

© **Stuart E. Lucas**  
Julio de 2005

## Gestión de Patrimonios “Wealth”

Claves para rentabilizar, proteger, disfrutar y compartir el patrimonio familiar

Stuart E. Lucas es autor del libro “Wealth: Grow It, Protect It, Spend It and Share It” (Gestión de Patrimonios, claves para rentabilizar, proteger, disfrutar y compartir el patrimonio familiar), editado en castellano (Editorial Profit, Barcelona 2009) y traducido al ruso y chino. El siguiente texto es el capítulo Introducción del libro “Wealth”.

Pregunta:

**¿Cuál es la mejor manera de lograr una pequeña fortuna?**

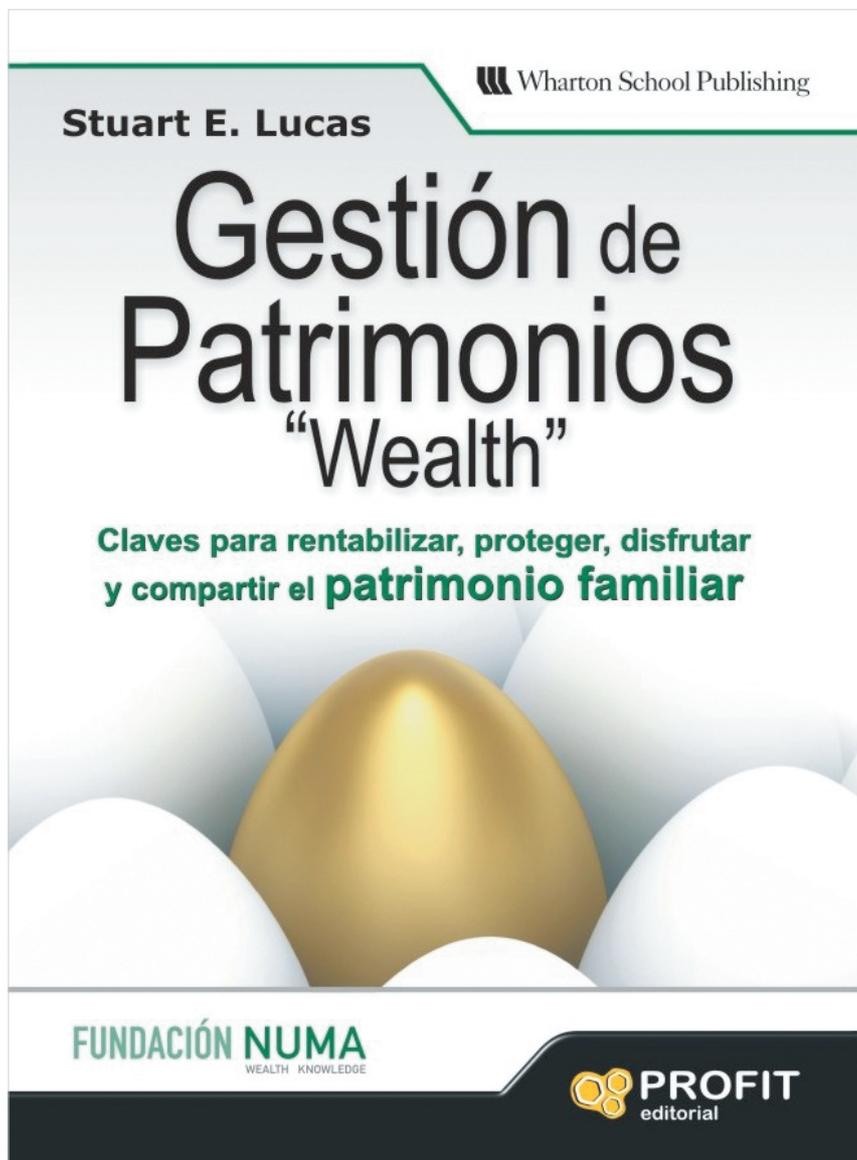
Respuesta:

**Comenzar con una grande.**

Este libro se centra en lo que una persona como usted y familias como la suya pueden hacer para proteger y acrecentar su patrimonio, compartirlo con otros y crear legados personales y familiares duraderos. Las lecciones extraídas y que comparto aquí con ustedes proceden de mis largos años como profesional en la industria de la

gestión patrimonial combinados con la experiencia de representar a mi familia como cliente del sector desde hace mucho tiempo. Resulta valioso haber estado sentado a ambos lados de la mesa y quiero compartirlo con usted.

Tanto si está construyendo su patrimonio poco a poco como si lo ha adquirido de repente, tanto si sus activos ascienden a unos pocos cientos de miles de dólares como si atesora unos cientos de millones, tanto si su situación familiar es sencilla como si es muy compleja, los principios que se examinan en



este libro le ayudarán a mantener, aumentar, y lo que es más importante, a disfrutar su patrimonio.

Todo el mundo sueña con hacerse rico, ya sea vendiendo una empresa, realizando una gran inversión, recibiendo una herencia o ganando la lotería. De hecho, la mayoría de la gente hace su patrimonio, grande o pequeño, acumulando y cultivando pacientemente sus activos. En cualquier caso, integrar todos los componentes de la gestión patrimonial en un todo coherente y satisfactorio es el reto que tenemos ante nosotros.

Yo fui uno de los afortunados, pues nací en una familia acaudalada. Para mí, el sueño

comenzó con 25.000 dólares y la creación de lo que luego se convertiría en Carnation Company por parte de mi bisabuelo, E. A. Stuart, en 1899. Ochenta y seis años más tarde, la empresa se vendió a Nestlé Corporation por 3.000 millones de dólares, y yo soy uno de los beneficiarios de ese patrimonio. Pero soy aún más afortunado porque tengo la perspectiva del legado de una familia reflexiva y de un cuarto de siglo trabajando en servicios financieros. He utilizado esta perspectiva para crear un esquema flexible que se pueda adaptar a las circunstancias singulares de cualquiera que se preocupe por la gestión de su patrimonio. De eso va este libro. Espero que utilice dicho esquema para proteger y aumentar su propio patrimonio, compartirlo de manera constructiva con sus seres queridos, disfrutar de seguridad económica y construir un legado personal y familiar duradero. Pero antes compartiré un poco de mi historia personal y familiar para que pueda ver de primera mano de dónde vengo.

### Buena idea, mal comienzo

El relato de la fundación de Carnation y del coraje y agallas de E. A. Stuart para revolucionar la elaboración de productos lácteos frescos y seguros, recién comenzado el siglo XX, es pura historia americana. También lo es la fortuna que amasó ofreciendo estos productos a vuestros abuelos, vuestros padres y ya hoy, a usted, querido lector.

En los últimos años del siglo XIX, E. A. Stuart tenía el sueño de que la leche entera de buen sabor fuera accesible para los americanos de su época como el azúcar o la sal. De ese modo, en 1899 cofundó la Pacific Coast Condensed Milk Company y gastó 25.000 dólares en comprar los derechos de un proceso para producir leche evaporada. Las circunstancias que rodearon la compra por parte de E. A. Stuart de aquel nuevo proceso de producción fueron muy poco prometedoras. De hecho, al principio, presentaban todos los indicios de un desastre comercial. En primer lugar, unos botes de leche evaporada mal sellados se echaron a perder en el tren que los

## Everything begins with values

transportaba tras partir de la planta de Stuart, próxima a la Seattle, Washington, actualmente. Para empeorar las cosas, los clientes locales de la época no estaban ni mucho menos convencidos de que necesitaran su producto, no en una región donde las vacas moteaban la exuberante campiña local y la leche fresca manaba de sus ubres tan a raudales como el agua clara y fría lo hacía de los arroyos de montaña cercanos.

Sin embargo, mi bisabuelo persistió. «El coraje triunfa. Siempre triunfa», solía decir en aquellos primeros tiempos complicados y a veces sombríos. Demostrando una férrea determinación, perfeccionó su proceso de evaporación de la leche y mejoró los procedimientos de envasado.

### **Cuando la oportunidad se topa cara a cara con el esfuerzo y la preparación**

Luego sobrevino un golpe de suerte. O como diría alguien, «la oportunidad se topó cara a cara con el esfuerzo y mucha preparación». En el momento preciso en que Stuart perfeccionaba sus técnicas de producción, la demanda de leche evaporada se disparó, cuando los buscadores de oro barrieron Seattle camino de Alaska, para sumarse a la fiebre del oro de Klondike. Los buscadores comenzaron a llevársela de las estanterías con la misma rapidez que mi bisabuelo la producía. En 1909, Carnation había pasado de tener una planta a siete y las ventas habían pasado de cero a más de 4 millones de dólares al año. A razón de 10 céntimos la lata, eso quiere decir que estaban produciéndose 40 millones de botes de leche evaporada anuales.

El proceso de producción de Stuart era extraordinario porque extraía cerca del 60% del contenido de agua de la leche fresca, lo que la hacía fácil de transportar y almacenar sin refrigeración. Se diría que Stuart estaba en el lugar adecuado en el momento preciso. Su perseverancia, disciplina, esfuerzo y fe — unido a ciertas dosis de suerte — situó a Carnation Company en la senda de convertirse en una empresa alimentaria

global con un valor de miles de millones de dólares.

Tres generaciones más tarde, la familia Stuart volvía a estar de suerte. En 1985, el gigante alimentario internacional Nestlé compró Carnation por 83 dólares la acción, es decir, unos 3.000 millones de dólares en efectivo. Ese precio casi duplicaba el valor en libros de la empresa pocos años antes y, en aquel entonces, fue el precio más alto que jamás se había pagado por una empresa alimentaria. Nuestra extensa familia, que tenía buena parte de su patrimonio invertido en el 27% de Carnation que controlaba en aquel momento, de repente aterrizó en la lista de Forbes de las cuatrocientas familias más adineradas de América... ¡con cerca de 1.000 millones de dólares en activos!

Fue para nosotros un momento apasionante. Habíamos materializado el sueño americano. De una sola vez, nos hicimos mucho más ricos de lo que jamás hubiéramos soñado. Pero ahí precisamente se encontraba la semilla de un problema.

Desde la fundación de Carnation en 1899, los miembros de mi familia siempre se habían identificado estrechamente con la empresa y todo lo que significaba. Ésta tenía cinco presidentes, tres de los cuales eran Stuart. Y aunque H. Everett Olson, consejero delegado y presidente del Consejo de Carnation en el momento de la venta, no era de la familia, Wall Street y la prensa económica siempre describieron a Carnation Company como «una empresa familiar muy unida».

### **El fin de una época**

El día que los ejecutivos de la empresa vendieron Carnation a Nestlé, todo eso cambió. El patrimonio de nuestra familia, la mayor parte del cual había estado invertido durante casi un siglo en acciones de la compañía, de repente se volvió líquido. Y los lazos de la familia con Carnation, la empresa que durante años se enorgulleció de dar a los americanos «la mejor leche de vacas satisfechas», se rompieron de la noche a la mañana. El periodo subsiguiente de la venta

de Carnation a Nestlé ofreció a mi familia una oportunidad única de decidir cómo se relacionarían sus miembros entre sí ahora que ya no tenían una empresa que dirigir en el día a día. Pero también planteó algunos desafíos singulares: desafíos de identidad, fines, liderazgo y legado familiar. Carnation había sido la vida y el quehacer de mi familia durante ochenta y seis años. Ahora que ya no estaba, ¿qué haríamos con nosotros mismos? A comienzos del siglo XX, cuando mi bisabuelo se planteó por primera vez vender Carnation, su hijo, E. H. Stuart, segundo presidente de la compañía, le suplicó que no lo hiciera. «Si lo haces, no sabré qué hacer conmigo», dijo. En 1985 esa realidad había terminado por acontecer. Y nosotros, los descendientes de E. A., teníamos que hacerle frente.

### **Sin planteamiento estratégico de la gestión patrimonial**

La venta de Carnation a Nestlé precipitó nuestra familia a una triple crisis.

## Question #2: For how long do you want your values to shape your family's future?

En primer lugar, nuestra familia nunca previó la venta de Carnation. Por tanto, jamás adoptó un planteamiento coordinado con respecto a la gestión de nuestro patrimonio, por si se produjera dicha eventualidad. De este modo, a comienzos de 1985, cuando la venta de Carnation se consumó, unos activos de cerca de 1.000 millones de dólares de repente se dividieron entre un gran número de miembros de la familia Stuart. Menos de una década más tarde, había al menos siete ramas diferentes de la familia Stuart, cada una con sus propios objetivos y estrategias de inversión... y con resultados muy diversos.

Segundo, después de la venta de la empresa, nuestra familia ya no tenía un único punto focal al que volverse en busca de su

identidad. De este modo, nuestra herencia e historia comunes comenzaron a diluirse. Mi bisabuelo y fundador de Carnation, E. A. Stuart, murió en 1940. Su hijo, E. H. Stuart (el padre de mi madre), falleció a comienzos de la década de los 70. En menos de un año desde la venta de la empresa, ni un solo miembro de la familia Stuart trabajaba para Nestlé. El último miembro de la familia que trabajó allí me dijo medio en broma que «la relación con la familia Stuart pasó de ser un activo a un pasivo».

En tercer lugar, tras la venta de Carnation, el patrimonio de nuestra familia se reinvertió en carteras mixtas de acciones y bonos que distribuían rentas anuales. Pero estos nuevos fondos de inversión no alcanzaban nunca a igualar la tasa de crecimiento anual media del 13% que las acciones de Carnation habían disfrutado entre 1899 y 1985. De hecho, las rentas de los beneficiarios de la familia Stuart empezaron a disminuir a principios de la década de los 90. Bien pronto, algunos miembros de mi familia, que dependían de las rentas de sus inversiones para mantener su estilo de vida, llevaron a cabo más inversiones de renta fija que en años precedentes, una jugada que estaba destinada a erosionar más si cabe nuestro patrimonio si no obrábamos con cautela.

Todo eso me hacía contemplar la rama Lucas de la familia —mis padres, mis hermanos y nuestros hijos— con gran preocupación. Para entonces, me había pasado más de diez años trabajando en la industria de la inversión y de la gestión patrimonial. Tras licenciarme por la Universidad de Dartmouth en 1981, entré en Wellington Management Company, una gestora de inversiones que administra cientos de miles millones de dólares en activos. Con los años, también me implicó profundamente en los asuntos económicos y de inversión de nuestra familia como parte del *family office* de los Lucas.

Mi experiencia en Wellington Management me proporcionó una extraordinaria formación práctica como analista de

inversiones, y cuando examiné el estado de las nuestras, no me gustó lo que vi. La rentabilidad de nuestros fondos bajo la gestión del trust que supervisaba los activos de nuestra familia era, en el mejor de los casos, mediocre... en la limitada medida que pude evaluarla.

## Question #3: When it comes to investing, would you rather “eat well” or “sleep well”?

### Suenan las alarmas

Entre 1987 y 1994, el mercado norteamericano de acciones creció la friolera de un 133%, mientras el valor del mercado de bonos crecía un 92,4%, lo cual quiere decir que una cartera con un 60% de acciones y un 40% de bonos como la nuestra debería haber crecido un 117% en ese mismo septenio. Pero, para mi sorpresa, la cartera de mi familia no había crecido en dicha medida. De hecho, mi análisis puso de relieve que durante el tremendo mercado alcista que representó el periodo comprendido desde finales de los años ochenta hasta mediados de los noventa del siglo XX, el valor de nuestra cartera principal sólo creció el 31%. Teniendo en cuenta la inflación, esto quiere decir que el valor de nuestro patrimonio no se había incrementado en absoluto.

### ¡Es difícil hacer crecer los activos y cosechar los frutos del éxito al mismo tiempo!

De modo que ¿dónde estaba el problema? En primer lugar, descubrí que nuestro patrimonio llevaba aparejados cuantiosos «costes» que de manera constante disminuía el valor de nuestros activos. Para mantener el valor de nuestros activos —después de distribuir cerca del 4% al año entre los miembros de la familia, pagar impuestos, pagar a nuestro asesor de inversiones, pagar las comisiones de compra-venta de valores y ajustar la inflación— teníamos que generar más o menos un 9,5% al año de crecimiento

de su valor. Sin embargo, habida cuenta de que el 40% de nuestros activos estaba invertido en bonos, el valor de nuestras participaciones en acciones tenía que crecer en realidad a una tasa anual cercana al 12%; ¡casi la misma tasa de crecimiento anual media del 13% de que disfrutaron las acciones de Carnation año tras año, década tras década!

Pero la cosa no terminaba ahí.

Con el tiempo, para obtener el mismo nivel de renta de los trusts familiares que mis padres disfrutaron, me di cuenta de que no nos bastaría con mantener el valor de nuestros activos. Debíamos aumentar su valor porque nuestra familia estaba creciendo. Tengo tres hermanos y entre los tres tenemos nueve hijos. Si queríamos vivir tan bien como mis padres, habríamos de generar un crecimiento de nuestra cartera de acciones no del 12% sino de cerca del 17%, año tras año, durante los próximos cincuenta. ¡Y esa cifra resulta muy difícil de conseguir incluso para alguien como Warren Buffett!

Los demás miembros de la familia y yo siempre dimos por supuesto que habría dinero de sobra para dejar a nuestros hijos y nietos. Pero me di cuenta que esa suposición no era exacta. Aunque mantuviéramos los activos de nuestra familia en los años venideros, gastando lo que ganábamos neto de comisiones, impuestos e inflación, estaba claro que cada uno de mis hijos tendría casi un 90% menos de patrimonio que mis padres, sencillamente porque la familia estaba creciendo en número. De niño escuché muchas veces el dicho «de pobres a ricos y otra vez a pobres, en tres generaciones». Ahora me daba cuenta de lo que ese dicho significaba realmente. Y no me gustaban sus implicaciones.

Está claro que ninguno de nosotros estaba muriéndose de hambre ni contemplaba un cambio significativo de nuestro estilo de vida a corto plazo. No obstante, con la vista puesta en el futuro y en lo que cada uno de nosotros quería hacer con su vida, mi familia

## Question #4: Are there talents within your family that you can tap to further expand your family's productivity and wealth?

y yo fuimos conscientes de que la fortuna que mi bisabuelo y mi abuelo amasaron, primorosamente conservada en fondos de inversión familiar, no duraría otros ochenta y seis años. Mi generación tendría que trabajar igual de duro y tener el mismo sentido emprendedor para conservar los activos de nuestra familia para el futuro de la misma manera que nuestros antepasados hicieron antaño si no queríamos presidir un legado ruinoso.

### **Nuestro patrimonio representaba algo más que dinero**

Me di cuenta también de otra cosa. El dinero de nuestra familia representaba algo más que efectivo. Representaba esfuerzo, historia, amor y legado: un regalo tangible de las generaciones pretéritas de Stuart a la mía. Se pretendía que durara mucho y que se utilizara de maneras que beneficiaran no sólo a mi familia y a mí, sino también a la sociedad y a las generaciones de Stuarts aún por nacer.

### **Necesitábamos aprender a gestionar nuestra cartera de inversiones**

Mi familia y yo necesitábamos cogerle el truco a la gestión a largo plazo de nuestro patrimonio. De lo contrario, dejaríamos de tener fortuna familiar, nos quedaríamos sólo con su recuerdo. ¿Qué podríamos hacer para cambiar esta tendencia en nuestro patrimonio. Establecer una solución exigía toda la formación financiera y empresarial que tuve la suerte de recibir en la Harvard Business School y en el volátil negocio de la gestión de inversiones. Cuando comprendí el alcance de los problemas de erosión a largo plazo de los activos de nuestra familia,

presenté a ésta los hechos de nuestra situación. ¡Hablando de romper tabúes familiares! ¿Se imagina convocar una reunión de los miembros de su familia para discutir la salud financiera de ésta? Yo pude y lo hice y, después de leer este libro, usted también podrá.

### **Introducción de la gestión patrimonial estratégica**

Persuadí a mi familia de que necesitábamos adoptar un planteamiento disciplinado y coordinado con respecto a lo que yo llamo «gestión patrimonial estratégica». La gestión patrimonial estratégica es una filosofía y planteamiento de la creación de patrimonio que implica una serie de componentes esenciales: definir valores; fijar metas de inversión; decidir un horizonte temporal para la planificación de la gestión patrimonial (la propia vida o varias generaciones); gestión de los activos, pasivos y tesorería; control del gasto; transferencia patrimonial; y reducción de impuestos y riesgos, todo ello coordinado de una manera estratégica, sincronizada que se traduzca en que el conjunto valga más que la suma de las partes. La gestión patrimonial estratégica es un planteamiento integral de la gestión del patrimonio de un modo productivo en el que las sinergias proceden de una planificación minuciosa y del aprovechamiento de los activos de una familia de manera útil, no sólo durante el tiempo de una vida sino, en nuestro caso, por espacio de varias generaciones.

Como grupo, nos centramos en los valores que pensábamos deberían dirigir la gestión futura de nuestro patrimonio. Hablamos de la herencia compartida de nuestra familia, una herencia construida sobre el esfuerzo, la tenacidad, la solidez personal y una fe privada de cuáquero. También comentamos nuestra tolerancia a la asunción de riesgos empresariales, las expectativas de obtención de renta, nuestro deseo de rentas provenientes de la inversión y nuestras metas a largo plazo para el futuro, tanto como sujetos individuales como a título de familia. Las preguntas fundamentales en todas estas conversaciones fueron:

¿queremos ir a la quiebra lentamente, pero con certeza? ¿O queremos asumir riesgos medidos e informados con el beneficio potencial de aumentar nuestro patrimonio y el de nuestros hijos?

Porque establecen un marco para definir las prioridades de gestión patrimonial.

Decidimos reestructurar por completo nuestras inversiones y la forma de interactuar con nuestros asesores patrimoniales, de manera que nuestro patrimonio pudiera ayudarnos a cumplir nuestras metas, no la idea que alguien tenga de cuáles deberían ser esas metas. Si teníamos éxito, seríamos capaces de generar nuevo patrimonio y transmitirlo a las futuras generaciones, sin dejar de disfrutar de sus beneficios en la nuestra. Nos dimos cuenta de que era esencial promover la armonía familiar, unas comunicaciones sólidas y el liderazgo de la gestión patrimonial. La gestión patrimonial y creación de patrimonio son tareas difíciles. Requieren competencias de gestión y liderazgo de primer orden, sobre todo cuando existen cuestiones de diversificación patrimonial y creación y transmisión de patrimonio multigeneracional. Reconocimos que era vital para el éxito en la gestión a largo plazo de los activos de nuestra familia, y usted lo verá también.

## Eight Principles of Strategic Wealth Management:

- # 1. Take charge and do it early
- # 2. Align family and business interests around wealth building goals and strategies
- # 3. Create a culture of accountability
- # 4. Capitalize on your family's combined resources
- # 5. Delegate, empower and respect independence
- # 6. Diversify, but focus
- # 7. Err on the side of simplicity where possible
- # 8. Develop future family leaders with strong wealth management skills

### **Somos administradores, no propietarios, de nuestro patrimonio**

En la pugna con estas preguntas, sucedieron varias cosas:

Comenzamos a vernos no como propietarios de nuestro patrimonio, sino como administradores del mismo. Hablamos del paulatino distanciamiento de diversas ramas de la familia Stuart tras la venta de Carnation y acordamos que no queríamos que nuestra familia se fracturara más. Por tanto, decidimos revertir la escisión de los activos de la familia Lucas y, juntos, gestionar nuestro patrimonio heredado de manera que el grueso del mismo pasara a las generaciones futuras.

Decidimos basar las futuras decisiones y estrategias de gestión patrimonial en el núcleo de valores familiares e individuales. ¿Por qué centrarnos primero en los valores?

### **Tomando el control por primera vez**

Como resultado de nuestras conversaciones, mi familia y yo sacamos nuestros fondos de inversión del banco Midwestern que los gestionó durante años: un hecho extraño en el cerrado mundo de la gestión de fondos de inversión. Sin embargo, irónicamente, el banco no tomó represalias por este lance ni albergó rencillas contra nuestra familia. En vez de ello, el banco me contrató en 2001 para dirigir su negocio de gestión de Altos Patrimonios y para que aplicara a sus clientes muchas de las prácticas y planteamientos de gestión patrimonial estratégica que mi familia y yo decidimos poner en marcha.

La decisión que mi familia y yo tomamos de despedir al administrador que teníamos y tomar el control activo de nuestras actividades de gestión patrimonial tuvo efectos muy poderosos que compartiré con

usted a lo largo del libro. También aprenderá a mejorar su propio éxito financiero, en función de sus propias circunstancias y objetivos.

### **La filantropía ha surgido como interés compartido por muchos miembros de la familia**

Además de reforzar nuestros resultados financieros finales, la mejora de la comunicación de la familia y la coordinación financiera reportó otros beneficios. A medida que nuestra extensa familia volvió a estrechar lazos, redescubrimos mucho sobre el maravilloso legado de los Stuart y llegamos a apreciar nuestras raíces familiares comunes.

## Question #8: How should my family communicate about its wealth

Descubrimos que muchos de nosotros compartimos un interés común por la filantropía. E. A. Stuart fue el primero en crear una fundación allá por 1937 y desde entonces prácticamente cada generación de Stuarts ha creado nuevas fundaciones. Hoy, estas fundaciones concentran la atención de los miembros de la familia sobre las necesidades de los niños desfavorecidos, los mayores, el riesgo que corre la juventud de las zonas urbanas deprimidas, los colegios y otros problemas sociales. Sin estridencias, los miembros de la familia Stuart donan millones de dólares al año como administradores y consejeros de fundaciones. Siguiendo los pasos de E. A. Stuart, muchos de nosotros también damos cantidades importantes de nuestro propio bolsillo para caridad y dedicamos incontables horas a trabajar con organizaciones tanto grandes como pequeñas sin ánimo de lucro. Algunas de estas causas son conocidas y prestigiosas, mientras que otras son pequeñas y apoyan a algunas de las personas más necesitadas de nuestra sociedad.

En capítulos siguientes me extenderé mucho más sobre la filantropía como elemento aglutinador de la familia y componente de gestión patrimonial.

### **Lazos familiares más estrechos**

Por último, el hecho de que los miembros de mi familia más cercana coordinen hoy sus actividades de gestión patrimonial, nos ha acercado más a mis hermanos, a mis padres y a mí, emocionalmente, que en años precedentes. Debe saber que hacer crecer un patrimonio diversificado no es fácil. Requiere conocimientos punteros sobre inversión, un espíritu competitivo y una personalidad especial. También exige el compromiso de comunicarse de manera abierta, honesta y respetuosa con los demás miembros de la familia... aunque no siempre se esté de acuerdo con ellos. En el clan Lucas, hoy, eso no siempre resulta fácil. A medida que nuestra familia continúa creciendo, debemos tener en cuenta las inquietudes e intereses de todos sus miembros a la hora de establecer las metas de gestión patrimonial y de tomar otras decisiones fundamentales en este terreno.

### **El legado generador de patrimonio de E. A. Stuart**

Durante nuestra infancia, mis hermanos y yo crecimos escuchando historias de la tenacidad de E. A. Stuart frente a los repetidos reveses sufridos durante la puesta en marcha de Carnation Company.

Esas enseñanzas resuenan en nuestro interior hasta nuestros días y yo espero que las historias de nuestra familia hagan que este examen de la gestión patrimonial le resulte menos académico y más tangible, con independencia de su situación financiera o familiar.

Conservamos un buzón de correos de uno de los notables fracasos empresariales de E. A. —un negocio de productos desecados fracasó estrepitosamente antes de que fundara Carnation— en la cocina de nuestra casa de verano de Cape Cod. Conservamos

este buzón por una razón importante y simbólica: para recalcar que el patrimonio no puede darse por sentado y que no se consigue fácilmente. «Podéis haber heredado patrimonio pero en esta familia se espera de vosotros que os esforcéis», es el mensaje que mis hermanos y yo recibimos de nuestros padres durante nuestra niñez.

La historia de cómo E. A. Stuart llevó Carnation en sus primeros años contiene importantes enseñanzas, no sólo en cuanto a dirigir un negocio, sino también en cuanto a la gestión del patrimonio que genera una empresa. Muchas de sus ideas, de hecho, constituyen el núcleo de principios que se propugnan en este libro.

- Es esencial obtener beneficios sistemáticos para crecer con éxito. En sus ochenta y seis años como empresa independiente, pese a dos guerras mundiales y a la Gran Depresión, Carnation sólo perdió dinero tres ejercicios. La clave para un logro tan notable fue una prudente diversificación, dar poder a las personas y medir cuidadosamente los resultados.
- Tomó riesgos medidos e informados. Los riesgos empresariales que corrió y su afinada intuición se cimentaron siempre en su profundo conocimiento del negocio.
- Alineó sus intereses con clientes y proveedores. E. A. Stuart procuró siempre colaborar con las personas, no imponerse como adversario.
- Conservó su patrimonio. Trabajó duro y fue austero. Aún hoy, mi madre se enorgullece de describir a su familia como «gente sencilla».
- Fue útil. Ésta era la medida última del éxito para E. A. Stuart.

### Cómo me enseñó mi padre el valor del dinero

Una breve anécdota de mi infancia ilustra la importancia que la prudencia y la «austeridad económica» tuvieron en mi familia. En 1965, cuando mi familia y yo regresamos a Estados Unidos después de tres años en Europa por el trabajo de mi

padre, éste compró un flamante *Plymouth Valiant*<sup>1</sup> rojo. Durante los siguientes diecisiete años, a medida que ascendía en el escalafón en Carnation, hasta, en última instancia, convertirse en presidente de la División Internacional, este coche continuó siendo su medio de transporte preferido para prácticamente todas las actividades laborales y familiares. Incluso cuando los presidentes de divisiones extranjeras venían a Los Ángeles a reunirse con él por negocios, siempre iban a las cenas de empresa no en un reluciente Lincoln Continental o en un despampanante Cadillac... ¡sino en el Valiant rojo de mi padre!

A mi padre le gustaba tanto este Valiant que por su 25.º aniversario, en 1990, le compramos una placa de matrícula personalizada que rezaba «65 JUNK» (CHATARRA DEL 65). Cuando finalmente pasó a mejor vida, mi padre sacó del garaje el Mercedes que mi abuela le había legado hacía años y comenzó a utilizarlo. Por entonces, el Mercedes sólo tenía 20 años. «Le quedan muchos años de servicio», nos dijo. La lección que mi padre nos enseñó conservando aquel anticuado Plymouth Valiant tanto tiempo está clara: «La imagen no lo es todo. No derrochéis vuestros activos».

«Preservad vuestro patrimonio y utilizadlo para actividades que merezcan la pena, con independencia de cuánto tengáis». El mensaje que enviaba a sus Presidentes de División era igualmente nítido: «El control de costes es importante y yo predico con el ejemplo».

### Un libro sobre gestión patrimonial estratégica

Hoy en día, el sistema de valores de mi familia en cuanto al dinero se basa tanto en la prudencia personal como en un planteamiento agresivo y sagaz de la administración estratégica y del crecimiento del patrimonio. Va a tener múltiples ocasiones de leer sobre estos valores —y sobre otros— a lo largo de las páginas de este libro.

N del T: *Plymouth Valiant* correspondería a un modelo actual de gama media equiparable a un Opel Vectra / Ford Mondeo; mientras que *Lincoln Continental* y *Cadillac* serían equiparables a una gama alta como Mercedes Clase S / BMW Serie 7.

Sin embargo, no doy por supuesto que mis valores sean los suyos. He aprendido muchas cosas sobre gestión patrimonial, tanto como miembro de una familia acaudalada como a título profesional asesorando a otros. Una de las cosas más importantes que he aprendido es que cada persona y cada familia poseen sus propios valores y circunstancias singulares en relación con la gestión de su patrimonio. Este libro examina muchos caminos que conducen a una gestión patrimonial eficaz, no sólo los empleados por mi familia. Valore las opciones y a continuación decida cuáles le convienen.

## Pulling the 10 questions together: Translating your values into financial goals

Este libro trata de cómo gestionar su patrimonio, ya sea únicamente para usted o para varias generaciones, utilizando para ello principios probados de gestión patrimonial. Lo que digo aquí está dirigido a cualquiera interesado por la creación y la gestión patrimonial, las familias con patrimonio, la planificación de la jubilación y transmisión multigeneracional. El libro servirá también a los profesionales de la industria de gestión de patrimonios que estén interesados en ofrecer a sus clientes perspectivas de inversión nuevas. También ayudará a los profesionales acaudalados y empresarios de éxito interesados en adoptar un planteamiento estratégico, orientado y disciplinado con el fin de hacer crecer y diversificar sus activos financieros.

Con la perspectiva de quien conoce la cuestión, escribí este libro para compartir las

enseñanzas que mi familia y yo hemos aprendido y, espero, para evitarle alguno de nuestros errores. La mayoría de esas enseñanzas son aplicables tanto si poseen unos pocos miles de dólares como si acumulan algunos cientos de millones de dólares.

Cuando comience el Capítulo 1, «Cómo proteger y aumentar su patrimonio», recuerde esto: la gestión patrimonial no es sólo una cuestión de dinero. También tiene que ver con las personas, las relaciones, los valores, hacer el bien haciéndolo bien y, claro está, la familia. Disfrute de este libro por las herramientas y los contenidos que le ofrece. Utilícelo como una guía para una administración más estratégica y perspicaz de su patrimonio personal y familiar, y para la consecución de una vida más plena. El patrimonio es un regalo que debe salvaguardar, cultivar y compartir de manera productiva con los demás. Este libro le mostrará cómo.

Si usted desea adquirir el libro:

*WEALTH: grow it, protect it, spend it, and share it.*

Stuart E. Lucas,

Ed. Wharton School

Publishing, 2008.

En castellano, dirijase a Profit Editorial:

[www.profiteditorial.com](http://www.profiteditorial.com)

En inglés, dirijase a:

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

En ruso y chino, dirijase a:

[www.wspchicago.com](http://www.wspchicago.com)

Si lo desea, también puede solicitarlo a través de la Fundación NUMA:  
[alberto.brito@fundacionnuma.com](mailto:alberto.brito@fundacionnuma.com)

Para más información sobre *Private Wealth Management Spain* puede dirigirse a la Fundación NUMA, Calle Mártires Concepcionistas, 3. 28006 Madrid, España

Teléfono: +34 913 090 393

Fax: +34 914 027 091

[alberto.brito@fundacionnuma.com](mailto:alberto.brito@fundacionnuma.com)

[www.fundacionnuma.com](http://www.fundacionnuma.com)