



Funciones de la family office



Muchas familias no quieren ser meros mayordomos de una herencia

en tránsito hacia la siguiente generación, o ser tratados como un RUT.

LEGADO:

Family office, la mano visible del capitalismo familiar

Es un emprendimiento conjunto entre las generaciones *senior* y *junior*, que requieren alinearse, y que constituye el primer paso en su profesionalización como dueños.

Es necesario plantearse desafíos; entre ellos, mantener a la familia unida detrás de un proyecto común.

Dar alas a los sueños familiares

MI ESTIMADO EMPRESARIO familiar, llegó la hora de que hablemos de su próximo emprendimiento, el primero de origen 100% familiar. ¿Cómo así, si yo ya tengo una empresa familiar? se preguntará Ud. Bueno, la verdad es que si presta atención a los ejemplos de familias legendarias como los Rockefeller (EE.UU.), Wendel (Francia), Haub (Alemania), Murugappa (India), Jameel (Arabia Saudita) o Al Ghurair (Dubai), la *family office* es un emprendimiento en sí mismo. Y si se hace bien, puede resultar el más íntimo, significativo y perdurable de su familia, y por ende, transformarse en su legado intergeneracional.

Me relaciono frecuentemente con la mayoría de estas familias y por ello sé que primero formaron su capital en negocios concretos, para luego ir por más.

Son familias notables en muchos aspectos, pero principalmente por su resiliencia, su vocación de expandir y diversificar sus actividades a lo largo de las generaciones, y el núcleo donde se organizan.

Por nombrar algunas: John Rockefeller hizo su enorme fortuna en la industria petrolera

para luego, su familia, entrar en infinidad de nuevos negocios bancarios, financieros, inmobiliarios y mineros, además de causas sociales, ecológicas y culturales.

Los Wendel, con 270 años suman ocho generaciones que partieron produciendo cañones para Napoleón. Hoy están en servicios, productos industriales *private equity* y con su fundación financian en parte el Centro Pompidou de París.

La familia Haub lo perdió todo varias veces en sus casi 150 años de historia, sobreviviendo dos guerras mundiales; se convirtió en el principal *retailer* de Alemania y hoy es un activo inversionista ágil en punto. com, junto con presidir la mayor red global de familias empresarias, Family Business Network.

Las demás han sido reconocidas y premiadas por su forma de organizarse integrando negocios, filantropía y re-empredimiento a través de sus *family offices*.

UN PROPÓSITO PARA LA RIQUEZA

La *family office* es todo

aquello que se puede comprar para cuidar todo aquello que no tiene precio.

Son estructuras para dar un propósito a la riqueza de las familias empresarias. Formadas inicialmente para manejar centralizadamente temas impositivos, servicios e inversiones y facilitar la transferencia del patrimonio entre generaciones, quieren apoyar la *governance* familiar, profesionalizar la filantropía y estimular la educación y el reempredimiento de las siguientes generaciones.

En otras palabras, una fórmula que permita la trascendencia de la familia empresaria para alcanzar e incluso potenciar y expandir el sueño de sus fundadores.

¿Cómo empezar? Parta por asumir que una *family office* es un emprendimiento conjunto entre las generaciones *senior* y *junior*, que requieren alinearse, y que constituye el primer paso en su profesionalización como dueños. Por eso intente responder: ¿cuál es la dinámica familiar, su sistema de valores, quiénes la integran, qué se quiere preservar y cuál es su misión en la sociedad.

La *family office* es la mano visible de la familia empresaria (ver figura), y sus funciones equivalen a los dedos de esa mano. Por ello, los pasos para crear, profesionalizar y liderarla son:

- 1 Definir los servicios que esta oficina prestará (modelo de negocio), su gobierno y estructura organizacional.
- 2 Optimizar la gestión financiera del patrimonio familiar.
- 3 Desarrollar una política de cara a los nuevos emprendimientos.
- 4 Potenciar y liderar la filantropía.
- 5 Asegurar la educación para la familia empresaria, los servicios a esta y su bienestar integral.

Para lograr estos objetivos, y a la luz de la opinión de los

propios gerentes de las *family offices* en Chile, es necesario plantearse una serie de desafíos. Entre otros: la familia unida detrás de un proyecto común que los identifique y motive, con objetivos claros de crecimiento y riesgo, una estructura organizacional y de pasivos; posicionarse en el mercado; monitorear las empresas en que ha invertido, y apoyar a los directores familiares.

Definida esta estructura, necesitaremos un gerente que lidere y monitoree, tome resguardos, arme equipos, que cuente con socios familiares dedicados a la estrategia y no a la operación y mantenga alineada a la familia en torno a la estrategia.

Un buen gerente debe contar con las habilidades técnicas de manejo de inversiones y la inteligencia emocional para el manejo político de los intereses familiares.

La primera asociada a la capacidad de análisis y al nivel de tolerancia al riesgo de la familia, la segunda vinculada a las motivaciones que mueven a la familia y al desarrollo de confianza mutua. Por ello, la

definición de claros criterios es fundamental para que el gerente pueda manejarse ante la ambigüedad e incertidumbre.

Principalmente, debe ser una persona de intachable ética comprobada en la práctica, que comparta los valores familiares. Lo evidente es que debe ser generador de ideas y capaz de congregar esfuerzos y concretar acciones con resultados.

Pero, lo más importante y no tan evidente, es que sea una persona cercana, flexible, con paciencia y diplomacia. Es decir, que sea capaz de "movilizar" a la *family office* en la dirección deseada, incorporando y haciendo parte de esto a los miembros- directores de la familia.

Mi estimado empresario familiar, pensando en que el verdadero test a su grandeza será si logra proyectar un legado emprendedor transgeneracional multidimensional — empresarial, financiero, social y ecológico — a las nuevas generaciones, cerramos este ciclo aconsejándole escuchar los sueños de su familia, y deseándole prosperidad y unión familiar.

Voz más que voto?

"TODO LO MÍO SERÁ" suyo algún día", solía decir Filadelfo Valles a su familia, y sin pausa añadía: "Pero por ahora lo manejo, yo y hago lo que me da la gana, y ya veremos que les queda". El había creado todo, como buen empresario de primera generación, se había hecho a sí mismo y a pulso, habiendo entrado de pirquinero al negocio minero y construido con mucho sacrificio una próspera compañía, que terminó vendiendo oportuna y muy lucrativamente a una multinacional, retirándose con un patrimonio que nunca se soñó, y que alcanzaría para varias generaciones. Sus tres hijos y su mujer, vieron

como les cambiaba la vida, literalmente de la noche a la mañana, de una vida sencilla y austera, a otra llena de lujos y grandes negocios. Sin embargo, a poco andar Filadelfo enfermó gravemente y su vida tenía fecha de término: dos años. Rápidamente puso a su hija mayor, experta agrónoma a cargo de los campos, al de al medio, lo nombró gerente de las inversiones, y al menor, y abogado y también fanático del fútbol, le pidió hacerse responsable de los negocios inmobiliarios, y que supervisara el club de segunda división que había comprado. Y empezó a dedicarse a su salud y obras

diadostas junto a su mujer, buscando paz, mientras seguía anhelando un alivio a su salud. Allí cabo de un año, la esperada salvación le llegó, casi milagrosamente. Sus exámenes empezaron a mejorar consistentemente y de a poco andar ya casi no le quedaban rastros del maligno virus. Agradecido y conmovido por el cambio de circunstancias, Filadelfo decidió dar un giro total a su vida: vender los negocios, repartir su patrimonio en vida, guardándose el usufructo, y dedicarse a viajar con su mujer y a disfrutar a los niños; y paralelamente donar grandes sumas a la comunidad aledaña a sus campos y otro

tanto a su querido club. Radiante de paz y alegría, fue a comunicarle las buenas nuevas a sus hijos. Pero estos, lo recibieron fríamente y le encaronaron: "¿No se te ocurrió preguntarnos siquiera, que queríamos nosotros? Llevamos un buen tiempo trabajando contigo, apoyándote y haciendo lo que podemos por tí?" Pero si siempre he tomado yo las decisiones", se defendió. Algunas semanas después, se quedó de una pieza al escuchar a un amigo conocedor de las empresas familiares: "tus hijos, no son unos ingratos, ni quieren pasarte a llevar, ni siquiera quieren votar en contra tuya, sino que solo quieren

tener voz en las decisiones que afecten a la familia". Decidió acercarse a unos expertos. Los especialistas le explicaron que aunque cada familia sea diferente, todas requieren de dotarse de una adecuada *governance*, y que la clave es involucrar a toda la familia, abordar la creación de una *family office* como un proyecto compartido, darle el carácter de una iniciativa transgeneracional, y diseñar y respetar el modelo de *governance* de acuerdo con las necesidades de la familia. Así, finalmente, la *family office* se convirtió en un instrumento para mantener a la familia motivada y movilizada, desarrollar iniciativas concretas,

monitorear los resultados, y los costos, e incorporar directores externos para lograr una visión más objetiva, traer ideas frescas y usarlos como mentores de la segunda generación. Con el tiempo, y no sin tropiezos, los Valles fueron aprendiendo a funcionar en este nuevo esquema, que fue alcanzando sus metas paso a paso... tal como el club que finalmente tuvo una temporada extraordinaria y con mucho esfuerzo se empinó a primera división.