

FUNDACIÓN NUMA

BEATRIZ VELASCO EN COLABORACIÓN
CON BEGOÑA CALZÓN

18 DE NOVIEMBRE DE 2015

PATRIMONIA:
I ENCUENTRO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL
PATRIMONIO FAMILIAR

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de las
Autoras y Know Square S.L.

Reseña del Encuentro organizado por el semanario Inversión y Finanzas (grupo **Vocento**), con la colaboración de la Fundación Numa, la Cámara de Comercio de Madrid, la Asociación para el desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM), CEIM y la Universidad de Chicago Booth School of Business, en la que se ofreció una visión de 360º sobre cómo optimizar la gestión global del patrimonio familiar de la mano de los principales protagonistas de toda la cadena de valor.

“El reto de perdurar generación tras generación es colosal, pero muchas familias empresarias lo consiguen”. Así fue como José Ramón Sanz abrió las intervenciones de este encuentro, compartiendo las conclusiones de los estudios de innovación de la [Fundación Numa](#) desde sus inicios, en 2007, en su ponencia titulada *“Una visión global de la empresa familiar y su entorno patrimonial”*.

El presidente de la Fundación Numa describió el concepto de patrimonio familiar global como el conjunto del capital familiar, la marca familiar y los activos asociados a las actividades empresariales y financieros de la familia -tanto de propiedad individual como compartida por todos los miembros de la familia-. También definió el capital familiar como la suma de los signos de identidad, el capital relacional, organizacional, humano, emocional y social de la familia empresaria. Y, remató, *“la familia empresaria debe gestionar su patrimonio de forma global para poder aprovechar todas las oportunidades de creación de riqueza”*.

A continuación ofreció a las familias empresarias **cinco pautas** para diseñar una estrategia global de creación de riqueza y diversificación de riesgos:

1. La primera política de gestión patrimonial es gastar inteligentemente.
2. Establecer una estrategia patrimonial que permita no solo conservar sino desarrollar el patrimonio familiar y, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de liquidez de la familia.
3. La gestión global del patrimonio familiar debe realizarse dentro del marco de cooperación multigeneracional que mejor se adecúe a cada familia según sus signos de identidad.
4. El mantenimiento del espíritu empresarial, dentro de los límites que aconseja la prudencia, para asegurar la expansión del negocio.
5. La planificación de la gestión de riesgos, tanto de las inversiones de la empresa como de aquellas en las que se diversifique el patrimonio familiar, teniendo en cuenta que *“la familia puede ser un factor de vinculación y transmisión de riesgos entre todos los activos, sean éstos compartidos o individuales”*.

Sanz alertó a los empresarios de la necesidad de mirar la realidad más allá del consenso. *“Muchos empresarios hemos pagado las consecuencias de nuestra confianza en el consenso económico”*. *“La crisis hizo mella en muchas empresas que estaban demasiado dependientes de las ventas del mercado nacional”* aseguró. Añadió, además, otras tres debilidades:

1. El pequeño tamaño de las empresas españolas.
2. La excesiva dependencia de la financiación bancaria.
3. La canalización de demasiado ahorro en el sector inmobiliario.

José Ramón Sanz concluyó su intervención con un mensaje para la cooperación entre las familias empresarias y la industria financiera. *“Es necesario que ambas sepan armonizar sus intereses, teniendo en cuenta que pagar más comisiones no garantiza el éxito ni un mayor rendimiento de la inversión financieras y que los sistemas y equipos de gestión de inversiones deben ser coherentes con la complejidad y relevancia del patrimonio global de las familias”*.

Durante el **primer panel de debate** sobre la *“Planificación patrimonial y gestión estratégica de carteras”* los panelistas transmitieron sus ideas sobre las distintas estrategias y vehículos para mejorar el retorno de las inversiones y cómo optimizar la exposición fiscal y proteger la integridad de los activos a largo plazo.

Luis Bravo (Cuatrecasas) instó a los participantes a valorar la fiscalidad de una forma adecuada ya que *“llevarla bien aporta tranquilidad”*. El director del *family office* Clian Holding, Albert Costafreda, señaló la conveniencia de que las familias empresarias se formen en la gestión de productos financieros *“para entender y conocer bien su perfil de riesgo, tanto en el plano financiero como fiscal”*.

Por su parte, Hugo Aramburu, de Banca March, expuso que *“Los mercados financieros te permiten gestionar tu patrimonio con liquidez”* y recomendó *“invertir de forma constante en renta alternativa”*.

La elección de un adecuado asesor financiero externo para la familia empresaria centró parte del debate de ambos paneles de trabajo. Aramburu recomendó no trabajar con un único asesor de sus activos y Costafreda reclamó paciencia puesto *“que es un proceso largo”*.

Alejandro Ormazábal, vicepresidente de [Velatia](#), que participó en el **segundo panel** acerca de las *“Estrategias de gestión y planificación patrimonial en la empresa familiar”*, también incidió en este punto, destacando que *“el asesor externo ayuda a mitigar errores”* y facilita la cohesión familiar. Además, Ormazábal sugirió *“crear estructuras flexibles en el grupo familiar, con un*

comité del consejo que atienda a los miembros de la familia, para que cada uno planifique sus inversiones en función de sus intereses”.

Manuel Álvarez, de Caser seguros, añadió que, para asegurar una gestión profesionalizada de las inversiones, el asesor externo *“no debe quedarse solo en la gestión puramente patrimonial y financiera, sino que es interesante que también valore y establezca el mapa de riesgos; no sólo de las inversiones, sino también de las circunstancias que pueden hacer a la familia enfrentarse a situaciones delicadas que puedan amenazar su patrimonio y coexistencia”*. Y concluyó que *“el asesor debe establecer una gestión de riesgos conjunta de la familia y las actividades financieras”*.

En cuanto a la fiscalidad, David Nuevo (Banca March) consideró fundamental la planificación fiscal en la gestión global del patrimonio familiar, *“que pasa, en un primer estadio, por dos garantías”*:

1. Asegurar bien a la familia, con sus porcentajes de participación respectivos, su remuneración y el protocolo familiar, etc...
2. Separar los riesgos de la actividad empresarial de los riesgos de la actividad patrimonial, que suelen estar deslizados y desordenados, con participaciones cruzadas.

Asimismo, destacó las estructuras societarias en forma de *holding* como las más flexibles y atractivas para afrontar el riesgo fiscal de los grupos familiares. *“Hay cierta tendencia a quitarnos mérito en materia de legislación fiscal y buscar legislaciones foráneas, cuando las más atractivas de la UE —Holanda y Luxemburgo— raramente superan a las estructuras con matrices de sociedades en España”*, afirmó este directivo de Banca March.

Por último, Diogo Moraes ([ADEFAM](#)), enfatizó el *“gran cambio”* que ha dado en los últimos 30 años la empresa familiar en España hacia su profesionalización, a raíz de la *“obsesión de los empresarios familiares por la formación de sus hijos”*. Gracias a esa profesionalización *“han venido la expansión y la internacionalización”*, puntualizó.

Moraes, expresó que la misión de la familia es cuidar y desarrollar el legado familiar y que hay que generar en la sociedad cultura de empresa familiar; por ejemplo, visión a largo plazo. También manifestó que considera *“muy compleja”* la toma de decisiones sobre la diversificación de las inversiones en la empresa familiar.

Por su parte, Arnäck (Lyra Wealth Management) minimizó dicha complejidad: *“Si tienes claros tus objetivos y tus emociones tus elecciones de inversión serán fáciles”* y recurrió a este ejemplo: *“Imaginemos que el mejor coche del mundo es un Ferrari, pero para mi abuela este debate es estéril, porque lo que ella necesita es un coche sencillo”*. Y concluyó: *“Tenemos que reconocer*

quiénes somos como familia, qué queremos hacer juntos y qué camino queremos tomar para conseguirlo”.

© Beatriz Velasco en colaboración con Begoña Calzón
© Know Square S.L.

La Fundación Numa es una entidad familiar independiente y sin ánimo de lucro cuyo objetivo es aportar a las familias empresarias y sus stakeholders herramientas innovadoras que les ayuden a optimizar la gestión de su Family Business.

La Fundación Numa no ofrece servicios de consultoría o asesoría familiar ni de gestión de patrimonios. Uno de sus mayores distintivos es su independencia. No obstante, sus conocimientos y medios están a disposición de todas las familias empresarias e instituciones que los demanden.