

# Familias Empresarias, el *Family Office* o la Oficina de Familia

Por: Rodrigo Lozano Vila (\*)

*Para las familias empresarias, asesores y gente relacionadas con el tema, los términos Family Office y Multi Family Office dan mucho de qué hablar y generan todo tipo de interrogantes. Son instrumentos de gestión y administración de la riqueza familiar que pueden contribuir de una manera decisiva al crecimiento de la familia empresaria y a mejorar las condiciones de continuidad de su patrimonio y transmisión del legado familiar.*

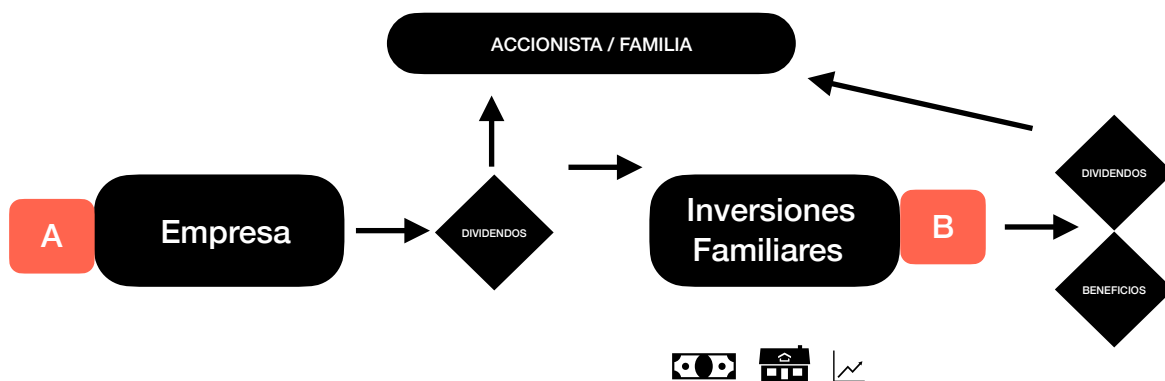
## Algo de historia...

El concepto moderno de Oficina de Familia surge en 1838 cuando la familia de JP Morgan funda “The House of Morgan” una unidad encargada de manejar los activos de la familia. En 1882 la familia Rockefeller funda su Oficina de Familia que subsiste hoy en día.

El auge de las oficinas de familia tiene lugar en los años 80, a mediada que las grandes familias americanas, europeas y asiáticas crecen en riqueza y número de miembros. Se estima que hoy en día existen entre 7.000 y 10.000 Oficinas de Familia. Chile y México tienen un número importante de este tipo de unidades de gestión patrimonial, en Colombia la figura empieza a tomar importancia a finales de los noventa.

## Contexto

- El negocio familiar o la empresa, se administra de una forma particular. Accionistas (la Familia), directivos (miembros de la familia y terceros) y un equipo .
- Este negocio genera dividendos que la familia distribuye o invierte en : otros negocios, activos financieros, inversiones inmobiliarias, etc.
- A lo largo del tiempo, los frutos del negocio familiar se convierten en una parte importante del patrimonio familiar.



Gráfica 1 -

En un principio existe la Empresa, fundada por el Patriarca, ésta es de propiedad de la Familia. La Empresa consolidada, genera dividendos, que pueden: (a) reinvertirse, (b) distribuirse a los accionistas (familia), o (c) ser invertidos conjuntamente en otros activos (diferentes al negocio), para generar más riqueza y beneficios.

El Patrimonio de la Familia está compuesto entonces por A + B

### Cómo administrar eficientemente las Inversiones Familiares? - Siete claves para lograrlo.

<b>1</b>	Los miembros del grupo familiar deben asumir un <b>rol serio y profesional de propietarios</b> , comportándose como tales, a pesar de su relación filial.
<b>2</b>	Deben existir <b>reglas claras</b> , expresas y escritas que sean el fruto de un proceso organizado, participativo e incluyente en el que todos los accionistas / familia hayan tenido la oportunidad de participar. (Protocolo de Familia - Acuerdos de Accionistas)
<b>3</b>	La gestión y administración del patrimonio debe estar en manos de profesionales con los conocimientos y capacidades suficientes para generar valor y rendimientos. <b>No es lo mismo administrar el Negocio Familiar que las Inversiones Familiares.</b> La familia debe tener la sabiduría de cuándo administrar y cuándo delegar.
<b>4</b>	<b>Los dueños del patrimonio deben dejarse asesorar</b> , un primer paso es invitar a terceros que los miren desde afuera sin consideraciones subjetivas y les puedan formular observaciones que mejoren la gestión y administración del patrimonio.
<b>5</b>	Se deben crear <b>indicadores de gestión</b> (los famosos KPI's), metas claras y medibles, así como estímulos para la gestión profesional y acertada del patrimonio.
<b>6</b>	Así como la empresa debe generar <b>dividendos</b> que se reparten a los accionistas, aquellos dividendos o recursos que se invierten para aumentar el patrimonio familiar deben tener un objetivo claro, un propósito y una destinación específica.
<b>7</b>	Un claro ejemplo puede ser a través de <b>beneficios</b> , tales como el uso de activos comunes (fincas y apartamentos), fondos de educación, auxilios para el emprendimiento, un "banco familiar" e incluso iniciativas de tipo social o filantrópico.

## El concepto de *Family Office* para lograr el objetivo

La tendencia mundial sugiere que las familias empresarias, independientemente de su tamaño y patrimonio gestionen y administren sus **Inversiones Familiares** (ver cuadro 1) con los mismos criterios de organización, profesionalismo y dirección de una **Empresa**, creando una unidad o estructura sólida y fuerte, administrada por profesionales y colaboradores que apoyen dicha gestión.

Esta unidad de gestión y administración se conoce como el “*Family Office*” o la Oficina de Familia, la cual presta servicios (a la Familia) tan diversos como gestión y administración de portafolios de inversión (del grupo y de los individuos), administración de inmuebles, contratación grupal de servicios y seguros, tesorería, servicios de contabilidad, servicios tipo “conserjería” para los miembros de la familia (coordinación de actividades, viajes), manejo y administración de flotas de transporte, iniciativas sociales y filantrópicas, apoyo al emprendimiento de las generaciones más jóvenes, espacios de oficina, salas de reunión, coordinación de eventos familiares (asamblea familiar anual, Consejo de Familia, Comités de diversa índole).

La Oficina de Familia también vela por la adecuada representación de la familia en aquellas sociedades donde tiene inversiones.

Para crear una estructura individual (o “Single Family Office) que a su vez sea rentable, fuerte y robusta se requiere que el patrimonio bajo administración sea alto, por lo cual es usual que aquellas familias que aún no logran niveles adecuados de patrimonio para este propósito acudan a un concepto que se desarrolló a partir de la Oficina de Familia tradicional, conocido como “*Multi Family Office*”, u Oficina Multi Familia, donde como su nombre lo sugiere, varias familias se unen para compartir gastos de estructura y beneficiarse de los servicios de administradores y gestores profesionales de patrimonio.

### Soñar no cuesta nada - recomendación

Si su familia empresaria no posee (aún) una “masa crítica” para tener su propia Oficina de Familia, asimile los conceptos de **gestión profesional**, **independencia del negocio familiar** y **beneficio familiar**, diseñe el concepto de una oficina de familia con los recursos que tiene a disposición, déjese asesorar y acompañar e inicie un proceso que lo lleve inicialmente a un Multi Family Office, y luego, porqué no, a un Family Office.

-.-.-.-.-

(1) Rodrigo Lozano Vila es abogado, Socio y Fundador de Lozano Vila & Asociados, una firma de abogados especializada en Derecho Privado y Planeación Patrimonial Familiar. Es asesor de importantes familias empresarias en Colombia y algunos países de la región.