

Gestionar El Patrimonio Como El Negocio: Una Oficina Familiar – ¿Ser o No Ser?

EDICIÓN SEMANAL • 05 DE SEPTIEMBRE DE 2018

[READ THIS ARTICLE IN ENGLISH](#)





¿Tiene sentido profesionalizar la gestión de mi patrimonio (o el de mi familia) dotándole de medios equiparables a los que utilizo en mi empresa u otros negocios? Cada vez más familias empresarias se hacen esta pregunta como consecuencia de los problemas y descabros surgidos en los patrimonios familiares tras la crisis de 2008. La respuesta a este planteamiento, no es tan sencilla como parece a simple vista. En mi opinión, requiere de al menos un análisis previo y en profundidad de la realidad y circunstancias de cada uno. Sobre todo, si realmente se pretende hacer las cosas bien y con una perspectiva real al medio y largo plazo para lograr un patrimonio familiar sostenible. Si no es así, como decía el pintor francés Francis Picabia, “mejor no hacer nada, que hacer cualquier cosa”.

En este sentido, es necesario plantearse cuestiones en torno a las distintas necesidades que requiere una familia empresaria en concreto. Desde sus objetivos y las áreas que se van a desarrollar, hasta el ámbito de actuación, la localización y el encaje legal, son algunas de las cuestiones, en nada baladíes, que conviene tratar con antelación y con un buen asesoramiento. Como también lo son otras como ¿qué medios materiales y humanos dispondremos para la oficina familiar? ¿cómo lo vamos a financiar? ¿lo creamos solos o con ayuda de terceros?



Como ocurre en muchas otras situaciones, cada patrimonio tiene sus singularidades y por lo tanto requiere de una aproximación personalizada. Así, podemos encontrar una diversidad de objetivos distintos para crear una oficina familiar: el de tener una plataforma de servicios para la familia, potenciar la cohesión familiar entre los miembros de una generación o con el resto de generaciones, estimular el espíritu emprendedor de los más jóvenes de la familia o el objetivo de vertebrar de contenido el protocolo familiar, entre otros muchos.

Por todas estas razones, un paso previo que es importante abordar es el de esclarecer los objetivos de las oficinas familiares, dado que, precisamente, en función de estos objetivos se determinará su misión, que generalmente procura alinear los intereses de los miembros de la familia, así como las funciones que se llevan a cabo. La más común de ellas es, obviamente, realizar servicios de naturaleza económica (gestión del patrimonio), pero los hay quienes abordan su oficina familiar de una manera más integral y estratégica incluyendo la planificación patrimonial, el asesoramiento legal y fiscal o funciones de fondo como la educación y formación de los miembros de la familia, la actividad de filantropía o de responsabilidad social o, llegado el caso, solución de conflictos o problemas personales.

ASÍ, PODEMOS ENCONTRAR UNA DIVERSIDAD DE OBJETIVOS DISTINTOS PARA CREAR UNA OFICINA FAMILIAR: EL DE TENER UNA PLATAFORMA DE SERVICIOS PARA LA FAMILIA, POTENCIAR LA COHESIÓN FAMILIAR ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA GENERACIÓN O CON EL RESTO DE GENERACIONES, ESTIMULAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DE LOS MÁS JÓVENES DE LA FAMILIA O EL OBJETIVO DE VERTEBRAR DE CONTENIDO EL PROTOCOLO FAMILIAR, ENTRE OTROS MUCHOS. ”



No obstante, no cabe duda de que el punto esencial sobre el que trabajar la sostenibilidad del patrimonio es la creación de un Plan Estratégico Familiar. A menudo establezco la comparación de que del mismo modo que todo empresario de éxito que ha visto crecer su compañía no duda de hacer un Plan Estratégico para su compañía ¿por qué no es lo primero que hace para preservar y hacer crecer su patrimonio?

El Plan Estratégico Familiar, si se hace como corresponde, debe construirse desde una perspectiva global y de 360 grados, e inevitablemente desembocará en una cartera global de inversiones (inmobiliarias, empresariales, private equity y financieras), es decir en un "Asset Allocation" global y estratégico. No olvidemos que, aunque haya quien piense lo contrario, la decisión de invertir no es sencilla. De hecho, en palabras de Stuart Lucas "el patrimonio sin valores... ¡sólo es dinero!", de ahí que antes que ponerse a invertir debemos tener un plan que realmente disponga el dinero conforme a los intereses, necesidades y valores familiares. No hay una sola oficina familiar que invierta de la misma manera, por el mero hecho de que no hay una sola familia igual a otra. Pero desde luego también hay un hecho indiscutible y es que toda oficina familiar, al igual que toda familia empresaria, debe de tener un objetivo de largo plazo y un plan para alcanzarlo. En palabras del filósofo romano Lucio Anneo Séneca en el siglo IV antes de Cristo, "Cuando no sabemos a qué puerto nos dirigimos, todos los vientos son desfavorables". Por eso, un Plan Estratégico Familiar no es otra cosa que el trabajo consistente en definir en qué punto se encuentra la familia empresaria, trabajar sobre cuáles deben ser sus objetivos de medio y largo plazo y construir el proceso para alcanzarlos. Por eso, como decimos, en todo Plan Estratégico Familiar tendremos que construir una Cartera Estratégica Global de inversiones para la familia, unos objetivos de rentabilidad y unas métricas de riesgo que nos permitan monitorizar y gestionar nuestro plan de inversiones, haciendo que el patrimonio trabaje conforme a los deseos e intereses de la familia.

SIDEBAR



Global Family Offices: An Ibero-American perspective

FFI Practitioner
Article
by: Iñigo Susaeta

Over the past few years the Ibero-American region has become one of the regions with the greatest economic growth worldwide – thanks to, among other factors, the good working practices of business owners and their companies.

[READ MORE](#)

Sin embargo, es indiscutible que hay otro elemento fundamental para que todo esto funcione: el equipo y, con ello, la inversión que vamos a realizar en medios materiales y humanos para abarcar con eficiencia y eficacia las necesidades de la familia. Las alternativas que surgen en este aspecto son básicamente: tener una estructura propia o “single family office”, con la contratación de un equipo gestor exclusivo para la familia, quien será el encargado de gestionar el patrimonio como si de una nueva unidad de negocio se tratara. Por otro lado, existe la posibilidad de externalizar la estructura con un equipo profesional de un “multi family office”, que asumirá como propias todas las funciones de la oficina familiar. Por último, está la solución “mixta”: crear una pequeña estructura propia que pueda, a su vez, apoyarse en un “multi family office”. Un “multi Family office” es una empresa que, empleando un equipo multidisciplinar (especialistas en impuestos, jurídicos, inversiones, control de riesgos, administración y sistemas) permite con su metodología la llevanza de la oficina familiar de diferentes familias con independencia y garantías de probada experiencia.

La creación de una oficina familiar es, por tanto, una decisión estratégica que, para llegar a ser exitosa, requiere fijar unos objetivos claros con un Plan Estratégico que aborde la realidad familiar desde todos los ángulos posibles. Solo con el compromiso firme de todos los miembros de la familia, que busquen como valores intangibles una mayor alineación de intereses, una mayor confianza familiar, una mayor profesionalización y, en definitiva, una mejora de las relaciones familiares, se obtendrá el resultado esperado. Ya lo decía Benjamin Franklin, “la paz y la armonía constituyen la mayor riqueza de la familia”.

“NO OBSTANTE, NO CABE DUDA DE QUE EL PUNTO ESENCIAL SOBRE EL QUE TRABAJAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PATRIMONIO ES LA CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO FAMILIAR.”

Con el servicio de Family Office, Arcano actúa como la oficina familiar integral de una serie de familias empresarias. Esto nos ha permitido no solo desarrollar planes estratégicos integrales a lo largo de los últimos 10 años, sino también poder llevarlos adelante y ejecutarlos. La combinación de la teoría con su aplicación práctica y real en familias empresarias hace que la propuesta de Arcano Family Office sea ambiciosa en sus objetivos pero al mismo tiempo realista en su ejecución y aplicación, porque como decía San Agustín “No solo se trata de hacer cosas maravillosas, sino también prácticas!”

Una de las características de Arcano Family Office ha sido, y sigue siendo, la proactividad en el estudio e investigación de las teorías de construcción de carteras y de planificación estratégica.

En definitiva y a modo de resumen, podríamos finalizar este artículo con un decálogo que sirva de guía para aquellas familias que quieran iniciar este proceso:

1. Dónde estoy
2. Hacia dónde voy
3. Con quién voy (ramas o miembros de la Familia)
4. Qué función / rol cumple cada uno de los miembros de la Familia
5. Qué necesidades debo satisfacer
6. Qué Patrimonio presente y futuro tenemos
7. Cómo tiene que trabajar ese patrimonio para satisfacer las necesidades de la Familia
8. En qué entorno y situaciones voy a tener que gestionar el Patrimonio
9. Cómo profesionalizo la gestión de ese Patrimonio
10. Cómo someto al Patrimonio (incluida la empresa) a un proceso de control del riesgo para permitir la toma de decisiones estratégicas racionales en el tiempo

About the contributor



Iñigo Susaeta, CFBA, CFWA, is founder and managing partner of the Arcano Family Office in Madrid. He has thirty years of professional experience in private banking and wealth management and can be reached at isusaeta@arcanopartners.com.

About Arcano Family Office

Arcano acts as the integral family office for a series of family businesses. It develops and executes strategic plans. One of the characteristics of Arcano Family Office has been, and continues to be, proactivity in the study and research of the theories of constructing portfolios and strategic planning.

FFI | Iberoamerica Study Group

The FFI Virtual Study Group: Iberoamérica is an online forum to educate, connect and inspire members located in or interested in family enterprise issues in Latin America and Spain. The official language of the group is Spanish.

The Group extends FFI's core mission by focusing on education and multidisciplinary learning. The Group seeks a multidisciplinary composition to broaden and enrich the learning experience of its members. A geographic mix is also a priority.

[LEARN MORE](#)

Related Articles

If you enjoyed this article, view the related articles that discuss how a single family office is a family-centric organization, and how the decision-making process within a family business can be one of the most complex issues confronting consultants.



“Single Family Office Finesse” by Grégoire Imfeld



“Decision-Making Processes in Family Businesses in Latin America” by Luis Medina