

Publicado como extracto de ***Family Wealth – Keeping It in the Family***, capítulo 7: «El banco familiar»

Publicado por Wiley en 1999

Capítulo 7 Siete

El banco familiar

ELBANCO FAMILIAR ofrece un medio para aprovechar el patrimonio familiar mediante la concesión de préstamos a los miembros de la familia en condiciones que no se encuentran en el mercado. Se trata de préstamos que los bancos comerciales considerarían de alto riesgo, pero que para la familia suponen un riesgo bajo debido a su contribución al plan de preservación del patrimonio familiar a largo plazo. Los préstamos de un banco familiar suelen tener dos finalidades: la inversión, para aumentar el capital financiero e intelectual de la familia; o la mejora, para aumentar el capital intelectual y humano de la familia.

En el caso de los préstamos para inversión, el objetivo de la familia es aprovechar las oportunidades que aportan los distintos miembros de la familia. Los préstamos brindan a la familia la oportunidad de hacer crecer su patrimonio financiero, al tiempo que potencian el desarrollo intelectual de cada uno de sus miembros. A menudo se trata de inversiones en empresas fundadas por miembros concretos de la familia. Estos préstamos empresariales se rigen por las siguientes normas básicas:

1) El prestatario elabora un plan de negocio y una solicitud de préstamo equivalentes a los que exigiría cualquier entidad crediticia comercial.

2) El prestatario analiza la viabilidad del proyecto con el consejo de administración y los asesores del banco familiar.

3) Cuando se concede el préstamo, el prestatario presenta los informes empresariales pertinentes sobre la inversión.

4) En última instancia, el prestatario devuelve el préstamo.

Este proceso proporciona al prestatario familiar una excelente formación empresarial y las máximas posibilidades de obtener un resultado financiero satisfactorio.

Otra forma de préstamo de inversión, tal y como se explica en el capítulo 5, es la destinada a la asignación de fondos a inversores. Se trata de préstamos concedidos por miembros de la generación más mayor a miembros de la generación más joven o a los fideicomisos a largo plazo de la familia con el fin de proporcionar capital para inversiones. Con frecuencia, se trata de inversiones en clases de activos de alto riesgo y alta rentabilidad, como el capital riesgo, los fondos de cobertura o los bonos de alto rendimiento. Estos préstamos transfieren el crecimiento de los activos financieros a los miembros más jóvenes de la familia como parte de una estrategia de preservación del patrimonio a largo plazo.

Con los préstamos de potenciación, el objetivo de la familia es aumentar su capital intelectual y humano mediante el fomento de la independencia de cada uno de sus miembros. Muchas familias, y en particular muchos administradores fiduciarios familiares, no logran dar el salto intelectual entre los términos «subvención» y «potenciación». Con demasiada frecuencia, las peticiones de ayuda de los miembros de la familia se tratan como solicitudes de subvención y generan dependencia por parte de dichos miembros. La dependencia de las ayudas, o como yo la denomino «dependencia de las remesas», es una adicción tan grave como la dependencia del alcohol o las drogas. Agota el capital humano e intelectual de una familia más rápidamente que casi cualquier otro pasivo concreto del balance familiar. Al igual que con los préstamos de inversión, unos procedimientos de concesión adecuados para los préstamos de potenciación son fundamentales para el crecimiento del capital humano e intelectual de cada prestatario. Al solicitar un préstamo de potenciación, se debe animar al prestatario a explicar cómo dicho préstamo aumentará su independencia y cómo contribuirá al capital intelectual de la familia. Cuando los dirigentes de una familia comienzan a considerar las distribuciones a los miembros individuales de la familia como préstamos de potenciación, y los miembros de la familia acuerdan solicitar formalmente estos préstamos al banco familiar, la familia logra un progreso real en la lucha contra la adicción a las remesas. Cuando los miembros de la familia explican a sus pares y asesores del consejo del banco familiar cómo un préstamo concreto servirá para mejorar su situación, deben estar seguros de que su capital humano e intelectual individual realmente se verá potenciado. Con los préstamos de mejora, la devolución se produce en forma de una mayor independencia del prestatario individual y de un aumento de su capital. Esta idea cuenta con una larga y fructífera trayectoria.

Quizá el ejemplo más destacado del uso exitoso de un banco familiar sea el de los Rothschild, tal y como se relata en el capítulo 1. El progenitor de esa familia, Mayer Amschel Rothschild, prestó servicios de banca privada a una familia aristocrática alemana y les ayudó a superar con éxito la desestabilización que la guerra había provocado en su región de Alemania. Su éxito le proporcionó un importante capital financiero. Rothschild también tuvo la gran suerte de contar con abundante capital humano: cinco hijos varones. (Pido disculpas por el hecho de que la historia del siglo XVIII apenas nos diga nada sobre sus hijas.) Como recordaréis, Mayer Rothschild decidió crear cinco nuevos bancos, uno en cada una de las que entonces eran las capitales financieras de Europa. Pidió a cada uno de sus hijos que se trasladara a uno de esos centros y dirigiera la nueva sucursal bancaria. Como incentivo, prestó a cada hijo el capital inicial para la nueva sucursal. Como incentivo adicional, les aplicó un tipo de interés más bajo del que habría aplicado un prestamista externo, y no reclamó ninguna parte de los beneficios de los nuevos bancos. Quería que cada uno de sus hijos alcanzara el éxito individual gracias al éxito de su propio banco. Por último, exigió que se devolvieran los préstamos para que los futuros prestatarios de la familia tuvieran los medios necesarios para aprovechar nuevas oportunidades.

Es probable que este plan por sí solo ya hubiera servido a los intereses individuales de sus hijos. Pero Mayer Rothschild también comprendía la importancia del capital intelectual en la preservación de la riqueza familiar. Por ello, exigió, como interés adicional por cada préstamo, que sus hijos le mantuvieran continuamente informado de lo que ocurría en sus negocios y en los centros financieros donde se encontraban. Este intercambio de información proporcionó a los Rothschild un acervo de conocimientos que podían utilizar para ayudarse mutuamente, y que rápidamente les distanció de sus competidores.

Hoy en día, la idea de un negocio global basado en el capital intelectual se está extendiendo por todo el mundo. En el siglo XVIII era algo inaudito. Cuando hablamos de familias que han conservado su patrimonio durante más de tres generaciones y, lo que es aún más importante, siguen creciendo, la familia Rothschild es un ejemplo a seguir.

Las familias que se esfuerzan por preservar su patrimonio comprenden rápidamente que, si bien contar con un prestamista de confianza supone una enorme ventaja competitiva, es el intercambio de capital intelectual la verdadera razón para crear un banco familiar con el fin de preservar el patrimonio.

Un banco familiar ofrece un entorno seguro en el que cada miembro de la familia puede recibir una educación financiera. La mayoría de los centros educativos no enseñan a las personas cómo obtener una hipoteca, un préstamo para un coche, un préstamo personal o un préstamo empresarial. Esta carencia frena el crecimiento financiero de la mayoría de las personas. También nos lleva a la mayoría a aprender por necesidad. Aunque esto funciona bien para unas pocas personas, dotadas de talento en este ámbito, el sistema deja a muchos con una formación financiera insuficiente y, en última instancia, sin éxito en el ámbito financiero. Si el objetivo de una familia es mejorar la vida de sus miembros, debe asegurarse de que cada uno de ellos reciba una educación financiera completa. La creación de un banco familiar fomenta esa educación.

Las familias a las que he asesorado sobre la preservación del patrimonio han encontrado útil el banco familiar para proporcionar educación financiera, un sentido de comunidad, el desarrollo del carácter y la posibilidad de cometer errores financieros en un entorno seguro, todo ello al tiempo que se mejoran los balances financieros, intelectuales y humanos de la familia gracias a los éxitos acumulados de cada uno de los prestatarios.

A continuación se ofrecen algunas pautas para crear un banco familiar.

- El banco familiar no debe ser una institución formal. No es un banco en el sentido corporativo habitual. Es importante que sea informal para que sus actividades sigan siendo privadas y para que pueda desarrollar un sistema de gobernanza que se adapte a las circunstancias únicas de la familia que lo crea.
- El banco familiar debe contar con normas formales para las reuniones. Debe tener cargos directivos, consejeros y, si es necesario, consejos asesores. Debe disponer de procedimientos para recibir y tramitar las solicitudes de préstamo. Dicho esto, las normas y los procedimientos variarán considerablemente en función de quién financie los préstamos.
- El banco familiar debe contar con una declaración de misión que explique su filosofía y su razón de ser. Tanto los prestamistas como los prestatarios deben comprender el propósito del banco familiar —ser un prestamista de alto riesgo y bajo interés— y las consecuencias de dicha política. La declaración de misión del banco también debe incluir una sección de valores que incorpore la declaración de misión general de la familia y debe explicar cómo el banco contribuirá a llevar a cabo dicha misión.
- Dado que los fideicomisos familiares son prestamistas y prestatarios potenciales, es especialmente importante que los fideicomisarios comprendan y acepten participar en

en el banco familiar. La participación de los fideicomisarios en el banco familiar, al igual que en tantos otros ámbitos de la gobernanza familiar, pone de relieve la necesidad de que su selección se realice con excelencia.

- Es importante contar con el consenso de todos los miembros de la familia, tanto prestamistas como prestatarios, respecto a los términos de la declaración de misión del banco.

- Es especialmente importante que todos los miembros de la familia que acepten participar en el banco familiar reciban copias de todas las solicitudes de préstamo. Los datos financieros personales pueden ocultarse por motivos de confidencialidad, pero todos los miembros deben recibir la parte de las solicitudes relativa al capital intelectual.

El Banco Familiar Hughes

I. FILOSOFÍA
- A. La parte de ingresos del balance familiar
- B. Potenciar los objetivos de cada miembro de la familia
- C. Prestamista de alto riesgo y bajo interés
- D. Expectativa de que se devuelvan los préstamos
- E. Adoptar el modelo Rothschild

II. ORGANIZACIÓN
- A. No está constituida formalmente, por lo que no está sujeta a ninguna regulación
- B. Consejo de administración
    1. Solo miembros de la familia
    2. Mayores de 21 años: voto consultivo
    3. Mayores de 16 años: asisten a las reuniones
    4. *La «mater familias* » como presidenta y con voto de calidad

III. ORGANIZACIÓN
- A. Presidente
- B. Secretario
- C. Un miembro de la junta, distinto del presidente y del secretario, designado como moderador en cada reunión

IV. REUNIONES
- A. Ordinarias: todas las reuniones familiares incluirán los asuntos relacionados con el «Banco Familiar» como punto del orden del día
- B. Extraordinarias: convocadas por el presidente siempre que se presente una solicitud de préstamo, si no coincide con una reunión general
- C. Las reuniones podrán celebrarse por teléfono, por correo electrónico o en persona

V. CONSEJO ASESOR
- A. Miembros ajenos a la familia
    1. Mentores
    2. Solicitudes de préstamos especiales que requieran conocimientos especializados en la materia

VI. FINANCIACIÓN: opcional con la «mater familias», pero inicialmente se evaluará proyecto por proyecto

PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE PRÉSTAMO Y PROCESO DE APROBACIÓN/RECHAZO DEL HUGHES FAMILY BANK

I. FORMULARIO DE SOLICITUD
- A. Descripción detallada del proyecto
    1. Condiciones generales del negocio
    2. Oportunidades especiales
    3. Competencia
    4. Organización
        i. forma jurídica
        ii. Plantilla
            a) Tipos
            b) Remuneración
- B. Proyecciones financieras detalladas
- C. Información complementaria
    1. Comentarios de los mentores
    2. Otros

II. PROCESO DE SOLICITUD
- A. Distribución de la propuesta a todos los consejeros, tanto con derecho a voto como sin él
- B. El presidente convoca una reunión 30 días después de que se haya enviado la propuesta a los consejeros
- C. El solicitante formula observaciones orales o escritas en las reuniones de los consejeros
- D. Los consejeros votan un dictamen consultivo y se notifica el resultado al solicitante. El solicitante puede optar por aplazar la votación si, tras escuchar el debate, considera que es necesario seguir trabajando en la solicitud
- E. El presidente emite su decisión

Copyright© 1999 por James E. Hughes, Jr., Esq.