



Análisis

JUAN IGNACIO EYZAGUIRRE
Ingeniero

SUCESIONES: DINERO, SANGRE Y LÁGRIMAS

Tras una agónica batalla legal, madre e hija firmaban el documento en que declaraban demente a su madre. Regalos estimados en más de mil millones de euros —cuadros de Picasso, Matisse y hasta una isla en el Caribe— de la octogenaria heredera a su amante y fotógrafo la enfrentaron con su recatada hija e hicieron estallar el caso Bettencourt: una de las guerras sucesorias más devastadoras y mediáticas de Europa asociada a L'Oreal.

Sucesiones. El dinero, la sangre y las lágrimas, de Raphaëlle Bacqué, se adentra en los secretos de las grandes familias empresariales francesas. El eje: la transmisión del poder y la fortuna en clanes como los Bolloré, Arnault, Lagardère, Bouygues o Peugeot.

Algunas sucesiones debilitan a las compañías. Ahí están los Lagardère: un imperio empresarial destartado por el heredero tras la muerte de su fundador; otro caso icónico es la tensa relación entre Henry Ford y su hijo Edsel, que dio una gran ventaja a su archirrival,

General Motors.

También hay historias de éxito: Hermès, por ejemplo, donde más de cien herederos de la sexta generación renunciaron a la liquidez de sus acciones para bloquear la compra hostil de Bernard Arnault, el titán de LVMH. Hoy Hermès es más valiosa que LVMH.

La estructura de propiedad define el gobierno corporativo. Las decisiones no se toman de la misma forma cuando controla una familia o cuando hay miles de accionistas en la bolsa sin un dueño. Tampoco es lo mismo cuando el propietario es el Estado o un fondo privado. Las grandes corporaciones sin dueño tienden a profesionalizar sus jerarquías, pero también son proclives al cortoplacismo y la captura de la gerencia. Las familiares generalmente piensan a largo plazo, pero enfrentan riesgos permanentes en la sucesión de liderazgos. No hay una fórmula única. Las distintas estructuras compiten en el tiempo, juez de la calidad de sus decisiones. La competencia revela

las fallas y virtudes del gobierno corporativo. Las empresas son frágiles, desaparecen. Sus balances resisten solo un puñado de errores. Y cuando la gobernanza falla, los errores se multiplican.

En Chile, la mayoría de las empresas son controladas por una familia, compitiendo con filiales de multinacionales. Las sucesiones importan. Tras el *boom* de la generación anterior, muchas familias enfrentan hoy este complejo proceso. El fallecimiento de Horst Paulmann y los conflictos entre los herederos Hites lo reflejan con fuerza.

No solo está en juego la riqueza de estas familias, sino también su impacto en empleados, clientes, proveedores y el capital social del país. Cuando la cúspide falla, la jerarquía completa se resiente. Y en estos sensitivos procesos de sucesión, al complejizar la gobernanza con cuotas o agendas políticamente correctas, arriesgamos afectar un engranaje esencial del progreso.