

White Paper

Cristina Cruz
Laura Jiménez



Soluciones para Familias Empresarias: Transferir el patrimonio sin matar la ambición

White Paper
Soluciones para Familias Empresarias:
Transferir el patrimonio sin matar la ambición

Autores
Cristina Cruz
Profesora y Directora, Departamento de Entrepreneurship
Laura Jiménez
Ayudante de Investigación, Departamento de Entrepreneurship

Con la colaboración de Horacio Arredondo,
Director Ejecutivo del Centro de Empresas Familiares
de la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile)

Edición
2016

Credit Suisse AG
Paradeplatz 8
8070 Zurich
Suiza
www.credit-suisse.com

A través de encuestas y entrevistas realizadas a más de 200 miembros de Familias Empresarias, este *White Paper* analiza, en primer lugar, los retos a los que se enfrentan las Familias Empresarias a la hora de realizar un proceso de transición generacional. La investigación realizada permite concluir que el gran reto consiste en “Transferir el patrimonio sin matar la ambición” o, lo que es lo mismo, en cómo conseguir transmitir no sólo la riqueza, sino el legado familiar y la capacidad de seguir creando valor a lo largo de generaciones.

La segunda parte del *White Paper* propone a las Familias Empresarias soluciones para lograr este objetivo. Transferir el patrimonio sin matar la ambición implica:

- a) establecer las reglas del juego para gestionar el patrimonio compartido, para lo cual se propone el desarrollo del Gobierno Familiar, el Protocolo Familiar y los Acuerdos de accionistas;
- b) la consolidación de los activos familiares para una gestión más eficaz de los mismos, a través de *trusts* y *holdings*;
- c) la transmisión de los valores familiares desde una Fundación Filantrópica;
- d) la creación de una visión transgeneracional, a través del establecimiento de la hoja de ruta del patrimonio familiar y, finalmente,
- e) una gestión integral del patrimonio a través de la creación de un *Family Office*.

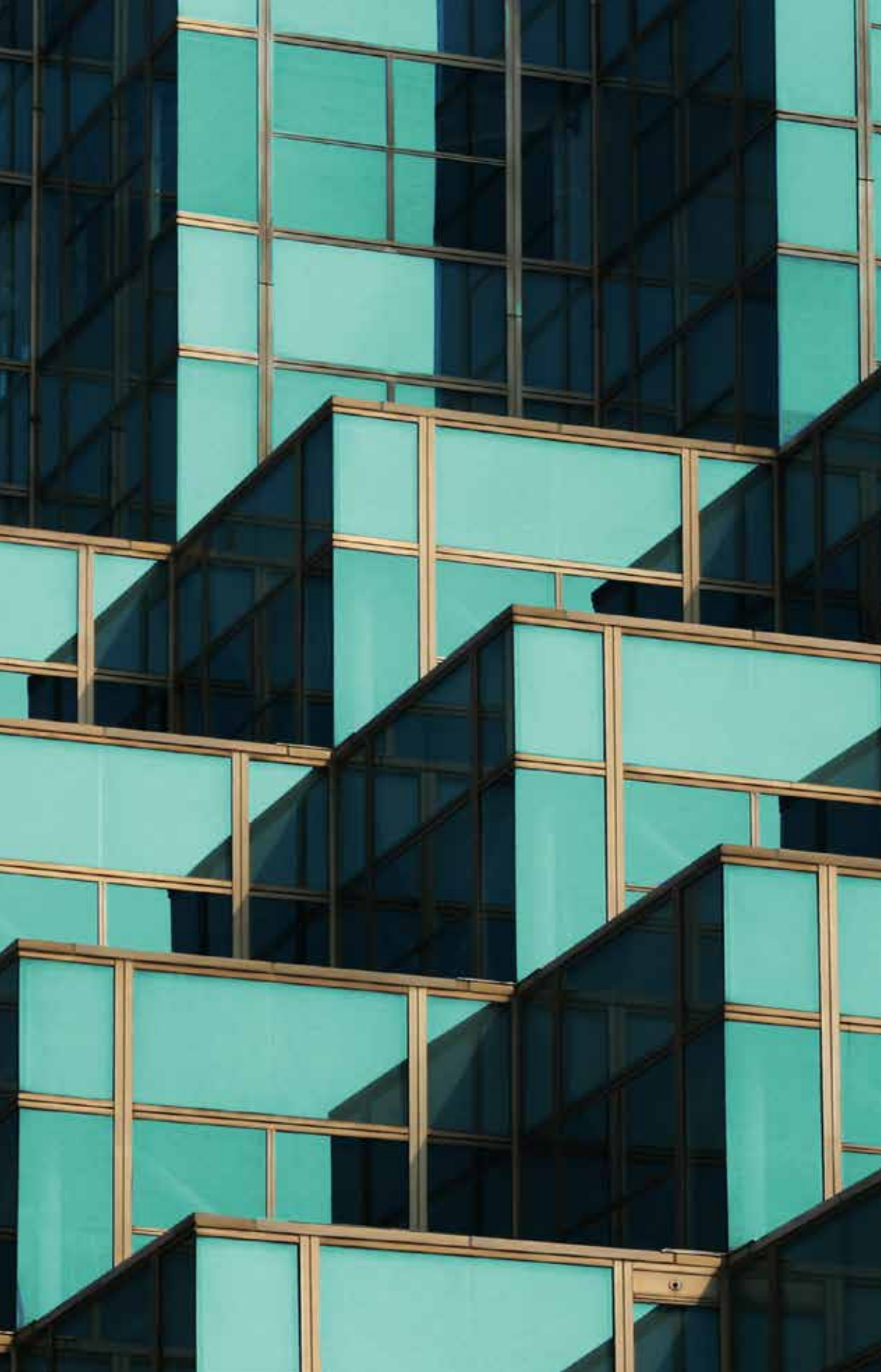
A lo largo del *White Paper*, no sólo se describe en detalle el funcionamiento de cada uno de estos mecanismos, sino que también se explica en qué medida cada uno de ellos ayuda a las Familias Empresarias a solucionar los retos que plantea la transición generacional.

Copyright © 2016 Credit Suisse Group AG

Contenido

Introducción	5
Principales retos en el proceso de transición generacional	7
¿Qué distingue al patrimonio de las familias empresarias?	7
1.1 Aspectos económicos-financieros	7
1.2 Aspectos no económicos: la importancia de la Riqueza Socio-emocional	10
1.3 Patrimonio compartido	15
¿Cuáles son los aspectos clave que hay que transmitir en un proceso de transición generacional?	17
El gran reto para las Familias Empresarias: transferir el patrimonio sin matar la ambición	22
Soluciones para lograr transferir el patrimonio sin matar la ambición	24
Las reglas de juego del patrimonio compartido	26
1.1 Gobierno Familiar	27
1.2 Protocolo Familiar y Acuerdos de Accionistas	28
Estructuras para consolidar la propiedad familiar	32
2.1 Holding	33
2.2 Trust	35

Caso práctico 1	38
La preservación del legado a través de la filantropía: Fundación Familiar	40
La creación de una “visión transgeneracional” a través de la hoja de ruta del patrimonio familiar	42
3.1 Estrategia de inversión	43
3.2 Vehículos de inversión	44
3.2.1 Fondos de inversión hechos a medida para la familia: <i>Family Funds</i>	44
3.2.2 Programas de apoyo al emprendimiento familiar: Capital Semilla Familiar	47
La gestión integral del patrimonio: El Family Office	49
Caso práctico 2	54
El gran desafío para las Familias Empresarias: una combinación de soluciones para un reto complejo	58
Conclusiones	61
Un nuevo paradigma para la gestión del patrimonio familiar	61
Anexo	63
Metodología de investigación y descriptivos	63
Recursos	68
Colaboradores	68
Autores	69



Introducción

“Me gustaría dejarle a mis hijos lo suficiente para que pudieran hacer cualquier cosa, pero no demasiado para que finalmente no hagan nada.”
— Warren Buffet, *Fortune Magazine*, 1986

Para muchas familias, el éxito empresarial implica que lo que empezó como un pequeño negocio familiar evolucione a lo largo del tiempo y comience a desarrollar excedentes de riqueza más allá de la actividad principal, formando un patrimonio familiar cada vez más complejo. Esto ocasiona que, con la complejidad de la gestión de las relaciones entre familia y empresa, las Familias Empresarias tengan que lidiar con una nueva dimensión, la referida a la Gestión Patrimonial.

El problema es que las habilidades necesarias para gestionar un patrimonio difieren enormemente de aquellas necesarias para gestionar una empresa y, muchas veces, los miembros de las Familias Empresarias son incapaces de reconocer esta diferencia. Sólo cuando se enfrentan a un proceso de transición generacional se dan cuenta de los grandes retos de gestionar un patrimonio compartido, que debe cohesionar a la familia, al tiempo que mantener cierta independencia entre sus miembros. Y, entonces, en ocasiones, ya es demasiado tarde,, lo que origina una pérdida de numerosas oportunidades de creación de riqueza. A pesar de la importancia del problema, la mayoría de la investigación existente se centra en el análisis de las relaciones familia-empresa, ignorando las implicaciones del trinomio familia-empresa-patrimonio. A través de este nuevo *White Paper*, queremos cerrar esta brecha, realizando un análisis exhaustivo de cuáles son los retos a los que se enfrentan las Familias Empresarias en un proceso de transición generacional y cuáles son los mecanismos para lograr esta transición de manera exitosa.

Para comprender mejor estos retos, realizamos, en primer lugar, una encuesta y una serie de entrevistas a profundidad a un grupo de 200 miembros de las futuras generaciones de Familias Empresarias repartidos por todo

el mundo, a los que llamaremos “NEXT GEN”¹. Como veremos a lo largo de este estudio, algunos de estos jóvenes ocupan actualmente un puesto de responsabilidad en una de las empresas del grupo familiar y otros piensan hacerlo en un futuro próximo. Y aunque otros muchos no tienen intención de participar activamente en la gestión del patrimonio familiar, todos ellos se identifican a sí mismos como parte de una familia empresaria, condición a la que difícilmente pueden renunciar. Esto implica que en el futuro, independientemente del rol que jueguen dentro de la familia, todos serán herederos del legado familiar de un modo u otro. El reto es, por tanto, cómo conseguir transmitir con éxito este legado a las nuevas generaciones, es decir **“Transferir el patrimonio sin matar la ambición”**.

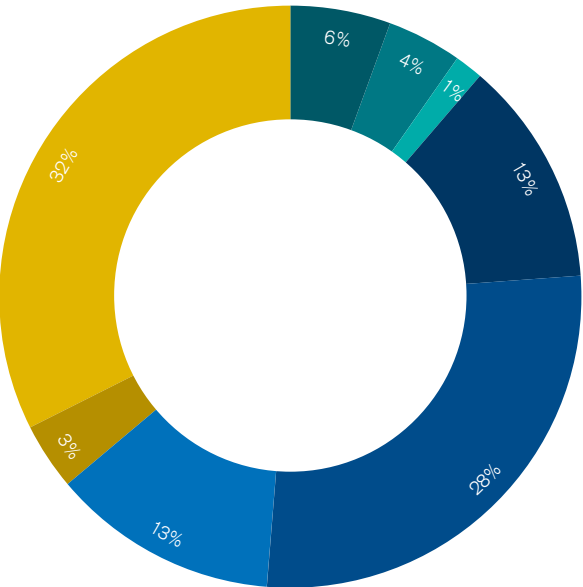
Un primer análisis de los datos muestra la relevancia de la pregunta que planteamos. Como se indica en el Gráfico 1 (página siguiente), sólo en un 13% de los casos las familias empresarias encuestadas han completado un proceso de transición generacional. En el resto de los casos, las familias se van a enfrentar al proceso en un futuro cercano, aunque con perspectivas distintas. El 45% de las familias está, de hecho, implicada en un proceso de transición en el que conviven dos generaciones, aunque llama la atención que en este grupo son minoría aquellas familias que están siguiendo un proceso planificado. Por tanto, en los próximos años estas familias se van a enfrentar a la transferencia del patrimonio de una generación a otra, sin que en muchos casos sus miembros estén suficientemente preparados para ello.

¹ Para saber más sobre las características de los NEXT GEN, consultar el anexo “Metodología de Investigación y Descriptivos”.

En el resto de los casos, las familias plantean un futuro incierto en el que la siguiente generación no desea involucrarse activamente en la gestión de la empresa o se ha decidido vender la compañía. Pero, incluso en estos casos, la pregunta que planteamos en este *White Paper* sigue siendo relevante, ya que, independientemente de si finalmente la familia transmite a la siguiente generación el control y/o el liderazgo de las empresas que controla actualmente, **todos los propietarios familiares se enfrentan al reto de transmitir de forma eficiente el patrimonio que han generado a la siguiente generación.**

La primera parte del estudio se centra en el análisis de los datos extraídos de las encuestas y entrevistas realizadas a los NEXT GEN, con el fin de entender cuáles son realmente los retos que plantea un proceso de transición generacional para una familia empresaria. Identificados estos retos, la segunda parte del estudio se centra en proponer a las Familias Empresarias los mecanismos para enfrentar mejor estos retos y lograr una transmisión exitosa del legado familiar.

Gráfico 1. Etapa del proceso de transición generacional



- Solo hay una generación involucrada. Los miembros de la siguiente generación aún no están en edad de trabajar
- Solo hay una generación involucrada. Los miembros de la siguiente generación no tienen interés en trabajar en la empresa familiar
- Solo hay una generación involucrada y, no se piensa incluir a los descendientes en la gestión de la empresa familiar
- Tanto la generación entrante como la saliente están involucradas en la empresa y se están preparando para el traspaso generacional
- Se ha realizado el traspaso generacional, la generación saliente aún mantiene vínculos con la empresa
- Se ha realizado el traspaso generacional, la generación saliente ha cortado todos los vínculos con la empresa familiar
- Solo hay una generación involucrada, se está considerando vender la empresa
- Tanto la generación entrante como la saliente están involucradas en la empresa, pero el proceso de sucesión no ha sido puesto en marcha

Principales retos en el proceso de transición generacional

¿Qué distingue al patrimonio de las Familias Empresarias?

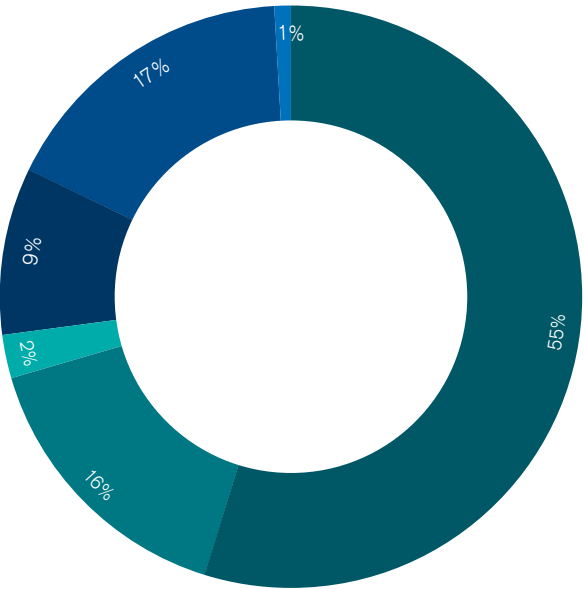
1.1 Aspectos económico-financieros

El primer paso para ayudar a las Familias Empresarias a realizar un proceso de transición eficiente es entender realmente qué elementos componen el patrimonio familiar y cuáles de estos elementos son importantes transmitir.

Para ello, a partir de los datos de la encuesta realizamos, en primer lugar, una “fotografía” de cómo se distribuye el patrimonio familiar. Esta foto (Gráfico 2) muestra un patrimonio poco diversificado, ya que, en promedio, está invertido en un 71% en empresas en las que la familia posee más del 50% de las acciones. De hecho, un 10% de las familias encuestadas tiene todo el patrimonio concentrado en empresas bajo control familiar, tal y como indica el Gráfico 3 (página siguiente).

Según investigaciones previas, esta alta concentración del patrimonio familiar en determinados activos supone un alto riesgo para sus propietarios y explica, en gran parte, la aversión al riesgo que, en ocasiones, muestran a la hora de tomar decisiones estratégicas.²

Gráfico 2. Distribución del patrimonio familiar



- Empresa principal (empresa más grande bajo el control de la familia)
- Otras empresas controladas por la familia
- Inversiones en empresas no controladas por la familia
- Instrumentos financieros
- Activos inmobiliarios
- Otros

² Anderson, Ronald C., Sattar A. Mansi, and David M. Reeb. “Founding family ownership and the agency cost of debt.”, *Journal of Financial economics* 68.2 (2003): 263-285

Un proceso de transición eficiente debe ayudar a las Familias Empresarias a lograr una mayor separación entre el patrimonio personal y el empresarial.

El objetivo del proceso debe ser también la diversificación del patrimonio, lo que se traduciría en un menor riesgo para los propietarios y, por tanto, en mayor predisposición a asumir riesgos adicionales en otras inversiones.

A pesar de esta alta concentración, un análisis más detallado revela que, dentro de este grupo, existen también familias con un patrimonio más sofisticado (un 25%), en su mayoría invertido en activos inmobiliarios, instrumentos financieros u otras empresas en las que participan como accionistas minoritarios (Gráfico 3). Esto exige el diseño de soluciones de gestión patrimonial flexibles y altamente personalizadas que puedan cubrir las necesidades actuales y futuras de familias muy diversas. Con relación a los activos controlados por la familia, los datos analizados apoyan la necesidad de ir más allá de la empresa familiar, pues el 77% de las familias encuestadas poseen más de una empresa, siendo cinco el número medio de empresas bajo el control de una misma familia. En este aspecto las familias sí están diversificadas sectorialmente, el 79% de los grupos están integrados por empresas que pertenecen a sectores diferentes, aunque no internacionalmente, ya que sólo el 7,9% tiene empresas en países distintos al de la empresa principal.

Todos estos datos indican que estamos ante familias cuyo patrimonio va más allá de una empresa familiar, por lo que la unidad de análisis del proceso de transición debe ser la familia empresaria y no la empresa familiar.

Esto implica:

- La necesidad de abordar la Gestión Patrimonial desde una perspectiva amplia que contemple todo el patrimonio gestionado por una familia y no solo los activos que ésta controla.
- La necesidad de diseñar estructuras que permitan consolidar los activos de la familia para proteger el patrimonio generado y facilitar la transmisión de la propiedad a la siguiente generación.

Gráfico 3. Diversificación del patrimonio familiar: de familia empresaria a familia inversora

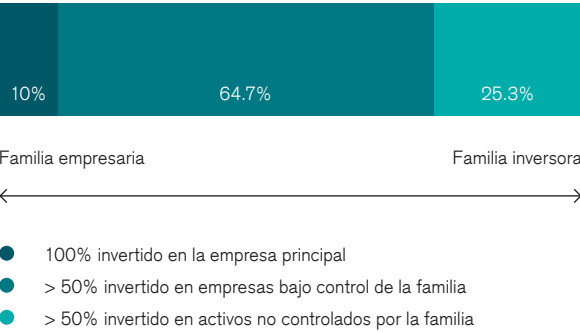


Figura 1. Actividad emprendedora de las Familias Empresarias

Cada familia tiene en promedio cinco empresas bajo su control. El 77% de los encuestados tiene más de una empresa

Dentro de un mismo grupo familiar, en el 7,8% de los casos las empresas están diversificadas internacionalmente

Dentro de un mismo grupo familiar, en el 79% de los casos las empresas pertenecen a sectores diferentes

En el 12% de los casos la empresa principal (empresa más grande por volumen de activos) ha sido fundada con posterioridad al resto de empresas del grupo familiar

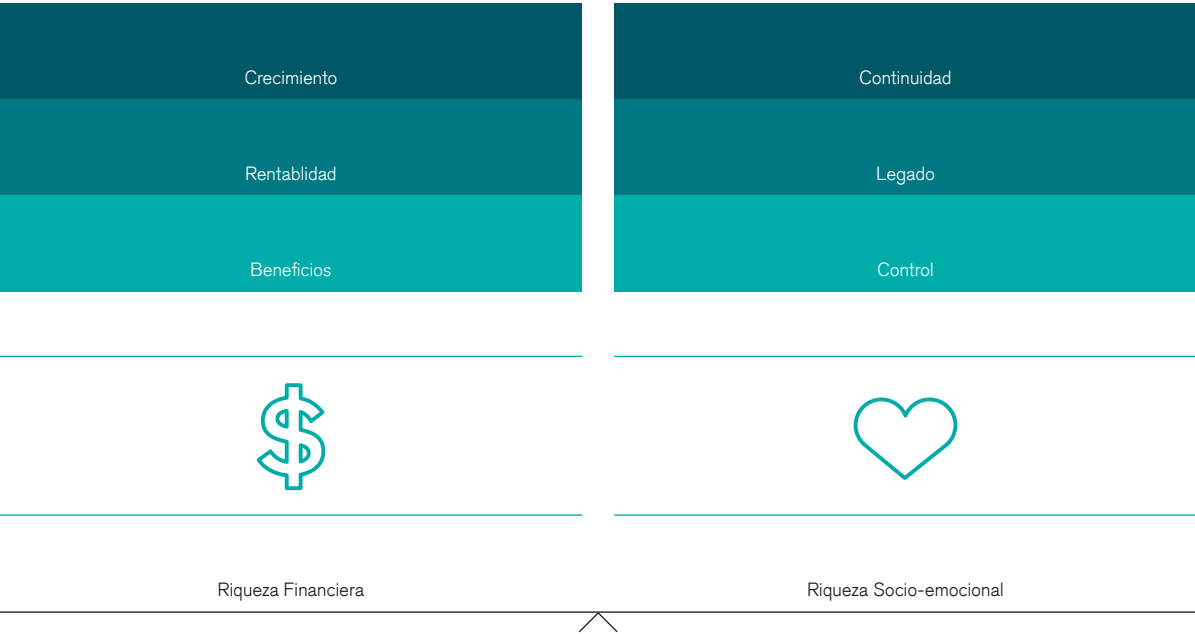
El proceso de transición debe adoptar una visión amplia del patrimonio familiar, analizando todos los activos en los que cada familia empresaria tiene invertida parte de su patrimonio, entendiendo que los aspectos a transmitir van más allá de la/s empresa/s bajo control familiar. El proceso de transición debe “customizarse” al máximo, diseñando soluciones adaptadas al grado de sofisticación del patrimonio gestionado por cada familia.



1.2 Aspectos no económicos:
La importancia de la Riqueza Socio-emocional

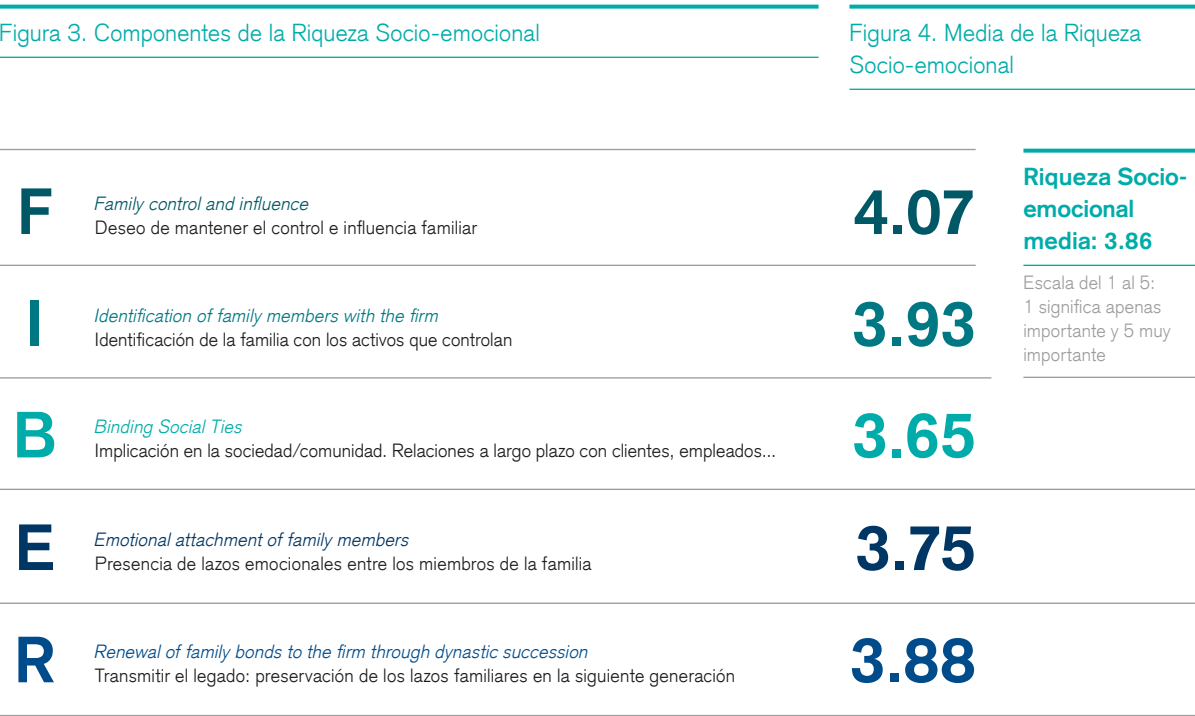
En segundo lugar, con base en la evidencia aportada por numerosas investigaciones previas, analizamos si existen otros aspectos no monetarios que forman parte del patrimonio de las Familias Empresarias. La literatura académica denomina **Riqueza Socio-emocional**³ (SEW, por sus siglas en inglés) al stock de “valor afectivo” que una familia obtiene de su posición como accionista de referencia en una compañía. Así, las Familias Empresarias tienen como objetivo maximizar, no sólo su riqueza financiera, sino también su Riqueza Socio-emocional. El reto es cómo lograr un balance óptimo entre ambas (Figura 2). La SEW incluye todos aquellos aspectos que aportan valor a los propietarios y que no están necesariamente relacionados con la creación de valor económico. La Figura 3 resume los aspectos principales que formarían esta Riqueza Socio-emocional⁴:

Figura 2. Objetivos de las Familias Empresarias



³ Gomez-Mejia, Luis R., Cruz, Cristina; De Castro, J.2011. "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms." The academy of management annals 5.1 (2011): 653-707

⁴ Pascual Berrone, Cristina Cruz, and Luis R. Gomez-Mejia. "Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research." Family Business Review 25.3 (2012): 258-27



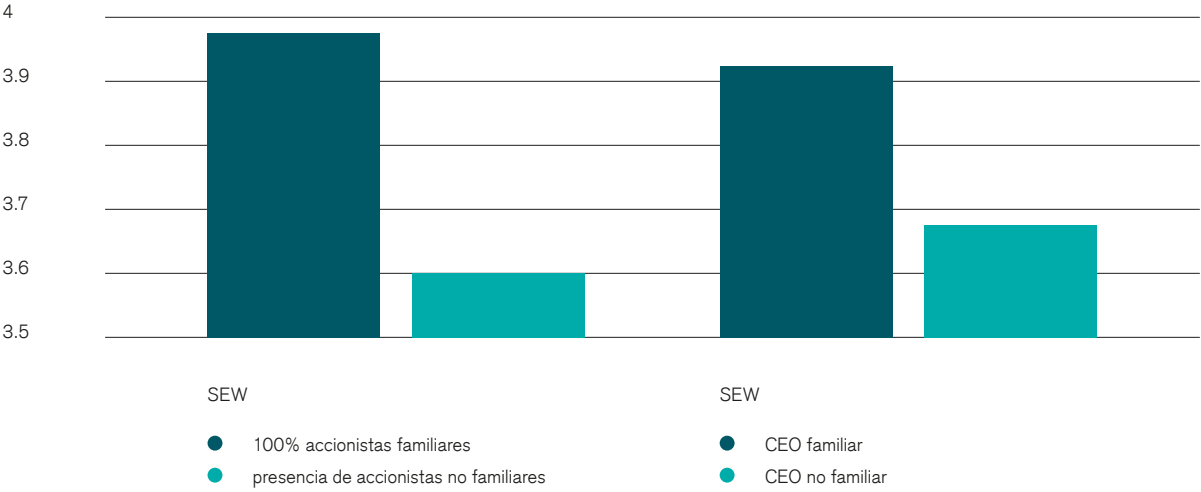
Identificar este stock de Riqueza Socio-emocional es clave en un proceso de transición, pues numerosos estudios demuestran que, a la hora de tomar decisiones estratégicas, el objetivo fundamental de las Familias Empresarias es proteger este stock, aun cuando ello implique renunciar a la creación de valor financiero⁵.

La Figura 4 muestra que la Riqueza Socio-emocional de las familias encuestadas es alta. Sobre una escala de 5, la media de cada una de las dimensiones es superior a 3,5 y la media total equivale a 3,86. Las dimensiones más relevantes son las referidas a “Mantener el control e influencia familiar” y a la “Identificación de la familia con los activos que controlan”, con una media de 4,07 y 3,93 respectivamente.

El proceso de transición debe ir más allá de los aspectos puramente financieros de la riqueza familiar, identificando todos aquellos aspectos socio-emocionales que son importantes para las familias propietarias y que forman parte de su legado.

⁵ Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." Administrative science quarterly 52.1 (2007): 106-137

Gráfico 4. Importancia de la Riqueza Socio-emocional entre las Familias Empresarias

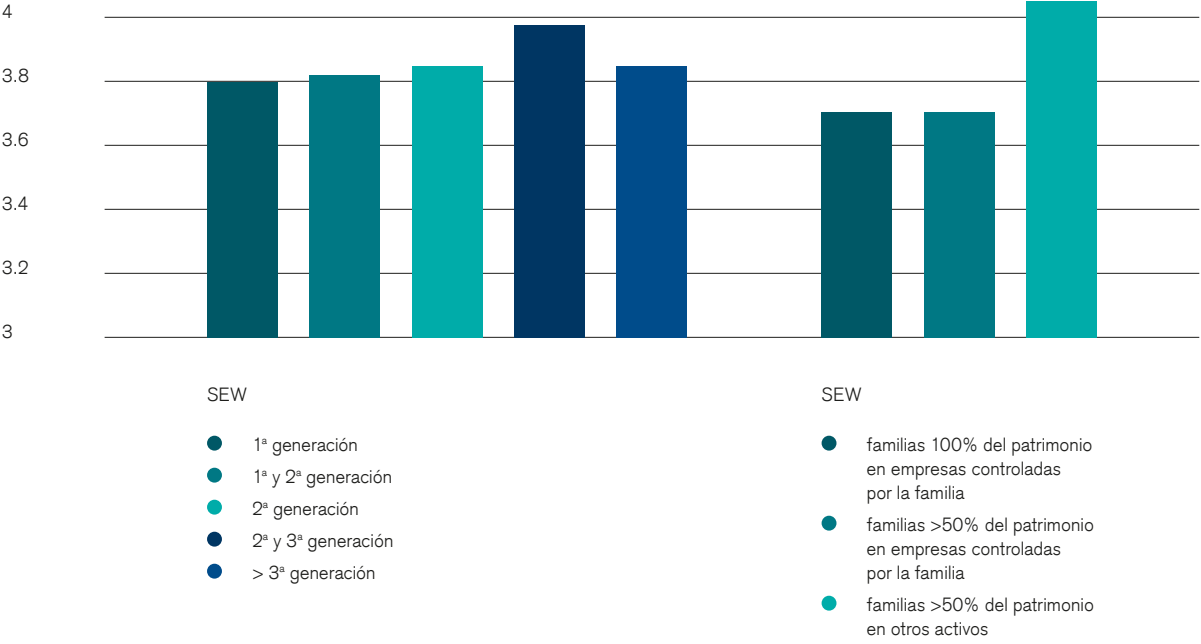


El análisis de los resultados de la encuesta muestra que identificar este stock no es fácil, ya que no es igual para todas las Familias Empresarias y los factores que determinan su importancia en cada familia no son obvios. En concreto, como indica el Gráfico 4, según las familias encuestadas

la importancia de los aspectos socio-emocionales disminuye cuando éstas cuentan con socios y/o líderes que no pertenecen a la familia. Curiosamente, sin embargo, no depende de la generación que posea la riqueza ni de cómo las familias tengan distribuido su patrimonio (Gráfico 5).

De nuevo esto plantea la necesidad de contar con procesos de transición altamente “customizados”, que reconozcan la diversidad de objetivos dentro de las Familias Empresarias, y cuyos mecanismos sean lo suficientemente flexibles para acomodar esta heterogeneidad.

Gráfico 5. Factores de los que no depende la Riqueza Socio-emocional



Con el fin de entender mejor la importancia de esta Riqueza Socio-emocional, pedimos a algunos de los NEXT-GEN que nos proporcionaran su definición de éxito como familia empresaria. Tal y como se muestra en el Cuadro 1 (página siguiente), en todos los casos el éxito como familia empresaria se define como un “mix” de aspectos financieros

y socio-emocionales: aspectos como la preservación de la unidad y la armonía familiar se consideran tan importantes como la generación de valor económico y social. El reto está, por tanto, en cómo mantener este balance en la siguiente generación.

El proceso de transición debe ayudar a las familias a lograr un equilibrio óptimo entre la generación de riqueza financiera y la preservación de la Riqueza Socio-emocional.

Cuadro 1.
Definición de éxito según las Familias Empresarias
“Mi familia define el éxito como el haber conseguido preservar el patrimonio contra viento y marea, sin permitir nunca perder nada de lo que se había ganado manteniendo a la familia unida”.
“El éxito para mi familia es preservar y mejorar la unión y armonía familiar, con el objetivo de generar valor económico y social. Somos como un puño, la suma de cada uno de nosotros nos hace más fuertes”.
“El éxito para nosotros es que cada generación supere lo que la anterior ha conseguido, y no sólo en términos monetarios”.
“Para nosotros el éxito es ser capaces de garantizar un buen nivel de vida a los miembros de las siguientes generaciones, al tiempo que contribuimos al desarrollo económico de nuestra región y de nuestro país”.

1.3 Patrimonio Compartido

Por último, los resultados analizados señalan que otro de los rasgos distintivos de este patrimonio a transmitir es que es compartido y gestionado entre varios miembros de la misma familia. Así, por ejemplo, tal y como muestra la Figura 5, en promedio, cada empresa controlada por una familia tiene como accionistas a 9 miembros de la misma familia, y a un 63% de los miembros del Consejo de Administración que son familiares.

Figura 5. Influencia de la familia en las empresas que controla

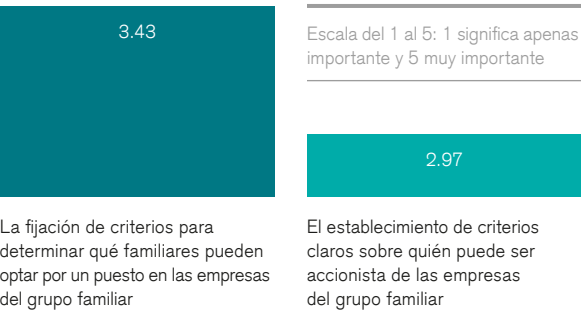
Promedio de accionistas familiares
9 Accionistas
Acciones de la familia
El 91,60 % de las acciones son de la familia
Consejo de Administración
El 63% de los miembros del Consejo de Administración son familiares

Estamos, por tanto, ante un patrimonio compartido entre varios miembros de una misma familia empresaria. En muchos casos se trata de “partnerships accidentales”, en el sentido que los miembros de las Familias Empresarias van a compartir el patrimonio con socios que no necesariamente han elegido, que vienen dados por lazos de parentesco. Con estos socios deben, además, compartir la gestión de una serie de activos comunes. Por lo tanto, uno de los retos fundamentales de cualquier proceso de transición es ayudar a las familias a establecer “las reglas del juego” para gestionar este patrimonio compartido de forma eficiente.

En este sentido, es muy ilustrativo el resultado mostrado en el Gráfico 6 que indica la importancia que otorgan los encuestados durante un proceso de transición hacia la fijación de criterios para determinar quién puede ser accionista, frente a la fijación de criterios sobre quién puede optar a un puesto de gestión. La mayor importancia

concedida a esto último indica que, para la mayoría de las familias, la condición de accionista es un derecho adquirido; lo que hay que regular, por tanto, es quiénes son los más capacitados para gestionar este patrimonio compartido, evitando, así, futuros conflictos familiares.

Gráfico 6. Elección de accionistas versus gestores



El proceso de transición debe ayudar a las familias a establecer las “reglas del juego” para gestionar el patrimonio compartido de la forma más eficiente.

Es revelador también el hecho de que, tal y como indica el Gráfico 7 (página siguiente), un alto porcentaje (46%) considera muy importante que el proceso de transición garantice la igualdad en los porcentajes de propiedad de los miembros de la siguiente generación. Asimismo, también es mayoría el porcentaje de familias que conceden gran importancia al establecimiento de mecanismos para garantizar la involucración de todos los miembros de la siguiente generación, una vez realizada la transición. Así pues, el objetivo de las familias a la hora de plantear la transmisión del patrimonio es que éste siga siendo compartido entre los miembros de la siguiente generación. El reto está, por tanto, en educar a las nuevas generaciones sobre los derechos y responsabilidades de este patrimonio compartido, independientemente del rol que desempeñen dentro de la familia empresaria.

Gráfico 7. Visión sobre la importancia del patrimonio compartido



Asegurar que todos los miembros de la siguiente generación reciban igual porcentaje de propiedad de las empresas del grupo, independientemente de su involucración

La implantación de mecanismos que favorezcan el involucramiento de todos los accionistas de la siguiente generación en la toma de decisiones

- muy importante
- apenas importante

El proceso de transición debe educar a todos los miembros de las siguientes generaciones a ser propietarios responsables, independientemente del rol que desempeñen dentro de su familia empresarial. Así mismo, debe educar a la siguiente generación sobre los derechos y responsabilidades del “patrimonio compartido”.

¿Cuáles son los aspectos clave que hay que transmitir en un proceso de transición generacional?

Una vez identificados los aspectos diferenciales del patrimonio de las Familias Empresarias y qué implicaciones tienen para el proceso de transición, el siguiente paso es identificar los aspectos clave que hay que transmitir de una generación a otra.

Por ello pedimos, en primer lugar, a los NEXT GEN encuestados que ordenaran de mayor a menor la importancia de transmitir los siguientes factores:

- 1) la mentalidad emprendedora;
- 2) los valores familiares;
- 3) el control familiar y
- 4) las habilidades de gestión.

Tal y como indica la Figura 6, un 34,8% sitúa como objetivo prioritario la transmisión de la mentalidad emprendedora, mientras que un porcentaje ligeramente inferior, 30,4% prioriza la transmisión de los valores familiares sobre el resto.

Pero, ¿qué entienden los NEXT GEN por “transmitir una mentalidad emprendedora”?

Con base en las entrevistas realizadas, en el Cuadro 2 (página siguiente) hemos resumido cuáles son, según los NEXT GEN, los aspectos fundamentales que hay que preservar para mantener el espíritu emprendedor en la familia. Algunos de estos aspectos suponen realizar un cambio de mentalidad en la familia, gestionando la orientación al cambio de forma más proactiva, mientras que otros se refieren a la implantación de herramientas que permitan gestionar las inversiones con métodos más emprendedores, asegurando que los mejores recursos se destinan a las mejores oportunidades.

Figura 6. Orden de importancia de los factores a transmitir en un proceso de transición generacional



Cuadro 2.	
¿Qué significa transmitir una mentalidad emprendedora?	
Gestión más eficiente de recursos e inversiones familiares	Orientación al cambio de forma proactiva
<ul style="list-style-type: none">— Institucionalizar un proceso de filtrado que seleccione oportunidades de negocio, estén o no relacionadas con el negocio actual.— Establecimiento de un proceso de toma de decisiones que desarrolle, ponga en práctica y evalúe oportunidades de creación de riqueza.— “Tratar a cada negocio como si fuera el único, analizando su potencial estratégico”.— “Gestión empresarial profesional, pero sin perder las características del valor familiar”.— “Ser capaces de gestionar el ciclo de creación de riqueza, desinvirtiendo cuando sea necesario e invirtiendo en aquello que nos aporta valor como familia”.	<ul style="list-style-type: none">— Búsqueda proactiva de nuevas alternativas de inversión.— Adopción de objetivos orientados a la creación de riqueza (vs. la supervivencia), como parte de una mentalidad orientada a los resultados.— “Ser capaces de adelantarnos al futuro, solucionando problemas antes de que se planteen”.— “Salir de nuestro status quo, para buscar nuevos sectores con potencial de crecimiento”.— “Formar emprendedores y no sucesores”.

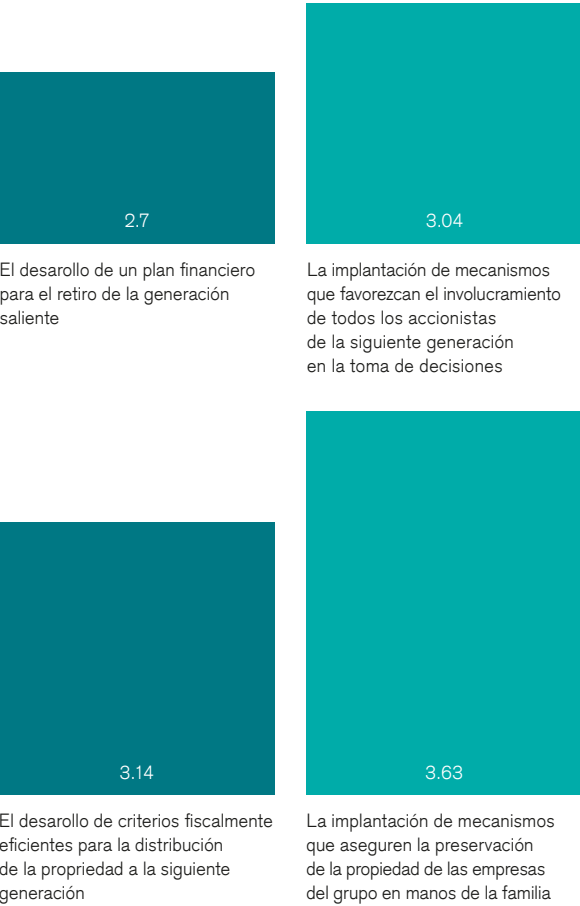
- El proceso de transición debe conseguir la transmisión de la mentalidad emprendedora a la siguiente generación, entendiendo por esto:**
- Adoptar objetivos orientados a la generación de riqueza por generaciones y no solo a la supervivencia como grupo familiar
 - Implantar herramientas que ayuden a evaluar y analizar nuevas oportunidades de inversión de una forma más sistemática

El proceso debe asegurar también la transmisión de los valores familiares como parte indisoluble del legado familiar.

Entendidos los factores relevantes para las próximas generaciones y los desafíos que éstos plantean, nuestra investigación se centró en entender la brecha que existe entre lo que las nuevas generaciones esperan y los factores sobre los que se encuentran trabajando sus familias en cuanto al traspaso generacional. De esta forma, cuando se pregunta a los NEXT GEN por los factores que son más relevantes para sus familias a la hora de realizar un proceso de transición generacional, de forma unánime todos coinciden en otorgar una mayor valoración al diseño de mecanismos para preservar el control en manos de la familia, así como para ayudar a la planificación fiscal en la trasmisión de la propiedad (Gráfico 8).

Gráfico 8. Factores relevantes para las familias de los NEXT GEN en el momento de realizar un traspaso generacional

Escala del 1 al 5: 1 significa apenas importante y 5 muy importante



Adicionalmente, el Cuadro 3 resume los principales aspectos que no estaban incluidos en la encuesta pero que de forma recurrente los NEXT GEN manifestaron como principales preocupaciones de sus familias a la hora de realizar un proceso de transición generacional.

Entre estos, destacan aquellos relacionados con la dotación de liquidez para los miembros de la familia, el fomento de la unidad familiar ante un grupo cada vez más disperso así como la necesidad de muchas de estas familias de seguir mantenido un “perfil bajo”, lo que sitúa la confidencialidad como uno de los retos principales del proceso de transición a la siguiente generación.

Cuadro 3.	
¿Cuáles son las principales preocupaciones de su familia a la hora de iniciar un proceso de transición generacional?	
—	“¿Cómo mantener el mismo nivel de vida si cada vez somos más? Ese es nuestro gran reto”.
—	“La seguridad es un gran tema. Queremos seguir manteniendo un “perfil bajo”.
—	“A mi padre le preocupa cómo preservar el control en la familia, pero al mismo tiempo atender las necesidades particulares de cada uno de sus hijos. Somos muy diferentes...”.
—	“Hace años vivimos un drama familiar que acabó en ruptura por falta de objetivos comunes. Nuestra preocupación ahora es cómo lograr algo que nos una, pero al mismo tiempo permita que cada uno siga su camino”.
—	“Para nosotros es importante todo lo relacionado con la privacidad... somos una familia muy conocida por lo que hacemos, pero no por cómo lo hacemos”.

El proceso de transición generacional debe ayudar a las Familias Empresarias a resolver el dilema crecimiento-liquidez-control. Esto es, debe ayudarles a diseñar estructuras lo suficientemente flexibles que permitan a las familias gestionar de forma eficiente el patrimonio compartido:

- Generando la riqueza necesaria para satisfacer las necesidades de la familia a lo largo del tiempo
- Ayudando a las familias a consolidar la propiedad de manera que se facilite su transición a la siguiente generación
- Permitiendo cierta independencia entre los distintos individuos del grupo

Esto, además, debe realizarse garantizando cierta privacidad sobre los activos gestionados por la familia.

El reto es aún mayor ya que los análisis realizados indican, además, que detrás de estos valores medios se esconden importantes diferencias que reflejan, una vez más, la heterogeneidad de las Familias Empresarias. Así, por ejemplo, el Gráfico 9 muestra cómo la visión de los NEXT GEN con respecto a los aspectos claves del proceso de transición generacional varía de una familia empresaria a otra en función del rol que desempeñen los miembros de la familia empresaria dentro de la empresa familiar.

Asimismo, el Gráfico 10 muestra cómo la importancia de estos factores varía también en función de la generación a la que pertenezcan los propietarios del patrimonio familiar. Esto plantea un nuevo reto al proceso de transición generacional, pues implica la necesidad de lograr una visión conjunta entre todos los miembros de una familia empresaria de cuál es realmente el objetivo de este patrimonio compartido por el grupo familiar.

Gráfico 9. Visión de los aspectos clave del proceso de transición generacional, según el rol desempeñado en la empresa

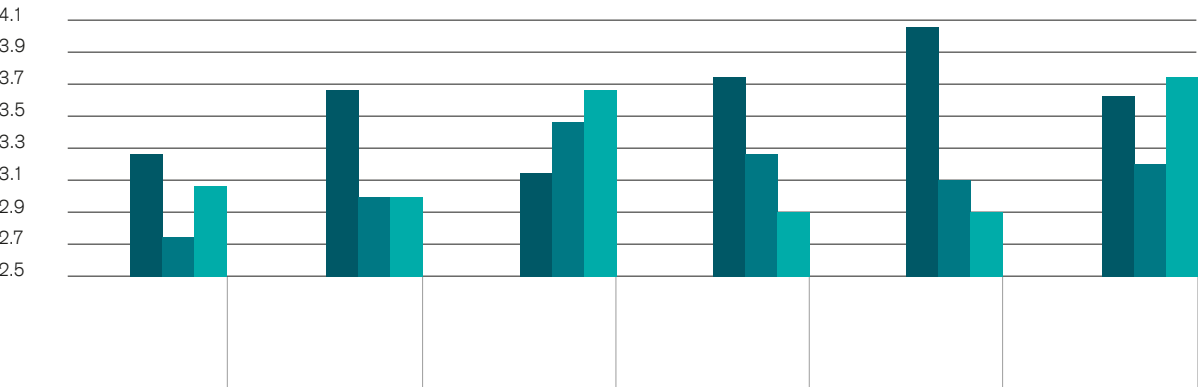
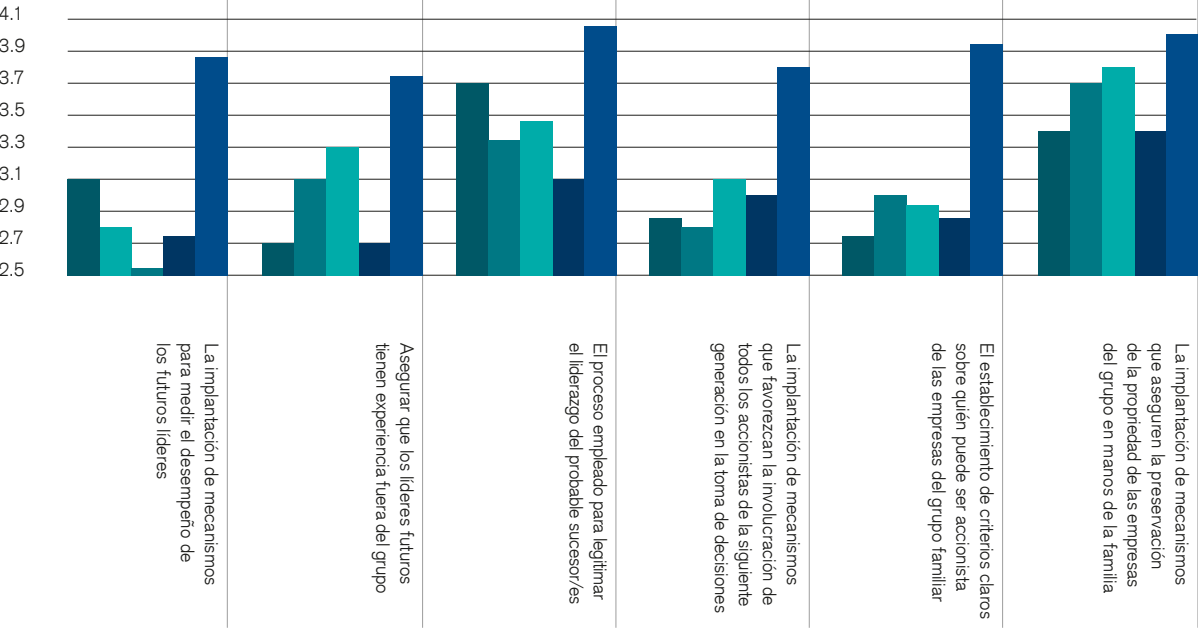


Gráfico 10. Visión de los aspectos clave del proceso de transición generacional, según la generación a la que pertenezcan los propietarios familiares



Un proceso de transición eficiente debe lograr cohesionar a la familia en torno a unos objetivos comunes con relación a un patrimonio compartido.

El gran reto para las Familias Empresarias: transferir el patrimonio sin matar la ambición

A través de la encuesta, descubrimos que lo que las Familias Empresarias quieren transmitir a las siguientes generaciones es mucho más que un conjunto de activos. Descubrimos también que, según los NEXT GEN, el objetivo del proceso de transición no debe ser sólo mantener el control de los activos familiares, sino también preservar el espíritu emprendedor en la familia con el fin de ser capaces de seguir creando valor a lo largo de muchas generaciones. Es por ello que resumimos el reto de las Familias Empresarias ante la transición generacional como el de **“Transferir el patrimonio sin matar la ambición”**.

Con base en este reto, identificamos dos ámbitos de actuación diferenciados. El primero se refiere a las actuaciones que se deben llevar a cabo con el fin de generar un cambio de mentalidad en los miembros de la siguiente generación (**mindset**). En este sentido el proceso de transición debe tratar de conseguir:

Mindset



- Crear una visión transgeneracional entre los miembros de la siguiente generación, donde la definición de éxito de la familia empresaria no sea sólo preservar la riqueza de una generación a otra sino crear valor a lo largo de generaciones. Lo cual implica:
 - El desarrollo de una mentalidad emprendedora donde los miembros de las nuevas generaciones busquen proactivamente nuevas formas de creación de riqueza para la familia.
 - Pasar de una mentalidad operativa, centrada en los negocios familiares, a una mentalidad inversora, centrada en la gestión global del patrimonio familiar.
- Transmitir a la siguiente generación el significado real del legado familiar, entendiendo que el patrimonio a transmitir está compuesto no sólo de elementos financieros, sino también de aspectos socio-emocionales que dotan de identidad al grupo familiar. Las nuevas generaciones deben lograr un equilibrio óptimo entre ambos tipos de objetivos, entendiendo que es precisamente en este balance donde residen sus ventajas competitivas como grupo familiar.
- Educar a las siguientes generaciones en los derechos y responsabilidades del patrimonio compartido. Esto implica generar en las nuevas generaciones una mentalidad más de “dueños” y menos de gestores, con el fin de lograr “accionistas responsables” que comprendan cuáles son sus obligaciones como guardianes del patrimonio familiar. Implica además educarles en entender cuáles son los retos del patrimonio compartido y lograr consensuar unos objetivos comunes en torno a esta propiedad común.

El segundo ámbito de actuación identificado en el estudio es a nivel de las herramientas (**toolset**), que deben implementarse para lograr:

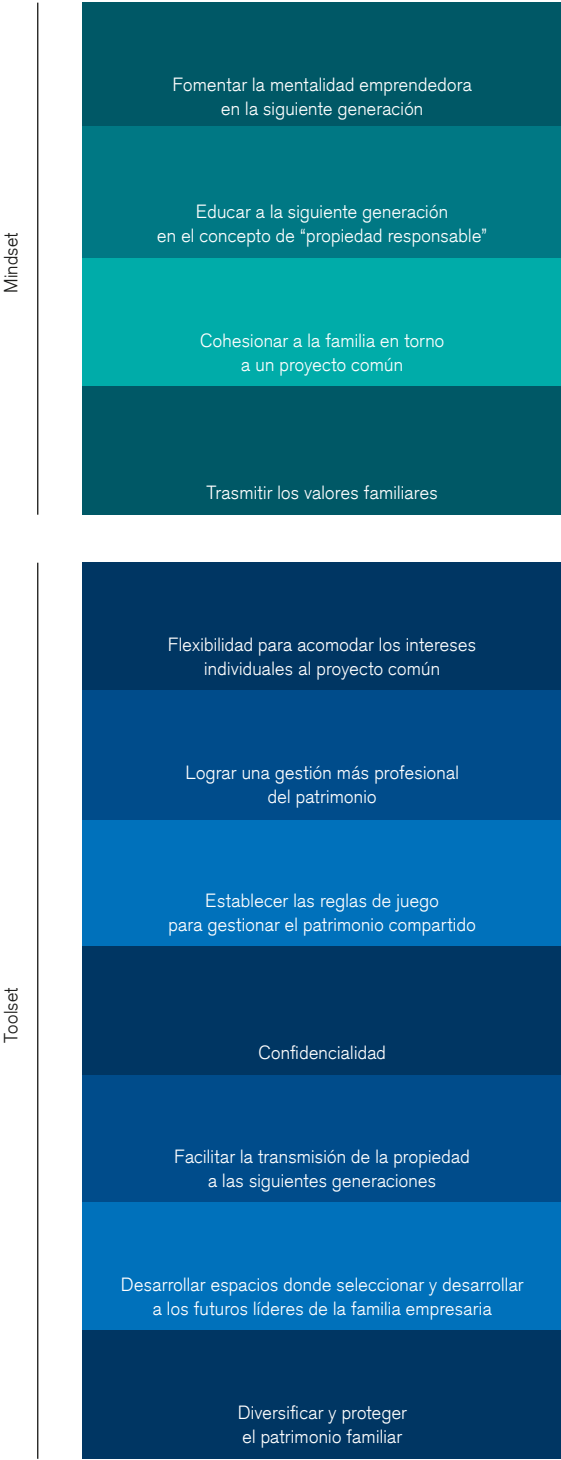
Toolset



- Familias con patrimonios más diversificados y con riesgos más balanceados en las que exista una clara separación entre el patrimonio empresarial y el resto de los activos en propiedad de la familia.
- Familias más profesionalizadas y menos personalistas donde los procesos de decisión no dependan de un grupo de personas y se logre una gestión más profesional de los recursos familiares.
- Familias que permitan acomodar los intereses individuales de cada uno de sus miembros en torno a un proyecto común.
- Diseñar espacios desde los cuáles las familias seleccionen y desarrollen a sus futuros líderes.
- Facilitar la transmisión de la propiedad a las siguientes generaciones y que ésta se mantenga bajo control familiar.

En base a estas actuaciones, la Figura 7 resume los RETOS PRINCIPALES a los que se enfrentan las familias al intentar lograr el reto de “Transferir el patrimonio sin matar la ambición”.

Figura 7. Retos a los que se enfrentan las Familias Empresarias en el proceso de transición generacional



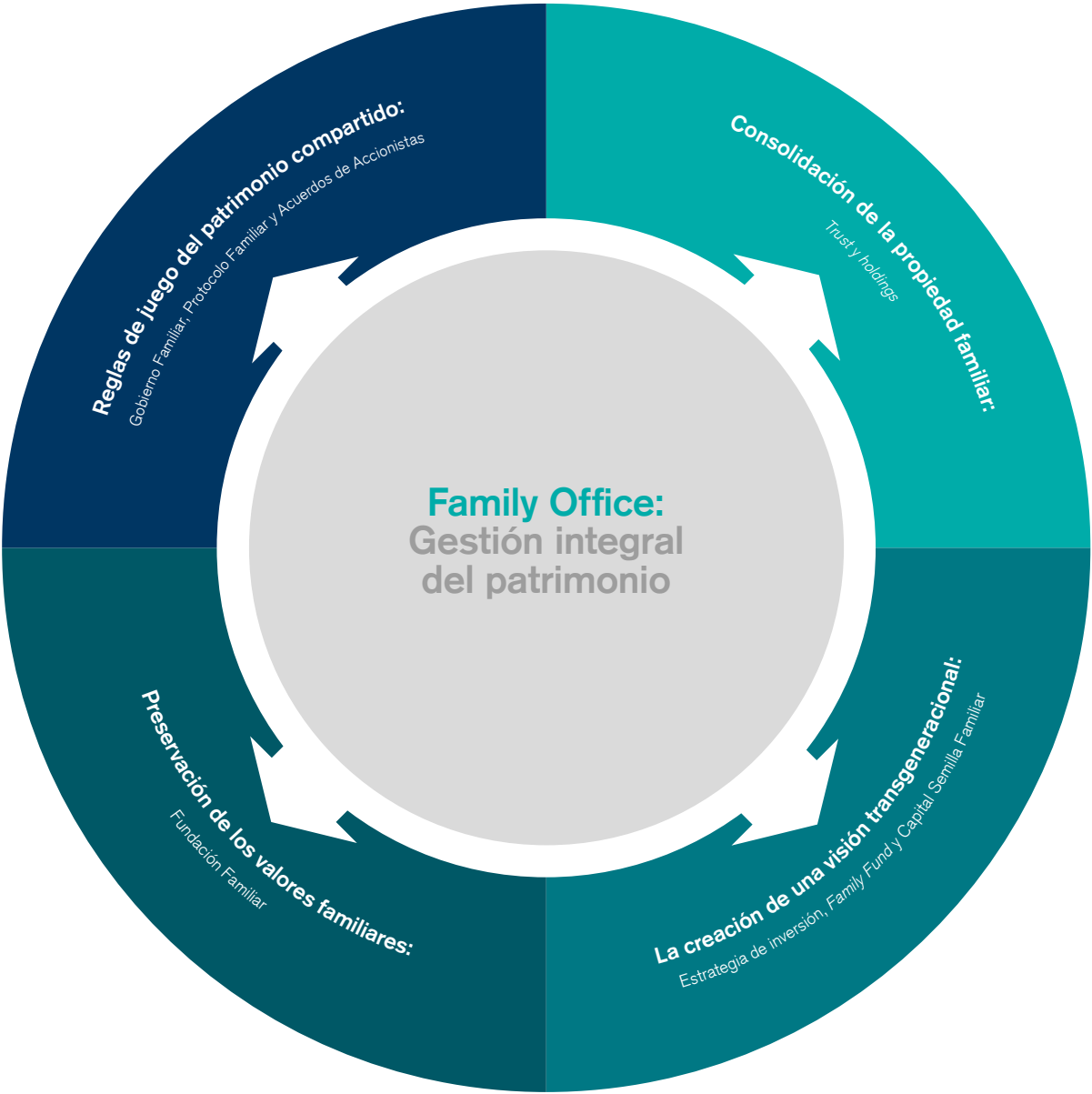
Soluciones para lograr transferir el patrimonio sin matar la ambición

La complejidad de los retos que se muestran en la Figura 7 (página anterior) sugiere que el objetivo de “Transferir el patrimonio sin matar la ambición” requiere soluciones diversas capaces de generar un cambio de mentalidad en los miembros de la familia empresaria, a la vez que ofrecerles herramientas para lograr con éxito la trasmisión de la propiedad y el liderazgo a las siguientes generaciones.

La segunda parte del *White Paper* se centra en determinar las soluciones óptimas para lograr estos retos. Tal y como se describe en la Figura 8, agrupamos las soluciones en cinco grandes áreas, cada una de las cuales responde a uno de los principales retos identificados, destacando el papel del *Family Office* como instrumento eficaz para la gestión integral del patrimonio familiar.

El objetivo de esta sección es no sólo explicar en qué consiste cada solución, sino también cómo cada una de ellas responde al reto de transferir el patrimonio sin matar la ambición.

Figura 8. Soluciones para lograr transferir el patrimonio sin matar la ambición



Las reglas de juego del patrimonio compartido

El cambio de mentalidad de empresa familiar a familia empresaria requiere el desarrollo de estructuras que permitan tratar los aspectos socio-emocionales en los foros adecuados, distinguiéndolos de los aspectos puramente económicos. Se necesita también un marco de toma de decisiones que ayude a la familia a alinear los intereses individuales en torno a un proyecto común, sentando "las reglas de juego del patrimonio compartido". Con estos objetivos se propone el desarrollo del Gobierno Familiar, el Protocolo Familiar y el Acuerdo de Accionistas.



1.1 Gobierno Familiar

El Gobierno Familiar es un sistema de toma de decisiones que ayuda a la familia propietaria a regular su relación con su patrimonio y empresas y a gestionar de forma más eficiente el patrimonio compartido. El objetivo final es garantizar que la familia sea capaz de tomar decisiones racionales para el bienestar económico y de la familia, así como dar cabida a todos los miembros de la familia empresaria en la toma de decisiones, en función del rol que desempeñe cada uno de ellos, educándoles en el concepto de “propiedad responsable”.

Dentro de las estructuras de Gobierno Familiar, las más utilizadas son las siguientes⁶:

- **La Asamblea de Familia**
Este órgano de Gobierno Familiar colegiado tiene varias finalidades, las cuales dependen del tamaño de la familia y del grado de involucración de los miembros de la familia en la gestión. Generalmente la Asamblea Familiar es un órgano de gobierno instrumental en la comunicación familiar y el mantenimiento del legado familiar. La frecuencia de las reuniones de la Asamblea Familiar es generalmente baja, siendo 1 o 2 reuniones al año el número habitual.
- **El Consejo de Familia**
Es un órgano colegiado más ejecutivo, que vela por el cumplimiento de los acuerdos alcanzados por la familia y plasmados en el Protocolo o Constitución Familiar. Generalmente, será la pieza que articula entre el Gobierno de la Familia y el Gobierno de la empresa y/o del patrimonio familiar. Este órgano colegiado se suele reunir de forma más habitual que la Asamblea de Familia, siendo generalmente su frecuencia de una reunión bimensual.
- Adicionalmente, es fundamental para la creación y buen funcionamiento del Gobierno de la Familia, el establecimiento de un **Protocolo o Constitución Familiar**. Dada la importancia de este documento para la transmisión de la riqueza de una generación a otra, proporcionamos en la siguiente sección un detalle de qué es y cuáles son los elementos que conforman un Protocolo o Constitución Familiar.

En cualquier caso, la calidad de un buen Gobierno Familiar no se mide por el número de comités ni de órganos de representación, sino por cómo ayuda a los miembros de la familia empresaria a mantener un equilibrio óptimo entre la riqueza financiera y la socio-emocional. Entre los objetivos de un buen Gobierno Familiar se encuentran los siguientes:

- Comunicar el legado de la familia, a través de la articulación de la visión de la familia, la misión y los valores familiares.
- Brindar instancias de discusión de factores relevantes para los miembros de la familia, como son los dividendos, oportunidades laborales, beneficios y distintas decisiones significativas. Aún más importante, proporcionar espacios separados para tratar temas de empresa, familia y patrimonio.
- Informar a los miembros familiares, sobre todo a los no activos en la gestión, sobre la marcha del negocio.
- Establecer canales de comunicación que capturen todo el capital intangible de la familia, ya sea en forma de ideas, redes y oportunidades de negocio.
- Identificar y formar a los líderes de la siguiente generación.
- Educar a las siguientes generaciones en el concepto de “propiedad responsable”, enseñándoles a distinguir los desafíos de cada una de las dimensiones de la familia empresaria: empresa-familia-patrimonio.

⁶ Para saber más sobre el Gobierno Familiar, sus diferentes mecanismos y Protocolo Familiar consultar: Credit Suisse White Paper “Gobierno de Familia: Cómo las familias líderes gestionan los desafíos del patrimonio”.

1.2 Protocolo Familiar y Acuerdos de Accionistas

El Protocolo Familiar — o Constitución Familiar — es un documento de Gobierno Familiar que regula las relaciones entre los miembros de la familia, el equipo directivo y los accionistas de una empresa o grupo familiar. La finalidad de este documento es preservar la armonía y el legado familiar.

El propósito, contenido y estructura del Protocolo Familiar

La elaboración del Protocolo Familiar es un proceso que debe involucrar a todas las generaciones de la familia empresaria y tener en cuenta sus respectivos intereses y preocupaciones, lo que puede ser facilitado por la ayuda de consejeros y mediadores externos.

La familia empresaria, debe tener en cuenta que lo más importante de un Protocolo Familiar no es tanto el documento final, sino los acuerdos alcanzados. Es por ello que su implantación debe producirse en un momento en el que la armonía de la familia no se encuentre alterada por luchas de poder, falta de liderazgo o estrechez financiera del negocio. Asimismo, es altamente recomendable que el Consejo Familiar o un miembro de la familia especialmente designado por su liderazgo, tome la responsabilidad de difundir y reforzar los acuerdos contenidos en el Protocolo.

Es importante destacar el carácter ‘vivo’ del Protocolo, lo que implica la necesidad de revisar y perfeccionar los acuerdos que se hayan alcanzado de forma periódica. En cuanto a su contenido, no existe un modelo único de Protocolo Familiar, ya que éste debe ser acordado por los miembros activos y no activos en la gestión del grupo familiar. No obstante, a la hora de elaborar un Protocolo Familiar las familias típicamente plasman los temas reflejados en el Cuadro 4.

No debe cometerse el error de pensar en el Protocolo como en un mero Acuerdo de Accionistas, pues su contenido es parte fundamental del legado que se traspasa de generación en generación. No obstante, aunque el Protocolo usualmente no tiene un estatus legal, sí tiene ponderación sobre documentos legales, incluyendo estatutos sociales, convenios de compra-venta, testamentos y acuerdos prematrimoniales. En la medida en que los accionistas familiares van aumentando en número y diferentes generaciones se suman a la propiedad y la gestión, se torna cada vez más importante que todos estos documentos estén coordinados para garantizar

la preservación del legado. Es así que lo establecido en el Protocolo Familiar usualmente se formaliza en los llamados Acuerdos de Accionistas.

Los Acuerdos de Accionistas
El Acuerdo de Accionistas es un contrato en virtud del cual los accionistas de una empresa definen sus derechos y obligaciones con respecto a la propiedad de las acciones.

La fuerza legal de los Acuerdos de Accionistas varía de jurisdicción en jurisdicción, incluso, dentro de una misma jurisdicción el carácter cerrado o abierto de la sociedad les puede otorgar un status jurídico distinto. Sin perjuicio de ello, los Acuerdos de Accionistas han demostrado ser una herramienta muy efectiva para minimizar fuentes de conflicto, en especial las relacionadas con el patrimonio familiar. Por otra parte, el carácter privado de estos contratos hace que las familias los prefieran sobre la opción de plasmar sus acuerdos en los estatutos sociales de las compañías, los cuales pueden ser públicos.

De todos los elementos que contiene un Acuerdo de Accionistas, el Acuerdo de Transferencia de Acciones constituye una herramienta fundamental para facilitar la preservación de la propiedad en manos de la familia. En este Acuerdo, las familias establecen las reglas que regirán la compra-venta de las acciones del grupo familiar, limitando su transmisión fuera del grupo al establecer, por ejemplo, derechos de adquisición preferente sobre dichas acciones por ramas familiares.

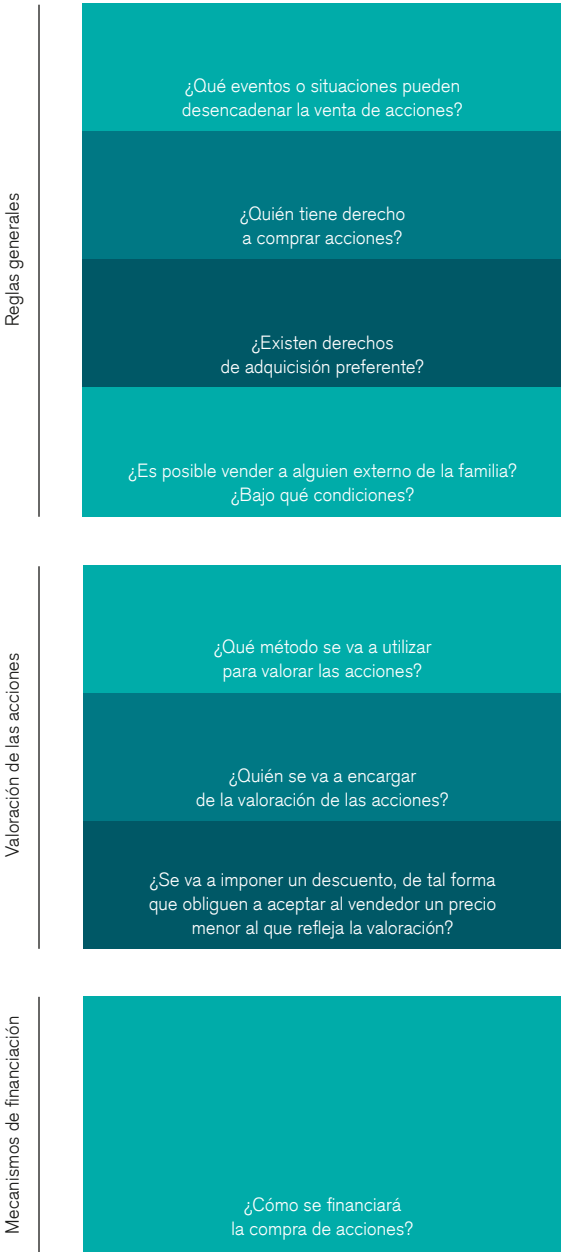
No existe un modelo único de Acuerdo de Transferencia de Acciones, ya que dependerá del tipo de familia y de la complejidad del patrimonio. No obstante, casi todos los acuerdos incluyen, generalmente, cláusulas que regulan los tres aspectos que se describen en la Figura 9.

Cuadro 4.

Contenido del Protocolo Familiar¹

- 01 **Misión y visión** — Visión familiar. Naturaleza del compromiso con la empresa. Continuidad.
- 02 **Valores** — Los valores de la familia en sus relaciones con clientes, empleados, socios, etc.
- 03 **Marca familiar** — Comportamiento de la familia con la empresa y su gestión.
- 04 **Política de empleo** — Requisitos que la familia debe cumplir para contrataciones.
- 05 **Desarrollo de la siguiente generación** — Procedimientos que guían la educación y el desarrollo profesional de la siguiente generación.
- 06 **Política de propiedad** — Se define la propiedad de las acciones, clases de acciones y políticas de transferencia de la propiedad.
- 07 **Fondos de capital** — Análisis de los fondos asignados para patrocinar nuevas actividades.
- 08 **Políticas sobre dividendos y beneficios** — Guía sobre las expectativas de recuperación del capital invertido.
- 09 **Política de liquidez** — Análisis de la valuación de la empresa, de convenios de compra-venta, y de fondos de redención.
- 10 **Consejo directivo** — Descripción de sus características, funciones y procedimientos.
- 11 **Reuniones consejo familia** — Descripción del objetivo y funciones principales.

Figura 9. Contenido del Acuerdo de Transferencia de Acciones



¹ Credit Suisse White Paper. "Gobierno de Familia: Cómo las familias líderes gestionan los desafíos del patrimonio".

¿A qué retos del proceso de transición dan respuesta el Gobierno Familiar, el Protocolo Familiar y el Acuerdo de Accionistas?

Cuadro 5.	
Establecer las reglas del juego para gestionar el patrimonio compartido Establece una serie de reglas de entrada y salida y políticas familiares para gestionar conjuntamente la propiedad de los activos controlados por la familia. Establece líneas de actuación ante posibles conflictos de interés o falta de acuerdo entre los miembros de la familia.	Educar a la siguiente generación en el concepto de “propiedad responsable” La distinción entre patrimonio, negocio y gobierno ayuda a que cada uno de los miembros de la familia elija mejor su rol y responsabilidad dentro de la familia empresaria.
Lograr una gestión más profesional del patrimonio Establece requisitos sobre quién puede y quién no gestionar los activos familiares. Provee de mayor transparencia y confiabilidad a la información financiera. Promueve el crecimiento y desarrollo de los activos de la familia de una manera más simple y ordenada.	Facilitar la transmisión de la propiedad a las siguientes generaciones Facilita la transmisión de la propiedad a las siguientes generaciones al establecer las reglas que regulan la transmisión de las acciones y fijar un plan de sucesión. Asimismo, puede ayudar a la familia a mantener el control al diseñar mecanismos que limiten la transmisión de acciones, si así lo desean los miembros familiares.
Cohesionar a la familia en torno a un proyecto común Proporciona foros de discusión donde articular la visión familiar y plasmarla en un documento escrito. Establece vehículos de comunicación entre todos los propietarios.	Fomentar la mentalidad emprendedora² Establece políticas claras sobre cómo apoyar nuevos proyectos dentro del grupo familiar.
Transmitir los valores familiares Actúa como vehículo transmisor de los valores familiares a las siguientes generaciones, al adoptar el papel de guardián del patrimonio familiar y facilitando el proceso de transición generacional.	Desarrollar espacios para la selección de futuros líderes Establece acciones para la educación y el desarrollo profesional de los miembros de la siguiente generación.
Flexibilidad para acomodar intereses individuales Proporciona foros de discusión para pasar del “sueño individual” al proyecto compartido. Establece políticas de dividendos y mecanismos de compra-venta de acciones.	

² Si bien ésta no ha sido tradicionalmente una función del gobierno familiar, más enfocado en la preservación del control y los valores familiares, una de las principales conclusiones de nuestra encuesta ha sido que los NEXT GEN están percibiendo la necesidad de un cambio hacia un mayor énfasis en el traspaso del espíritu emprendedor. Por lo tanto, creemos que uno de los retos es cómo reorientar estos mecanismos para que, sin olvidar su función tradicional, ayuden a las Familias Empresarias a desarrollar una mentalidad emprendedora en las siguientes generaciones.



Estructuras para la consolidación de la propiedad familiar

La protección y gestión profesional del patrimonio familiar generado se ha revelado como una de las principales preocupaciones de las Familias Empresarias a la hora de realizar la transición generacional. Es importante desarrollar mecanismos que permitan la transición, sin impedir la creación de valor a través de las generaciones. Como se describe a continuación, al tratarse de mecanismos que permiten consolidar los activos familiares bajo una misma estructura, los *holdings* familiares y los *trusts* son instrumentos adecuados para lograr estos objetivos.

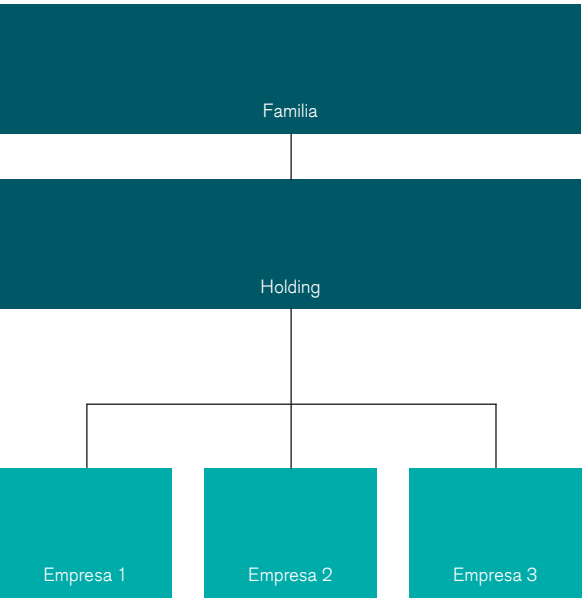


2.1 Holding

En muchas ocasiones el crecimiento empresarial lleva a la creación de grupos empresariales familiares donde la familia posee tantas empresas como individuos, a menudo con participaciones cruzadas entre ellos. Esta estructura crea muchas dificultades a la hora de gestionar el grupo eficientemente, implica costes elevados, contingencias fiscales y representa un obstáculo para el desarrollo de nuevas iniciativas. En estas circunstancias, la creación de un *holding* que participe en el capital de sociedades filiales puede perfilarse como una de las opciones más apropiadas para las Familias Empresarias.

Un *holding* es una sociedad cuya actividad consiste en la tenencia de participaciones de otras sociedades, con el objetivo de dirigir y gestionar dichas participaciones. El *holding* ejerce el control sobre las filiales de forma directa o indirecta o, incluso, formando una cadena escalonada de sociedades.

Figura 10. Estructura del *holding*



Estructura y constitución del *holding*

Las figuras 10 y 11 muestran la estructura y el proceso de constitución de un *holding* familiar. El *holding* familiar es constituido por los miembros de la familia, quienes aportan a la sociedad *holding* las participaciones que tienen en las distintas sociedades que pretenden aunarse bajo la dirección unitaria del *holding*. Los miembros de la familia dejan de ser propietarios de las sociedades individuales de la familia, para ser socios de la sociedad *holding*, que actúa como cabecera del grupo.

Figura 11. Proceso de constitución del *holding*

Primeros pasos

Una familia empresaria busca reducir la exposición al riesgo de su patrimonio, así como optimizar su estructura, ya que éste está formado por un entramado de empresas que han ido surgiendo a raíz de las iniciativas de distintos miembros de la familia.

Constitución del *holding*

Se aporta a una sociedad de nueva constitución las participaciones sociales de las que sean titulares los miembros de la familia en las diversas empresas que se vayan a concentrar bajo la sociedad *holding*, mediante un canje de valores. Por este canje, los miembros de la familia reciben acciones de la sociedad *holding*.

Particularidades del *holding*

Las empresas se dirigen de forma centralizada desde el *holding*, desde donde se fijan las estrategias de funcionamiento, financieras, económicas e, incluso, patrimoniales de los propietarios. La sociedad *holding* presta también servicios a las distintas filiales, aprovechando economías de escala.

A pesar de las ventajas de su creación, un *holding* implica costes de constitución elevados. Aún más importante, una ineficiente dirección y administración del *holding* puede generar numerosas desventajas tales como: recursos poco optimizados, sobre-capitalización del *holding*, infravaloración del *holding* por préstamos de las filiales, flujos de información ineficientes y rivalidades internas. Por este motivo, antes de constituir un *holding*, las Familias Empresarias deben buscar el asesoramiento adecuado y reflexionar acerca de las siguientes preguntas:

Figura 12. Preguntas previas a la constitución del *holding*



¿A qué retos del proceso de transición da respuesta el *holding*?

Cuadro 6.	
Diversificar y proteger el patrimonio familiar	Reduce el riesgo de la familia al separar el patrimonio personal del empresarial. Facilita la diversificación y la entrada de socios mediante la creación de nuevas sociedades o la participación en las ya existentes.
Lograr una gestión más profesional del patrimonio	Proporciona sinergias organizativas. La creación de una imagen de grupo mejora el acceso a la financiación. Permite la concentración de los recursos donde se requieren las inversiones y facilita las desinversiones, en el caso de que sean necesarias.
Establecer las reglas del juego para gestionar el patrimonio compartido	Facilita la implantación de mecanismos propios de la empresa familiar (Protocolos, Consejos de Familia, etc.) a través de los órganos de gobierno de la sociedad.
Educar a la siguiente generación en el concepto de propiedad responsable	Ayuda a los miembros de las Familias Empresarias a aprender a compartir la riqueza, al facilitar la dirección centralizada y coordinada de todas las empresas de la familia.
Desarrollar espacios para la selección de futuros líderes	Ayuda a repartir responsabilidades dentro del grupo familiar. La familia, en su conjunto, está representada en el <i>holding</i> , mientras que algunos de sus miembros participan en la gestión de las sociedades que lo componen. Esto también facilita la asunción progresiva de responsabilidades dentro del grupo por parte de las nuevas generaciones.
Facilitar la transmisión de la propiedad a las siguientes generaciones	Al consolidar los activos familiares bajo una misma estructura el <i>holding</i> hace mas fácil transmitir la propiedad a las siguientes generaciones.

2.2. Trust

El *trust* es un acuerdo en virtud del cual una persona (*settlor*) transfiere la propiedad de una serie de activos a otra persona (*trustee*) con el fin de que lo administre en beneficio de terceros (beneficiarios).

Se trata de una relación fiduciaria por la que el *trustee* ostenta la titularidad de determinados bienes y activos con la obligación de administrarlos junto con sus frutos, en beneficio de las personas designadas como beneficiarios.

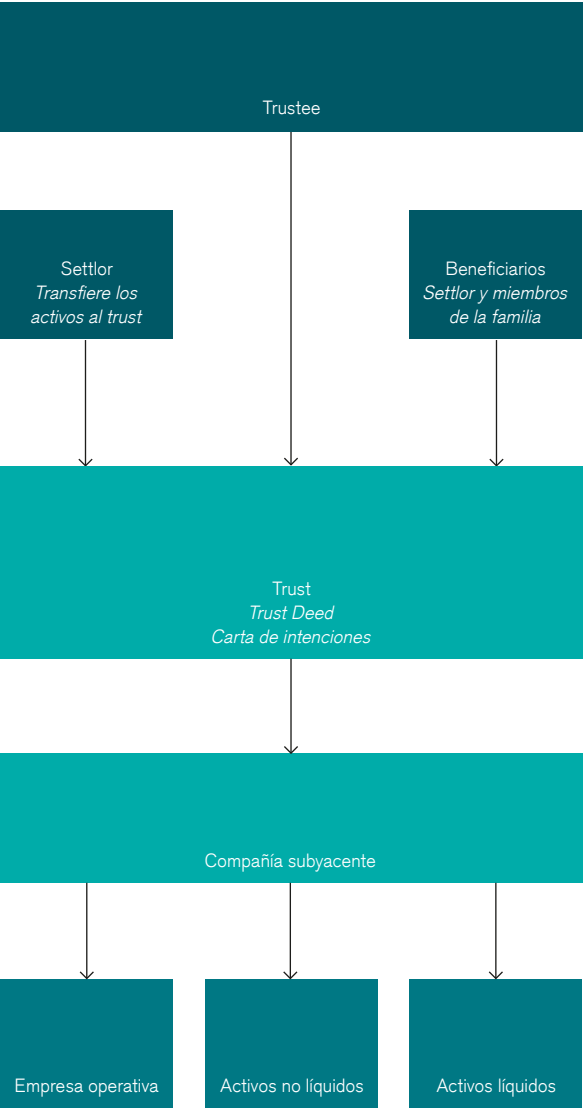
El *trust* es una figura jurídica ligada al derecho anglosajón y es mucho más común en la mayoría de los países de influencia anglosajona que en los países basados en el derecho civil, donde el concepto de propiedad es distinto (la mayoría de los países de Europa y Latinoamérica). A pesar de ello, su uso es cada vez más frecuente entre Familias Empresarias de estos países⁷.

Estructura y constitución del *trust*

Las figuras 13 y 14 describen la estructura y el proceso de constitución del *trust*. Un documento legal denominado “*trust deed*” regula el funcionamiento y la duración del *trust*. Las intenciones del *settlor* con respecto a las características del *trust*, tales como el método de gestión de los activos y su distribución a los beneficiarios, son recogidas en la “carta de intenciones”.

Las funciones del *settlor*, *trustee* y beneficiario se encuentran diferenciadas. Por lo general, los activos del *trust* son detentados por una compañía subyacente y no directamente por el *trust*.

Figura 13. Estructura del *trust*



⁷ Junto con la estructura del *trust*, en algunas jurisdicciones también se ofrecen fundaciones privadas las cuales permiten a las familias lograr objetivos similares.

Figura 14. Proceso de constitución del *trust*

Primeros pasos

Un individuo o empresa con activos (*settlor*) busca dar respuesta a las siguientes necesidades:

- Planificación patrimonial
- Protección de activos
- Consolidación de activos
- Confidencialidad
- Planificación de la sucesión

Constitución del *trust*

- Se determinan los beneficiarios del *trust*
- Se establece un *trust* con el fin de preservar la riqueza generada y dar solución a las necesidades planteadas
- Los documentos del *trust* definirán las reglas de distribución
- Se crea una compañía que posea los activos del *trust*
- Se nombrará a un *trustee* para que administre el *trust*

Particularidades del *trust*

Con el fin de apoyar al *trustee* en sus labores y proteger los intereses de los beneficiarios, es posible incluir la figura del protector en la estructura del *trust*. Si un protector ha sido nombrado, el *trustee* necesitaría el consentimiento del protector para cambiar algunos aspectos relacionados con el *trust*, como por ejemplo:

- Cambiar la legislación del *trust*
- Cambiar o destituir al *trustee*
- Hacer distribuciones a los beneficiarios
- Cambiar, añadir, excluir beneficiarios

Tipos de *trust*

Existen diferentes tipos de *trust*, entre los que se destacan el *trust* revocable frente al irrevocable y el *trust* discrecional frente al de interés fijo (Figura 15).

Figura 15. Tipos de *trust*

Trust revocable	<ul style="list-style-type: none">— El <i>settlor</i> se reserva, en cualquier momento y sin condición, el poder de revocar parte o la totalidad del <i>trust</i>— Una vez transferidos los activos a un <i>trust</i> revocable, los mismos no forman parte de la propiedad del <i>settlor</i>— Si bien el título legal de los activos ha sido registrado en el nombre o representación del <i>trustee</i>, los mismos son detentados por el <i>trustee</i> en beneficio de las personas designadas como beneficiarios
Trust irrevocable	<ul style="list-style-type: none">— El <i>settlor</i> no tiene poder para revocar el <i>trust</i>— Una vez transferidos los activos a un <i>trust</i> irrevocable, los mismos no forman parte de la propiedad del <i>settlor</i>— Si bien el título legal de los activos ha sido registrado en el nombre o representación del <i>trustee</i>, los mismos son detentados por el <i>trustee</i> en beneficio de las personas designadas como beneficiarias.
Trust discrecional	<ul style="list-style-type: none">— El <i>trustee</i> tiene derecho a decidir cómo distribuir los activos del <i>trust</i> y/o a quién elegir como beneficiario de dichos activos
Trust de interés fijo	<ul style="list-style-type: none">— El <i>trustee</i> no tiene derecho a decidir sobre la distribución de los activos del <i>trust</i>. Los beneficiarios y sus intereses han sido previamente definidos

A pesar de las ventajas del *trust* como herramienta para la gestión patrimonial, el *trust* es un instrumento complejo y su creación implica costes elevados, por lo que, con anterioridad a la constitución de un *trust*, es importante solicitar ayuda profesional, debido a las numerosas implicaciones legales que entran en juego, y responder, entre otras, a las siguientes preguntas:

Figura 16. Preguntas previas a la constitución del *trust*



¿A qué retos del proceso de transición da respuesta el *trust*?

Cuadro 7.

Proteger el patrimonio familiar

La finalidad del *trust* es la protección del patrimonio. Se busca protegerlo de la falta de capacidad temporal o definitiva de sus propietarios, en beneficio, precisamente, de los mismos, pero también de posibles responsabilidades patrimoniales derivadas de negocios. Los bienes del *trust* no pueden ser embargados por deudas ajenas a la finalidad fiduciaria y no forman parte del régimen económico matrimonial de los beneficiarios ni del patrimonio del *trustee*.

A través del *trust*, la familia se asegura de que los planes de sucesión serán llevados a cabo tal y como se planearon, reduciendo el riesgo de conflicto en torno a la sucesión.

Lograr una gestión más profesional del patrimonio

La consolidación de activos bajo el *trust* ayuda a gestionarlos de forma más eficiente. La designación de un *trustee* externo (*corporate trustee*) protege a la familia de los riesgos de nepotismo. Asimismo, el nombramiento de un protector ayudará a supervisar las funciones del *trustee*.

Confidencialidad

Un *trust* no se registra públicamente, lo que ayuda a las familias a mantener los aspectos relativos a la transmisión de la riqueza en el ámbito privado.

Caso práctico 1

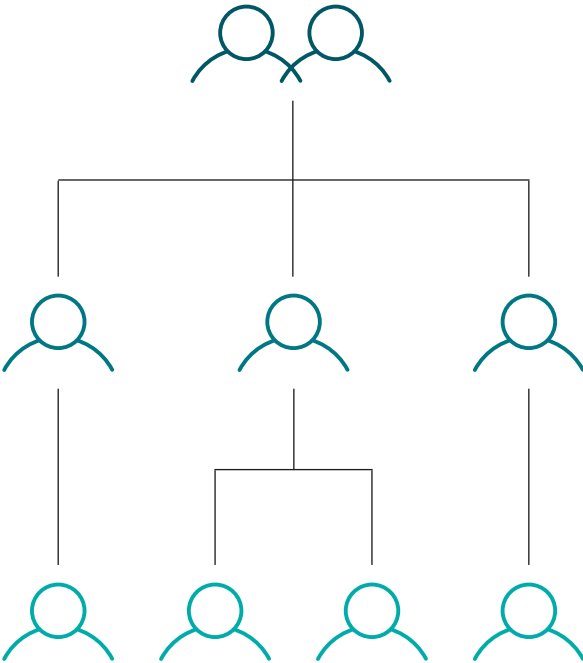
Antecedentes de la familia

En el año 1973, Mario Gutiérrez fundó una empresa textil en México, VESTIMENT SA. Los inicios fueron complicados por la escasez de recursos económicos, pero gracias al espíritu emprendedor y perseverante de Mario, al cabo de diez años, VESTIMENT se expandió a todos los países de Centro América. Tras el rápido crecimiento e internacionalización de la empresa, Mario decidió abrir nuevas líneas de negocio, con el fin de diversificar el riesgo.

Durante este tiempo, Mario tuvo tres hijos, quienes, tras finalizar sus estudios universitarios, decidieron comenzar a trabajar en el grupo empresarial. Al día de hoy, el esfuerzo de Mario ha dado sus frutos y el grupo familiar es uno de los más exitosos del sector en Latino América. Mario Gutiérrez actualmente es propietario de la siguiente cartera de activos:

- La totalidad de acciones del grupo familiar
- Activos líquidos en varias cuentas bancarias
- Varios bienes inmuebles
- Una colección de arte

Tras un largo tiempo de reflexión, Mario ha decidido retirarse, pues ya es hora de que la siguiente generación tome el mando. La decisión de Mario abre paso a numerosos interrogantes en la familia Gutiérrez sobre cuál es la mejor forma de realizar la transición generacional y mantener el control del grupo. Por ello, aconsejado por varios amigos que han vivido un proceso similar, Mario decide asesorarse con el objetivo de buscar los mecanismos adecuados para preservar y consolidar el patrimonio familiar.



Objetivos de la familia

Con el fin de implementar los mecanismos que respondan a las necesidades del grupo familiar, se han identificado los objetivos a medio y largo plazo de la familia Gutiérrez:

- **Consolidación de los activos**
“Queremos gestionar de manera efectiva y profesional los diferentes tipos de activos, tanto líquidos como no líquidos, en una sola estructura familiar”.
- **Planificación de la sucesión**
“Nuestro deseo es lograr la consolidación de la propiedad familiar y que la segunda generación reciba porcentajes iguales del accionariado. Por otro lado, queremos asegurar que las futuras generaciones reciban una educación de calidad y protegerles frente a eventuales incapacidades, ya sean temporales o indefinidas”.
- **Flexibilidad**
“Queremos que la distribución de las acciones y del patrimonio sea flexible con base en el perfil de las diversas generaciones”.

Solución: Estructura *trust-holding*

Teniendo en cuenta los objetivos de la familia Gutiérrez, uno de los mecanismos más eficientes para dar respuesta a los intereses de la familia empresaria es la estructura *trust-holding*.

¿Cuál sería el proceso de constitución?

1

Mario (*settlor*) transfiere la propiedad legal de su cartera de activos a un administrador de su confianza (*trustee*), con el fin de que lo administre en beneficio de sus hijos y de sus nietos (beneficiarios).

2

En la “carta de intenciones”, Mario establecerá la forma en que le gustaría que el *trustee* administre el *trust*, incluyendo quienes serán los beneficiarios y cómo será realizada la distribución de los activos en función de las necesidades de los miembros de la familia.

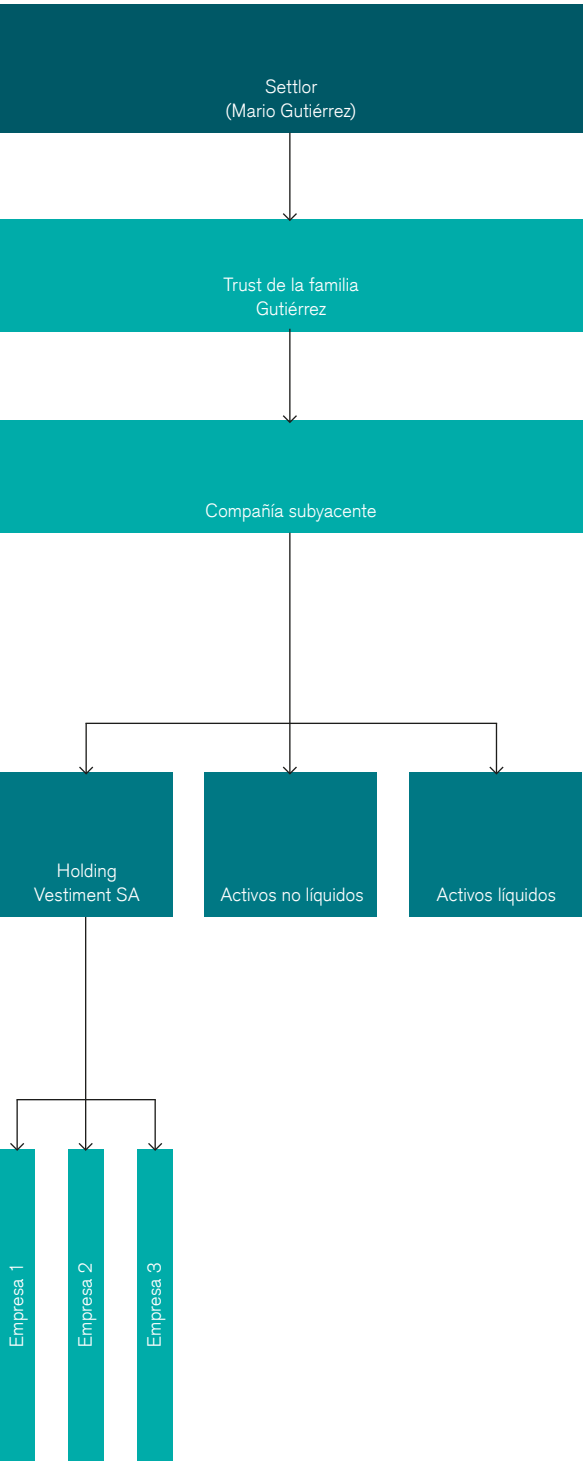
3

El *trust* estará integrado por la siguiente cartera de activos:

- Una sociedad *holding* que se creará con el fin de agrupar a todas las empresas de la familia Gutiérrez. Los tres hijos de Mario formarán parte del Directorio.
- Activos no líquidos.
- Activos líquidos.

Valor añadido: objetivos logrados

- Gestión profesional del patrimonio en una sola estructura familiar
- Consolidación de los activos de la familia
- Planificación patrimonial
- Protección del legado
- Flexibilidad en la distribución de los activos



La preservación del legado a través de la filantropía: la Fundación Familiar⁸

A medida que el patrimonio de una familia crece, muchas de ellas sienten un fuerte deseo de utilizar parte de su riqueza para beneficiar a otros, devolver algo a la comunidad o apoyar una causa social que consideren importante. Las fundaciones familiares son un mecanismo muy efectivo para materializar este fin⁹.

Las actividades filantrópicas llevadas a cabo por la fundación suelen estar relacionadas con alguna causa con la que la familia tiene un vínculo personal y emocional (por ejemplo, el apoyo a la investigación de un tipo de enfermedad sufrida por un miembro de la familia). También muchas están enfocadas a ayudar a desarrollar la zona geográfica de la que es originaria la familia empresaria. En todos los casos, existe un gran vínculo emocional entre la familia y la actividad filantrópica desarrollada. Es por ello que las fundaciones constituyen un excelente medio para transmitir a las futuras generaciones de las Familias Empresarias los valores y el legado familiar, aspectos que se han revelado como esenciales en el proceso de transición generacional, según la investigación realizada en la primera parte del *White Paper*. La Figura 17 resume el proceso de constitución de la fundación filantrópica familiar.

Una fundación es una entidad legal que nace de la donación de un patrimonio de una persona o empresa para fines filantrópicos, los cuales se establecen en su acta fundacional.

Figura 17. Proceso de constitución de la Fundación Familiar

Primeros pasos

Una fundación filantrópica familiar responde a los siguientes retos de la familia empresaria:

- Aunar los intereses filantrópicos de los distintos miembros de la familia empresaria
- Transmitir los valores y el legado familiar a las futuras generaciones

Constitución de la fundación

La familia empresaria dona una serie de activos a la fundación, que se convierte en la propietaria de los mismos. El fundador decide quiénes son los potenciales beneficiarios de la fundación y qué beneficios les corresponden. Las intenciones del fundador deben quedar escritas en los estatutos de la fundación.

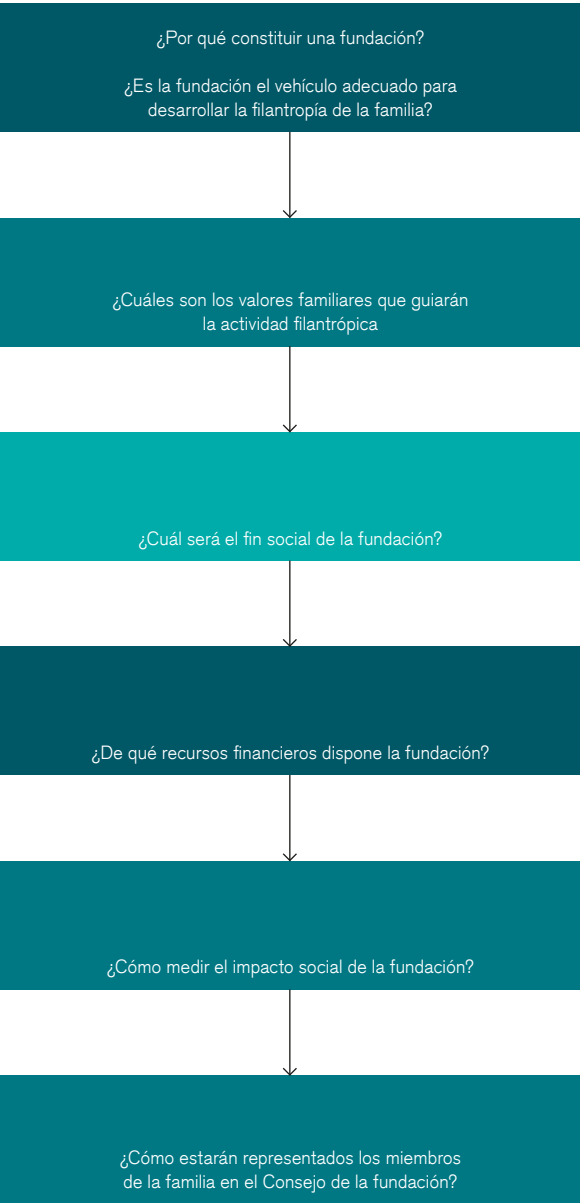
Particularidades de la fundación

La fundación debe preservar la finalidad filantrópica del fundador y el legado aportado a lo largo del tiempo. En la mayoría de los casos, el donante fundador o algunos de sus descendientes están presentes en el gobierno o la administración de la fundación.

Al igual que en el caso del *trust*, el establecimiento de una fundación puede generar costos altos y su administración, regulación y organización puede ser compleja.

Por esta razón, antes de constituir una fundación y con el fin de generar un impacto positivo tanto en la sociedad como en la propia familia empresaria, es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas:

Figura 18. Preguntas previas a la constitución de la Fundación Familiar



¿A qué retos del proceso de transición da respuesta la Fundación Familiar?

Cuadro 8.

Cohesionar a la familia en torno a un proyecto común
La fundación se convierte en el mecanismo que coordina todas las acciones filantrópicas de la familia que debe acordar unos objetivos comunes. Actúa como nexo entre los distintos miembros familiares.

Transmitir los valores familiares
Facilita la transmisión de la visión filantrópica familiar de generación en generación, fomentando la creación de un legado familiar.

Educar a la siguiente generación en el concepto de “propiedad responsable”
La constitución de una fundación a la que la familia destina recursos de forma altruista actúa como potenciador de la educación de las nuevas generaciones en las responsabilidades para con la sociedad y les enseña a trabajar juntos.

Desarrollar espacios para la selección de futuros líderes
Constituye un espacio idóneo para que las nuevas generaciones comiencen a adquirir responsabilidades dentro del grupo familiar.

⁸ Para saber más sobre Familias Empresarias y filantropía consultar: Credit Suisse White Paper: “Funding as a Family: Engaging the Next Generation in Family Philanthropy”.

⁹ Dependiendo de la jurisdicción, las Familias Empresarias pueden también establecer los deseos y objetivos filantrópicos de las familias a través de la creación de un *trust* filantrópico.

La creación de una “visión transgeneracional” a través de la hoja de ruta del patrimonio familiar

El cambio desde una mentalidad operativa, centrada en los negocios familiares, a una mentalidad inversora, centrada en la gestión global del patrimonio, exige, en primer, lugar definir “la hoja de ruta del patrimonio”, donde se sienten las bases que guiarán la estrategia de inversión de la familia, así como los mejores vehículos de inversión para materializar esta estrategia.



3.1 Estrategia de inversión

Existen tantos tipos de estrategias de inversión como tipos de Familias Empresarias. Sin embargo, ciertos elementos de esta estrategia son comunes a todas las familias que desean crear valor a lo largo de generaciones.

El objetivo de la estrategia de inversión es desarrollar una mentalidad más inversora y menos operativa entre los miembros de la familia empresaria, al establecer una visión integral del patrimonio familiar y unos objetivos a largo plazo sobre los fines del mismo. Con el paso del tiempo, el crecimiento de la familia y el distinto involucramiento de sus miembros en la gestión de los activos del grupo implica que los objetivos con relación al patrimonio compartido sean cada vez más diversos. Establecer la estrategia de inversión ayuda a las familias a aunar intereses en torno a este patrimonio.

En el momento de determinar la estrategia de inversión es importante conocer sus objetivos. Estos han de ser coherentes con las expectativas del mercado, teniendo en cuenta que a mayor rentabilidad deseada, el riesgo en el que se ha de incurrir es mayor.

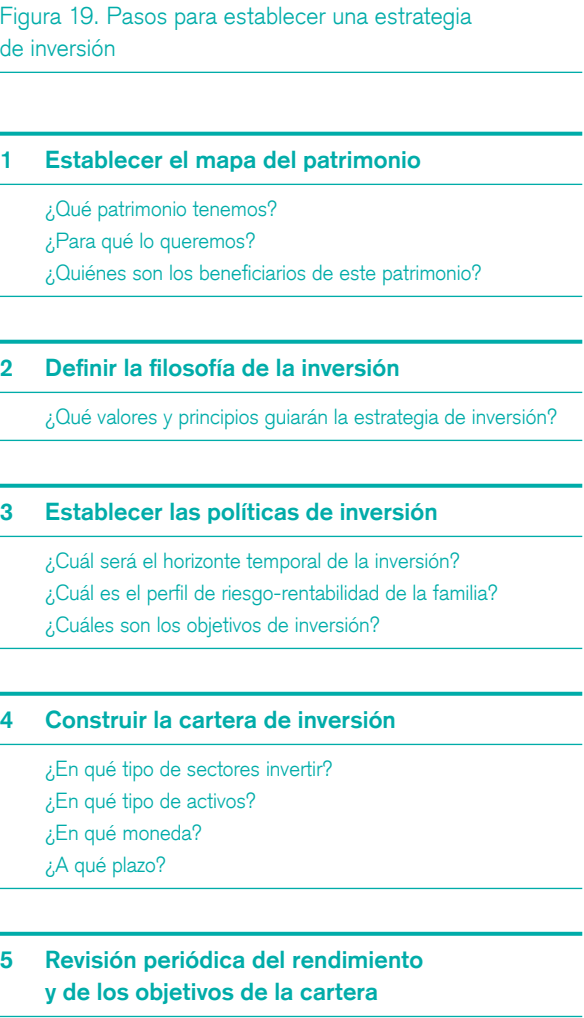
También es importante conocer el perfil de riesgo de la familia empresaria con el objetivo de implantar una estrategia de inversión personalizada. Para ello es necesario determinar, en primer lugar, la capacidad de riesgo de la familia, a través del “mapa del patrimonio” donde se muestra la situación financiera de los miembros de la familia empresaria.

A continuación, se debe fijar, por un lado, la tolerancia al riesgo (el riesgo que la familia está dispuesta a asumir) y, por otro, la conciencia del riesgo (la valoración subjetiva que hace la familia del riesgo que se puede medir, o riesgo objetivo). Todo ello se fija en las políticas de inversión. Escoger una buena estrategia de inversión es útil tanto para el gestor, ya que le da un mayor conocimiento del cliente, como para los clientes, ya que se benefician de un mayor conocimiento en el momento de invertir.

Encontrar el perfil de riesgo adecuado del inversor es, probablemente, el aspecto más importante del asesoramiento de inversión. El perfil de riesgo de la familia, junto con los valores y principios de la estrategia de inversión, definirá la asignación estratégica de activos a partir de la cual se

construye la cartera de inversión de la familia empresaria. Por último, en el momento de construir la cartera de inversión, es importante tener en cuenta limitaciones, tales como: el horizonte temporal, consideraciones fiscales, liquidez necesaria y las circunstancias únicas que pueden aparecer.¹⁰

La figura 19 resume los pasos que toda familia empresaria debe revisar a la hora de decidir su estrategia de inversión.



¹⁰ Para saber más sobre la estrategia de inversión, consultar: Credit Suisse White Paper “Behavioral Finance. The psychology of investment”.

3.2 Vehículos de inversión

En función de los objetivos fijados en la estrategia de inversión, y dado el perfil de riesgo de la familia empresaria y el grado de sofisticación de su patrimonio, ella diseñará diferentes vehículos de inversión. Estos vehículos pueden ir desde la creación de fondos hechos a la medida, que respondan a los diversos intereses de los miembros de la familia empresaria (*Family Funds*), hasta programas “in house” de apoyo al emprendimiento familiar (Capital Semilla Familiar).

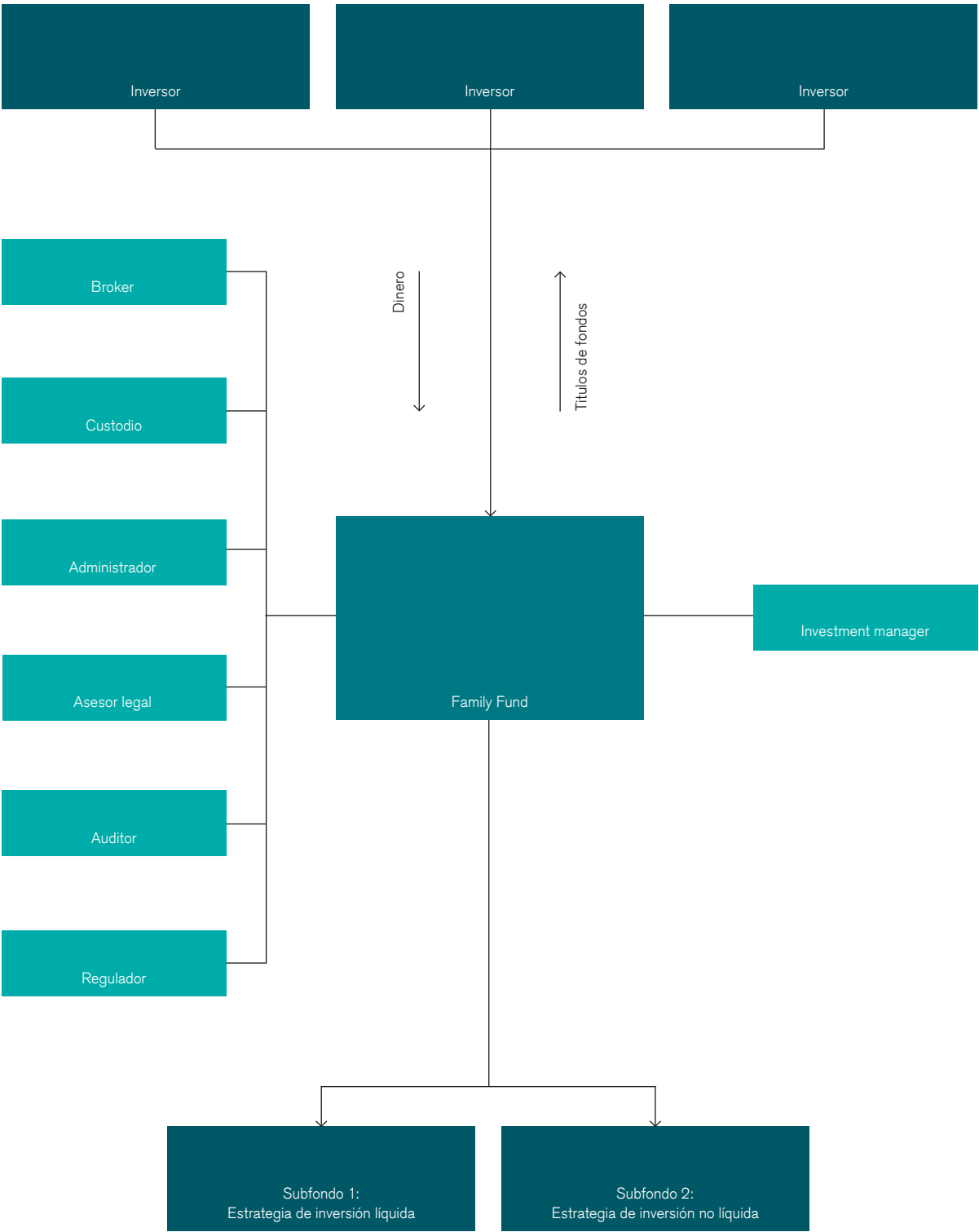
3.2.1 Fondos de inversión hechos a la medida para la familia: *Family Funds*

Para familias con un patrimonio elevado, puede tener sentido la creación de un fondo “a la medida”, en función de los objetivos y necesidades de la familia empresaria que se denomina “*Family Fund*”.

Los “*Family Funds*” son vehículos de inversión customizados y regulados, que permiten invertir de forma conjunta el patrimonio de varios miembros de una familia empresaria.

El *Family Fund* funciona como cualquier otro fondo de inversión (Figura 20), aunque su estructura está condicionada por los deseos de la familia. Ésta decide quién será el investment manager que tomará las decisiones de inversión en beneficio de los propietarios del fondo. La operación del fondo puede ser tan simple o tan compleja como la familia decida. En muchas ocasiones, lo que comienza como una co-inversión entre varios hermanos acaba convirtiéndose en un fondo a través del cual invierten diferentes familias. La inversión conjunta ofrece numerosas ventajas en términos de economías de escala y carteras más diversificadas. No obstante, exige también el establecimiento de reglas claras para aunar estrategias de inversión y establecer políticas para la entrada y salida de inversores.

Figura 20. Estructura del *Family Fund*



Cuadro 9.	
Diversificar y proteger el patrimonio familiar El carácter institucional del fondo permite el acceso a productos que no están al alcance de estos inversores. Cada propietario posee una proporción claramente definida del fondo, pero no sobre los activos subyacentes del mismo que, de esta forma, quedan protegidos de cualquier eventualidad que pueda ocurrir a los miembros de la familia (i.e divorcio, muerte, incapacidad, juicios, etc).	Facilitar la transmisión de la propiedad a las siguientes generaciones Las acciones de los fondos son relativamente sencillas de dividir y transferir.
Lograr una gestión más profesional del patrimonio La participación de profesionales externos (auditor, administrador...) en la gestión del fondo asegura un nivel elevado de transparencia y monitoreo del rendimiento del fondo. Esta presencia, junto con la existencia de una estrategia de inversión clara, reducen la posibilidad de disputas entre miembros de la familia con relación a la gestión de los activos del fondo. El valor de las participaciones del fondo de cada miembro de la familia es fijado por un administrador externo. Esto reduce la posibilidad de conflicto familiar en torno al valor de los activos que le corresponde a cada uno. Al fijar de forma objetiva y transparente las condiciones de inversión, el fondo permite fácilmente la entrada de inversores externos a la familia.	Confidencialidad Al invertir a través de un vehículo regulado, y no de forma individual, el <i>Family Fund</i> permite a la familia mantener un perfil más privado en sus inversiones.
Flexibilidad para acomodar los intereses individuales al proyecto común Aunque la familia consolida sus activos en el fondo para obtener las citadas ventajas (economías de escala...), éste permite a cada miembro familiar invertir en función de sus preferencias de liquidez y/o necesidades. Bajo el paraguas del fondo, la familia puede crear distintos subfondos que respondan a las distintas estrategias de inversión. Permite a cada miembro de la familia decidir cuál será su involucramiento en la gestión del fondo (sitio en el Consejo, como gestor...). Si los miembros no están de acuerdo con las decisiones, pueden vender sus títulos sin afectar el patrimonio compartido.	Cohesionar a la familia en torno a un proyecto común La creación del fondo exige establecer la estrategia de inversión, lo que obliga a una definición clara de los objetivos de la familia y de los roles de cada uno de sus miembros.

3.2.2 Programas de apoyo al emprendimiento familiar: Capital Semilla Familiar

Las Familias Empresarias pueden fomentar el espíritu emprendedor entre los miembros de las siguientes generaciones apoyando con recursos financieros propios el desarrollo de iniciativas emprendedoras de algunos de los miembros de la familia. En muchas ocasiones este Capital Semilla Familiar se presta de manera informal pero,

a medida que la familia crece, se recomienda “institucionalizar” el proceso, estableciendo reglas claras sobre qué proyectos serán financiados, a través de qué instrumentos y cómo se va a monitorizar el desarrollo de la nueva actividad empresarial. Es por ello que muchas familias optan por establecer un programa formal de apoyo al emprendimiento familiar.

A través de un programa de apoyo al emprendimiento familiar, la familia empresaria financia el desarrollo de proyectos empresariales promovidos, normalmente, por miembros de las nuevas generaciones, siguiendo un proceso establecido de forma consensuada.

Los objetivos del programa de apoyo al emprendimiento deben enmarcarse dentro de la estrategia de inversión de la familia, evitando, así, posibles incoherencias entre los nuevos proyectos y la hoja de ruta del patrimonio trazada. En ocasiones, las familias optan por plasmar este programa de apoyo al emprendimiento familiar dentro de su Protocolo.

El programa debe ser diseñado de forma que las nuevas generaciones perciban el Capital Semilla Familiar como una oportunidad y no como un derecho. Para ello, es muy importante establecer unos requisitos claros para optar por este capital, así como mecanismos para monitorear el desempeño de los proyectos financiados y los riesgos asociados a los mismos.

Con base en éstos, y aunque no existe una estructura única para el desarrollo de un programa de apoyo al emprendimiento familiar, se recomienda seguir el siguiente proceso:

Figura 21. Proceso de constitución de un Capital Semilla Familiar

- 1 Definir los objetivos del programa de apoyo al emprendimiento como parte de la estrategia de inversión de la familia empresaria
- 2 Establecer la cuantía de los fondos que se van a dedicar al programa, el instrumento a través del cual se va a otorgar la financiación y las condiciones sobre la misma
- 3 Definir qué tipo de proyectos son susceptibles de ser financiados y cuales no, así como los requisitos para optar por dicho financiamiento (presentación de un plan de negocio, inversión mínima y máxima, etc.)
- 4 Establecer un Comité, por ejemplo dentro del Consejo Familiar, encargado de aprobar y revisar el desempeño de las iniciativas emprendedoras
- 5 Establecer un plan de acción en caso de posibles faltas de pago

¿A qué retos del proceso de transición da respuesta el Capital Semilla Familiar?

Cuadro 10.

Diversificar el patrimonio familiar

El apoyo financiero al desarrollo de nuevas iniciativas emprendedoras permite a la familia empresaria diversificar su patrimonio y explorar oportunidades en otros sectores, sin arriesgar la actividad principal.

Fomentar la mentalidad emprendedora en la siguiente generación

El nuevo proyecto no es sólo una potencial fuente de riqueza para la familia, sino también una excelente escuela para las nuevas generaciones en su proceso de formación como futuros propietarios del patrimonio familiar.

Flexibilidad para acomodar los intereses individuales al proyecto común

Al apoyar explícitamente el desarrollo de nuevos proyectos, la familia logra atraer a miembros de las nuevas generaciones y cohesionarlos en torno al proyecto común a la vez que les permite libertad en el ejercicio del rol elegido.

Desarrollar espacios para la selección de futuros líderes

El apoyo a nuevas iniciativas emprendedoras con recursos familiares contribuye a la creación de un espacio que facilita a la familia la selección y el desarrollo de los futuros líderes del grupo familiar.


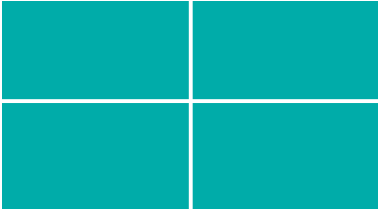
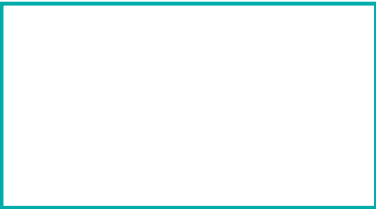
La gestión integral del patrimonio a través del Family Office

Tal y como se ha demostrado en la primera parte del *White Paper*, el cambio de mentalidad de empresa familiar a familia empresaria implica la implantación de mecanismos que permitan gestionar el patrimonio de forma global para poder aprovechar todas las oportunidades de creación de riqueza. En este *White Paper*, planteamos el “*Family Office*” como un instrumento idóneo para la gestión integral del patrimonio de una familia empresaria.

Un *Family Office (FO)* es una entidad destinada a gestionar de forma integral el patrimonio de una o más familias, ya sea que se trate de un patrimonio líquido, inmobiliario o concentrado en una empresa familiar, haciendo compatible su mejora, conservación y disfrute con la cohesión entre todos los miembros de la familia.

Existen varios tipos de *Family Offices*, entre los que destacan los siguientes:

Figura 22. Clases de *Family Office*³

Single Family Office (SFO)	Multi-Family Office (MFO)	Virtual Family Office (VFO)
		
Un <i>SFO</i> es una empresa privada que gestiona los asuntos financieros de una única familia . Su diseño y sus actividades varían en función del nivel de riqueza, la complejidad de la familia y los servicios que ésta requiera, así como de la gama de activos a gestionar.	Un <i>MFO</i> gestiona los asuntos financieros de varias familias , las cuales no están necesariamente conectadas. Los servicios que ofrece pueden ser muchos y variar ampliamente en función de las características del patrimonio familiar.	Aquellas familias que buscan obtener los beneficios de un <i>FO</i> , pero que no desean establecerlo pueden optar por un <i>VFO</i> . Mediante un <i>VFO</i> , se externalizan los servicios propios de un FO a consultores o proveedores externos de servicios.

³ Credit Suisse White Paper. Gobierno de Familia: Cómo las familias líderes gestionan los desafíos del patrimonio.

Figura 23. Servicios del Family Office⁴



Funciones

Las funciones del FO evolucionan a medida que aumenta la complejidad del patrimonio a gestionar. En muchas ocasiones, el proceso de transición generacional desencadena la necesidad de crear un FO que abarque una mayor cantidad de servicios para dar respuesta a las necesidades crecientes y diversas de la familia empresarial. La función principal de todo FO es la gestión de las inversiones que componen el patrimonio familiar, permitiendo una separación clara entre los activos operativos ligados a la empresa familiar, si ésta existiera, y los activos financieros. El FO gestionará las inversiones de la familia en función de la hoja de ruta establecida por la misma.

Adicionalmente, el FO presta también otros servicios, tal y como indica la Figura 23. Entre éstos se incluyen algunos descritos en este *White Paper* tales como el desarrollo del Gobierno Familiar, actividades relacionadas con la filantropía a través de la Fundación Familiar y la gestión eficiente del patrimonio. Es por ello que el FO constituye un elemento clave para la gestión integral del patrimonio de una familia empresarial, al constituir una estructura desde la que se canalizan todas las actividades relacionadas con la gestión del mismo.

Utilizar un *Family Office*, en cualquier de sus formatos, aporta numerosas ventajas a las empresas familiares, ya que les permite la protección, no sólo del patrimonio familiar sino también, y cada vez con más énfasis, la protección del capital humano y socio-emocional de la familia.

A pesar de las ventajas de contar con un *Family Office*, su implementación lleva asociados costes relevantes, por lo que es necesario analizar detenidamente la relación coste-beneficio, sobre todo, con relación a los procesos in-house versus outsourcing. Por este motivo es muy recomendable ir poco a poco, e ir incorporando servicios dentro del *Family Office* y aumentando su estructura de forma muy meditada a medida que va aumentando la complejidad del patrimonio a gestionar.

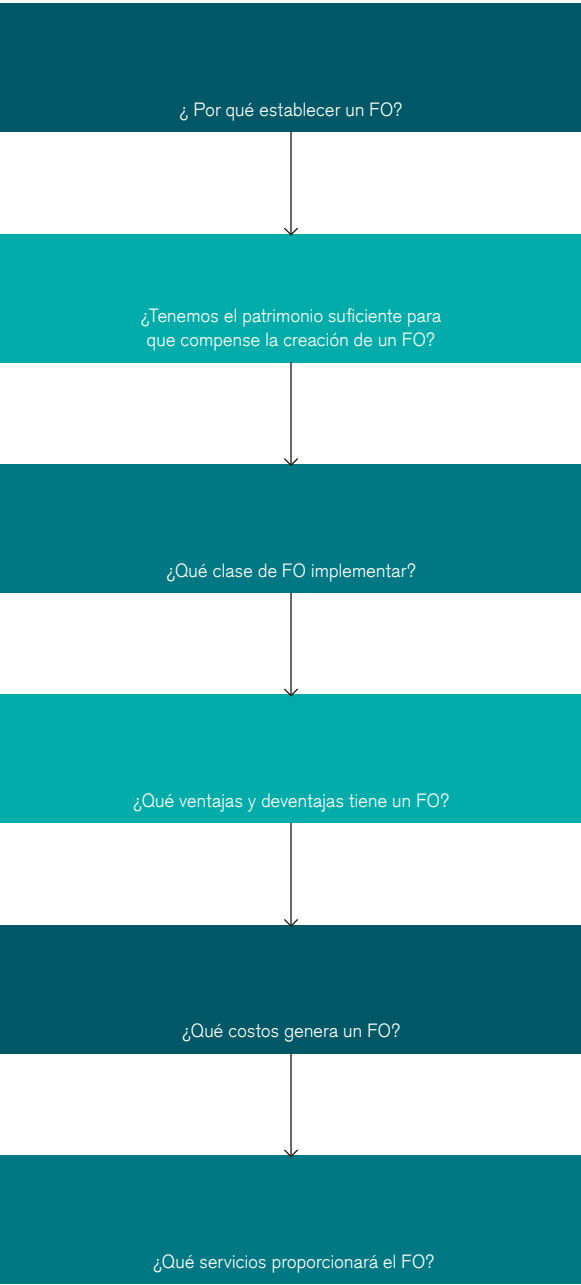
⁴ Credit Suisse White Paper. The Family Office Dynamic: Pathway to Successful Family and Wealth Management

¿A qué retos del proceso de transición da respuesta el Family Office?

Cuadro 11.	
Lograr una gestión más profesional del patrimonio En función de las necesidades de cada familia, el <i>Family Office</i> ofrece a las Familias Empresarias un amplio conjunto de servicios de forma integral, logrando así una gestión más eficiente de su patrimonio.	Confidencialidad La confidencialidad está asegurada en un <i>Family Office</i> , pues la gestión del patrimonio y otros servicios de asesoramiento proporcionados a los miembros de la familia se agrupan bajo una única entidad propiedad de la familia.
Diversificar y proteger el patrimonio familiar La creación de un <i>Family Office</i> permite la separación, o al menos la distinción, entre la empresa familiar y el patrimonio familiar. Ayuda a diversificar el patrimonio familiar al potenciar la búsqueda de nuevas oportunidades de inversión sin arriesgar los "activos core".	Cohesionar a la familia en torno a un proyecto común El <i>Family Office</i> adquiere mayor importancia a medida que la familia comienza a crecer y a dispersarse geográficamente, lo que puede hacer que el mantener los valores familiares y el legado familiar se complique. Crear un <i>Family Office</i> ayuda a definir los objetivos comunes del patrimonio compartido, cohesionando a los familiares en torno a un proyecto común.
Flexibilidad para acomodar los intereses individuales al proyecto común La planificación de las inversiones se lleva a cabo teniendo en cuenta el perfil de riesgo-retorno de las distintas generaciones, así como sus necesidades de liquidez.	Fomentar la mentalidad emprendedora en la siguiente generación El <i>Family Office</i> asume un rol activo en la gestión de fondos para el intra-emprendimiento familiar, a la vez que establece mecanismos claros de evaluación y asignación de esos fondos. Asimismo, puede prestar servicios de apoyo y coaching a los nuevos proyectos de emprendimiento, dependiendo de las capacidades y tamaño del <i>Family Office</i> . El <i>Family Office</i> puede constituirse en un negocio en sí mismo al ofrecer sus servicios a terceros no familiares.
Educar a la siguiente generación en el concepto de propiedad responsable Colaborar en la educación de los líderes familiares en materia financiera. Proporciona estructuras de gestión y de gobierno capaces de lidiar con las complejidades de la riqueza familiar de forma transparente, ayudando a la familia a evitar futuros conflictos.	Desarrollar espacios para la selección de futuros líderes El <i>Family Office</i> puede ser utilizado como una plataforma para que las nuevas generaciones se introduzcan en el grupo familiar y comiencen a formarse como futuros líderes de la familia empresaria.

Las ventajas que ofrece un FO pueden variar en función de las características de la familia, por ello, antes de implementar este mecanismo, es necesario dar respuesta, entre otras, a las siguientes preguntas¹¹:

Figura 24. Preguntas previas a la constitución del Family Office



¹¹ Para saber más sobre el concepto de *Family Office*, consultar: Credit Suisse White Paper "The Family Office Dynamic: Pathway to Successful Family and Wealth Management".

Caso práctico 2

Antecedentes de la familia

En 1998, Mauricio Hernández decidió, tras 50 años de árduo trabajo, vender, finalmente, su empresa alimentaria a una multinacional que llevaba 10 años operando exitosamente en Chile. Como resultado de la venta, la familia obtuvo un considerable ingreso de fondos y Mauricio decidió crear un pequeño *FO* para gestionar personalmente, con la ayuda de su asesor financiero, los ingresos recibidos. Desafortunadamente, un año después de la venta y recién constituido el *FO*, Mauricio falleció de un ataque al corazón, dejando a sus cinco hijos un importante patrimonio a gestionar compuesto de una gran variedad de activos, tanto líquidos como no líquidos, invertidos en el ámbito nacional.

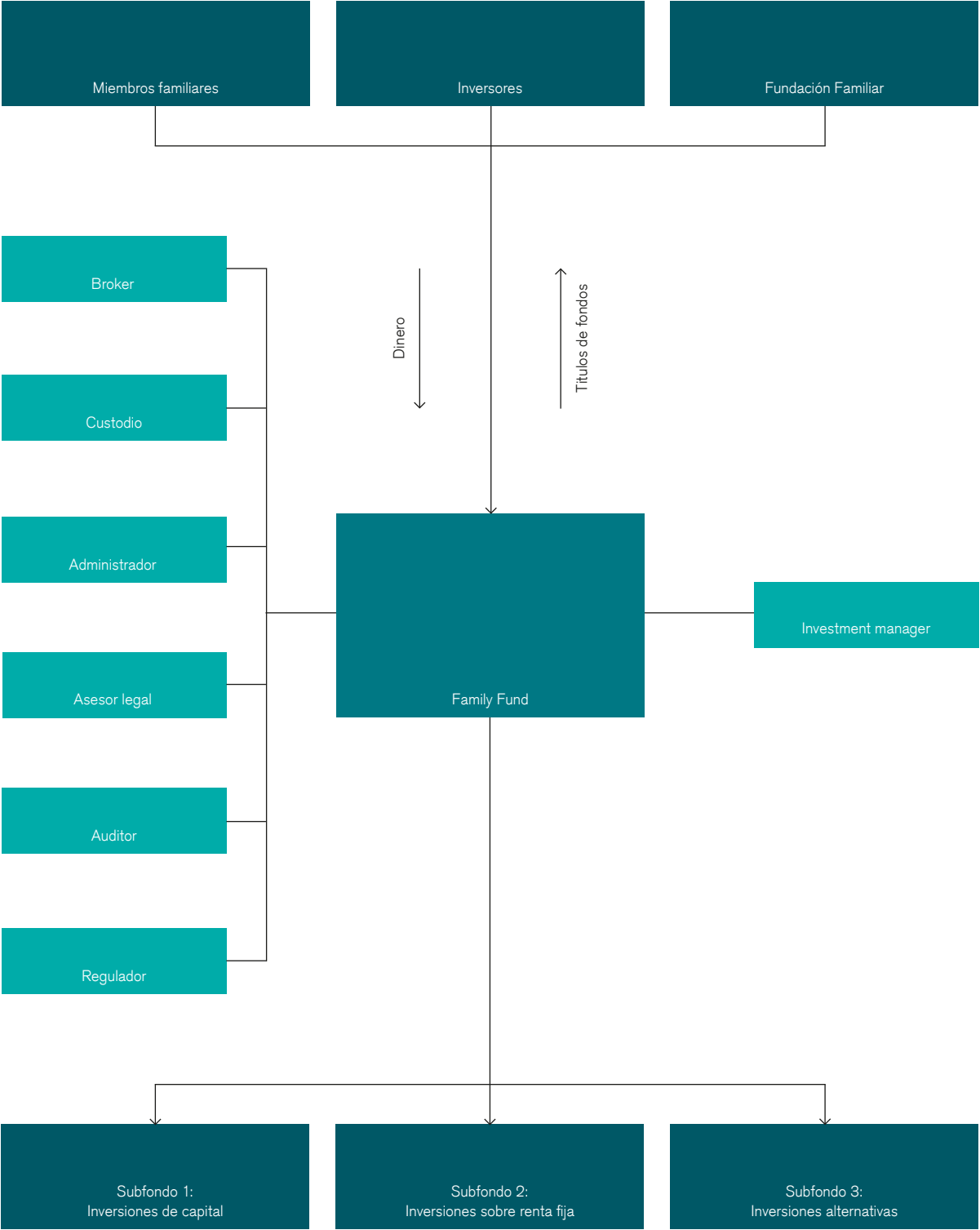
Los cinco hijos deciden seguir con el *FO*, pero, dado que todos ellos tienen sus propias carreras profesionales, la tarea de gestionar el *FO* se les hace imposible. Además consideran que, aunque su padre ha hecho un gran trabajo, el *FO* debe profesionalizarse para dar servicio a la familia, que actualmente cuenta con 30 miembros de diferente edad, con una educación e intereses profesionales diversos.

Objetivos de la familia

Los hermanos Hernández buscan establecer un mecanismo que les permita alcanzar los siguientes objetivos:

- **Gestión profesional del patrimonio**
“Como familia deseamos implantar un mecanismo que nos ayude a preservar la riqueza generada y, al mismo tiempo, nos ayude a establecer las estructuras necesarias para la transmisión de los activos”.
- **Planificación patrimonial**
“Con el fin de rentabilizar nuestro patrimonio familiar y diversificar los riesgos, el objetivo familiar es que el patrimonio sea invertido de forma conjunta y de acuerdo a los perfiles de riesgo-retorno de los miembros de la familia”.
- **Transmisión de los valores familiares**
“No queremos que los valores familiares se pierdan, estos deben ser transmitidos a las futuras generaciones”.
- **Filantropía**
“Nuestro objetivo es aunar los diversos intereses filantrópicos de los miembros de la familia y apoyar una causa social en concreto, de este modo, queremos devolver a la sociedad lo que hemos recibido de ella”.

Solución: Family Office (incorporando Family Fund y fundación filantrópica familiar)
Teniendo en cuenta los objetivos de la familia Hernández, uno de los mecanismos más eficientes para dar respuesta a sus necesidades es el *Family Office*, a través del cual se gestione un *Family Fund* y una fundación filantrópica.



¿Cuál sería el proceso de constitución?

1		
Los hermanos Hernández, partiendo de la estructura creada por su padre, deciden “profesionalizar” la gestión del <i>Family Office</i> .		
<ul style="list-style-type: none">Con el objetivo de diversificar los riesgos e invertir el patrimonio de una forma más eficiente, deciden crear un <i>Family Fund</i> gestionado por el <i>Family Office</i>.Se consolidan todos los activos que componen el patrimonio que serán ahora gestionados a través del fondo. El directorio del <i>Family Fund</i> estará integrado por dos de los hermanos Hernández.Se contrata a un gestor (investment manager) que será responsable de las decisiones de inversión del fondo y que informará periódicamente a la familia sobre la evolución del mismo. En concreto, reportará al directorio del <i>FO</i>, en el que participan 3 de los hermanos.Se establece la hoja de ruta de la inversión del patrimonio, con la filosofía y los objetivos de la inversión, en función de los objetivos de los cinco hermanos.En función de la estrategia de inversión fijada, se establecen 3 subfondos gestionados por el equipo del <i>FO</i>. A través de estos subfondos, la familia puede atraer a nuevos inversores (en muchas ocasiones a otros miembros de familias empresarias) interesados en su estrategia de inversión.	Family Fund	<p>El <i>Family Fund</i> gestionado por el <i>Family Office</i> permitirá a la familia Hernández invertir todo su patrimonio de forma conjunta y teniendo en cuenta los perfiles de las diferentes generaciones.</p> <p>El <i>Family Fund</i> fomentará la diversificación del riesgo, una estrategia de inversión personalizada y la protección del patrimonio familiar.</p>
2		
El grupo familiar ha decidido que la mejor estructura para conservar y transmitir los valores familiares a las futuras generaciones y, a la vez, aunar los intereses filantrópicos de los miembros de la familia es la constitución de una fundación que será gestionada a través del <i>Family Office</i> y liderada por uno de los hermanos Hernández.	Fundación Familiar	<p>La fundación filantrópica de los hermanos Hernández tiene como fin social la integración de las personas discapacitadas al mundo laboral.</p> <p>Las nuevas generaciones estarán integradas al directorio de la fundación con el fin de que colaboren en el desarrollo de los proyectos sociales.</p> <p>A través de la fundación, la familia quiere apoyar una causa social en la que están muy involucrados, así como transmitir a las futuras generaciones los valores que siempre han caracterizado a la familia: esfuerzo, respeto y aprendizaje.</p>
3		
Por último, para facilitar la transición generacional, la familia ha encargado al <i>Family Office</i> la creación de las estructuras de Gobierno Familiar y la elaboración de un Protocolo.	Gobierno Familiar	<p>Los hermanos Hernández han elaborado un Protocolo Familiar, donde se han establecido, entre otras, las normas relativas al proceso de transición generacional y a la transmisión de acciones.</p> <p>Por otro lado, se ha creado un Consejo Familiar, con el fin de que vele por el cumplimiento de lo regulado en el Protocolo. El Consejo está integrado por los hermanos Hernández.</p>

Valor añadido: objetivos logrados

El *Family Office* ha permitido a la familia Hernández alcanzar los siguientes objetivos:



El gran desafío para las Familias Empresarias: una combinación de soluciones para un reto complejo

En la segunda parte del *White Paper* analizamos cuáles son las soluciones existentes para hacer frente al complejo reto de “Transferir el patrimonio sin matar la ambición”, análisis que resumimos en el Cuadro 12.

Tal y como muestra el Cuadro, descubrimos que algunas de las soluciones están principalmente diseñadas con el objetivo de lograr un cambio de mentalidad entre los miembros de las nuevas generaciones (mindset), fomentando la transmisión de los valores familiares y la cohesión de la familia en torno a un proyecto común. Tal es el caso del Gobierno Familiar o de la Fundación Familiar. En cambio, otras como *holdings* o *trusts* fijan su ámbito de actuación en el desarrollo de herramientas que permiten una gestión más profesional del patrimonio familiar y/o la diversificación y protección del mismo (toolset). En cualquier caso, el Cuadro 12 muestra claramente cómo ninguna de las soluciones propuestas es capaz, por sí misma, de dar respuesta a todos los retos que plantea la transición generacional, identificados en la primera parte.

De todas las soluciones analizadas, el *Family Office* se revela como la más integral en este sentido, pues, bien diseñada, proporciona a la familia empresaria los instrumentos necesarios para la gestión profesional del patrimonio, al tiempo que fomenta la búsqueda de nuevas oportunidades de inversión. Aún así, y tal como indica el Cuadro 12, la creación de un *Family Office* no garantiza, por sí sola, la preservación de los valores familiares o el mantenimiento de la unidad familiar. Para ello, es recomendable combinar la creación de un *Family Office* con otras soluciones tales como el desarrollo de un Protocolo Familiar que sienta las reglas del juego para la gestión del patrimonio compartido.

Este es, por tanto, el gran desafío de las Familias Empresarias: encontrar la mejor combinación de soluciones para seguir creando valor a lo largo de generaciones o, lo que es lo mismo, lograr transferir el patrimonio sin matar la ambición.

Cuadro 12. Retos y soluciones							
	Gobierno, Protocolo y Acuerdos	Holding	Trust	Fundación familiar	Family Fund	Capital Semilla Familiar	Family Office
Mindset	Fomentar la mentalidad emprendedora en la siguiente generación						
	Educar a la siguiente generación en el concepto de "propiedad responsable"						
	Cohesionar a la familia en torno a un proyecto común						
	Transmitir los valores familiares						
Toolset	Flexibilidad para acomodar los intereses individuales al proyecto común						
	Lograr una gestión más profesional del patrimonio						
	Establecer las reglas del juego para gestionar el patrimonio compartido						
	Confidencialidad						
	Facilitar la transmisión de la propiedad a las siguientes generaciones						
	Desarrollar espacios donde seleccionar y desarrollar a los futuros líderes de la familia empresaria						
	Diversificar y proteger el patrimonio familiar						



Conclusiones

Un nuevo paradigma para la gestión del patrimonio familiar

La investigación llevada a cabo en este *White Paper* pone en evidencia que los NEXT GENs demandan un cambio de paradigma en la forma de abordar los retos de las Familias Empresarias. En un mundo cada vez más complejo, los futuros dueños del patrimonio familiar son conscientes de que el modelo tradicional, basado en la supervivencia de la empresa familiar a lo largo de generaciones, ya no es válido. Para estas nuevas generaciones, el gran reto es realmente cómo mantener viva una mentalidad emprendedora a la vez que se logra una gestión más profesional del patrimonio generado.

Esta necesidad de mantener una tensión entre la “exploración” de nuevas formas de generar valor y la “explotación” eficiente de los recursos existentes no es única de las Familias Empresarias, sino que supone, probablemente, el mayor reto al que se enfrentan las organizaciones en el siglo XXI. A lo largo del *White Paper*, descubrimos, sin embargo, que existen ciertos aspectos que hacen que este reto sea particularmente complejo en el caso de las Familias Empresarias. Para éstas, el objetivo es no sólo crear valor financiero, sino lograr un balance óptimo entre los aspectos económicos y socio-emocionales que forman parte indisoluble del legado familiar a transmitir. Conscientes de esto, las nuevas generaciones demandan soluciones igualmente complejas que sean capaces de abordar de forma integral los retos planteados.

Es por ello que las soluciones desarrolladas en el *White Paper* pretenden ser mucho más que un “manual de buenas prácticas” que toda familia empresaria debe adoptar. Al analizar en detalle en qué medida cada una de ellas responde a los retos a afrontar en una transición generacional, el objetivo es lograr que cada familia escoja, con el asesoramiento adecuado, la combinación óptima de soluciones que le ayude a lograr con éxito seguir generando valor a lo largo de generaciones.

Esto supone, a su vez, un gran desafío para los profesionales que asesoran a las Familias Empresarias, quienes deberán ser capaces de diseñar soluciones “a medida”, ajustadas a la realidad de cada familia empresaria, ya que existirán tantas posibles combinaciones de soluciones como tipos de familias empresarias. A pesar de esta diversidad, según lo demostrado en este *White Paper* todas las soluciones diseñadas deberán estar basadas en una misma filosofía: sustituir la tradicional “mentalidad operativa” de los miembros de la familia empresaria, centrada en la gestión de los negocios familiares, por una “mentalidad más inversora”, centrada en hacer crecer el patrimonio conjunto. Decidir a través de qué herramienta/s se logra este cambio de mentalidad es, sin duda, el gran reto.

Esperamos que este *White Paper* sirva de guía para ayudar a ambos, Familias Empresarias y profesionales a su servicio, a trabajar de forma conjunta, con el fin de superar el gran reto de la transición generacional, que no es otro que: “Transferir el patrimonio sin matar la ambición”.

Anexo

Metodología de investigación y descriptivos

Metodología de investigación Para la realización del estudio ha sido elaborada una encuesta, con el fin de entender los retos a los que se enfrentan las Familias Empresarias en el proceso de transición generacional. La encuesta fue enviada a 350 “NEXT GENERATIONS” y se obtuvieron 200 respuestas. El plazo para contestar ha sido de tres meses.

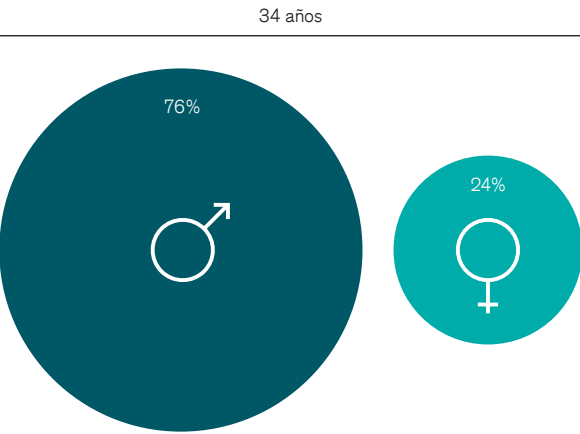
Figura 25. Metodología de investigación



Asimismo, se realizaron una serie de entrevistas con un grupo reducido de estos NEXT GEN con el objetivo de interpretar mejor algunos de los resultados de la encuesta.

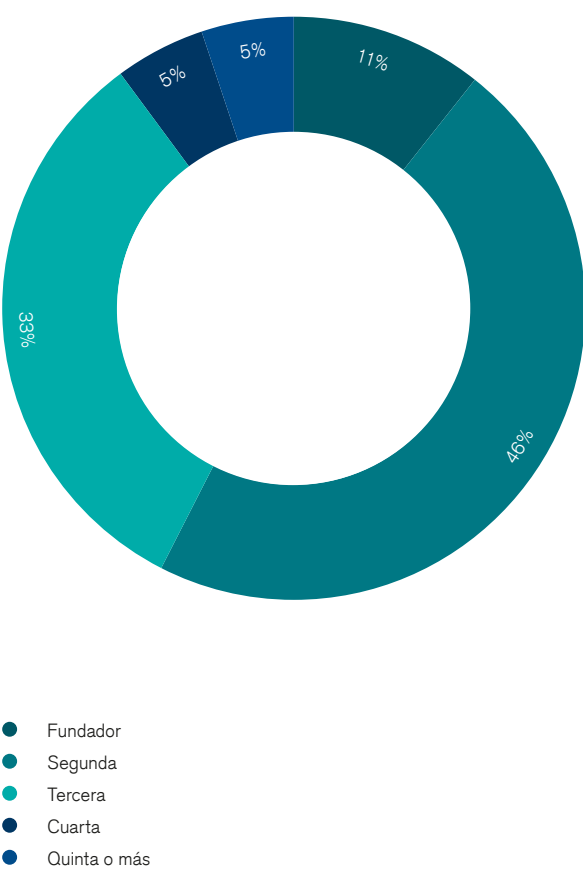
Características de los “NEXT GENERATIONS”.
Género y edad. El 76% de los encuestados son hombres, mientras que el 24% son mujeres. Asimismo, indicar que la edad promedio de los NEXT GEN es de 34 años.

Figura 26. Género y edad de los NEXT GEN



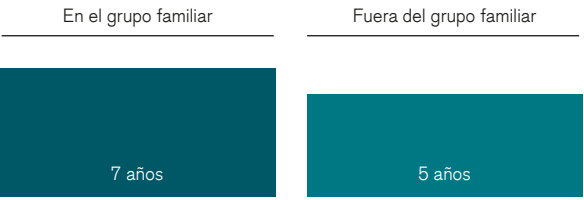
Generación. Tal y como indica el Gráfico 11, la mayoría de los NEXT GEN encuestados son miembros de la segunda y tercera generación de sus empresas familiares, 46% y 33% respectivamente.

Gráfico 11. Generación a la que pertenecen los NEXT GEN (%)



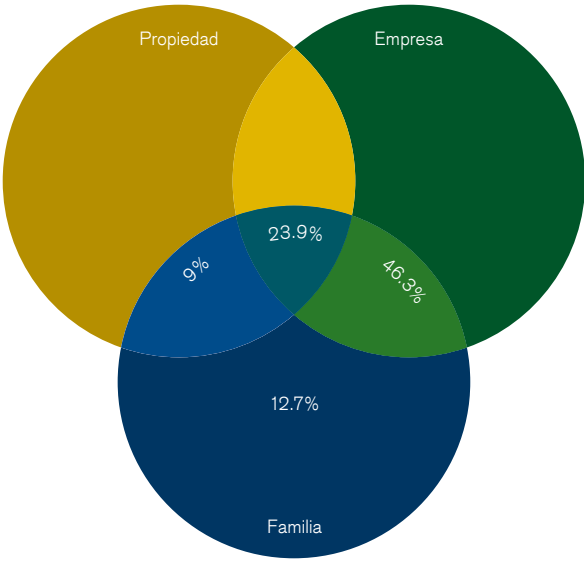
Experiencia profesional. Los encuestados tienen una experiencia profesional media de 7 años en el grupo familiar y de 5 años fuera de del grupo.

Figura 27. Experiencia profesional de los NEXT GEN



Rol. Como puede observarse en la Figura 27, la mayoría de los encuestados (46,3%) ocupa un cargo de responsabilidad en una de las empresas familiares y muchos forman parte del Consejo de Administración, pero aún no son accionistas. 33% son accionistas y, de éstos, 9% no participa en la gestión de la empresa. 12,7% de los encuestados no tiene aún ningún rol en las empresas familiares, ni como accionista, ni como directivo.

Figura 28. Rol de los NEXT GEN (%)

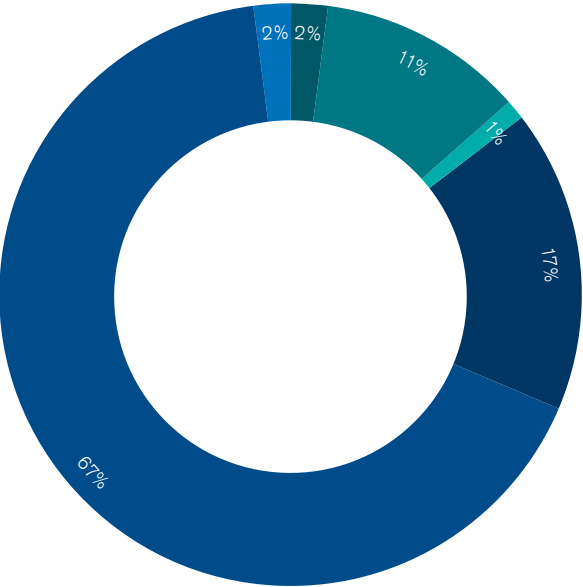


● El 43.54% forma parte del Consejo de Administración

Características de los grupos familiares.

Procedencia. Dados los objetivos del estudio, la mayor parte de los grupos familiares proceden de Latina América (67%), sin embargo, también están incluidas otras regiones para dotar de mayor diversidad a la muestra (Ver Gráfico 12).

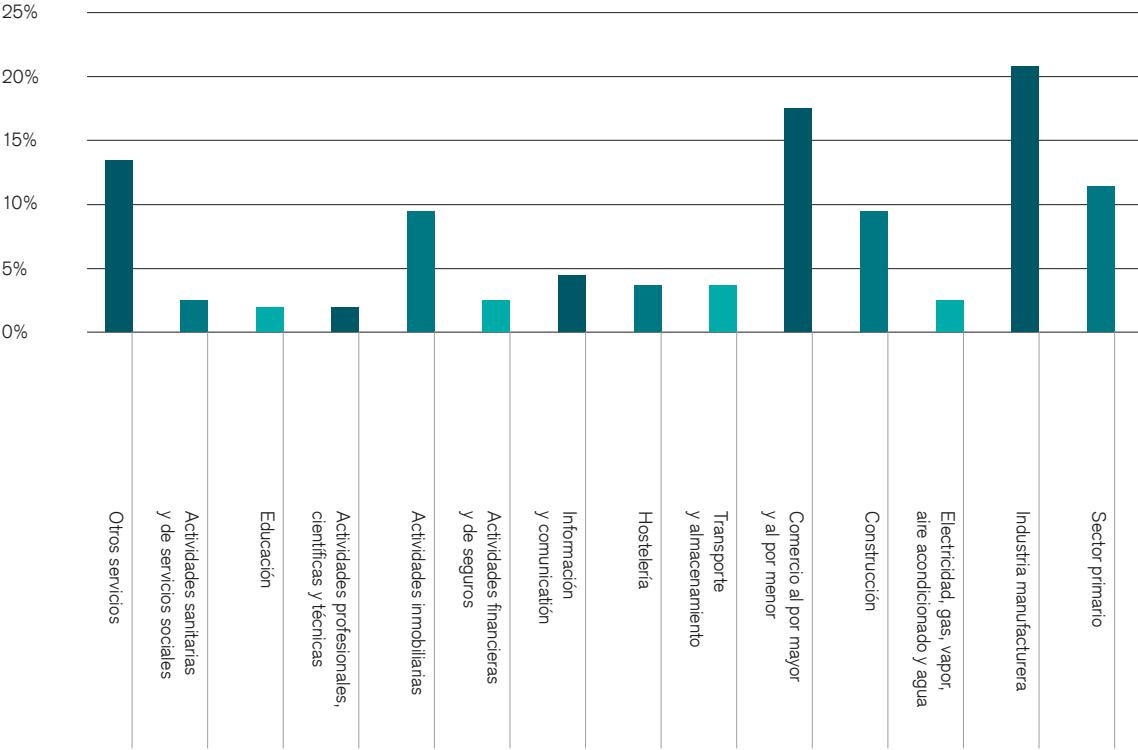
Gráfico 12. Procedencia de los grupos familiares (%)



- Oceania
- Asia
- Africa
- Europa
- Latina América
- América del Norte

Sector. Tal y como lo demuestra el Gráfico 13, la mayor parte de los grupos familiares se dedican, entre otras cosas, en primer lugar, a la industria manufacturera (21%), en segundo lugar, al comercio al por mayor o al por menor (17%), y en tercer lugar, al sector primario (11%).

Gráfico 13. Sector de los grupos familiares (%)





Recursos

A continuación ofrecemos una lista de recursos que pueden aportar información adicional sobre los temas tratados en este *White Paper*.

Libros
Anderson, Ronald C., Sattar A. Mansi y David M. Reeb. "Founding family ownership and the agency cost of debt." Journal of Financial economics 68.2 (2003): 263-285
Gomez-Mejia, Luis R., Cruz, Cristina; De Castro, J.2011. "The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms." The academy of management annals 5.1 (2011): 653-707
Pascual Berrone, Cristina Cruz, and Luis R. Gomez-Mejia. "Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research." Family Business Review 25.3 (2012): 258-27
Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." Administrative science quarterly 52.1 (2007): 106-137
Credit Suisse White Paper
White Paper "Gobierno de Familia: Cómo las familias líderes gestionan los desafíos del patrimonio"
White Paper "Funding as a Family: Engaging the Next Generation in Family Philanthropy".
White Paper "The Family Office Dynamic: Pathway to Successful Family and Wealth Management".
White Paper "Behavioral Finance. The phsycology of investment".

Colaboradores

Credit Suisse AG
Carolina Bocchini
Daniela Grübel
Lucia Moreno
Credit Suisse Trust Ltd.
Raul Monforte
Paola Villareal Marquez
Credit Suisse
Credit Suisse AG es uno de los proveedores de servicios financieros líderes del mundo y es parte del Credit Suisse group of companies (denominado en el presente documento como 'Credit Suisse'). Como banca integrada, Credit Suisse tiene la capacidad de ofrecer a sus clientes experiencia y conocimientos en áreas de banca privada, banca de inversión y administración de activos a partir de una fuente única. Credit Suisse brinda servicios de asesoría especializados, soluciones globales y productos innovadores para compañías, clientes institucionales y clientes privados de alto valor neto a nivel mundial, incluyendo también clientes al por menor en Suiza. Credit Suisse tiene sus oficinas matrices en Zurich y opera en más de 50 países en todo el mundo. El grupo emplea aproximadamente, a 46,300 personas. Las acciones registradas (CSGN) de la compañía madre de Credit Suisse, Credit Suisse Group AG, se encuentran registradas en Suiza y, en forma de acciones de Depósito Americanas, en Nueva York.
Es posible obtener mayor información acerca de Credit Suisse visitando: www.credit-suisse.com

Autores

Cristina Cruz
Cristina Cruz es Directora Académica del Área de Entrepreneurship del IE Business School y profesora de Gestión Emprendedora y Empresa Familiar en dicha institución. La profesora Cruz es Doctora en Economía por la Universidad Carlos III de Madrid (Tesis Doctoral sobre el Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares), Programa Superior de Dirección de Empresas Familiares por el Instituto de Empresa y BA en Economía Internacional por la Universidad de Manchester.
Los resultados de su investigación, centrada principalmente en el ámbito de la gestión emprendedora y la empresa familiar, han sido publicados en revistas académicas de reconocido prestigio internacional, tales como el "Academy of Management Journal", "Administrative Science Quarterly", "Journal of Business Venturing" o "Entrepreneurship Theory and Practice". En reconocimiento a esta labor investigadora, IE Business School le otorgó en 2010 el "Research Excellence Award", premio que esta institución concede a sus mejores investigadores.
Laura Jiménez
Laura Jiménez es Licenciada en Derecho y Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Francisco de Vitoria de Madrid. Tras un periodo en el área legal en Deloitte, se incorporó al IE Business School como ayudante de investigación en el área de Entrepreneurship, desde donde colabora en varios proyectos relacionados con el área de la empresa familiar y el emprendimiento.

IE Business School
IE Business School forma líderes que promueven la innovación y el cambio en las organizaciones. Reconocida como una de las principales escuelas de negocios del mundo, IE Business School dispone de un campus urbano en Madrid y delegaciones en los 5 continentes. La escuela de negocios cuenta con un claustro de más de 400 profesores que, actualmente, imparten clases a alumnos de 93 países en programas master, de doctorado y de Executive Education. IE Business School desarrolla metodologías de aprendizaje virtual y presencial que benefician a la red de comunidades de la escuela, de la que forman parte 40.000 graduados que ocupan puestos de responsabilidad en más de 100 países.

Tabla de gráficos

Gráfico 1.	Etapas del proceso de transición generacional	6
Gráfico 2.	Distribución del patrimonio familiar	7
Gráfico 3.	Diversificación del patrimonio familiar: de familia empresaria a familia inversora	8
Gráfico 4.	Importancia de la Riqueza Socio-emocional entre las Familias Empresarias	12
Gráfico 5.	Factores de los que no depende la Riqueza Socio-emocional	13
Gráfico 6.	Elección de accionistas vs gestores	15
Gráfico 7.	Visión sobre la importancia del patrimonio compartido	16
Gráfico 8.	Factores relevantes para las familias de los NEXT GEN en el momento de realizar un traspaso generacional	19
Gráfico 9.	Visión de los aspectos clave del proceso de transición generacional según el rol desempeñado en la empresa	21
Gráfico 10.	Visión de los aspectos clave del proceso de transición generacional según la generación a la que pertenezcan los propietarios familiares	21
Gráfico 11.	Generación a la que pertenece los NEXT GEN (%)	63
Gráfico 12.	Procedencia de los grupos familiares (%)	64
Gráfico 13.	Sector de los grupos familiares (%)	65

Tabla de cuadros

Cuadro 1.	Definiciones de éxito de las Familias Empresarias	14
Cuadro 2.	¿Qué significa transmitir una mentalidad emprendedora?	18
Cuadro 3.	¿Cuáles son las principales preocupaciones de tu familia a la hora de iniciar un proceso de transición generacional?	19
Cuadro 4.	Contenido del Protocolo Familiar	29
Cuadro 5.	Retos a los que da respuesta el Gobierno Familiar, el Protocolo Familiar y el Acuerdo de Accionistas	30
Cuadro 6.	Retos a los que da respuesta el <i>holding</i>	34
Cuadro 7.	Retos a los que da respuesta el <i>trust</i>	37
Cuadro 8.	Retos a los que da respuesta la Fundación Familiar	41
Cuadro 9.	Retos a los que da respuesta el <i>Family Fund</i>	46
Cuadro 10.	Retos a los que da respuesta el Capital Semilla Familiar	48
Cuadro 11.	Retos a los que da respuesta el <i>Family Office</i>	52
Cuadro 12.	Retos y soluciones	59

Tabla de figuras

Figura 1.	Actividad emprendedora de las Familias Empresarias	8
Figura 2.	Objetivos de las Familias Empresarias	10
Figura 3.	Componentes de la Riqueza Socio-emocional	11
Figura 4.	Media de la Riqueza Socio-emocional	11
Figura 5.	Influencia de la familia en empresas que controla	15
Figura 6.	Orden de importancia de los factores a transmitir en un proceso de transición generacional	17
Figura 7.	Retos a los que se enfrentan las familias empresarias en el proceso de transición generacional	23
Figura 8.	Soluciones para lograr transferir el patrimonio sin matar la ambición	25
Figura 9.	Contenido del Acuerdo de Transferencia de Acciones	29
Figura 10.	Estructura del <i>holding</i>	33
Figura 11.	Proceso de constitución del <i>holding</i>	33
Figura 12.	Preguntas previas a la constitución del <i>holding</i>	34
Figura 13.	Estructura del <i>trust</i>	35
Figura 14.	Proceso de constitución del <i>trust</i>	36
Figura 15.	Tipos de <i>trust</i>	36
Figura 16.	Preguntas previas a la constitución del <i>trust</i>	37
Figura 17.	Proceso de constitución de la Fundación Familiar	40
Figura 18.	Preguntas previas a la constitución de la Fundación Familiar	41
Figura 19.	Pasos para establecer una estrategia de inversión	43
Figura 20.	Estructura del <i>Family Fund</i>	45
Figura 21.	Proceso de constitución de un Capital Semilla Familiar	46
Figura 22.	Clases de <i>Family Office</i>	49
Figura 23.	Servicios del <i>Family Office</i>	50
Figura 24.	Preguntas previas a la constitución del <i>Family Office</i>	53
Figura 25.	Metodología de investigación	62
Figura 26.	Género y edad de los NEXT GEN	62
Figura 27.	Experiencia profesional de los NEXT GEN	63
Figura 28.	Rol de los NEXT GEN (%)	64

Información importante

La información aquí contenida constituye material de marketing. No constituye un asesoramiento de inversión ni se basa en la consideración de las circunstancias personales del destinatario, y no es el resultado de una investigación objetiva o independiente. La información aquí contenida no es jurídicamente vinculante y no constituye una oferta o invitación para realizar una transacción financiera. La información aquí contenida ha sido elaborada por Credit Suisse AG y/o sus empresas asociadas (en adelante, «CS») con el mayor cuidado y según su leal saber y entender. La información y las opiniones aquí expresadas son las de CS en el momento de su redacción y pueden cambiar en cualquier momento y sin previo aviso. Se han obtenido a partir de fuentes que se consideran fidedignas. CS no ofrece ninguna garantía con respecto al contenido o la exhaustividad de la información y no acepta ninguna responsabilidad por las pérdidas que pueda originar el uso de la información. Salvo que se indique otra cosa, las cifras no están auditadas. La información aquí contenida está destinada para el uso exclusivo del destinatario. Ni esta información ni una copia de la misma deberán enviarse o llevarse a los Estados Unidos o distribuirse en los Estados Unidos o a una persona estadounidense (en el sentido del Reglamento S de la Ley de Valores de EE.UU. de 1933 y sus modificaciones). Queda prohibida su reproducción, total o parcial, sin la autorización por escrito de CS.

Copyright © 2016 Credit Suisse Group AG y/o sus empresas asociadas. Todos los derechos reservados.