Los secretos de la gestión de grandes fortunas al descubierto

Se sabe poco de las oficinas familiares, sobre todo de su forma de gobierno, el destino de sus inversiones o sus diferencias geográficas. Un informe del IESE y la Wharton Global Family Alliance revela cómo funcionan una serie de oficinas familiares europeas, americanas y asiáticas que administran patrimonios superiores a los 100 millones de dólares.

1 de enero de 2008

Poseer una gran fortuna comporta privilegios, pero también obligaciones. Los multimillonarios que siguen al frente de su negocio también han de administrar una fortuna cada vez mayor y hacer planes para las futuras generaciones de la familia. Otros asuntos más "blandos" a los que deben prestar atención son la educación de la familia, los servicios de conserjería y la filantropía.

Por razones de intimidad, exclusividad y personalización, a las familias acaudaladas les gustan las oficinas familiares, encargadas de proteger las inversiones y el patrimonio de la familia, tanto las generaciones actuales como las futuras. A diferencia de la multifamiliar, la oficina familiar lleva los asuntos de una única familia.

Con el objetivo de comprender mejor la estructura y las prácticas de estas organizaciones, la Wharton Global Family Alliance y el IESE han elaborado conjuntamente un estudio de oficinas familiares europeas, americanas y asiáticas que incluye entrevistas a sus líderes.

El profesor Raphael (Raffi) Amit, presidente del comité ejecutivo de la Wharton GFA, explica: "Al unir fuerzas con una red de socios de peso como el IESE, ganamos amplitud y profundidad. Nuestros datos representan un tamaño de muestra significativo que permite vislumbrar de cerca cómo se estructuran y gobiernan las oficinas familiares".

©IESE Business School

Además del profesor Amit, lo integran el equipo de investigación Heinrich Liechtenstein y M. Julia Prats del IESE y Todd Millay y Laird P. Pendleton de CCC Alliance, LLC.

La intención del estudio, realizado entre 2006 y 2007, era conocer las estrategias de inversión de las oficinas familiares, no compararlas entre sí en función de sus resultados. La muestra incluye oficinas que gestionan patrimonios superiores a los 100 millones de dólares. Alrededor de la mitad de los participantes gestionan patrimonios de más de 1.000 millones de dólares. Los hallazgos del estudio sacan a la luz aspectos importantes de las oficinas familiares y de las familias que administran.

- La mayoría de las familias ven su oficina como una entidad de inversión privada. Responsabilidades "blandas" como coordinar la educación, proveer servicios de conserjería u organizar actividades filantrópicas también se consideran tareas de las oficinas, pero mucho menos importantes.
- La mayoría de familias son emprendedoras y accionistas mayoritarios de sus negocios. Asimismo, gestionan directamente sus negocios.
- Las familias se implican profundamente en las operaciones de sus oficinas. En casi la mitad de los casos, un miembro de la familia actúa como jefe de la oficina. Estos jefes normalmente tienen experiencia como directivos, ya sea en el negocio familiar o en el sector.
- Las oficinas americanas suelen recomendar inversiones en acciones más a menudo que las europeas, que prefieren las inversiones inmobiliarias.
- Para retener al personal clave de la oficina, las familias se esfuerzan por crear un entorno de trabajo atractivo y asegurar la estabilidad laboral.
- El grado de implicación del jefe de una oficina en las actividades de inversión depende de lo rica que sea la familia y de cuántas generaciones la compongan. En las oficinas más ricas, así como en aquellas que sirven a diversas generaciones, los jefes dedican menos tiempo a las actividades de inversión que los que trabajan en oficinas que administran fortunas más pequeñas y compuestas por menos generaciones.
- Respecto a la forma de gobierno, las oficinas donde está presente la primera generación familiar suelen tener menos comités. Pero existen diferencias entre las oficinas europeas y las norteamericanas: las primeras tienden a formar más comités y a informar con más detalle y frecuencia a los grupos de interés de la familia que sus homólogas americanas. El estudio también revela que las oficinas de billonarios cuentan con un consejo de administración y un comité auditor en un porcentaje más alto que las de los millon

©IESE Business School

arios.

Una fórmula para cada familia

Cada una de las familias de la muestra afronta retos diferentes, lo que no es de extrañar ya que las oficinas sirven de media a 13 hogares, 40 familiares y de dos a tres generaciones.

Con el fin de satisfacer las necesidades individuales de cada uno de los familiares, los jefes de las oficinas tienen entre sus prioridades atraer y retener a buenos profesionales. La oficina puede presentar diversas estructuras, desde un miembro de la familia que realiza labores administrativas a la vez que otras tareas del negocio familiar hasta un equipo de profesionales dedicados a la inversión, la contabilidad, los asuntos legales y los servicios de conserjería.

Trabajar para una de estas oficinas tiene sus ventajas, sobre todo para antiguos empleados de la banca privada o administradores de patrimonios: seguridad laboral, una mejora de la calidad de vida, flexibilidad, menos presión e incluso oportunidades de invertir conjuntamente con las familias.

Los casos estudiados revelan que las familias contemplan estas oficinas de maneras muy distintas. Por ejemplo, una de las familias estudiadas ve su oficina como una "empresa de inversión privada cuyo objetivo es invertir agresivamente para asegurar el crecimiento de la fortuna familiar". La oficina está ubicada en un centro financiero muy activo, no un paraíso financiero, de forma que la plantilla "nueve inversores, diez contables, un abogado y doce ayudantes" pueda relacionarse diariamente con los mejores expertos financieros.

Otra de las familias, que comprende varias generaciones y países y suma 15 beneficiarios, confía la preservación de su patrimonio a la oficina. Así, la función de ésta es "velar por la unidad de la familia y por una sucesión patrimonial inteligente y ordenada". También ayuda a la familia en tareas administrativas como asuntos bancarios, impuestos e informes financieros, y le presta servicios de conserjería y de planificación inmobiliaria.

Recomendaciones para administrar el patrimonio familiar

Los investigadores ofrecen una serie de recomendaciones a las oficinas, independientemente de su estructura, para cumplir mejor su cometido.

©IESE Business School

- *Conocer los deseos de la familia.* Las oficinas que funcionan mejor suelen ser las que sirven a aquellas familias que saben muy bien qué quieren hacer con su fortuna. Normalmente estas familias no sólo dedican sus bienes sino también su entusiasmo a la consecución de un objetivo que va más allá de la preservación del patrimonio, ya sea una causa filantrópica o no, el mecenazgo de las artes o asumir responsabilidades públicas.
- *Buscar la excelencia en todas las actividades.* Algunas familias han analizado detenidamente sus puntos fuertes "teniendo en cuenta sus antecedentes, su experiencia y la variedad de su patrimonio" y han estructurado sus oficinas en consecuencia, para capitalizarlos. Esta manera de proceder ayuda a concentrar la profesionalidad y a atraer y retener a los mejores empleados. Respecto a la gestión de los servicios "blandos", el modelo que parece funcionar bien es tener empresas separadas para la administración del patrimonio y los servicios de conserjería, además de una fundación discreta encargada de la actividad filantrópica.
- *Cuanto menos complicado, mejor.* Aunque muchas oficinas familiares supervisan complejas estructuras corporativas, no permiten que éstas se vuelvan demasiado complicadas. La participación de la familia en el gobierno de la oficina es fundamental para que ésta se adapte al sistema de valores de la familia y a su objetivo general, así como para asegurar el éxito de la transmisión del patrimonio familiar entre generaciones.

Se ha dicho que los negocios familiares alcanzan el éxito cuando administran tanto el negocio como la familia. Con la adopción de estas prácticas, las oficinas pueden hacer crecer la fortuna de la fam
ilia y mantener unidos a ésta y a su negocio.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School