



¿CÓMO EVITAR EL CONFLICTO FAMILIAR EN LAS INVERSIONES?

Por Jorge Coca

La principal fuente de conflictos familiares es centrarse únicamente en el patrimonio material, prestando menor atención al patrimonio intangible. Si tenemos en cuenta el patrimonio intangible y la gestión de los riesgos de una manera adecuada, conseguiremos que perdure la armonía familiar.

Si usted pertenece a una familia de alto patrimonio, lo más probable es que tenga algunas diferencias con sus familiares. Si no las ha tenido, estas podrían surgir en un futuro cercano. A continuación, vamos a analizar qué puede hacer para intentar evitarlo.

Esta afirmación inicialmente sorprende, pero es un hecho en la mayoría de las familias empresariales o que gozan de un elevado patrimonio. Existen numerosos estudios que argumentan que aproximadamente el 70% de los patrimonios familiares desaparece en la transición de la primera a la segunda generación, elevándose la proporción al 90% en la transición de la segunda a la tercera.

Por lo tanto, mantener un patrimonio elevado y lograr que perdure generación tras generación no es lo habitual. Un estudio elaborado entre 1975 y 2001 por *The Williams Group* sobre 3,250 patrimonios familiares (de más de 25 millones de dólares) concluye que las razones por las que desaparecen dichos patrimonios no son debidas a malas decisiones de inversión, errores en la gestión empresarial, crisis económicas u otros argumentos

que en primer lugar podamos aducir, sino que, en el 85% de los casos, las razones residen en la propia familia, siendo el 60% debido a conflictos familiares causados por la pérdida de confianza y deterioro de la comunicación familiar y el 25% restante, por la inadecuada preparación de los sucesores o herederos. Este estudio muestra claramente los dos principales errores que cometemos en la gestión patrimonial familiar y que suelen desencadenar el conflicto familiar, traducándose en la separación de parte de la familia en muchas ocasiones.

El primer error que cometemos es centrarnos únicamente en el patrimonio material; es decir, en las inversiones, las empresas, los inmuebles o los proyectos empresariales de la familia. El patrimonio tangible no es más que la punta del iceberg, mientras que la parte intangible del mismo -el fragmento del iceberg que está sumergido- será la que marcará el devenir del grupo familiar y los pilares que sustentan el patrimonio tangible. Dentro de la parte intangible, encontramos los principios y valores familiares; la ética de la familia; los miembros que la componen, su visión, reputación, legado y formación; la cohesión familiar; la comunicación; los contactos, etcétera.

El segundo error más común que se comete es enfocarse en la rentabilidad de cualquier proyecto o inversión sin prestar atención a todos los riesgos asociados. Una inversión es un poliedro con muchas caras, que serían las distintas variables que entran en juego en dicha inversión y que deben ser analizadas en su totalidad. La rentabilidad es solo una de las variables, pero existen otras muchas como la liquidez, el riesgo sistemático y de mercado, la complejidad, la concentración, los costos, la fiscalidad, etcétera, que no debemos dejar de analizar. Lo que suele ocurrir es que al centrarse exclusivamente en la hipotética rentabilidad se deja habitualmente de analizar el resto de factores que son, sin lugar a duda, el mejor indicador de la potencial rentabilidad esperada.

El patrimonio familiar se debe entender como el conjunto de todos aquellos componentes que permiten generar valor para sus miembros en cualquier vertiente, teniendo siempre presente que la mayor fuente de riqueza familiar reside en los miembros que la componen.

Las familias que destinan todos sus esfuerzos a la vertiente económica y a la eficiencia únicamente en términos materiales, no son conscientes de que estos esfuerzos son baldíos en comparación con la pérdida de potencia en el ámbito intangible de la familia. Tener un buen sistema de gobierno, cohesión familiar, contactos, capacidad analítica y comunicativa, entre otros, son factores que contribuyen a mejorar y reforzar la armonía de la familia. ¿De qué sirve tener los negocios y las inversiones en orden cuando la familia no lo está?

Por todo ello, es básico trabajar la cohesión familiar, pues es mayor la potencia de una familia cohesionada -incluso con un patrimonio menor- que una familia con un patrimonio económico mayor pero disfuncional, tal y como muestran los porcentajes mencionados al comienzo de este texto. El hecho de no trabajar y dejar a un lado el patrimonio intangible es lo que rompe en muchas ocasiones la armonía familiar y es lo que hace que muchos de estos síntomas se reflejen en el ámbito material.

Una vez definidas las funciones de cada miembro dentro del grupo familiar y habiendo alcanzado un elevado grado de compromiso entre las partes, la gestión patrimonial familiar debe tener como principal objetivo la gestión de los riesgos. Cuando el patrimonio ya se ha creado, la prioridad debe ser preservarlo, independientemente de que la estrategia definida consista en preservarlo de manera nominal, real, patrimonio per cápita, o, incluso, hacerlo crecer. La gestión de los riesgos no se debe quedar en analizar únicamente los que afectan a las inversiones, sino que debe abarcar también los riesgos del patrimonio intangible: la familia, sus miembros, los principios y valores, la estructura organizativa y la gobernanza, que son aún más importantes.

Existen muchos riesgos en la gestión patrimonial, que podemos agrupar en cuatro tipos principales que debemos trabajar:

- 1** Estructuración y planificación (política de inversión, objetivos, necesidades y pasiones personales y familiares).
- 2** Inversiones (liquidez, volatilidad, contrapartida, apalancamiento, sistemáticos y de mercado).
- 3** Cohesión y gobierno familiar (comunicación, reputación, patrimonio intangible, confidencialidad, sucesión, ética, principios y valores).
- 4** Gestión y administración (operacional, vehiculización, fiscal, legal, contable y control de gestión).

Siempre estaremos expuestos a alguno de estos riesgos y, sobre todo, tendremos incertidumbre acerca de muchos de ellos, por lo que se debe asumir y saber que tendremos que vivir con ello. Uno de los objetivos a la hora de planificar y minimizar los riesgos es definir qué tipo de riesgos se quieren asumir, en qué momento y para qué parte del patrimonio o de la familia.

El principal riesgo que es más común encontrar en las familias es el de planificación; es decir, la mayoría de familias no tiene definida una planificación estratégica patrimonial. Al igual que cuando se crea una empresa o negocio se realiza un plan estratégico del mismo, en la gestión patrimonial ese plan se denomina política de inversión o planificación estratégica patrimonial.

El patrimonio debe estar al servicio de la familia y ser utilizado para satisfacer sus objetivos y necesidades. El primer paso -y el más importante- a la hora de empezar a definir el plan estratégico patrimonial es realizar una reflexión acerca de los objetivos familiares, tanto comunes como particulares de cada rama o miembro familiar. Hay una frase de Séneca que simboliza muy bien la importancia del plan estratégico familiar: “Si un hombre no sabe hacia qué puerto navega, ningún viento le será favorable”.

La planificación patrimonial estratégica debe ser dinámica e irse adaptando a las circunstancias y acontecimientos de la familia, sus miembros y sus negocios o empresas. Esto no quiere decir que se cambie todas las semanas, sino que debe tener la suficiente flexibilidad para poder realizar variaciones oportunas cuando sea necesario. Dicha planificación marcará el rumbo patrimonial familiar a través de la distribución estratégica de activos que se habrá definido en la política de inversión realizada para cada objetivo familiar.

Definir la planificación patrimonial es el primer punto de la gestión de los riesgos ya que, de esta manera, la familia se asegura de que el patrimonio esté distribuido en función de sus necesidades y objetivos. Para elaborar bien este plan es importante la formación familiar, que facilita que todos los miembros de la familia “hablen el mismo idioma” y tengan una base común de conocimiento que les ayude a definir los objetivos y políticas de inversión de manera adecuada. Sin esta formación sería más difícil afrontar dicho proyecto de definición familiar.

La planificación estratégica patrimonial debe marcar el rumbo de su gestión patrimonial y definir la estructura del patrimonio en función de los objetivos y necesidades familiares y empresariales. La planificación debe ser dinámica para adaptarse a la evolución de la familia y recuerde que supondrá el 90% del éxito en la gestión patrimonial familiar. La política de inversiones ayudará a estructurar el análisis de los riesgos y a definir el nivel que puede asumir para cada uno de sus objetivos personales, familiares y empresariales.

Para evitar que surjan discrepancias dentro de la familia se requiere cambiar el enfoque, dejando de centrarse únicamente en el patrimonio material (inmuebles, empresas y activos financieros) y responsabilizarse de las necesidades intangibles como son los principios y valores alineados, objetivos familiares, comunicación, gobernanza, ética familiar, etcétera, por ser las que sostienen al primero. Con este enfoque se logra minimizar las posibilidades de desintegración patrimonial, y en ocasiones familiar, aumentando las posibilidades de permanecer en el privilegiado grupo de las familias que consiguen hacer perdurar su patrimonio generación tras generación. Si no se consigue mantener motivados a los principales activos familiares, que en este caso serían las personas, estos se irán en busca de nuevos retos, perdiendo así la familia su capacidad intelectual, sus contactos y su compromiso con el proyecto común.

Recuerde siempre la anécdota de un amigo que le pregunta a otro, “¿Cuál es la mejor manera de crear un pequeño patrimonio?” y el amigo le responde, “Empezar por un patrimonio grande”. Esto debiera hacer recordar la importancia de la gestión de los riesgos en la gestión patrimonial, donde el primer objetivo debe ser preservar el patrimonio existente, entendido como la suma del patrimonio tangible y, sobre todo, el intangible. ©



Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jorge Coca es Socio Director de Wealth Solutions, EAFI y miembro de los comités de familia y de inversiones de numerosas familias y *family offices*. Es graduado de Administración y Dirección de Empresas (Universidad Carlos III de Madrid), Máster en Bolsa y Mercados Financieros del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB) y Asesor Financiero Europeo por la European Financial Planning Association (EFPA). Cursó el Programa Ejecutivo en Private Wealth Management impartido por el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB). Adicionalmente, es ponente y profesor de diversos programas de gestión patrimonial familiar. Participa habitualmente en ponencias de Gestión Patrimonial Familiar y gestión de activos financieros, así como en programas a medida para familias en temas de cohesión familiar, inversiones y gestión patrimonial.