

¿Cómo preservar y hacer crecer el patrimonio de la familia?

Luccia Reynoso
mayo 2021

En la mayoría de las empresas familiares (“EF”) jóvenes, no hay una clara división entre el patrimonio de la familia y el patrimonio empresarial. La familia aporta capital para crear la EF y apoyarla en su crecimiento, y si esta genera utilidades, suele reinvertirlas en el negocio. Sin embargo, con el crecimiento de la familia y de los activos de su propiedad, se hace necesario separar el patrimonio de la EF del patrimonio familiar y gestionar este último de manera eficiente con el fin de hacerlo crecer para transferirlo a las siguientes generaciones de la familia; esto es, hacerlo crecer con el objetivo de garantizar la continuidad de la familia empresaria en el tiempo. La administración efectiva del patrimonio familiar permite a las familias alcanzar sus sueños (familia sólida y unida y una EF bien operada) y lograr metas más elevadas para su patrimonio y empresa. ¹ Destaca que las familias empresarias, por su visión de largo plazo y objetivos socioemocionales (no solo financieros), siempre buscan armonizar la gestión de su patrimonio con la de su legado (conjunto de valores que se han transmitido de generación en generación) buscando asegurar el bienestar no solo de la familia, sino de sus trabajadores y de la comunidad en que opera. ²

La planificación patrimonial implica evaluar el nivel de patrimonio requerido para que la EF quede fortalecida para acompañar su crecimiento, e implementar la administración profesional del patrimonio excedente. Es un proceso que comprende el diseño de estructuras de gobierno (para la toma de decisiones) que se basen en los intereses y preferencias de la familia, en especial, del nivel de riesgo y volatilidad que está dispuesta a asumir. En este marco, una gestión patrimonial profesional buscará conocer y conciliar los intereses de las diversas generaciones y así reducir las diferencias y posibles conflictos que puedan afectar la unidad de la familia. Por ello, los acuerdos sobre los objetivos y la estrategia para alcanzarlos deben traducirse en un documento que debe ser conocido y compartido por toda la familia.

En la mayoría de EF el fundador es el generador de la riqueza familiar; el operador, estratega y líder del negocio. Sin embargo, cuando el patrimonio familiar crece, son las generaciones jóvenes quienes, con una perspectiva más estratégica y global, impulsan el manejo profesionalizar del patrimonio familiar con el apoyo de gestores especializados (por ejemplo, casas de bolsa o la división de banca privada de bancos). ³ Otras familias, cuando alcanzan un nivel de patrimonio relevante, optan por crear una entidad dedicada a la gestión patrimonial denominada Family Office u Oficina de Familia (“OF”) que además preste servicios complementarios a los miembros de la familia; otras se apoyan en OF que prestan dicho servicio a varias familias (“Multy family office”) o contratan a firmas consultoras que ofrecen servicios similares a los de una OF.

Uno de los temas a decidir es dónde alojar el capital excedente. Algunas familias lo mantienen en la EF, otras lo separan creando una empresa de inversiones o lo transfieren a un vehículo independiente (por ejemplo, un fideicomiso). Algunas familias optan por entregar a los miembros de la familia una parte de dicho excedente como dividendos y gestionar la diferencia en tanto otras prefieren administrar el íntegro (y educan a la familia sobre la ventaja de generar mayor valor a sus dividendos proveyéndoles de liquidez cuando así lo requieren).

No planificar la separación del patrimonio familiar del empresarial y su gestión profesional con una visión de largo plazo puede dejar a la familia desprotegida en situaciones inesperadas como la vivida en la pandemia de Covid-19. El estudio elaborado por Calabro y McGuinness - KPMG (2021) sobre las EF durante la pandemia revela que muchas familias reconocen la necesidad de separar y diversificar su riqueza mientras se acompaña el crecimiento del negocio; que las generaciones

jóvenes son quienes han motivado la separación del patrimonio privado pues temen quedarse vulnerables ante una crisis (versus fundadores que optaron por no distribuir dividendos para fortalecer la empresa y proteger a sus trabajadores).⁴

Por la complejidad y relevancia de la planificación patrimonial, es recomendable llevar a cabo este proceso con la asesoría de un consultor que ayude a la familia a identificar un perfil de inversión que

refleje los intereses de las diferentes generaciones de la familia, y a diseñar las estructuras que mejor se acomoden a la realidad y expectativas de la familia buscando ante todo evitar las diferencias y conflictos que afecten su unidad en el tiempo. El objetivo es dar a la familia la tranquilidad de una administración planificada, independiente, transparente y que busque la eficiencia tributaria (pero priorizando la rentabilidad y seguridad).

¿Qué implica planificar la gestión patrimonial familiar?

- Definir la estrategia para invertir, con una visión de largo plazo, el patrimonio familiar de manera diversificada y ajustado al nivel de riesgo que la familia está dispuesta a tomar.
- Diseñar, revisar y controlar la política de inversiones (por ejemplo, definición de límites según instrumento, plazo, mercado, moneda y clasificación de riesgo).
- Definir los procedimientos para la ejecución y monitoreo de las inversiones.
- Seguimiento y análisis de la información de mercado de los activos objeto de inversión.
- Gestionar los riesgos a los que está expuesta la riqueza familiar (de crédito, cambiario, operacional, de tasa de interés, informático, otros).
- Diseñar los mecanismos que permitan generar información periódica e íntegra para que esté a disposición de la familia.

Conforme la EF crece, se suele incluir otros servicios como el diseño de la jubilación del fundador en el marco del plan de sucesión o la gestión de las actividades de servicio social de la familia (estrategia de participación en organizaciones benéficas o la creación de una fundación). Otras familias incluyen el plan de promoción de nuevos emprendimientos, en especial de los miembros más jóvenes que así pueden seguir difundiendo los valores de la familia a través de proyectos que pueden ser complementarios a la EF.

Algunas recomendaciones⁵

A continuación, algunos consejos útiles para planificar la gestión del patrimonio familiar:

- Se debe iniciar por conocer la situación financiera de la EF, los activos existentes, la estructura deuda/capital, el costo de capital (costo ponderado de la deuda y capital) y el patrimonio excedente que puede ser administrado por separado. Esto implica también conocer los objetivos de la familia a largo plazo. Para ello, ayuda contar con las proyecciones financieras de la empresa que reflejen dicha visión y que permitan conocer la estructura deuda/capital que acompañe dicho crecimiento.
- Es importante definir claramente los objetivos que se quieren conseguir en términos de preservación y crecimiento del patrimonio familiar. Se recomienda trabajar una estrategia de inversión diversificada, que considere distintos niveles de riesgo alineados con los objetivos de la familia, y que privilegie productos sencillos y líquidos que den cierta seguridad en el caso que las circunstancias financieras o personales cambien.
- Promover la activa y sincera comunicación entre los miembros de la familia con el objetivo de conocer sus preferencias y perfil de riesgo, así como para informarlos sobre el proceso de planificación que se viene llevando a cabo (alternativas, caminos recomendables, acuerdos y su implementación). Lo que se busca es integrar a los miembros de la familia alrededor de objetivos comunes; que tengan confianza en el futuro del negocio/patrimonio familiar y se comprometan con los esfuerzos necesarios para impulsar su crecimiento.

- En las familias pequeñas, es importante conformar un equipo de miembros de la familia que trabaje de la mano con el consultor en el proceso de planificación de la gestión patrimonial y en la supervisión de su ejecución. En familias grandes, el consejo de familia es el responsable de este proceso. Lo importante es identificar a aquellos miembros de la familia con capacidades, contactos y experiencia que puedan liderar el proceso de planificación y cuidar que este cumpla con los objetivos de la familia.
- Ello requiere formar a los miembros jóvenes de familia para que sean los futuros líderes de la gestión patrimonial familiar, en especial, desarrollar a quienes muestren interés y capacidades, en los valores de la responsabilidad, humildad y prudencia.
- Organizar la educación de los miembros de la familia en temas financieros y de gestión patrimonial. Es fundamental que la familia conozca su perfil de riesgo (preferencia por mayor riesgo y mayor rentabilidad, o por menor riesgo y menor rentabilidad) y las diferentes alternativas de inversión disponibles. En adición, los programas de capacitación son una oportunidad para interactuar con miembros de otras familias empresarias, y así aprender de sus experiencias.
- Crear una cultura basada en un sistema de medición de resultados. Es fundamental que se fijen objetivos explícitos y medibles y que la familia se acostumbre a evaluar a sus gestores en base al logro de resultados.
- Contar con asesoría legal especializada que permita conocer el impacto tributario de las inversiones (diferentes tasas según se trate de acciones, bonos u otros). En algunos países, el impuesto sobre el patrimonio empresarial afecta a las empresas que se fortalecen con la reinversión de utilidades.

Family office

La OF son entidades que administran el patrimonio de familias empresarias con gran liquidez y contribuyen a que la relación propietario/empresa o familia/patrimonio sea más positiva y disciplinada. ⁶ Un estudio realizado por Credit Suisse, EY, IPADE, AMEXCAP (2018) sobre OF mexicanas revela que estas ayudan a las familias no solo a preservar su capital a largo plazo (tomando en cuenta la eficiencia tributaria de las inversiones) sino que facilitan que el cambio generacional sea eficiente, generen un legado que perpetúen los valores familiares y logren impacto en las comunidades donde operan (ya sea con actividades filantrópicas y/o con nuevos emprendimientos con impacto social); reflejando la conciencia de nuevas generaciones preocupadas no solo del retorno financiero sino también social. ⁷

Organizar un OF requiere contratar profesionales e implementar estructuras de gobierno tanto para la gestión patrimonial como para los servicios complementarios ofrecidos a los miembros de la familia (planificación de inversiones personales, asesoría legal y tributaria, gestión de seguros y gestión de nuevos emprendimientos) y las actividades de filantropía de la familia. Como constituir y mantener una OF es costoso, se requiere administrar un patrimonio superior a USD 200 millones que permita absorber los costos asociados. ⁸ Por ello, algunas familias deciden

compartir su OF con otras familias que solas no podrían organizar uno (“multi family office”).

A nivel mundial, la industria de OF se potencia a partir del año 2000 revelando la creciente preferencia de las grandes familias empresarias por tener mayor control de sus inversiones (antes gestionadas por la banca). Según el estudio elaborado por INSEAD (2020), al cierre del 2018 habrían más de USD 206 miles de millones en activos administrados por más de 7,300 OF a nivel global. Este elevado volumen de ahorro reflejaría la liquidez generada por la venta de EF, la sucesión en las familias y el surgimiento de nuevos grupos empresariales. El estudio señala que el 56% de las familias tendría un perfil de inversión balanceado con inversiones en acciones (listadas y no listadas en bolsa), en el sector inmobiliario y en renta fija, y que las familias preferirían invertir en el sector principal de su actividad. Asimismo, el 75% de OF destaca el involucramiento de la familia a través de comités de inversión. Entre la OF líderes se encuentran Walton Enterprises LLC (de la familia dueña de Walmart con un patrimonio de USD 169 miles de millones), Bezos Expeditions de Jeff Bezos (USD 108 miles de millones) y Cascade Investment de Bill Gates. El estudio destaca que 1 de 3 OF realizan inversiones sostenibles revelando el compromiso ESG de las familias empresarias con el medio ambiente y la salud (environmental,

social and governance), la esencia de sus valores empresariales; y que 1 de 4 OF participarían con un 14% del patrimonio administrado en proyectos de impacto social (educación, agricultura, alimentación, eficiencia energética y salud).⁹

En el Perú, según el Seminario “Family office & Wealth Management Summit 2019”, la industria de OF tendría quince años y actualmente operarían más de veinte OF administrando recursos de familias mayoritariamente conservadoras (prefieren depósitos bancarios o a plazo fijo y bonos). Cerca del 90% del patrimonio

de los OF estaría invertido en el mercado local. Sin embargo, se observa que las nuevas generaciones, con mayor presencia en la gestión del patrimonio familiar, estarían abiertas a invertir en bienes raíces, en el sector turismo o en proyectos sostenibles, y que no temen participar en los mercados internacionales. Los expositores destacaron que las familias estarían requiriendo no solo servicios para la gestión de sus inversiones, sino servicios como planeamiento financiero y de la sucesión y que la eficiencia tributaria de sus inversiones es una de sus principales preocupaciones.¹⁰

Referencias:

- ¹ Poza Ernesto y Hisrich Robert - Credit Suisse (2016), “Gobierno de la Familia: ¿Cómo las familias líderes gestionan los desafíos del patrimonio”
- ² Tapies Josep - IESE (2021), “Gestión del patrimonio en la empresa familiar: tan importante es gestionar los activos financieros como los intangibles”
- ³ Credit Suisse, EY, IPADE, AMEXCAP (2018) “Oficinas de familia en México: Inversionistas que construyen futuro”. Estudio sobre encuestas a 32 oficinas de familia mexicanas.
- ⁴ Calabro Andrea y McGuinness Tom - KPMG (2021), “Mastering a comeback: How family businesses are triumphing over COVID-19?”. Encuesta realizada a cerca de 2,500 EF en 75 países. KPMG
- ⁵ Stuart E. Lucas (2006), “Wealth: Grow It, Protect It, Spend It and Share It”
- ⁶ Poza Ernesto y Hisrich Robert - Credit Suisse (2016)
- ⁷ Credit Suisse, EY, IPADE, AMEXCAP (2018)
- ⁸ INSEAD (2020), “Family offices: Global landscape and key trends”. Basado en The UBS - Campden Wealth Global Family Office Survey 2019 que muestra los resultados de la encuesta aplicada a 360 family offices; Credit Suisse-EY (2016), “The OF dynamic: Pathway to successful family and wealth management”
- ⁹ INSEAD (2020)
- ¹⁰ Seminario “Family office & Wealth Management Summit 2019” organizado por El Dorado Investment y el diario Gestión.