



Universidad de los Andes

JON MARTINEZ E.
PH.D., IESE, UNIVERSIDAD DE NAVARRA
PROFESOR TITULAR DE LA CÁTEDRA DE EMPRESAS DE FAMILIA BCI

¿Qué prefiere Ud.: “Comer bien o dormir bien”?

La Tercera
17 de junio de 2016

Acabo de leer un libro muy interesante de Stuart E. Lucas sobre gestión de patrimonios de familias empresarias. Este libro, cuyo título en inglés es “*Wealth: grow it, protect it, spend it, and share it*”, cuenta la historia del autor, tercera generación de una rica familia empresaria en EE.UU., educado en Dartmouth y Harvard, que trabaja en una empresa que asesora a personas y familias de alto patrimonio en sus inversiones financieras. De pronto, le toca pasar al otro lado del mostrador cuando su propia familia vende, en 1985, Carnation Company a Nestlé en una cifra billonaria. La empresa, fundada por su abuelo en 1899, era líder en el mercado de leche evaporada y había sido la vida y el quehacer de su familia durante 86 años. Desprenderse de la empresa no era fácil, pero les pagaban casi el doble del valor libros.

Este evento hizo que la familia tuviera, súbitamente, una enorme liquidez. Ahí comenzaron los problemas, dice el autor, porque las siete ramas familiares poseían objetivos y estrategias diferentes.

¿Qué hacemos con la plata?, ¿en qué la invertimos? Eran las grandes preguntas. El desafío no era fácil, pues las acciones de Carnation se habían valorizado en 13% anual entre 1899 y 1985. A esa tasa, conservar ese patrimonio era muy difícil, pero lo era todavía más si se consideraba que la familia necesitaba dividendos para vivir y, además, ¡la familia seguía creciendo!

Lucas sostiene que los asesores financieros son muy importantes, pero antes de contratar uno, los miembros de la familia deben preguntarse qué quieren hacer con su vida y con su patrimonio. ¿Asegurar una vejez tranquila?, ¿dejar un importante patrimonio a sus hijos, nietos y alguna obra social?, ¿invertir en nuevos negocios?, ¿darse el gusto en cosas que nunca hicieron? Aunque no son opciones mutuamente excluyentes, es fundamental pensar qué desean los dueños de ese patrimonio, porque pueden derivar en estrategias muy diferentes al planificar la gestión de su patrimonio o *wealth management*. Al respecto, Stuart Lucas pregunta ¿Qué prefiere Ud.: “comer bien o dormir bien”? en alusión a los riesgos que una persona está dispuesta a soportar y qué parte de su patrimonio desea sacrificar para que siga creciendo su riqueza.

Este tema cobra gran relevancia a la luz del último estudio del Boston Consulting Group, que señala que pese a la desaceleración de nuestra economía, la riqueza financiera de los chilenos ha crecido en los últimos años y ya hay casi 120 familias con un patrimonio superior a US\$ 100

millones, 700 con más de US\$ 20 millones y sobre 2.500 familias con más de US\$ 5 millones. ¿Cómo manejar responsablemente ese patrimonio? Esta es la pregunta clave. Para responderla, las familias crean *family offices* y por ello la próxima semana hemos organizado el seminario “Family Office & Wealth Management Program”, en la universidad donde trabajo.

El libro también se refiere a las *family offices* y, a propósito de ello, es interesante volver a distinguir entre un *family office* y un *holding* familiar, tema ya mencionado varias columnas atrás. Para explicarlo con un ejemplo, imaginen una familia que posee una sociedad *holding* o matriz de la cual cuelgan algunas empresas productivas en que la familia participa, una sociedad donde se agrupan los activos inmobiliarios que posee la familia y otra sociedad donde están los activos financieros. Los dueños de la *holding* son los padres y sus hijos, cada uno de los cuales tiene, a su vez, una sociedad con su cónyuge e hijos. Todo lo que concierne al manejo de las empresas productivas, inmobiliaria y financiera, es decir, desde la sociedad matriz hacia abajo, es tema de la *holding* familiar. En cambio, todo lo relacionado con los dueños del *holding* y sus familias, es decir, desde la sociedad *holding* hacia arriba, es materia del *family office*. Aquí se incluyen los servicios financieros, contables, legales y tributarios de las personas, es decir, padres e hijos, manejo de propiedades para uso de la familia, y otros posibles servicios.