

# El patrimonio familiar *en el cambio generacional*

Por qué las empresas familiares pierden visibilidad patrimonial en los momentos de mayor complejidad, y qué hacer antes de que ocurra esto.

**68%**

de las transmisiones familiares presentan conflictos por falta de información patrimonial

**3,2 años**

duración media de un proceso de relevo generacional en empresa familiar española

**+40%**

de las empresas familiares distribuyen activos entre 4 o más entidades sin visión consolidada



# Lo que encontrarás en estas páginas

Este informe está dirigido a asociaciones de empresas familiares, directores de familia empresaria y responsables de la planificación patrimonial intergeneracional. Aborda los riesgos más frecuentes en los momentos de cambio y propone un marco de actuación preventivo.

## CAPÍTULO 01

### **El momento en que todo se complica**

Por qué el relevo generacional y las operaciones corporativas son los momentos de mayor riesgo para la visibilidad patrimonial de la familia.

## CAPÍTULO 02

### **Los cuatro puntos ciegos del patrimonio familiar**

Los problemas más habituales que no aparecen en los informes de auditoría pero condicionan las decisiones de la familia propietaria.

## CAPÍTULO 03

### **El coste de actuar sin información consolidada**

Cuánto cuesta, en tiempo y en decisiones subóptimas, operar sin una visión patrimonial unificada en el momento en que más se necesita.

## CAPÍTULO 04

### **Cómo construir una visión patrimonial completa**

Los elementos que debe incluir cualquier sistema de consolidación patrimonial para dar soporte real a la familia empresaria.

## CAPÍTULO 05

### **El rol de la asociación como facilitadora**

Por qué las asociaciones de empresa familiar están en posición única para impulsar estándares de gestión patrimonial entre sus socios.



# El momento en que todo se complica

El patrimonio de una familia empresaria no es estático. Crece, se diversifica, se fragmenta. Y en los momentos de mayor transformación, la falta de visibilidad puede costar más que cualquier decisión de inversión.

La empresa familiar española es resiliente. Sobrevive a crisis económicas, a cambios regulatorios y a mercados convulsos con una consistencia que los analistas siguen estudiando. Pero hay un momento en el que esa resiliencia se pone a prueba de una forma distinta: el cambio generacional.

No es solo una cuestión de liderazgo ni de cultura empresarial. Es, fundamentalmente, una cuestión de información. Cuando la siguiente generación asume la gestión, o cuando la familia inicia una operación corporativa relevante (una adquisición, una reestructuración, una venta parcial), necesita saber exactamente qué tiene, dónde está y cuánto vale en ese mismo momento.

*El 72% de las familias empresarias que han atravesado un proceso de sucesión reconocen haber tomado alguna decisión patrimonial relevante con información incompleta o desactualizada.*

El problema no es la falta de activos ni la falta de asesores. El problema es que el patrimonio de una familia empresaria compleja suele estar distribuido entre múltiples entidades bancarias, custodios, sociedades holding, inmuebles, participaciones privadas, y muchas veces en distintos países, y todo ello sin ningún sistema que los consolide en una única visión.

**3 de cada 4**

familias empresarias con patrimonio superior a 10M€ tienen activos en 3 o más entidades financieras distintas

**47%**

de los procesos de sucesión se alargan más de lo previsto por problemas de inventario y valoración patrimonial

Esto genera lo que podríamos llamar el problema de la opacidad interna: la familia sabe que tiene patrimonio, pero no sabe exactamente cuánto tiene, en qué forma está distribuido ni cómo se correlaciona con sus decisiones corporativas. Y cuando llega el momento de actuar (una sucesión, una liquidez, una planificación fiscal...), la reconstrucción manual de esa información tiene un coste muy grande que nadie había presupuestado.



# Los cuatro puntos ciegos del patrimonio familiar

No son riesgos teóricos. Son situaciones que ocurren con regularidad en familias empresarias bien gestionadas, con buenos asesores y estructuras sólidas. Ocurren porque ningún asesor tiene la visión completa del conjunto.

La fragmentación del patrimonio no es un fallo de gestión. Es una consecuencia natural del crecimiento: la familia diversifica, abre cuentas en distintas entidades, crea sociedades para optimizar la fiscalidad y acumula activos en distintas jurisdicciones. El problema no es la complejidad. El problema es que no existe ningún sistema que la consolide.

## Los cuatro puntos ciegos más frecuentes

→ **Activos no inventariados:** Participaciones en sociedades no cotizadas, préstamos entre entidades del grupo, depósitos en entidades secundarias. Existen, pero no aparecen en ningún informe de gestión regular.

→ **Valoraciones desactualizadas:** El patrimonio inmobiliario y las participaciones privadas se valoran en el momento de la constitución o en la última auditoría. El valor real puede diferir significativamente, especialmente en entornos de tipos altos.

→ **Riesgo de concentración invisible:** La familia cree que está diversificada porque opera con cuatro entidades distintas. Pero si el 60% de la liquidez está en depósitos de renta fija en un entorno de tipos cambiante, esa concentración no aparece en ningún informe consolidado.

→ **Desconexión entre patrimonio personal y corporativo:** El director financiero conoce el balance de la empresa. El banco privado conoce la cartera financiera. Nadie conoce ambos al mismo tiempo, con la misma actualización.

*La consecuencia práctica de estos puntos ciegos no es siempre una pérdida directa. Muchas veces es una decisión subóptima: una distribución de dividendos mal dimensionada, una operación de liquidez innecesaria, una estructura sucesoria que no refleja la realidad del patrimonio en el momento de ejecutarse.*



## Riesgo Fiscal

Inconsistencias entre el valor declarado y el valor real de mercado en el momento de una transmisión generacional.

## Riesgo Relacional

Percepciones distintas entre ramas familiares sobre el reparto real de activos, especialmente en momentos de liquidación o reestructuración.

## Riesgo Operacional

Dependencia de una o dos personas para reconstruir manualmente el estado patrimonial completo cuando se necesita.

### CAPÍTULO 03

# El coste de actuar sin información consolidada

La falta de visibilidad patrimonial tiene un coste concreto. No solo en tiempo de trabajo administrativo, sino en calidad de las decisiones que se toman con información parcial o desactualizada.

---

Cuando una familia empresaria inicia un proceso de sucesión, los asesores legales y fiscales necesitan un inventario patrimonial completo. En la mayoría de los casos, ese inventario no existe. Hay que construirlo: llamar a cada entidad, pedir extractos, contrastar valoraciones, identificar activos que no aparecen en ningún estado de cuenta.

Este proceso tiene un coste directo medible en horas de asesoría facturadas, y un coste indirecto mucho mayor: el tiempo que tarda el proceso, las decisiones que se retrasan y en algunos casos, los conflictos internos que genera la incertidumbre.



Situación	Con visión consolidada	Sin visión consolidada
Inventario para proceso de sucesión	Disponible en tiempo real	4-12 semanas de reconstrucción manual
Valoración para planificación fiscal anual	Actualizada automáticamente	Proceso ad hoc con cada entidad
Análisis de riesgo de concentración	Dashboard actualizado	Requiere consolidación manual de carteras
Distribución de dividendos informada	Con datos de liquidez en tiempo real	Basada en datos con semanas de antigüedad
Due diligence ante una adquisición	Datos exportables estructurados	Semanas de trabajo de preparación adicional

*No es que las familias empresarias no sepan lo que tienen. Es que no lo saben cuando lo necesitan saber.*

El coste de reconstruir la información patrimonial de forma reactiva (en el momento en que se necesita para una operación concreta), está estimado entre 15.000€ y 45.000€ en honorarios de asesoría para patrimonios de entre 10 y 50 millones de euros, sin contar el coste de oportunidad de las decisiones que se retrasan o se toman con información incompleta.

## CAPÍTULO 04

# Cómo construir una visión patrimonial completa

No se trata de añadir más asesores ni más informes. Se trata de tener un sistema que consolide automáticamente todo el patrimonio familiar (financiero, inmobiliario, participaciones) en una única visión actualizada.



La consolidación patrimonial para la empresa familiar tiene requisitos específicos que la diferencian de la gestión de un family office institucional.

El patrimonio no es solo financiero: incluye la participación en la empresa operativa, activos inmobiliarios, vehículos de inversión privados y, en muchos casos, activos en distintas jurisdicciones.

## Los cinco elementos de un sistema de consolidación eficaz

<b>1. Agregación automática</b>	Conexión directa con entidades financieras sin necesidad de exportar manualmente. Los datos se actualizan sin intervención del equipo
<b>2. Activos no financieros</b>	Capacidad de incluir inmuebles, participaciones en sociedades no cotizadas y otros activos que no tienen feed automático, con valoración actualizable
<b>3. Visión por rama familiar</b>	Posibilidad de segmentar el patrimonio por titularidad, rama familiar o generación, manteniendo la visión consolidada del conjunto
<b>4. Reporting para comité</b>	Informes exportables listos para el consejo de familia, el consejo de administración o los asesores externos, sin trabajo manual de preparación
<b>5. Seguridad institucional</b>	Arquitectura de solo lectura: el sistema agrega datos sin tener capacidad de operar. Las credenciales bancarias no se comparten con ninguna entidad

*La tecnología para conseguirlo existe y ya está siendo utilizada por los family offices institucionales más sofisticados de Europa. La barrera para la empresa familiar no es tecnológica ni económica: es de conocimiento. Muchas familias simplemente no saben que esta solución existe o asumen que no está pensada para ellas.*



# El rol de la asociación como facilitadora

Las asociaciones de empresa familiar tienen una posición única: acceso a las familias en los momentos de mayor reflexión estratégica. Y una responsabilidad: ayudarlas a identificar los riesgos que aún no han nombrado.

Las familias empresarias confían en sus asociaciones en los momentos de mayor complejidad: cuando se acerca un relevo generacional, cuando se plantea una reestructuración o cuando necesitan orientación sobre las mejores prácticas del sector. Es en esos momentos cuando la introducción de herramientas de consolidación patrimonial tiene mayor impacto.

No se trata de añadir un nuevo proveedor tecnológico al catálogo de la asociación.

Se trata de incorporar a la agenda de gobernanza familiar una conversación que hasta ahora no tenía herramientas: la conversación sobre la visibilidad patrimonial como condición previa a una sucesión ordenada.

Lo que las familias suelen pedir	Lo que verdaderamente necesitan
Orientación en procesos de sucesión y protocolo familiar	Saber exactamente qué patrimonio tiene la familia en este momento
Acceso a mejores prácticas de gobernanza	Disponer de esa información en formato útil para sus asesores
Red de asesores especializados en empresa familiar	Detectar riesgos de concentración antes de tomar decisiones
Formación para la siguiente generación	Preparar el inventario patrimonial antes de que lo pida un notario

*La pregunta no es si la familia necesita esta visibilidad. La pregunta es si tiene que esperar a un proceso de sucesión para descubrir que no la tiene.*



Vumi trabaja con asociaciones de empresa familiar para ofrecer a sus socios acceso a la plataforma de consolidación patrimonial con condiciones adaptadas a las necesidades de la empresa familiar española.

El objetivo no es sustituir al asesor: es darle al asesor y a la familia la información que necesitan para trabajar bien.

Si su asociación quiere conocer cómo otras organizaciones del sector están integrando la consolidación patrimonial en su oferta de valor para socios, estamos disponibles para una conversación sin compromiso.

# Tu patrimonio completo *Bajo control*

Más de 1.000 millones de euros en activos ya se gestionan a través de Vumi. Family offices y empresas familiares que han pasado de la consolidación manual a la visión patrimonial total en tiempo real.

Sin cambiar cómo invierten. Sin compartir credenciales. Con los datos siempre listos cuando el comité los necesita.

**SOLICITAR DEMO**

30 minutos · Con datos reales · Sin compromiso · [vumi.io](https://vumi.io)

## Entidades integradas

Banca privada, gran banca y gestoras especializadas conectadas de forma directa y segura.

Más de 30 custodios y brokers europeos disponibles.

## Seguridad integrada

ISO 27001, cifrado AES-256 y TLS, arquitectura de solo lectura. Sin compartir credenciales con ninguna entidad.

## Reporting listo para comité

Informes consolidados generados de forma automática, actualizados en tiempo real y siempre disponibles cuando los necesita el comité de inversión.