



Universidad de Navarra

SMN-669
0-308-069

Family Office

Introducción

No resulta fácil precisar antecedentes históricos precisos de los *Family Office* tal y como están organizados en la actualidad. Pero si nos basamos en sus esquemas conceptuales y razón de ser, podemos, con las reservas razonables, hacer referencia a algunos de los conceptos que en la historia han ido relacionándose con la existencia de un patrimonio perteneciente a una familia y que por diversas razones se quiere su gestión conjunta y su continuidad para las siguientes generaciones.

Así, ya en la época del ordenamiento surgido del pueblo de Roma, la evolución de la propiedad contemplaba que todo lo que estaba en el ámbito familiar, no sólo las cosas –tierras, casas, ganado y otros bienes–, sino incluso, en aquellos tiempos, las personas –esclavos y su evolución a colonos– se sometía a la soberanía –el *mancipium*– del *pater familias*. Todo ello agrupado dentro de la figura del *consortium domesticum*, la comunidad doméstica.

Todo este patrimonio familiar tenía un carácter bastante inalienable y debía mantenerse unido dentro de la familia –régimen de *consortium inter fratres*–, asumiendo el *pater familias* una postura institucional, coherente con el fin unitario y objetivo del grupo familiar que tenía que gobernar. La propiedad servía a los intereses del grupo, y si aparecía individualizada en la cabeza del

Nota técnica preparada por Alfonso Chiner, colaborador científico, bajo la supervisión del Profesor Josep Tàpies. Abril de 2009.

Copyright © 2009, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirjase a IESE PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 4/3/10



pater familias, no respondía tanto a los objetivos de un fin personal sino de un fin común familiar, y también de conciencia social de estabilidad. El *pater familias*, a través de la herencia, se vinculaba a la continuidad de este patrimonio familiar. Y en este sentido las fórmulas hereditarias romanas hacían posible el traspaso y carácter trascendental de la continuación de la familia y de su patrimonio familiar. Lo que se heredaba no era algo que sólo se adquiriera, sino algo en lo que se sucedía, en lo que se seguía. Incluso ya los romanos iniciaron el concepto de asignar una parte determinada de patrimonio a unos fines concretos de caridad y sociales, lo que luego el Derecho Justiniano esbozó como los orígenes del reconocimiento de patrimonio «personificado» y que a lo largo de la historia ha llegado a conformarse en el concepto moderno de «fundación», propietaria de un patrimonio propio y con personalidad jurídica propia.

Con la evolución de la actividad mercantil medieval y el desarrollo del comercio se generó una lógica expansión y crecimiento de bienes y patrimonios económicos que conllevó la necesidad de crear mecanismos e instituciones para administrar y gestionar estos patrimonios. La evolución de todo ello va también ligada al origen de la compra y venta de bienes en tiempo y espacio determinados: lo que supuso el origen de los mercados organizados, y en ellos la creación de las primeras ferias y lonjas –reuniones de comerciantes–, de las que posteriormente surgieron las primeras bolsas, así como los agentes financieros –los bancos– en el mundo.

Por tanto, parece razonable extrapolar, que con el desarrollo en paralelo del sistema bancario, bursátil y financiero internacional, y de productos financieros de inversión, se fue creando el entorno que ha ido permitiendo el desarrollo de los *Family Office* como instrumento de inversión y diversificación personalizada, privada y global de los patrimonios familiares.

El importante desarrollo de los *Family Office* en las últimas décadas se deriva también de las diferentes situaciones generadas por el impulso que han tenido las operaciones corporativas de compraventa de compañías familiares. Las familias propietarias deciden gestionar y diversificar su patrimonio financiero a raíz de la venta de la empresa, o bien para diferenciarlo del negocio principal (el *core business*) cuando existe una abundante y recurrente generación de dividendos, o tras la salida a bolsa de la compañía familiar, de la que se recibe una inyección importante de recursos líquidos.

La complejidad de los mercados y la sofisticación y diversidad de productos de inversión en un entorno geográfico global han generado la necesidad de recurrir a una gestión profesionalizada de estas inversiones, encomendándolas a entidades financieras que desarrollaron sus departamentos especializados, ya sea creando estructuras propias, independientes de dichas entidades, en algunos casos para dar servicios a un solo grupo familiar: *Single Family Office* o, en otros casos, para dar servicios a varios grupos familiares: *Multifamily Office*.

1. Qué es un *Family Office*

Dentro de este término se integran las muy diversas formas de organizar y gestionar los recursos patrimoniales de la familia propietaria y que no corresponden al *core*

business –a la propia empresa familiar en activo–, así como el facilitar una unidad de servicios para los miembros de la familia. Por tanto, encontramos desde *Family Office* que sólo proporcionan a la familia propietaria unos servicios de gestoría y asesoramiento en temas fiscales, seguros, etc., hasta *Family Office* que realizan inversiones y que, con el tiempo, se convierten en holdings o corporaciones de inversiones, llegando a alcanzar un tamaño e importancia casi similar o mayor al del propio negocio familiar tradicional iniciado por el fundador y continuado por las siguientes generaciones.

El profesor Raphael Amit, de la Wharton Business School, define el *Single Family Office* (SFO) como «a professional center dedicated to serving the financial and personal needs of an affluent family» (Amit, 2006).

El *Family Office* sería, por tanto, un centro organizativo, administrativo, de servicios y/o de inversiones que da soporte a la familia propietaria dentro de una estructura conjunta de gobierno familiar. Dependiendo de su tamaño y complejidad, se le suele dotar de una estructura legal con órganos de gobierno propios y una dirección y equipos profesionales.

La mayoría de miembros de la familia propietaria deben percibir el *Family Office* como un servicio útil. Éste es un traje a medida para cubrir sus necesidades en diversos ámbitos, a la vez que refuerza el sentimiento de que comparten un proyecto en común.

2. Origen y etapas del *Family Office* en la familia empresaria

En la etapa del fundador de la empresa familiar, es frecuente que éste se apoye en alguna persona de su confianza, por ejemplo, el contable de la empresa, para que le administre también sus temas personales.

Con la incorporación de nuevas generaciones de la familia y el crecimiento del negocio, es necesario organizar qué servicios se facilitan a la familia empresaria y cómo hacerlo. Este momento es crucial en la vida de la familia empresaria, ya que existe la oportunidad de desarrollar un proyecto de *Family Office* con rigor empresarial y lograr construir un eficiente centro de servicios financieros, contables, fiscales y de formación para toda la familia.

En el extremo opuesto, se puede optar por disponer de una oficina familiar que actúe como un mero cajón de sastre de gestiones y papeleo familiar, con el grave riesgo de albergar en él familiares trabajando sin un plan ni carrera profesional concretos. Esto les llevará a dar un servicio probablemente poco competitivo y convertirse, a medio plazo, en una organización obsoleta.

El *Family Office* nace originalmente dentro del negocio familiar tradicional y lo gestionan miembros de la familia activos y capacitados. En una segunda fase, el consejo de familia determina que uno o más familiares, junto con algún profesional financiero del equipo directivo, se segreguen del *core bussines* y, con apoyo administrativo, acometan una ordenación y gestión independiente del patrimonio familiar no directamente vinculado al negocio principal.