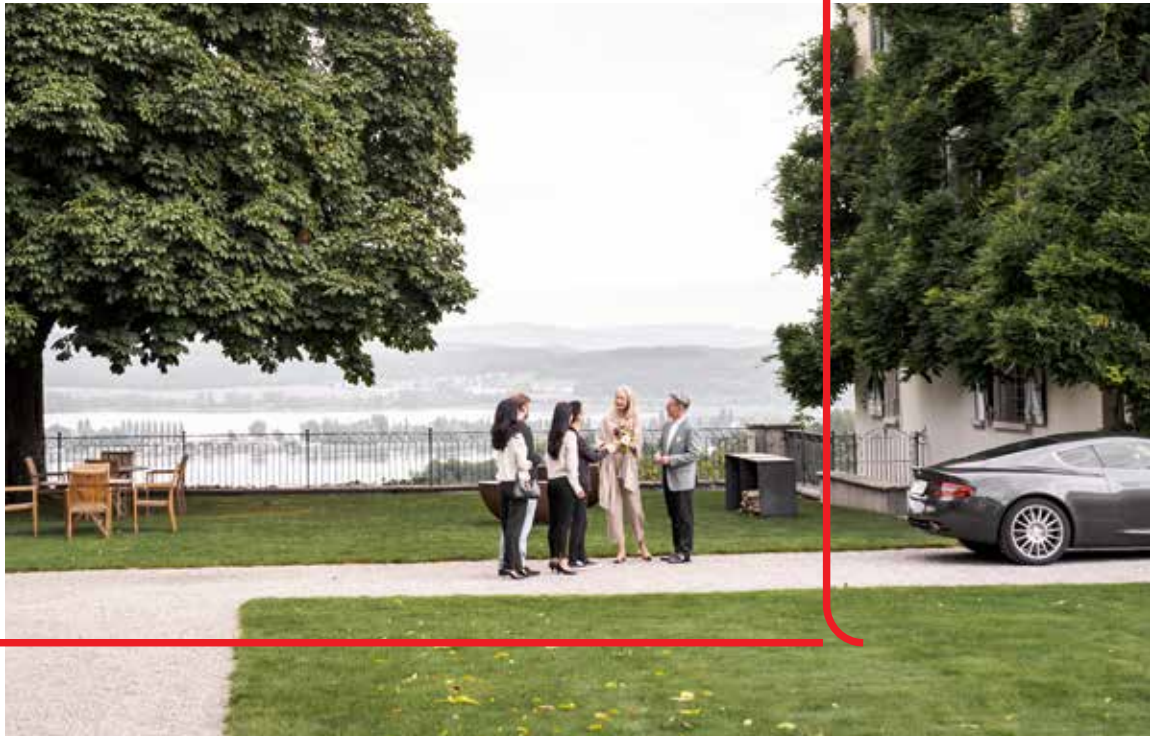


# Trazando el rumbo a seguir

Manual de estrategia familiar



# Dónde encontrar cada cosa

## Parte 1

### Comprender

Conocer a su familia y su patrimonio

04



## Parte 2

### Definir

Descubrir las convicciones de su familia

26



## Parte 3

### Establecer

Desarrollar la estrategia y la gobernanza de su familia

40



## Parte 4

### Evolucionar

Cultivar su familia durante generaciones

66



## 03 Cómo usar este manual

### Parte 1

#### Comprender

- 06 ¿Qué es en definitiva el patrimonio?
- 08 Abuelo trabajador, hijo millonario, nieto pobre
- 10 Manteniendo el rumbo de la familia
- 11 Cómo las familias trabajan juntas
  - 12 El sistema de la empresa familiar
  - 13 ¿Dónde estoy yo en el sistema de la empresa familiar?
  - 15 Los desafíos del cambio
  - 19 Tomar las riendas
  - 20 El emprendimiento familiar
  - 22 ¿Desea cerrar el negocio?
- 24 Pasos para armar la estrategia de su familia

### Parte 2

#### Definir

- 28 Definir la familia
- 30 Valores, propósito, visión y misión de la familia
- 34 Conectar los objetivos de vida y los objetivos familiares
- 36 Lealtad versus salida
- 38 Gestión del patrimonio tras la venta de la empresa familiar

### Parte 3

#### Establecer

- 42 Crear un sistema de gobernanza familiar
- 44 El protocolo familiar
- 46 Principios de participación
- 50 Principios de propiedad y acuerdos legales
- 53 Planes de apoyo familiar: cuidar de la familia
- 56 Actividades de cohesión familiar
- 60 Órganos de gobierno
  - 62 Órganos de gobierno de la familia
  - 63 Órganos de gobierno del emprendimiento familiar

### Parte 4

#### Evolucionar

- 70 Unir a la familia a través de los cambios
- 71 Revisar su estrategia familiar
- 72 Talento familiar
- 73 Cultivar la siguiente generación
- 76 ¿Y ahora qué?

#### Apéndice

- 80 Sobre nosotros
- 82 Tabla de arte
- 83 Aviso legal



# Cómo usar este manual

Las familias son como árboles. A medida que pasa el tiempo, las ramas crecen y las raíces se hacen cada vez más profundas. Algunos crecen altos y fuertes durante cientos de años y envían semillas a tierras lejanas. Otros permanecen pequeños, sofocados por la poca profundidad del suelo y la falta de sol. Pero hasta el árbol más robusto puede ser víctima de una tormenta inesperada.

Su familia, al igual que un árbol, es un bien preciado. Necesita que la cuiden y la protejan. Pero, ¿cómo puede asegurarse de que su familia se mantenga fuerte por generaciones? Que quede claro. No es fácil, particularmente si su familia ha crecido y ha incorporado nuevos integrantes, cada uno de ellos con su propia visión del futuro. Pero es posible tener la delantera.

¿Cómo? Teniendo una estrategia familiar. Quizás ya ha oído hablar de ellas y quiere saber más. A lo mejor ya comenzó a armar una estrategia familiar pero se quedó a medio camino. O quizás se pregunta cómo puede mantener viva su estrategia durante muchos años.

Sea cual sea el motivo para estar leyendo esto, ha llegado al lugar indicado. Este manual le permitirá encontrar fácilmente la información que necesita en los cuatro capítulos siguientes. Pero no sienta que tiene que leerlo de principio a fin. Siéntase libre de consultar el principio, medio o final para encontrar la información que busca para:

1. **Comprender:** conocer a su familia y su patrimonio
2. **Definir:** descubrir las convicciones de su familia
3. **Establecer:** desarrollar la estrategia y la gobernanza de su familia
4. **Evolucionar:** cultivar su familia por generaciones

Demás está decir que no hay dos familias iguales. Hay demasiadas circunstancias únicas y complejas como para incluirlas a todas en estas páginas. Por ello, este manual también sirve de orientación para saber a quién dirigirse en busca de ayuda para resolver cuestiones que son propias a su situación. Y recuerde que no está solo. Si necesita ayuda para diseñar la estrategia familiar adecuada, póngase en contacto con UBS. Estamos aquí para ayudarle a cuidar de todo lo que ama.

Parte 1

# Comprender

Conocer a su familia y su patrimonio



- 06 ¿Qué es en definitiva el patrimonio?
- 08 "Abuelo trabajador, hijo millonario, nieto pobre"
- 10 Mantener el rumbo de la familia
- 11 Cómo es trabajar en el seno de una familia
- 24 Pasos para armar la estrategia de su familia

# ¿Qué es en definitiva el patrimonio?

Es una pregunta que vale la pena hacerse. Porque patrimonio significa muchas cosas diferentes para cada persona. Pero una cosa es segura: es mucho más que dinero.

Esto es especialmente cierto para las familias. La felicidad, la buena comunicación, los valores y los objetivos compartidos son más importantes que las joyas, los automóviles y las casas caras. ¿Por qué? Porque son el vínculo que mantiene unidas a las familias. Y esas familias saben que independientemente de que su situación financiera sea buena o mala, los lazos familiares estarán siempre presentes.

¿Seguro? La verdad es que mantener a las familias unidas —sobre todo a las grandes familias con miembros dispersos por todo el mundo— requiere tiempo y esfuerzo. Dedicar tiempo a comunicarse y hablar de los asuntos familiares importantes es como cuidar de una flor que florece durante generaciones.

Las familias desatendidas a menudo se marchitan, unidas por tan solo un apellido compartido y recuerdos entrañables. Pero las consecuencias van más allá de relaciones tensas. La discordia también puede desintegrar el patrimonio y los negocios de una familia, destruyendo el tejido que la une.



# Abuelo trabajador, hijo millonario, nieto pobre

Hoy en día se están transfiriendo cantidades casi inimaginables de riqueza de las generaciones mayores a las más jóvenes. Solo en Estados Unidos, los herederos recibirán la increíble cifra de 68 billones de dólares en los próximos 25 años.<sup>1</sup>

Mientras tanto, algunos estudios señalan que alrededor del 70% de las familias acaudaladas acaban perdiendo el control de su patrimonio cuando éste se transfiere de la primera a la segunda generación. Y solo el 10% de ellas lo conservan para cuando llega a manos de la tercera generación.<sup>2</sup> Esto concuerda con el viejo refrán que dice: “Abuelo trabajador, hijo millonario, nieto pobre”, que significa que una familia perderá la fortuna que construyó en la primera generación para cuando llegue a la tercera.

En ocasiones, la empresa familiar no es la única fuente de riqueza de la familia. Tales empresas pueden cambiar, desaparecer o ser sustituidas por otras destinadas a crear riqueza. Por ello, este manual se centra en el patrimonio global de una familia, no solo en el procedente de su empresa.

Son muchos los factores que pueden llevar a las familias a perder su riqueza, como los impuestos, la inflación, el gasto excesivo y las malas decisiones en los negocios o las inversiones. Pero quizá las causas más importantes sean los problemas en el mismo seno de las familias. Saber cuáles son puede ayudarle a evitarlos en la suya.

## Para nosotros en UBS creemos que los principales problemas son:

- 1 No tener un plan para transmitir el patrimonio a la siguiente generación (planificación sucesoria).** Este es uno de los factores más importantes, especialmente cuando la riqueza se transfiere de la primera generación a la segunda. Según una encuesta mundial de PwC sobre empresas familiares, solo el 34% de los miembros de la familia que transfirieron su patrimonio tienen un testamento<sup>3</sup> —y eso es apenas una pieza del rompecabezas de la planificación sucesoria. Muchos jefes de familia son reacios a hablar del tema o incluso a ceder el control de la empresa familiar. ¿Quién tomará las riendas cuando ellos fallezcan?
- 2 No comunicarse correctamente.** Los miembros de una familia suelen evitar hablar de temas importantes sobre el patrimonio familiar. ¿El resultado? Malos entendidos y conflictos en el futuro. Una encuesta reveló que solo el 15% de las familias tienen procesos para gestionar los conflictos y fomentar una mejor comunicación entre los miembros de la familia.<sup>3</sup>
- 3 No compartir información sobre las decisiones que se toman.** Los miembros o grupos dentro de la familia que toman decisiones sin compartir la información con el resto pueden dañar gravemente la confianza y la credibilidad. Los miembros de la familia pueden sentirse excluidos y pueden hasta decidir no formar parte de la empresa familiar o incluso del negocio familiar en su conjunto.
- 4 No tener una gobernanza familiar adecuada.** Las empresas de éxito tienen una gobernanza sólida: procesos y principios que garantizan que la empresa funcione de la mejor manera posible. Y lo mismo deberían tener las familias. Sin embargo, muchas familias carecen de la gobernanza necesaria para tomar decisiones informadas, compartir información y unir a la familia en torno a objetivos comunes. ¿La respuesta? Un “protocolo familiar” (o “constitución familiar”), que describe los valores de la familia, los principios de compromiso, la gobernanza y el proceso de comunicación.

<sup>1</sup> The Cerulli Report U.S. High-Net-Worth and Ultra-High-Net-Worth Markets 2018

<sup>2</sup> Williams, Roy y Vic Preisser. *Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values*. Robert Reed Publishers, 2003

<sup>3</sup> PWC Family Business Survey 2021

## Al mismo tiempo, una encuesta realizada por UBS reveló los siguientes desafíos que tienen las familias:

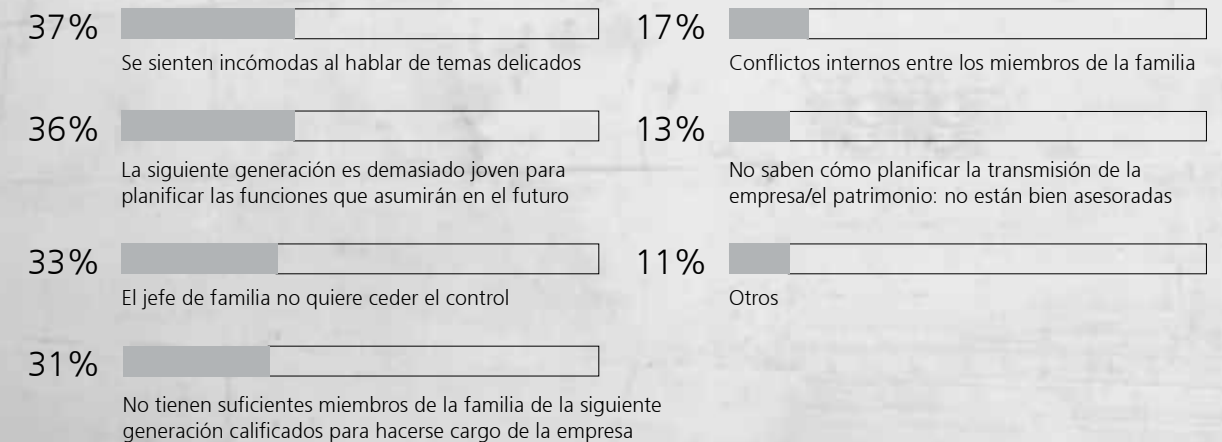


Fig. 1: Desafíos a los que se enfrentan las familias a la hora de planificar la sucesión, *The UBS / Campden Wealth Global Family Office Survey 2019*

Nota: Las cifras pueden no sumar el 100% porque los encuestados pueden seleccionar múltiples opciones

# Manteniendo el rumbo de la familia

¿Es posible que las familias no se desintegren con el tiempo? Nosotros creemos que sí. Y este manual pretende ayudarle a conseguirlo.

No hay duda de que hay mucho por hacer para que su familia y su patrimonio mantengan el rumbo. Pero todo se reduce a algo muy sencillo: que los miembros de la familia de todas las generaciones trabajen juntos para desarrollar y comprometerse con una estrategia familiar exitosa.

“Estrategia” es una palabra muy utilizada, pero a menudo mal entendida. En pocas palabras, es un plan que apunta a alcanzar un objetivo. Así pues, una estrategia familiar es un plan que apunta a consolidar y proteger la familia y su patrimonio durante generaciones. Incluye definiciones, estructuras, políticas y acuerdos centrados en la consecución de esos objetivos. También define a los miembros de la familia y sus valores compartidos, su propósito, su visión y su misión, que a su vez sirven de guía para las funciones que asumirán en la familia. Por otro lado, abarca todo el patrimonio de la familia, como las empresas, los bienes inmuebles, las finanzas y las colecciones, además de las actividades compartidas que tienen como objetivo unir a la familia.

Una estrategia familiar es un plan que apunta a consolidar y proteger la familia y su patrimonio durante generaciones.

UBS Family Advisory

La estrategia familiar empieza a funcionar mucho antes de ponerla en marcha oficialmente. El propio acto de crearla puede unir a la familia. Con las preguntas, discusiones y emociones que surgen en el proceso, los miembros de la familia suelen comprender mejor a sus parientes, los objetivos de cada uno y su lugar en la familia. A partir de ahí, pueden construir sobre estos cimientos y trabajar para preservar y desarrollar sus convicciones.

## Estos son algunos de los resultados que una buena estrategia familiar puede ofrecer:

- Preservar y hacer crecer las finanzas y los intereses empresariales de la familia.
- Prevenir o resolver los conflictos entre los miembros de la familia.
- Unir a la familia.
- Desarrollar el talento de los miembros de la familia.
- Transmitir el patrimonio y las valiosas conexiones sociales y de influencia a la siguiente generación.

# Cómo las familias trabajan juntas

En algunas familias, puede que la empresa familiar sea su principal fuente de riqueza. En otras, a lo mejor la empresa familiar ha desaparecido hace tiempo. Tanto si su familia tiene una empresa como si no, con el tiempo, es probable que su familia crezca, que cambie y se vuelva más compleja. Para que siga siendo exitosa, feliz y unida, es importante centrarse en la “dinámica familiar”, es decir, en la forma en que los miembros de la familia interactúan entre sí.

Pero atender la dinámica familiar es mucho más que hablar de una empresa familiar. Abarca muchos factores, que se reúnen en un modelo llamado “sistema de la empresa familiar”. El modelo se basa en el sistema de la empresa familiar tradicional que se ve habitualmente en la literatura sobre gobernanza familiar, e incluye a todos los miembros de la familia, el patrimonio, las actividades y los derechos de propiedad.



# El sistema de la empresa familiar

¿Qué significan los tres círculos para los miembros de la familia?

## Familia

Son todos los miembros de la familia. Para algunos puede resultar fácil definir quiénes pertenecen a la familia y cuáles son sus derechos y funciones en la empresa familiar. Para otros, puede ser más complicado. En la página 28 del capítulo 2, examinamos esta cuestión con más detalle.

## Propiedad

Se refiere a la propiedad legal de los miembros de la familia sobre los activos de la empresa familiar. Dicha propiedad les da el poder de control —o al menos el poder de influir en las decisiones— dentro de todas o algunas partes de la empresa familiar.

## Emprendimiento familiar

Comprende todo el patrimonio que posee una familia en el cual un miembro de la misma puede desempeñar un papel. Por ejemplo, las familias pueden involucrarse o no en una empresa operativa. Pero pueden participar de muchas otras maneras, como en activos financieros, bienes inmuebles, colecciones o activos reservados para las actividades filantrópicas de la familia.

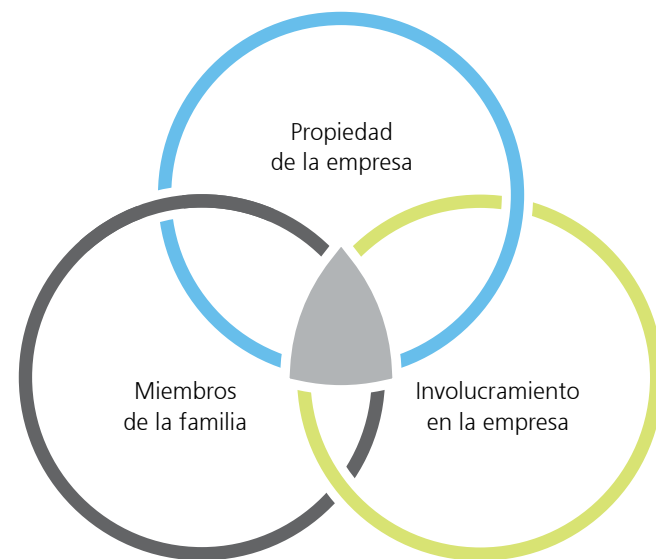
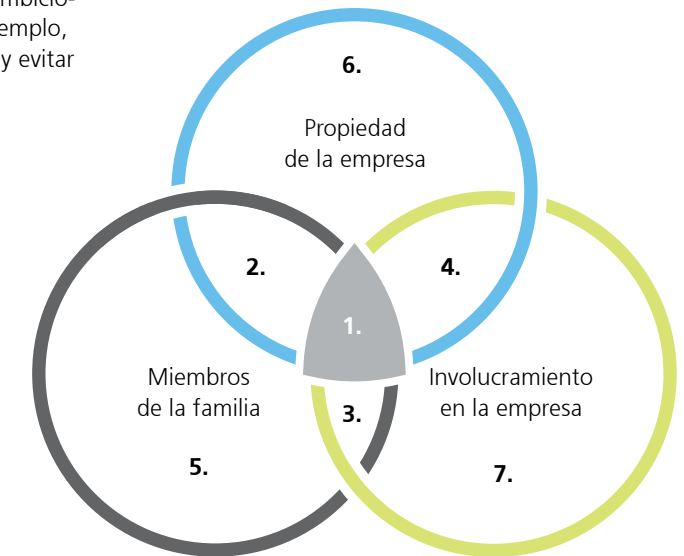
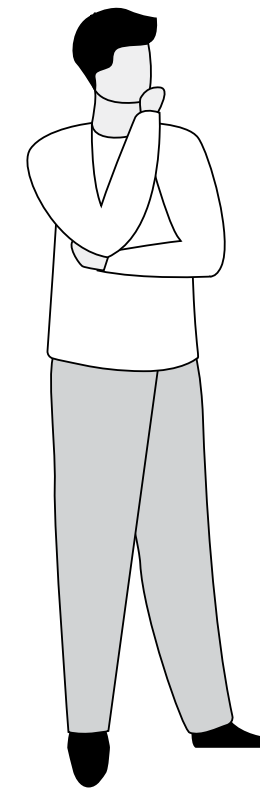


Fig. 2: El sistema de la empresa familiar, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Modelo adaptado basado en Tagiuri y Davis, 1982

# ¿Dónde estoy yo en el sistema de la empresa familiar?

El modelo de sistema de la empresa familiar permite que cada uno sepa dónde está dentro del emprendimiento familiar y qué significa eso para esa persona, por ejemplo, cómo determina la forma de interactuar e influir en el resto de la familia. Además, ayuda a encontrar un equilibrio entre los intereses y las ambiciones de todos los integrantes de la familia (por ejemplo, de los jóvenes que se ven como futuros líderes), y evitar el descontento.



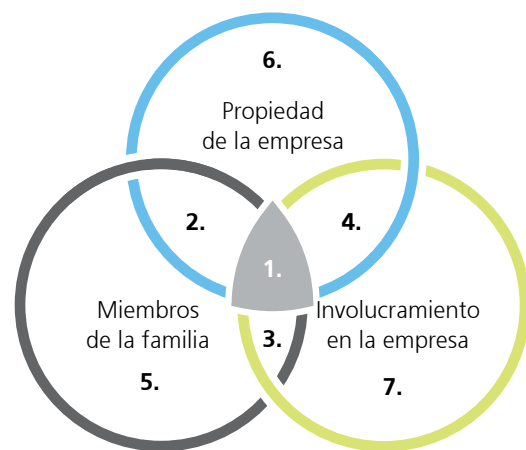
1. La posición central.
2. Miembros de la familia y propietarios del patrimonio de la empresa familiar.
3. Miembros de la familia que no son propietarios de la empresa familiar, pero que participan de su gestión.
4. Personas fuera de la familia que trabajan para la empresa familiar y son propietarios.
5. Miembros de la familia solamente.
6. Propietarios de la empresa solamente.
7. Participación en la empresa solamente.

Fig. 3: El sistema de la empresa familiar, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Modelo adaptado basado en Tagiuri y Davis, 1982



Analicemos cada área:

- 1. La posición central.** Un miembro de la familia en esta posición tendrá control e influencia sobre todo el emprendimiento familiar. Por ejemplo, un miembro de la familia, fundador de la empresa operativa, es accionista mayoritario de la empresa familiar y desempeña un papel ejecutivo en ella.
- 2. Miembros de la familia y propietarios del patrimonio de la empresa familiar.** Se trata de miembros de la familia que son propietarios del patrimonio de la empresa familiar. Por ejemplo, alguien que recibe dividendos de la empresa, pero que no participa de su gestión.
- 3. Miembros de la familia que no son propietarios de la empresa familiar, pero que participan de su gestión.** Estos miembros de la familia trabajan para la empresa familiar, pero no reciben dividendos ni participaciones en los beneficios. Por ejemplo, un miembro de la familia más joven que es empleado de la empresa familiar, pero que aún no es accionista.
- 4. Personas fuera de la familia que trabajan para la empresa familiar y son propietarios.** Pueden ser accionistas no familiares y empleados de una empresa familiar. Por ejemplo, un alto ejecutivo ajeno a la familia que tenga acciones en la empresa familiar.
- 5. Miembros de la familia solamente.** Se trata de miembros de la familia que no trabajan ni poseen activos en la empresa familiar. Por ejemplo, los que son demasiado jóvenes para participar en la empresa familiar o, en algunas familias, los cónyuges.
- 6. Propietarios de la empresa solamente.** Se trata de accionistas no familiares y no empleados de ninguna empresa familiar. Por ejemplo, un director general de la empresa que sigue teniendo un pequeño porcentaje de las acciones.
- 7. Involucramiento en la empresa solamente.** Se trata de empleados no familiares de la empresa familiar que no son propietarios de ninguna parte de la misma. Por ejemplo, un empleado no familiar que trabaja en el family office.



## Los desafíos del cambio

Las empresas familiares siempre están cambiando, especialmente cuando la riqueza pasa de una generación a otra, por ejemplo, cuando los miembros se convierten en adultos y, a su vez, en propietarios o empleados de la empresa familiar. Las comunicaciones y las decisiones también se tornan cada vez más complejas cuando las familias crecen y se incorporan nuevos miembros.

Nosotros en UBS observamos que las empresas familiares se distancian con el tiempo. Para mantener el equilibrio, es importante establecer los procesos de gobernanza adecuados.

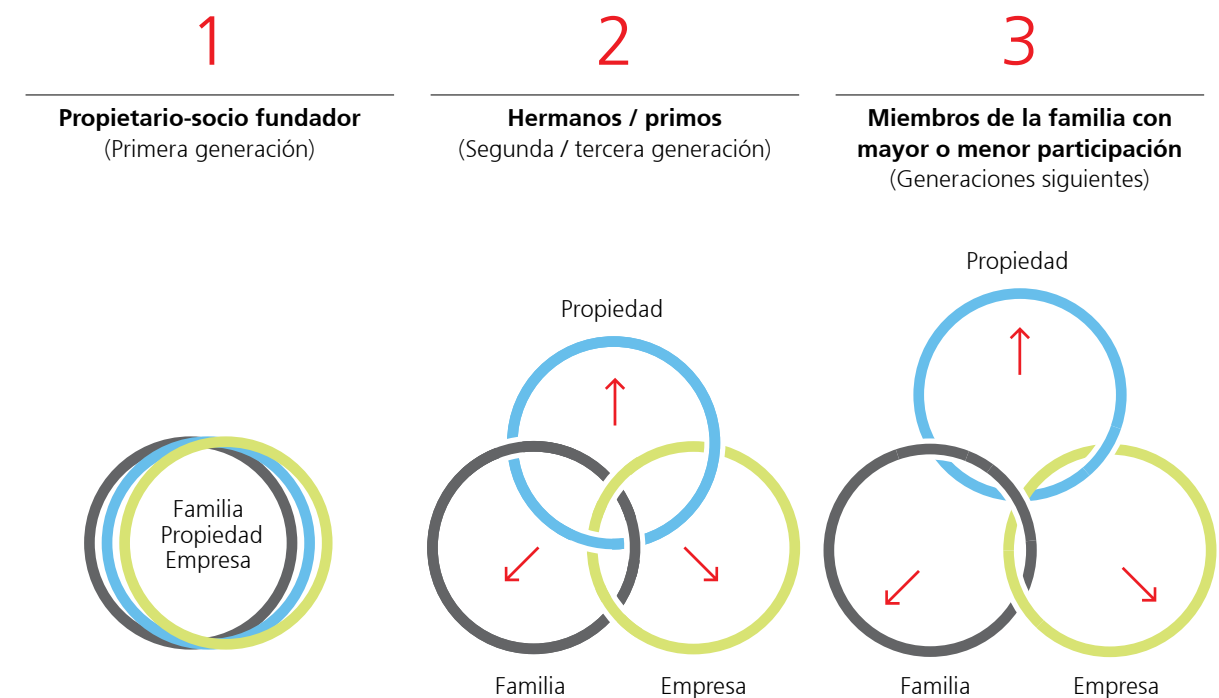


Fig. 4: Sistema de la empresa familiar: Gradual weakening or disruption of inter-family links over generation, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Modelo adaptado basado en Tagiuri y Davis, 1982

### Poder concentrado

En los inicios de las empresas familiares, el fundador de la primera generación suele ser la cabeza de la empresa y la familia, y quien toma las grandes decisiones. Los miembros de la familia también tienden a estar cerca, viviendo en la misma casa o reuniéndose regularmente.

Esta situación puede llevar a todos a creer que entienden a la familia, su negocio y sus objetivos. Si bien esto puede ser cierto, no siempre es así. Incluso en estas primeras etapas, para mantener la paz, las familias suelen evitar discusiones complicadas sobre temas como:

- las funciones que los miembros de la familia asumen o esperan tener en la empresa familiar;
- hacia dónde se dirige la empresa familiar;
- cómo reinvierte la familia el dinero en su negocio o lo reparte entre los miembros de la familia; y
- quién será el propietario de la empresa familiar en el futuro.

Cuanto más tiempo eviten las familias hablar de estos temas, mayor será la amenaza para toda la empresa familiar.

### Cuando las grietas empiezan a aparecer

Como muestra la figura 5, las familias se distancian cuando la riqueza se transfiere entre generaciones. Esto suele deberse a que:

- **Los miembros de la familia tienen prioridades e intereses diferentes**, como ambiciones fuera de la empresa familiar. Por ejemplo, el hijo que la familia espera que sea el futuro director general quizás prefiere una carrera académica en una universidad. O una hija emprendedora podría querer perseguir sus sueños en otro lugar, fuera de la empresa familiar.
- **Las responsabilidades están mal repartidas**, lo que provoca descontento y resentimiento. Por ejemplo, un miembro de la familia puede convertirse

en propietario de la empresa familiar y, como tal, obtener nuevos derechos y poderes para decidir el futuro de la empresa. Sin embargo, esa persona puede carecer de la experiencia y las cualidades necesarias para ejercer ese poder con sabiduría. Tomemos el caso de una niña de 14 años que hereda las acciones de la empresa de sus padres recientemente fallecidos. Al ser tan joven, lo más probable es que un tutor legal tenga que actuar en nombre de ella hasta que cumpla los 18 años. Incluso en ese caso, el resto de los propietarios de la empresa podrían no estar de acuerdo o no sentirse cómodos con este enfoque.

- **Los parientes son distantes, desde el punto de vista emocional y geográfico**, y tienen opiniones, valores, estilos de vida y planes muy diferentes que son difíciles de conciliar. Ya es bastante difícil que los hermanos se pongan de acuerdo en este tipo de asuntos. Pero a medida que la familia incorpora más integrantes, como cónyuges y primos en distintos países, unificarla puede parecer una tarea imposible.

Conocer estos riesgos de antemano puede ayudar a preverlos en su estrategia familiar. Por ejemplo, en la fase de la “primera generación” de su familia, las cuestiones más importantes de su estrategia podrían incluir temas como:

- definir los futuros accionistas de la empresa familiar;
- establecer una gobernanza adecuada para la empresa, como un consejo de administración y procesos formales para la toma de decisiones; y
- definir los futuros líderes de la empresa familiar.

En la fase de las “generaciones posteriores”, la estrategia familiar podría centrarse en cuestiones como:

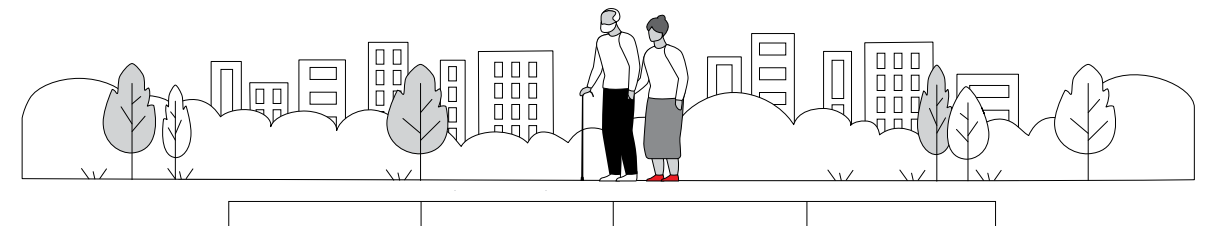
- la gestión de la cartera de inversiones de la familia;
- la compra o venta de acciones de la empresa familiar por parte de los miembros de la familia; y
- la revisión de los valores de la familia y los canales de comunicación.

La estrategia de la familia también puede prepararla para otro gran riesgo que suele pasarse por alto: perder a una persona clave de la empresa familiar. Con la debida formación, un miembro de la familia podría ser el sustituto perfecto. O bien se podría considerar que alguien de fuera de la familia sea más adecuado.

“Nunca entenderás verdaderamente a tus parientes hasta que tengas que compartir una herencia”.

Mark Twain

G1



G2 5 hermanos edad 73-55



G3 16 primos edad 43-17

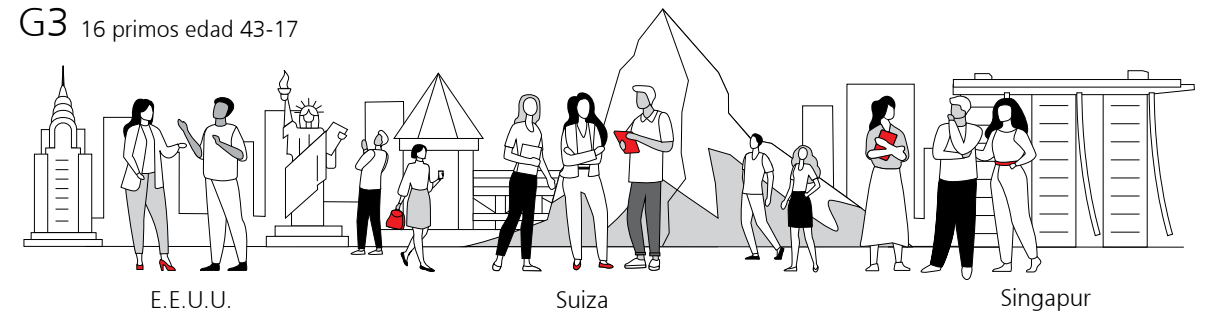


Fig. 5: Ejemplo de árbol genealógico: a medida que la familia crece, los vínculos emocionales, funcionales y geográficos se debilitan, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021.



## Tomar las riendas

En algún momento, toda familia necesita reunirse para discutir y ponerse de acuerdo sobre los pasos a seguir. Cada generación debe centrarse en ciertas áreas:

**Los fundadores de la primera generación** establecen la cultura y los valores de la familia: la fundación de su éxito.

Como empresarios, también deben desarrollar el negocio y planificar quién se hará cargo cuando llegue el momento. Por eso es muy importante que se centren en las futuras funciones de los miembros de la familia, y en quiénes podrían estar en condiciones de desempeñarlas.

**Los hermanos de la segunda generación** deben encontrar la manera de trabajar y decidir juntos, tanto como participantes en los negocios de la familia como futuros propietarios de los activos de la empresa familiar. El éxito de la familia depende de que trabajen con los mismos objetivos y decidan juntos.

**La tercera generación y las siguientes** deben preservar y hacer crecer el patrimonio familiar, unir a la familia en torno a un objetivo común y cultivar el talento de sus miembros de forma que beneficie a todos.

### Caso práctico

#### El ajuste perfecto

El fundador de la marca de moda suiza Chicoree decidió dejar de dirigir el negocio que había construido durante 40 años. Sus dos hijos querían hacerse cargo de la empresa, pero consideraban que aún les faltaba experiencia.

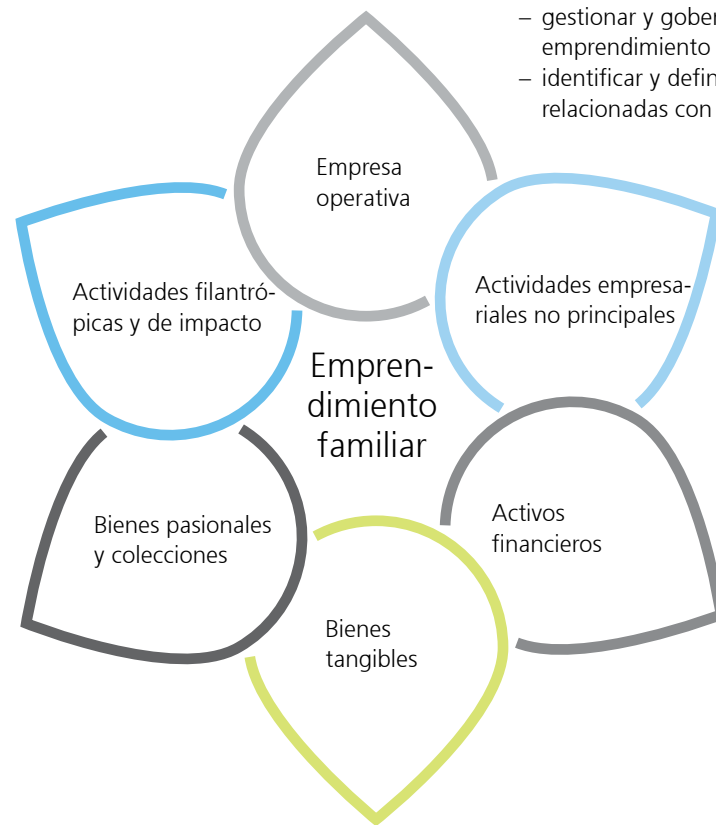
¿La solución? El fundador y sus hijos decidieron emplear temporalmente a un miembro de la alta dirección con experiencia como director general externo de la familia.

De este modo, los hijos tienen tiempo para adquirir conocimientos y experiencia antes de tomar las riendas. Como futuros directores generales conjuntos, los hijos también se beneficiaron de la mentoría de un ejecutivo experimentado.

# El emprendimiento familiar

El emprendimiento familiar suele surgir después de que el negocio familiar haya generado riqueza durante años. Con el tiempo, la familia descubre nuevas fuentes de ingresos y se da cuenta de que su patrimonio no se limita al negocio. A esta altura abarca muchas actividades, intereses y activos diferentes. Y cada uno de ellos define el patrimonio, la identidad y la unidad de la familia.

En la ilustración, los pétalos de la flor representan el emprendimiento familiar. Es posible que no identifique todos los pétalos como parte de su propia empresa familiar, y que algunos sean más o menos importantes.



Por ejemplo, si su familia es propietaria de una gran empresa operativa, esa empresa podría representar la mayor parte de los activos de su emprendimiento familiar. Pero si su familia ha vendido su negocio, los activos financieros conjuntos podrían ser uno de los pétalos principales.

Cada pétalo puede sobrevivir de una generación a la siguiente. Pero para prosperar de verdad, la familia debe:

- crear una visión y una misión que abarquen todas las actividades del emprendimiento familiar;
- gestionar y gobernar adecuadamente cada área del emprendimiento familiar; e
- identificar y definir las funciones en las actividades relacionadas con cada pétalo.

Fig. 6: La flor del emprendimiento familiar: elementos del patrimonio familiar, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Modelo adaptado y basado en John A. Davis, 2013.

## Análisis de cada pétalo

Para crear una estrategia de emprendimiento familiar, es fundamental tener en cuenta todos los aspectos de las actividades de la familia, incluyendo cómo empezaron, cómo encajan entre sí y cómo habría que gestionarlas y gobernarlas. Seguramente descubra que este proceso acerca a la familia y le permite trabajar en conjunto con mayor eficacia.

Echemos un vistazo a cada pétalo:

### Empresa operativa

Se trata de la empresa de propiedad y control familiar. Es probable que sea la fuente principal del patrimonio financiero de su familia —o al menos la original. Las familias suelen estar vinculadas a sus empresas durante décadas e incluso siglos. Por ello, sus miembros tienen fuertes lazos emocionales con sus empresas, que a su vez suelen configurar la identidad de la familia.

### Actividades empresariales no principales

A lo largo de los años, su familia quizá haya creado o invertido en otros negocios. Puede que no sean las mayores fuentes de riqueza de su familia. Sin embargo, siguen jugando un papel importante en la formación de la identidad de su familia. Es posible que también haya inversiones estratégicas que contribuyan a las finanzas de la familia y requieran de su participación (por ejemplo, un porcentaje en una inversión de capital privado en la que la familia forme parte del consejo de administración).

### Activos financieros

Suelen ser los activos líquidos de la familia (activos que están disponibles en efectivo o que se convierten en efectivo fácilmente) y las carteras de inversión. Para cuidar estos activos, algunas veces las familias crean un family office. La familia puede formar y preparar a los miembros más jóvenes que colaboran en el family office para convertirlos en los futuros responsables de la family office o de la empresa familiar en su conjunto.

### Bienes tangibles

Suelen ser activos valiosos, como casas familiares, coches, yates y joyas. A veces tienen derechos reales y aparentes para que los miembros de la familia puedan acceder a ellos y utilizarlos.

### Bienes pasionales y colecciones

A medida que las familias se enriquecen, suelen adquirir objetos de afecto que, con el tiempo, a veces se convierten en colecciones de arte, automóviles antiguos y vino.

### Actividades filantrópicas y de impacto

Las familias suelen implicarse en obras que retribuyen a la comunidad y al planeta. Esto les permite utilizar sus finanzas para hacer el bien. Por otro lado, la colaboración de los parientes de distintas generaciones en proyectos filantrópicos permite que los miembros de la familia confluyan en torno a valores compartidos. También es una buena manera de introducir a la siguiente generación en las aptitudes de liderazgo en áreas como la gestión de proyectos y la toma de decisiones.

## ¿Desea cerrar el negocio?

A veces, las familias venden los negocios que las llevaron al éxito financiero. Hay muchas razones para ello. Por ejemplo, puede ser la mejor manera de poner fin a años de peleas familiares, conflictos emocionales y batallas legales. Estos problemas pueden hacer que las empresas familiares dejen de ser competitivas, se devalúen o quiebren. Y peor aún, pueden destruir las relaciones familiares.

Pero puede haber razones positivas para vender la empresa familiar. Por ejemplo, la familia puede ser muy unida y estar en armonía, y lo que se desea es que siga así. La venta de la empresa podría servir para mantener el patrimonio familiar y garantizar que todos reciban el porcentaje que les corresponde del dinero. O explorar nuevas empresas puede ser una opción atractiva para hacer crecer el patrimonio familiar. Más adelante analizaremos con más detalle algunas de estas razones.



“Las empresas van y vienen, pero las familias empresarias pueden durar generaciones.”

Dr. John A. Davis

Asesor de empresas familiares

# Pasos para armar la estrategia de su familia

Ya hemos visto qué es el patrimonio familiar, cómo evolucionan las familias y por qué son tan importantes las estrategias familiares. ¿Cuáles son los ingredientes de una buena estrategia familiar? Esta guía le ofrece lo que necesita saber. Pero primero, un resumen de lo que implica.

## Encuentre respuestas para las preguntas de su familia

Pregúnteles a los miembros de su familia sobre cuestiones como la estructura de la familia y sus objetivos y funciones dentro de ella. Normalmente obtendrá las respuestas que necesita a través de conversaciones, entrevistas y talleres moderados. Un buen punto de partida es utilizar la guía práctica que acompaña a este manual y reflexionar sobre su propia situación.

## Contrate a un asesor familiar

Un asesor familiar con experiencia comprenderá todos los aspectos importantes de la creación de una estrategia y gobernanza familiares. Es independiente de la situación de su familia, pero habrá trabajado con muchas otras familias. Puede aportar ideas valiosas, ayudarle a evitar los escollos que surjan en el camino y guiarle en cada paso que de.

## Documente su estrategia en un "protocolo familiar" (o "constitución familiar")

Se trata de un documento escrito moralmente vinculante que establece la estrategia y la gobernanza de su familia. Sus temas suelen incluir:

- cuáles son los valores compartidos y las convicciones de la familia;
- cómo define la familia su propia empresa;
- quién es el propietario del patrimonio familiar y los principios que rigen esa propiedad;
- cómo deberían participar los miembros de la familia en la empresa familiar (por ejemplo, los principios de trabajo en la empresa, en el family office o en la fundación de beneficencia);
- quién decide sobre los negocios, el patrimonio o los asuntos relacionados con la familia y cómo se toman estas decisiones;
- cómo cultiva la familia el talento de sus miembros; y
- qué actividades conjuntas podrían mejorar la comunicación y la armonía entre las generaciones.

## Establezca órganos de gobierno

Para dar vida a su estrategia familiar, deberá crear uno o varios órganos de gobierno para la toma de decisiones, como una asamblea familiar, un consejo de familia y otros consejos consultivos. A medida que defina su estrategia familiar, descubrirá qué órganos son los que necesita su familia.

## Formalice contratos y acuerdos

Para que las disposiciones de su protocolo familiar sean válidas, quizá deba añadir algunas de ellas a acuerdos, contratos y convenios legalmente vinculantes ya existentes o nuevos, como cartas de última voluntad, fideicomisos, testamentos y acuerdos legales de accionistas.

## Revise todo con regularidad

Las familias cambian. Se incorporan nuevos miembros a la familia, otros se marchan y las generaciones más jóvenes pronto alcanzan la edad suficiente para dirigir áreas del emprendimiento familiar. En consecuencia, es necesario revisar periódicamente todos los aspectos de su estrategia familiar, su protocolo y sus acuerdos legales.

¿Con qué frecuencia? Cuando el emprendimiento familiar es relativamente estable, puede bastar con una revisión cada cinco o diez años. Pero si su familia está atravesando un cambio importante, como la transferencia de su patrimonio, es aconsejable revisarla con más regularidad.

Tenga en cuenta que cada nueva generación aborda los asuntos familiares desde una nueva perspectiva. Eso significa que, cuando se incorporen, tendrá que establecer una nueva estrategia. De este modo, se asegurará de que puedan seguir adelante, libres de las limitaciones del pasado familiar.

Ahora que conoce mejor a su familia, su patrimonio y lo que supone crear una estrategia familiar, es el momento de ponerlo todo en marcha. Hay mucho que hacer. Pero no deje que la tarea le abrume. Se puede hacer si divide todo en trozos pequeños.

Esta guía hace lo mismo, divide el trabajo en tres pasos:

1. **Definir.** Definir su familia y sus valores, propósito, visión, misión, objetivos y funciones.
2. **Establecer.** Establecer la gobernanza para asegurar que su estrategia familiar tenga éxito.
3. **Evolucionar.** Revisar y perfeccionar la estrategia a medida que su familia cambia con el tiempo.

¿Preparado? Comencemos...

## Pasos de la estrategia familiar

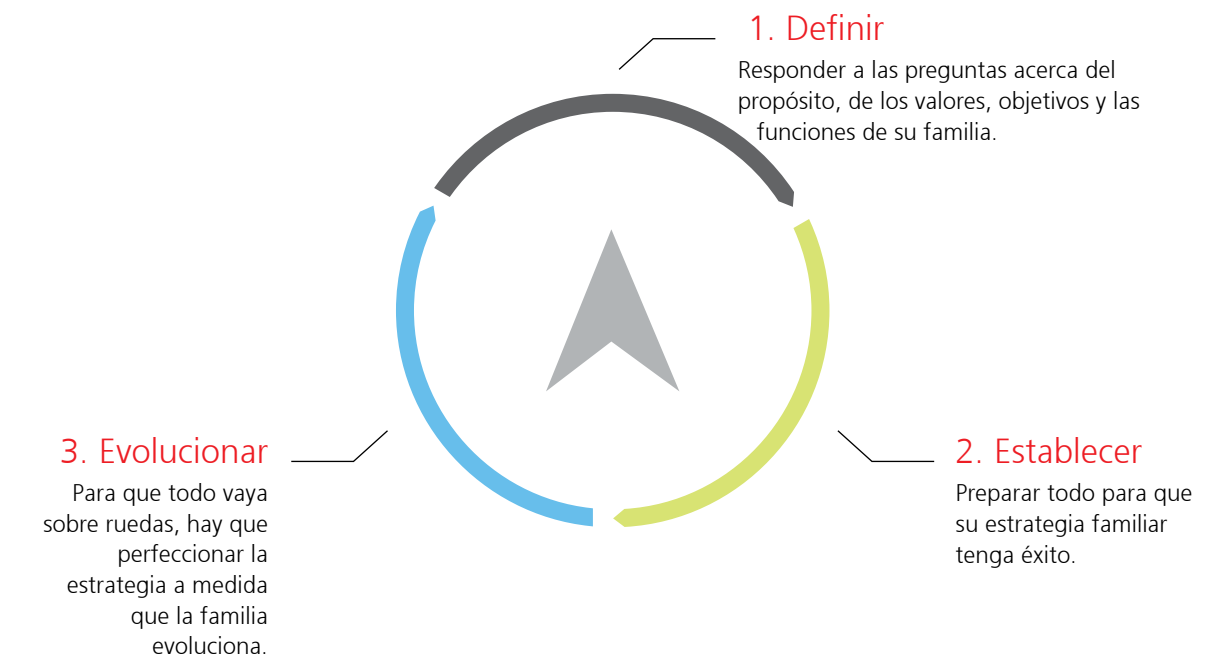


Fig. 7: Pasos de la estrategia familiar, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021

Parte 2

# Definir

Descubrir las convicciones de su familia



- 28** Definir la familia
- 30** Valores, propósito, visión y misión de la familia
- 34** Conectar los objetivos de vida y los objetivos familiares
- 36** Lealtad versus salida
- 38** Gestión del patrimonio tras la venta de la empresa familiar

# Definir la familia

El primer paso en la creación de cualquier estrategia es determinar exactamente a qué se enfrenta. Deberá empezar por lo básico y definir quién es su familia y cuáles son sus convicciones.



¿Quién pertenece a la “familia”?

¿Qué convicciones tiene la familia?

¿Cómo encajan los objetivos individuales de los miembros con los objetivos generales de la familia?

¿Tiene la familia un camino común hacia el futuro?

El primer paso en la creación de cualquier estrategia es determinar exactamente a qué se enfrenta. Deberá empezar por lo básico y definir quién es su familia y cuáles son sus convicciones.

Entonces, ¿quién es “familia” (a veces llamado el “círculo íntimo”)? Esta pregunta es una de las más importantes y potencialmente una de las más delicadas para hacer. Las personas que se consideran familia —incluyendo sus funciones, responsabilidades y privilegios— varían enormemente según las culturas y las familias.

Algunas familias solo incluyen a sus parientes consanguíneos directos. Otras incluyen a los cónyuges, los hijos adoptivos y las parejas. Su familia tendrá que ponerse de acuerdo sobre lo que significa “familia” dentro del emprendimiento familiar. Porque la forma de definirla afecta a los derechos, privilegios y responsabilidades de las personas:

**Los derechos** de un miembro de la familia pueden referirse a la posesión de acciones en la empresa familiar o a un porcentaje del patrimonio privado; la toma de decisiones estratégicas para la empresa; la participación en un órgano de gobierno con capacidad de decisión.



**Los privilegios** pueden referirse a los dividendos; las oportunidades de trabajar en la empresa familiar; el acceso a la educación; el acceso a la financiación de nuevos negocios fuera de la empresa familiar.

**Las responsabilidades** se refieren al cuidado del patrimonio familiar; respaldar y robustecer la familia como miembro de los órganos de gobierno, como el consejo de familia.

Cada definición de “familia” tiene sus pros y sus contras. Por ejemplo, una definición amplia de familia le permite incorporar más talento valioso a su círculo íntimo. Pero también puede significar que haya más personas tomando decisiones y expresando opiniones, y a su vez, más oportunidades de tener desacuerdos.

Así que tómese su tiempo para explorar, discutir y ponerse de acuerdo en:

- quién pertenece a su familia;
- los derechos, privilegios y responsabilidades de cada miembro de la familia; y
- las ventajas y desventajas de tener una definición de familia más inclusiva o solo consanguínea.

## Caso práctico

### La sangre no siempre es más espesa que el agua

El director de una importante empresa japonesa nombró a su yerno director general tras ver su determinación para incorporarse a la empresa y llevarla hacia el futuro. Fue una jugada astuta. Porque bajo el liderazgo de 30 años del yerno, los activos netos de la empresa crecieron 20 veces, mientras que el patrimonio familiar se multiplicó por 300.

Hoy, el yerno dice que no tenía una gran visión o estrategia en mente cuando empezó. Pero en esos primeros momentos, su suegro le dijo algo que lo motivó a triunfar: “Haz lo que creas más conveniente. Pero asume toda la responsabilidad por ello”.

Al oír estas palabras, y sabiendo que se había ganado la confianza de su suegro, el yerno tuvo la confianza que necesitaba para llevar el negocio a nuevas alturas. Además, el suegro lo adoptó legalmente en la familia, algo muy especial.



# Valores, propósito, visión y misión de la familia

Los valores, propósito, visión y misión de su familia son las cuatro premisas sobre las que construirá su estrategia familiar. Definen la identidad de su familia; el pasado, el presente y el futuro; todas sus convicciones y todo lo que pretende conseguir. Por tanto deberá incluirlas en cada pétalo de la "flor" de su emprendimiento familiar.

Hablar de estos temas con su familia será una experiencia fascinante y reveladora. Las familias suelen disfrutar redescubriendo su historia, por ejemplo, dibujando cronologías de los acontecimientos familiares más importantes. Sin embargo, a medida que las conversaciones destapan sentimientos y puntos de vista no expresados previamente, el proceso también puede resultar un desafío. Pero el esfuerzo merece la pena. El hecho de que todos entiendan y estén de acuerdo con los principios será el pasaporte de su familia al éxito, la riqueza y la unidad duraderas.

Analicemos cada uno de ellos.

## Valores

- ¿Qué es importante para nosotros?
- ¿Cuáles son nuestras convicciones?
- ¿Qué queremos que sientan los demás por nosotros?

Los valores son los principios que guían a cada miembro de la familia. Pueden añejarse como un buen vino y contribuir a un legado familiar de valor incalculable a lo largo del tiempo. Los miembros de la familia también pueden aplicar sus valores en otras partes de la empresa familiar, como las estrategias de una oficina familiar, las inversiones, la filantropía e incluso a la hora de decidir qué obras de arte comprar.

Pero primero es necesario que comprenda los diferentes valores que tienen los miembros de la familia y por qué. Esto le ayudará a reconocer por qué los miembros de la familia se relacionan entre sí de cierta manera. Partiendo de ahí, todos los miembros de la familia deberían discutir y ponerse de acuerdo sobre un conjunto de valores compartidos. Estos valores dictarán la forma de definir el propósito, la visión y la misión de la familia. Una buena manera de empezar a definir y acordar los valores es utilizar las "tarjetas de valores", que encontrará en la guía práctica adjunta. Las tarjetas contienen una serie de valores que los miembros de la familia pueden elegir. A continuación, filtre los valores por las tarjetas más elegidas y cree una lista para que su familia la discuta y apruebe.

Cuando se halla llegado a un acuerdo, deberá documentar los valores en una "declaración de valores familiares". Esta declaración suele figurar al principio del documento del protocolo familiar.

Este es un ejemplo de declaración de valores familiares:

Nuestra familia basa sus acciones en valores familiares fuertes y compartidos entre todos. Nuestra familia es nuestro activo más importante. Nos alentamos unos a otros a contribuir de la manera que sea para defender los valores de la familia. Cada uno de nosotros es responsable de transmitir nuestros valores y tradiciones a las generaciones futuras.

**Somos honestos y tenemos los pies sobre la tierra** Estamos orgullosos de lo que hemos conseguido, pero nunca daremos por sentado que hemos sido afortunados en lo económico. Al ser humildes, nos mantendremos alertas, encontraremos las oportunidades adecuadas y tendremos la actitud correcta hacia nuestros clientes y otros socios comerciales o comunitarios.

**Trabajamos duro** Nuestros antepasados no habrían podido sentar las bases de nuestra prosperidad actual si no se hubieran dedicado a sus obligaciones laborales y dado prioridad. El trabajo duro es la piedra angular para crecer y desarrollarse continuamente, tanto nosotros como nuestro negocio. Esperamos que todos los miembros de la familia sean responsables y económicamente autosuficientes.



Su familia debe plantearse cómo reaccionará si sus miembros no respetan los valores. A menudo, las familias se dan cuenta de la importancia de sus valores cuando aprenden las consecuencias de no cumplirlos.

## Dar vida a los valores

Los valores familiares pueden cobrar vida propia. De hecho, las familias suelen comprobar que los valores de la generación fundadora siguen guiando sus actividades y decisiones en la actualidad. Por ejemplo, un valor como el "trabajo duro" puede significar también "poner la empresa en primer lugar". Por tanto, podría determinar todo lo que hace la familia, desde cuándo se van de vacaciones hasta dónde eligen trabajar y vivir. Para estas familias, la empresa familiar lo es todo.

Todos deben comprender y estar de acuerdo con los valores pactados y comprometerse con ellos en todos los aspectos de sus vidas. Con demasiada frecuencia vemos declaraciones de valores llenas de buenas intenciones, pero los miembros de la familia no los ponen en práctica, por ejemplo, en sus acciones, decisiones, prácticas empresariales y compromisos sociales.





## Propósito

- ¿Por qué nos involucramos en nuestro negocio o buscamos seguir involucrándonos en él?
- ¿Qué queremos conseguir con nuestro patrimonio?
- ¿Qué queremos conseguir para la familia con nuestras actividades?
- ¿Qué objetivos importantes queremos perseguir? (Por ejemplo, sociales o medioambientales)

El propósito de su familia proviene de sus valores. Es la chispa que enciende el fuego en su familia para hacer lo que sea que haga y lo que inspira a todos a ser la mejor versión de sí mismos.

Para que su propósito sea útil y significativo, escríbalo en una frase completa y honesta, no como un eslogan pegadizo. Y no se sorprenda si su familia no se pone de acuerdo con las palabras durante un tiempo. Eso es bueno. Porque significa que todos están involucrados, comprometidos y entusiasmados por hacerlo bien.

He aquí algunos ejemplos de declaración de propósito familiar:

### Mantener a la familia unida

Invertir en todo lo que es preciado para la familia de forma que beneficie a todos y la mantenga unida.

### Mantener el patrimonio familiar

Garantizar que los miembros más jóvenes de la familia disfruten de oportunidades para vivir cómodamente, preservando al mismo tiempo un patrimonio suficiente para mantener a la familia en el futuro.

### Financiar a los nuevos emprendedores

El patrimonio y las actividades de la familia pueden poner en marcha las iniciativas empresariales de la siguiente generación, dándoles la oportunidad de aprender, contribuir a las finanzas de la familia y beneficiar a la sociedad en general.

### Hacer del mundo un lugar mejor

Utilizar el patrimonio, el talento y la influencia de la familia para mejorar la vida de las personas y del planeta.



## Visión

- ¿Dónde queremos que esté nuestro emprendimiento familiar dentro de cinco años?
- ¿Cómo debería nuestro patrimonio apoyar al mundo que nos rodea?
- ¿Qué imagen deberían tener de nuestra familia los socios, los empleados y el público?

Su visión es la idea que tiene su familia de dónde quiere estar dentro de, por ejemplo, cinco o diez años. Su visión debe abarcar:

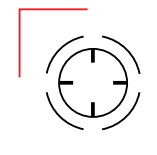
- **los objetivos de su familia:** ¿qué objetivos quieren alcanzar juntos y cuál es su plazo para conseguirlos?
- **el impacto de su familia:** ¿cómo desea su familia utilizar su patrimonio y qué objetivos espera alcanzar con él?
- **las prioridades de su familia:** ¿su familia dará prioridad a las necesidades de la empresa o a las de la familia, o equilibrará ambas?
- **el legado de su familia:** ¿qué legado desea dejar su familia a las futuras generaciones, a los empleados y a la comunidad?

Responder a estas preguntas le ayudará a redactar la “declaración de visión” de su familia. Por ejemplo:

### Nuestra meta es ser:

- una familia fuerte y unida que fomenta el respeto y la unión, se esfuerza por alcanzar la excelencia en los negocios, que desarrolla sus talentos y es considerada un modelo positivo en la sociedad.
- un holding familiar dinámico, duradero y exitoso, comparado con nuestros tres mayores competidores nacionales. La empresa añadirá valor a nuestras filiales y desarrollará la excelencia en la gestión de los miembros de la familia que trabajan en ella y de otras personas que emplea. De este modo, creará una plataforma estable y creciente para proporcionar a los miembros de la familia suficiente seguridad financiera.

Una vez que conozca la visión de su familia, podrá crear una estrategia para alcanzarla. De nuevo, tendrá que debatir y ponerse de acuerdo sobre su visión con los miembros de su familia. Esto puede llevar tiempo, porque las distintas generaciones seguramente tendrán perspectivas diferentes. Pero merece la pena hacerlo, sobre todo para la siguiente generación, ya que será la que lleve a la familia hacia el futuro.



## Misión

- ¿Qué pasos o hitos clave debemos conseguir para alcanzar nuestra visión?
- ¿Qué recursos necesitamos desplegar para lograr nuestra misión?
- ¿De qué manera definirán los miembros de mi familia las prioridades para lograr nuestra misión?

La misión de su familia describe lo que esta debe hacer para alcanzar su visión. La deberá expresar en tres a cinco frases dentro de una “declaración de misión”.

Por ejemplo:

“Trabajamos juntos para hacer crecer el patrimonio familiar de modo que las futuras generaciones de la familia puedan seguir disfrutando de los mismos privilegios que nosotros.

Valoramos las relaciones familiares sólidas y basamos nuestro comportamiento en el respeto y el apoyo mutuos.

Con el fin de garantizar la seguridad y el bienestar de los miembros de la familia, planificamos cuidadosamente y actuamos en consecuencia en lo atinente al liderazgo, aprendizaje continuo y comunicación. Siempre antepone los beneficios colectivos de toda la familia a los intereses personales de cada uno de sus miembros”.

## Comunicación es importante

Una buena manera de deliberar y ponerse de acuerdo en los valores, el propósito, la visión y la misión es que los miembros de la familia se reúnan en una serie de sesiones. Se recomienda contar con la participación de un asesor familiar externo de confianza pero neutral —y, por qué no, un equipo de asesores si los asuntos son complejos— para que dirija las sesiones. Pueden ayudarle a ver las cosas con más claridad, a dar sentido a los diferentes puntos de vista de los miembros de la familia y a poner en palabras sus conclusiones.

Si la familia es muy compleja o está geográficamente dispersa, se puede considerar la posibilidad de pedir a grupos de familiares o ramas de la familia que analicen y preparen sus propias declaraciones de valores, propósito, visión y misión. A continuación, se debaten esas declaraciones en una reunión familiar para luego utilizarlas en sus declaraciones finales.

Una vez acordadas, conviene incluir las declaraciones en su documento de protocolo familiar.

# Conectar los objetivos de vida y los objetivos familiares

Cualesquiera que sean los valores que su familia lleva en el corazón, unas finanzas sanas garantizarán que sus miembros puedan vivir cómodamente y contribuir al éxito de la familia. En general, vemos que los planes de riqueza financiera en las familias se dividen en tres categorías:

1. Mantener el estilo de vida
2. Preservar y crecer el patrimonio familiar a lo largo de las generaciones
3. Influir positivamente en la sociedad

Los objetivos de su familia en cada área determinarán la forma de estructurar el patrimonio. Los objetivos influirán en dónde invertir para hacer crecer las finanzas de la familia, y durante cuánto tiempo. Y no solo para toda la familia.

Para elaborar una estrategia de gestión del patrimonio familiar, cada uno de los miembros de la familia debe hacerse preguntas como las siguientes:

- ¿Qué estilo de vida me gustaría y cuánto me costaría?
- ¿Qué objetivos me gustaría que mis finanzas me ayuden a conseguir?
- ¿Qué control me gustaría tener sobre mis inversiones?
- ¿Cómo me gustaría transferir mi patrimonio a la siguiente generación?

## Confianza financiera

Responder a este tipo de preguntas financieras puede parecer abrumador al principio. Por eso, vale la pena que los miembros de la familia adquieran su “confianza financiera” desde el principio. ¿Por qué? Porque la confianza financiera significa sentirse bien a la hora de sacar el máximo partido a sus finanzas. Nosotros en UBS creemos que la confianza financiera implica tres cosas:

1. **Conciencia:** saber cómo sus finanzas, objetivos, creencias, decisiones y acciones pueden interactuar y afectar a su vida.
2. **Conocimiento:** comprender los temas financieros — en la teoría y en la práctica— para ayudarle a decidir qué es lo mejor para su dinero.
3. **Confianza:** confiar en que los asesores financieros velan por sus intereses.

Los miembros de la familia que desarrollan su confianza financiera pueden ayudar a guiar el patrimonio de toda la familia, especialmente a la hora de invertir.

Para obtener más información, consulte la publicación de UBS, *Taking action – My financial confidence workbook*.

## Objetivos, planes y niveles de gasto

Tener suficiente dinero para mantener el estilo de vida no suele ser un problema para las personas adineradas. Pero sigue siendo importante asegurarse de que hay suficiente dinero para que la familia logre sus objetivos a lo largo de la vida. Por ello, las familias deben definir objetivos para cada generación. Por ejemplo, una estrategia patrimonial podría apoyar económicamente a los nietos hasta que terminen sus estudios.

Invertir para hacer crecer el patrimonio familiar requiere que todos se comprometan y estén de acuerdo con los planes. Esto significa que todos deben sentirse cómodos con los riesgos de las inversiones y contentos de gastar dentro de ciertos límites. Además, las familias deben invertir con cuidado, sobre todo si se proponen generar ingresos para las generaciones futuras.

Una buena estrategia identificará un nivel de gasto sostenible para todos los miembros de la familia. Permitirá que cada uno financie su estilo de vida, al tiempo que preserva y hace crecer las finanzas de la familia para el futuro. Ahí es donde entra en juego la inversión. La forma de invertir de la familia depende de temas como la situación, las necesidades, los valores, los objetivos y la tolerancia al riesgo de la familia. Todo ello determinará la estrategia de inversión y puede influir en otros ámbitos de la empresa familiar, como su labor filantrópica.

Para obtener más información sobre la inversión en empresas familiares, consulte la publicación de UBS, *Family Investment Compass*.

## ¿Cuánto vale realmente el dinero?

Hay que tener en cuenta el riesgo de “inflación familiar”, es decir, cuando la familia gasta más dinero del que pueden generar sus inversiones o negocios. Puede que eso no ocurra ahora mismo. Pero, ¿y si la familia crece? Eso significa que hay más personas que necesitan dinero para mantener su estilo de vida y el riesgo de que sus inversiones no sigan el ritmo de sus gastos.

En resumen, las familias necesitan un rendimiento relativamente constante y alto de sus inversiones. También necesitan establecer límites de gasto para sus miembros, que la familia también puede ajustar para adaptarse a los cambios en los rendimientos de las inversiones. Las herramientas para conseguir esto incluyen una estrategia familiar sólida, principios en torno al gasto y el consumo de los activos familiares y una declaración de política de inversión.

# Lealtad versus salida

En algún momento, toda familia llega a una encrucijada y se pregunta qué camino debe tomar.

¿Necesita la empresa familiar nuevos líderes de la siguiente generación? ¿O debe seguir en el mismo camino? Sus integrantes también pueden preguntarse: ¿soy feliz trabajando en la empresa familiar? ¿Quiero seguir siendo dueño del patrimonio familiar? ¿O debería explorar oportunidades en otra parte? Y si lo hago, ¿de qué forma puede afectar eso la relación con mi familia?

Estas preguntas son más frecuentes a medida que la familia crece y las perspectivas de las personas cambian. Estas situaciones pueden causar problemas, especialmente si las perspectivas de los miembros de la familia no coinciden con los valores, el propósito, la visión y la misión de la familia.

Entre las razones para salir de la empresa familiar se encuentran:

- diferentes puntos de vista sobre cómo la familia distribuye sus activos;
- personas distanciadas de la familia debido a sus diferentes puntos de vista y estilos de vida;
- la sensación de que desconectarse de la familia proporcionará más oportunidades para alcanzar objetivos personales;
- los valores de las personas difieren del objetivo general de la familia; y
- la falta de oportunidades para involucrarse; por ejemplo, la generación fundadora no está dispuesta a dar a la siguiente la oportunidad de liderar.

Cuando surgen este tipo de desafíos, la familia, o sus miembros, deben decidir si “permanecen leales” a la empresa familiar o si es hora de una “salida”.

## Irse: seguir adelante sin quemar las naves

Puede haber ocasiones en las que la única opción sensata sea que un miembro o rama de la familia abandone la empresa familiar. Volvamos a la metáfora del “árbol”. El tronco es la fuente original del patrimonio familiar, de la cual ha crecido el resto del árbol. Y las ramas y las hojas son los nuevos miembros, actividades e intereses de la familia.

A menos que el árbol tenga raíces en tierra firme y se lo cuide con esmero, esas ramas podrían marchitarse o crecer sin control. Aunque la empresa haya sido el sustento de la familia y la haya mantenido unida, también podría ser lo que la termina separando.

Por más triste que sea, a veces es mejor separarse que arriesgarse a una lucha que lo destruya todo. De hecho, la salida puede ser la mejor manera de preservar el patrimonio que la familia ha construido durante generaciones. Así, por ejemplo, una familia puede vender su empresa. De este modo, la empresa continúa, dirigida por personas ajenas a la familia. La familia puede continuar, redistribuyendo la riqueza y conservando la unidad que las batallas legales podrían haber eliminado.

## Formas de salir

Hay muchas formas de salir de la empresa familiar y muchas soluciones diferentes para los problemas que puedan surgir. Sea cual sea la que le parezca adecuada a su familia, es esencial que no se precipite. Mire antes de dar el salto. Considere los pros y los contras de cada opción. Hable de ellas con otros miembros de su familia. Y pida consejo a un experto si lo necesita. Estas son algunas de las opciones:

### 1 Elegir a los líderes de la empresa entre los miembros de la familia

Si un director de la empresa familiar abandona la compañía, considere la posibilidad de sustituirlo por personas de la siguiente generación. Esto puede ayudar a clarificar las funciones de todos y mantener a la familia fiel a sus valores, su propósito, misión y visión. Pero no cometa el error de darle al nuevo director trabajo de por vida. Asegúrese de que entienda su función y sus responsabilidades, y que debe alcanzar ciertos objetivos para mantener su puesto. Para que esta opción funcione, necesitará un miembro de la familia de la siguiente generación con los conocimientos, la experiencia y el perfil necesarios para ocupar el lugar del líder anterior. Así que, dentro de su estrategia y protocolo familiar, podría crear un plan de sucesión de liderazgo y un programa de desarrollo para las generaciones más jóvenes.

### 2 Dividir el patrimonio

Si su familia busca preservar y hacer crecer su patrimonio a través de las inversiones, puede que no sea prudente dividirlos entre los miembros de la familia. Pero si las discusiones están destruyendo a la familia, esa podría ser la opción más sabia. Dividir activos como si fueran propiedades es más difícil porque su valor no es tan fácil de convertir en dinero en efectivo, y las emociones de las personas suelen estar ligadas a bienes como el hogar familiar. Separar los activos de una empresa en funcionamiento puede ser aún más complejo, poniendo en riesgo su posición en el mercado y su competitividad.

### 3 Comprar la parte de un familiar

El resto de los miembros de la familia pueden comprar la parte del que se quiera ir. Por ejemplo, pueden comprar sus acciones del negocio familiar u de otras partes de la empresa familiar. Un “acuerdo de accionistas” establece las normas para la compra y venta de acciones dentro del grupo de accionistas de la familia. Es importante acordar estas normas lo antes posible, antes de que la familia empiece a discrepar. Para más información, consulte la parte 3, Principios de propiedad y acuerdos legales, en la página 50.

### 4 Separarse de la empresa familiar

Gran parte de la herencia, las historias, los valores y las emociones que comparte una familia están ligados a su empresa. Por eso, dejar esa empresa es un punto de inflexión importante. Es natural que los que quieren irse sientan que han traicionado a sus predecesores. Pero, de nuevo, si la familia no puede encontrar puntos en común, la venta de toda la empresa o de parte de ella podría ser la única opción sensata y práctica.

En ese sentido, la familia ha tenido éxito, no ha fracasado. Porque a la hora de la verdad, la familia se unió para proteger la mayor parte posible de su patrimonio, sin malgastarlo en interminables batallas legales y emocionales.

Dejar la empresa familiar con una parte de sus ganancias también puede ofrecer a un miembro de la familia la oportunidad de iniciar su propio emprendimiento. Y ese negocio podría incluso contribuir al patrimonio de la familia con el tiempo.

# Gestión del patrimonio tras la venta de la empresa familiar

Las familias que venden su empresa se enfrentan a otros desafíos.

Quizá quien dejó la empresa haya sido un inversor entusiasta y con conocimientos. Pero los que se quedan pueden no entender los tecnicismos de la inversión, o simplemente no están interesados en invertir. Para ellos, la idea de vigilar de cerca su patrimonio puede estar lejos de sus pensamientos. Algunos incluso pueden pensar que, ahora que el negocio está vendido, todo el trabajo duro ha quedado atrás. Así que pueden relajarse y disfrutar de su patrimonio, sin gestionarlo de forma disciplinada.

Eso es un problema. Porque cuando las familias venden su empresa, a menudo reciben una diversa cartera de activos en su lugar. Al no contar con un salario regular de la empresa, la familia necesitará dinero para afrontar sus gastos, proveniente de esos activos. Además, tiene que asegurarse de que sus gastos no superen los rendimientos de la cartera. De hecho, la familia podría tener que considerar inversiones más arriesgadas para que su dinero tenga un mayor crecimiento.

No gestionar estas complejidades puede poner en peligro el patrimonio futuro de la familia. ¿Cómo va a integrar a su creciente familia y sus activos? ¿Cómo decidirá colectivamente dónde invertir? ¿Cómo puede gestionar las diferentes expectativas y capacidades de los miembros de la familia? ¿Los que dirigían el negocio son las personas adecuadas para dirigir su nueva cartera de inversiones? ¿O tiene que buscar ayuda fuera de la familia?

Si estas preguntas cobran fuerza en su mente, podría ser el momento de explorar la creación de un family office. La decisión de crear un family office depende, sobre todo, de la complejidad de los acuerdos familiares, de las necesidades de los miembros de la familia y de la cantidad de patrimonio que tenga que gestionar. Para más información sobre cómo crear una oficina de familia, consulte la publicación *UBS Family Office Compass*.



## Caso práctico

### Poco preparados para un hecho repentino

Los miembros de una empresa familiar alemana eran los únicos accionistas de su compañía. A lo largo de años, uno de los jefes de las ramas familiares —que también era el director general— llegó a tener la mayoría de las acciones.

Antes de la crisis financiera mundial de 2008, la familia decidió vender la mayoría de sus acciones a un inversor financiero externo. Para unir a la familia, sus miembros mantenían y gestionaban conjuntamente sus nuevos activos. Agrupar los activos en un gran pozo también significaba que la familia podía invertir mayores cantidades y colocar el dinero en oportunidades de inversión más atractivas a cambio de menores comisiones.

Pero los miembros de la familia eran empresarios hábiles, no expertos en inversiones. Al darse cuenta de ello, la familia buscó ayuda incorporándose a un “multifamily office” (una oficina que está a cargo del patrimonio de más de una familia).

Sin embargo, antes de incorporarse a la oficina, los miembros de la familia no se sentaron a definir sus objetivos, su tolerancia al riesgo y el mejor enfoque para gestionar sus inversiones. Así que las instrucciones de la familia para el multifamily office eran escasas.

Cuando se produjo la crisis financiera de 2008, el valor de la cartera de inversiones de la familia cayó. Sus miembros, preocupados, decidieron vender sus participaciones en la cartera, lo que redujo aún más su valor y perjudicó las finanzas de la familia.

En retrospectiva, la familia carecía de:

- una estrategia familiar con objetivos a largo plazo claramente definidos;
- procesos de comunicación claros entre los miembros de la familia y las partes interesadas;
- procesos para la toma de decisiones de inversión que funcionaran incluso en una crisis;
- una estrategia de inversión vinculada a la estrategia familiar (valores, propósito, visión y misión);
- procesos, productos y costes de inversión transparentes; y
- reglas formales de salida para los miembros de la familia que hayan invertido en la cartera.

Parte 3

# Establecer

Desarrollar la estrategia y la gobernanza de su familia



- 42** Crear un sistema de gobernanza familiar
- 44** El protocolo familiar
- 46** Principios de participación
- 50** Principios de propiedad y acuerdos legales
- 53** Planes de apoyo familiar
- 56** Actividades de cohesión familiar
- 60** Órganos de gobierno

# Crear un sistema de gobernanza familiar

¿Cuáles son las normas de participación en el emprendimiento familiar?

¿Cómo decide la familia sobre la propiedad de sus activos y comunica esas decisiones?

¿Cómo logra la familia que la siguiente generación contribuya?

¿Cómo se comunican los miembros de la familia entre sí?

Ya ha definido lo que su familia es y lo que quiere ser. Todos han adoptado los valores, el propósito, la visión y la misión de la familia. Y sus miembros han debatido y acordado sus ideas y objetivos dentro y fuera de la familia. Ahora es el momento de establecer el sistema de gobernanza que dará vida a la estrategia familiar.

Pero cuidado. A veces, las familias se precipitan a la hora de crear su gobierno. Algunas incluso copian lo que otras han hecho. Pero la gobernanza familiar debe ser propia de la familia. Y las familias deben seguir un enfoque gradual que permita a sus miembros reflexionar, deliberar y acordar los planes.

El primer paso es definir los engranajes que impulsarán el sistema de gobernanza familiar y darán vida a la estrategia de su familia. Nosotros en UBS sugerimos a las familias que articulen su gobierno a partir de estos elementos unidos por un protocolo familiar:

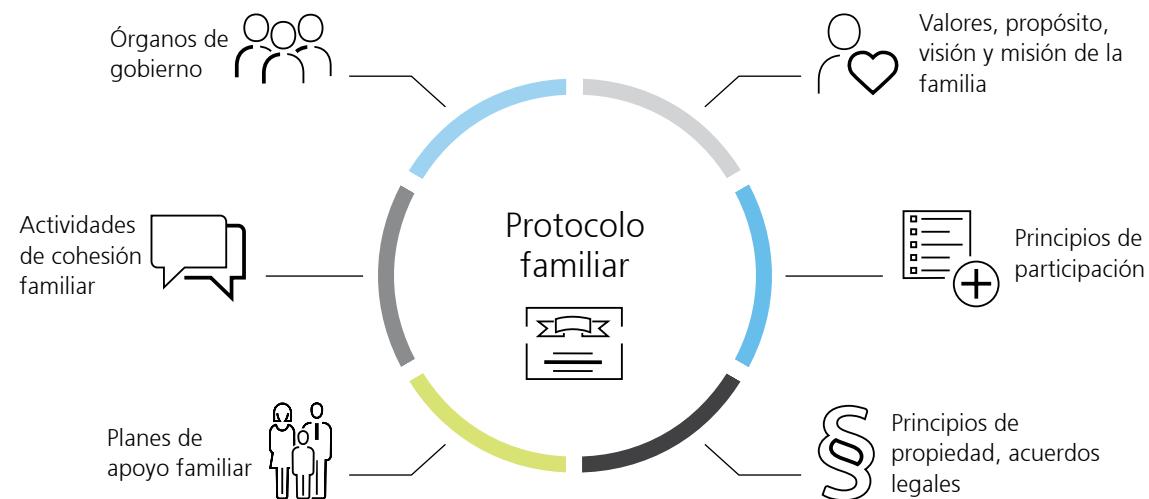


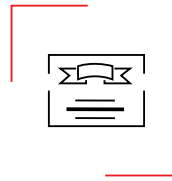
Fig. 8: El enfoque UBS sobre la gobernanza familiar: herramientas de aplicación unidas por un protocolo familiar, Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Nota: Los elementos no son exhaustivos

La gobernanza familiar es un sistema de planes y estructuras que fomentan la armonía y hacen más transparentes las decisiones.

UBS Family Advisory



# El protocolo familiar



Un protocolo familiar (o “constitución familiar”) es un documento que describe el funcionamiento del sistema de gobernanza familiar. La gran ventaja de un protocolo familiar es que no solo describe todos los componentes del sistema de gobierno. También describe en qué consiste la familia y expone cómo se interrelacionan los componentes entre sí. Si bien no es un documento jurídicamente vinculante, todos los miembros de la familia deben seguir sus principios. Naturalmente, cada familia es diferente, así que no hay dos protocolos familiares idénticos.

Pero suelen incluir estos elementos:

- introducción, historia familiar, antecedentes y definición de la familia;
- declaraciones constitutivas: valores, propósito, visión y misión;
- principios de participación;
- principios de propiedad y acuerdos legales;
- planes de apoyo familiar;
- actividades de cohesión familiar;
- órganos de gobierno.

Cuando se prepara el protocolo familiar, vale la pena:

- redactar el protocolo familiar de forma clara y atractiva, sin lenguaje confuso ni jerga;
- considerarlo como un documento moral y emocionalmente vinculante. Sin embargo, una vez completado el documento y firmado por todos, debe averiguar qué documentos legales podría tener que modificar, por ejemplo, los acuerdos de accionistas, las cartas de última voluntad y testamentos; e
- incluir disposiciones que le permitan modificar el documento a lo largo del tiempo, a medida que la familia y sus necesidades cambien; por ejemplo, para incluir una cláusula sobre las modificaciones y la frecuencia con la que se lo revisa.

En primer lugar, veamos los elementos de un protocolo familiar: la introducción; la historia, los antecedentes y la definición de la familia; y las declaraciones constitutivas (valores, propósito, visión y misión). A continuación, examinaremos con más detalle los elementos de gobernanza: los principios de compromiso; los principios de propiedad y los acuerdos legales; los planes de apoyo familiar; las actividades de cohesión familiar; y los órganos de gobierno.



Fig. 8: El enfoque UBS sobre la gobernanza familiar: herramientas de aplicación unidas por una constitución familiar, Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Nota: Los elementos no son exhaustivos

## Introducción

En la introducción del protocolo familiar se explica su propósito, por qué es importante para la familia, cómo se preparó y quiénes participaron en su creación. A veces, las introducciones incluyen mensajes de los fundadores para explicar lo que es importante para ellos. Es útil saberlo de antemano, sobre todo para las futuras generaciones que buscan una síntesis de las convicciones de la familia.

## Historia, antecedentes y definición de la familia

Esta sección destaca las anécdotas memorables y los hitos en la vida y obra del fundador de la familia y los principales miembros de las generaciones anteriores. Las palabras suelen reflejar los valores y el legado que la familia desea conservar. Por ello, la sección puede tocar temas como el espíritu empresarial, la actitud ante los riesgos, el apoyo mutuo y la educación.

Algunas de las preguntas sobre las que podría reflexionar son:

- ¿Cómo empezó la familia?
- ¿Qué hitos o acontecimientos históricos de su familia le gustaría destacar para las generaciones futuras?
- ¿Cuáles fueron los hitos en la creación de su empresa familiar?
- ¿Qué material histórico escrito o fotografías de los archivos familiares podríamos incluir?

La sección debe incluir también una descripción de quién pertenece a la familia (como se describe en “Definir la familia” en la página 28) y, por tanto, tiene ciertos derechos, funciones y responsabilidades. También puede explicar por qué ha definido a la familia de cierta manera, por ejemplo, por razones culturales o familiares.

## Declaraciones familiares: valores, propósito, visión y misión

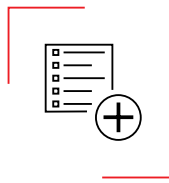
Como se explica en la parte 2, a partir de la página 30, las declaraciones constitutivas de su familia sobre sus valores, propósito, visión y misión serán los cimientos de su estrategia familiar.

Resulta útil seguir algunas reglas básicas a la hora de redactarlas:

- **Procure que sean concisas.** Nadie recordará las declaraciones que requieran páginas de explicación.
- **Céntrese en el futuro y mire a largo plazo.** Evite cambiar las declaraciones con demasiada frecuencia.
- **Procure que sean edificantes.** Para animar y guiar a su familia, sus declaraciones deben inspirar a todos con un lenguaje motivador.



# Principios de participación



Los principios de participación que figuran en el protocolo familiar explican las normas de participación en el emprendimiento familiar (como se explica en el apartado “Cómo es trabajar en el seno de una familia” a partir de la página 11).

Esto es útil para las generaciones más jóvenes, ya que les ayuda a comprender cómo pueden prepararse mejor para participar en el emprendimiento familiar (por ejemplo, con su educación o experiencia laboral).

También puede aclarar los principios para la contratación de miembros de la familia en la empresa familiar. Esto es importante. Porque los procesos de contratación poco claros y contrapuestos entre las distintas ramas de la familia pueden provocar malentendidos y resentimientos, e incluso dividir a la familia.

## Principios rectores

Sus principios rectores deben abarcar estos temas:

- quién puede trabajar en la empresa familiar;
- criterios de elegibilidad y requisitos mínimos;
- el proceso de selección;
- cómo remuneramos a los miembros de la familia;
- cómo evaluamos a los miembros de la familia; y
- cómo gestionamos la salida de los miembros de la familia de la empresa familiar.

Analicemos esto con más detalle.

## Quién puede trabajar en la empresa familiar

En “Definir la familia”, a partir de la página 28, analizamos de qué forma las definiciones de pertenencia a la familia suelen dictar quién puede trabajar en la empresa familiar. No hay reglas absolutas al respecto. Algunas familias excluyen a los cónyuges para que no se involucren en la empresa, mientras que otras agradecen el talento que pueden aportar. Por ejemplo, una familia a lo mejor puede permitir que un cónyuge dirija sus actividades filantrópicas, pero excluirlo de trabajar en la oficina o empresa familiar.

Por tanto, las principales preguntas a las que debe responder en esta instancia son:

- ¿Quién puede asumir una función operativa en la empresa familiar? ¿Y cuáles son los criterios en los que se basa?
- ¿Cuáles son los pros y los contras de involucrar a diferentes “grupos” de miembros de la familia, por ejemplo, solo a los parientes consanguíneos o a los parientes consanguíneos y los cónyuges?

## Criterios de elegibilidad y requisitos mínimos

Definen la forma en que selecciona a las personas que son aptas para asumir una función en la empresa familiar. Sus criterios podrían ser:

- cualificaciones mínimas
- experiencia laboral
- edad mínima
- personalidad

Creemos que las familias de hoy en día tienden a buscar aptitudes profesionales para competir mejor en los mercados en los que operan. Algunas familias también exigen que los miembros de la familia tengan ciertas cualificaciones para poder presentarse a un puesto. Por otro lado, las familias rara vez crean funciones para parientes que carecen de cualificaciones o que tendrían dificultades para encontrar empleo fuera de la familia.

## El proceso de selección

Esta sección ofrece detalles sobre:

- cómo los miembros de la familia pueden solicitar empleo en la empresa familiar;
- quién evalúa las solicitudes; y
- quién decide y aprueba a los candidatos elegidos (por ejemplo, el consejo de familia o el consejo de empresa, descritos a partir de la página 60).



## Cómo remuneramos a los miembros de la familia

Esta sección define los principios de:

- el cálculo de la remuneración (por ejemplo, siguiendo las tarifas del mercado o comparándolas con las de los empleados que no pertenecen a la familia);
- igualdad y equidad (por ejemplo, teniendo en cuenta el diferente coste de vida en los distintos países); y
- “meritocracia” (por ejemplo, recompensar a las personas en función de su esfuerzo y rendimiento, o decidir si se hacen diferencias para los miembros de la familia).

Una buena estrategia es remunerar a los miembros de la familia exactamente igual que a cualquier otro empleado con las mismas cualificaciones, experiencia y función. Esto permite garantizar que la empresa familiar atraiga y retenga a los mejores talentos de fuera de la familia.

También es importante separar los beneficios económicos de ser empleado (como los salarios y las retribuciones variables) de los beneficios económicos de ser accionista. Imagine que hay tres accionistas de la siguiente generación en una empresa familiar. Sin embargo, solo uno trabaja en la empresa. Esa persona debería recibir dividendos de su participación, además de una remuneración de mercado en concepto de empleado. Pero los otros dos solo deberían recibir dividendos. El pago de beneficios adicionales provocaría desavenencias y resentimientos.

## Cómo evaluamos a los miembros de la familia

Esta sección cubre áreas como:

- procesos formales para evaluar a los miembros de la familia (por ejemplo, revisiones periódicas y retroalimentación);
- garantía de evaluaciones objetivas a través de líneas de responsabilidad neutrales e imparciales (por ejemplo, que los hijos no rindan cuentas a los padres); y
- la consulta a expertos externos a la familia, como consultores especializados y expertos en recursos humanos.

## Cómo gestionamos la salida de los miembros de la familia de la empresa familiar

Esta sección define las normas de la familia sobre la salida de cualquier área de la empresa familiar (como la empresa familiar, el family office o la fundación filantrópica). Las normas pueden incluir una edad máxima de empleo o de jubilación, dando a la familia tiempo para planificar la transición a la siguiente generación. Puede que el consejo de familia tenga que evaluar y aprobar excepciones a estas normas.

Si las normas de salida están cuidadosamente estudiadas, los miembros de la familia podrán abandonar la empresa familiar de forma estructurada y armoniosa. Esto se debe a que la familia ha acordado conjuntamente unas normas que son beneficiosas y justas para todos. También contribuye a que la familia evite disputas perjudiciales.

### Caso práctico

## Un protocolo de unidad

Corporación Puig es una empresa familiar española de perfumería y moda que incluye marcas muy conocidas, como Paco Rabanne y Nina Ricci. Los miembros de la tercera generación de la familia controlan ahora la empresa familiar. Dispone de una estructura de gobierno familiar bien organizada, que incluye un consejo de familia, un consejo de administración consultivo y operativo y una asamblea de accionistas.

El éxito de la familia se basa en la solidez de las relaciones, los valores y la gestión profesional. La familia opera "con amor" (el amor de los padres por sus hijos y el amor entre hermanos) y con sus intereses empresariales siempre en mente. Al darse cuenta de que estos dos valores pueden entrar en conflicto a medida que la familia avanza hacia la cuarta generación, la familia creó un documento llamado "protocolo de unidad". El protocolo incluye los siguientes principios clave, junto con otras directrices:

- Los miembros de la cuarta generación no ocuparán puestos directivos en la empresa familiar, como por ejemplo en la gerencia, a menos que cumplan estrictos criterios de elegibilidad. Sin embargo, pueden ocupar cargos en los órganos de gobierno.
- Los familiares políticos no formarán parte del consejo de administración de la empresa.
- Ningún accionista podrá utilizar sus acciones como garantía para alcanzar objetivos personales.

Fuente: Campden FB, agosto de 2021



# Principios de propiedad y acuerdos legales



Es fundamental que las familias definan los principios de propiedad de sus activos (incluida la empresa familiar operativa, las inversiones financieras y los activos físicos, como propiedades, colecciones y otros objetos de valor). Estos principios pueden ayudar a la familia a:

- mantener el control de sus activos a largo plazo;
- proteger sus activos para fines definidos (por ejemplo, la filantropía);
- transferir los activos sin problemas y con éxito a la siguiente generación;
- mantener o mejorar la confidencialidad; y
- adaptarse fácilmente a los cambios en las circunstancias familiares.

Antes de decidir los principios de propiedad, es importante que los miembros de la familia se pregunten: ¿qué tipo de propietario de activos queremos que sea la familia en su conjunto? ¿Y cómo puede afectar eso a la propiedad de los activos de cada uno de sus miembros?

Normalmente, vemos dos enfoques diferentes:

**Propiedad activa:** participa en la gestión de todos los aspectos de su patrimonio familiar o participa en los órganos de gobierno, incluida la empresa familiar principal, otras empresas e intereses, activos financieros, bienes inmuebles y otros.

**Propiedad pasiva:** tiene un interés en los activos de la familia, normalmente como accionista de la empresa familiar, pero no participa en las tareas diarias de gestión del patrimonio familiar ni en los órganos de gobierno.

## Filosofía de la propiedad

Esta sección del protocolo familiar suele contener una declaración general sobre cómo ve la familia la propiedad de su patrimonio global. Por ejemplo, podrá indicar que la familia será propietaria colectiva de sus activos. O decir que una rama particular de la familia es propietaria de los activos, o que los individuos también pueden ser propietarios de los activos.

Cuando las familias optan por la propiedad colectiva,

suelen verse a sí mismas como administradoras del patrimonio familiar, con la responsabilidad de preservar y hacer crecer ese patrimonio para las generaciones futuras.

El enfoque que usted elija probablemente afecte la forma en que su familia estructura su patrimonio. Por ejemplo, las familias que se inclinan por la propiedad colectiva suelen mantener sus activos en estructuras financieras colectivas, como una empresa, un fideicomiso familiar o un fondo de inversión privado. Sin embargo, las que prefieren la propiedad individual pueden mantener juntos algunos de sus activos a través de un acuerdo de accionistas.

Para construir una familia y un legado duraderos, se recomienda tener una mezcla de ambos: que la familia sea propietaria de algunos activos de forma colectiva y que sus integrantes individuales posean otros activos para satisfacer las necesidades de sus estilos de vida personales. Por otra parte, las leyes de los países donde operan las familias pueden influir en estas decisiones.

Los principios de propiedad suelen incluir:

- la forma en que la familia distingue entre el patrimonio colectivo de la familia y el patrimonio personal;
- el punto de vista de la familia sobre la propiedad y la administración responsables;
- la forma en que la familia puede asignar activos dentro del emprendimiento familiar, por ejemplo, asignando activos para ampliar la empresa en funcionamiento o distribuyéndolos entre los accionistas;
- limitaciones en el uso de los activos, por ejemplo, para garantizar que no se financien estilos de vida excesivamente lujosos;
- si los miembros de la familia que no son consanguíneos, como los cónyuges, pueden ser propietarios directos de los activos; y
- estructuras e instrumentos de planificación para aplicar la estrategia de propiedad.

## Estrategia de propiedad para las empresas operativas y otros activos

Esta sección del protocolo familiar describe el modo en que la familia ejerce su propiedad sobre las empresas que controla, por ejemplo:

- cómo los miembros de la familia se convierten en accionistas, por ejemplo, a través de una herencia o una donación de acciones;
- cómo define la familia su política de dividendos (por ejemplo, un porcentaje de los beneficios netos que se reinvierte en la empresa o que se distribuye a carteras familiares conjuntas, a proyectos filantrópicos o a miembros individuales);
- cómo pueden dejar de ser accionistas los miembros de la familia (por ejemplo, al definir el mercado interno de acciones de la familia con normas para la compra, venta y valoración); y
- las herramientas para formalizar sus acuerdos de participación (por ejemplo, fideicomiso familiar o acuerdo de accionistas).

## Acuerdos legales

Ningún sistema de gobernanza familiar está completo si no se formalizan legalmente algunas de sus partes. Por eso es vital que los planes de los miembros individuales de la familia —y los de la familia en su conjunto— se complementen y sean compatibles. Contar con los planes y acuerdos adecuados puede ayudar a la familia a:

- crear un marco más formal y legalmente exigible para la gobernanza familiar;
- mantener una participación controlante en la empresa familiar;
- crear un marco de sucesión para los activos de la empresa familiar; y
- proteger el patrimonio de cada miembro de la familia y de toda la familia.

Más allá de los acuerdos y las estructuras jurídicas necesarias a nivel familiar, en UBS solemos comprobar que los miembros individuales de la familia ponen en marcha las siguientes medidas de planificación para sí mismos:

- Protección del patrimonio
  - Estructuras legales para proteger el patrimonio, como fideicomisos y otras soluciones de acuerdo con la legislación local.
  - Acuerdos legales para mantener el patrimonio dentro de la línea de sangre de la familia (por ejemplo, contratos matrimoniales y acuerdos prenupciales)
- Planificación para lo inesperado (como una invalidez o discapacidad prematura)
  - Planes y procesos para superar las dificultades, como definir y comunicar formalmente que otras personas pueden actuar en nombre de la persona afectada.
  - Pólizas de seguro de vida.
  - Otros documentos importantes, como poderes notariales e instrucciones para el cuidado de un paciente.
- Planificación de la sucesión
  - Soluciones para cuestiones relacionadas con la herencia (como el régimen tributario, el domicilio, la residencia, las relaciones de larga duración y la herencia forzosa).
  - Planes financieros para distribuir el patrimonio personal.
  - Planes formales, como una última voluntad y testamento.
  - Revisiones periódicas para garantizar que los planes estén al día.
  - Comunicación de los planes a los miembros de la familia.

Las familias en su conjunto suelen formalizar los principios de propiedad en sus estrategias familiares, por ejemplo, mediante acuerdos de accionistas. Para obtener ayuda y orientación sobre el establecimiento de acuerdos legales, se recomienda que miembros de la familia hablen con un especialista en planificación del patrimonio (wealth planner) y un abogado de familia.



### Elementos de un acuerdo de accionistas

En el acuerdo de accionistas, la familia define el modo en que los accionistas participan e interactúan entre sí, y transfieren acciones, normalmente en la empresa familiar.

#### Los siguientes son elementos típicos de un acuerdo de accionistas:

- una lista de accionistas y la estructura de propiedad;
- una lista de las entidades implicadas;
- requisitos para todos los accionistas, como la firma del acuerdo de accionistas como documento vinculante;
- normas sobre las juntas de accionistas (según la normativa) y una nota sobre el derecho de los accionistas a asistir y votar en dichas juntas;
- normas sobre la toma de decisiones, por ejemplo, el modo en que deciden los accionistas sobre temas importantes (relacionados con la propiedad, no con la gestión), como la venta de la empresa, las adquisiciones importantes y la política de dividendos;
- la forma en que los miembros de la familia pueden transferir acciones dentro de la familia;
- un proceso de resolución de conflictos; y
- procedimientos para regular el mercado interno de acciones de la familia, como por ejemplo:
  - el derecho de retracto de los miembros de la familia;
  - las valoraciones (para las participaciones en empresas que no cotizan en bolsa); y
  - los mecanismos de financiación para la compra de acciones por parte de otros miembros de la familia.

# Planes de apoyo familiar: cuidar de la familia



## Nuevos emprendimientos empresariales

Para seguir siendo emprendedoras, muchas familias proporcionan a sus miembros apoyo para nuevos negocios y emprendimientos. Las nuevas empresas pueden ayudar a la familia a expandirse en diferentes áreas, hacer crecer su patrimonio y dar a los emprendedores de la familia la oportunidad de prosperar en nuevas funciones.

A la hora de trabajar en este ámbito de apoyo familiar, la familia debería preguntarse:

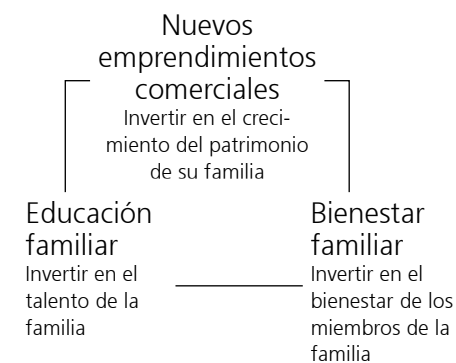
- ¿Quién de la familia puede solicitar financiación para un nuevo emprendimiento?
- ¿Cuáles son los requisitos mínimos para solicitar financiación (por ejemplo, planes de negocio u oportunidades de crecimiento)?
- ¿De dónde procederán los fondos (por ejemplo, un fondo de inversión familiar conjunto)?
- ¿De qué tipo de financiación se tratará (por ejemplo, una inversión total, parcial o conjunta; un préstamo; capital) y cuáles son los plazos de devolución de los préstamos?
- ¿Solo se financiarán ciertos tipos de emprendimientos (por ejemplo, solo si están vinculados a la actividad principal de la familia y nunca en ciertos sectores, como el juego de azar o la industria de armas)?
- ¿Cómo pueden los miembros de la familia solicitar financiación y quién aprueba esa financiación?

¿Cuál es el activo más importante en cualquier empresa y familia? Así es: las personas. Es imposible que la familia y su empresa sean económicamente prósperas o sobrevivan durante generaciones si no cuidan de sus miembros y empleados con talento y motivación.

Una familia no debería ver el desarrollo de las personas como un gasto. Es una inversión en todos y en todo: la empresa familiar operativa, los miembros de la siguiente generación de la familia y la armonía familiar. Ahí es donde entran en juego los planes de apoyo familiar, que definen cómo se va a invertir en los miembros de la familia.

Hay muchas áreas en las que una familia desea apoyar a sus miembros. Estas áreas suelen estar relacionadas con lo que es importante para la familia (más allá de su riqueza material) y sus valores compartidos.

Algunas de las áreas más importantes son:



Analicemos estas áreas.

**Ejemplo**  
**Plan de apoyo a la iniciativa empresarial**

- Los nuevos emprendimientos que sean estratégicos para la empresa familiar en el futuro se financiarán con fondos de la sociedad de cartera de negocios de la familia.
- Los nuevos emprendimientos que no sean estratégicos para el futuro crecimiento de nuestras empresas en funcionamiento existentes se financiarán con el presupuesto de nuestra oficina familiar (family office).
- Los solicitantes deberán presentar planes de negocio detallados con proyecciones de crecimiento a cinco años.
- Las solicitudes se deben presentar al consejo de familia para su aprobación.
- La familia no financiará empresas que vayan en contra de los valores fundamentales y la ética de la familia, y no financiará negocios ilegales.
- Todo el apoyo a nuevos emprendimientos, sean o no principales, se hará en forma de acciones, no de deuda.

## Educación familiar

La educación desempeña un papel muy importante para garantizar el éxito de las familias a largo plazo. Por ello, las familias suelen financiar los estudios y el desarrollo del liderazgo mediante “planes de ayuda académica”. Estos planes proporcionan a los miembros de la familia nuevas aptitudes y oportunidades para acceder a diferentes áreas de la empresa familiar, contribuir con sus talentos, hacer crecer el patrimonio familiar y, con el tiempo, convertirse en líderes.

A la hora de trabajar en este ámbito de apoyo familiar, la familia debería preguntarse:

- ¿Qué áreas y niveles de educación apoyamos como familia?
- ¿Quién de la familia puede solicitar financiación?
- ¿Cuáles son los requisitos mínimos para solicitarla (por ejemplo, motivación, descripción del plan de estudios, honorarios de los tutores, duración)?
- ¿De dónde procederán los fondos?
- ¿Cuáles son las condiciones (por ejemplo, beca con o sin reembolso; reembolso a la familia participando en las actividades familiares)?
- ¿Cómo pueden los miembros de la familia solicitar financiación y quién la aprueba?

### Ejemplo

#### Un motor para la educación familiar

Con el fin de desarrollar el talento en nuestra familia y formar a sus miembros, ofrecemos educación y ayuda académica a perpetuidad de acuerdo con las siguientes directrices:

1. La propuesta académica debe proporcionar una formación especializada que mejore las aptitudes del miembro de la familia para añadir valor a la familia y a los negocios controlados por ella (directa o indirectamente).
2. La formación deberá ser de utilidad para los negocios controlados por la familia o para otras necesidades e intereses de la empresa familiar.
3. Esperamos que los miembros de la familia que se beneficien de la ayuda académica le retribuyan a la familia con sus servicios.
4. Las solicitudes de ayuda académica deben incluir información sobre:
  - la motivación del individuo para seguir el programa de estudios;
  - los beneficios previstos para el individuo, la familia y la empresa familiar en su conjunto;
  - la duración del programa y los costes estimados; y
  - el servicio que el miembro de la familia tiene previsto prestar a la familia.
5. El consejo de empresa revisará las solicitudes y recomendará al consejo de familia la aprobación de los candidatos seleccionados.
6. Los estudios de enseñanza básica hasta la licenciatura o su equivalente, inclusive, no se incluyen en la financiación de este esquema.



## Bienestar familiar

Demás está decir que no todo pasa por el dinero. Las familias suelen querer velar por la salud y el bienestar de sus miembros, por ejemplo, mediante una asistencia y un seguro de calidad. A la hora de organizar la atención sanitaria familiar, la familia debería preguntarse:

- ¿Quién puede ser beneficiario de las pólizas de asistencia sanitaria y seguros de la familia?
- ¿Qué coberturas ofrece y excluye la póliza de asistencia sanitaria?
- ¿Cómo financiará la familia la póliza (por ejemplo, con un fondo de inversión familiar conjunto)?
- ¿Cómo se puede solicitar la asistencia sanitaria y qué órganos de gobierno intervienen en la toma de decisiones?

### Ejemplo

#### Velar por la salud de la familia

En consonancia con nuestros valores compartidos sobre la promoción de la salud y el bienestar, nuestra familia reconoce la importancia de apoyar la salud de sus miembros de acuerdo con las siguientes directrices:

- El fondo común de la familia financiará la asistencia sanitaria de los miembros de la familia.
- Todas las solicitudes se deben presentar al consejo de familia para su aprobación.
- La familia financiará toda la asistencia sanitaria de los miembros de la familia de sangre y sus cónyuges.
- La familia financiará los gastos de viaje relacionados con los tratamientos.
- La familia financiará el seguro médico principal, incluido el seguro de invalidez.
- Para cualquier excepción, el consejo de familia tiene plena autoridad en las decisiones finales (por ejemplo, enfermedades preexistentes no cubiertas por el seguro, cuidados posoperatorios y necesidades de equipamiento).
- El plan de apoyo sanitario no financiará tratamientos menores ni procedimientos relacionados con la estética (excepto la cirugía reconstructiva mayor tras un accidente).

# Actividades de cohesión familiar



Aunque las discusiones estén a flor de piel, las actividades de cohesión familiar pueden ser el bálsamo que alivia las heridas y ayuda a la familia a recuperarse.

## Reuniones familiares

Con el fin de unir a la familia, muchas familias organizan eventos periódicos además de las reuniones formales de los órganos de gobierno. Nosotros en UBS vemos que muchas familias organizan "reuniones familiares anuales", que ofrecen oportunidades para que los miembros de la familia:

- se diviertan y disfruten de la compañía de los demás;
- se conozcan mejor; y
- estén en contacto y al día de los principales acontecimientos en la familia.

Las reuniones familiares anuales suelen tener tres elementos:

**Recreativas:** diseñadas para fomentar la unidad y ofrecer una oportunidad para interactuar en un ambiente relajado. Normalmente se invita a todos los miembros de la familia a asistir.

**Educativas:** la familia invita a personas ajenas a ella a presentar temas de interés, por ejemplo, inversiones, liderazgo, patrimonio familiar y filantropía.

**Formales:** solo se invita a ciertos miembros de la familia para recibir información actualizada y tomar decisiones relacionadas con la empresa familiar (por ejemplo, una reunión de la asamblea familiar).

El consejo de familia suele encargarse de organizar la reunión anual de la familia. Consulte más información sobre los órganos de gobierno a partir de la página 60.

Se recomienda celebrar la reunión familiar anual en un lugar que esté libre de distracciones de los asuntos relacionados con la empresa familiar, por ejemplo, en una finca familiar alejada.

La buena comunicación y las interacciones regulares entre los miembros de la familia generan confianza y fomentan la unión.

UBS Family Advisory

## Filantropía familiar

Muchos filántropos optan por trabajar en proyectos que tengan un impacto positivo en la sociedad. De este modo, los proyectos hacen algo más que ayudar a mejorar el mundo. Además:

- reúnen a los miembros de la familia y a las generaciones, uniéndolos bajo un objetivo común;
- comparten los valores de la familia con el resto del mundo y potencialmente atraen interesados en apoyar al proyecto;
- ofrecen oportunidades para que la siguiente generación desarrolle sus habilidades, intereses y capacidades; y
- ayudan a consolidar el nombre de la familia y a crear un legado.

Para más información sobre la estrategia y las oportunidades filantrópicas, consulte nuestra publicación *UBS Philanthropy Compass*.

## Caso práctico

### Cambiar el mundo juntos

Un matrimonio del Reino Unido con dos hijos adultos buscó ayuda para dar sus primeros pasos en la filantropía tras vender su empresa, lo que provocó una gran afluencia de fondos. La familia asistió a talleres de filantropía para explorar sus valores y definir una estrategia filantrópica y sus objetivos, que en este caso tenían que ver con la protección y la educación de los niños. Juntos, decidieron diseñar un plan de donaciones propio.

Los padres se incorporaron a un proyecto de protección infantil con un plan para donar 20 millones de libras esterlinas. Los hijos adultos asumieron funciones de supervisión de las donaciones y colaboraron con sus padres en la elección de los futuros proyectos. Este trabajo conjunto para mejorar la vida de los niños ha ayudado a unir y fortalecer a la familia.

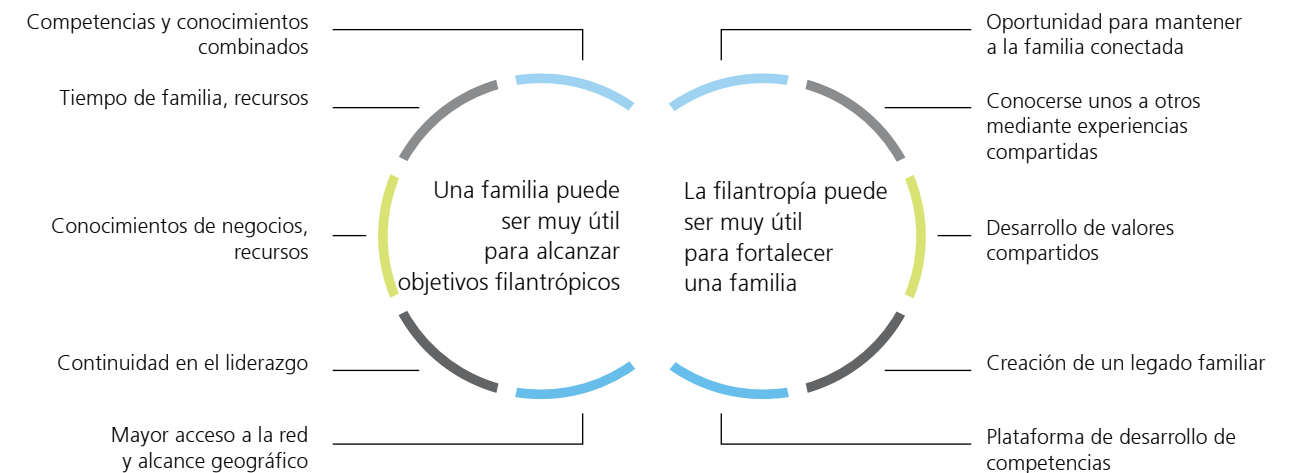


Fig. 9: El aporte de la filantropía familiar, Global Wealth Management, *UBS Philanthropy Compass*.

### Pasiones compartidas

Las personas sienten pasión por muchas cosas. Deporte. Arte. Vino Automóviles. Independientemente de cuáles sean las pasiones de los miembros de su familia, ellas ofrecen valiosas oportunidades para unir la familia a través de generaciones y geografías.

Por ejemplo, los que son apasionados por el arte podrían colaborar en un proyecto para documentar las diferentes colecciones de arte de las distintas ramas de la familia. Desarrollar una “estrategia de arte” para la familia suele implicar experiencias gratificantes, como explorar diferentes estilos y épocas, y trabajar con expertos y artistas de todo el mundo. Estos proyectos también permiten a la familia expresar su diversidad y unirla en torno a una pasión compartida por el arte.

#### Caso práctico

### Obras de ingenio

Durante más de 50 años, el equipo de marido y mujer Don y Mera Rubell coleccionan arte para la Rubell Family Collection, ganándose la reputación de identificar a artistas con talento. La colección es ahora una de las mayores colecciones privadas de arte contemporáneo del mundo, con 7.200 obras de más de 1.000 artistas.

Su hijo participa activamente en la gestión de la colección familiar, y los Rubell nunca compran una obra de arte si no están de acuerdo. El matrimonio también consulta con frecuencia la opinión de su hijo para asegurarse de que la colección sea atractiva para muchas generaciones. La familia tiene unos valores claros que definen la gestión de la colección, como la defensa y promoción de artistas emergentes y la presentación de una gama de obras de diversidad internacional.

Fuente: rubellmuseum.org

Para obtener más información sobre el desarrollo de una estrategia para crear una colección familiar, consulte la publicación, *UBS Collectors Compass*.

### Canales de comunicación

Una comunicación regular, constante y transparente permite garantizar que todos apoyen la estrategia familiar. Es buena idea definir y documentar cómo deben comunicarse los miembros de la familia entre sí. Por ejemplo, los miembros de la familia tienen diferentes funciones, como ser miembros de diferentes órganos de gobierno. Por tanto, deberá adaptar sus comunicaciones a los distintos miembros y grupos de la familia, ya sea en persona, en papel o en línea.

Y como los miembros de la familia están cada vez más dispersos por todo el mundo, sus comunicaciones pueden ayudarles a darse cuenta de que la distancia no es una barrera para pertenecer a la familia, y que usted les quiere y valora vivan donde vivan. Hay muchas formas de comunicarse con ellos, como los boletines informativos, una intranet familiar (una red privada en línea dentro de la familia) o canales de chat en línea propios.

Pero recuerde que los miembros de la familia nunca deben comunicar información sensible o confidencial en línea. Siempre existe el riesgo de que ojos indiscretos puedan acceder a información sensible. Por ejemplo, la noticia de la enfermedad de un jefe de familia podría llegar al público antes de tiempo, perjudicando el valor de la acción de la empresa familiar.

Tendrá que asegurarse de que puede contactar e intercambiar información con sus parientes de forma fiable y segura. Esto podría implicar la comprobación de la seguridad y la calidad de sus comunicaciones digitales actuales —como el correo electrónico y las plataformas en línea— y la inversión en mejores tecnologías si fuera necesario.



### Los riesgos de las redes sociales

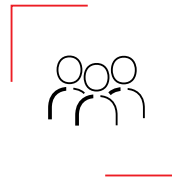
Hoy en día, las redes sociales están muy presentes en la vida de las personas. Plataformas online como Facebook, Twitter e Instagram les permiten mantenerse en contacto y compartir sus experiencias con amigos y familiares.

Pero las redes sociales también pueden amenazar el bienestar y la reputación de la familia. Como ejemplo extremo, en algunos países, las publicaciones en las redes sociales poco meditadas pueden incluso provocar ataques y secuestros para obtener rescates. Por eso las familias incluyen cada vez más normas sobre el uso de las redes sociales en sus constituciones familiares.

Los miembros de la familia deben pensar cuidadosamente en quién puede ver y leer sus publicaciones, fotos, declaraciones y comentarios en las redes sociales. Las normas pueden incluir cualquier cosa, desde no compartir información sobre cuándo y dónde viajan los miembros de la familia, hasta no publicar nunca información de contacto personal. Incluso actividades aparentemente inocentes, como “etiquetar” a miembros de la familia en fotos, pueden exponer a la familia a riesgos. Por ello, la familia puede tener que pedir a sus amigos que nunca publiquen, etiqueten o comenten sobre ellos. Para evitar cualquier riesgo, algunas constituciones familiares establecen que los miembros de la familia deben evitar las redes sociales del todo.

# Órganos de gobierno

La gestión de las familias y de su patrimonio se vuelve más compleja con el tiempo, sobre todo cuando crecen y sus miembros se desplazan por todo el mundo. Ahí es cuando los órganos de gobierno son fundamentales para seguir teniendo éxito.



Los órganos de gobierno se aseguran de que su familia funcione de acuerdo con sus valores y objetivos. Ayudan a sus miembros a tomar las decisiones correctas, a comunicarse eficazmente y a evitar conflictos. Pero antes, para evitar confusiones, ambigüedades y discusiones, es fundamental crearlos correctamente, con las normas y los procedimientos adecuados.

Por ejemplo, los miembros de cada órgano de gobierno deben definir y acordar aspectos como:

- el objetivo y propósito general del órgano de gobierno;
- las funciones y responsabilidades del órgano de gobierno;
- los requisitos para formar parte del órgano de gobierno;
- el número de miembros necesarios para garantizar que el órgano de gobierno pueda tomar decisiones de forma eficaz;

- los criterios y procesos para el nombramiento de nuevos miembros (por ejemplo, para sustituir a un miembro existente);
- cómo encaja el órgano de gobierno en los procesos generales de toma de decisiones (por ejemplo, un comité de filantropía creado como parte del consejo de familia);
- el proceso de toma de decisiones, como por ejemplo, quién está autorizado a tomar ciertas decisiones y cuál es el mecanismo de votación;
- los derechos especiales de los miembros, por ejemplo, el poder de veto (cancelar o posponer decisiones o medidas);
- los formatos y procedimientos para las reuniones; y
- los procesos de comunicación dentro de los órganos de gobierno y entre ellos.

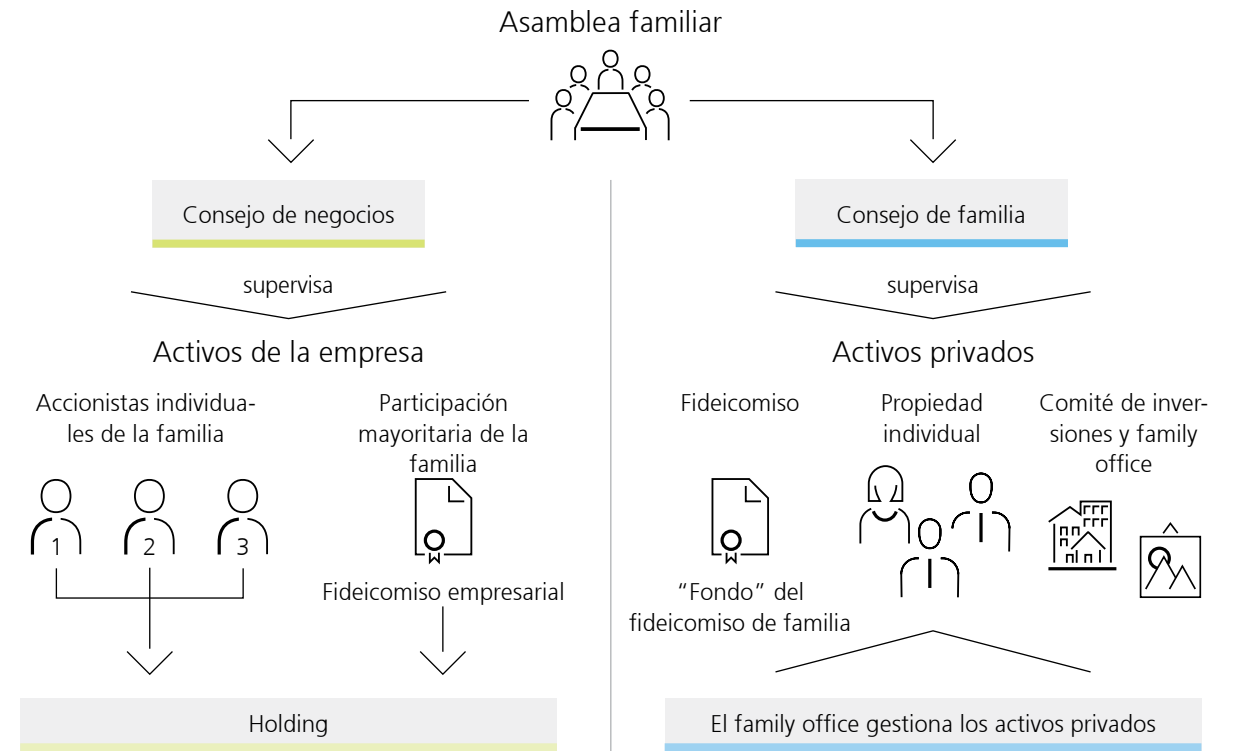


Fig. 10: Ejemplo de órganos de gobierno en un sistema de gobernanza familiar, Global Wealth Management – Family Advisory, 2021.

## ¿Un voto de confianza?

Algunas decisiones no se pueden tomar a la ligera. Es entonces cuando intervienen los órganos de gobierno y organizan votaciones sobre decisiones que pueden tener un gran impacto en la familia.

Las decisiones sobre aspectos fundamentales de la empresa familiar —por ejemplo, la venta de la empresa familiar— suelen requerir una super mayoría o un voto unánime antes de llevarlas a cabo. Para cuestiones menos importantes, los órganos pueden necesitar solo, por ejemplo, una mayoría simple (más del 50%) de los votos para proceder.

Entonces, si el resultado de la votación es un empate, las normas del órgano de gobierno pueden permitir que el presidente emita un voto decisivo.

Analícemos los órganos de gobierno típicos...



## Órganos de gobierno de la familia

### Asamblea familiar

Hay asambleas familiares de todo tipo y tamaño. En la mayoría de los casos, la asamblea familiar es el mayor órgano de gobierno, y actuará como un parlamento que dirige la familia. El protocolo familiar suele definir las funciones de la asamblea familiar y las disposiciones relativas a los miembros, las actividades y las reuniones. En las reuniones de la asamblea familiar, los miembros de la familia suelen:

- recibir información actualizada sobre: la empresa familiar y los principales proyectos de la compañía; la situación financiera de la empresa familiar y las inversiones; el pago de dividendos; o información actualizada sobre proyectos familiares relacionados, por ejemplo, con la filantropía;
- discutir la dirección general de la empresa familiar;
- dirigir los intereses de la familia, especialmente su estrategia empresarial; y
- elegir a los miembros del consejo de familia.

Una asamblea familiar también ayuda a conciliar los intereses de los accionistas activos y pasivos de la familia. Las reuniones de la asamblea familiar suelen celebrarse anualmente al estilo de una asamblea general anual. Dependiendo de los asuntos que se discutan y deliberen, todos los miembros de la familia (a partir de cierta edad) o los accionistas participarán en ciertas partes de la reunión de la asamblea.

Las familias suelen hacer coincidir las reuniones de la asamblea familiar con sus encuentros o retiros familiares anuales.

### Consejo de familia

El consejo de familia representa a toda la familia y es el principal órgano de decisión para todos los asuntos familiares. La asamblea familiar es la que suele nombrar o elegir a sus miembros. El consejo de familia:

- pone en práctica las disposiciones del protocolo familiar;
- delibera y decide sobre asuntos familiares, como las decisiones relacionadas con la educación y el bienestar; y los principios de participación en la empresa familiar (a veces en colaboración con el consejo de empresa);
- desarrolla y pone en marcha programas para las generaciones más jóvenes;
- actúa como enlace entre la familia y la empresa familiar (junto con el consejo de negocios);
- administra el presupuesto para las actividades familiares (por ejemplo, un retiro familiar y reuniones sociales); y
- nombra a los organizadores de la reunión familiar anual.

En las familias más pequeñas, por ejemplo, las que tienen solo dos generaciones, es probable que la asamblea familiar y el consejo de familia sean el mismo comité.

Para que el consejo sea eficaz, la familia en su conjunto debe sentir que la elección de los miembros del consejo de familia por parte de la asamblea representa de forma justa a todos los miembros de la familia.

El consejo de familia también debe explicar a la familia sus

- responsabilidades;
- criterios de pertenencia;
- mecanismos de votación;
- mecanismos de designación de nuevos miembros; y
- prácticas de reunión (por ejemplo, la frecuencia de las reuniones, el orden del día, el registro de las decisiones).

## Órganos de gobierno del emprendimiento familiar

### Consejo de negocios

El consejo de negocios representa los intereses de la familia en los activos de la empresa, por ejemplo, la participación controlante de la familia en una empresa cotizada. Es responsable de supervisar los asuntos relacionados con la propiedad y de dirigir la estrategia empresarial más conveniente para la familia. El consejo de empresa también es responsable de asignar capital entre las entidades de la empresa familiar, por ejemplo, entre dos empresas controladas por la familia o entre la empresa en funcionamiento y la cartera de inversiones de la familia.

El consejo de negocios suele:

- nombrar a los representantes de la familia en los consejos de administración de las empresas en funcionamiento de la empresa familiar;
- proponer el reparto de dividendos para que lo apruebe la asamblea familiar;
- apoyar al consejo de familia en cuestiones financieras y presentar el presupuesto anual para las actividades del consejo de familia;
- desarrollar y aplicar planes de desarrollo profesional, incluida la mentoría de los miembros más jóvenes de la familia para que desempeñen funciones clave en la empresa; y
- preparar a los miembros más jóvenes de la familia para que se incorporen a la empresa (por ejemplo, supervisando un comité de jóvenes).

Un consejo de negocios tendrá más sentido para las familias con una empresa en funcionamiento importante y compleja. De lo contrario, en muchas familias, un único comité representa al consejo de empresa, la asamblea familiar y el consejo de familia.

### ¿Quién se suma?

Para garantizar el éxito de la empresa familiar y de la estrategia general de la familia, es fundamental nombrar a las personas adecuadas para el consejo de empresa. Los criterios para un puesto en el consejo de empresa podrían ser:

- una buena posición y reputación dentro y fuera de la familia;
- una edad mínima de 35 años;
- tener al menos 15 años de experiencia laboral;
- un sólido conocimiento de la empresa familiar y del sector;
- competencias técnicas y capacidad para contribuir a la empresa;
- compatibilidad con los valores culturales de la familia y del consejo; y
- suficiente experiencia de vida, más allá de la formación y la educación formales.



## Comité de inversiones

El comité de inversiones define y supervisa la estrategia, los objetivos y las directrices de inversión de la familia. El comité suele tener al menos entre tres y cinco miembros permanentes y, ocasionalmente, invitados expertos que debaten temas durante las reuniones. Entre los miembros pueden figurar representantes de la familia, el director de inversiones del family office (si la hay) y expertos en inversiones ajenos a la familia.

El comité de inversiones:

- define las políticas y directrices de inversión relativas a las clases de activos en las que invertir, la cantidad asignada a cada clase de activos y las restricciones a la inversión;
- supervisa los procesos de inversión de la familia y controla las inversiones mediante revisiones periódicas;
- nombra y supervisa a los gestores de inversiones;
- evalúa las propuestas de inversión de los gestores; y
- evalúa el rendimiento de las inversiones.

El comité de inversiones se reúne con regularidad (a menudo trimestralmente) e informa periódicamente a la familia, al consejo de familia o al consejo de empresa, en función de los órganos de decisión de la familia.

## Invertir en competencias

El comité de inversiones tiene la importante tarea de procurar que la familia siga prosperando económicamente. Por lo tanto, los miembros del comité deben tener la experiencia y las habilidades de inversión necesarias para hacer el mejor trabajo posible.

A la hora de elegir a los nuevos miembros del comité, la familia debe establecer algunos criterios de selección. Por ejemplo, un número mínimo de años de experiencia laboral y un buen conocimiento de todo lo relacionado con la inversión, ya sea por formación o trabajo en un puesto relacionado con las inversiones.

Para obtener más información sobre la gobernanza de la inversión familiar, consulte la publicación *UBS Family Investment Compass*.

## Otros comités

Dependiendo de los intereses y las actividades de la familia, las familias pueden crear otros órganos de gobierno y comités adicionales. Por ejemplo, una familia con una importante colección de arte podría constituir un **consejo asesor de arte** para gestionarla de forma profesional. Si le apasiona la filantropía, la familia podría tener un **comité de filantropía** que defina la estrategia y supervise las actividades benéficas.

### Caso práctico

## Cuando a un patrimonio le va mal: la familia Bancroft

El caso de la familia Bancroft es un buen ejemplo de lo que puede ocurrir cuando una gran familia carece de la estructura y los órganos de gobierno adecuados para dirigir su patrimonio. En 2007, la familia Bancroft, propietaria de Dow Jones & Company (incluido el Wall Street Journal), aceptó una oferta de compra de News Corp. de propiedad de Rupert Murdoch. Según el acuerdo de fusión, la familia tenía un plazo de 30 días para proponer a un representante de la familia para formar parte del consejo de administración de News Corp. Hasta aquí todo bien.

Pero el proceso de decisión de la familia fue deficiente. El candidato preferido de la familia se negó a formar parte del consejo por motivos personales. Tres semanas más tarde, el plazo venció sin una decisión.

News Corp aceptó ampliar el plazo. Pero consiguió ejercer una mayor influencia sobre quién debería elegir la familia Bancroft, y rechazó a varios candidatos nuevos. Finalmente, ambas partes se pusieron de acuerdo sobre Natalie Bancroft: una cantante de ópera de 27 años que vivía en Europa. Aunque sus antecedentes no sugerían que fuera a tener un mal desempeño, admitió que era nueva en el mundo del periodismo y el comercio.

Los informes de prensa señalan que hubo cuatro cuestiones que dieron lugar a problemas. En primer lugar, la comunicación de la familia era ineficaz. Segundo, los miembros de la familia discutían los asuntos principalmente por correo electrónico. Tercero, la familia no tenía un sistema de gobernanza familiar. En cuarto lugar, la familia no estaba preparada para la venta del negocio, a pesar de que sabía desde hace años que la empresa era ya un objetivo.

Fuente: [wsj.com/articles/SB119439902949284691](https://www.wsj.com/articles/SB119439902949284691)

Parte 4

# Evolucionar

Cultivar su familia durante generaciones



- 70** Unir a la familia a través de los cambios
- 71** Revisar su estrategia familiar
- 72** Talento familiar
- 73** Cultivar la siguiente generación
- 76** ¿Y ahora qué?

Si ha llegado hasta aquí, es posible que haya terminado de diseñar su estrategia familiar —o casi. Ha definido sus valores, propósito, visión y misión y los principios rectores que rigen a su familia.

Ha creado los órganos de gobierno que mantendrán el rumbo de la familia. Y ha recibido orientación para actualizar sus acuerdos legales de modo que reflejen su nueva estrategia familiar.

# ¡Felicitaciones!

Pero su recorrido no termina allí. En las familias, como en la vida, nada permanece igual. Tendrá que examinar y perfeccionar periódicamente su estrategia para asegurarse de que cumple su cometido: cultivar y unir a la familia, y proteger a su patrimonio durante generaciones.

Con el tiempo, las familias —y las relaciones en su seno— cambian y se vuelven más complejas. Del árbol familiar surgen nuevas ramas con la incorporación de parejas, cónyuges, hijos y nietos. Las hojas caen a medida que los miembros de la generación anterior fallecen. Y ese árbol, ahora mucho más grande y con raíces más largas y sinuosas, requiere más cuidados y atención que nunca.

He aquí cómo cultivar a una familia que va cambiando...



# Unir a la familia a través de los cambios

Los primeros pasos en la evolución de su estrategia familiar se remontan al inicio de esta guía: determinar quién es “familia” y definir sus funciones y responsabilidades. A medida que se vayan incorporando nuevos miembros a la familia, habrá que revisarla periódicamente.

Las cosas se vuelven más complejas cuando la familia se extiende a tres o más generaciones. ¿Cómo puede asegurarse de que los parientes más jóvenes se identifiquen con los valores de la generación fundadora? Las generaciones mayores nunca deben dar por sentado que sus nietos o bisnietos absorberán de forma natural los valores de la familia. Por ejemplo, las distintas generaciones suelen tener sentimientos muy diferentes sobre el riesgo, sobre cómo quieren gestionar los activos de la empresa familiar e incluso sobre los asesores que eligen.

Además, cada generación puede tener objetivos diferentes para sus inversiones. Los miembros más antiguos de la familia tienden a centrarse en los beneficios. Pero para muchos familiares jóvenes, lo más importante es saber que su patrimonio está marcando una diferencia positiva duradera. Hoy más que nunca, los jóvenes se esfuerzan por tener un propósito en la vida que vaya más allá de ganar dinero por el dinero mismo. A veces, las frustraciones surgen cuando quieren introducir nuevos modelos y tecnologías en la empresa familiar, pero se topan con las barreras de los parientes mayores que se resisten al cambio.

Las generaciones más jóvenes suelen poner en marcha el proceso que, en última instancia, protege a la familia: la estrategia familiar. Hacen preguntas sobre el futuro de la empresa familiar y quieren debatir asuntos importantes con las generaciones mayores. En resumen, quieren contribuir al éxito de la familia. Hoy en día, en UBS observamos que los miembros de la familia de la siguiente generación miran más allá de la empresa familiar. En su lugar, ven su papel como gestores del patrimonio familiar, por ejemplo, dentro de un family office.

Sean cuales sean los puntos de vista y los objetivos de los miembros de su familia, las relaciones entre ellos seguramente cambiarán. Por eso es fundamental que revise su estrategia familiar con regularidad. Concéntrese en todo, incluidos sus valores, propósito, visión y misión, sus acuerdos y órganos de gobierno.

Y lo más importante: no espere a que se produzcan cambios para revisar su estrategia. Para entonces, puede ser demasiado tarde. Adelántese al juego. Anticipe las posibilidades. Prepárese para lo improbable. Y planifique para lo inevitable, como el fallecimiento de los miembros mayores de la familia y el crecimiento de los más jóvenes, que heredarán el patrimonio familiar. Solo entonces tendrá una estrategia adecuada para dirigir a la familia hacia el futuro.

# Revisar su estrategia familiar

Revisar su estrategia familiar es un componente fundamental para mantener el rumbo de su familia. Le preparará para adaptarse y prosperar, independientemente de cómo cambie su familia, por ejemplo, cuando una generación más joven llegue a la edad adulta. Tendrá que revisar cada parte de su estrategia, como por ejemplo:

- **los fundamentos:** las definiciones de quién pertenece a su familia; y sus valores, propósito, y declaraciones de visión y misión;
- **los objetivos:** para asegurarse de que todos los objetivos relacionados con la empresa familiar siguen siendo vigentes y compatibles con otros objetivos y con la estrategia general de la familia;
- **las funciones:** para confirmar, reforzar o cambiar las funciones de los miembros de la familia en toda la empresa familiar o en ciertas áreas de la misma;
- **los principios de propiedad:** abarcan la filosofía y la estrategia de propiedad de todos los activos de la empresa familiar, además de la revisión de los acuerdos y las estructuras legales;
- **los principios de participación:** para revisar la participación de la familia en la empresa familiar, como el empleo;
- **los órganos de gobierno:** para revisar áreas como su composición, responsabilidades, procesos de toma de decisiones y requisitos para formar parte de ellos;
- **la planificación de la sucesión familiar:** para revisar los acuerdos para la transmisión de responsabilidades y activos a la siguiente generación, especialmente en lo que respecta a las empresas familiares y al patrimonio financiero de la familia;
- **la estrategia de apoyo familiar:** abarca áreas como la educación familiar, la financiación de nuevos emprendimientos y otras áreas de bienestar;
- **las inversiones familiares:** especialmente la estrategia de inversión; y
- **las actividades de cohesión y comunicación familiar:** como reuniones familiares, actividades sociales y canales de comunicación.

Para más detalles, consulte la **guía práctica** adjunta.



# Talento familiar

Su familia puede ser un valioso recurso de creatividad, impulso empresarial y liderazgo. Por eso, detecte el talento en la siguiente generación.

Su energía y entusiasmo para dar forma al futuro de la familia serán ingredientes clave para su éxito. Ignore su talento por su cuenta y riesgo. Porque si da por sentado que sus jóvenes son jóvenes y no los cultiva, corre el riesgo de que abandonen la empresa familiar.

Para mantener el talento de su familia comprometido y dispuesto, tendrá que considerar, equilibrar e incluir los siguientes cinco tipos de "capital" en la estrategia familiar. ¿Por qué utilizar la palabra "capital"? Porque describe los poderosos recursos humanos y financieros que pueden garantizar la prosperidad de su familia. Además, puede tener en cuenta estos tipos de capital a la hora de crear programas de desarrollo personal.

## 1. Capital humano

El capital humano comprende a todos los miembros de su familia, así como su bienestar físico y emocional, su capacidad para encontrar un trabajo significativo y la oportunidad de adquirir una identidad positiva. La atención a este aspecto ayudará a los miembros de la familia a desarrollar sus talentos y a prosperar dentro de la empresa familiar.

## 2. Capital intelectual

El capital intelectual comprende los conocimientos adquiridos a través de las experiencias de vida de los miembros de la familia. Esto puede incluir experiencias y conocimientos de la escuela, las carreras, las iniciativas artísticas y los negocios financieros. Acceder a este capital significa aprovechar valiosos conocimientos técnicos y aprovechar oportunidades para innovar y lanzar nuevos negocios.

## 3. Capital financiero

El capital financiero de una familia abarca todo lo relacionado con el dinero, por ejemplo, el efectivo, las acciones y los intereses financieros en las empresas. El capital financiero es el recurso que las familias necesitan para alimentar otras formas de capital. Es el combustible que mantiene el motor en marcha. En resumen, el dinero es una herramienta para alcanzar objetivos, pero nunca el objetivo final de la familia.

## 4. Capital social

El capital social se refiere a las relaciones de los miembros de la familia entre sí y con sus comunidades. Las señales de un buen capital social incluyen la capacidad de la familia para:

- tomar juntos las decisiones adecuadas y acoger a nuevos miembros de la familia. Fomentar encuentros, interacciones y colaboraciones familiares positivas refuerza los valores de la familia; y
- dar su tiempo, talento y recursos al mundo en general, por ejemplo, en obras filantrópicas y contribuciones a la sociedad. Trabajar fuera de la familia también puede aportar nuevas perspectivas e inspirar nuevas actividades.

## 5. Capital espiritual

El capital espiritual se refiere a la capacidad de la familia para aspirar a objetivos más allá de sus propios intereses. Las familias lo describen a veces como un "sueño" compartido. No implica necesariamente creencias y tradiciones espirituales, aunque pueden ser importantes. Una señal de capital espiritual puede ser la humildad: reconocer que la familia es afortunada por ser rica y que debe compartir su buena fortuna con los demás. Por lo general, se trata de un valor supremo que es difícil de medir. Pero ese valor sigue existiendo, atravesando como un hilo la historia de la familia.

# Cultivar la siguiente generación

Preparar a los miembros más jóvenes de la familia para que desempeñen sus funciones en la empresa familiar.

Es fundamental que las familias eduquen a la siguiente generación sobre las oportunidades y los desafíos de la gestión de los distintos tipos de patrimonio familiar. Y como es un tema tan complejo, cuanto antes se empiece, mejor. Una de las lecciones más importantes es que la riqueza puede hacer muchas cosas buenas, como abrir las puertas a oportunidades y conexiones para nuevas actividades empresariales, pero también muchas malas, entre ellas:

- dar a las personas la sensación equivocada de que tienen privilegios por sobre los demás, lo cual atrofia el carácter y limita sus posibilidades de ser exitosas y felices;
- envolver a las personas en algodón y aislarlas de las realidades del mundo, y por eso les es difícil preservar su riqueza
- destruir las relaciones familiares, a menudo lo que el fundador de la familia quería evitar a toda costa; y
- sugerir que la siguiente generación nunca será tan buena como la actual, y que tendrá dificultades para aprovechar las oportunidades de aumentar el patrimonio familiar.

Al educar ahora a la siguiente generación sobre el impacto positivo y negativo de la riqueza, tienen más posibilidades de no caer en esas trampas. A la hora de crear sus planes de desarrollo, debe centrarse en los siguientes aspectos:

## Edad

Adapte sus programas a las edades de los miembros de su familia, enseñándoles los valores, la visión, la misión y los objetivos de la familia de forma amena, al tiempo que les prepara para los desafíos del futuro.

**Generación joven** (de 6 a 19 años de edad): Comprender los conceptos básicos del patrimonio

## Posibles temas:

1. El dinero y el camino de la riqueza:
  - ¿Qué significa "dinero"?
  - ¿Cómo puedo ganar dinero?
  - ¿Cómo puedo equilibrar mis gastos y mis ahorros?
  - ¿Cómo puedo usar mi dinero de forma responsable e invertir con un impacto positivo?
2. Desarrollo personal:
  - ¿Cómo puedo desarrollar mi confianza?
  - ¿Cómo puedo desarrollar mi confianza financiera?
  - ¿Qué competencias necesito para presentar nuevos proyectos con éxito?
  - ¿Cuáles son las principales competencias en la gestión de proyectos?

## Caso práctico

### Los ladrillos del éxito

La LEGO School es un programa de preparación y desarrollo para las generaciones más jóvenes de la familia controlante propietaria del LEGO Brand Group. Seis miembros de la quinta generación de la familia asisten actualmente al programa.

El programa comprende jornadas de aprendizaje y actividades mensuales que abarcan las diferentes empresas del LEGO Brand Group y desarrollan a los futuros accionistas de la familia. Además, el programa da a conocer a las generaciones más jóvenes las numerosas oportunidades que tienen en el LEGO Brand Group y en otras áreas de la empresa familiar.

Fuente: [kirkbi.com/activities/family-support/](http://kirkbi.com/activities/family-support/)

**Siguiente generación** (de 20 a 35 años de edad):  
Encontrar una función en la empresa familiar

**Posibles temas:**

1. Desarrollo personal
2. Formación y experiencia en gestión de proyectos (por ejemplo, en materia de emprendimientos)
3. Formación y experiencia en liderazgo (por ejemplo, en proyectos filantrópicos)
4. Formación en confianza y conocimientos financieros avanzados
5. Pasantías y programas de trainee en la empresa familiar
6. Introducción a la función del family office en la gestión del patrimonio familiar, y cómo participar en ella
7. Introducción a la función de la fundación benéfica de la familia y formas de participar en ella

**Siguientes en la línea** (36 años o más):  
Desempeñar una función de liderazgo en la empresa u oficina familiar

**Posibles temas:**

- Desarrollo de competencias de liderazgo para funciones ejecutivas
- Preparación para las funciones y responsabilidades de los miembros del consejo de administración en una empresa en funcionamiento
- Preparación para una función de liderazgo en la familia



“Desarrollar el éxito a partir de los fracasos. El desánimo y el fracaso son dos de los peldaños más seguros hacia el éxito”

Dale Carnegie

**Áreas de interés**

Además de garantizar que los programas sean atractivos para ciertas edades, otro enfoque consiste en seleccionar a los miembros más jóvenes de la familia para que progresen en áreas específicas de su empresa familiar. En función de sus aptitudes, puntos fuertes e intereses, puede colocarlos en diferentes programas. Por ejemplo, podría crear programas relacionados con su:

**Empresa familiar:** un programa que enseñe a los participantes las competencias relevantes para su empresa familiar. Esto podría incluir formación en marketing, ingeniería y áreas específicas del producto (como la adquisición de conocimientos sobre las materias primas que la familia utiliza en sus procesos de fabricación).

**Family Office:** el programa puede formar a los miembros de la familia en las áreas que su oficina familiar tiene a cargo. También puede profundizar en temas de inversión más técnicos, como activos y clases de activos, riesgos relacionados, diversificación de las inversiones, asignación de activos, etc.

**Fundación familiar:** su programa podría educar a los miembros de la familia sobre la fundación benéfica de su familia y las causas que apoya. Por ejemplo, los temas podrían incluir la recaudación de fondos para sus actividades filantrópicas, el desarrollo de una estrategia de donación, la selección de proyectos y el seguimiento del éxito de sus actividades filantrópicas.

**Caso práctico**

**Asegurar el talento futuro**

Una familia de Oriente Medio carecía de una estrategia para la participación de su siguiente generación en el futuro. Al no participar en el negocio ni en la toma de decisiones de la familia, empezaron a involucrarse en otros ámbitos, fuera de la empresa familiar.

Para cultivar y asegurar su propio talento futuro, la familia puso en marcha varios programas de formación. Además, creó un comité de jóvenes, que trabajaría junto al consejo de administración de la empresa en funcionamiento, centrándose en proyectos relacionados con el crecimiento y la mejora del negocio.

**Aprender a asumir responsabilidades**

Las familias que desean desarrollar a los miembros más jóvenes de la familia para que desempeñen funciones en el futuro a veces crean un “comité de jóvenes” (junior committee). Este enfoque tiene como objetivo:

- identificar y formar a los futuros líderes familiares;
- enseñar a los miembros más jóvenes de la familia sobre la empresa y la oficina familiar, haciéndoles participar en proyectos clave de crecimiento;
- proteger el patrimonio y unir a la familia inspirando a las generaciones más jóvenes a contribuir a la empresa familiar; y
- permitir que la generación líder y la joven trabajen juntas de forma estructurada durante varios años, preparando gradualmente una transición sin sobresaltos.

Por ejemplo, en una empresa familiar privada, el consejo de administración puede nombrar a un joven de cada rama de la familia para que forme parte del comité de jóvenes durante varios años. El consejo de administración asigna entonces proyectos al comité de jóvenes, como la investigación de mercados o productos, el desarrollo de planes de negocio para nuevas empresas y el aporte de nuevas ideas.

Considerar cómo apoyar a la siguiente generación a menudo lleva a la generación líder a pensar en sus propias funciones en la familia. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo quieren permanecer en sus funciones? ¿Cuándo y cómo debe transferirse el patrimonio a los nuevos líderes?

Llegará el momento en que la siguiente generación tome las riendas de la empresa familiar y siga adelante. Al igual que la generación anterior, encontrarán su lugar en el mundo, protegiendo y haciendo crecer el patrimonio familiar, y llevándolo en nuevas e interesantes direcciones. Por ello, hay que cuidar, educar e involucrar a la generación joven con cuidado. El futuro de la familia depende de ellos.

# ¿Y ahora qué?

Ha llegado al final de la guía. Ahora tiene una idea más clara de por qué necesita una estrategia familiar, cómo ponerla en marcha y qué implica adaptarla a lo largo del tiempo.

De más está decir que puede ser complejo y desafiante. Porque no solo hay que definir todos los aspectos del patrimonio, los valores, los principios y la gobernanza de la familia. También hay que sortear las complejas relaciones que existen en todas las familias.

Pero no se preocupe. Usted puede hacerlo. Además, nunca tiene que sentir que está solo. En UBS, llevamos más de 150 años ayudando a familias de todo el mundo a tener éxito. Nos encantaría hacer lo mismo por la suya. Puede recurrir a nosotros en cualquier momento para que le ayudemos a transitar por la dinámica familiar, evitar los escollos y aprovechar todas las oportunidades que se le presenten.

Así que, tanto si busca consejos para empezar, como si desea que le asesoremos sobre una estructura actual o que le ayudemos a diseñar su estrategia desde cero, contacte con nosotros. Nos apasiona tanto como a usted garantizar el éxito de su familia.

Para obtener más información sobre cómo cultivar y proteger el patrimonio de su familia, póngase en contacto con su asesor de clientes de UBS.

“No eres rico hasta que tienes algo que el dinero no puede comprar”.

Garth Brooks





# Apéndice



- 80** Sobre nosotros
- 82** Tabla de arte
- 83** Aviso legal

# Sobre nosotros

## UBS

UBS ofrece asesoramiento y soluciones financieras a clientes acaudalados, institucionales y corporativos de todo el mundo, así como a clientes particulares en Suiza. UBS es un gestor de patrimonios verdaderamente global y un banco personal y corporativo líder en Suiza. Sus divisiones de negocio incluyen un gestor de activos con una enorme presencia y diversificación a nivel mundial y un banco de inversión especializado. El banco está orientado a empresas que gozan de una fuerte posición competitiva en sus mercados objetivo, eficiencia del capital y que además presentan una atractiva perspectiva de crecimiento estructural o de rentabilidad a largo plazo.

Con sede en Zúrich (Suiza), UBS tiene oficinas en más de 50 regiones y ubicaciones, incluidos los principales centros financieros, y emplea a más de 72.000 personas en todo el mundo. UBS Group AG es la sociedad de cartera del UBS Group. De conformidad con la ley de sociedades suiza, UBS Group AG está organizado como una "Aktiengesellschaft", una sociedad anónima emisora de acciones ordinarias para sus inversores.

## UBS Global Wealth Management

Como el mayor gestor de patrimonios verdaderamente global, UBS Global Wealth Management ofrece asesoramiento, soluciones y servicios a familias y particulares de gran patrimonio en todo el mundo<sup>1</sup>. Los clientes de UBS se benefician de una oferta totalmente integrada de capacidades y conocimientos de gestión patrimonial, como planificación patrimonial, gestión de inversiones, mercados de capitales, banca, préstamos y asesoramiento financiero institucional y empresarial.

## UBS Family Advisory

Desde 2002, el equipo dedicado de Family Advisory de UBS asesora a familias de todo el mundo sobre la continuidad del patrimonio con un enfoque centrado en estrategia familiar, gobernanza familiar y la creación de family offices. Entre los exclusivos servicios de consultoría —que van desde la etapa de diseño hasta la de implementación— figuran el desarrollo de protocolos familiares, la creación de órganos de gobierno para la toma de decisiones familiares, la creación o revisión de acuerdos de family offices y el desarrollo de las capacidades de liderazgo de los miembros pertenecientes a la siguiente generación de la familia.

## Detalles de la publicación

### Autores

Oliver Herrmann  
Eric Landolt  
Pietro Schonmann

### Colaboradores

Francesca Chan  
Catherine Chow  
Milena Friedemann  
Nicole Krieger  
Peter Lee  
Andre Loh  
Marianna Mamou  
Sarah Salomon  
Jan van Bueren

### Fecha de publicación

15 de noviembre de 2021

### Editor

Steve Tilling

### Fotografía

Martin Rüttschi

### Diseño

hellermeier gmbh –  
visual communication

### Agradecimientos

Gracias a nuestros colaboradores y colegas invitados por su gran apoyo.

[ubs.com/familyadvisory](https://ubs.com/familyadvisory)



<sup>1</sup> Activos invertidos de UBS Global Wealth Management a 30.9.2020; las declaraciones de la posición de mercado de Global Wealth Management son estimaciones de UBS en función de los activos invertidos publicados y estimaciones internas.

# Tabla de arte

## Página 7 – ¿Qué es en definitiva el patrimonio?

Federico Herrero

Sin título, 2019

UBS Art Collection

© Federico Herrero & Sies + Höke, Düsseldorf

## Página 11 – Cómo es trabajar en el seno de una familia

Max Gubler

Frauenbildnis, Maria Gubler, 1950

UBS Art Collection

© Eduard, Ernst und Max Gubler Stiftung, Zürich

## Página 29 – Definir la familia

Max Gubler

Venedig, 1949

UBS Art Collection

© Eduard, Ernst und Max Gubler Stiftung, Zürich

## Página 38 – Gestión del patrimonio tras la venta de la empresa familiar

Max Gubler

Frauenbildnis, Maria Gubler, 1950

UBS Art Collection

© Eduard, Ernst und Max Gubler Stiftung, Zürich

# Aviso legal

Este documento ha sido elaborado por UBS AG, su filial o entidad asociada (“UBS”). Este documento y la información que contiene se facilitan únicamente con fines informativos y/o educativos de UBS. Nada de lo expuesto en este documento constituye un análisis de inversión, un asesoramiento en materia de inversión, un folleto de venta ni una oferta o solicitud para realizar actividades de inversión. El documento no es una recomendación para comprar o vender ningún valor, instrumento de inversión o producto, y tampoco recomienda ningún programa o servicio de inversión en particular.

La información contenida en este documento no fue diseñada para adaptarse a los objetivos de inversión específicos de ningún cliente individual, ni a sus circunstancias personales o financieras, como tampoco a sus necesidades particulares. Es posible que algunas de las inversiones mencionadas en este documento no sean adecuadas o apropiadas para algunos inversores. Además, ciertos servicios y productos a los que se hace referencia en el documento pueden ser sujetos de restricciones legales y/o de requisitos de licencia o permiso y, por lo tanto, no se pueden ofrecer en todo el mundo de forma ilimitada. No se realizará ninguna oferta de interés en ningún producto en ninguna jurisdicción en la que la oferta, solicitud o venta no esté permitida, o a cualquier persona a la que sea ilegal realizar dicha oferta, solicitud o venta.

Tenga en cuenta que UBS se reserva el derecho de modificar la gama de servicios, los productos y los precios en cualquier momento y sin previo aviso. Toda la información y las opiniones contenidas en este documento están sujetas a cambios. Las clases de activos, la asignación de activos y los instrumentos de inversión son meramente indicativos.

Aunque toda la información y las opiniones expresadas en este documento se han obtenido de buena fe de fuentes consideradas fiables, no se ofrece ninguna declaración ni garantía, expresa o implícita, sobre la exactitud, suficiencia, integridad o fiabilidad del presente. Toda la información y las opiniones expresadas en este documento están sujetas a cambios sin previo aviso y pueden diferir de las opiniones expresadas por otras áreas de negocio o divisiones de UBS. UBS no tiene ninguna obligación de actualizar o mantener al día la información contenida en el presente.

Todas las fotografías o imágenes (“imágenes”) contenidas en este documento tienen fines meramente ilustrativos, informativos o documentales, y sirven de apoyo al análisis y la investigación de los temas. Las imágenes pueden representar objetos o elementos que están protegidos por derechos de autor, marcas comerciales y otros derechos de propiedad intelectual de terceros. A menos que se indique expresamente, no se sugiere ni se insinúa ninguna relación, asociación, patrocinio o promoción entre UBS y estos terceros.

Los gráficos y escenarios contenidos en el documento tienen un carácter meramente ilustrativo. Algunos gráficos y/o cifras de rendimiento pueden no estar basados en periodos completos de 12 meses, lo que puede reducir su comparabilidad e importancia. La rentabilidad histórica no es garantía ni indicación de resultados futuros.

Nada de lo expuesto en este documento constituye un asesoramiento jurídico o fiscal. UBS y sus empleados no proporcionan asesoramiento legal o fiscal. Se prohíbe la redistribución o reproducción de este documento, ya sea total o parcial, sin la previa autorización por escrito de UBS. En la medida en que lo permita la ley, ni UBS, ni ninguno de sus consejeros, directivos, empleados o agentes aceptan o asumen ninguna responsabilidad o deber de diligencia por las consecuencias (entre ellas, cualquier pérdida o daño) de que usted o cualquier otra persona actúe o se abstenga de actuar en función de la información contenida en este documento o de cualquier decisión que se tome a partir del presente.

**Información importante sobre estrategias de inversión sostenible:** La incorporación de factores ESG o las consideraciones sobre la Inversión Sostenible pueden inhibir la capacidad del gestor de la cartera de participar en algunas oportunidades de inversión que en otras circunstancias serían congruentes con su objetivo de inversión y otras estrategias de inversión principales. Las rentabilidades de una cartera que consiste principalmente en inversiones sostenibles pueden ser inferiores o superiores que las de las carteras en las cuales su gestor no considera los factores ESG. Dado que los criterios de sostenibilidad pueden excluir algunas inversiones, es posible que los inversores no puedan aprovechar las mismas oportunidades o tendencias del mercado que los inversores que no utilizan dichos criterios. Las compañías no cumplen necesariamente con niveles de rendimiento elevados en todos los aspectos de ESG o de cuestiones vinculadas a las inversiones sostenibles; tampoco existe garantía alguna de que una compañía vaya a satisfacer las expectativas relacionadas con la responsabilidad empresarial, la sostenibilidad y/o el rendimiento de impacto.

**Austria** Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación austriaca. Se distribuye exclusivamente con fines informativos a los clientes de UBS Europe SE, Niederlassung Österreich, con domicilio social en Wächtergasse 1, A-1010 Wien. UBS Europe SE, Niederlassung Österreich está sujeta a la supervisión conjunta del Banco Central Europeo (“BCE”), el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank), la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), y de la Autoridad de Mercados Financieros de Austria (Finanzmarktaufsicht), a quienes esta publicación no se ha sometido a aprobación. UBS Europe SE es una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una “Societas Europaea”, debidamente autorizada por el BCE.

**Brasil** Esta publicación no tiene por objetivo constituir una oferta pública conforme al derecho brasileño ni un informe de análisis de mercado según la definición que se incluye en la Instrucción 558/2018 de la Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”). Se distribuye exclusivamente para fines informativos a clientes de UBS Brasil Administradora de Valores Mobiliários Ltda. y/o de UBS Consenso Investimentos Ltda., entidades reguladas por la CVM.

**Canadá** En Canadá, Investment Management Canada Inc. distribuye esta publicación a clientes de UBS Wealth Management Canada. UBS Wealth Management es una marca registrada de UBS AG. UBS Bank (Canada) es una filial de UBS AG. UBS Investment Management Canada Inc., una filial totalmente controlada de UBS Bank (Canada) presta los servicios de asesoramiento de inversión y gestión de cartera. UBS Investment Management Canada Inc. es un gestor de carteras registrado y agente del mercado exento en todas las provincias, a excepción de la I.P.E. y los territorios.

**Dinamarca** Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación danesa. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, filial af UBS Europe SE, con domicilio social en Sankt Annae Plads 13, 1250 Copenhagen, Denmark, registrada ante la Agencia Danesa de Comercio y Sociedades bajo el número 38 17 24 33. UBS Europe SE, filial af UBS Europe SE es una filial de UBS Europe SE, una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una “Societas Europaea”, la cual está autorizada por la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BaFin), y está sujeta a la supervisión conjunta del Banco Central Europeo, el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank) y la BaFin. UBS Europe SE, filial af UBS Europe SE asimismo está sujeta a la supervisión de la Autoridad de Supervisión Financiera de Dinamarca (Finanstilsynet), a quien esta publicación no se ha sometido a aprobación.

**Francia** Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación francesa. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS (France) S.A., una “société anonyme” francesa, con un capital social de 132.975.556 €, y domicilio social en 69, boulevard Haussmann F-75008 París, inscrita en el Registro mercantil de París con el n.º B 421 255 670. UBS (France) S.A. es un proveedor de servicios de inversión debidamente autorizado de conformidad con los dispuesto en el “Code Monétaire et Financier”, supervisado por las autoridades bancarias y financieras francesas, como la “Autorité de Contrôle Prudential et de Résolution”.

**Alemania** Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación alemana. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, Germany, con domicilio social en Bockenheimer Landstrasse 2-4, 60306 Frankfurt am Main. UBS Europe SE es una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una “Societas Europaea”, debidamente autorizada por el Banco Central Europeo (“BCE”), y supervisada por el BCE, el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank), y la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) a quienes esta publicación no ha sido sometida a aprobación.

**Hong Kong** Esta publicación es distribuida por UBS AG Hong Kong Branch. UBS AG Hong Kong Branch es una sociedad de responsabilidad limitada constituida en Suiza.

**Israel** UBS es una firma líder en servicios financieros globales que ofrece servicios de gestión patrimonial, gestión de activos y banca de inversión desde su sede en Suiza y sus operaciones en más de 50 países de todo el mundo a particulares, empresas e inversores institucionales. En Israel, UBS Switzerland AG está registrado como Operador Extranjero en colaboración con UBS Wealth Management Israel Ltd., una filial participada en su totalidad por UBS. UBS Wealth Management Israel Ltd. es un concesionario Gestor de Carteras, que realiza también actividades de marketing de inversión y se encuentra regulado por la Autoridad de Valores de Israel. Esta publicación solo tiene carácter informativo y no debe considerarse como una oferta de compra o una solicitud de oferta. Además, esta publicación no está destinada a sustituir el asesoramiento de inversión y/o el marketing de inversiones ni reemplaza el asesoramiento de inversión y/o el marketing de inversiones proporcionados por un concesionario competente que se ajusten a las necesidades personales. El término “asesoramiento” y cualquiera de sus palabras derivadas tendrán la interpretación de “marketing de inversión” según la definición de la Ley de Regulación del Asesoramiento de Inversiones, Marketing de Inversiones y Gestión de Carteras israelí de 1995.

**Italia** Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación italiana. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, Succursale Italia, con domicilio social en Via del Vecchio Politecnico, 3-20121 Milano. UBS Europe SE, Succursale Italia está sujeta a la supervisión conjunta del Banco Central Europeo (“BCE”), el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank), la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), como así también al Banco de Italia (Banca d’Italia) y la Autoridad de Supervisión de Mercados Financieros de Italia (CONSOB - Commissione Nazionale per le Società e la Borsa), a quienes esta publicación no se ha sometido a aprobación. UBS Europe SE es una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una “Societas Europaea”, debidamente autorizada por el BCE.

**Jersey** UBS AG, Jersey Branch, está regulada y autorizada por la Comisión de Servicios Financieros de Jersey (Jersey Financial Services Commission) para realizar operaciones bancarias, de fondos e inversiones. Si los servicios son provistos desde fuera de Jersey, no estarán cubiertos por el régimen regulatorio de Jersey. UBS AG, Jersey Branch, es una filial de UBS AG, una sociedad anónima por acciones constituida en Suiza, con domicilio social en Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basel y en Bahnhofstrasse 45, CH 8001 Zurich. El domicilio social de UBS AG, Jersey Branch, es 1, IFC Jersey, St Helier, Jersey, JE2 3BX.

**Luxemburgo** Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación de Luxemburgo. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, Luxembourg Branch (“UBS”), R.C.S. Luxembourg n.º B209123, con domicilio social en 33A Avenue J.F. Kennedy, L-1855 Luxembourg. UBS es una filial de UBS Europe SE, una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una “Societas Europaea” (HRB n.º 107046), con domicilio social en Bockenheimer Landstrasse 2-4, D-60306 Frankfurt am Main, Germany, debidamente autorizada por la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht - “BaFin”), y sujeta a la supervisión prudencial conjunta de la BaFin, el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank) y el Banco Central Europeo. Asimismo, UBS está supervisado por la Autoridad de Supervisión Prudencial de Luxemburgo (Commission de Surveillance du Secteur Financier), en su función de autoridad del Estado miembro de acogida. Esta publicación no se ha sometido a la aprobación de ninguna autoridad de supervisión pública.

**México** UBS Asesores México, S.A. de C.V (“UBS Asesores”) una filial de UBS Switzerland AG, constituida como asesor de inversión no independiente en virtud de la Ley de Mercado de Valores debido a la relación con un Banco Extranjero. UBS Asesores está constituida en virtud de la Ley de Mercado de Valores. UBS Asesores es una entidad regulada y bajo la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (“CNVB”), que regula exclusivamente a UBS Asesores en relación con los servicios de gestión de cartera cuando las decisiones de inversión se toman en nombre del cliente, además de los servicios de asesoramiento de inversión en valores, el análisis y la emisión de recomendaciones de inversión individuales, de modo que la CNBV no tiene potestades de control ni puede tenerlas en relación con cualquier otro servicio prestado por UBS Asesores. UBS Asesores está inscrita ante la CBNV bajo el registro número 30060. Dicho registro no asegura la exactitud o veracidad de la información proporcionada a sus clientes. UBS Asesores no forma parte de ningún grupo financiero mexicano, no es un banco y no recibe depósitos ni tiene valores. UBS Asesores no ofrece

rendimientos garantizados. UBS Asesores ha revelado cualquier conflicto de intereses que pudiera tener antes. UBS Asesores no publicita ningún servicio bancario y solo puede cobrar las comisiones expresamente pactadas con sus clientes por los servicios de inversión efectivamente prestados. UBS Asesores recibe comisiones de emisores o intermediarios financieros locales o extranjeros que prestan servicios a sus clientes. Usted recibe esta publicación o material de UBS porque ha indicado a UBS Asesores que usted es un Inversor Cualificado Sofisticado que reside en México.

**Monaco** Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública ni solicitud de oferta comparable conforme a la legislación del Principado de Mónaco, pero puede ponerse a disposición de los clientes de UBS (Monaco) SA, en calidad de banco regulado, con domicilio social en 2 avenue de Grande Bretagne 98000 Monaco bajo la supervisión de la “Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution” (ACPR) para actividades bancarias o bajo la supervisión de la “Commission de Contrôle des Activités Financières” para actividades financieras. Las entidades mencionadas no han aprobado esta publicación. Panama UBS AG Oficina de Representación es regulada y supervisada por la Superintendencia de Bancos de Panamá. Licencia para operar como Oficina de Representación Resolución S.B.P. No 017-2007. /UBS Switzerland AG Oficina de Representación es regulada y supervisada por la Superintendencia de Bancos de Panamá. Licencia para operar como Oficina de Representación Resolución S.B.P. No. 0178-2015. UBS Asesores SA, Entidad Regulada y Supervisada por la Superintendencia del Mercado de Valores. Licencia para operar como Asesor de Inversiones. Resolución No. CNV-316-01.

**Rusia** UBS Switzerland AG no tiene licencia para proporcionar servicios bancarios y/o financieros regulados en Rusia. La información contenida en este documento se refiere a productos y servicios disponibles exclusivamente a través de UBS Switzerland AG en Suiza o de otra entidad de UBS domiciliada fuera de Rusia, y suministrados por ésta. Los empleados de UBS que viajen a Rusia no están autorizados a celebrar contratos ni a negociar las condiciones de los mismos mientras estén en Rusia. Los contratos solo son vinculantes para UBS una vez confirmados en Suiza o en el lugar donde esté domiciliada la entidad de UBS. La Wealth Management Advisory Office de OOO UBS Bank no presta servicios para los que se requiera una licencia bancaria en Rusia. Algunos instrumentos financieros pueden ofrecerse en Rusia solo a inversores cualificados. Los anexos y documentos que hagan referencia a instrumentos financieros específicos no constituyen una recomendación de inversión personal según la legislación rusa.

**Singapur** Esta publicación es distribuida por UBS AG Singapore Branch, constituida en Suiza con responsabilidad limitada, UEN S98FC5560C. Se ruega a los clientes de la filial de UBS AG Singapore que se pongan en contacto con dicha filial, un asesor financiero especializado en exenciones conforme a la Ley de Asesores Financieros de Singapur (Singapore Financial Advisers Act) (Cap. 110) y un banco mayorista con licencia, en virtud de la Ley de Bancos de Singapur (Singapore Banking Act) (Cap. 19), regulado por la Autoridad Monetaria de Singapur, con respecto a cualesquiera asuntos que surjan del análisis o el informe o en relación con estos.

**España** Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación española. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, Sucursal en España, con domicilio social en Calle María de Molina 4, C.P. 28006, Madrid. UBS Europe SE, Sucursal en España está sujeta a la supervisión conjunta del Banco Central Europeo (“BCE”), el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank), la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), y la Autoridad de supervisión de España (Banco de España) a quienes esta publicación no se ha sometido a aprobación. Además, está autorizada para prestar servicios de inversión en relación con valores o instrumentos financieros, respecto de los cuales está sometida a la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. UBS Europe SE, Sucursal en España es una filial de UBS Europe SE, una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como “Societas Europaea” debidamente autorizada por el BCE.

**Suecia** Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación sueca. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, Sweden Bankfilial, con domicilio social en Regeringsgatan 38, 11153 Stockholm, Sweden, registrada ante el Registro de Sociedades de Suecia bajo el número 516406-1011. UBS Europe SE, Sweden Bankfilial es una filial de UBS Europe SE, una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una “Societas Europaea”, la cual está autorizada por la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BaFin), y está sujeta a la supervisión conjunta del Banco Central Europeo, el Banco Central Alemán

(Deutsche Bundesbank) y la BaFin. UBS Europe SE, Sweden Bankfilial, está sujeta a la supervisión de la Autoridad de supervisión de Suecia (Finansinspektionen), a quien esta publicación no se ha sometido a aprobación.

**Taiwán** Este material es suministrado por UBS AG Taipei Branch de conformidad con la legislación de Taiwán, con el acuerdo de los clientes existentes o potenciales o a solicitud de estos.

**Reino Unido** Este documento es emitido por UBS Wealth Management, una división de UBS AG que está autorizada y regulada por la Autoridad de Supervisión del Mercado Financiero (Financial Market Supervisory Authority) en Suiza. En el Reino Unido, UBS AG está autorizada por la Autoridad de Supervisión Prudencial (Prudential Regulation Authority), está sujeta a la Autoridad de Gestión Financiera (Financial Conduct Authority) y se rige por determinadas normas de la Autoridad de Supervisión Prudencial. Previa solicitud, podemos ampliar la información sobre la normativa pertinente de la Autoridad de Supervisión Prudencial.

**EAU/DIFC** UBS no posee una licencia en los Emiratos Árabes Unidos emitida por el Banco central de los EAU o por la Autoridad de Valores y Materias Primas. UBS AG Dubai Branch posee licencia en DIFC emitida por la Autoridad de Servicios Financieros de Dubai como entidad autorizada.

**EE. UU.** Los servicios de gestión patrimonial en Estados Unidos son prestados por UBS Financial Services Inc. (“UBSFS”), una filial de UBS AG. Como empresa que presta servicios de gestión patrimonial a sus clientes, UBS-FS ofrece servicios de asesoramiento en materia de inversiones en su calidad de asesor de inversiones registrado en la SEC y servicios de corretaje en su calidad de agente de bolsa registrado en la SEC. Los servicios de asesoramiento en materia de inversión y los servicios de corretaje son distintos, difieren en aspectos importantes y se rigen por leyes diferentes y acuerdos distintos. Es importante que los clientes entiendan la forma en que llevamos a cabo nuestra actividad, que lean detenidamente los acuerdos y la información que les proporcionamos sobre los productos o servicios que ofrecemos. Un pequeño número de nuestros asesores financieros no están autorizados a ofrecerle servicios de asesoramiento y solo pueden trabajar con usted directamente como corredores-agentes representantes de UBS. Su asesor financiero le hará saber si este es el caso y, si desea servicios de asesoramiento, estará encantado de remitirle a otro asesor financiero que pueda ayudarle. Nuestros acuerdos y divulgaciones le informarán sobre si nosotros y nuestros asesores financieros actuamos en calidad de asesores de inversión o corredores-agentes de bolsa. Para más información, consulte el documento PDF en www.ubs.com/relationshipssummary. UBS-FS es miembro de Securities Investor Protection Corp. (SIPC) y de la Autoridad Regulatoria de la Industria Financiera (Financial Industry Regulatory Authority o FINRA).

**Para situaciones transfronterizas**

**Bahrein:** UBS es un banco suizo que no está autorizado, supervisado ni regulado en Bahrein por el Banco Central de Bahrein y no realiza actividades bancarias o de inversión en Bahrein. Por lo tanto, los clientes no están protegidos por las leyes y regulaciones locales sobre servicios bancarios y de inversión.

**República Checa:** UBS no es un banco autorizado en la República Checa y, por lo tanto, no está autorizado a prestar servicios bancarios o de inversión regulados en la República Checa. Notifique a UBS si no desea recibir más correspondencia.

**Grecia:** UBS Switzerland AG está constituido en Suiza y opera bajo la legislación suiza. UBS Switzerland AG y sus filiales (UBS) no están autorizadas como banco o institución financiera según la legislación griega y no prestan servicios bancarios y financieros en Grecia. En consecuencia, UBS presta dichos servicios únicamente desde filiales fuera de Grecia. La información contenida en este documento no se proporciona con el fin de ofrecer, comercializar y vender por cualquier medio instrumentos y servicios del mercado de capitales en Grecia. Por lo tanto, este documento no puede ser considerado como una oferta pública hecha o por hacer a los residentes de Grecia.

**Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia:** Este material se le ha proporcionado como resultado de una solicitud recibida por UBS de su parte y/o de personas autorizadas a realizar la solicitud en su nombre. En caso de que haya recibido el material por error, UBS le pide que tenga la amabilidad de destruirlo/eliminarlo e informar a UBS inmediatamente. Cabe la posibilidad de que el material no haya sido revisado, aprobado, desaprobado o respaldado por ninguna autoridad financiera o reguladora de su jurisdicción. Se le aconseja que busque asesoramiento profesional independiente en caso de duda.

**Nigeria:** UBS Switzerland AG y sus filiales (UBS) no están autorizadas, supervisadas o reguladas en Nigeria por el Banco Central de Nigeria o la Comisión de Valores de Nigeria y no realizan actividades bancarias o de inversión en Nigeria.

**Polonia:** UBS es una firma líder en servicios financieros globales que ofrece servicios de gestión patrimonial a particulares, empresas e inversores institucionales. UBS está constituido en Suiza y opera bajo la legislación suiza y en más de 50 países y desde los principales centros financieros. UBS [insertar entidad jurídica] no está autorizado como banco ni como empresa de inversión según la legislación polaca y no está autorizado a prestar servicios bancarios y financieros en Polonia.

**Portugal:** UBS Switzerland AG no está autorizado para realizar actividades bancarias y financieras en Portugal ni está supervisado por los organismos reguladores portugueses (el Banco de Portugal y la Comisión del Mercado de Valores Mobiliarios de Portugal o “Comissão do Mercado de Valores Mobiliários”).

**EAU:** UBS no posee una licencia en los Emiratos Árabes Unidos emitida por el Banco central de los EAU o por la Autoridad de Valores y Materias Primas. UBS AG Dubai Branch posee licencia en DIFC emitida por la Autoridad de Servicios Financieros de Dubai como entidad autorizada.

**Ucrania:** UBS es una firma líder en servicios financieros globales que ofrece servicios de gestión patrimonial a particulares, empresas e inversores institucionales. UBS está constituido en Suiza y opera bajo la legislación suiza y en más de 50 países y desde los principales centros financieros. UBS no está registrado ni autorizado como banco/institución financiera según la legislación ucraniana y no presta servicios bancarios y financieros en Ucrania.

© UBS 2021. El símbolo de la llave y UBS pertenecen a las marcas registradas y no registradas de UBS. Todos los derechos reservados.



