Administración de la Riqueza: Nuevas aproximaciones y tendencias

Gestión de la Riqueza para la Sostenibilidad de legados y patrimonios y legados familiares

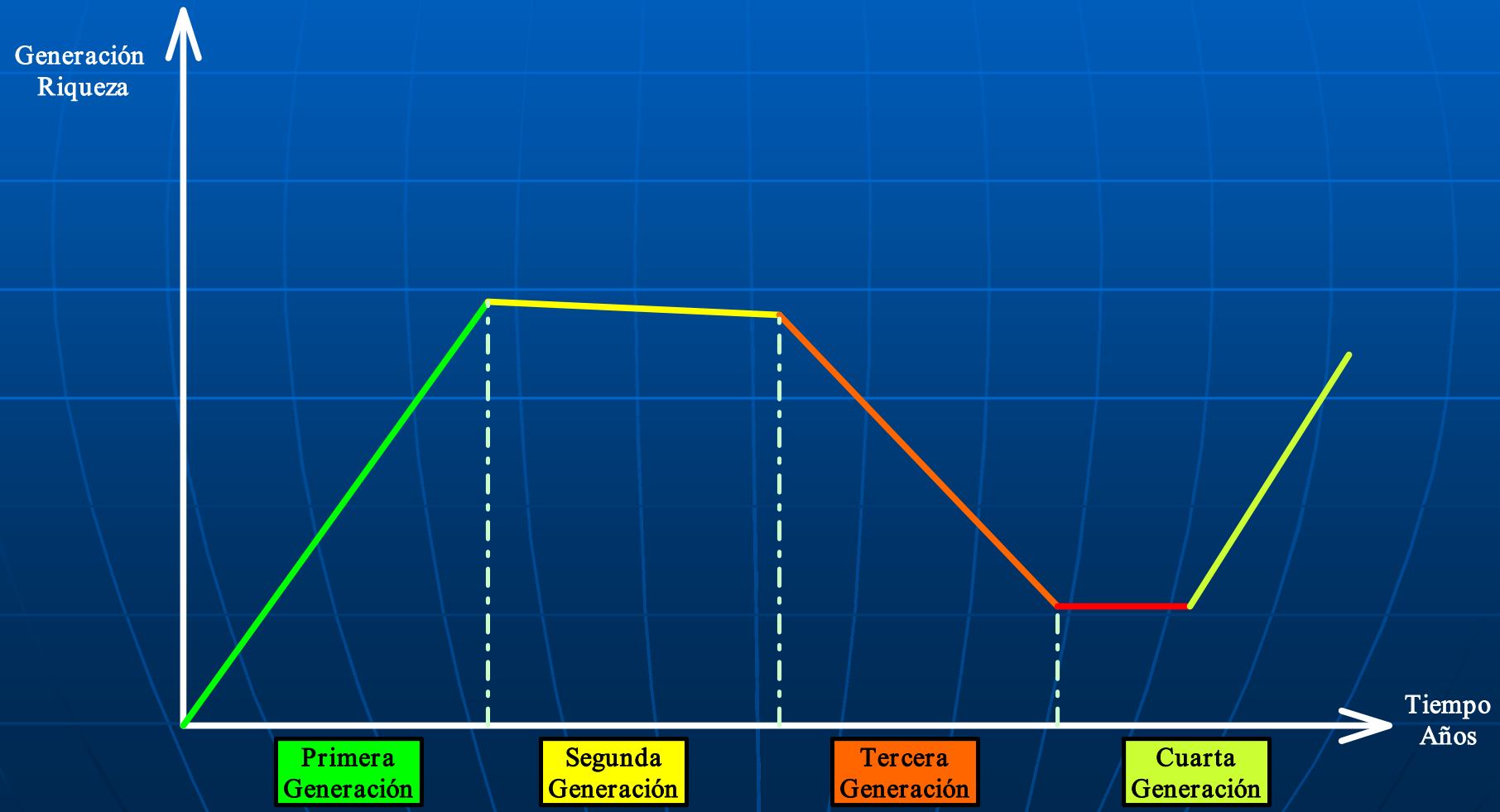
Empresas Familiares: Algunas estadísticas relevantes

- De cada diez Empresas, ***sólo una*** logra mantenerse por más de diez años.
- A nivel mundial más del *80%* de las empresas son familiares.
- El promedio de vida de las Empresas Familiares es de ***24 años***.
- Sólo el *30%* logra alcanzar la *segunda* generación y únicamente el *4,5%* sobrevive pasando a la *tercera* generación. Menos del *1%* llegan a una *cuarta* generación.
- En Latinoamérica más del *95%* de las empresas son de propiedad familiar. De aquellas que perduran hasta la sucesión, sólo el *30%* logran transitar a la *segunda* generación, y menos del *3%* sobreviven hasta la *tercera*.

Estudios del Family Firm Institute (FFI), Boston, MA.

La evidencia de los patrimonios familiares

Dinámica típica de la riqueza familiar:



Planeación: Aproximaciones Frecuentes

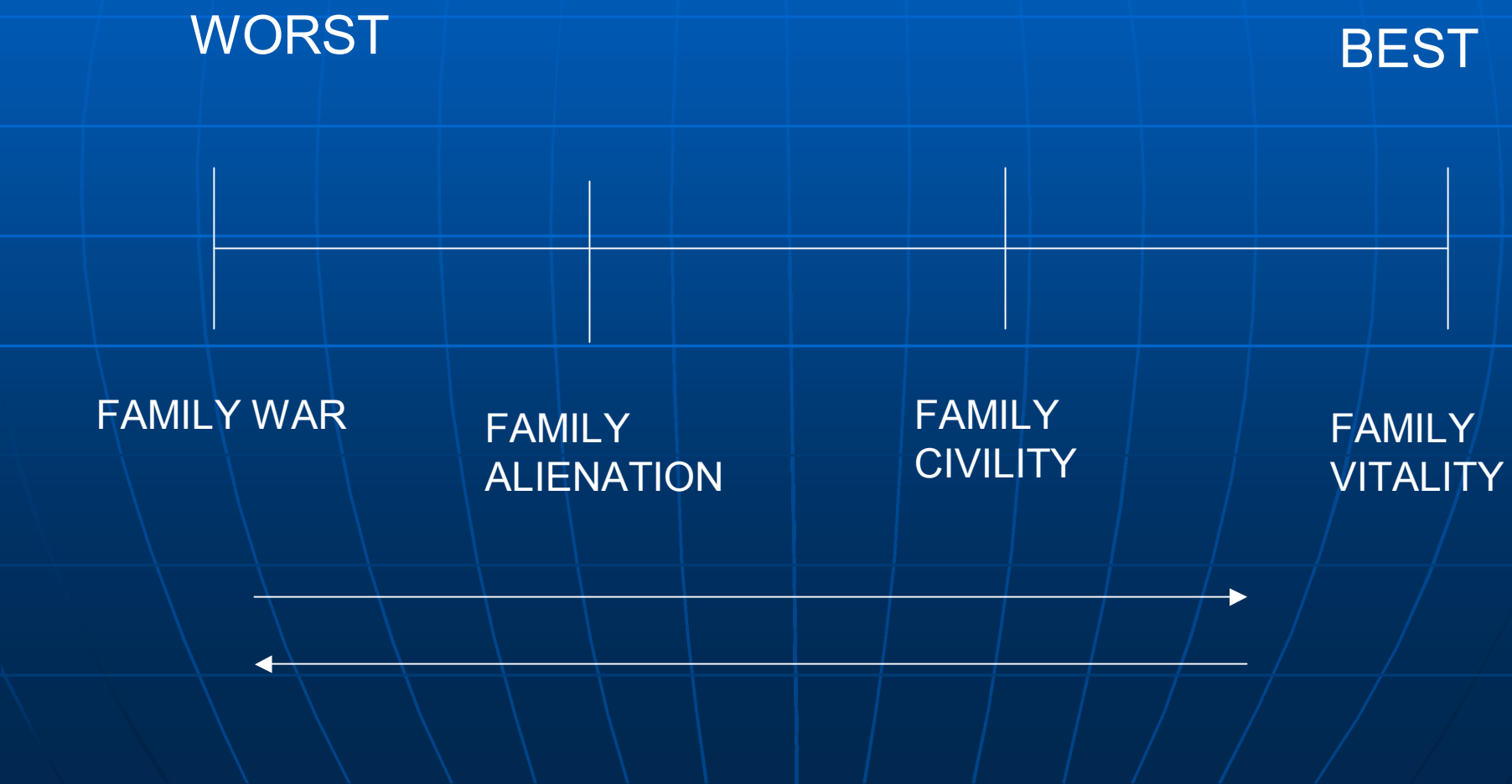
- Dictamen de la *Ley*
(Eludir, Evitar, Postergar)

- Cuerpo de *Bomberos*
(Reaccionar ante eventos o Crisis)

- Planeación *a la medida*
(Ser Proactivo, Visualizar, Diseñar, Ejecutar)

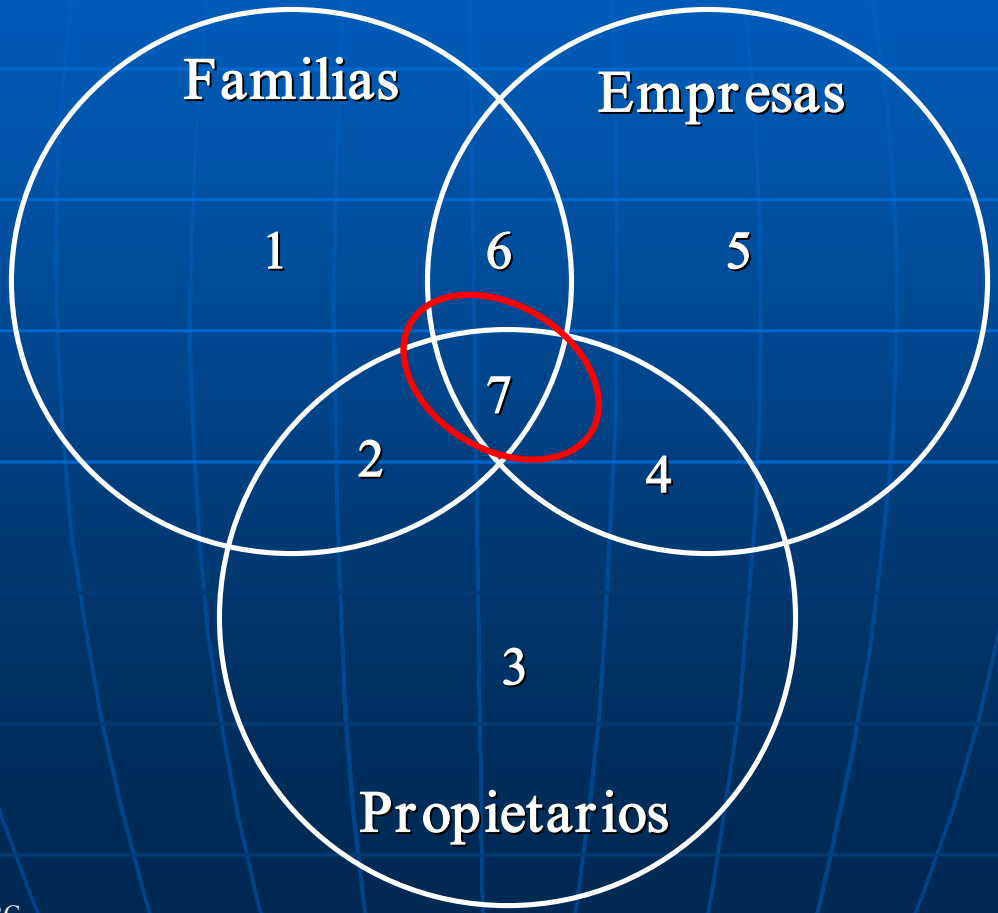
Conceptos básicos de las Empresas Familiares

Cultura Familiar
&
Empresa Familiar



El Sistema de la Empresa Familiar

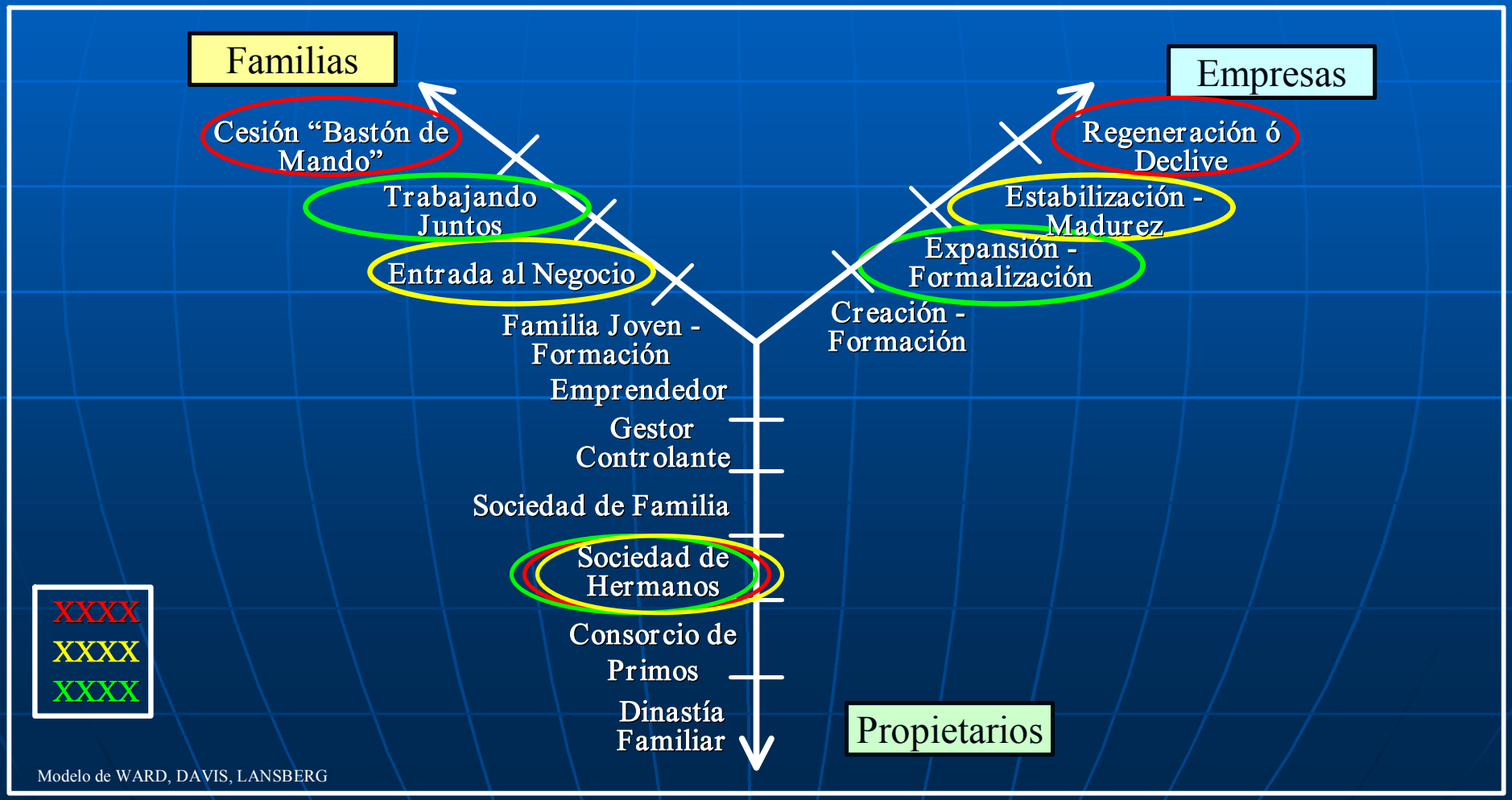
Modelo tres círculos: Diferentes roles de los Individuos según su ubicación temporal dentro del sistema



Modelo de WARD, DAVIS, LANSBERG

El Sistema de las Empresas Familiares

Evolución en el tiempo de los tres ejes que conforman el Sistema de Empresa Familiar



Diferencias en las dinámicas de los sistemas Familia - Empresa:

Areas de Conflicto	FAMILIA	EMPRESA
Objetivos - Metas	Desarrollo y soporte a los miembros de la Familia.	Ganancias, rentas, crecimiento eficiente
Relaciones	Priman las relaciones profundamente personales, emocionales.	Relaciones profesionales, semi-personales o impersonales
Reglas	Expectativas informales, en la forma en que siempre se han hecho las cosas.	Reglas formales, escritas, con reconocimientos y sanciones definidos.
Evaluación	Amor y apoyo incondicional, cuenta el esfuerzo no siempre los resultados.	Apoyo condicionado a resultados - desempeño posibles promociones/despidos.
Sucesión	Presionada por fallecimientos, divorcios o enfermedades. Reactiva.	Causada por retiro, promoción o partida. Proactiva.
Autoridad	Basada en la posición familiar o la edad.	Basada en posiciones formales, jerarquía de la Organización.
Compromiso	Intergeneracional y de por vida, lazos de sangre, identidad única con la Familia.	Basado en reconocimientos y oportunidades del empleo. Corto plazo.

Taller 1: Definiendo las Expectativas de los Asistentes (15 minutos)

Preséntese a su Grupo
Seleccione las tres principales expectativas de su Grupo
Escriba estas expectativas y seleccione un vocero del grupo
El vocero hará la presentación

“La Planeación a largo plazo no es pensar en las decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes.” Peter Drucker

Contexto Histórico de la Riqueza

- La especie humana es joven y esta en plena evolución
- Ha sobrevivido en competencia con otras especies
- Ha explotado la naturaleza
- Ha aprendido a cooperar con sus semejantes coordinando acciones cada vez mas complejas en estructuras sociales superiores
- El órgano que la diferencia es el cerebro
- Eje de la Historia: El "hombre económico" se caracteriza por su capacidad de crear y apropiarse del excedente económico
- La regla de Oro "Quien controla el excedente: sobrevive, domina y dirige"

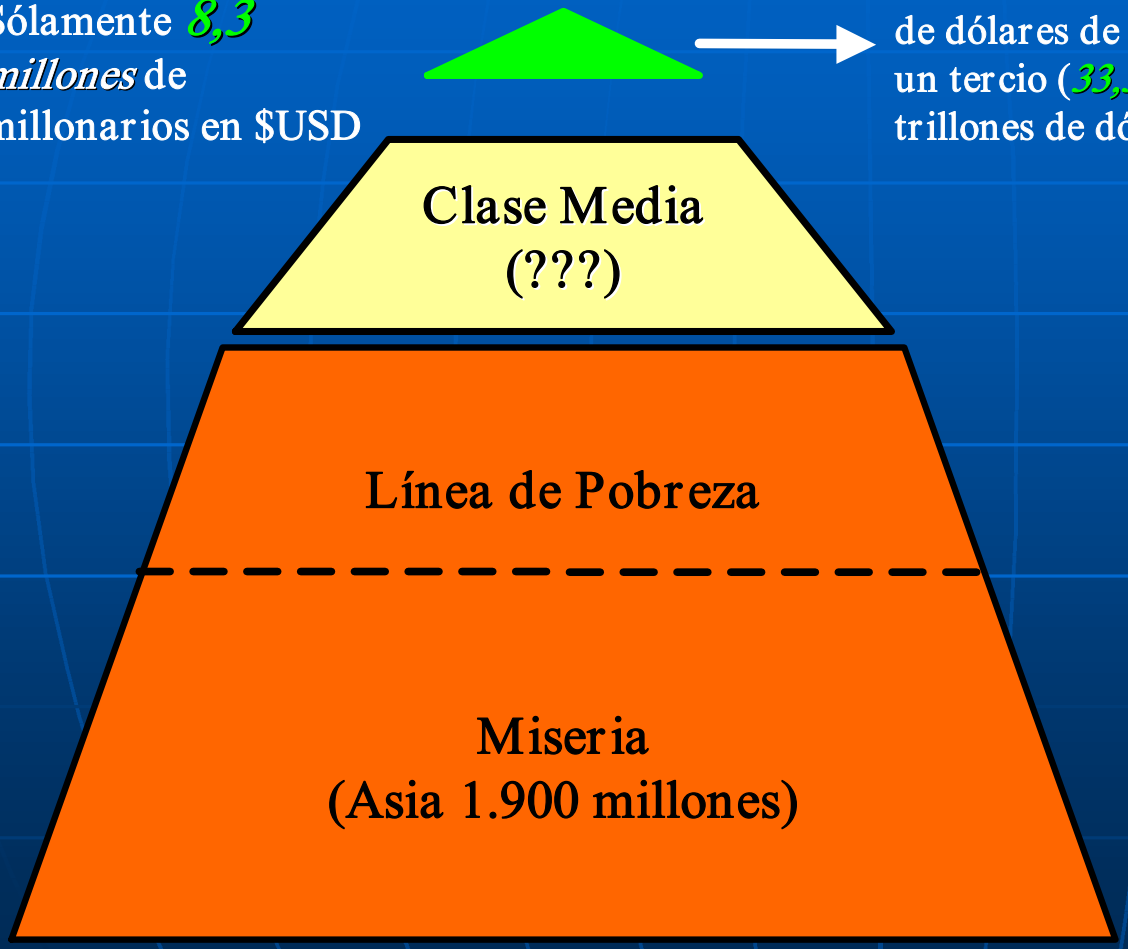
Contexto Histórico de la Riqueza

- Mejoramiento de las condiciones de existencia
- La expresión moderna del excedente económico es el Ahorro (Consumo Diferido)
- La Sociedad continua siendo altamente vulnerable
- El Sistema capitalista (últimos 500 años) ha logrado integrar la especie hasta la Globalización
- División del Trabajo y Ampliación de los mercados
- La historia de Occidente no es la historia de la Humanidad
- El ahorro (excedente) esta altamente concentrado

Distribución y dinámica del capital financiero a nivel mundial

Sólamente *8,3 millones* de millonarios en $USD

Sólo *13 de cada 10 mil personas* tienen más de 1 millón de dólares de activos financieros y controlan cerca de un tercio (*33,3%*) del total del Ingreso mundial (30.8 trillones de dólares).

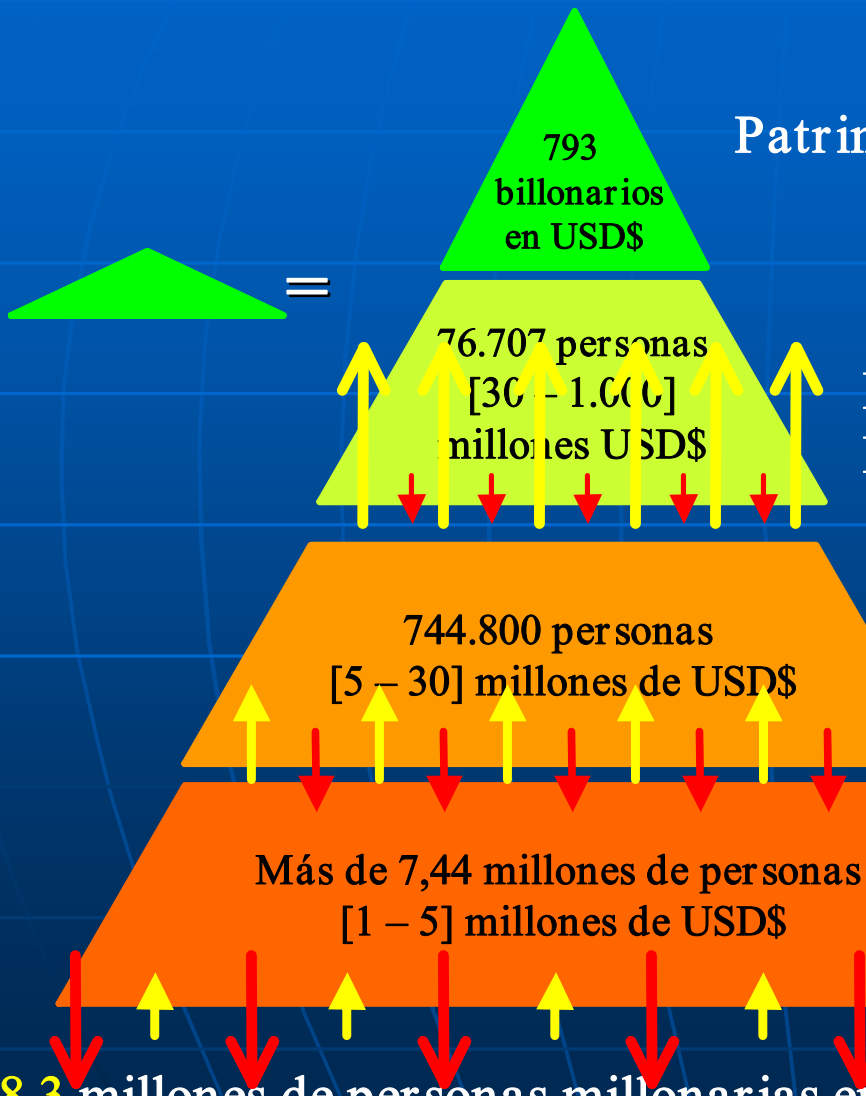


El *99,9*% de la Población es Clase Media o viven en condiciones de Pobreza o Miseria.

Más de 6.345 millones de personas

J.Havens, P. Schervish; Boston College, "Social Welfare Research Institute". 1.999 / World Wealth Report 2005, Capgemini

Sostenibilidad del Capital Financiero?



Patrimonios Familiares autosostenibles

Sinergia y enriquecimiento relativo

Familias empresarias y/o Patrimonios Familiares

Empresas Familiares en Transición de 1era a 2da Generación

Dispersión y pauperización patrimonial

Empresas Familiares en proceso de Consolidación

8,3 millones de personas millonarias en $USD en el mundo (0,13%).

J.Havens, P. Schervish; Boston College, "Social Welfare Research Institute". 1.999 / World Wealth Report 2005, Capgemin

Algunas estadísticas de la riqueza

- USA + China = 1/3 del GDP mundial
- N. América (2,7 millones de personas) + Europa (2.6 millones)= 65% de los millonarios
- + Asia Pacifico (2.3 millones)= 93% de los millonarios
- De los 30,8 trillones, $9,3 en N. América + $8.9 trillones en Europa = 59% de la riqueza
- + Asia Pacifico 7,2 trillones = 82% de la riqueza

- América Latina: Solo tiene el 4% de los millonarios a nivel mundial, y tiene el 12% de la riqueza !!!

Contexto y tendencias económicas y Sociales

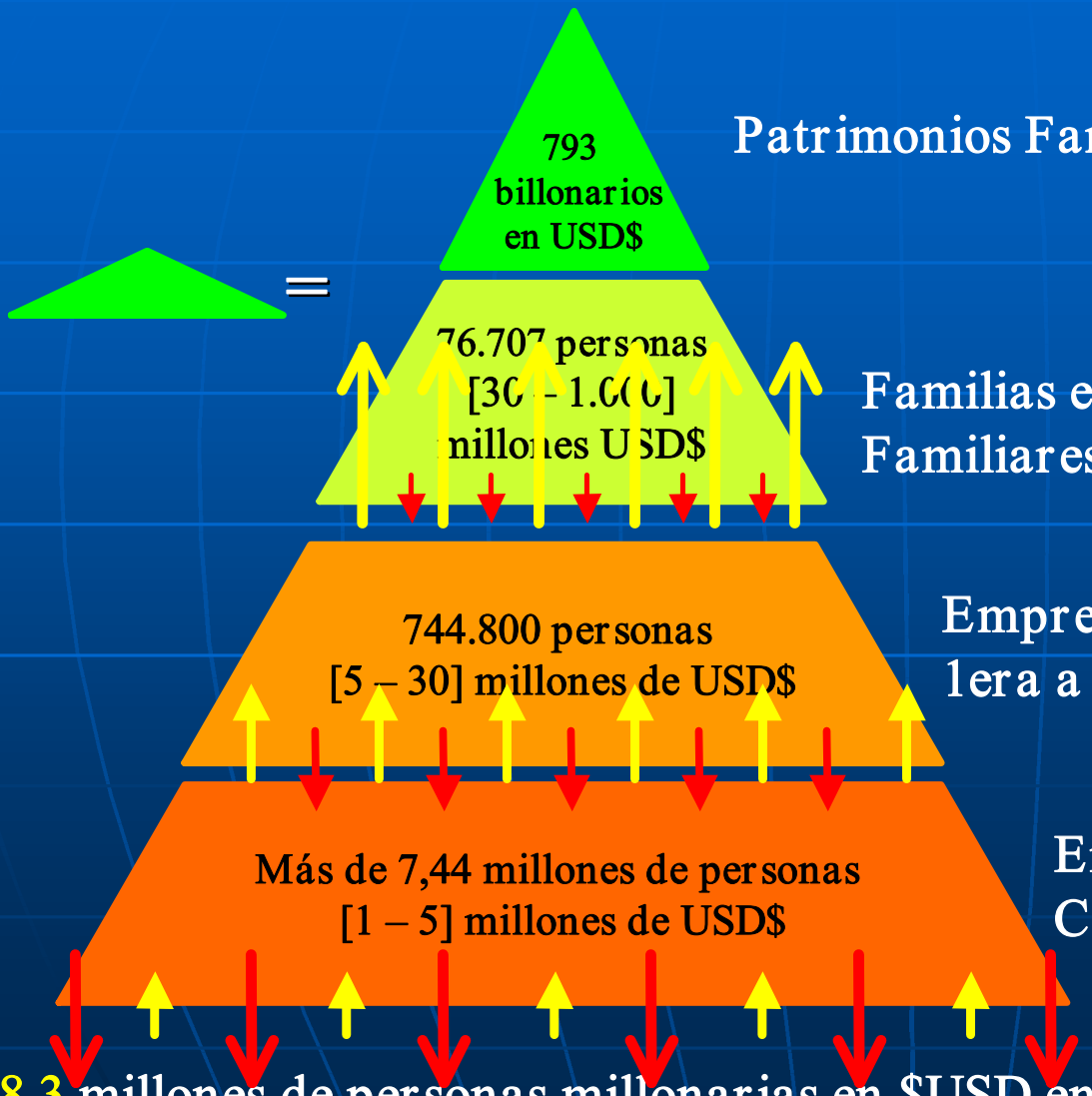
- Reestructuración demográfica y desarrollo desigual
- Relevancia de Asia
- Duplicación de la expectativa de vida en un siglo
- Recomposición del ciclo vital y su financiación
- Coexistencias intergeneracionales y potencial de conflicto
- Transferencia masiva de riqueza (Baby Boomers)
- Revolución científica y tecnológica (Ciencias de la Vida e Informática)
- Recursos naturales limitados y no renovables (Desarrollo Sostenible)
- Disminución de protagonismo del Estado / Nación

Recomposición del ciclo vital y su financiación

Contexto y tendencias económicas y Sociales

- Mayor relevancia de las grandes Corporaciones Globales, ONG's y Supranacionales
- Aumento de la importancia y dependencia de los patrimonios y empresas familiares
- Paradojas en la construcción y destrucción de confianza
- Dominancia de la Innovación sobre la Línea de Producción
- Agudización de "La Destrucción Creativa"
- Comprensión Sistémica de los Procesos
- Aprendiendo a aprender

Sostenibilidad de los Patrimonios familiares



Patrimonios Familiares autosostenibles

Familias empresarias y/o Patrimonios Familiares

Empresas Familiares en Transición de 1era a 2da Generación

Empresas Familiares en proceso de Consolidación

8,3 millones de personas millonarias en $USD en el mundo (0,13%).

J.Havens, P. Schervish; Boston College, "Social Welfare Research Institute". 1.999 / World Wealth Report 2005, Capgemin

Principales causas del fracaso:

- El *crecimiento demográfico* familiar > *crecimiento económico* empresarial / patrimonial
- Confrontación de *intereses y expectativas*
- *Temores* a enfrentar la *sucesión*
- Confusión o ausencia de instancias de *comunicación* y *solución de conflictos*
- *Concentración y manipulación* de la información*:* Reacción en cadena
- *Complejización* progresiva de las estructuras individuales, familiares y empresariales
- Ausencia o debilidad de los *Acuerdos Fundamentales* de la familia y sus empresas
- Ausencia o ineficacia de *estructuras de gobierno* (governance)
- *Dependencias financieras* excesivas de la familia con la empresa / patrimonio
- *Preparación y educación* inadecuada de las nuevas generaciones
- Inexistencia o debilidad de las *fórmulas de continuidad* de los negocios
- Inexistencia o inadecuada *planeación financiera y patrimonial*

Principales causas del fracaso:

Según investigación del "Williams Group", un estudio de 1.000 patrimonios familiares de más de 25 millones de dólares, en sus procesos de transición inter-generacional, entre 1.975 y 2.001, 700 de ellos fracasaron. Las razones se distribuyen así:

- 60% por el "rompimiento" de comunicaciones y pérdida de la confianza.
- 25% por la inadecuada preparación de sus sucesores y/o herederos.
- Sólamente 15%, por razones técnicas o coyunturales.

R. Williams, V. Preisser; "Preparing Heirs". 2.003

En contraste: Las Empresas de Familia "exitosas" en el mundo

277 (55,4%) de las Empresas que conforman el índice "Fortune 500" a nivel mundial son de Propiedad Familiar y 177 de estas son manejadas por las Familias.

Más del 80% de la empresas a nivel mundial son Empresas Familiares, son responsables de más del 60% de las rentas mundiales y del 50% de la generación de empleo.

Revista Business Week, "Family Inc.", Noviembre de 2.003, estudio de American university (R.anderson) y Temple university (D. Reeb)

Estas Empresas Familiares son las más eficientes de las "Fortune 500":

Indicador Evaluado	Empresas Familiares	Empresas No Familiares
Retorno Promedio a Accionistas	15,6%	11,2%
Retorno Promedio sobre Activos	5,4%	4,1%
Crecimiento de Utilidades Anuales	23,4%	10,8%
Crecimiento de los Ingresos Anuales	21,1%	12,6%

Según el estudio los 5 factores que las diferencian son:

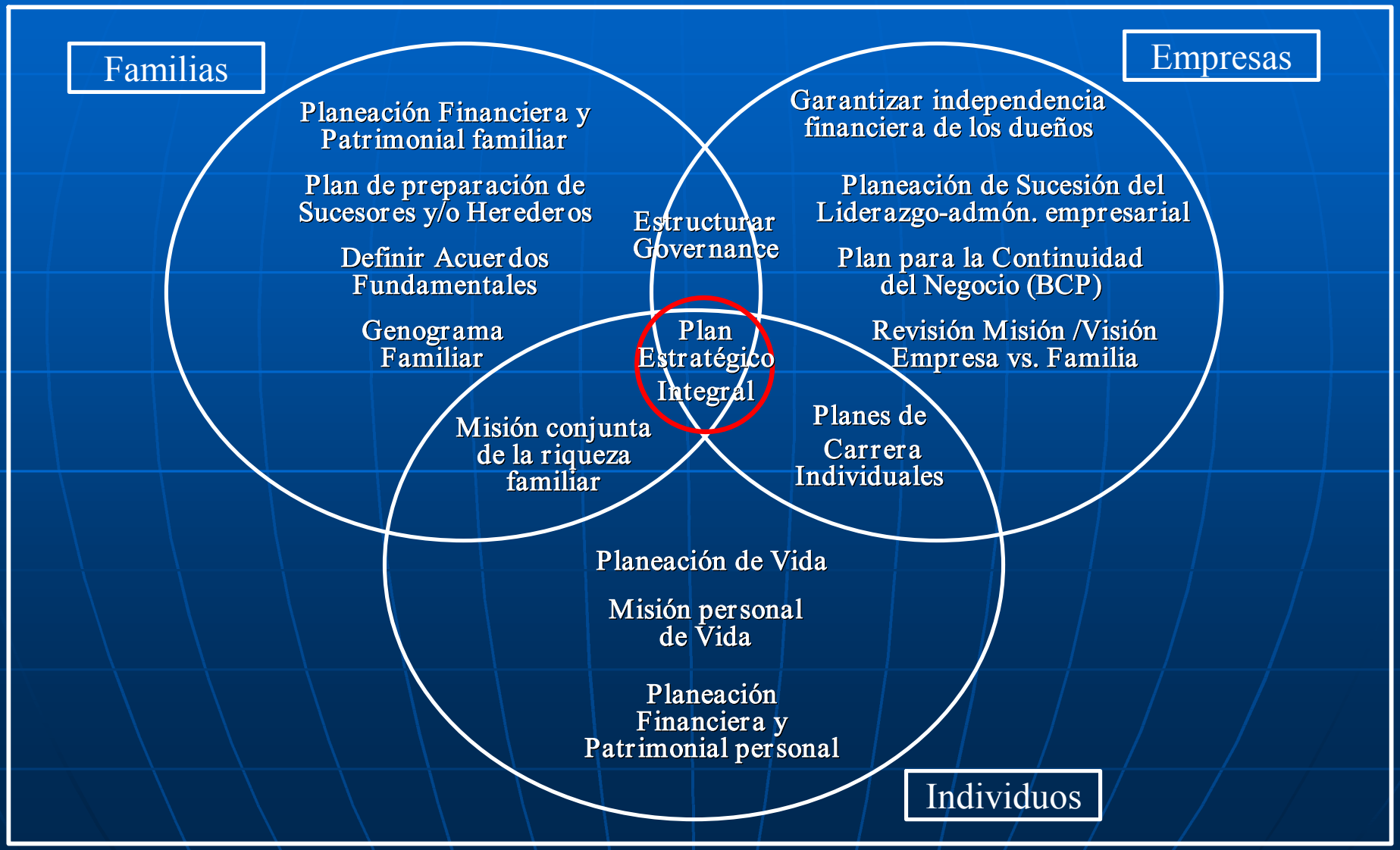
1. Las nuevas generaciones nacen y son educadas para liderar (Born to lead).
2. Capaces de tomar decisiones rápida y eficientemente
3. Desarrollan y promueven "lealtad" de sus empleados
4. Alta capacidad de reinversión de utilidades en crecimiento de las empresas: PATIENT CAPITAL
5. No existen propietarios ausentes. Tienen doliente y dueño

Revista Business Week, "Family Inc.", Noviembre de 2.003, estudio de American University (R.anderson) y Temple university (D. Reeb)

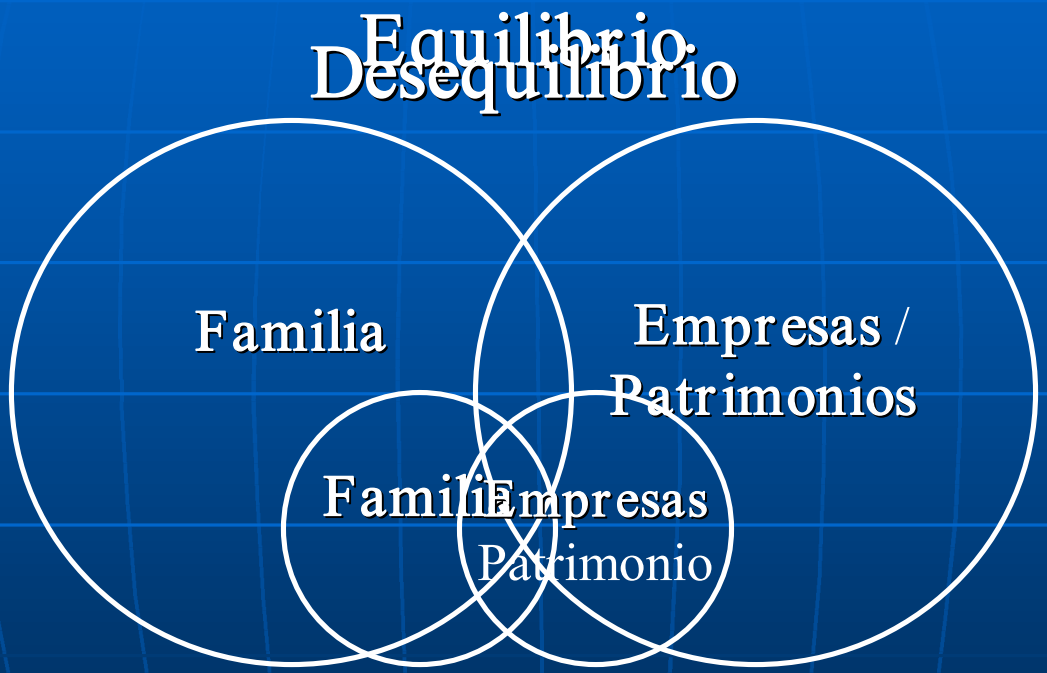
Qué ha hecho distinto el 30% exitoso?

- Definen y proyectan conjuntamente un *"Sueño Común"*
- Desarrollan y formalizan los Acuerdos Fundamentales de las Familias y la relación con sus Empresas y Patrimonios
- *Preparan* oportunamente *Sucesores*, no sólamente educan *Herederos*
- Implementan estructuras profesionales de gobierno (g*overnance)* distintas a nivel familiar y empresarial
- Desarrollan procesos de *comunicación* eficaz y eficiente
- Aplican *Planeación Financiera y Patrimonial* avanzada tanto a nivel familiar como individual
- Activa *Responsabilidad Social*

Actividades esenciales por definir en el Sistema de Empresas Familiares



La Búsqueda del Equilibrio del Sistema del Patrimonio Familiar



Taller 2: Stake Holder Analysis

What are My Roles in FB System?
What are the Needs and Interests in Group Member Positions?

Taller 2:

Draw Three Circles with degree of overlap
Discuss your comfort in each role and circle
From your perspective – what issues are dealt with well in each circle
From your perspective – what issues are dealt with poorly in each circle
How much overlap is there?
What have been some positive consequences of this overlap?
What have been some negative consequences of this overlap?
Place Self, Family and Business in Evolution of Each System
What does this tell you?

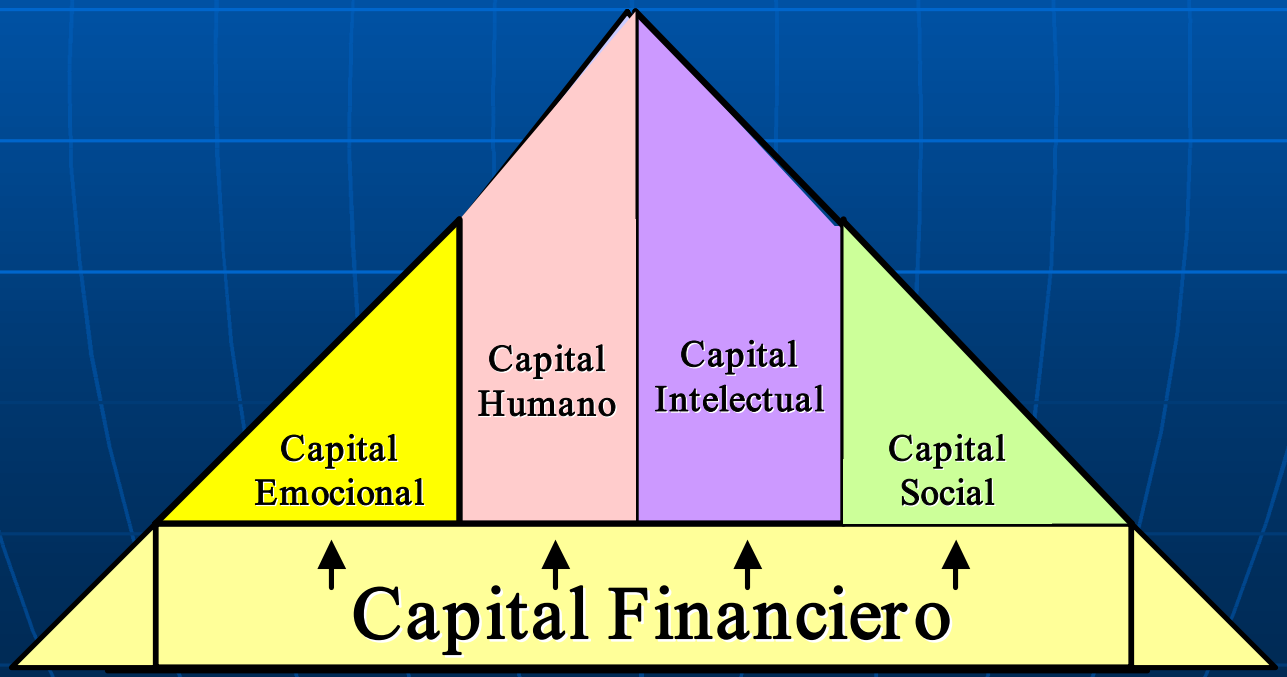
La nueva definición de la Riqueza Familiar

Anatomía de la Riqueza: Redefiniendo el concepto

- La economía política asocia la riqueza con la creación y apropiación del excedente económico (Ahorro)
- Procesos cíclico: Producción – Distribución – Consumo = la reproducción social y acumulación
- Las Finanzas: Puente entre el Ahorro y la Inversión
- Acumulación de Riqueza = Tierra + Capital + Tecnología + Trabajo (Individuos)
- La Riqueza no es solamente la Acumulación de Capital Económico y Financiero
- La Riqueza es la regeneración de los Capitales que la crean:

Anatomía de la Riqueza: Redefiniendo el concepto

Proceso de manejo y administración que busca:



Anatomía de la Riqueza: Redefiniendo el concepto

1. Capital Humano: Fuente y razón de toda riqueza y valor
2. Capital Intelectual: La Sabiduría (Right things), el Conocimiento (Things right) la capacidad de aprendizaje y de ejecución
3. Capital Emocional: Capacidad de los Individuos para asimilar y abordar prácticamente la realidad en medio de relaciones interpersonales
4. Capital Social: Red de relaciones, contactos, influencias y posicionamiento que nos relacionan con el entorno

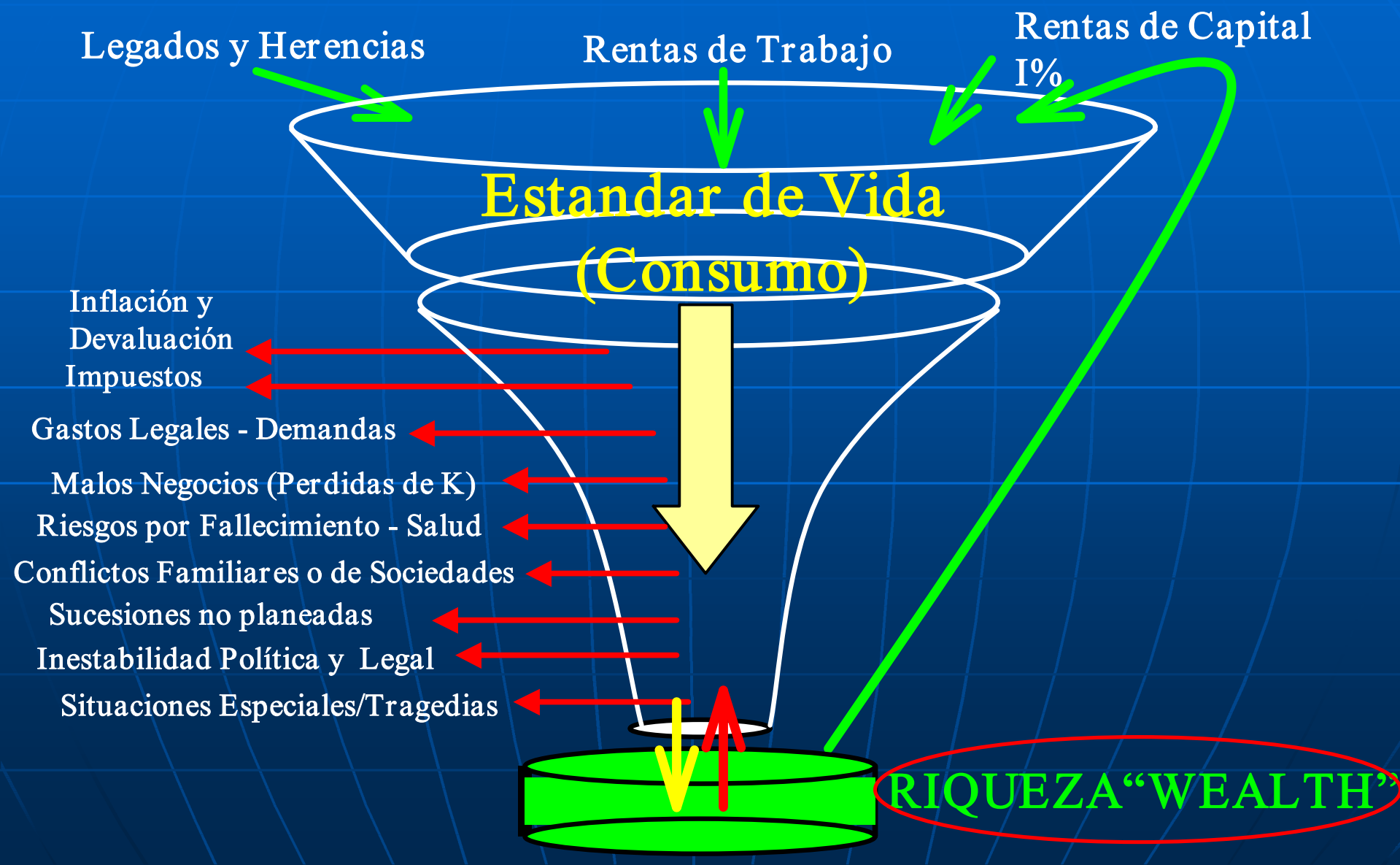
- Cada Capital se puede construir o destruir
- Cada Capital puede ser medido y por lo tanto gestionado

Anatomía de la Riqueza: Redefiniendo el concepto

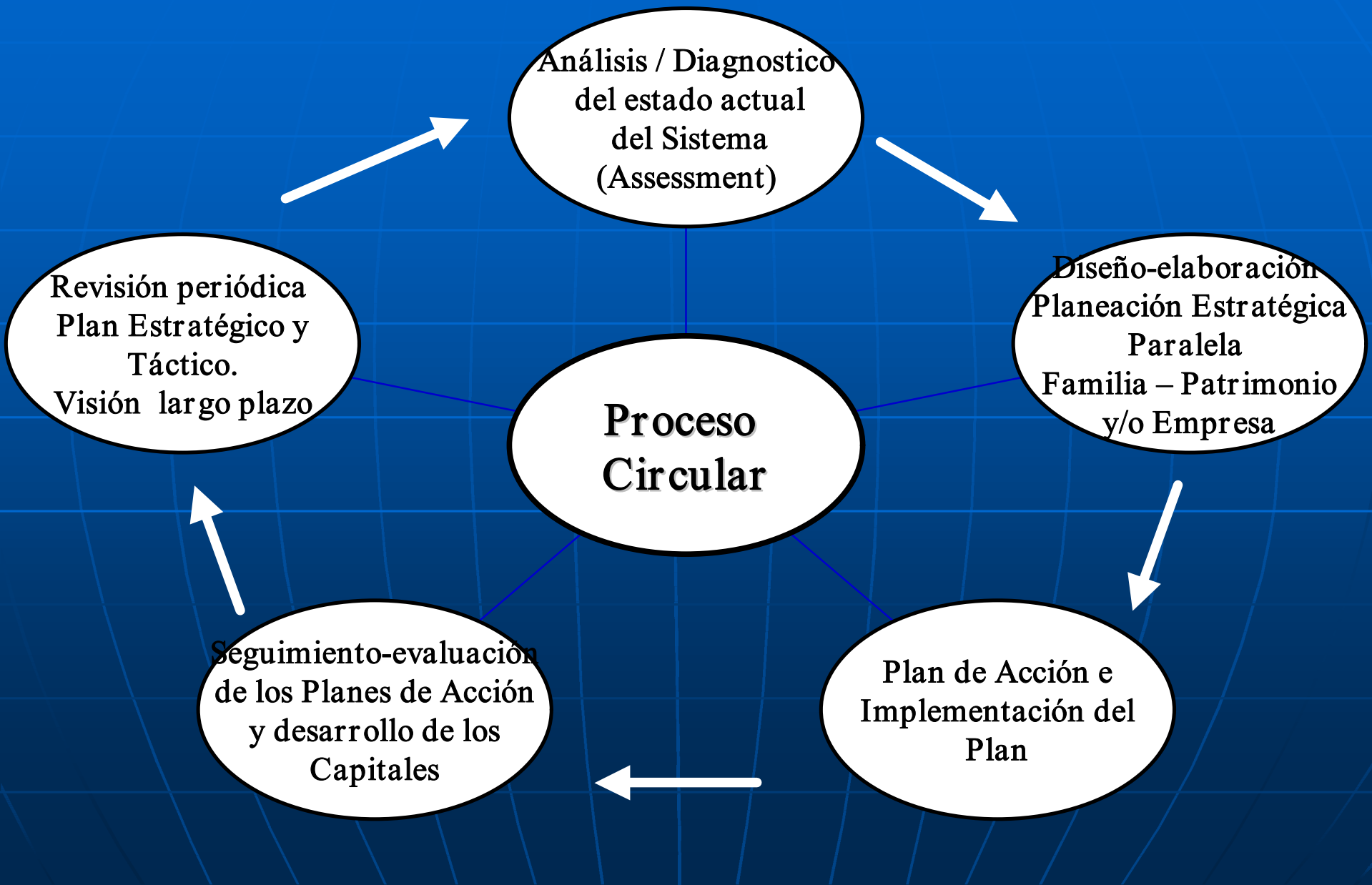
- En consecuencia la Riqueza seria: “La relación sistémica y orgánica de los cinco capitales. Cada uno afecta al conjunto y todos se afectan entre si en un proceso social profundo”.
- Según Peter Senge, “Los Sistemas vivos continuamente se crean a si mismos. Pero la forma en que esto ocurre en los Sistemas Sociales… depende de nuestro nivel de conciencia, tanto individual como colectiva”.
- Según Burke “La Sociedad es en realidad un Contrato, pero no solo entre los que están vivos; sino también entre los que están vivos y están muertos; y también entre los vivos y los que todavía no han nacido”

Proceso de Gestión de la Riqueza Familiar

Qué es la Gestión de la Riqueza?

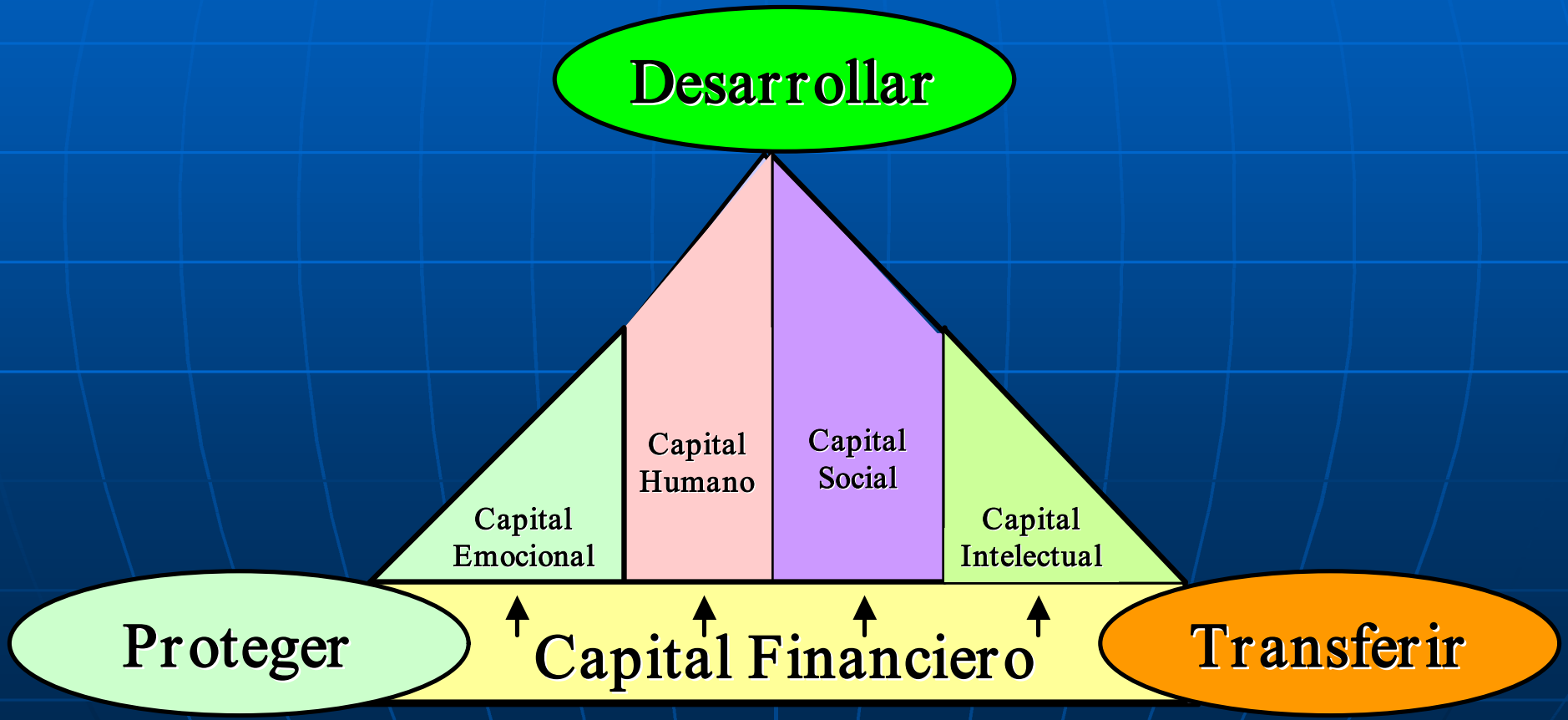


Proceso circular de Gestión de la Riqueza



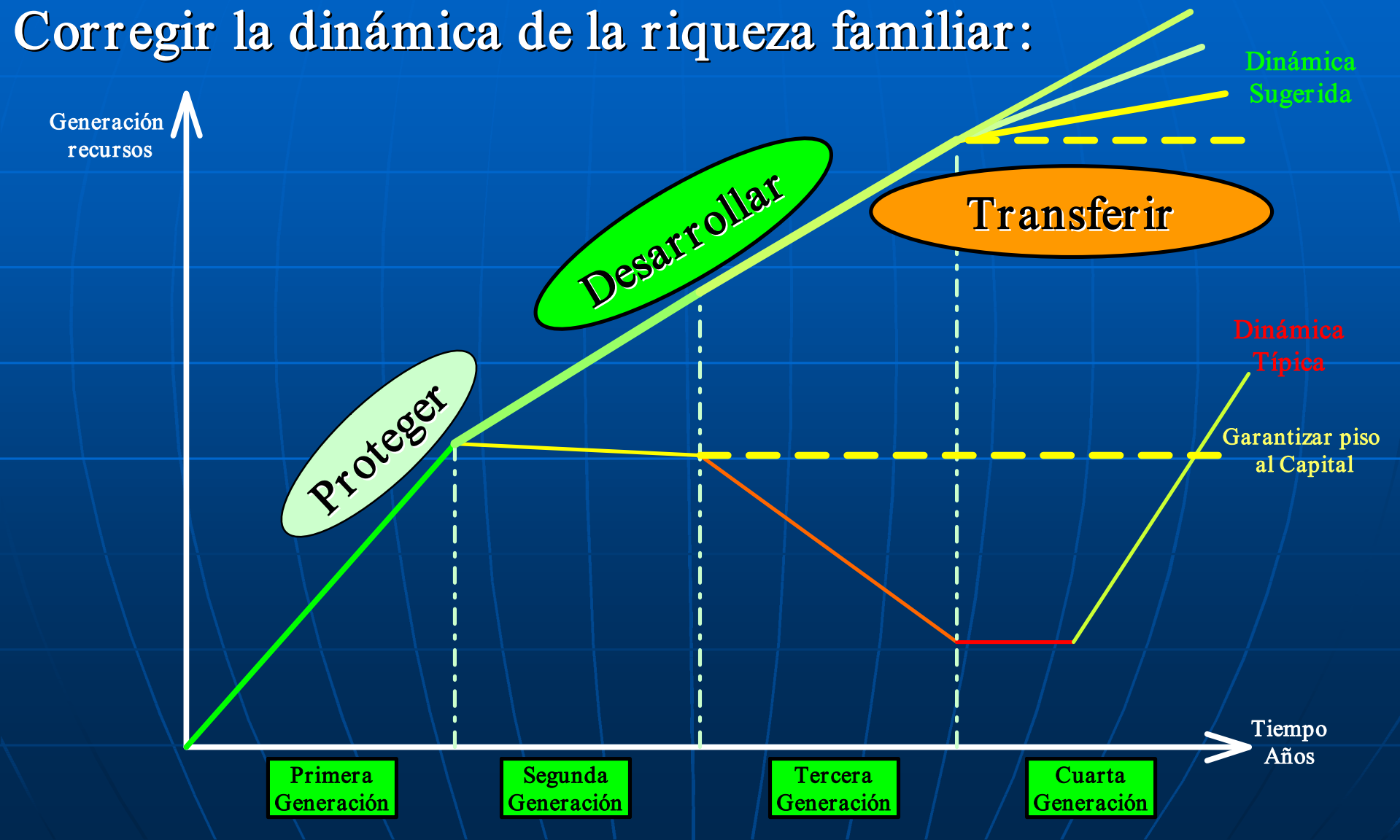
Gestión de la Riqueza
"Wealth Management"

Proceso de manejo y administración que busca:



Qué busca esta Gestión de la Riqueza?

Corregir la dinámica de la riqueza familiar:



El modelo de Gestión de Family Office y Multy Family Office para patrimonios familiares:

Principales Servicios requeridos:

1. Planeación Estratégica Paralela Familia – Patrimonio y/o Empresa
2. Asesoria en desarrollo de Comunicaciones, manejo de Conflicto, toma de Decisiones
3. Diseño de Estructuras de Governance familiar y patrimonial
4. Planeación Sucesoral
5. Asesoria de Inversiones: Selección de Administradores, Consolidación de Información, Auditoria de los Administradores (Money Managers),
6. Planeación Patrimonial
7. Administración de Riesgos (Individuo, Familia, Patrimonio y/o Empresa)

Principales Servicios requeridos:

8. Planeación Tributaria
9. Consolidación y administración de la información del Patrimonio familiar
10. Preparación y presentación de Impuestos
11. Estructuración de Estados Financieros de la Familia
12. Organización de Encuentros Familiares
13. Acompañamiento en Consejos Familiares
14. Administración de Inmuebles locales y en el exterior
15. Banca de Inversión y Estructuración de Negocios
16. Planeación y Administración Filantrópica
17. Administración de Trust y Fundaciones de la Familia