

## Succession a la francesa: Familias emblemáticas al pizarrón

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez Seminario · CEO Proteus Management · Governance & Effectuation · Profesor de ingeniería UC

Gonzalo Jiménez Seminario | Viernes, 19 de abril de 2024, 07:38

 Compartir 0

 Post



El de Goulaine es un château renacentista ubicado en la región vinícola del Valle del Loira, muy cerca de Nantes, Francia. La propiedad ha sido el hogar de la familia del marqués de Goulaine durante más de mil años, periodo que también es el que ha sobrevivido la más antigua de las empresas familiares de Europa y la tercera a nivel mundial. Así como su hotelería de lujo, incluyendo una rica colección de mariposas en su cuidado museo, carruajes de época, densos bosques y jardines y una arquitectura renacentista; aún allí se producen los vinos etiquetados con el nombre de la familia que ya suma 30 generaciones.

Francia es, en efecto, cuna de algunas de las familias empresarias de más antigüedad y tradición, como también caracterizadas por su presencia en los más exquisitos servicios y productos: alta costura, perfumes, vinos, licores y un completo catálogo dedicado al art de vivre.

En tiempos en que el lujo dejó de ser de acceso exclusivo y representa para algunos una afrenta frívola ante los males de la humanidad; LVMH, el conglomerado que aglutina 76 marcas de lujo, es hoy la empresa familiar más grande de Francia, tanto gracias a la fusión de una reconocida casa de modas, Louis Vuitton, con el refinamiento en vinos y licores – Dom Pérignon incluida - de Moët Hennessy; como a su capacidad innovadora y a su reconocida agresividad adquiriendo empresas de lujo boutique, naufragando entre herederos en pugna.

No obstante, todo esto que suena a glamour y ostentación está lejos de ser suficiente para que una familia logre perdurar en el tiempo y traspasar su legado a las siguientes generaciones. Detrás de estas empresas hay historias dignas del pérfido Richelieu, con traiciones, exilios, despilfarro, desunión e incompetencia; como también de aquellos que han construido una sólida institucionalidad, fortaleciendo las competencias de sus sucesores y renovando sus capacidades de innovación y liderazgo.

Raphaëlle Bacqué y Vanessa Schneider, dos reporteras de Le Monde, indagan en las dinámicas actuales del capitalismo francés y revelan algunas de las claves del éxito y del fracaso de los principales grupos empresariales familiares, con muy sabrosos pasajes. “Vincent Bolloré reconstruyó su imperio para hacerlo deseable... a los ojos de sus hijos. (...) Bernard Arnault cría a los suyos como si fueran caballos de carreras. Jérôme Seydoux cree que nadie está a su nivel. En la tribu Bouygues, es el forastero quien finalmente gana. Lagardère, por su parte, reduce metódicamente la herencia de su padre, como una venganza de Edipo”, relatan en Successions, L'argent, le sang et les larmes. Las historias de sucesión de Peugeot, Gallimard y Bettencourt muestran cómo los privilegios, los odios y traiciones envenenan los lazos de sangre. Mientras, las de Pinault, Decaux, Hermès, Mulliez, dan testimonio del valor de dedicar tiempo y energía a cultivar un valioso capital relacional, la urgencia de construir una visión compartida, así como la necesidad de dotarse de reglas del juego claras y respetarlas a rajatabla.

A la luz de esta rica lectura, nos saltan algunas lecciones muy relevantes, aplicables a toda empresa familiar. Porque no basta con un excelente negocio si la familia es incompetente o está desunida. Lo más probable es que, ante las rivalidades, el linaje termine perdiendo el control si no es capaz de reaccionar a tiempo. A través de nuestro análisis a partir de la rica información levantada por las grandes reporteras, podemos descubrir a través de qué estrategias Hermès, por ejemplo, logró unir a la sexta generación de la familia en forma oportuna, frustrando in extremis el intento de toma de control hostil de LVMH, quienes seguramente siguen ansiando sumar a su catálogo los accesorios de cuero, carteras y pañuelos de la minorista. Peugeot, en el mundo tuerca, sigue intentando dar vuelta la página de cara a las siguientes generaciones para conservar dignidad y sucesión después de años de opacidad y división que saltan dramáticamente del estudio de sus testimonios; Madre e hija dueñas de L'Oreal han sufrido personal y mediáticamente los efectos de la distancia y la desunión, alimentados por el oportunismo de un gigoló de libro; Gallimard, la editorial líder desde los años 30 y símbolo de la admirable cultura francesa, tiene un controlador de facto, no completamente legitimado, que ha dejado varios heridos en el camino, lo que nos genera muchas dudas sobre su futuro.

Tampoco es suficiente por sí solo contar con sucesores competentes, pero sin poder familiar frente a un dueño controlador que los hace competir entre sí, como ocurre con los Arnaud y los Pinault, donde pese a estarse perfilando sus sucesores, aún no se transparenta qué tan alineadas estén las energías del clan. Seydoux, de la cinematográfica Pathé y propiedad de la familia de la más reciente chica Bond; Bolloré, en las áreas de logística, comunicaciones y energía; y el grupo industrial Bouygues, sufren de dueños todistas, mientras que Lagardère, el tercer editor más grande del mundo, es para los propios empresarios franceses un caso de estudio de una sucesión fallida, y demuestra el costo de descuidar la formación de carácter a la hora de preparar al sucesor designado, de manera de ponerlo a la altura de sus responsabilidades y del liderazgo requerido.

Siguiendo con nuestra lectura, ejemplos positivos de haber trabajado a conciencia su gobernanza para garantizar la sucesión a sus 11 herederos, Louis Mulliez creó la legendaria Asociación Familiar Mulliez (AFM), en 1955. Aunque sin personalidad jurídica real, tiene como objetivo de conservar el patrimonio del fundador, sobre la base de una visión patrimonial de la empresa, reacia a financiamiento externo. Por ello, muchas de las 60 empresas, incluyendo la icónica Decathlon, Leroy Merlin y Auchan, que integran el grupo ni siquiera cotizan en bolsa. AFM es el oráculo, el ícono y la esperanza de todas esas grandes familias francesas y un ejemplo de hacer las cosas "by-the-book" (excusez mon anglais), con el propósito de convertir al espíritu emprendedor en el leit motiv familiar.

Siguiendo con nuestra lectura, ejemplos positivos de haber trabajado a conciencia su gobernanza para garantizar la sucesión a sus 11 herederos, Louis Mulliez creó la legendaria Asociación Familiar Mulliez (AFM), en 1955. Aunque sin personalidad jurídica real, tiene como objetivo de conservar el patrimonio del fundador, sobre la base de una visión patrimonial de la empresa, reacia a financiamiento externo. Por ello, muchas de las 60 empresas, incluyendo la icónica Decathlon, Leroy Merlin y Auchan, que integran el grupo ni siquiera cotizan en bolsa. AFM es el oráculo, el ícono y la esperanza de todas esas grandes familias francesas y un ejemplo de hacer las cosas "by-the-book" (excusez mon anglais), con el propósito de convertir al espíritu emprendedor en el leit motiv familiar.

Otro grupo familiar relevante y visible en las calles y en los andenes del metro de Santiago es el fundado por Jean-Claude Decaux en 1964, creador de la empresa presente, entonces, en las carreteras secundarias de Francia. "Tuvo una revelación: en un día lluvioso, al observar a las personas templadas, esperando el autobús, se dio cuenta que las ciudades necesitaban prestar más servicios a sus ciudadanos y no lo hacían por falta de presupuesto", reza en su sitio oficial. El legado perdura y está presente en 80 países con la concesión de mobiliario urbano y su red de actividades Ooh (Out of Home). Desde que tomaron el control en los 2000, los hermanos Jean-François y Jean-Charles han multiplicado el éxito del padre fundador gracias a su nula rivalidad, pues se definen como un "equipo mágico". El primero, recientemente, decidió crear su propio club de polo en una estancia argentina, donde no solo cumplió su sueño de remodelar la finca hasta convertirlo en hotel boutique de campo, sino también de llevarse a casa un primer título del Campeonato Abierto Británico, con su equipo de La Bamba. Cuando se define a sí mismo, suele repetir una frase que incluye a su padre: "él nos hizo empresarios, no herederos".

Estas sabrosas historias familiares francesas pueden resumirse en "tú lo soñaste, tus herederos lo construyeron", para aquellos, que sabiendo que la sangre es más espesa que el agua, se dan el tiempo de desarrollar sus procesos de cambio estratégico, de seguir innovando y re-construyendo continuamente la institucionalidad para viajar por el tiempo a través de las generaciones.

Gonzalo Jiménez Seminario,  
CEO Proteus Management, Governance & Effectuation,  
Profesor de ingeniería UC