

# Construcción de un legado

Conservar una fortuna familiar intacta no es sólo cuestión de una buena práctica de inversión o de estructuras legales eficaces. Según el profesor de INSEAD, Randel Carlock, el concepto de administración es clave.

## **Algunos opinan que heredar una fortuna es un lastre.**

### **¿Es así?**

Niños consentidos y padres que usan su riqueza para controlar a sus herederos son estereotipos periodísticos. Pero bajo estos estereotipos se esconden algunas verdades psicológicas. El patrimonio genera problemas psicológicos. Uno es el sentido de impotencia – si tu padre es un gran emprendedor, ¿cómo debes comportarte? – y otro es un sentimiento de falta de mérito en el heredero. Estos síndromes pueden crear grandes presiones psicológicas. Un sentimiento de dependencia, promovido por la riqueza, puede interferir con la «diferenciación» en el proceso de maduración de la persona hasta convertirse en un adulto independiente. En este sentido, los problemas psicológicos en torno a la riqueza heredada son inherentes y estructurales.

### **¿Qué puede hacer la familia acerca de estos factores?**

Es importante estar seguro de los valores que se transmiten a los hijos. En sociedades tradicionales, los abuelos forman parte del hogar y ayudan a inculcar tradiciones en la familia. En Occidente, debido a la forma de pensar independiente, nos enfrentamos a un reto mayor. Especialmente en las familias ricas, las finanzas tienden a acallar las restantes señales, ya sean sociales, éticas o políticas. Así, la comunicación dentro de la familia es vital. Esto es particularmente importante en familias ricas, pues la conservación del patrimonio a lo largo de las distintas generaciones exige una buena planificación. Por tanto, mis tres prioridades principales serían los valores, la comunicación y la planificación.

## **Algunas familias consiguen conservar su identidad durante muchas generaciones. ¿En qué se diferencian de otras?**

Cada familia tiene que esbozar las soluciones que resulten apropiadas para ella. Así, se pueden destacar dos factores.

Primero, el proceso que determina las decisiones que toma la familia es importante. Las familias con una costumbre arraigada de reunirse para discutir temas clave tenderá, a tomar más decisiones correctas que erradas. Segundo, las familias con un largo historial suelen poner un mayor énfasis en la administración. Me refiero a que tratan de dejar los activos familiares en mejores condiciones que cuando los heredaron. La administración abarca dos dimensiones. La primera se centra en la gestión y optimización propia de los activos, ya sean inversiones financieras, un negocio familiar o una fundación. Segundo, significa que la familia dota a la siguiente generación de las habilidades para continuar con la tradición.

### **¿Podría ponernos algunos ejemplos de la administración en acción?**

La mayoría de negocios familiares tradicionales tienen un enfoque administrativo. Tomemos por ejemplo el de la familia Rockefeller. Ellos no han estado involucrados en la gestión de Standard Oil, la actual Exxon, durante un siglo aproximadamente, pero continúan siendo dueños destacados. Sin embargo, recientemente, han presionado a la directiva de Exxon para que la empresa se implique más en temas relacionados con la energía alternativa. Una familia de éxito desea legar algo a la comunidad. Ahora bien, también hay otro «toque mágico» en cuanto a la administración. En vez de comprarle a su hija un Ferrari, la familia puede mandarla a África durante un año con 75 000 dólares para que establezca un programa contra el hambre. Transcurrido ese



tiempo, ella se habrá convertido en una excelente gestora y dispondrá de un alto conocimiento de lo que puede hacer la riqueza.

#### **¿Cuándo cobra importancia la planificación patrimonial convencional?**

El verdadero desafío para transferir la riqueza y los valores de una generación a otra no es realmente el de las estructuras legales, la planificación fiscal y la inversión inteligente. Antes de proceder a la planificación, las familias necesitan establecer lo que significa para ellos la riqueza. Sólo cuando una familia ha tomado las decisiones sobre estos aspectos claves, sus asesores profesionales, o sea sus banqueros, abogados y asesores fiscales, podrán fijar las estructuras y la estrategia de inversión que cumplan sus necesidades y les lleve a alcanzar sus metas. /

---

Martin Hood es redactor de la revista *Wealth Management*.  
[martin.hood@ubs.com](mailto:martin.hood@ubs.com)

**Randel Carlock** dirige la cátedra Liderazgo Empresarial de la escuela de negocios INSEAD en París. Es autor de numerosos artículos, libros y estudios de caso relacionados con los negocios familiares. Carlock dedicó 25 años al trabajo de ejecutivo con el minorista Dayton-Hudson (ahora Target Corporation) y es Presidente y Consejero Delegado de una empresa que él mismo fundó y que forma parte de la bolsa NASDAQ. Es, además, consultor y asesor de algunas de las empresas familiares más grandes del mundo.