



Gestión de la filantropía e
impacto en el *family office*
Philanthropy Impact Papers

73%

de los *family offices* gestionan
ahora actividades filantrópicas¹.

El valor global estimado del
capital filantrópico supera los

2,5 billones

 de USD²

Más de

1 billón

 de USD

se asigna a capital de inversión
de impacto a escala mundial³

El número de *family offices* asciende
actualmente a unos

17.000

en el mundo, controlando unos activos
con un valor total superior a

10 billones

 de USD⁴

¹ *Shifting Horizons: Insights Into How Family Offices Are Responding to Rapid Economic and Social Change*, BNY Mellon, febrero 2022

² *Philanthropy and the Global Economy*, v2.0, Citi Bank 2022

³ *Sizing the Impact Investing Market 2022*, GIIN

⁴ *2021 Family Office Real Estate Investment Study*, Family Office Real Estate Institute 2022

Introducción

De un total estimado de 84 billones de USD que se transmitirá en el contexto de la “gran transferencia de riqueza” prevista hasta 2045, unos 12 billones de USD⁵ se destinarán directamente a la filantropía.

Los 72 billones de USD restantes serán heredados por una generación muy consciente de los desafíos mundiales y que tiende a ver limitaciones en los métodos más tradicionales para abordar las cuestiones sociales⁶.

En consecuencia, están profesionalizando las fundaciones familiares y explorando planteamientos innovadores, tales como la financiación mixta, la inversión de impacto y la filantropía de riesgo.

En este contexto, las familias están confiando cada vez más en sus *family offices* para gestionar sus aspiraciones de impacto, buscando una mejor coordinación y profesionalización. Sin embargo, para algunos *family officers* (responsables/gestores de *family offices*) con formación en finanzas, derecho o empresa, el área de impacto puede ser territorio desconocido.

El propósito de esta guía es proporcionar un marco de alto nivel para familias y *family officers* que deseen gestionar sus aspiraciones de impacto en el seno de su *family office*, así como para aquellos ya dedicados a esta tarea pero interesados en obtener orientación adicional.

ESTA GUÍA EXPLORARÁ:

1. Las ventajas de gestionar las aspiraciones de impacto en el *family office*.
2. ¿En qué consiste el “impacto”?
3. Cómo empezar a gestionar el impacto en un *family office*.
4. Estrategias para gestionar el impacto en un *family office*.

⁵ U.S. High-Net-Worth and Ultra-High-Net-Worth Markets 2021, Cerulli Associates

⁶ *The new face of wealth and legacy*, The Economist Intelligence Unit, 2018

Las ventajas de gestionar las aspiraciones de impacto en el *family office*

Los *family offices*, con su posición única en el ecosistema familiar y un profundo conocimiento de su dinámica, valores y aspiraciones financieras, son idóneos para gestionar y promover los objetivos de impacto de la familia.

Las motivaciones fundamentales:

- 1. Profesionalización**
Profesionalizar las actividades de impacto de la familia.
- 2. Consolidación**
Consolidar y coordinar los diversos intereses de la familia.
- 3. Sucesión**
Implicar a la generación más joven en la visión y la identidad de la familia.

PROFESIONALIZACIÓN

Hay dos factores clave que impulsan la tendencia hacia una mayor profesionalización del impacto. Primero, existe un reconocimiento creciente de la necesidad de un enfoque más estratégico de la filantropía, aplicando al impacto el mismo rigor que se aplica al negocio o a las inversiones.

Segundo, en el mundo actual, cada vez más transparente, las acciones filantrópicas de las familias con grandes patrimonios se ven sometidas a un escrutinio público aún más intenso. Como resultado, puede decirse que no solo hay mayor presión por hacer las cosas bien desde una perspectiva de impacto, sino también desde una perspectiva reputacional. Esto es particularmente importante para la generación más joven de la familia, pues configura una identidad familiar positiva.

CONSOLIDACIÓN

El principal motivo de muchas familias para establecer un *family office* es consolidar y coordinar sus diversas actividades, desde la gestión de inversiones hasta la planificación de la sucesión, con objeto de agilizar la toma de decisiones, mejorar la privacidad y optimizar los resultados financieros.

Tradicionalmente, la filantropía se ha considerado ajena al cometido del *family office*, aparte de la función de efectuar pagos. Sin embargo, la tendencia a simplificar y consolidar actividades está haciendo que también pase a formar parte del ámbito del *family office*.

Además, muchas familias reconocen la importancia de crear una estrategia y un relato integrados y alineados en todas sus actividades.

SUCESIÓN

La sucesión y la transmisión del patrimonio son temas de debate críticos para muchas familias acaudaladas, y los *family offices* desempeñan un papel vital. La investigación demuestra que los millenials y la generación Z tienen una mayor conciencia social y medioambiental que las generaciones anteriores⁷, promoviendo un enfoque holístico que integre el negocio, la inversión y el impacto. Así pues, los debates relacionados con el impacto, el legado, la identidad y el poder positivo de la riqueza pueden ser la vía ideal para preparar a las generaciones futuras para las responsabilidades de la riqueza.

Además, dedicarse al tema del impacto puede ayudar a reforzar el vínculo familiar, implicando a todos los miembros en la configuración de la historia familiar y proporcionando una plataforma para la colaboración intergeneracional. Involucrar a los miembros más jóvenes en las decisiones sobre inversión de impacto o estrategias filantrópicas de la familia también les ayuda a desarrollar competencias esenciales como investigación, gestión, información, análisis y finanzas.



PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

1. ¿Qué combinación de motivaciones le impulsa?
2. ¿De qué maneras puede su *family office* respaldar mejor los objetivos de impacto de la familia?
3. ¿Qué desafíos podrían surgir al integrar la filantropía en el *family office*?
4. ¿Qué estrategias puede usar para fomentar la colaboración intergeneracional en las iniciativas de impacto de su familia?
5. ¿Cuán preparado se siente para afrontar las complejidades de la filantropía moderna y la inversión de impacto?

⁷ *Philanthropy in the Family Office: A Global Perspective*, Global Family Office Community and Hammer & Associates, 2015

¿En qué consiste el “impacto”?

Todas las acciones tienen un impacto, sea positivo o negativo. En el contexto de esta guía, “impacto” hace referencia a la influencia intencionada y positiva que una familia trata de ejercer en el mundo, dando lugar a mejores resultados para las personas, las comunidades y la sociedad.

Conlleva alinear sus valores y su patrimonio con iniciativas que aborden retos sociales o medioambientales. Esto puede lograrse en toda su esfera de influencia.

LA ESFERA DE INFLUENCIA

Mientras que la filantropía es a menudo el primer pensamiento para lograr un impacto positivo, todos los recursos con los que cuente una persona pueden aprovecharse para crear un cambio significativo.

Capital filantrópico

Representa los recursos financieros, de primer impacto, asignados a entidades sin ánimo de lucro para impulsar un impacto social y/o medioambiental directo.

Capital de inversión

Se refiere a activos asignados a inversiones que generan rentabilidad financiera junto a una “rentabilidad” (impacto) social y/o medioambiental.

Capital empresarial

Cubre los recursos y el alcance de los negocios de una persona; incluye prácticas sostenibles y propiedad responsable.

Capital social

Se refiere al poder de una persona para influir en el cambio político y la movilización de recursos mediante relaciones y reputación.



PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

1. ¿Cómo define “impacto” su familia?
2. ¿Cómo puede usted asegurarse de que sus acciones estén alineadas con su definición de impacto?
3. ¿Qué equilibrio entre rentabilidad financiera e impacto encuentra usted aceptable?
4. ¿Qué tipos de capital está empleando en la actualidad?

FIGURA 1
El contínuum del capital



EL CONTÍNUUM DEL CAPITAL

El contínuum del capital (FIGURA 1) ayuda a visualizar cómo pueden emplearse los recursos financieros, pasando de las “finanzas primero” a la izquierda al “impacto primero” a la derecha. Comenzando en el extremo izquierdo del contínuum, el capital de inversión busca unas rentabilidades similares a las del mercado que estén alineadas con el perfil de riesgo y el horizonte temporal del beneficiario efectivo.

En el otro extremo del espectro, el capital filantrópico consiste en un amplio grupo de capital cuyo elemento común es que no tiene expectativas, o las tiene tan solo limitadas, de obtener rentabilidad financiera. Su objetivo principal es el impacto social/ ambiental. Entre los dos extremos del contínuum, existe un gran espectro de enfoques que combinan las finanzas y el impacto en diferentes grados, que las familias pueden adoptar para crear un cambio positivo con su patrimonio.

¿Cómo empezar a gestionar el impacto en un *family office*?

Aunque cada *family office* es único, hay lecciones comunes que pueden compartirse para ayudar a guiar a otros en sus recorridos filantrópicos y de impacto.

ASEGURARSE LA ACEPTACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA Y LOS PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS.

Tanto si se está empezando como si ya se tiene experiencia en actividades filantrópicas e impacto, la claridad y la transparencia sobre la visión y los objetivos de la familia son cruciales.

Los *family officers* y/o los asesores filantrópicos externos pueden ayudar a diseñar o mejorar objetivos y estrategia, sortear diferencias de opinión, gestionar expectativas, y facilitar una comunicación y un debate abiertos.

Involucrar a los miembros de la familia en el contexto de un *family office* exige respetar los intereses y fortalezas individuales, junto con las necesidades y la dinámica del *family office*.

Las reuniones familiares y los talleres organizados por terceros pueden desempeñar un papel importante en este sentido. También es beneficioso contar con un marco estructurado que esboce cómo se toman las decisiones y cómo pueden contribuir o aportar nuevas ideas o iniciativas los miembros de la familia.

Además de involucrar a los miembros de la familia, también es importante alinearse con otras partes interesadas clave, en especial los *family officers* actuales, quienes pueden actuar como eje entre las aspiraciones de impacto de la familia y su conversión en estrategias prácticas.

DEFINIR FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Definir claramente las funciones y responsabilidades de los miembros de la familia y los *family officers* desde el principio contribuye a evitar solapamientos y lagunas, minimizando conflictos, ineficiencias y frustraciones.

Asignar funciones basadas en intereses y conocimientos individuales puede reforzar su implicación y el valor de su contribución, pues los miembros están más motivados cuando trabajan en áreas que se adaptan a sus competencias y pasiones.



CASO PRÁCTICO 1

El propietario de una empresa mundialmente reconocida creó un *family office* para gestionar su patrimonio y sus aspiraciones de impacto cuando vendió su negocio. Se dio cuenta de que, en este nuevo capítulo de su vida, él y su esposa querían utilizar su patrimonio para crear una economía de impacto más regenerativa con el fin de contribuir a lograr el mundo que heredarían sus hijos.

Con esta visión, procedieron a establecer un *family office* centrado esencialmente en el impacto. Empezando con el desarrollo de un relato unificado, reunieron un equipo con competencias que abarcaban no solo áreas tradicionales, sino también conocimientos en materia de inversión de impacto y filantropía estratégica. Con el nuevo equipo, procedieron a desarrollar un marco común y una estructura de gobierno que conectara sus inversiones con sus intereses en cuanto a impacto y filantropía. Esta estrategia cohesiva se centró en generar rentabilidades financieras y también “rentabilidades” sociales y medioambientales, es decir, impacto.

El enfoque holístico les permitió dejar un legado duradero, marcando una diferencia positiva en la sociedad y, al mismo tiempo, garantizando la preservación de su patrimonio a largo plazo.

Empezar por identificar las actividades necesarias para lograr los fines de impacto de la familia. Después, evaluar los intereses y conocimientos de cada persona para asignar funciones a los miembros de la familia y al equipo del *family office*.

Un reto común es que los *family officers* y los miembros de la familia suelen carecer de una sólida experiencia previa en la esfera del impacto, por lo tanto, proporcionarles recursos y oportunidades que mejoren su conocimiento les ayudará a mantenerse inspirados y efectivos. Los consultores externos en materia de filantropía e impacto, como los de Pictet, pueden ofrecer apoyo.

En función del ámbito y del volumen de trabajo, a un creciente número de *family offices* les parece beneficioso contratar a expertos externos con conocimientos sobre la materia. A la hora de cubrir puestos dentro del *family office*, se recomienda buscar a candidatos que, además de poseer las competencias y experiencia necesarias, compartan los valores de la familia.

ESTABLECER UNA HOJA DE RUTA DE IMPACTO FAMILIAR

Los *family officers*, con su profundo conocimiento de los valores, dinámica, recursos y objetivos a largo plazo de la familia, pueden desempeñar una función esencial en el desarrollo de una hoja de ruta de impacto para la familia.

Esta hoja de ruta puede variar en complejidad, cubriendo desde un plan a corto plazo a una estrategia exhaustiva a largo plazo. Puede quedar integrada dentro del protocolo familiar (véase recuadro – *Un protocolo familiar*) o tener forma independiente. La atención puede centrarse únicamente en actividades filantrópicas o abarcar toda la esfera de influencia de la familia.

He aquí algunos pasos para ayudar a diseñar una estrategia:

1. Obtener aportación de todos los miembros de la familia

Organizar una reunión familiar para obtener la aportación de todos los miembros, que cubran aspectos como las motivaciones para donar, causas de interés, enfoques preferidos y niveles de implicación deseados, etc. Los *family officers* o un asesor independiente pueden facilitar estos debates para garantizar que se escuchen todas las opiniones. La información recopilada proporcionará un cuadro más claro de las aspiraciones de la familia y servirá de base para desarrollar la estrategia.

Como alternativa, puede contratarse a un asesor independiente.



UN PROTOCOLO FAMILIAR

Algunas familias optan por incorporar sus objetivos de impacto en su protocolo familiar, un documento que describe los valores, principios y directrices que rigen los asuntos y relaciones de una familia.

Sirve de acuerdo formal entre los miembros de la familia, normalmente aquellos que tienen un patrimonio significativo o activos compartidos, para establecer un marco de toma de decisiones, planificación de la sucesión, gestión del patrimonio y comunicación intergeneracional.

Esta inclusión formal contribuye a institucionalizar los valores y objetivos acordados, haciendo que constituyan una parte esencial de las estructuras de gobierno de la familia. Asegura que las generaciones actuales y futuras de la familia se alineen con los principios fundacionales de sus actividades filantrópicas y de inversión.

Los expertos de Pictet en gobierno familiar pueden ayudar a crear o revisar su protocolo familiar.

Preguntas clave

- ¿Cuáles son las motivaciones?
- ¿Sobre qué causas se interesan los miembros?
- ¿Qué funciones desean desempeñar los miembros?
- ¿Qué enfoques tienen eco?
- ¿Qué recursos se emplearán?

2. Definir visión y objetivos

Una vez se hayan articulado los valores e intereses de la familia, hay que empezar a definir los objetivos comunes y centrarse en las aspiraciones de impacto de la familia. Establecer lo que se desee lograr (visión) y cómo se prevé lograrlo (misión).

Definir resultados concretos y medibles que estén alineados con el objetivo final. Estos resultados deberían ser específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y ajustados a plazos (SMART). Este paso garantiza que la hoja de ruta de impacto conduzca a resultados tangibles y proporciona un marco para evaluar la efectividad de la estrategia a lo largo del tiempo.

La familia puede unirse en torno a un objetivo común con intereses unificados en áreas temáticas o zonas geográficas, porque de otro modo la búsqueda de impacto y responsabilidad puede convertirse en el centro de atención por sí misma. Si la familia no consigue encontrar una alineación, las guías *Pictet Philanthropy Impact, Family Philanthropy*, pueden ofrecer ejemplos de diferentes estrategias.

Preguntas clave

- ¿En qué regiones desea centrarse?
- ¿En qué o quién quiere tener impacto?
- ¿Qué consideraría un éxito?

3. Desarrollar un plan de implementación

Crear un plan de implementación detallado que esboce los pasos necesarios para lograr los objetivos definidos.

Este plan debería incluir calendarios, asignación de recursos, funciones y responsabilidades, e indicadores clave de comportamiento (KIP) para hacer un seguimiento de los progresos. Revisar y ajustar el plan con regularidad según sea necesario para garantizar que continúe alineado con la visión y los objetivos de la familia. Este paso garantiza que la estrategia sea viable, y que pueda hacerse sistemáticamente un seguimiento y una evaluación de los progresos.

Preguntas clave

- ¿Abarca el marco temporal una generación o varias?
- ¿Tendrá usted una estrategia alineada con la misión en todas sus actividades?
- ¿Cuál es su estrategia de comunicación?



PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

1. ¿Cuáles son los primeros pasos que debe dar el *family office* para iniciar su trayectoria de impacto?
2. ¿Cómo puede facilitar debates abiertos sobre los objetivos de impacto en el seno de su familia?
3. ¿Cómo puede garantizar que todos los miembros de la familia estén involucrados?
4. ¿Qué formación o recursos se necesitan para gestionar efectivamente las actividades de impacto?

Estrategias para gestionar el impacto en el *family office*

Antes de proceder con las diferentes estrategias que emplean los *family offices* y las familias, es importante pensar en si desean tener:

1. Impacto intencionado, o
2. Impacto por naturaleza.

Impacto intencionado: Este modelo conlleva un enfoque deliberado y proactivo sobre la integración del impacto social y medioambiental en las operaciones básicas y las estrategias de inversión del *family office*. Con este planteamiento, el impacto es esencial para el relato y el funcionamiento diario del *family office*.

Impacto por naturaleza: Este modelo conlleva una transición gradual, en la que el *family office* empieza a incorporar las aspiraciones de impacto de la familia a sus operaciones. Aunque el impacto se convierte en una parte integrante del propósito del *family office*, no constituye su función primaria.

DIFERENTES MODELOS EMPLEADOS POR LAS FAMILIAS

Ya sea su propósito esencial (impacto intencionado) o solo parte del *family office* (impacto por naturaleza), cuando se involucra al *family office* en la gestión de las aspiraciones de impacto de las familias, existen principalmente cuatro modelos:

1. **Modelo integrado:** En este modelo, las actividades de impacto, básicas para el enfoque del impacto intencionado, son esenciales para la estrategia global del *family office*. Pueden incluir:
 - a. **Capital alineado:** Las inversiones se realizan con la intención de generar rentabilidades financieras así como de impacto, a menudo de forma coordinada.
 - b. **Estrategia holística:** Los valores y la misión de la familia impulsan la toma de decisiones en todos los activos y recursos.
 - c. **Gestión unificada:** El mismo equipo suele gestionar las inversiones tradicionales y las de impacto.



CASO PRÁCTICO 2

Este *family office* es un ejemplo de *impacto intencionado* pues tiene el impacto social y medioambiental totalmente incorporado a sus operaciones y estrategias de inversión. Su visión articulada y su estrategia en sus inversiones, negocios y en la fundación están plenamente alineadas.

Principales acciones

1. **Misión:** Definieron su misión para priorizar el impacto junto a las rentabilidades financieras.
2. **Gobernanza:** Formaron un Comité de Impacto y contrataron a expertos con experiencia en impacto.
3. **Estrategia de inversión:** Implantaron unas estrictas prácticas de evaluación de impacto y propiedad activa.
4. **Información:** Publican informes anuales de impacto utilizando medidas normalizadas.
5. **Cultura:** El personal del *family office* y los miembros de la familia están involucrados en la misión y reciben formación.

Resultados

- **Familia:** Ayudar a diseñar una identidad progresista, responsable, de la que se enorgullecen los miembros de la familia.
- **Impacto:** Subvencionar actividades de alto impacto a través de la fundación.
- **Reputación:** Convertirse en un punto de referencia en la comunidad de inversión de impacto.



CASO PRÁCTICO 3

Este *family office* es un ejemplo de *impacto por naturaleza* pues ha incorporado gradualmente sus actividades de impacto a sus operaciones sin convertirlas en su objetivo primario.

Principales acciones

1. **Fase inicial:** Integraron la fundación familiar en el *family office*.
2. **Alineamiento:** Garantizaron una cohesión mayor entre los objetivos del *family office* y de la fundación.
3. **Gobernanza:** Incluyeron la representación del Consejo de la Fundación en el área directiva del *family office*.
4. **Inversiones:** Introdujeron criterios ASG en la estrategia de inversión.
5. **Relato:** Coordinaron la comunicación con la familia en el ecosistema de actividades.

Resultados

- **Familia:** Se creó un amplio apoyo familiar y un *family office* más inclusivo.
- **Impacto:** Un funcionamiento más profesionalizado de la fundación familiar.
- **Operaciones racionalizadas:** Una organización más precisa, eficiente y alineada para la familia.

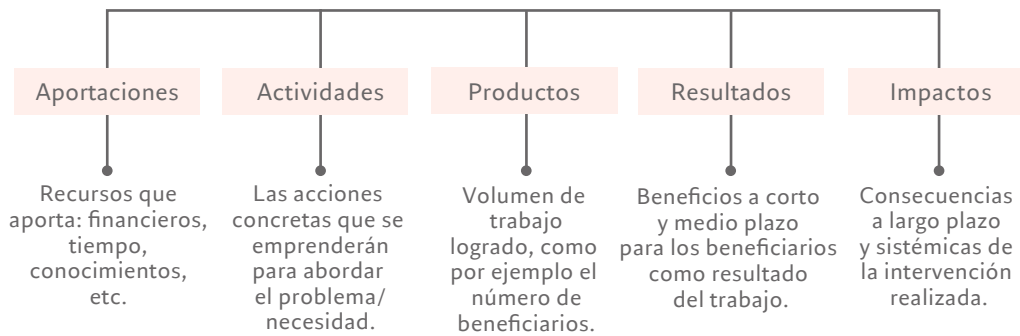
2. **Modelo segmentado:** Esencial para el enfoque de impacto por naturaleza, aquí, las actividades filantrópicas (y las inversiones de impacto) se gestionan separadamente de las inversiones tradicionales, con:
 - a. **Equipos especializados:** A menudo equipos separados, con poco solapamiento entre ambos.
 - b. **Estrategias diferentes:** La estrategia de impacto y la estrategia de inversión son diferentes, con escasa o ninguna alineación.
 - c. **Presupuestos independientes:** Cada segmento tiene su propio presupuesto y parámetros.
3. **Modelo híbrido:** Es una combinación de enfoques integrados y segmentados; el modelo híbrido permite flexibilidad sobre cómo se tratan las inversiones y las donaciones, presentando las características siguientes:
 - a. **Equipos multifuncionales:** Parte del personal puede solaparse, aportando conocimientos a las actividades filantrópicas así como a las de inversión.
 - b. **Cartera equilibrada:** El *family office* puede mantener un equilibrio entre inversiones tradicionales, inversiones de impacto y actividades filantrópicas.
4. **Modelo delegado:** El *family office* adopta una función de supervisión de carácter administrativo en la gestión del capital filantrópico, efectuando pagos y coordinando la información. Este modelo puede permitir:
 - a. **Segregación:** Algunas familias más grandes, con múltiples ramas, tienen una serie diversa de objetivos de impacto y por lo tanto prefieren tener independencia del *family office* central.
 - b. **Flexibilidad:** Al no centralizar las aspiraciones de impacto, la familia tendrá mayor flexibilidad. Esto es particularmente beneficioso si la familia está empezando su actividad.

La elección de modelo depende de diversos factores, como por ejemplo los objetivos de la familia, su tamaño, el nivel de complejidad deseado, los conocimientos de los *family officers* y el nivel de implicación deseado por los miembros de la familia, entre otros.

Cada modelo ofrece ventajas diferentes y los *family offices* pueden evolucionar de un modelo a otro a medida que madura su enfoque sobre la filantropía y la inversión de impacto.

FIGURA 2
El modelo lógico

Esta herramienta puede ayudarle a visualizar y articular las relaciones entre sus actividades, los resultados previstos y el impacto global que desea lograr. Proporciona un marco estructurado para planificar, implantar y evaluar programas o iniciativas.



FORMULAR UNA POLÍTICA DE INVERSIÓN ADECUADA PARA EL CAPITAL DE IMPACTO

Si está planteándose mirar más allá de su capital filantrópico e incluir su capital de inversión para lograr sus objetivos sociales y medioambientales, es importante desarrollar una estrategia de inversión clara, que pueda reflejarse en una declaración de política de inversión (IPS).

Una IPS esboza sus preferencias de inversión, gobernanza y procesos de inversión clave, así como los de su familia, sirviendo de herramienta estratégica para asegurar claridad y alineación entre grupos de interés, mitigar conflictos y orientar en la toma de decisiones.

Probablemente usted y su *family office* ya tengan una IPS que pueda revisarse para que abarque su estrategia sobre inversiones responsables y de impacto, si es el caso. Al desarrollar o revisar su IPS, deberían tenerse en cuenta los elementos siguientes:

1. **Valores y misión:** Los principales valores que le impulsan a usted (su familia), que desea ver reflejados en su estrategia de inversión.
2. **Objetivos de inversión:** Definir objetivos financieros claros, que incluyan expectativas de rentabilidad, tolerancia al riesgo, asignación de activos, horizonte de inversión y necesidades de liquidez.
3. **Preferencias de impacto:** Especificar referencias temáticas específicas o retos concretos que desea abordar, como por ejemplo el clima o la educación, y proponer sectores o empresas que priorizar o excluir.

4. **Asignación de la inversión:** Determinar la asignación de su capital a inversiones con el criterio “finanzas primero” frente a “impacto primero”.
5. **Enfoque de la asignación de activos:** Determinar la asignación entre mercados privados y públicos y la distribución entre renta variable, renta fija y activos reales para respaldar sus objetivos de impacto manteniendo al mismo tiempo la solvencia financiera.
6. **Enfoque de la propiedad activa:** Establecer directrices sobre la implicación de accionistas, políticas de voto y estrategias para influir en las conductas empresariales conforme a sus objetivos de impacto.
7. **Estrategia de tipo “endowment”:** En cuanto a la estrategia de inversión de los fondos dotacionales de fundaciones, algunas familias optan por ella como terreno de prueba para una estrategia de inversión más ajustada a una misión.

LLEVAR A CABO UNA MEDICIÓN DE IMPACTO EFECTIVA

Una de las inquietudes más comunes específicamente entre los filántropos es cómo medir el impacto de sus acciones.

La frustración radica en el propio hecho de que no hay una senda clara para gestionar el impacto de cada uno, pues depende de una serie de factores como el objetivo de atención, área temática y metas, etc.

Si está ejecutando sus propios programas filantrópicos, necesitará contar con un marco de impacto específico que esté concebido en torno a esos programas concretos.

Sin embargo, si se plantea hacer donaciones, hay tres amplios enfoques posibles:

1. Un enfoque activo

Un enfoque es donde centra sus esfuerzos sobre el seguimiento y la evaluación del trabajo de un colaborador una vez hecha una donación. Puede abarcar el fijar hitos que deban cumplirse antes de liberar nuevos tramos de financiación.

Con este enfoque, todo se basa en tener un objetivo final claro. Una vez haya identificado lo que quiere lograr, puede plantearse cuáles serán los indicadores de resultados que desea ver a lo largo del proceso. Algunas personas optan por hacer esto por sí mismas, otras por trabajar con terceros.

2. Enfoque basado en la confianza

El enfoque basado en la confianza conlleva realizar al principio un exhaustivo *due diligence* de los potenciales colaboradores para garantizar que las organizaciones seleccionadas sean las que más probablemente aportarán el resultado final que desea, “confiando” en su capacidad para una ejecución efectiva.

Este enfoque significa que la mayor parte del trabajo se realiza al principio, antes de conceder una subvención, y no después. Un principio común de este enfoque es no estipular el destino de una financiación, sino más bien permitir que la organización haga lo que sea necesario para lograr los resultados perseguidos.

3. Un enfoque combinado

Un enfoque combinado, como el nombre indica, es una mezcla de los dos enfoques anteriormente descritos. Invertir tiempo y energía al principio para elegir los colaboradores adecuados y después trabajar con ellos para garantizar que se logren los resultados.

DEFINIR UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Tradicionalmente, muchos *family offices* han mantenido una presencia discreta, prefiriendo permanecer anónimos o privados. Sin embargo, esto está cambiando poco a poco, por dos motivos principalmente:

1. En un mundo cada vez más transparente, el escrutinio público de las acciones de las familias con grandes patrimonios está aumentando, así pues, cada vez hay más *family offices* que toman las riendas de la situación y optan por adelantarse y definir su propio relato antes de que sea definido para ellos.

2. A medida que la generación más joven de los propietarios de grandes patrimonios asciende en la jerarquía de la familia, se vuelven más activos e involucrados y explícitos en sus deseos. Esta generación está más abierta a adoptar un enfoque más transparente sobre el patrimonio.

Teniendo en cuenta estas tendencias, puede ser útil ser consciente de la identidad de la familia. Sus aspiraciones de impacto pueden desempeñar una parte importante de ese relato. ¿Qué defiende usted, y por qué? Incluso si se trata de un *family office* de carácter totalmente privado, conviene estar preparados para una potencial comunicación pública, teniendo unos mensajes claros sobre su actuación y visión.

En cuanto a los mensajes internos, podría decirse que esto es aún más importante. Tal vez sean ustedes una gran familia con múltiples ramas, para la que el *family office* es una entidad bastante abstracta. Definir una historia clara y una estrategia de comunicación integral puede contribuir a promover un sentido de unidad familiar, alineación y propósito, y garantizar que todos los miembros se sientan más conectados con la identidad de la familia y su patrimonio.



PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

1. ¿Cómo puede equilibrar las rentabilidades financieras con las rentabilidades de impacto en su estrategia de inversión?
2. ¿Cómo puede garantizar que los datos de impacto que recopile sean significativos y procesables?
3. ¿Qué papel juega la transparencia en el enfoque de su familia sobre el impacto?
4. ¿Qué procesos implantará para revisar y ajustar su estrategia con regularidad?

Conclusión

Este documento no pretende ser prescriptivo ni concluyente, sino hacer reflexionar y ayudar a iniciar una conversación en el seno de la familia y en el *family office*.

El impacto es un proceso iterativo. Perfeccione su enfoque para hallar el modo más efectivo de lograr sus aspiraciones. Acepte el hecho de que tal vez no le salga todo bien desde el principio; dese tiempo para probar métodos diferentes y aprender, adaptando su estrategia sobre la marcha.

Si al leer su contenido le surgen otras preguntas, le animamos a que se ponga en contacto con un asesor cualificado, como los del equipo de Soluciones Patrimoniales de Pictet Wealth Management.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

1. ¿Cuáles son las principales conclusiones de esta guía que se identifican más con su situación?
2. ¿Cómo puede empezar a implantar las estrategias comentadas en esta guía?
3. ¿Qué apoyo o recursos adicionales necesita para progresar en la trayectoria de impacto de su familia?

Otros documentos pertinentes de Pictet

Nuestros expertos interdisciplinarios elaboran periódicamente informes y guías sobre una diversidad de temas relevantes para las familias y los *family offices*. A continuación proponemos una selección de documentos que desarrollan algunos de los temas a los que se refiere esta guía.

- *Family philanthropy* (Filantropía familiar)
- *Choosing the right philanthropic vehicle* (Elegir el vehículo filantrópico adecuado)
- *Finding impactful partners in philanthropy* (Encontrar socios de impacto en el ámbito de la filantropía)
- *When philanthropy and investing join forces* (Cuando la inversión y la filantropía aúnan esfuerzos)
- *Starting your philanthropic journey* (Iniciando su trayecto filantrópico)
- *Top traits and common mistakes in philanthropy* (Principales rasgos y errores comunes en la filantropía)
- *Navigating a business sale* (La venta de una empresa)
- *Responsible investing, a multigenerational vision* (Inversión responsable, una visión multigeneracional)
- *The ABCs of Family Governance* (Los principios básicos de la gobernanza familiar)

Aviso legal:

Esta comunicación comercial (en lo sucesivo el "Documento") sirve exclusivamente a efectos informativos y como referencia en relación con los servicios o productos proporcionados por el banco. Está destinado a su circulación general y su contenido solo podrá ser leído y/o utilizado por la persona a quien va dirigido. El presente Documento no está destinado ni deberá ser proporcionado a personas o entidades que sean nacionales de, o residentes en, o estén domiciliadas o registradas en un país o jurisdicción donde su distribución, publicación, puesta a disposición o uso sean contrarios a la legislación o reglamentación vigente. No constituye una oferta, una solicitud de una oferta, una recomendación, ni una invitación para comprar, vender o suscribir títulos u otros instrumentos financieros, ni está concebido como una propuesta para establecer algún tipo de relación jurídica o suscribir un acuerdo u operación con el banco o con algún tercero. Por otra parte, ningún elemento del Documento constituye un asesoramiento financiero, jurídico o de inversión. El banco se reserva el derecho de modificar sus servicios, productos o precios en cualquier momento sin previo aviso. El presente Documento no expone una recomendación personal ajustada a las necesidades, objetivos y situación financiera de ninguna persona física o jurídica, ni el resultado de una investigación de inversiones. El destinatario deberá determinar la conveniencia de un producto o servicio en función de sus objetivos particulares y evaluar de forma independiente, con ayuda de un asesor profesional, los riesgos financieros específicos, así como las consecuencias en los planos jurídico, reglamentario, crediticio, fiscal y contable. El uso de este Documento no implica ningún derecho ni obligación para ningún empleado del banco ni para su destinatario. El banco no tiene la obligación de actualizar la información contenida en el presente Documento, y no se puede hacer ninguna declaración, ni dar ninguna garantía, expresa o implícita, en cuanto a su exactitud o integridad. El banco no será responsable de la utilización, la transmisión o la explotación de los datos contenidos en este Documento. Por consiguiente, queda prohibida toda reproducción, copia, divulgación, modificación y/o publicación del presente Documento

de cualquier forma y por cualquier medio, sin el consentimiento previo y por escrito del banco, el cual no asumirá ningún tipo de responsabilidad. El destinatario del presente Documento se compromete a respetar las leyes y las reglamentaciones aplicables en la jurisdicción en la que utilice la información proporcionada en este Documento, incluida la legislación sobre propiedad intelectual. El destinatario no podrá vulnerar el copyright de este Documento. Este Documento y su contenido no podrán citarse a no ser que se indique la fuente. Todos los derechos reservados. Copyright 2025.

Distribución

Banque Pictet & Cie SA, route des Acacias 60, 1211 Genève 73, Suiza es una entidad establecida en Suiza, con licencia exclusiva obtenida con arreglo a la legislación suiza y, por consiguiente, sujeta a la supervisión de la autoridad de supervisión de los mercados financieros suizos (FINMA).

Bank Pictet & Cie (Europe) AG es una entidad de crédito constituida con arreglo a la legislación alemana, con domicilio social en Neue Mainzer Str. 2-4, 60311 Frankfurt am Main, Alemania, autorizada y regulada por la Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), la autoridad federal alemana de supervisión financiera, con sucursales (sujetas a su respectiva autoridad de supervisión local) en los siguientes países: Luxemburgo, Francia, Italia, España, Mónaco y Reino Unido.

Pictet Bank & Trust Limited está autorizada y regulada por el Banco Central de las Bahamas y la Comisión de Valores de las Bahamas. Su domicilio social está en Building 1, Bayside Executive Park, West Bay Street & Blake Road, Nassau, New Providence, Bahamas.

Banque Pictet & Cie SA Singapore Branch ("BPSA SG Branch") en Singapur está registrada en Singapur bajo el UEN: T24FC0020C. El presente Documento no va dirigido a, ni está destinado a su publicación, distribución a o uso por, personas que no sean inversores acreditados, inversores expertos o inversores institucionales según la definición de estos términos en la sección 4A de la ley de valores y futuros (*Securities and Futures Act - "SFA"*) de 2001 de Singapur. BPSA SG Branch es una sucursal bancaria mayorista regulada por la Monetary Authority of Singapore

("MAS") al amparo de la ley bancaria (*Banking Act*) de 1970 de Singapur, un asesor financiero exento según la ley de asesores financieros (*Financial Advisers Act*) de 2001 de Singapur y un titular de licencia de mercados de capitales exento (*exempt capital markets licence holder*) según la SFA.

Banque Pictet & Cie SA, Hong Kong Branch ("Pictet HK Branch") en Hong Kong. El presente Documento no va dirigido a, ni está destinado a su publicación, distribución a o uso por, personas que no sean "inversores profesionales" en el sentido de la normativa sobre valores y futuros (*Securities and Futures Ordinance*) (capítulo 571 de las Leyes de Hong Kong) y cualquier norma dictada al amparo de la misma. Si no desea que Pictet HK Branch utilice su información personal a efectos comerciales, puede solicitar a Pictet HK Branch que deje de hacerlo, sin coste alguno para usted, poniéndose en contacto con el Data Protection Officer por correo electrónico enviado a asia-data-protection@pictet.com o por correo postal al domicilio social de Pictet HK Branch en 9/F., Chater House, 8 Connaught Road Central, Hong Kong.

Advertencia: El contenido de este Documento no ha sido revisado por ninguna autoridad reguladora en Hong Kong. Se le recomienda prudencia en relación con la Inversión o las Inversiones. Si tiene cualquier duda en relación con el contenido del presente Documento, es conveniente que obtenga asesoramiento profesional independiente.



pictet.com/wealth-management