

LA OFICINA FAMILIAR Y SUS FUNCIONES

Roberto Vainrub

En la empresa familiar coexisten tres sistemas: propiedad, negocio y familia. Para minimizar los potenciales conflictos que genera esta trilogía, y maximizar las sinergias, es necesario establecer reglas claras en este complejo ecosistema. Una oficina familiar puede ayudar a alcanzar este objetivo.

EL MANEJO DE ACTIVOS de terceros es muy competido en todo el mundo; desde grandes bancos hasta consejeros independientes, se cuentan en decenas de miles las entidades que persiguen a las llamadas familias de grandes patrimonios. Por lo general, el origen de la riqueza de estas familias se relaciona con la actividad empresarial y emprendedora de un patriarca familiar.

En su estudio clásico sobre el éxito de las familias empresarias John Ward, profesor de Empresas Familiares en la Escuela de Gerencia Kellogg, seleccionó 200 empresas del directorio de fábricas del estado de Illinois, Estados Unidos. El estudio recogió datos desde 1924 y revisó las trayectorias de estas empresas durante sesenta años. En 1984, Ward condujo entrevistas y estudios para tratar de entender las estrategias, el liderazgo, la estructura accionaria y los patrones de sucesión de las empresas que habían sobrevivido ese largo período.

Los hallazgos indicaron que el ochenta por ciento de esas empresas no sobrevivió. Apenas el veinte por ciento seguía operando con el mismo nombre y de forma independiente. Del ochenta por ciento que no sobrevivió, un tercio dejó de existir en los primeros treinta años, otro tercio en los primeros sesenta, un 16 por ciento antes de cumplir noventa años y el resto (quince por ciento) dejó de existir después de noventa años. El estudio condujo a la famosa fórmula 30-13-3:

- 30 por ciento de las empresas exitosas en la primera generación llegan a la segunda.
- 13 por ciento llegan a la tercera generación.
- 3 por ciento llegan a la cuarta generación.

Roberto Vainrub, profesor y fundador del Centro de Emprendedores del IESA, certificado en Asesoría del Patrimonio Familiar (CFWA) del Instituto de Empresa Familiar (IFI).

El estudio fue revisado años más tarde, en 2007. El «Estudio FFI/Goodman sobre la longevidad de las empresas familiares», comisionado por el Instituto de la Empresa Familiar (FFI, por sus siglas en inglés), auspiciado por Joe Goodman y emprendido por un equipo del Babson College, señaló que una de las principales razones para la preservación del capital de las empresas familiares es el desarrollo del espíritu emprendedor en las generaciones venideras (Zellweger, Nason y Nordqvist, 2012).

La longevidad y sus problemas

A medida que pasan los años, en caso de sobrevivir empresarialmente, las familias y sus empresas se pueden ir complicando, si no se prevén normas (escritas o tácitas) que regulen las conductas de sus integrantes.

Piense en una empresa en la cual conviven tres generaciones de una familia. El patriarca sigue siendo un importante consejero (a sus más de ochenta años) y su esposa no trabaja en la empresa, pero se dedica a la filantropía y el emprendimiento social. Tres de sus hijos trabajan en la empresa y el cuarto es un exitoso médico; todos casados y ninguno de sus cónyuges trabaja en la empresa. Uno de los hermanos asoma constantemente la posibilidad de divorciarse. Varios sobrinos del patriarca prestan sus servicios en la compañía y, desde hace unos diez años, algunos nietos ejercen labores ejecutivas.

Muchos miembros de la tercera generación (G3) trabajan en la empresa, pero sienten alguna inconformidad porque todos ganan lo mismo y la carga de trabajo es muy desigual, algunos sienten que merecen más vacaciones de las que disfrutaron los ejecutivos no familiares y uno quiere emprender otro negocio en forma personal y, en paralelo, seguir trabajando en la empresa familiar. Por su parte, uno de «los tíos» (G2) quisiera retirarse y seguir ganando lo mismo, pues considera que para ello trabajó toda la vida. Una tía quiere que su esposo participe en la junta directiva de la empresa. El patriarca (G1) ya no quiere asumir el liderazgo y prefiere disfrutar de sus nietos y su papel de consejero.

La familia sigue teniendo un gran patrimonio, tanto en activos financieros como por el valor del negocio. ¿Qué hacer para que la familia siga prosperando y emprendiendo en armonía? Una entidad que puede ayudar a solucionar estos y otros problemas se conoce como oficina familiar (*family office*).

¿Qué es una oficina familiar?

Muchas empresas de asesoría financiera se hacen llamar «oficinas familiares» y, en esencia, lo que hacen es prestar el mismo servicio de asesoría financiera tradicional, quizá agregan un servicio de consolidación de cuentas en distintos bancos y su análisis; es decir, prestan un servicio de asesoría financiera usando un nombre más atractivo, que da la idea de exclusividad. Otras, efectivamente, prestan los servicios de una oficina familiar. Una oficina familiar se ocupa, generalmente, de uno o más de los siguientes asuntos: gobernabilidad, filantropía, impuestos y sucesiones, educación, inversiones, documentación, conserjería y otros asuntos que pueden ser particulares de cada familia.

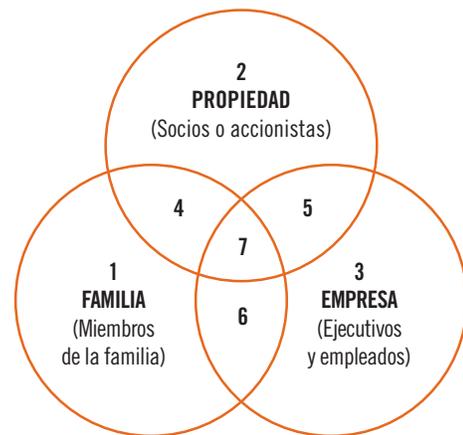
Gobernabilidad

¿Cómo se contrata a un nuevo miembro de la familia? ¿Cómo se le amonesta? ¿Cómo se le despide? ¿Cómo se le remunera? Estos y muchos otros asuntos pueden contemplarse en lo que se conoce como protocolo de familia o constitución familiar: un documento que firman los miembros de una familia y especifica una forma de gobierno familiar. ¿Quiénes integran la asamblea de la familia, quiénes el consejo

de familia, quiénes serán representantes de la familia en la empresa, cuál es la misión familiar? ¿Cuál es el papel de la familia política (pueden trabajar o no en la empresa)? ¿Habría capitulación de bienes antes de casarse? ¿Cómo será o cómo se manejará la sucesión en la familia y en la empresa? En este tipo de documentos se define el papel de los distintos miembros de la familia y su relación con la empresa.

Un esquema ilustrativo de las relaciones entre familia y empresa es el conocido como los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996). Hay personas que pertenecen a la familia, trabajan en la empresa y son accionistas (la intersección de los tres círculos). Otros familiares trabajan, pero no son accionistas; por ejemplo, los hijos o miembros de la G3 que podrán ser accionistas, pero aún no lo son. Hay individuos que trabajan y son accionistas, pero no pertenecen a la familia; por ejemplo, un gerente profesional a quien se decidió dar acciones en la empresa. Cada una de estas intersecciones representa un grupo que puede (o no) tener obligaciones o funciones distintas a las de otros grupos.

Los tres círculos de Tagiuri y Davis



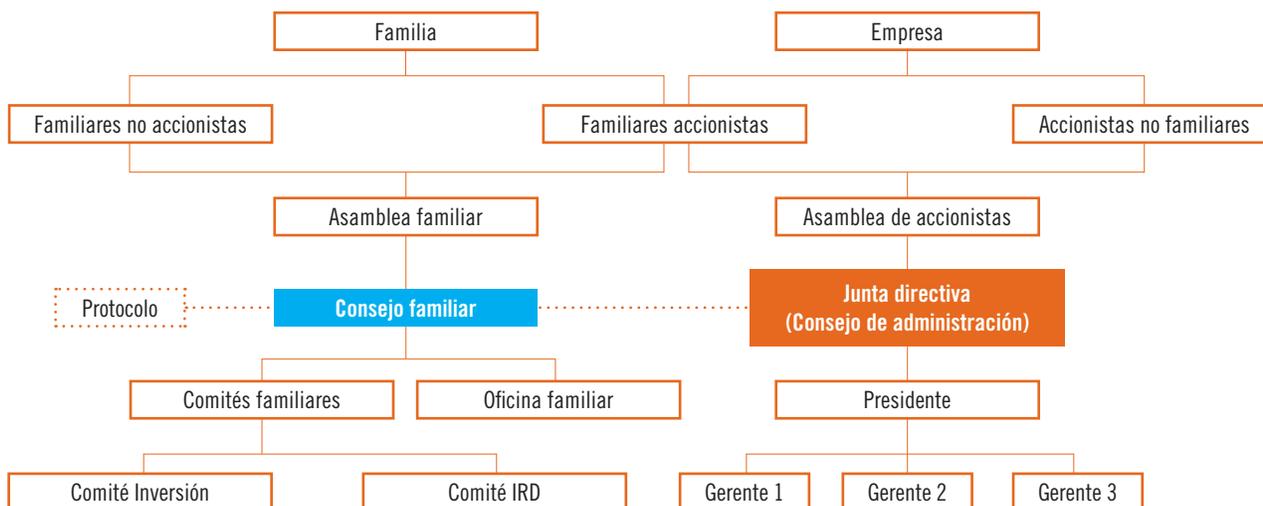
Fuente: Tagiuri y Davis (1996).

Otra manera de ilustrar las relaciones familia-empresa consiste en un diagrama que muestra dos estructuras interconectadas. De un lado puede verse la estructura clásica de una empresa: una asamblea, una junta directiva y un grupo de ejecutivos, comenzando por el presidente ejecutivo a quien reportan gerentes de distintas áreas. En esta estructura puede o no haber miembros de la familia. De otro lado se observa la estructura familiar, comenzando por una asamblea de familia, en la cual no todos los miembros de la familia

A medida que pasan los años, en caso de sobrevivir empresarialmente, las familias y sus empresas se pueden ir complicando, si no se prevén normas (escritas o tácitas) que regulen las conductas de sus integrantes

tienen que estar incluidos. Por ejemplo, se podría decidir que para pertenecer a la asamblea es necesario tener cierta edad o que los familiares políticos no pueden formar parte de ella; evidentemente, esto puede variar en el tiempo. Luego se encuentra el consejo familiar, el órgano encargado de tomar las decisiones de la familia, que puede estar integrado por un representante de cada rama familiar, o como quiera

La estructura de las empresas familiares



que la familia prefiera organizarse, incluso puede incorporar no familiares. También puede aparecer un recuadro etiquetado como «protocolo», el documento colegiado referido anteriormente, que sirve para dar forma a ciertos asuntos de la familia y su relación con la empresa. La familia puede tener, al igual que la empresa, distintos comités que se encarguen de tareas importantes; por ejemplo, un foro de solución de disputas o un comité de análisis de nuevos emprendimientos o los servicios de una oficina familiar.

Filantropía

En una familia puede haber causas personales y causas colegiadas. Pueden surgir focos de conflicto cuando un miembro de la familia, en forma inconsulta y con el dinero de la familia, atiende una causa personal.

Un elemento clave en la armonía familiar es el manejo transparente y consensuado del dinero común, lo cual no escapa al destinado a labores benéficas. Para ello, las familias con

Una oficina familiar se ocupa, generalmente, de uno o más de los siguientes aspectos: gobernabilidad, filantropía, impuestos y sucesiones, educación, inversiones, documentación, conserjería y otros asuntos que pueden ser particulares de cada familia

recursos importantes utilizan vehículos tales como fundaciones (que podrían tener, además, un beneficio fiscal) o, directamente, decisiones tomadas en el consejo de familia o en la asamblea familiar. Generalmente, como hay tantas causas justas, las familias escogen temas que tengan impacto en el entorno del negocio. Se pueden suscitar situaciones muy problemáticas, si cada uno por separado compromete los fondos familiares.

Impuestos y sucesiones

Una tarea importantísima para preservar el patrimonio familiar es hacer una buena (y correcta, desde el punto de vista impositivo) planificación fiscal. Muchas veces hay miembros de la familia que viven en distintos países. Según la juris-

dicción, las reglas impositivas cambian drásticamente: desde países donde la renta es pechada únicamente por los ingresos producidos localmente (Panamá es un ejemplo en este momento) hasta países como Venezuela o Estados Unidos donde la renta es de carácter mundial (se pagan impuestos por lo que se produzca en cualquier parte del mundo). En forma similar, las reglas impositivas para temas de sucesión varían mucho en distintas jurisdicciones. Una buena planificación fiscal puede ahorrar impuestos; no hacerla puede destruir parte sustancial del patrimonio familiar.

Tan o más importante que el aspecto impositivo es la repartición de la riqueza. Para ello, en muchos casos el patriarca y sus asesores planifican la transferencia intergeneracional de la riqueza: a quién, cuándo, cuánto, dónde y por qué se transfiera la tenencia de las acciones de la empresa, propiedades y activos financieros. Parte de este proceso lleva, por lo general, al nombramiento de entes fiduciarios, albaceas, individuos de confianza que ejecuten un testamento, un fideicomiso, unas instrucciones, que pueden ir desde donaciones hasta fondos destinados al bienestar de unos o todos los miembros de la familia y sus sucesores.

Educación

Parte de la misión de la oficina familiar puede consistir en ayudar a cada miembro de la familia a establecer una ruta de carrera, no solamente a quienes trabajen en la empresa. Es común ver en familias empresariales el establecimiento de un fondo familiar para estudios o para la salud de los miembros de la familia y, por ejemplo, la disposición de tutores o *coaches* en distintas áreas para los integrantes del grupo familiar: desde el manejo de problemas de drogadicción y alcoholismo (que afectan a toda la familia) hasta la manutención de una rama de la familia que, por algún motivo, haya perdido su patrimonio en el tiempo.

Inversiones

Para mucha gente, esta es una de las principales funciones de la oficina familiar. Por lo general, se separan las inversiones de la economía real (inversión privada en la compañía que dio origen a la riqueza, en bienes raíces y otras inversiones

que por lo general son menos líquidas) y las inversiones financieras (tales como bonos, acciones, monedas, materias primas, futuros, fondos de riesgo).

La función de la oficina familiar consiste, por lo general, en seleccionar los gerentes y custodios que manejarán los montos asignados y fijar objetivos específicos a cada gerente en cuanto a expectativas de retorno, riesgo, horizonte de inversión. También estaría dentro de sus funciones la consolidación de los reportes de las distintas entidades. Los objetivos pueden ser: preservar el poder adquisitivo, minimizar el impacto impositivo, maximizar el retorno, generar flujo de caja, actuar en función del perfil de riesgo o medir necesidades de liquidez. La función puede incluir también la evaluación para adquirir nuevos negocios, valorar la empresa, construir y preservar una colección de arte, invertir en bienes raíces y otras funciones relativas al brazo financiero y de inversión de la familia. Estos servicios pueden extenderse al patrimonio mancomunado de la familia o, incluso, al manejo del patrimonio individual. Las ventajas de las economías de escala de la familia pueden trasladarse a cada miembro que así lo requiera.

Documentación

Una oficina familiar puede ocuparse del manejo de la documentación de la familia, incluido el respaldo de documentación personal de cada miembro (partida de nacimiento, pasaporte, acta de matrimonio, testamento) o los documentos constitutivos de cada uno de los vehículos que usa la familia, cuentas bancarias, directorios, títulos de propiedad de inmuebles y un sinnúmero de papeles y archivos que, de acuerdo con cada miembro de la familia, pueden estar perfectamente ordenados o ser un gran desastre.

Conserjería

Las economías de escala en una familia (o la comodidad) pueden hacer que merezca la pena disponer de un manejo centralizado de servicios. Por ejemplo, la compra consolidada de seguros de vehículos, de vida o el lamentable seguro contra secuestros, puede resultar en un mejor precio que la compra individual, o simplemente un servicio que tenga la familia para reservar hoteles y viajes, mantener propiedades en distintos países o contratar personal, mantenimiento de yates u aviones, o cualquier otro activo que requiera este tipo de servicios.

«Hecho a la medida»

Todas estas tareas son meramente enunciativas y de ninguna forma pretenden ser exhaustivas. Cada familia debe ponerse de acuerdo en qué considera importante y cuáles servicios requiere. Es muy difícil que la oficina familiar arranque prestando todos los servicios aquí descritos. Por lo general, cada familia sabrá cuáles son más prioritarios e irá incorporando poco a poco otras funciones. La oficina familiar puede cobrar por sus servicios a la familia o, por separado, a cada integrante en función de su uso; por lo general, el costo es absorbido por fondos comunes. Hay casos en los cuales los servicios de una oficina familiar son ofrecidos a terceros (lo que la convierte en una oficina multifamiliar) y en otros se organiza una empresa para prestar servicios a varias familias, cuya principal función consiste en centralizar la gestión patrimonial. 

REFERENCIAS

- Tagiuri, R. y J. Davis (1996): «Bivalent attributes of the family firm». *Family Business Review*. Vol. 9. No. 2.
- Zellweger, T.M., R.S. Nason y M. Nordqvist (2012): «From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families». *Family Business Review*. Vol. 25. No. 2.

CON EL *COACH* ALFREDO C. ÁNGEL

¿Eres un fumador regular?

¿Dejar de fumar es lo que quieres?

¿Le temes a las alturas, a los sitios cerrados, a los aviones o a algún animal?

¿Esa fobia limita tu felicidad y tu calidad de vida?

Tú puedes crear hoy el bienestar que quieres.

Las personas que trabajan conmigo dejan de fumar en serio o se liberan de su fobia para siempre.

Los testimonios contundentes en mi página web www.alfredocangel.com son pruebas de mi integridad, experiencia y efectividad para ayudarte a producir el resultado que quieres.

INTEGRIDAD • RESPONSABILIDAD • CRITERIO PROFESIONAL



MSc. Coach Profesional Certificado (ICC)
Experto en PNL (Society of NLP)

Av. Principal de Lechería, Centro Empresarial Pineda y Pineda Mezzanina, oficina 4. Lechería, estado Anzoátegui
0414-821.02.51 / alfredocangel@gmail.com / www.alfredocangel.com

Atiendo grupos de, mínimo, cinco personas en Caracas, Valencia, Maracaibo, Maturín, Puerto Ordaz y Margarita