



«La planificación patrimonial no puede empezar cuando aparece el conflicto»

Para Felipe Rossé, socio de WMG Abogados Tributarios, el mayor riesgo que enfrentan hoy las empresas familiares no está necesariamente en los impuestos, sino en postergar las decisiones patrimoniales. En esta entrevista aborda los desafíos de la sucesión, la

gobernanza familiar, el impacto de la inteligencia artificial y por qué la planificación debe convertirse en un proceso permanente.

Texto: Equipo LWYR

Hablar con Felipe Rossé es conversar con un abogado que mira el patrimonio familiar desde una perspectiva distinta. Más que enfocarse exclusivamente en estructuras tributarias o reorganizaciones societarias, insiste en que la verdadera continuidad de una empresa depende de anticiparse a los conflictos, entender la dinámica de las familias empresarias y tomar decisiones antes de que las circunstancias obliguen a hacerlo. Esa visión ha marcado el desarrollo de WMG Abogados Tributarios y también su trabajo como profesor y asesor de familias empresarias en distintos países de Latinoamérica. En esta conversación comparte su mirada sobre el futuro de la planificación patrimonial, el rol de la tecnología y los desafíos que enfrentan hoy las empresas familiares.

– Cuéntenos sobre su trayectoria profesional. ¿Qué le llevó a especializarte en planificación patrimonial, tributación y asesoría a empresas familiares?

– Todo lo que parte bien, termina mejor —y mi carrera es prueba de ello. Comencé en consultoras tributarias donde me llegaban los expedientes que nadie quería: los de familias empresarias complejas, con patriarcas de difícil acceso y herederos en conflicto. Lejos de intimidarme, ahí encontré mi vocación. Tengo raíces de inmigrantes emprendedores y creo que eso me dio una sensibilidad particular para leer las dinámicas que se construyen alrededor de un patrimonio familiar. Rápidamente entendí que la confianza de los dueños de empresa no se gana con teorías, sino demostrando cómo el derecho civil, comercial y tributario pueden converger para proteger y proyectar lo que han tardado décadas en construir. Ese descubrimiento fue el punto de partida de todo lo que vino después.

– WMG ha desarrollado una propuesta muy vinculada a la continuidad patrimonial y empresarial. ¿Cómo surgió esa visión y qué necesidades detectó en el mercado?

– WMG nació de una conversación con un ingeniero matemático que asistió a una conferencia que dirigía sobre protección patrimonial. Su mirada cuantitativa y la mía jurídica se complementaron perfectamente. Detectamos que el mercado estaba lleno de abogados que redactaban contratos, pero escaseaban los asesores capaces de hablarle al empresario en el único idioma que verdaderamente lo moviliza: los números y la eficiencia. El empresario no actúa por la teoría; actúa cuando ve, en una planilla, cuánto puede perder o cuánto puede optimizar. Esa fue nuestra apuesta: salir del abogado pragmático del siglo pasado y construir un modelo de asesoría cuantitativa, técnica y comprensible. Los seminarios que dicté en Chile, Perú, Bolivia, Paraguay y Guatemala confirmaron que esta necesidad era transversal en Latinoamérica. El mensaje es simple pero poderoso: no esperes el fallecimiento del líder para ordenar tu patrimonio. Cuantifica, optimiza y empodérate de las decisiones hoy.

– Muchas empresas familiares enfrentan desafíos al momento de transferir patrimonio a la siguiente generación. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que observa?

– El peor enemigo de estos procesos es el tiempo o, más bien, la ilusión de que siempre hay tiempo. El día a día de la empresa consume toda la energía del empresario y los temas esenciales quedan postergados indefinidamente. Cuando finalmente se actúa, a menudo es tarde para evitar los efectos tributarios más altos o los conflictos ya instalados.

El segundo error crítico es no comprender que los patrimonios son organismos vivos: cambian, se aprecian, se erosionan, generan conflictos. Requieren revisión permanente, no un solo testamento o contratos firmados hace quince años. Y el tercer error, que es el más costoso en términos reputacionales, es gestionar mal la exclusión de ciertos herederos de negocios o administración. Cuando eso se hace sin un programa de protección jurídico y económico, activas contiendas judiciales que destruyen lo que una familia tardó generaciones en construir.

– En su experiencia, ¿qué diferencia a las familias que logran proyectar su patrimonio en el tiempo de aquellas que enfrentan conflictos o ruptura?

– La diferencia es la disciplina en la comunicación y la claridad en los roles. Las familias que perduran son aquellas que saben separar cuándo están operando como empresa —con criterios de rentabilidad, mérito y gobierno— y cuándo están operando como familia, con afecto, lealtad y comprensión. Mezclar ambos planos sin reglas claras es la fórmula más frecuente del conflicto.

Luego, el trabajo permanente en el Consejo de Familia, cultivar la unidad sin forzarla y nunca abandonar los canales de comunicación eficiente, son los tres pilares que observo en las familias que logran trascender generaciones. Más que talento, es disciplina sostenida en el tiempo.

– Existe una creciente discusión sobre impuestos patrimoniales y herencias en Chile. ¿Cómo ha cambiado el perfil y las preocupaciones de los clientes en los últimos años?

– Las familias están hoy mucho más informadas y eso es un cambio cualitativo importante. El cliente que antes llegaba con una vaga inquietud sobre ‘hacer algo con mis empresas’, ahora llega con preguntas específicas sobre impacto tributario de una reorganización, regímenes aplicables o el efecto de un eventual impuesto a la herencia. Eso eleva la calidad del trabajo que hacemos.

El mejor cliente es aquel que usa al asesor como catalizador de su propio modelo, no como oráculo. Él conoce su realidad mejor que nadie; nosotros aportamos el mapa legal y tributario para que sus decisiones sean informadas y dentro de los límites legales. Y lo que más me alegra es que la discusión tributaria ya no atemoriza, moviliza. Cada cambio normativo, para quien tiene un buen asesor, es también una ventana de oportunidad.

– WMG combina asesoría tributaria, corporativa y patrimonial. ¿Por qué esa integración es tan relevante para el tipo de clientes que atienden?

– Porque los problemas reales de una familia empresaria nunca son solo tributarios, ni solo societarios, ni solo sucesorios: son los tres al mismo tiempo. Un abogado que solo ve el

flanco tributario puede diseñar una estructura fiscalmente eficiente pero jurídicamente frágil, o que ignora la dinámica familiar y explota al primer conflicto entre herederos.

Nuestro diferencial es leer primero el mapa patrimonial completo: valorización de activos, estados financieros, contables y tributarios, más las dinámicas propias de cada familia. Solo desde ese diagnóstico integral construimos el plan. El resultado no es un contrato: es un programa de reorganización de propiedad, gobierno corporativo y modelación testamentaria, que entrega certezas y tranquilidad hacia el futuro. Cada caso es distinto y cada solución también. Eso es lo que nos apasiona.

– ¿Qué tendencias marcarán el futuro de la planificación patrimonial y la gestión de empresas familiares en Chile en los próximos años?



– La inteligencia artificial va a transformar profunda y positivamente este trabajo. El seguimiento de un patrimonio familiar exige monitoreo continuo: cambios tributarios, variaciones en valorización de activos, cumplimiento de protocolos, administración del Family Office, etc. Hoy eso demanda horas y horas de trabajo manual. La IA va a automatizar esas capas recurrentes y va a permitir que los asesores nos concentremos en lo que realmente importa: el criterio, la estrategia y la confianza con el cliente.

Para las familias también habrá un efecto democratizador: miembros que hoy cumplen roles secundarios en el Consejo de Familia tendrán herramientas para participar activamente y con más información. Eso fortalece la gobernanza y reduce el riesgo de conflictos por asimetría de información.

– Más allá de los aspectos técnicos, ¿qué es lo que más disfruta de su trabajo?

– La creatividad. Cuando crees que has visto todo y que un problema no tiene salida, siempre aparece una herramienta que nadie había considerado. El derecho civil chileno es especialmente generoso en eso, sobre todo en materia patrimonial y sucesoria: siempre existe un mecanismo que permite resolver. Esa arquitectura de casos —construir la solución desde cero, a medida de cada familia— es lo que mantiene viva la pasión después de más de 20 años en esto.

– Si tuviera que definir la filosofía de trabajo de WMG en una frase, ¿cuál sería?

– «La justicia no se espera, se construye». Nos define completamente. No creemos en el azar ni en la solución tardía. Creemos en anticiparse, en diseñar, en ejecutar. Cada objetivo que nos plantea un cliente es una montaña por escalar y nos apasiona escalarla.

– Mirando hacia adelante, ¿cuáles son los principales objetivos que le gustaría alcanzar para WMG en los próximos cinco años?

– Primero, consolidar el uso de la tecnología como ventaja competitiva. La IA nos está permitiendo ser mucho más eficientes en las labores recurrentes, lo que significa que nuestros clientes pagan por criterio y estrategia, no por horas de trabajo mecánico. Ese es el estándar que queremos imponer en la industria.

Segundo, potenciar el talento joven. Los abogados jóvenes de hoy tienen habilidades y sensibilidades que nosotros no teníamos a su edad, especialmente en tecnología y comunicación. Si les damos el espacio para construir sus propias relaciones de confianza con los clientes, el valor que aportan es exponencial. La firma que queremos en cinco años es una donde el conocimiento no está concentrado en el socio, sino distribuido en un equipo con criterios sólidos y relaciones genuinas.

Preguntas cortas

– **Un abogado que admira:** Juan Manuel Baraona. Su dedicación es infinita.

– **Un profesor que le marcó:** Raúl Lecaros y su Derecho Civil en la Universidad Católica. Me enseñó que la ley civil es una herramienta viva.

– **Un líder mundial al que invitaría a comer:** Me gustan los líderes deportistas: transmiten valores que los ejecutivos muchas veces olvidan. Jugué varios años rugby por los Cóndores de Chile mientras estudiaba derecho en la PUC, así que los invitaría a ellos. Me demuestran que el trabajo constante y el sacrificio colectivo te pueden llevar a lo más alto, incluso cuando las condiciones no son las ideales. Un gran orgullo.

– **Lo mejor de la profesión:** La arquitectura de los casos. Con experiencia y estudio siempre puedes construir soluciones donde parecía no haberlas.

– **Lo que cambiaría de la profesión:** El modelo de enseñanza. Reemplazaría la memorización de la ley por trabajo casuístico y práctico. De hecho, así estructuro mis clases de tributación en el Magíster de la Universidad de Chile: casos reales, analizados y desarrollados en conjunto con los alumnos.