



ALFREDO ENRIONE
DIRECTOR CENTRO DE
GOBIERNO CORPORATIVO Y
SOCIEDAD ESE ESCUELA DE
NEGOCIOS, U. ANDES

La generación que vendió la empresa familiar: ¿traición o sabiduría?

Cuando los hermanos Fernández anunciaron la venta de la cadena de supermercados que su padre había fundado hace 40 años, la comunidad empresarial local los trató como traidores. Los columnistas de negocios lamentaron la pérdida de otra empresa familiar ante el capital extranjero. Los competidores susurraron que habían vendido el alma por un precio. Sin embargo, cinco años después, los Fernández administran un family office diversificado que ha triplicado el patrimonio familiar, sus hijos estudian en las mejores universidades sin la presión de heredar un negocio que no eligieron, y los mil empleados del supermercado siguen trabajando bajo una administración profesional que ha expandido la cadena a nuevos mercados. La pregunta incómoda que nadie quiere hacer es si la traición fue realmente una de las decisiones más sabias que esa familia pudo tomar.

El mito del legado eterno

En América Latina existe una narrativa profundamente arraigada que equipara el éxito familiar con la perpetuación indefinida de la empresa fundadora. Bajo esta lógica, vender es fracasar, y quienes venden traicionan el sacrificio de las generaciones anteriores. Esta narrativa es emocionalmente poderosa pero estratégicamente peligrosa, porque ignora una realidad fundamental: las condiciones que hicieron exitosa una empresa en una generación pueden ser precisamente las que la hagan inviable en la siguiente.

Los fundadores que construyeron empresas exitosas en los años '70 y '80 lo hicieron en mercados protegidos, con competencia limitada y tecnologías estables. Sus hijos heredan negocios que deben competir globalmente, enfrentar disrupciones tecnológicas constantes y navegar regulaciones cada vez más complejas. Pretender que la lealtad al fundador implica mantener la empresa indefinidamente es confundir el medio con el fin. El fundador no construyó un monumento; construyó un motor de valor. El legado real es mantener ese motor funcionando, aunque cambie de forma.

Cuando vender es la mejor decisión

Existen circunstancias donde vender no solo es aceptable sino claramente superior a cualquier alternativa. La primera es cuando la industria enfrenta una consolidación inevitable y el tamaño de la empresa familiar es insuficiente para competir en el nuevo entorno. La segunda es cuando ningún miembro de la siguiente genera-

ción tiene la vocación o la capacidad para liderar el negocio, y profesionalizar completamente la gestión eliminaría la única ventaja competitiva que la empresa tenía. La tercera es cuando el patrimonio familiar está peligrosamente concentrado en un solo activo, y diversificar se vuelve una necesidad de supervivencia financiera.

Los hermanos Fernández enfrentaban las tres circunstancias simultáneamente. Su cadena regional competía contra multinacionales con recursos ilimitados. Ninguno de los seis primos de la tercera generación quería dedicar su vida al retail. Y el noventa y cinco por ciento del patrimonio familiar estaba atado a un negocio cuyo futuro dependía de variables que no controlaban.

“La próxima vez que escuche que alguien vendió su empresa familiar, antes de juzgar pregunte cómo está la familia cinco años después. La respuesta podría sorprenderle”.

La venta no fue una rendición; fue el reconocimiento lúcido de que preservar la riqueza familiar requería transformarla.

Reescribiendo la narrativa

Las familias que venden exitosamente y mantienen su cohesión comparten una característica crucial: redefinen lo que significa el legado familiar antes de que la transacción ocurra. En lugar de medir el éxito por la permanencia de la empresa original, lo miden por el bienestar de las generaciones futuras, la preservación de los valores familiares, y la capacidad de crear nuevas

oportunidades para quienes vienen después. Esta redefinición no es un truco psicológico; es un reconocimiento honesto de que el propósito de construir riqueza es servir a las personas, no al revés.

Algunas familias que vendieron sus empresas han canalizado parte de los recursos hacia fundaciones filantrópicas que llevan el nombre del fundador, convirtiendo un legado empresarial en un legado social que puede perdurar generaciones. Otras han utilizado el capital para financiar emprendimientos de los miembros más jóvenes de la familia, perpetuando el espíritu emprendedor del fundador aunque los vehículos sean completamente diferentes. La continuidad del

legado no requiere la continuidad de la empresa.

Pregúntese si en su familia existe espacio para discutir honestamente si mantener la empresa es realmente la mejor estrategia para el bienestar de las próximas generaciones. ¿Están preparados para evaluar una oferta de compra con criterios estratégicos en lugar de emocionales? ¿Han considerado qué formas podría tomar el legado familiar si la empresa original dejara de existir? El fundador construyó la empresa para dar bienestar a su familia. Honrar ese propósito a veces significa soltar lo que él construyó para preservar lo que él quería.