

FUNDACIÓN NUMA

BEATRIZ VELASCO Y ALEGRÍA COLLANTES

18 DE ABRIL DE 2016

*FAMILY OFFICE* Y LA GESTIÓN GLOBAL DEL RIESGO

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de las  
Autoras y Know Square S.L.

Reseña de la conferencia *“Family office y la gestión global del riesgo”*, que José Ramón Sanz, presidente de la **Fundación Numa**, impartió en la **Universidad Pontificia de Comillas**, dentro del ciclo de charlas del **Aula Abierta para la Empresa Familiar** que organiza Comillas Alumni y en la que destacó la importancia de crear una “Oficina de familia” como elemento de cooperación de la familia empresaria y para la gestión global de riesgos del patrimonio familiar.

José Ramón Sanz inicia la conferencia definiendo a la familia empresaria y la dinastía empresarial, así como sus retos y objetivos principales:

- *“La familia la fundan dos personas que se donan recíprocamente”*. Pierpaolo Donati (2003).
- La familia se convierte en dinastía cuando esa pareja crea su propio proyecto personal y se reproduce; y en dinastía empresarial, cuando ésta decide fundar un proyecto empresarial.
- El objetivo principal de una familia empresaria es la creación de riqueza y bienestar para la familia y para la sociedad por generaciones.
- La vida de una familia empresaria está marcada por la convivencia de miembros de varias dinastías multiculturales y multigeneracionales con fuertes interrelaciones personales, sociales y empresariales.
- El principal reto de la familia empresaria es armonizar los intereses y proyectos individuales con el proyecto familiar común y “continuar en el juego”.

A continuación, el presidente de la Fundación Numa expone a la audiencia del **Aula Abierta para la Empresa Familiar de ICADE**, en su mayoría *alumni* de dicha Universidad, las razones por las que considera prioritario que las familias empresarias establezcan una estrategia patrimonial y realicen una gestión global de riesgos, ya que, *“para conservar el nivel de vida a través de las generaciones debemos gestionar las goteras y generar riqueza en cada generación”*. Así, pone como ejemplo la crisis de los últimos años para afirmar que las familias empresarias:

- No pueden eliminar el riesgo sistémico de sus horizontes, pero sí pueden estar preparadas para afrontarlo, por ejemplo manteniendo un nivel prudente de endeudamiento en sus actividades empresariales.
- Pueden y deben gestionar otros tipos de riesgos e incertidumbres asociadas a sus actividades empresariales elaborando un análisis global del patrimonio que derive en una estrategia familiar y patrimonial total.
- Se enfrentan a riesgos que van más allá de lo económico, como es el caso del riesgo reputacional, en el que la marca familiar puede verse afectada por un inadecuado comportamiento social y empresarial de la familia empresaria o de los directivos de sus empresas.

Sanz comparte después la concepción amplia del patrimonio familiar de la [Fundación Numa](#) que va más allá de la exclusivamente empresarial y financiera, y que alcanza todos los activos – tangibles e intangibles- que la familia posee. Dentro de éstos destaca el papel crucial del capital familiar representado por los signos de identidad, emocional, humano, relacional, social, organizacional y la marca familiar, para crear riqueza para la familia y la comunidad en la que ésta desarrolla sus actividades empresariales.

El ponente expone entonces la necesidad de que las familias empresarias establezcan un perímetro de cooperación entre las distintas generaciones, definan una estrategia patrimonial global acorde con la estrategia familiar y consensuen sus órganos de gobierno, reglas de juego y códigos de comportamiento para minimizar los riesgos globales del patrimonio familiar.

Es en este marco de cooperación en el que sitúa la creación de una “Oficina de familia”. En primer lugar, diferencia este concepto del término americano de “*Family Office*”, que, generalmente, reduce su función a un *investment office* donde gestionar el patrimonio financiero. En su caso, el modelo de “Oficina de familia” elegido busca ser “*la sede social de la familia*”.

En este modelo, la misión de la “Oficina de familia” es ser el principal elemento de cohesión familiar y de la cooperación multigeneracional, poniéndose al servicio del propósito y vocación *transgeneracional* de la familia. Todo ello desde una visión global del patrimonio familiar.

## ¿Cuándo crear una “Oficina de familia”?

Sanz afirma que resulta conveniente **crear una “Oficina de familia”** cuando se dé alguna de estas circunstancias:

- La segunda generación familiar dispone de su proyecto vital propio y resulta necesario gestionar su cohesión e interrelaciones con la primera generación de forma eficiente.
- Existe un patrimonio familiar diversificado con operaciones vinculadas y múltiples propietarios que aconseje la definición e implementación de una estrategia patrimonial global.
- Cuando, por volumen, costo o complejidad de las inversiones, merezca la pena tener un equipo profesionalizado para la gestión patrimonial.

El presidente de la Fundación Numa señala también el efecto economía de escala como un beneficio añadido de crear una “Oficina de familia”, y pone como ejemplo de reducción de costes y aumento de la eficacia en las negociaciones con agentes externos, como los bancos o compartir asesores. Según la experiencia del propio *ponente* *“crear una “Oficina de familia” no es fácil porque hay que entrar en diálogo abierto con la familia”*, y en su caso personal fue un proceso complejo y largo, pero que *“valió la pena”*.

## ¿Cómo poner en marcha la “Oficina de familia”?

Sanz apunta, además, que la “Oficina de familia” debe ser fruto de un **proceso de reflexión familiar** en el que la fase preparatoria es la más relevante.

- El proceso comienza con una reflexión individual sobre las expectativas e inquietudes vitales y profesionales individuales de cada miembro de la familia y con respecto a toda la familia y las actividades empresariales de ésta, que se ponen luego en común.
- Después, se planifica el proceso de reflexión y se capacita a los miembros de la familia para que puedan participar activamente en el diálogo.

Para responder a las expectativas empresariales y personales de la familia es importante que la familia participe de forma activa en este proceso ya que, *“si no ocurre así y la familia no se siente cómoda durante el mismo, no se va a comprometer con la puesta en marcha de los acuerdos y todo quedará en papel mojado”*.

José Ramón Sanz aboga asimismo por un modelo abierto de “Oficina de familia” para que pueda ser adaptado a las distintas realidades de cada familia. Este modelo se asienta sobre dos áreas:

- El área de cooperación empresarial engloba la estrategia patrimonial, la gestión global de riesgos, las decisiones de inversión y endeudamiento y el sistema de control y *reporting*.
- El área de cohesión familiar aglutina los signos de identidad, la estrategia familiar, la gestión del capital familiar (planes de carrera, desarrollo de capacidades personales y gestión del talento familiar), el gobierno familiar, el asesoramiento individual (legal, fiscal, etc...) a los miembros de la familia y el sistema de comunicación familiar.

*“Para un empresario el éxito es seguir en juego en cualquier escenario”*, concluye Sanz. La “Oficina de familia” puede ser una herramienta útil que permita a las familias empresarias continuar con su labor empresarial, además de un lugar de encuentro y diálogo para la gestión de la familia, su cohesión y la protección del patrimonio total familiar.

© Fundación Numa: Beatriz Velasco y Alegría Collantes  
© Know Square S.L.

*La Fundación Numa es una entidad familiar independiente y sin ánimo de lucro cuyo objetivo es aportar a las familias empresarias y sus colaboradores internos y externos (stakeholders), herramientas innovadoras que les ayuden a optimizar la gestión estratégica y operativa de su familia, de sus actividades empresariales e inversiones y de sus interrelaciones.*

*La Fundación Numa no ofrece servicios de consultoría o asesoría familiar ni de gestión de patrimonios. Uno de sus mayores distintivos es su independencia. No obstante, sus conocimientos y medios están a disposición de todas las familias empresarias e instituciones que los demanden.*