

Fundamentos de un Family Office

Por Julio Cazorla, consejero delegado del Grupo Corporativo Landon

¿Qué es un Family Office y con qué objetivos suele crearse? ¿Sobre qué elementos se sustenta su estructura? ¿Qué papel tiene la familia propietaria en su creación y funcionamiento? Este artículo responde a todas estas cuestiones y analiza las principales funciones y responsabilidades de los Family Offices.

Según Ivan Langsberg en su libro *Succeeding Generations*, “el Family Office es una unidad operativa independiente que, dentro de los instrumentos para gestionar la relación entre familia y negocio, permite a la familia invertir su riqueza como una sola unidad, a la vez que aumentar su poder de adquisición y optimizar los costes de la gestión financiera desde una óptica de planificación centralizada”.

John Ward en *Family Values and Value Creation* (J.L. Ward, J. Tàpies) va un poco más allá y alude al Family Office como “una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares que está hoy en día redefiniendo el arte de la gestión patrimonial

“El Family Office es un ente dinámico que evoluciona de forma continua, cambiando en base al propio grado de avance en el que evolucionan sus componentes: Empresa-Familia-Propiedad.”

efectiva en familias empresariales que poseen gran visión a largo plazo y un fuerte sentido de ‘propósito y valor’ de sus fortunas”.

Independientemente de las múltiples definiciones que podamos encontrar del concepto a lo largo de su evolución histórica, el Family Office es en sí mismo un ente dinámico que evoluciona de forma continua, cambiando de forma en base al propio grado de avance en el que evolucionan sus componentes, que son los componentes que conforman el núcleo de la Empresa Familiar: Empresa-Familia-Propiedad.

Orígenes en la formación del Family Office

La mayoría de los Family Offices se originan bajo el amplio objetivo de establecer una gestión profesional del patrimonio que se pretende preservar transgeneracionalmente, lo que significa conjuntar los activos patrimoniales en una sola unidad global y, de esta forma, conseguir, entre otros, beneficios de escala en términos tanto de poder de adquisición como en términos de eficiencia operacional.

Por lo tanto, el origen del Family Office suele ser la voluntad de la familia de gestionar el patrimonio familiar de una forma profesional, y esto, en muchos casos, sucede después de un acontecimiento determinado y concreto, como puede ser, por ejemplo, la venta total del negocio en unos casos, la reestructuración o crecimiento del negocio en otros, así como la sucesión a una nueva generación dentro de la familia.... De esta manera se consigue el objetivo de separar los asuntos personales de los intereses del negocio, potenciando la confidencialidad como criterio relevante desde el punto de vista del control y la gestión del patrimonio familiar - y por lo tanto, también de la preservación y continuidad del mismo.

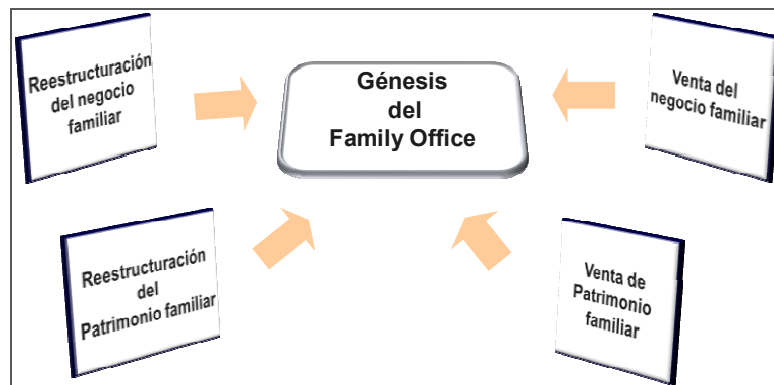


Fig. 1: Orígenes de un Family Office

A pesar de la multiplicidad de factores que intervienen en el origen del Family Office, podemos afirmar que existen ciertos pilares principales sobre los que descansa en una mayor o menor dimensión la arquitectura del Family Office. Examinemos cuáles son esos pilares en aras a identificar y proveer de elementos de elección y diseño a una estructura de Family Office.

Pilares o elementos básicos de la estructura del Family Office

En la génesis de la creación de un Family Office confluyen varios elementos, como son: la creación de riqueza, el riesgo, y el retorno del riesgo, dando ello lugar al concepto fundamental de preservación de la riqueza o patrimonio.

El siguiente gráfico ilustra las diversas interrelaciones:

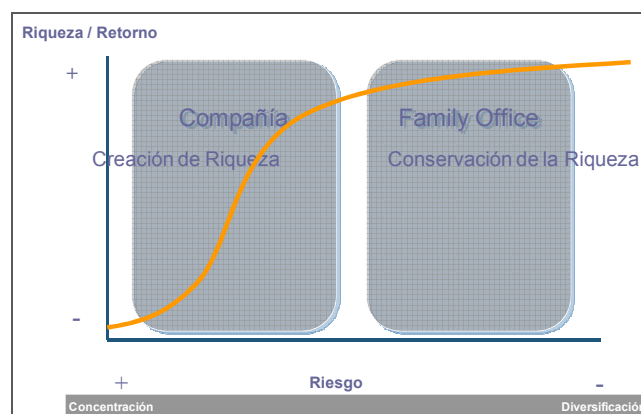


Fig. 2: Riesgo/retorno según estadio empresa / Family Office.

Responsabilidades, funciones y roles del Family Office

Podemos entender las responsabilidades del Family Office dentro de su marco de funcionamiento como elemento integrador de la continuidad familiar, pero estando esas responsabilidades diferenciadas de las que corresponden al ámbito de la familia y al ámbito del Family Office:

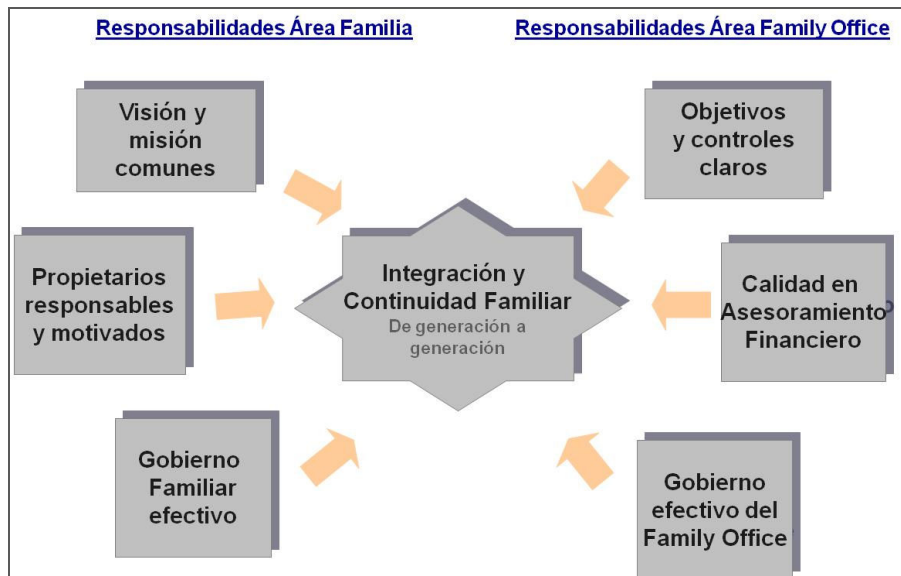


Fig.3: Family Office como integrador familia-gestión patrimonial

Independiente del enfoque familiar, posiblemente diferente en cada caso, la mayoría de los Family Office asumen gradualmente los siguientes roles:

- Rol de integrador. Coordinación centralizada de los servicios financieros o personales a los miembros de la familia.
- Rol de educador y mentor. Formación y training financiero de los miembros de la Familia.
- Rol de coordinador de transiciones. Previsión y preparación para los inevitables cambios que se producen en la vida.
- Rol de prevención de riesgos ('Risk Management'). Protección de los activos y patrimonio familiar.

De las responsabilidades descritas del Family Office también se derivan una serie de "funciones" en diferentes áreas, como son principalmente la prestación de servicios y la gestión de negocio y patrimonial (administración financiera y societaria, planificación y optimización fiscal, gestión contable, etc.).

El siguiente esquema muestra las diversas funciones generales del Family Office:

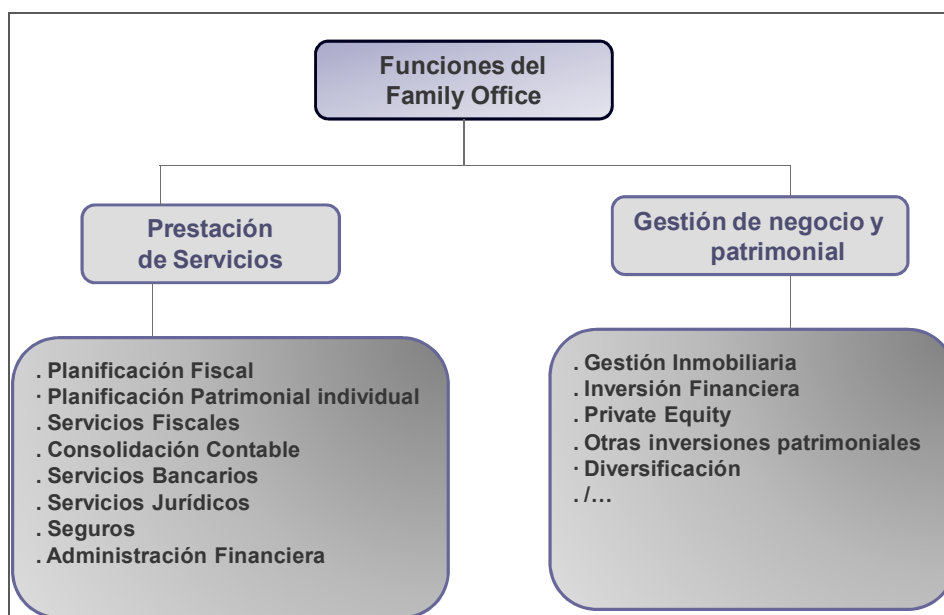


Fig.4.: Esquema de Funciones del Family Office

“Si un Family Office se desarrolla con éxito, crecerá y a medida que el Family Office crezca, necesitará especializarse y profesionalizarse y ello llevará a la separación y segregación de funciones básicas anteriores.”

Será pertinente propiciar antes y durante el proceso, la educación necesaria a la familia para acometer un proyecto de Family Office, pues la familia propietaria ha de entender dicho proceso y sentirse partícipe en el diseño y construcción del mismo, sin olvidar la premisa de establecer una línea convergente con el concepto de sucesión y gobierno, para que dentro de la organización familia-empresa haya una relación constante y cohesionadora entre los miembros familiares (Consejos, Comités, Acuerdos, Pactos, etc.). A su vez, tampoco debemos olvidar que, en última instancia, la función del Family Office en la gestión a largo plazo del patrimonio será exitosa siempre y cuando tome en consideración el ámbito familiar en toda su dimensión. Es decir, que en este sentido, el Family Office también debe de actuar como un “catalizador global”, fundamentándose en los principios de cohesión y unidad y valores familiares que se hayan establecido en relación con el negocio y la continuidad de éste. Ese es el elemento que dotará de un verdadero sentido a la estructura, funciones y actividad del Family Office.

Fuentes consultadas:

- “Succeeding Generations. Realizing the dream of families in business”, Ivan Langsberg, Harvard Business School Press, 1999.
- “Family Values and Value Creation”, J.L. Ward, J. Tàpies, IESE- Palmgrave Mcmilan, 2008
- Family Office Exchange (FOX) Research, 2007.
- The Merrill Lynch/ Campden Research 2008, 2009.
- Artículos varios.