



DE DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA DE LA FAMILIA, A DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA PATRIMONIAL FAMILIAR: UNA TRANSICIÓN CRÍTICA

Por María Elena Lagomasino y Michael Zeuner, *WE Family Offices*

La mayoría de las grandes fortunas familiares empiezan siendo emprendedoras - típicamente un negocio, iniciado por un fundador, que crece con el tiempo teniendo éxito y volviéndose valioso. Las circunstancias pueden variar: a veces toma décadas y a veces sólo unos pocos años. A veces el negocio permanece controlado privadamente por los miembros de la familia fundadora, y en otras ocasiones introducen miembros externos en el control o propiedad de la misma. En la mayoría de los escenarios de “éxito”, el negocio, la familia que lo posee, y el principal tomador de decisiones, pasan por una transición planificada. Esta transición ocurre cuando la toma de decisiones y la estrategia evolucionaron, y pasaron de centrarse principalmente en el negocio familiar, a enfocarse finalmente en la empresa patrimonial de la familia.

Una empresa patrimonial familiar es profundamente diferente a un negocio familiar. Mientras que tener una empresa familiar es a menudo un precursor a una empresa de patrimonial familiar, una empresa patrimonial familiar puede, o no, incluir un negocio familiar. El papel de la empresa familiar en el contexto de la empresa patrimonial familiar puede, o

no, ser primordial. Además, el papel que juega la familia dentro de la empresa familiar puede tomar múltiples formas: propietario, administrador, beneficiario pasivo, consejero, etc. Sin embargo, el

¿QUÉ ES UNA EMPRESA PATRIMONIAL?

Nuestra experiencia ha sido que las familias que manejan su patrimonio como si se tratara de una empresa tienden a tener éxito en el mantenimiento de su patrimonio en el largo plazo. Para más detalles sobre lo que significa administrar el patrimonio a través de una lente empresarial, lea nuestro artículo [“¿Qué es una empresa patrimonial?”](#)

punto clave es que, además del negocio familiar, la familia en algún momento se hace responsable de una empresa patrimonial mucho más amplia; una holding con varias filiales, de las cuales una puede ser el negocio familiar, pero probablemente hay otras (típicamente, las inversiones tanto públicas como privadas) junto con sus estructuras complejas de propiedad y gobierno.

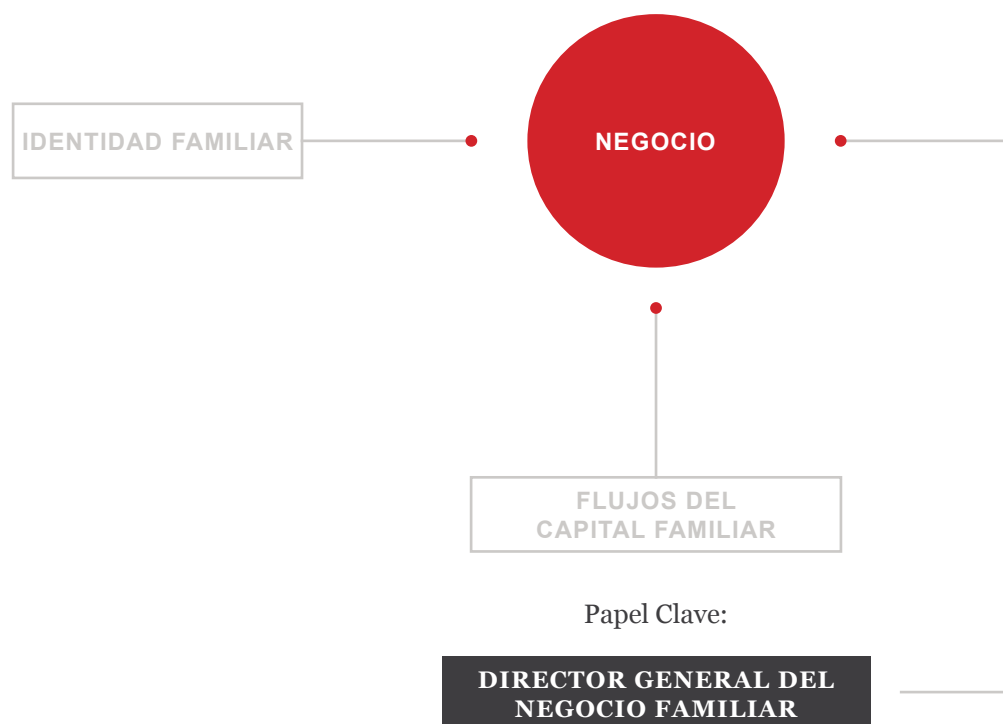
Nuestra experiencia ha sido que las familias que reconocen que 1) poseen y son responsables de una empresa patrimonial familiar y 2) que el papel que tienen como propietarios de esta empresa patrimonial familiar es diferente del papel que desempeñaban cuando eran principalmente dueños de un negocio familiar, tienden a sentirse más exitosos, más comprometidos, más seguros y más en control de sus asuntos. Más importante aún, tienen una mayor probabilidad de éxito de mantener el patrimonio familiar a largo plazo.

|| LA TRAVESÍA

La mayoría de las fortunas familiares empiezan con un activo familiar central: el negocio familiar. La identidad de la familia se asocia a menudo con el negocio (a menudo el nombre está “en la puerta”) y más a menudo el capital financiero de la familia está todo dirigido a invertir y financiar el negocio familiar. El responsable de la toma de decisiones clave con respecto al negocio familiar es el Director General del negocio, así como de la mayoría de las decisiones no familiares enfocadas en el negocio, su crecimiento y trayectoria futura.

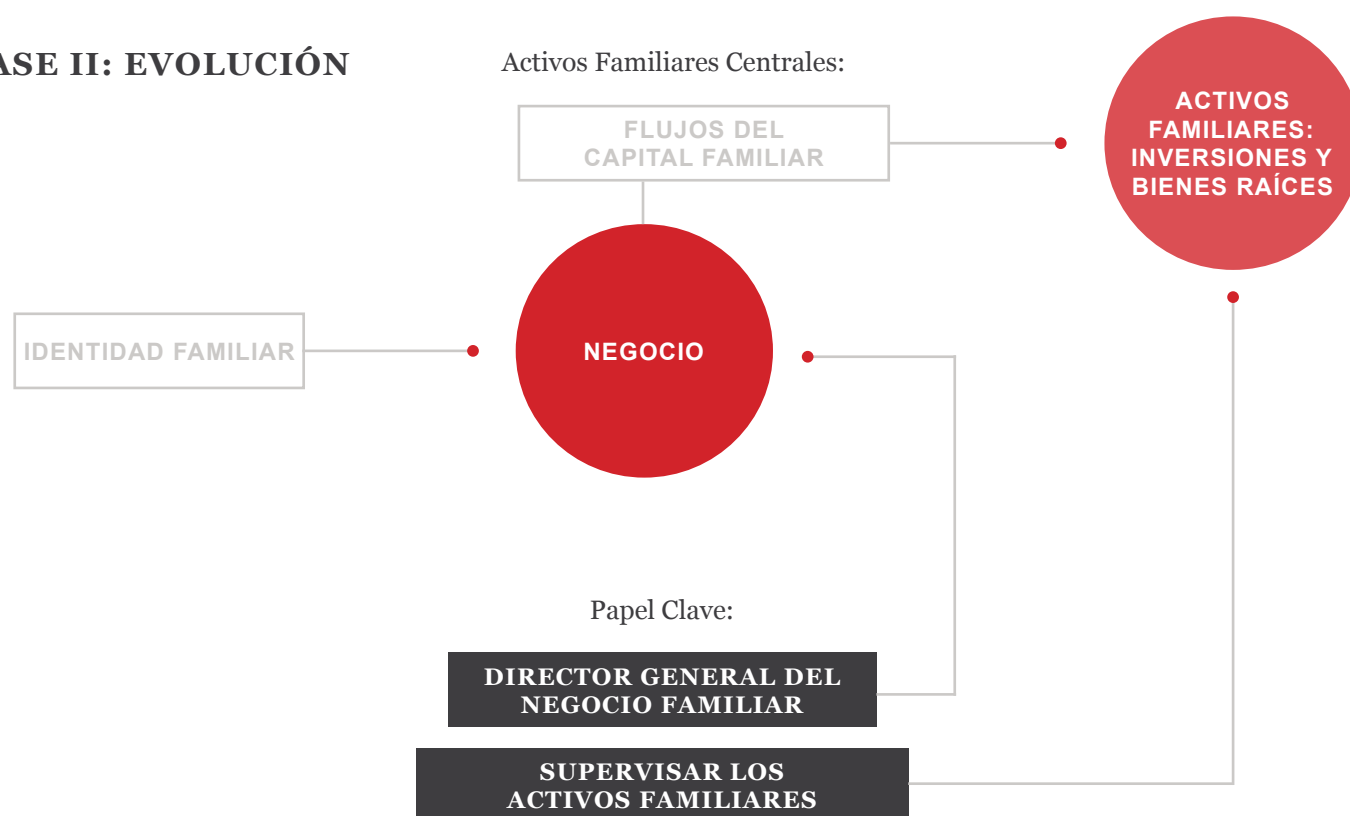
FASE I: EL NEGOCIO FAMILIAR

Activo Familiar Central:



Con el tiempo, a medida que la empresa familiar tiene éxito y crece, la familia acumula un exceso de capital, cuya reinversión en el negocio no es necesaria, con el cual se construye un conjunto de activos familiares por fuera del negocio familiar. En esta fase, la toma de decisiones se amplía para ser no sólo sobre el negocio familiar, sino también sobre la creciente reserva de los otros activos familiares. Probablemente las inversiones líquidas y los bienes raíces dominan la cartera del patrimonio familiar. En esta fase, los orígenes y los usos de los flujos de capital se vuelven más complejos: el negocio es principalmente una fuente (origen) de capital, y los activos familiares son tanto una fuente de capital (las inversiones), como un uso (bienes raíces personales, e inversiones privadas en las primeras etapas de sus curvas “j”). En lugar de pensar únicamente en los requisitos de capital del negocio, la familia también debe empezar a pensar en los requisitos de capital de la familia, y en cómo financiar esos requisitos tanto del negocio como de los activos de inversión acumulados.

FASE II: EVOLUCIÓN



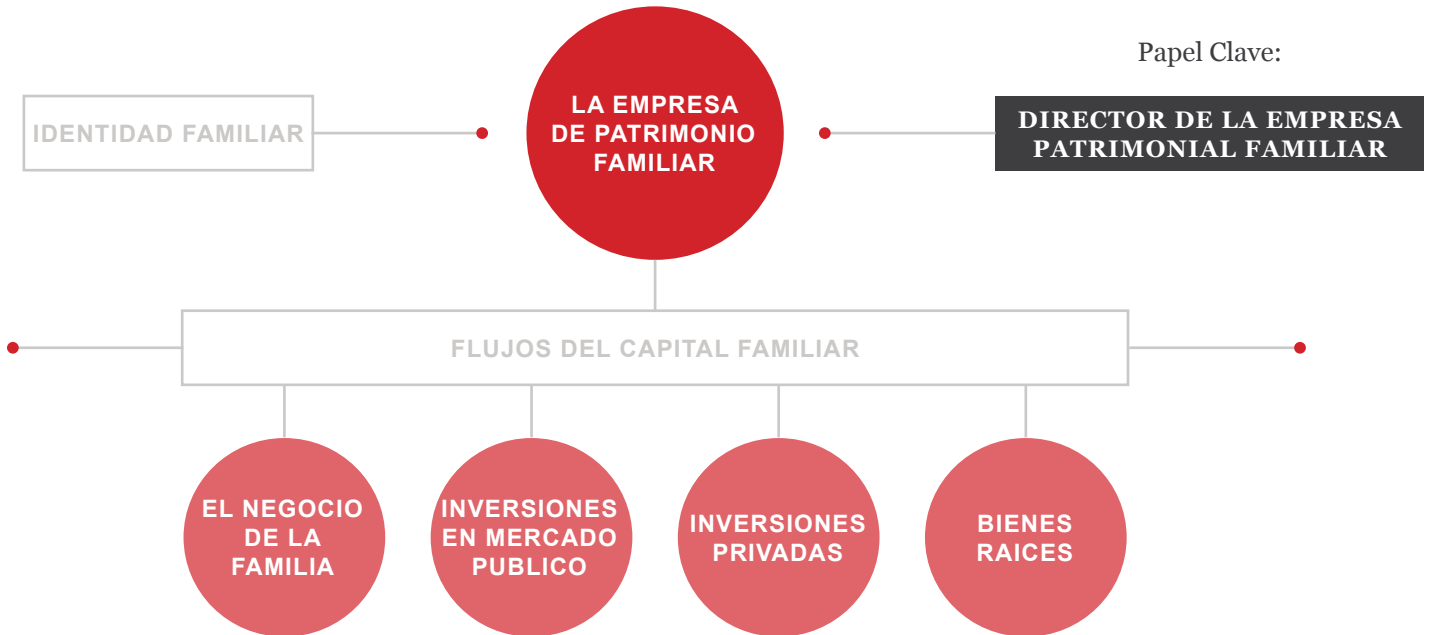
La familia no sólo tiene que dirigir el negocio, sino que también tiene que diseñar estrategias y administrar el creciente grupo de activos familiares. En particular, la familia idealmente comienza a pensar en la gestión estratégica de la cartera de la familia. Esto requiere desarrollar una estrategia de inversión y asignación de activos, identificar a los administradores de las diferentes inversiones, y desarrollar informes y los reportes necesarios para administrar apropiadamente el conjunto de inversiones familiares (por fuera del negocio familiar). A menudo, la familia impulsará a los

empleados del negocio familiar (al Director de finanzas, asesor jurídico, etcétera.) para ayudar a supervisar y administrar la liquidez de la familia.

Y aunque no todas las familias propietarias de negocios tienen la buena fortuna de llegar a una tercera fase, muchas lo hacen. Es la transición hacia una empresa patrimonial familiar completa, en la que la empresa familiar ya no es el único motor del patrimonio familiar, sino una (importante, o no) filial de una serie de subsidiarias que forman parte de la empresa patrimonial familiar (o holding). En este punto la toma de decisiones se amplía para ser una empresa patrimonial con múltiples filiales. Hay complejas fuentes y usos de efectivo entre entidades, y flujos de capital familiar hacia y desde todas estas entidades y personas que forman parte de la empresa patrimonial.

FASE III: EMPRESA DE PATRIMONIO FAMILIAR

Activo Familiar Central:



A medida que la empresa familiar crece, se vuelve más compleja. El número de proveedores que trabajan con la familia (abogados, contadores, fideicomisarios, administradores de inversiones, bancos, corredores, etc.) es probable que aumente exponencialmente. Asimismo, el tipo de apoyo necesario para gestionar este complejo ecosistema de proveedores evoluciona, a menudo, apoyándose y creciendo las habilidades de los empleados y asociados de los negocios de la familia. Además, aumenta de complejidad familiar, así como los fundadores que construyeron el patrimonio familiar (G1) están ahora unidos a G2 e incluso a G3 en la toma de decisiones familiares. En este punto también es probable que se introduzcan estructuras complejas de propiedad.

Sin embargo, la transición más importante y profunda que sucede a medida que la familia pasa de centrarse en el negocio familiar, a la empresa patrimonial familiar, es que la toma de decisiones pasa de estar centrada en el negocio familiar a estar centrada en la empresa patrimonial. Específicamente, la toma de decisiones pasa de estar centrada en el negocio, a estar centrada en la familia.

El punto clave es que no sólo ha cambiado la naturaleza de la empresa familiar, pasando de ser una familia propietaria de un negocio operativo a una empresa patrimonial, sino que el rol del líder de la familia también cambió profundamente, pasó de ser el Director General del negocio familiar, a ser el Director General de la empresa patrimonial familiar.

Este cambio tiene implicaciones importantes:

- El fundador de la empresa familiar se beneficiaría de **cambiar su perspectiva** de ser el líder de un negocio familiar, a ser el líder de una empresa patrimonial familiar – una holding- con una visión y estrategia potencial y profundamente diferentes. Esta nueva estrategia y visión se vuelve sobre la familia, no el negocio familiar.
- El **“norte verdadero” de la toma de decisiones cambia** de ser sobre la empresa familiar, a ser sobre la familia. El negocio familiar se convierte en un medio para un fin, y no el fin en sí mismo. Las decisiones sobre las inversiones, flujos de capital, estructuras, planificación y gestión de riesgos, evolucionan en torno a un objetivo de más alto nivel: el objetivo de la familia, no sólo el objetivo de la empresa familiar. En el negocio, el líder probablemente estaba centrado en el “norte verdadero” relacionado con la propuesta de valor del negocio, cuota de mercado, panorama competitivo, etc. En la empresa patrimonial familiar, el líder se centra en el “norte verdadero” relacionado con la familia: **mantener el capital humano de la familia** ante todo.

TRANSICIÓN SÚBITA DEL PATRIMONIO

La transición de Director General de un negocio familiar a Director General de una empresa patrimonial familiar normalmente se da de manera gradual, mientras el Director General aprende y hace la transición. Sin embargo, hemos visto casos en los que la transición es súbita, situaciones en las que la transición para ser el líder de la empresa patrimonial familiar ocurre rápidamente. En muchos casos, el cónyuge (a menudo la esposa) tiene que asumir un papel de liderazgo con poca experiencia o preparación. Para más información sobre esta situación, consulte nuestra publicación: [“Más Allá de la Transición Patrimonial: Transición de Rol”](#)

- **Mantener el capital humano de la familia** como el principal impulsor de la empresa patrimonial de la familia significa que las decisiones son sobre la familia. Esto incluiría sus necesidades de vida; educar y preparar a los futuros tomadores de decisiones; un marco de gobernanza familiar que comprometa e implique a varios miembros de la familia; una misión filantrópica; etcétera. En este contexto, el negocio familiar a menudo queda incluido para apoyar la agenda de la familia, una agenda que a menudo incluye elementos tales como: mantener la armonía familiar; proveer para el estilo de vida y los gastos de varios miembros de la familia; apoyar el desarrollo de la naciente generación de los miembros de familia; lograr un objetivo filantrópico o sucesorio. Todos estos son objetivos que van mucho más allá del objetivo de la empresa familiar, y el negocio familiar; todos estos activos, junto con las otras propiedades de la empresa patrimonial, apoyan a la familia (en lugar de lo contrario).
- **La complejidad de la administración de la empresa aumenta:** Administrar esta mayor complejidad requiere típicamente ampliar la toma de decisiones para involucrar a más miembros de la familia, creando un soporte dedicado a ayudar a la familia en la gestión de su empresa, - aparte del apoyo que recibe la gestión del negocio familiar; y comunicarse con un grupo más amplio de partes interesadas en la empresa patrimonial familiar, y no únicamente con los que solo están involucrados en el negocio familiar.

La transición de líder de un negocio familiar a líder de una empresa patrimonial familiar es importante y profunda. Como dijimos anteriormente, nuestra experiencia ha sido que las familias que explícitamente reconocen que: 1) poseen y son responsables de una empresa patrimonial familiar; y 2) el papel que tienen como dueños de una empresa patrimonial familiar es diferente al que jugaron cuando eran dueños de un negocio familiar, tienden a sentirse más exitosas, más comprometidas, con más confianza y más en control de sus asuntos y sus bienes y, fundamentalmente, tienen una mayor probabilidad de éxito en el mantenimiento del patrimonio de su familia en el largo plazo.