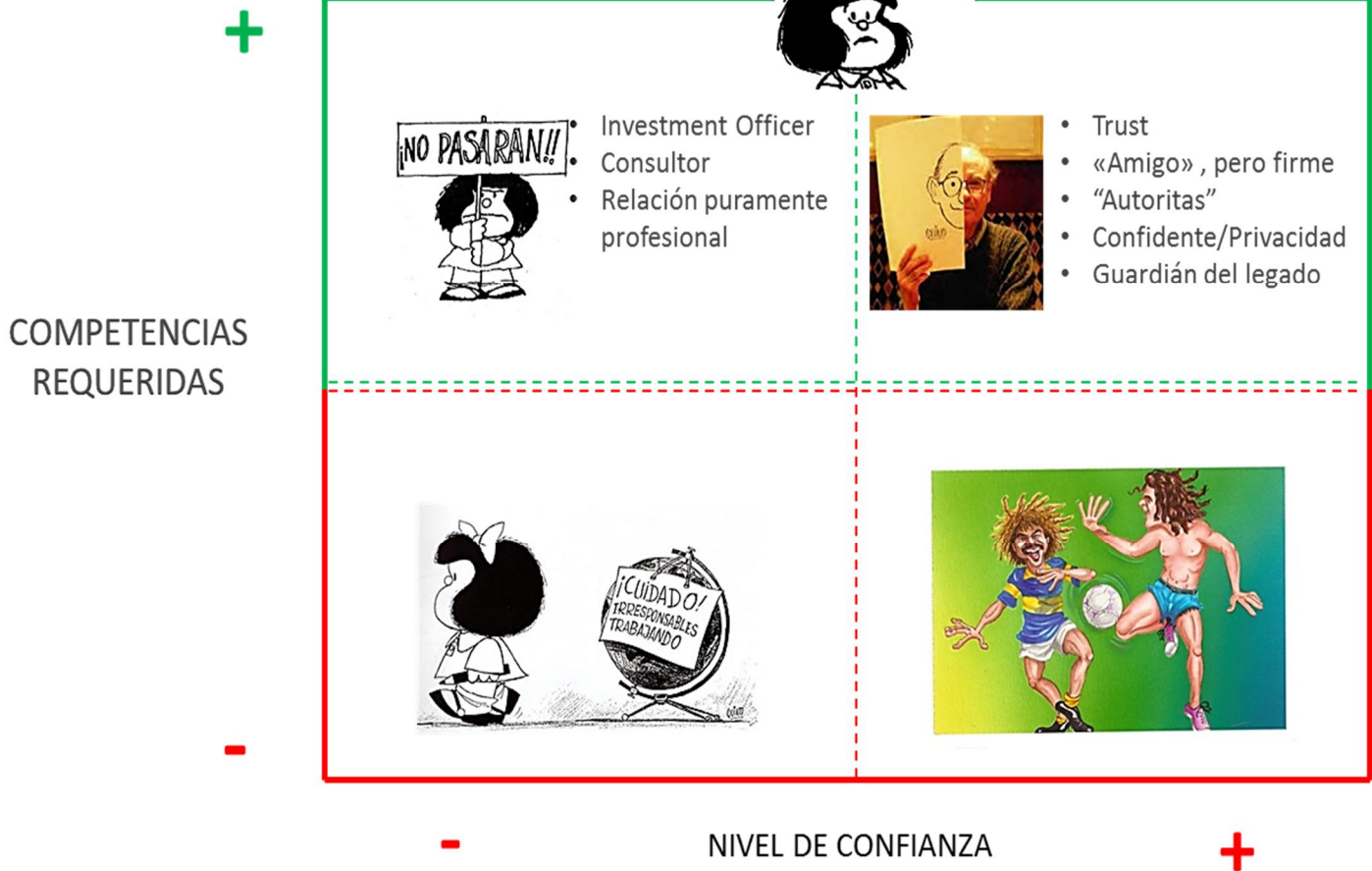


# EL ROL DEL DIRECTOR GENERAL DE UN FAMILY OFFICE: SU POSICIÓN EN EL MAPA



A PARTE DE SUS OBLIGACIONES EN EL DÍA A DÍA, TAL VEZ SU MAYOR RESPONSABILIDAD ES SER GUARDIAN DEL **LEGADO FAMILIAR**

## **WORKSHOP SOBRE CUÁL CREEMOS QUE DEBE SER LA SITUACIÓN DE UN DG DE UN FO Y SU RELACION CON LA FAMILIA.**

21 de Mayo de 2015

### **Introducción**

Tenemos claro que dentro del mundo de los FO, hay Investment Office, Single FO, SFO con servicios a clientes (Familia) y Multy Family Office.

La discusión de hoy versa sobre todo, alrededor de la figura del DG de un SFO que presta servicios a la Familia.

### **Marco general**

Las **funciones** de este cargo consisten en tres pilares:

#### **1. Gestión del Patrimonio**

- a. Asset allocation
- b. Risk assessment
- c. Private Equity
- d. Liquid finances
- e. Real Estate,
- f. Etc.

#### **2. Gestión de servicios a Familia**

- a. Mentoring/tutoring
- b. Estate services
- c. Interpretación de conflictos
- d. Seguros
- e. Asesoramiento económico y financiero
- f. Fiscal
- g. Legal
- h. IT
- i. Etc.

#### **3. Coadyuvar a la creación de los Órganos de Gobierno Familiar y su relación con la empresa.**

- a. Órganos de gobierno
- b. Constitución Familiar
- c. Pactos de socios
- d. Todo lo que conlleva la estructuración de los pilares básicos y fundamentales de lo que es y representa, en todos los ámbitos de la vida, el **LEGADO** familiar.

Además de todo ello, debe gestionar lo que es el FO es sí mismo.

Para poder abordar todos estos aspectos, necesita unos **skills** determinados:

- Competencias adecuadas para sus funciones
- Transparencia
- *Accountability*
- *Autoritas* (Se gana. No se nombra)
- Privacidad/Confidencialidad
- Capacidad de conexión con las siguientes generaciones (Hace de puente entre la actual generación y la siguiente)
- Etc.

Podemos ampliar los roles y las competencias, pero como marco general, lo aquí expuesto es suficiente para lo que nos ocupa.

Una vez sabemos sobre cuáles son las funciones y las competencias requeridas, deberíamos pensar en la relación que debe tener el DG del FO con la Familia.

#### **Algunas reflexiones:**

- ¿Quién debe ser el DG de un FO: Don José o el “tío Pepe”?
- ¿Debe ser un “confesor” de cada uno de los miembros de la Familia? ¿O por el contrario se debe dedicar a la gestión profesional de los asuntos de patrimonio y de Gobierno?
- ¿Debe ser personalmente el catalizador de los asuntos de Familia? ¿O debe apoyarse en terceros?
- ¿Debe estar invitado a la reunión anual Familiar? ¿Y su pareja?
- ¿Debe el DG explicar los problemas de la generación inferior a sus padres?
- ¿A quién se debe el DG? ¿A quien lo contrata? Pregunto: Como guardián del legado familiar, ¿no se debe al leitmotiv de su trabajo? Es decir, si un miembro de la Familia le solicita algo que van en contra de eso, ¿Puede/debe poner su cargo a disposición si no le hacen caso? Ejemplo: Desde me quiero comprar un yate hasta necesito X millones para ampliación de K del negocio familiar.
- ¿Cuál es la relación que esperamos que tenga con cada uno de los miembros de la Familia?
- En definitiva: Su rol, su *job description*, ¿Debe estar absolutamente detallado y debe mantenerse fijo en un puesto? ¿O debe fluctuar en la nebulosa de la empatía según cada Familia o cada miembro de la Familia?
- ¿Existe o debe existir una receta única? ¿Y una receta recomendable?

## **Conclusiones extraídas**

### De la función y contratación del DGFO

La contratación del DG de un Family Office no es un tema sencillo ni es un tema, sólo por la vía de un *head-hunter* o de una recomendación. Está claro que hay que evaluar una serie de competencias profesionales y que, en ese sentido seguir el procedimiento habitual para la contratación de un cargo de responsabilidad, es conveniente. Pero no suficiente.

El DG de un Family Office (entendido como un FO que presta servicios a los miembros de la Familia y no solo como un Investment Office) debe tener un amplio conocimiento de gestión de empresa, de dirección general, saber dirigir equipo, evaluar riesgos, y conocer de todas aquellas áreas en donde su cliente haya invertido o tenga intención de invertir. En este escenario ya estamos partiendo de un determinado nivel de competencia y experiencia requerida, y por lo tanto es recomendable una cierta edad mínima.

Sin embargo, un profesional que cumpla con lo comentado en el párrafo anterior, está lejos de asegurarse el éxito para el fin que se le encomienda. El hecho de que su trabajo implique (además de la gestión patrimonial de un modo profesional) trabajar, entender y prestar servicios a distintos miembros de familia, implica un plus en la personalidad que hace de esta búsqueda, una de las más difíciles búsquedas de contratación de un profesional.

EL DGFO empieza su trabajo con la mesa en blanco y desde ese día una parte importante de su trabajo es ganarse la confianza de todos sus clientes. De todos aquellos a quienes les va a prestar servicios. La inteligencia emocional, las capacidades psicoanalíticas, la capacidad de entregarse y de estar dispuesto a escuchar distintas sensibilidades en el seno de una misma Familia, la empatía, la virtud de “enamorar” de lo que es un FO y su mundo desde el más amplio punto de vista. Dar respuestas adecuadas a cada situación que se presente, demostrando rigor, criterio y competencia, y también respeto y empatía, le dará al DGFO la “autoritas” necesaria e imprescindible para ejercer de una forma cómoda y bidireccional este puesto apasionante. Esta relación se tiene que fundamentar en la TRANSPARENCIA, y también en la privacidad y en la confidencialidad.

Para conseguir todas estas habilidades en una persona, hay que evaluarla desde todos los puntos de vista que se nos ocurran, y aun así corremos el riesgo de fracasar. Es recomendable, completar la evaluación de un *head-hunter* con test psicoanalíticos, grafologías, conocer su cultura, sus hobbies, sus círculos y todo cuanto podamos averiguar sobre él. Decía Gaudí que no se vería capacitado para diseñar un hospital, sin antes haber estudiado la carrera de medicina. Pues algo parecido pasa en esta situación : lo hemos de conocer todo sobre la personalidad de quien vaya a ser el responsable de los asuntos de la Familia.

Es igualmente fundamental que tenga largas conversaciones de modo individual con cada uno de los miembros de la Familia a quienes va a prestar servicio. Estas reuniones no garantizan nada, pero sí ayudan a evaluar la “química” entre el DGFO y los miembros de Familia.

El trabajo de la contratación no es fácil, es largo, y antes de no estar seguro, es recomendable no hacer nada y esperar. Es posible que esta persona tenga que hacer de puente entre 3 generaciones distintas lo que implica unas habilidades de empatía y gestión personal elevadas. Contratar al DGFO sin tener en cuenta todos estos aspectos, es pues un acto de irresponsabilidad, y se incurriría en “*culpa in eligendo*” para con la propia Familia.

#### ¿Hay una receta única extrapolable para cualquier Familia?

Por todo lo expuesto en este *White paper*, vemos que el DGFO debe situarse en el cuadrante NNE del gráfico adjunto, si bien, necesariamente es un puesto evolutivo. Debe basarse en la confianza, aunque esta se tiene que ir ganando a base de transmitir rigor, conocimiento confidencialidad; “autoritas”. Pero además, esa relación ha de ir en ambos sentidos.

El objetivo final, es situarse en el cuadrante NE, debiendo evolucionar tanto la Familia como el DGFO.

Si bien es cierto que cada Familia es un mundo, no es menos cierto que hay una serie **de líneas que son recomendables** para todas, como son las de reflexionar y escribir cuáles son los principios y valores que rigen en la Familia, tener establecido un plan de comunicación a las siguientes generaciones sobre lo que significa pertenecer a esta Familia, desde un punto de vista de obligaciones y derechos, normas de comportamientos, privacidad y forma de presentación social. Es conveniente tener una suerte de Constitución Familiar, y en su caso tener discutidos y acordados una serie de Pactos de Accionistas que regule la relación entre los mismo, y todo ello tenerlo por escrito. Es bueno que la Familia se reúna periódicamente para analizar la situación/evolución de sus asuntos, y tener una visión a largo plazo de hacia dónde quiere dirigirse una Familia. Todo ello son aspectos recomendables para cualquier Familia empresaria, que deben realizar ellos mismos y que en todo caso pueden contar con la ayuda del DGFO.

#### ¿Es mejor que el DGFO sea profesional o que sea de la Familia?

Es un tema recurrente y largamente debatido. Puede haber la tentación de poner a un hijo en la empresa y a otro en el FO. No hay una verdad absoluta. La función de un DGFO es la que llamamos de “pastor”. Es llevar el rebaño de valle en valle. Es decir, el legado de generación en generación. En mi opinión es una responsabilidad alta ya que si ocurre un “siniestro” en la travesía, no perfore con la mirada a un miembro de la propia Familia. En ese sentido, otro de los “servicios” de un DGFO es el de servir de fusible. Si la situación anterior se da, es lamentable, pero siempre menos traumático despedir a un profesional externo, que tener un problema familiar.

Cosa distinta es delegar las funciones de ejercer “la dueñez” en manos de profesionales. Ello nos llevaría a una terrible responsabilidad de “culpa in vigilando” que bajo ningún concepto podemos permitirnos. Es por ello que es absolutamente **imprescindible formar a la Familia para que sean unos buenos miembros de Familia y a los accionistas para que sean unos accionistas responsables**. La inanición por parte de los accionistas y por parte de la Familia, cada uno en su caso, ha desembocado en no pocas ocasiones en la dilución del legado Familiar. **Es por tanto un hecho grave**, el confundir la profesionalización de la Empresa y/o del FO con la falta de vigilancia y seguimiento de los asuntos propios.

Lo fundamental es tener claro los valores de la Familia, transmitirlos y tener clara la visión y la misión que motiva el hecho de la Familia Empresaria. La determinación de cuál será la persona a quien se encargue la responsabilidad de llevar a cabo dicha visión y misión, respetando y aplicando los valores y principios fijados, está a un nivel inferior. Que pertenezca o no a la Familia no está escrito, caso de contar en la Familia con algún miembro que reúna las competencias. Puede ser más cómoda la profesionalización, por el “efecto fusible”, pero lo realmente importante y necesario es formarse y ejercer como un accionista responsable. Esta situación es igualmente válida para quien tenga que gestionar una Empresa Familiar como para el DGFO.

### Conclusiones finales

Motivado por todo lo aquí expuesto, queda claro que es recomendable situarse o tender a situarse en el cuadrante NE, con una cara amable, pero a su vez firme que confluyan en la necesaria “autoritas” para el ejercicio del cargo, y siempre con una relación bidireccional fundamentada en la Transparencia.

La confianza es un pilar fundamental en la relación DGFO-Familia y por lo tanto, que el puesto no puede describirse “ab initio” ni encorsetarlo, ya que debe sufrir una vida/relación profesional/personal evolutiva.

La evolución del puesto y de su responsabilidad va en función de la evolución de la propia Familia y del ritmo de sofisticación del FO. Evolución de los Órganos de Gobierno, volumen de los AUM, lista de servicios a prestar, número de miembros de Familia a quien prestar servicios.

La confianza ni se nombra ni se impone: se gana. Es un proceso que se debe trabajar y que no todo el mundo es capaz ni de darla ni de recibirla. La Familia debe tener claro de que en el tiempo va a tener necesariamente que depositar su confianza en el DGFO. Si uno se da cuenta de que no va a existir empatía ni confianza con el DGFO, lo mejor es cortar la relación lo antes posible sin ir a más en una relación forzada o impuesta (a veces auto impuesta).

De la dificultad que conlleva el nombramiento y el éxito de un DGFO, se deduce que una recomendación sana, es que desde un principio se esté ojo avizor al equipo del FO, para tratar de visualizar un posible delfín de dentro de la propia estructura para cuando se produzca el momento de la sucesión del DGFO.

AL tener que convivir con distintas generaciones, (en ocasiones con 3 generaciones distintas en edad de decidir), el DGFO puede encontrarse con situaciones incómodas o con intereses distintos entre diferentes miembros de la Familia. Llegado ese caso, el DGFO tiene que tener claro, que no se debe ni a una generación ni a otra, sino que su función última es la de ser guardián del Legado Familiar: es decir. Se debe al Legado Familiar.

Fernando Conde Moller