familia con sesiones periódicas y participación transversal. Todo esto ayuda a evitar que las decisiones se tomen desde la emoción o la urgencia. Como bien señalan expertos del área, el mejor momento para planificar no es cuando hay una crisis, sino mucho antes.

Hoy, son los nietos de la primera generación quienes están aterrizando en los negocios familiares. Su llegada trae desafíos -visión más global, demanda de profesionalismo y participación equitativa-, pero también enormes oportunidades. Los más jóvenes se comprometen más cuando hay protocolos bien diseñados, acceso transparente a la información y espacio para

participar en proyectos que entienden: startups, economías digitales o sustentables, incluso filantropía estructurada.

En definitiva, proteger el valor del negocio familiar no se trata solo de evitar disputas o planificar la herencia. Se trata de diseñar una arquitectura que sostenga un proyecto común más allá de las generaciones, más allá incluso de los propios fundadores. Se trata de asegurar que lo que se hereda no es solo un conjunto de activos, sino un propósito compartido.

Para muchas familias, este proceso puede ser también una oportunidad para redefinir qué significa realmente el éxito. Ya no se trata solo de conservar activos, sino de cultivar relaciones de confianza, visión compartida y responsabilidad intergeneracional. En tiempos donde los cambios sociales, tecnológicos y ambientales exigen mayor adaptabilidad, una gobernanza moderna no se limita a prevenir conflictos: también abre caminos para crecer, colaborar y dejar una huella. En ese sentido, planificar el recambio no es ceder poder, es compartir visión. Y transmitir no solo riqueza, sino principios.