



# LA GESTIÓN PATRIMONIAL FAMILIAR TRASCIENDE LA GESTIÓN DE INVERSIONES

Por Borja Durán

**E**s relativamente frecuente encontrar literatura acerca de la empresa familiar, es decir, que abarca las relaciones entre empresa y familia, pero resulta más complejo encontrar textos centrados en las relaciones entre familia y patrimonio. El cambio de escenario y enfoque hacia la gestión patrimonial se suele producir cuando se materializa la venta de algún activo del patrimonio familiar o de la empresa o, en ocasiones, a raíz del fallecimiento del patriarca. Esto, unido a la falta de preparación y desarrollo de los mecanismos oportunos, hace que el proceso se convierta en un desgaste familiar, con pocas probabilidades de ser llevado a cabo con éxito. En muchas ocasiones, llega a provocar tensiones familiares que acaban mermando la solidez de la misma.

Las habilidades que han sido esenciales para la creación del patrimonio familiar son, en un porcentaje elevado, perjudiciales para la gestión del mismo. El patrimonio familiar, que es mucho más amplio que la parte material del mismo, requiere dedicación, esfuerzo y una reflexión continua entre el cambio y la permanencia. Debe representar los valores y principios en los que se sustentarán las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad.

La gestión patrimonial familiar implica la decisión de una familia de poner recursos y esfuerzos en común para alinear objetivos y buscar un futuro común, lo que supone un reto mucho más amplio que la gestión común de sus inversiones. Este reto no estará exento de tensiones, disputas o escisiones en ocasiones, pero debe apoyarse en unos principios y valores comunes.

### **Componentes del patrimonio**

El primer paso nos conduce a definir el concepto patrimonio familiar. Aunque *a priori* se pueda considerar que el patrimonio es exclusivamente material (activos financieros, empresas, inmuebles, etcétera), existen otros elementos intangibles a tener en cuenta que serán determinantes del éxito ya que de ellos depende la proyección social y económica de la familia en el futuro.

El empecinamiento habitual en incrementar el patrimonio material cuantificable cada año nos precipita a descuidar elementos intangibles esenciales como son el capital humano e intelectual, que serán los realmente decisivos en el futuro. La actitud y el progreso de los miembros de la familia serán los que marquen el devenir en la buena gestión y la preservación patrimonial, y no tanto la capacidad financiera que se tenga en ese momento.

En el largo plazo es preferible una familia unida y bien formada que otra fragmentada y poco preparada, pero con un elevado patrimonio económico, pues este podría desaparecer en pocos años. Así pues, resulta necesario establecer un sistema de gobierno aceptado por todos los miembros a partir del cual aunar esfuerzos y establecer procesos de comunicación dentro de la familia. En él se analizarán los avances de cada uno de los miembros (formación, contactos, logros...) y se dotará a cada uno de los miembros de las herramientas necesarias para desarrollar y completar su evolución como persona.

Por todo ello, podríamos definir el patrimonio familiar como la suma de todos los componentes que permitan generar valor (en cualquiera de sus vertientes) para sus miembros, sin olvidar que la principal fuente de riqueza familiar son aquellos que la conforman (capital humano).

Tanto la formación como la información son palancas de valor para la preservación y generación de riqueza familiar: sin la primera, el resto carece de sentido. Es por ello que miembros familiares con formación, compromiso y valores lograrán niveles de satisfacción y logros mayores.

Una vez entendido que el patrimonio familiar va mucho más allá de los aspectos meramente materiales, podemos de manera relativamente rápida incrementar nuestro patrimonio realizando una definición más amplia (no solo aquellos que tengan nuestra sangre) de familia. El capital humano e intelectual de los miembros que incorporemos pasarán a formar parte del patrimonio familiar.

### **Estabilidad familiar y unión entre individuos**

La gestión de patrimonios familiares es una actividad que trata de aunar la permanencia en algunos puntos y el cambio en otros, la fidelidad a los orígenes y el deseo de mejorar. Todo ello es necesario si pensamos que dentro del grupo familiar encontramos generaciones distintas, cada una de ellas con objetivos económicos y vitales diferentes y, por tanto, en muchas ocasiones necesidades encontradas.

La decisión de poner en común los recursos y buscar objetivos comunes va mucho más allá de la tradicional gestión de inversiones. No solo hay que buscar objetivos comunes en el ámbito de las inversiones, sino que, en primer lugar, se debe establecer un marco de valores y principios inquebrantable, aceptado por todos, sobre el cual descansarán cada una de las decisiones que tome el grupo. Esta dimensión, un tanto filosófica e intangible, es lo que hace especial la gestión de patrimonios familiares respecto a otras actividades financieras que no incorporan el componente humano y relacional.

Ello requiere grandes dosis de esfuerzo y disciplina. Conforme incrementa la familia, aparecen nuevas voluntades, pasiones, objetivos, prioridades y necesidades personales -además de la singularidad que aportan los miembros- que tienen que ser entendidas como una manera de enriquecer al grupo y no como una amenaza.

Ahora bien, es necesario que los miembros comprendan y asuman el rol que desempeñan dentro del grupo, pues no todos ellos decidirán sobre cada uno de los proyectos. Se deberá elegir responsables para cada una de las áreas del grupo familiar, habilitándose espacios para que los miembros se manifiesten en el lugar y momento adecuado. Por lo tanto, el sistema tradicional de gestión de inversiones ha quedado obsoleto cuando entramos en la gestión de patrimonios familiares.

Para tener éxito en esta gestión hay que entender el patrimonio como un medio para alcanzar un determinado objetivo. Aquí juegan un papel fundamental las restricciones, ambiciones, capacidades, valores, principios, inquietudes de todos miembros de la familia.

Lo habitual es comenzar por lo urgente -que generalmente son las inversiones económicas- en lugar de por establecer unos cimientos familiares sólidos, prestando suma atención a lo importante, que es ir creando una estructura familiar sólida, a la vez que flexible (para adaptarse a futuros cambios), basada en los principios y valores familiares. Es a partir de esta estructura sólida y flexible que se podrá hacer frente a cada uno de los retos que se presenten.

Es por ello que el sistema tradicional basado únicamente en las inversiones no genera buenos resultados. La falta de coherencia desde el principio en el proceso dificulta la solución de las adversidades que van a ir apareciendo. La gestión patrimonial familiar es un proceso vivo que debe evolucionar con el tiempo y las diferentes generaciones para evitar la fragmentación de la familia.

La gestión patrimonial familiar no significa invertir mancomunadamente, ni de manera igual para todos los miembros ya que esto es uno de los problemas que surgen con mayor frecuencia, y que proviene de tener una política de inversiones igual para todos los miembros familiares. Esto favorecerá la escisión y los juegos de poder dentro del grupo, por lo que se debe permitir y fomentar la libertad individual de cada miembro o rama familiar.

Antes de comenzar, es necesario un periodo de reflexión que propicie denominadores comunes entre las pretensiones a nivel individual y las pretensiones a nivel familiar. Una vez esté fijado el rumbo, este se trasladará al ámbito estrictamente inversor mediante la política de inversiones o lo que también se conoce como la planificación estratégica patrimonial.

Para ello no será suficiente con implementar una sola cartera, pues sería imposible recoger en ella todos los objetivos. Habrá que implementar tantas carteras como objetivos distintos de cada rama familiar, de tal forma que se aporten soluciones concretas a objetivos específicos. En la confección de las diferentes carteras habrá que valorar qué variables anteponeamos en cada caso, como pueden ser la solvencia, volatilidad, rentabilidad esperada, riesgo, complejidad, liquidez o concentración, debido a que cada una de ellas condicionará al resto. Por ejemplo, si queremos disponibilidad inmediata, no podremos pretender batir a la inflación a medio plazo o buscar grandes rentabilidades.

Lo ideal es visualizar durante el periodo de reflexión todo el proceso y valorar las diferentes alternativas en función de nuestras cualidades, objetivos y capacidad para asumir riesgos. Hay que tener presente que de las decisiones adoptadas en un principio derivarán consecuencias que, en muchas ocasiones, serán irreversibles una vez iniciado el proceso.

Si logramos establecer unos cimientos sólidos basados en principios y valores comunes de la familia, podremos disfrutar del proceso, con buenas prácticas y transmitiendo una ética y una forma de vida a las nuevas generaciones que se irán incorporando.

## Proceso

Solo con acuerdo y entendimiento no tenemos garantías de éxito, pero sin ellos los resultados serán seguramente negativos, produciéndose la entropía familiar.

¿Resulta interesante invertir de manera conjunta? Es interesante únicamente si existe una afinidad y unos principios vitales comunes. Ello nos permite apalancar la potencia patrimonial del grupo familiar, beneficiándonos de las economías de escala, los conocimientos y la financiación de los recursos, minimizando los costos, pero siempre respetando la independencia de cada uno de los miembros. Estos no actuarán siempre de manera mancomunada, tan solo cuando les interese y con el importe que consideren oportuno.

Así pues, por un lado, tenemos las distintas unidades de decisión familiar y por otro, los diferentes objetivos patrimoniales. Cada unidad de decisión familiar participará en el proyecto que más se ajuste a sus necesidades y objetivos, evitando aquellos proyectos que no se ajusten a sus circunstancias. El siguiente paso será traducir esos objetivos en parámetros de inversión coherentes con las políticas de inversión previamente establecidas, consiguiendo simplificar, estructurar y dar rigor al proceso.

La gestión patrimonial familiar debe ser concebida como una oportunidad para transmitir y reflexionar sobre los valores, principios e inquietudes que queremos transmitir a las siguientes generaciones y perpetuar en el tiempo, caminando así hacia una vida completa y próspera. Consiste en apalancarse sobre estos principios y valores familiares, aprovechando las economías de escala del grupo para fomentar el desarrollo personal de cada miembro familiar. ©  
↓

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Borja Durán, CFA, CAIA** Acumula más de 20 años de experiencia en la industria financiera. Desde 2001 se centra en exclusiva en el asesoramiento y formación patrimonial familiar. Fundador y Consejero Delegado de Wealth Solutions, EAFI y miembro de los comités de familia y de inversiones de *family offices* españoles y latinoamericanos. Es Director del Programa de Gestión Patrimonial Familiar del Instituto de Estudios Bursátiles (I.E.B.), así como Director del Programa de Private Wealth Management y profesor del Máster de Gestión Carteras y de otros cursos de especialización patrimonial en el mismo instituto. Es autor del libro *Gestión del Patrimonio Familiar* (Editorial Lid).