



## MÁS ALLÁ DE LA TRANSICIÓN DEL PATRIMONIO: TRANSICIÓN DE ROLES

En nuestra experiencia de trabajo con familias acaudaladas no es raro encontrar una situación en la que el esposo, que ha creado un patrimonio significativo, que le da a su esposa y familia seguridad financiera, así como un alto nivel de vida, también desempeña el papel principal de toma de decisiones con respecto a la supervisión y administración de la empresa patrimonial familiar. Sin embargo, ¿qué pasa cuando deja de desempeñar ese papel?

Este ensayo analiza e identifica un subgrupo importante de mujeres del que no se habla a menudo: el de las esposas en familias de alto patrimonio y los desafíos a los que se enfrentan cuando, por elección o circunstancia, deben de hacer la transición hacia un papel de liderazgo en la empresa patrimonial familiar. Por lo general, el comportamiento de estas esposas tienen las siguientes patrones comunes:

- Han delegado la toma de decisiones con respecto a los asuntos financieros de la familia a sus esposos;
- Han Firmado documentos confiadamente y excepcionalmente hicieron preguntas;
- En realidad, nunca supieron su patrimonio neto;
- Cuando preguntaron, ¿“podemos permitirnos x o y?”, por lo general, les respondieron que “si” sin entender por qué,
- Se sienten cómodas con el hecho de que todas las cuestiones financieras siempre están bajo el dominio del marido.

Por supuesto, no todas las esposas o los matrimonios son así. Hay mujeres que son exitosas financieramente por derecho propio, matrimonios en los que los esposos comparten equitativamente la toma de decisiones financieras, o en los que la esposa asume toda la responsabilidad. Sin embargo, en nuestra experiencia, también hay muchas situaciones en las que las esposas no están involucradas en la supervisión o administración del patrimonio familiar. En tales familias, el marido asume el papel de director general de la empresa patrimonial familiar. Por ejemplo,

incluso si la esposa acompaña a su marido a las reuniones de inversión de vez en cuando, ella lo observa con el asesor de inversiones, hablando un lenguaje que le resulta complicado y poco familiar. Cuando se reúne con los abogados para discutir los planes de sucesión, es el marido, como director general de la empresa familiar, quien hace las preguntas y conduce la discusión.

En algún momento, la esposa puede comenzar a sentirse ansiosa. Quizás su esposo está envejeciendo y olvidando cosas, quizás haya un divorcio, tal vez una crisis de salud. Algo puedes desencadenar su ansiedad, “¿Qué va a ser de mí, en el caso que no pueda contar con que mi marido administre nuestra empresa patrimonial?” se vuelve una de varias preguntas:

- ¿Cómo me preparo para ser la directora general de nuestra empresa patrimonial?
- ¿Puedo hacerlo tan bien como él?
- ¿Por dónde empiezo?

Esto es común. Un estimado de \$30 trillones pasará de una generación a la siguiente en la inminente “Gran Transición del Patrimonio”, de acuerdo con Bloomberg. Los medios de comunicación están inundados con recomendaciones sobre cómo enseñar y preparar a los herederos antes de que ocurra la transferencia de activos. Sin embargo, a menudo la definición de herederos son los hijos. Esto niega la realidad estadística: la esperanza de vida media, de acuerdo con las cifras de la Oficina del Seguro Social, es de aproximadamente 81 años para las mujeres y de 76 para los hombres. Los primeros herederos de la gran transferencia del patrimonio no son los hijos - son las esposas las que se volverán las directoras generales de su empresa patrimonial familiar. Estadísticamente una esposa sobrevivirá a su esposo por cinco o más años, incluso si son de la misma edad. Además, debido a que las mujeres generalmente se casan con hombres mayores que ellas, esta diferencia de cinco años en la esperanza de vida puede llegar a ser mucho más importante.

¿Cómo se prepara una esposa, que hasta ahora no se ha involucrado en la empresa patrimonial familiar, no solo para participar en la toma de decisiones, sino también para volverse una directora general segura y administradora de la empresa? ¿Cómo pueden hacer el marido y su esposa que el proceso de sucesión del director general sea explícito y transparente? Este proceso de transición de funciones, que a menudo es pasado por alto (además de la transición patrimonial), puede tener profundas consecuencias para la pareja femenina.

Si ella no ha tenido una función, ni ha estado al tanto de las actividades de gestión patrimonial de la familia, es poco probable que esté preparada para asumir una función en la toma de decisiones clave y de liderazgo. Si bien algunos planes patrimoniales multi-generacionales tienen un componente educativo, generalmente este está diseñado para los hijos. Las esposas pueden verse en la situación de asumir el papel de liderazgo financiero con poca o ninguna preparación. De un día

para otro enfrentan nuevas responsabilidades y decisiones potencialmente abrumadoras. Llegamos a situaciones que aunque el patrimonio puede transferirse “efectivamente”, la función de director general de la empresa patrimonial tal vez no. Esto puede tener profundos efectos negativos en la familia y en la empresa patrimonial en general.

Lo que puede complicar aún más la situación es que en muchas (pero ciertamente no en todas) relaciones, la esposa ha delegado activamente la toma de decisiones financieras y la supervisión de la empresa patrimonial a su esposo. Esto funciona porque ha resultado efectivo, y comodo. Ella confía por completo en su esposo, y los resultados en la mayoría de los casos han sido exitosos. Desafortunadamente, después de muchos años de no comprometerse activamente, cuando llega el momento de hacer la planificación patrimonial, el marido a menudo replica esta situación y perpetúa las condiciones para que la toma de decisiones sea en lugar de ella, y no por ella. Tratando de no imponerle una carga, asigna a una persona que no es ella (que probablemente lo sobreviva y lo suceda como propietaria de la empresa) la función de toma de decisiones clave, es decir, un fiduciario.

Si bien esto no es intencional, puede resultar problemático. Dentro de una empresa patrimonial multi-generacional, inicialmente todo se ve a través de una lente fiscal en lugar de una lente de un correcto gobierno familiar, e incluye papeleo extenso y algunas veces complejo: es decir, testamentos, fideicomisos, propiedades y empresas. Estos documentos a menudo incluyen a uno o más de los hijos de la pareja, los hijos de matrimonios anteriores del esposo o fiduciarios (corporativos o individuales) como los encargados de la toma de decisiones, dueños o beneficiarios. Dependiendo de cómo esté documentada la propiedad de los activos específicos, la vida financiera de la esposa podría no estar bajo su control; puede estar en manos de otros - sus hijos, el mejor amigo de su esposo, un fiduciario corporativo. Esta falta de control agrava la ansiedad. Es una propuesta estresante, potencialmente humillante, entre la esposa y el que tiene dominio sobre su propiedad, y lo que probablemente sean importantes decisiones financieras. Esta situación, basada en la manera en la ella delegó la toma de decisiones a su marido durante toda su vida, será la realidad más lejana de la intención original del esposo, no agobiar a su esposa.

Entonces, ¿cómo puede una esposa, enfrentada a asumir las riendas del liderazgo, volverse una propietaria informada, comprometida y efectiva, así como una tomadora de decisiones de una empresa patrimonial compleja? Comienza con no intentar replicar la manera cómo tomaba decisiones su esposo. A menudo lo que la esposa percibe con respecto a las decisiones de su esposo es que están enfocadas principalmente en: los pequeños detalles de invertir o ahorrar impuestos (ingresos o bienes raíces); qué acciones o valores comprar; los méritos de un fondo o de un gerente en particular; o las complejidades de una estructura compleja para diferir impuestos sucesorios; Lo que ella tal vez no vea, debido a que a menudo no se consideran explícitamente, son los factores clave de la toma de decisiones: el plan general; fuentes y usos del efectivo y el balance contable. Además, los proveedores de la familia (banqueros, corredores de bolsa, etc.) a menudo solo están comprometidos con el esposo en la ejecución y no necesariamente se centran en los elementos

más grandes e importantes detrás de que lo que están haciendo día a día.

Cuando asumen por primera vez la función de tomadora de decisiones para la empresa patrimonial familiar, las mujeres a menudo se precipitan a hacer las cosas en las que se centraban sus esposos, alentadas por sus proveedores existentes, en lugar de dar un paso atrás y crear una base más sólida completa para la toma de decisiones.

En nuestro trabajo con familias de alto patrimonio, hemos analizado las características que tienen en común las mujeres que han tenido éxito durante su transición para asumir el papel de directora general, además de la transferencia del patrimonio. Cada una de ellas se centra explícitamente en tres actividades principales:

## || ACTIVIDAD 1: CREACION DE UN MAPA PATRIMONIAL

### COMPRENDER QUE SE POSEE

La actividad más crítica que una mujer que se vuelve la líder y tomadora de decisiones de una empresa patrimonial familiar puede hacer, es elaborar una relación exhaustiva de todos los elementos de la empresa patrimonial que tiene bajo su responsabilidad:

- ¿Qué poseemos?
- ¿Cómo lo poseemos?
- ¿Qué necesitamos? ¿Cuánto gastamos? ¿Cuáles son las fuentes y usos del efectivo?
- ¿Quién está facultado u obligado a tomar decisiones clave?

## || ACTIVIDAD 2: PLAN

### IDENTIFICAR LAS IMPLICACIONES Y PRIORIDADES

Una vez desarrollado, el mapa de la empresa, se puede usar para identificar las prioridades y las implicaciones de las mismas :

- ¿Cuál es el plan general? ¿Qué es importante llevar a cabo para mí? ¿Cuál es el propósito del patrimonio?
- ¿Cuánto durará el patrimonio?
- ¿Tendré suficiente para vivir?
- ¿Cuánto heredarán probablemente mis hijos y cuando?
- ¿Es la disposición final de los activos (impuestos, caridad, hijos y nietos) la que yo quiero?
- ¿Qué decisiones tengo derecho a tomar? ¿Cuáles de mis decisiones dependen de otros? ¿Quiénes son? ¿Me siento cómoda con ellos, o, es necesario hacer cambios?
- ¿Tengo el grupo adecuado de proveedores?
- ¿La cartera de inversión está alineada en torno a mis necesidades?
- ¿Cuáles son las cosas de mayor prioridad en las que necesito centrarme?

## || ACTIVIDAD 3: ADMINISTRAR

### ESTABLECER UN PROCESO REGULAR PARA LA SUPERVISIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Definir un proceso continuo que la familia pueda usar para supervisar y tomar decisiones en torno a la empresa patrimonial aclarando:

- ¿Con qué frecuencia se reunirá la familia para tomar decisiones?
- ¿Quiénes son los tomadores de decisiones clave y cuáles son sus derechos?
- ¿Quién es un dueño versus una parte interesada?
- ¿Quién ayudará a la familia a administrar y a ejecutar el proceso?
- ¿Cómo y cuándo deberá la familia involucrar proveedores clave (abogados, contadores, gerentes de inversiones) en el proceso?
- ¿Qué tipo de información y reportes necesitará la familia para tomar decisiones y quién los proporcionará?
- ¿Cómo definirá y medirá el éxito la familia?
- ¿De qué manera la familia involucrará a las diferentes partes interesadas en el proceso para facilitar el aprendizaje y la participación?

En un principio, convertirse en una propietaria comprometida y exitosa, y hacer la transición no solo del patrimonio, sino también hacia el papel de tomadora de decisiones clave como directora general de la empresa patrimonial familiar, puede parecer una tarea abrumadora. Si la esposa comprende qué posee, sabe las implicaciones de lo que posee, crea un plan explícito con metas y prioridades a corto y mediano plazo y, por último, define y ejecuta un proceso efectivo de toma de decisiones, tendrá la preparación y confianza para dirigir su empresa patrimonial familiar.