



Las oficinas familiares llegaron para quedarse

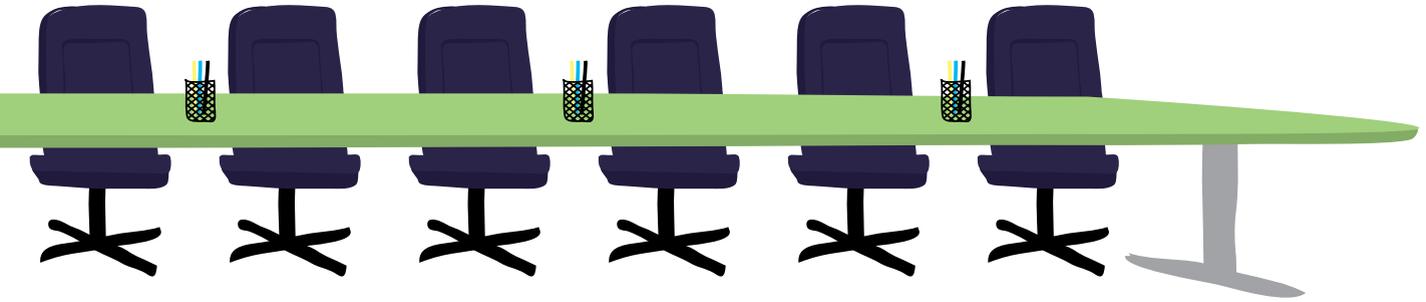
Constituir oficinas familiares es una tendencia cada vez más frecuente en las familias empresarias. Sin embargo, solo resultan útiles cuando se tiene una visión patrimonial y familiar compartida y se controlan adecuadamente sus funciones y gastos.

Por Gonzalo Gómez Betancourt

Ph.D. in Management, IESE Business School; máster en Dirección de Empresas, INALDE Business School; ingeniero industrial, Pontificia Universidad Javeriana; CEO, Legacy & Management Consulting Group.

Las oficinas familiares se crearon en Europa y en Estados Unidos, inicialmente con la idea de manejar el patrimonio líquido de una familia y así obtener beneficios en los costos de intermediación financiera cobrados por los asesores financieros.

Posteriormente, esas familias norteamericanas y europeas se dieron cuenta de que este servicio se podía ofrecer a otras familias, con lo cual surgieron los *multi-family office*, empresas comerciales creadas para atender a varias familias interesadas en lograr sinergias para el manejo de la liquidez con



En Latinoamérica han surgido de manera diferente. Se iniciaron más como un mecanismo de seguridad familiar para empresarios.

de la familia, que iban desde el alquiler de aviones y yates, hasta la planificación de viajes familiares y actividades de esparcimiento. Pronto los bancos, especialmente los suizos, se dieron cuenta de que también podían incorporar este servicio al interior de sus organizaciones.

Ahora bien, en Latinoamérica han surgido de manera diferente. Se iniciaron más como un meca-

Muchas familias también han incorporado a estas oficinas familiares los nuevos emprendimientos, lo que genera personal adicional, con capacidades de proyecciones financieras.

los bancos, e invertir y planificar mejor su patrimonio. Luego les fueron adicionando otros servicios relacionados con el estilo de vida de los miembros

nismo de seguridad familiar para empresarios, para manejar aspectos personales dentro de la empresa, como su contabilidad, viajes, contratación de personal de seguridad, etc.

En los últimos 20 años se han ido creando estas oficinas familiares y hoy son muchas las familias empresarias que las han constituido.

He tenido la oportunidad de conocer al menos unas diez oficinas familiares de este tipo de muy diversos perfiles. No todas son iguales, se diferencian tanto en su alcance como en el tipo de servicios ofrecidos. La mayoría cuenta con instalaciones fuera de las del negocio central, incluso son dirigidas por un miembro de la familia o por personal de mucha confianza.

De la misma manera que cuenta con sedes independientes, manejan las inversiones y liquidez, derivadas de los dividendos obtenidos por los diferentes miembros de la familia, fuera del negocio central. Es muy usual ver, por ejemplo en Colombia, que manejen negocios inmobiliarios, como la compra de oficinas o locales para rentar.

Últimamente, muchas familias también han incorporado a estas oficinas familiares los nuevos emprendimientos, lo que genera personal adicional, con capacidades de proyecciones financieras, inclu-

Muchas oficinas familiares han empezado a prestar servicios de asesoría financiera de manera individual a los mismos integrantes de la familia, aprovechando que ya cuentan con personal competente en esa área.

doméstico y de seguridad, o la adquisición de seguros de educación, salud, y vida, entre otros, con el fin de agruparlos para toda la familia y conseguir así mejores precios.

¿A QUÉ SE DEBE EL FRACASO O EL ÉXITO DE LAS OFICINAS FAMILIARES?

Muchas oficinas familiares han empezado a prestar servicios de asesoría financiera de manera individual a los mismos integrantes de la familia, aprovechando que ya cuentan con personal competente en esa área. Esta situación ha generado incertidumbre entre las familias, principalmente porque han empezado a preguntarse qué debe pagar la oficina por ser familiar y qué debe pagar cada individuo. Así cómo la manera de realizar esos pagos. El fracaso de muchas oficinas familiares se da porque la familia empresaria no tiene una visión compartida, sino individualista, en la cual cada integrante tiene una visión del patrimonio distinto, por ejemplo, consideran que cada uno debe asumir sus gastos. También fracasan cuando existen miembros de familia que no ven ningún valor en compartir actividades familiares como viajes, reuniones de integración, no consideran a la familia un clan, en el cual todos comparten el interés de permanecer unidos y constituir una red de apoyo, independientemente de su participación accionaria.

Las que han funcionado muy bien son las que tienen una visión familiar y una visión patrimonial intermedia.

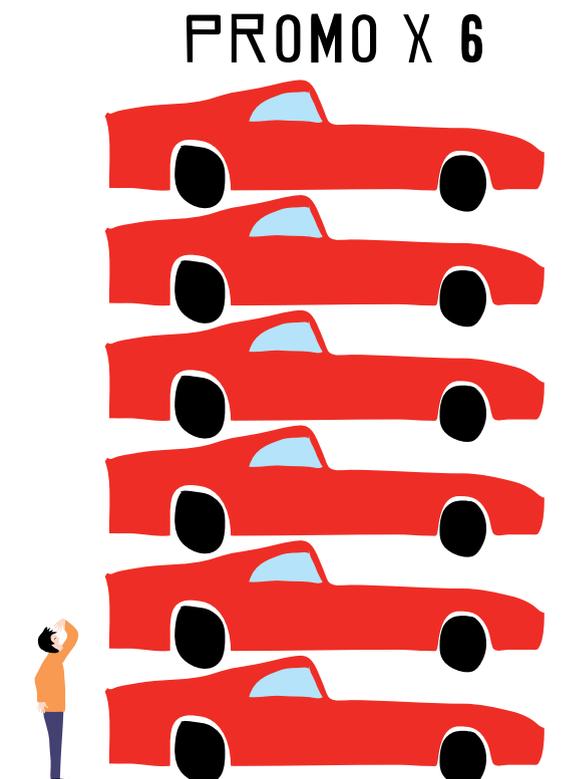
so con recursos fuera del patrimonio familiar. Muchos directores de estas oficinas se dieron cuenta de que podían encontrar más sinergias de las que hasta el momento tenían, por ejemplo, la selección del personal de servicio

En el otro extremo, están las oficinas familiares que asumen todos los gastos de los miembros de la fa-

milia. Manejan las utilidades que no se reinvierten en las empresas y pagan todos los servicios compartidos. Sin embargo, las oficinas que hacen esto, corren el riesgo de ser tan onerosas que terminan siendo inviables.

Las que han funcionado muy bien son las que tienen una visión familiar y una visión patrimonial intermedia. Es decir, las oficinas familiares creadas bajo la convicción de pagar los gastos familiares mínimos, de acuerdo con su estándar de vida, como universidades en el país de origen y no en el exterior, viajes nacionales, seguros grupales, independientemente de la rama familiar a la que pertenezcan. Y, al mismo tiempo, tienen una visión del patrimonio en la cual valoran el hecho de contratar personas que manejen sus contabilidades y posibles inversiones.

Hay otras familias que no tienen esa visión familiar de unidad, cada uno paga sus gastos, este tipo de familias no debe tener una oficina familiar, porque





Las oficinas familiares llegaron para quedarse y son una excelente herramienta para separar las funciones empresariales, de las familiares y de las patrimoniales

y pequeñas que ya han empezado a constituir las porque ven la necesidad de separar el negocio central del patrimonio personal.

Las oficinas familiares llegaron para quedarse y son una excelente herramienta para separar las funciones empresariales, de las familiares y de las patrimoniales, de manera que no se caiga en la trampa de la confusión de flujos económicos de la empresa y de la familia.

no le va a funcionar. Podría pensarse que solo las familias empresarias grandes tienen el interés de crear oficinas familiares, pero no es así. Hay compañías medianas

Lo que sí es importante a la hora de implementarlas es delimitar su alcance, es decir, si solo deben ocuparse de asuntos familiares con actividades de ocio o recreación, o si pueden incluir gestiones patrimoniales, como la realización de auditorías, o el manejo contable y tributario del patrimonio de cada uno de los socios. Lo que nunca recomendaré es que las oficinas familiares usurpen las actividades de la empresa, no se pueden convertir en unidades del negocio principal. Por ejemplo, para los negocios inmobiliarios es mejor constituir una empresa para dicho fin, al igual que los emprendimientos, que pueden realizarse a través de holding patrimonial, dirigido por un CEO familiar. ●

