



# FIRMA INVITADA



## LA DECISIÓN DE CREAR UN FAMILY OFFICE



Roxana M. Leotescu

Responsable Área Financiera-Corporate y de Gestión de Empresas.  
GB Consultores Financieros, Legales y Tributarios



Las estructuras empresariales han tenido su evolución no solo hacia un modelo de mayor profesionalización, sino hacia estructuras que permitan una mayor flexibilidad y control del abanico de inversiones efectuadas, pasando por la monitorización de los parámetros de riesgo y rentabilidad en cada una de ellas, permitiendo una gestión más eficiente y la toma de decisión más precisa.

### I) Definición y tipología

Las Family Office son, sin duda, los vehículos de inversión de más rápido crecimiento en el mundo actual, ya que las familias con una riqueza sustancial o un patrimonio importante están adoptando este formato como modelo de crecimiento, diversificación de la inversión y con ello de protección ante la mitigación del riesgo. En definitiva, el Family Office es una oficina de familia donde se aglutina la riqueza empresarial y personal de la familia empresaria y de la empresa familiar.

Resulta difícil estimar cuántas Family Office hay en el mundo, debido a las diversas definiciones de lo que constituye una Family Office, pero existen aproximadamente 20 mil oficinas unifamiliares a nivel mundial reconocidas, donde más de la mitad han visto su nacimiento en los últimos 10-15 años.

Dentro de la tipología de este tipo de oficinas de familia, podemos encontrarnos con:

- oficina unifamiliar (Single Family Office o SFO)
- oficina multifamiliar (Multifamily Office o MFO)
- Family Offices integradas (Embedded Family Office o EFOs) vinculadas al negocio familiar, donde hay un bajo nivel de separación entre la familia y sus activos.

Las más habituales, SFOs y las MFOs, son entidades jurídicas distintas a la empresa matriz y gestionan activos que están completamente separados de la familia o la empresa familiar.

La recomendación de formar este tipo de organizaciones es cuando se produce un crecimiento progresivo de la familia, con el nacimiento de hijos y nietos, llegando a la necesidad de establecer un protocolo claro de admisión de estos miembros a la empresa, tanto de familia natura como política, dejando definidas las "reglas de juego" de las nuevas inversiones que se acometan dentro del Grupo y de las familias que lo integran. Además, dichas situaciones se gestionan de

forma más profesional y la gestión va orientada hacia el incremento de la riqueza privada si se canaliza a través de las SFOs/MFOs.

### II) Características principales

Hay muchas razones por las que tiene sentido la creación de una Family Office, pero sobre la base de éstas, está el deseo de asegurar una transferencia intergeneracional de la riqueza y reducir las disputas intrafamiliares. Este deseo aumenta inevitablemente de una generación a la siguiente, a medida que crece la complejidad de administrar la riqueza de la familia. De ahí que estas serían las razones para meditar sobre su puesta en marcha:

i. Confidencialidad y privacidad referente a los asuntos derivados del patrimonio personal, empresarial e inversiones efectuadas

ii. Estructura de gobernanza y gestión orientadas a poder hacer frente a las complejidades patrimoniales de la familia de un modo más transparente, ayudando a la familia a evitar futuros conflictos.

iii. Alineamiento de intereses para asegurar un equilibrio entre los asesores financieros y la familia. Este asunto genera cierta controversia, dado que los asesores operan tanto para los intereses de las empresas como para los intereses de los distintos miembros de la familia, lo que puede conducir a un conflicto de intereses.

iv. Posibles retornos incrementados dado que este vehículo permite inversiones de mayor rentabilidad y menor riesgo, ya que se producen sinergias y una mayor eficiencia, lo que le confiere esta ventaja sobre otras estructuras empresariales. Idem de los mismo opera para las familias que las integra.

v. Separación dado que permiten la distinción entre la empresa familiar y la riqueza o excedentes de la familia, así como entre la empresa familiar y la familia empresarial.

vi. Gestión de riesgos, dado que permiten la consolidación operacional del riesgo, la gestión del desempeño y la preparación de informes. Esto ayuda al asesor y a los directores a tomar decisiones más efectivas para cumplir con los objetivos de inversión de la familia. Se evalúa de un modo más riguroso el riesgo con una visión global normalmente más conservadora.

vii. Centralización de otros servicios

### III) Ventajas y desventajas de este tipo de montajes

El establecimiento de una Family Office puede suponer importantes ventajas, aunque también puede representar desventajas, dado que no siempre se logra cumplir las expectativas creadas en la familia que confía en este vehículo para ejecutar las inversiones y que esperan los retornos previstos. Destacamos como cuestiones más relevantes a la hora de determinar los pros y contras los siguientes:

i. Costes: El coste de montaje y mantenimiento puede ser -bajo el punto de vista de los componentes del grupo familiar-elevado para alguno de ellos, lo que implica que a la hora de poner en marcha estas estructuras hay que analizar el volumen de los activos que van a administrarse para analizar si compensan los costes fijos en los que se vaya a incurrir, bien sea de forma colectiva o individual, estudiando cual será, del mismo modo, el coste de oportunidad derivado de las mayores rentabilidades o el mayor control de riesgos.

ii. Infraestructuras de mercado, legales y fiscales: Las Family Office funcionan mejor y son más interesantes cuando se ponen en marcha en mercados sofisticados y estructuras legales y tributarias complejas. La complejidad de las estructuras societarias y de su dificultad asociada o las inversiones en productos más complejos (startups, business angels, fondos alternativos, etc.) hacen necesaria su profesionalización.

Para evitar este tipo de inconvenientes, se aboga por la creación de los MFOs donde se aúna la riqueza de diversas familias empresarias y donde, por norma general, tiene el liderazgo la familia de mayor peso en términos de aportación para las inversiones que se pretenden coordinar a través de esta figura. Es necesario tener en cuenta los intereses de cada una de las familias, dado que la totalidad de los activos se manejan bajo un mismo paraguas, aunque, cabe mencionar, que las MFOs suelen atender un rango de tamaños, riquezas y niveles de madurez de las familias diferentes.

Esto significa que las familias pueden correr el riesgo de no recibir el asesoramiento personalizado que podrían esperar y que sea uno de los motivos por los que se abogue en mayor proporción por la formalización de SFOs que de MFOs.

#### IV. Conclusión

Las razones de por qué hay que crear un Family Office se resumen principalmente en permitir una transmisión generacional que faciliten a las próximas generaciones disponer de ese patrimonio en el futuro, junto con un nivel de vida aceptable a sus necesidades, además del ahorro en el coste del montaje de un Family Office frente al sustituto natural que son los bancos privados.

Otra de las razones primordiales es el acceso a activos financieros inalcanzables para los bancos privados, productos que se alineen perfectamente con los intereses de la familia para así conseguir rentabilidades superiores a la media en el largo plazo.

La implantación de un SFO es una tarea importante que requiere tiempo para pensar y reflexionar, a todos los niveles. En primer lugar, para definir los objetivos familiares y para crear un plan estratégico que nos permita conseguir esos objetivos, pasando por definir una hoja de ruta para la cartera patrimonial que permita observar y verificar que los hitos definidos en la hoja de ruta se van consiguiendo a través de los años.

Para las generaciones de nivel tres o siguientes, dicho mecanismo les permitirá invertir en activos menos líquidos ya que no necesitará ese dinero en el corto plazo y así podrán construir una reserva para financiar, por ejemplo, sus futuras educaciones. Es importante también realizar un análisis exhaustivo de la cartera actual y darle forma para que se adapte a la hoja de ruta y facilitar la transmisión generacional en un futuro con el menor coste asociado y preservando un clima familiar correcto y positivo.