

5 HÁBITOS DE LAS FAMILIAS EFICIENTES EN LA GESTIÓN PATRIMONIAL

Por Borja Durán

¿Se ha planteado alguna vez el analizar qué cosas podría mejorar de su estructura patrimonial familiar? Tanto si lo ha hecho como si no, las razones pueden ser principalmente dos:

- **Ha tenido algún problema o momento difícil que le ha hecho plantearse.**
- **Todo está funcionando bien dentro de la estructura patrimonial familiar y por eso no se lo ha planteado.**



En ambos casos revisar dicha estructura y analizar cómo se podría mejorar aportaría enormes ventajas. En el primer caso, aunque sea algo tarde, se puede solucionar el momento difícil que le ha llevado a pensarlo y en el segundo caso, está en el momento perfecto ya que estará sentando las bases de mantener dicha estructura funcionando correctamente mucho más tiempo.

La vorágine en la que vivimos inmersos, los quehaceres diarios y la ausencia de conflictos nos instalan en la zona de confort eludiendo algunas actuaciones y reflexiones y posponiendo la actualización de nuestra planificación patrimonial futura, incluso cuando ya no estemos nosotros. Que todo transcurra según lo previsto en muchas ocasiones conduce a la autocomplacencia, sin tener en cuenta que el hecho de que algo esté funcionando no implica que lo vaya a seguir haciendo en el futuro. Vivimos cosidos a la incertidumbre pese a que, en ocasiones, nos rebelamos ante el cambio.

Por todo ello, es importante destinar tiempo y esfuerzos a confeccionar un sistema patrimonial sólido pero dinámico, con la capacidad de adaptarse a la evolución familiar y patrimonial, con un buen sistema de gobierno y expectativas claras que involucren a todos y cada uno de los miembros. Dado que la sucesión no es un evento sino un proceso, donde además intervienen muchas personas de manera directa o indirecta, es necesario involucrarlos a todos, motivándoles y tratando de solucionar los problemas antes de que aparezcan, que es, por otro lado, la mejor manera de evitarlos.



El fin que se persigue con la planificación es que el sacrificio y el esfuerzo destinado al proyecto en primera generación no caiga en el olvido, tratando de transferirlo a las siguientes generaciones para que lo acojan como suyo, se sientan parte del mismo y se identifiquen con él, creando así nuevas y sucesivas primeras generaciones. El objetivo es ambicioso; con él se trata de remarcar el sentido de pertenencia “estamos en el proyecto, por voluntad propia e identificación con el mismo”. A partir de aquí, el que quiera formar parte del proyecto se comprometerá de manera voluntaria y libre a poner su talento al servicio de los demás para entre todos darle continuidad al mismo. Claramente, esta contribución personal siempre traerá cuantiosos beneficios materiales de la unión e intangibles al aunar esfuerzos, talento, ilusión, credibilidad y reputación entre otras muchas cosas más.

Cuando uno estudia año tras año los denominadores comunes de las familias que han cosechado buenos resultados a lo largo de las generaciones advierte algunos hábitos que suelen estar presentes de manera parcial o total en esos casos de éxito, aun teniendo en cuenta que no existen las recetas mágicas. Se trata de indicadores que deberíamos tener presentes a lo largo del camino pues favorecen y provocan momentos de reflexión sincera y nos instan a trazar un marco de referencia. Es cierto que cada familia viene definida por sus circunstancias y es por ello por lo que no debemos confiar en recetas prodigiosas, pero sí tratar de descubrir alternativas y hacer uso de aquellas que pensamos que pueden encajar en la idiosincrasia de nuestra familia.

Debido a que el sistema tradicional tiene carencias importantes, ya que se centra casi en exclusiva en las inversiones relegando a un segundo plano aspectos intangibles determinantes, se hace necesario un cambio de paradigma y, como todos sabemos, la gestión del cambio no es tarea fácil. No solo se trata de introducir nuevos hábitos en el proceder diario. Lo más complicado en estos casos es deshacerse de hábitos adquiridos que no son idóneos para este proceso, algunos de ellos muy interiorizados.

Algunos de los hábitos que se hacen presentes cuando uno analiza las familias que con el paso de las generaciones reafirman su posición son los siguientes:

1 Proactividad. Tomar la iniciativa ante las mejoras y gestión del cambio dentro de la familia y su patrimonio con el objetivo de mejorar en el futuro. No solo hay que tomar la iniciativa, sino también asumir la responsabilidad de que dichas ideas o cambios ocurran.

2 Formación. El aprendizaje en familia y la formación continuada mejora drásticamente la comunicación entre los miembros familiares debido a que sienta las bases del lenguaje y conocimientos a la hora de fijar objetivos, restricciones o planes de inversión. Consigue alinear intereses y no dejar hueco a interpretaciones erróneas o juegos de poder que mermarán la potencia de la estructura.

3 Cohesión familiar. Es importante conseguir que los miembros se sientan parte fundamental de un proyecto que es de todos. Hay que saber transmitir a todos los miembros que la importancia de la unión hace la fuerza, pero con la libertad de actuación, evitando las jaulas de oro. Es importante entender que solo se puede ir más rápido, pero juntos se llega más lejos.

4 Planificar. “La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes y sus consecuencias”. – Peter Drucker. Esta perspectiva nos ayuda a definir dónde queremos ir tanto a nivel familiar como a nivel individual y por qué camino pretendemos llegar. Esto contribuye a situar los objetivos y a proponer metas ambiciosas pero realistas, teniendo presente los riesgos que estas acarrearán. Lo ideal, pese a que requiera un esfuerzo de abstracción importante, es realizar el proceso a la inversa, es decir, partir del objetivo propuesto e ir hacia atrás paso a paso, lo que nos permitirá visualizar lo que nos podemos encontrar y anticipar soluciones.

5 Gobierno familiar. Acordar, estructurar y definir la toma de decisiones en el grupo familiar. Cuanto más claras y explícitas sean las reglas y las tareas a desempeñar por cada uno de los miembros, más fácil resultará lograr los objetivos e ir avanzando en la toma de decisiones.

Es recomendable trabajar por conseguir planificar en el presente, con la vista puesta en los cambios o mejoras que se quieran conseguir en el futuro, evitando ese sesgo cortoplacista que habitualmente nos desvía del camino establecido y acaba por crear inquietud, desasosiego y confusión.

No se trata de un objetivo baladí, sino de un camino basado en el progreso, donde conforme vamos alcanzando unas metas nos proponemos otras más ambiciosas. Se trata de que la estructura familiar no solo no se vea mermada generación tras generación, sino que cada miembro que pertenezca a cada una de ellas aporte su talento y se pueda desarrollar tanto personal como profesionalmente en el grupo. Por lo tanto, haga eco del primer hábito de las familias exitosas y sea proactivo: lidere la revisión de su estructura patrimonial familiar sentando las bases de una estabilidad futura y todo lo anterior le ayudará a ser más autorreflexivo con su vida y prioridades, porque como decía Galbraith, “Si no piensa en su porvenir, no lo tendrá”. ©

Lee, comparte y descarga en 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 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* españolas y latinoamericanas. 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*.