

José Ramón Sanz y Stuart Lucas

empresarios familiares y codirectores del programa PWMS

«Una buena estrategia patrimonial es vital para que la empresa familiar perdure»

Esta semana se ha celebrado en Madrid el Private Wealth Management Spain (PWMS) un programa dirigido a familias empresarias enfocado a facilitarles las herramientas con las que lograr sus objetivos: la continuidad de sus empresas y la cohesión de sus familias.

Esther García López [@esthergarcia66](#)

La Fundación Numa, en colaboración con la Universidad de Chicago Booth School of Business, ha impartido esta semana en Madrid la VII edición del programa PWMS, destinado a familias empresarias y codirigido por José Ramón Sanz y Stuart Lucas. Sanz pertenece a la tercera generación de una familia empresaria y es presidente de la Fundación Numa, entidad con la que pretende sensibilizar a las familias empresarias de la importancia de realizar una gestión global de su patrimonio, poniendo a su disposición un conocimiento integral, multidisciplinar e innovador. Lucas es miembro de la cuarta generación de la familia propietaria de la empresa Carnation, que fue vendida a Nestlé, y se le considera un experto mundial en la gestión estratégica de grandes patrimonios. Además, imparte el curso PWM en la Universidad de Chicago.

¿Qué le impulsó a impartir en España el programa PWM?

J. R. S.- Después de asistir al PWM en Chicago, quisimos evaluar si estos conocimientos podrían ser útiles a las familias empresarias españolas. El equipo de Fundación Numa realizó en 2007 un estudio sobre la evolución de la estructura de los patrimonios familiares a través de generaciones y sobre la oferta formativa. Vimos que no existía en España un programa de

gestión estratégica del patrimonio familiar y lo creamos. Sin la confianza y generosidad de Stuart Lucas no hubiera sido posible el PWM Spain.

¿PWMS es un programa diseñado por empresarios familiares para empresarios familiares?

S. L.- Sin duda. José Ramón y yo somos miembros de familias empresarias y hemos vivido en primera persona la empresa familiar. Por lo tanto, cuando compartimos nuestros conocimientos con otras familias lo hacemos desde nuestras vivencias. Las propuestas que hacemos, las soluciones que planteamos, los marcos conceptuales, las herramientas... los proponemos desde nuestra experiencia y las mejores prácticas de las familias de éxito, con el rigor conceptual que aporta la Universidad de Chicago. Queremos ayudar a las familias a que tengan una visión estratégica y global para que sean capaces de desarrollar su propia hoja de ruta.

¿Qué materias imparten en el curso y qué aporta este a los alumnos?

J. R. S.- Desarrollamos los elementos esenciales para desplegar una estrategia familiar, así como tácticas empresariales y patrimoniales que inspiren la visión de la familia y su propósito de continuidad a través de generaciones. De forma sencilla y práctica se desarrollan las claves de las decisiones de inversión, tanto empresariales co-

mo financieras, para luego reflexionar sobre las alternativas de organización y de gestión de su implementación. El último día lo dedicamos a proponer un modelo de continuidad basado en la cooperación multigeneracional que permite armonizar las dinámicas de la familia, el negocio, el patrimonio y los intereses de cada individuo, de la familia, de la organización y de los 'stakeholders'. Este programa aporta a los asistentes una visión global de los múltiples retos que suponen la continuidad transgeneracional de los negocios y la cohesión de las familias em-

presarias, a partir de las 'best practices' comunes a las familias que consiguen tener éxito. Supone un 'mestizaje' entre el conocimiento multidisciplinar que aporta la

Universidad de Chicago y el sentido práctico que subyace en las 'best practices' de muchas familias de éxito.

¿Cuál es el perfil de los alumnos que participan en este curso y de qué países proceden?

S. L. y J. R. S.- Los asistentes son exclusivamente familias empresarias y suelen acudir familias enteras y, en ocasiones, acompañadas de las personas de confianza en la gestión. Con respecto a su procedencia, además de

«COMPARTIMOS CONOCIMIENTOS PARA QUE CADA FAMILIA EMPRESARIA DEFINA SU PROPIA HOJA DE RUTA»



A la izquierda, José Ramón Sanz, presidente y patrono de la Fundación Numa. A su lado, Stuart Lucas, experto mundial en gestión de grandes patrimonios y profesor del curso PWM de la Universidad de Chicago.

España, han participado familias de 20 países más, principalmente de Latinoamérica, pues el PWMS está pensado para familias latinas que tienen un alto grado de interacciones familiares y empresariales. Hay que destacar que, con la dilatada trayectoria empresarial de los participantes y con el ambiente de confidencialidad que se crea en el curso, las experiencias de los alumnos son una fuente de conocimiento. Los empresarios familiares estamos comprometidos con la creación de riqueza, y que esta no solo revierta en el interés de la familia, sino también en sus empleados, proveedores, clientes, 'stakeholders' y la sociedad en general. Los empresarios que vienen al PWMS son conscientes de la responsabilidad que supone poder influir en la sociedad, y la clave es hacerlo de forma positiva para generar una sociedad cada vez mejor

¿Los empresarios familiares cada vez son más conscientes de la necesidad de estar bien formados?

J. R. S.- Cada día crece el número de familias empresarias que tienen plena conciencia de que el capital humano impulsa sus negocios y, por tanto, la formación multidisciplinar es clave. La formación es una tarea continua a lo largo de la vida que va de la cuna a la sepultura.

Su curso tiene un enfoque pedagógico «innovador». ¿En qué se basa?

J. R. S.- En la Fundación Numa tenemos dos principios directores: que todo empieza y culmina en la familia y que cada familia debe liderar su futuro. Nosotros damos a los alumnos modelos, procesos y herramientas que les ayudarán a resolver sus retos. Partimos de conocer y entender las necesidades y retos de las familias empresarias, analizamos los atributos de excelencia y extraemos las mejores prácticas que pueden ser ejemplo para otros. Además, estudiamos el conocimiento disponible de académicos, consultores, asesores y otros profesionales que es útil para las familias empresarias y lo compartimos para que cada familia pueda definir su propia hoja de ruta.

¿Una buena estrategia patrimonial es esencial para que la empresa familiar perdure?

J. R. S.- Es vital. Hay que establecer una estrategia patrimonial global que nos permita aprovechar todas las oportunidades de crear riqueza y minimizar los riesgos subyacentes a las dinámicas de la familia, de las actividades empresariales y del entorno. Todo lo que la estrategia no tenga en cuenta queda al azar y sus consecuencias pueden ser dramáticas. He visto como muchas familias no conseguían

la continuidad de sus negocios por una gestión del patrimonio líquido que no era coherente con una estrategia global de sus negocios.

¿En qué se diferencia el empresario familiar español del americano?

S. L.- Ambos comparten el deseo de perdurar a lo largo de generaciones. Pero hay diferencias que tienen que ver con la historia de los países y su situación fiscal, económica, educativa... En EE. UU. hay una mayor visión global del patrimonio y mayor dedicación de tiempo y recursos a formación y asesoramiento. También la formación suele ser más práctica y menos teórica que en España y estamos más acostumbrados a pagar por un asesoramiento adecuado.

¿Qué retos se le plantea a la empresa familiar en España?

J. R. S.- Para la continuidad de la empresa familiar el reto es su crecimiento. En España, por razones que solo se pueden justificar por principios ideológicos, se mantienen los impuestos del patrimonio y de donaciones y sucesiones que dañan la financiación, el crecimiento y la continuidad de la empresa familiar. Además, se debe superar el sustrato cultural que no reconoce e, incluso, rechaza la función del empresario y que hace que, en ocasiones, los miembros de las nuevas generaciones no deseen ser empresarios. ■

"LOS EMPRESARIOS FAMILIARES QUEREMOS QUE LA RIQUEZA QUE CREAMOS REVIERTA EN LA SOCIEDAD"