

FAMILY OFFICE:
MÁS ALLÁ DE LA GESTIÓN DE UN PATRIMONIO

Por Alfonso Chiner, colaborador de la Cátedra de Empresa Familiar

El triángulo de la empresa familiar está formado por tres vértices: empresa, familia y propiedad. Y en el centro de las tres, las personas, cuyo bienestar debe ser siempre el objetivo último de la empresa. Con este fin, ¿cómo debe gestionar una familia sus activos? La clave no está en preparar el patrimonio empresarial para la familia, sino al contrario, en preparar a la familia para el patrimonio empresarial.

En primer lugar, ¿qué entendemos por patrimonio o riqueza familiar? Una respuesta errónea a esta pregunta puede suponer una razón segura de pérdida de patrimonio a largo plazo. La familia debe definir los criterios y los valores sobre los que basar un sistema de gobierno que facilite el desarrollo adecuado de sus activos de una manera relacionada.

Ayudándonos de los criterios contables y mercantiles, podremos elaborar un balance familiar con sus correspondientes activos y pasivos.

En el lado del pasivo, deberemos identificar tanto los pasivos personales (situación física y emocional de los miembros de la familia, posibles limitaciones, etc.) como los no personales (deudas, impuestos, inflación, etc.). Pero en el mundo de la empresa, está aceptada la regla de que el empresario debe dedicar la mayor parte de su tiempo a gestionar los activos en clara preferencia a los pasivos.

Hay dos grupos de activos: las personas (los más importantes, a las que hay que definir en el perímetro familiar) y los bienes (empresas, acciones, inmuebles, etc.).

a) LAS PERSONAS

En relación a las personas, se dan dos clases de activos.

Activos humanos: son todos los aspectos humanos de cada miembro de la familia: sus características, habilidades y talentos personales, su salud física y emocional, sus valores, su carácter, su actitud, y sus circunstancias; en definitiva, su grado de felicidad en base al nivel de aprecio y respeto a sí mismo y a los otros.

La gestión de los activos humanos debe lograr:

- Cuidar del bienestar físico y emocional de cada miembro de la familia, poniendo los mecanismos para la satisfacción de las necesidades básicas y los sistemas, en su caso, de protección de las situaciones especiales.

- Desarrollar y transmitir la cultura de esfuerzo y de trabajo como un valor clave de la persona.
- Lograr que cada familiar conozca el sistema de gobierno de la familia y su rol en el mismo.
- Desarrollar una mentalidad global e internacional.
- Interiorizar y desarrollar los valores familiares consensuados y declarados.

Activos intelectuales: están constituidos por el contenido y el bagaje de conocimientos y de educación, tanto formal como informal, recibidos a través de la formación y de la experiencia, de la tradición y de la cultura familiar. En definitiva, el aprecio y respeto a la familia y a la sociedad.

La gestión de los activos intelectuales debe lograr:

- Desarrollar al máximo las capacidades personales intelectuales en base a planes de formación excelentes.
- Potenciar las diferentes habilidades de cada miembro de la familia en base a una formación de alta calidad y con ámbito internacional.
- Disponer de unos sistemas de información y comunicación claros y ágiles de gobierno familiar para todos.
- Prever las necesidades de cohesión entre las distintas generaciones.

b) LOS BIENES

Y dentro del capítulo de bienes económicos distinguimos los siguientes activos:

Activos económico-emocionales: se trata de los activos que, además de su contenido económico, representan más cosas a nivel familiar, como por ejemplo, el esfuerzo y trabajo de las generaciones anteriores en hacer crecer la empresa de la familia, sus productos, sus marcas, y sus equipos de personas (hay una parte de la vida de miembros de la familia). Por tanto, la gestión y las decisiones sobre estos activos no pueden seguir sólo parámetros de rentabilidad y coste de oportunidad financieros.

Para la adecuada gestión de estos activos económicos-emocionales conviene:

- Definir la misión y visión de estos activos (acciones del negocio tradicional, determinados inmuebles, etc.).
- Consensuar en qué condiciones o circunstancias pueden ser prescindibles.
- Concretar los derechos y obligaciones que comportan para que sean asumidos por todos los miembros de la familia.
- Establecer los criterios de propiedad y uso de los mismos.

Activos económicos: aquellos que son puras inversiones financieras e inmobiliarias sin ninguna connotación emocional, y cuya gestión y gobierno pueden y deben ser basados sólo en criterios de mercado.

Activos de ocio en uso común: estos activos son, por ejemplo, residencias de vacaciones, u otros bienes de recreo como barcos, etc., cuya utilización por cualquiera de los miembros de la familia requiere, para evitar conflictos, unas normas y criterios consensuados para su uso.

Por tanto, si partimos de la base de que la gestión de los activos humanos e intelectuales es la clave para garantizar a largo plazo la preservación del patrimonio familiar, y de que el capital financiero debe servir para dar soporte a todo ello, está clara la necesidad de disponer de un sistema de gobierno familiar que garantice estos objetivos. Aplicando el criterio empresarial de éxito de concentrarse y dar prioridad a gestionar los activos sobre los pasivos, se debe trabajar en cómo debe ser este gobierno familiar. Habrá que disponer de una constitución, protocolo o código familiar que establezca para cada familia un sistema de gobierno en concreto, basado en:

1. La visión/misión común de los miembros de la familia apoyada por unos valores identificados y consensuados.
2. El modelo y tipo de empresa familiar que se quiere, y por qué: las razones para seguir juntos.
3. Los órganos y sistemas de gobierno adecuados: Asamblea y Consejo de Familia, y sus reglamentos correspondientes, que den voz a todos los miembros de la familia con un enfoque horizontal y no tanto jerárquico-vertical.
4. Unos procesos y hábitos establecidos y recurrentes y no sólo actuaciones puntuales: el desarrollo del diálogo en base a sistemas de información y comunicación.
5. Un enfoque de gobierno más de *caring motivation* (es decir, se invierte en cada uno, en la persona) más que enfoque *care taking* (es decir, te doy, te toca, te distribuyo al repartir...).
6. Prioridad a la hora de establecer un marco de formación y unos planes realistas y comprensibles que supongan un contexto en el que todos los miembros de la familia puedan formarse y desarrollar sus capacidades al máximo: preponderancia de los objetivos cualitativos y de su medición sobre los cuantitativos.
7. Debe ser un sistema de gobierno familiar que cree una independencia compatible con el sentirse dependiente para ayudarse, contrastar opiniones, etc.
8. Organizar un *family office* con un claro *benchmark*: el bienestar y la felicidad de la familia empresaria. El capital financiero que administra el *family office* debe dar el soporte adecuado para que la familia disponga de los recursos y sistemas para potenciar al máximo el capital humano e intelectual de los miembros de la familia.