



# **Family Office**

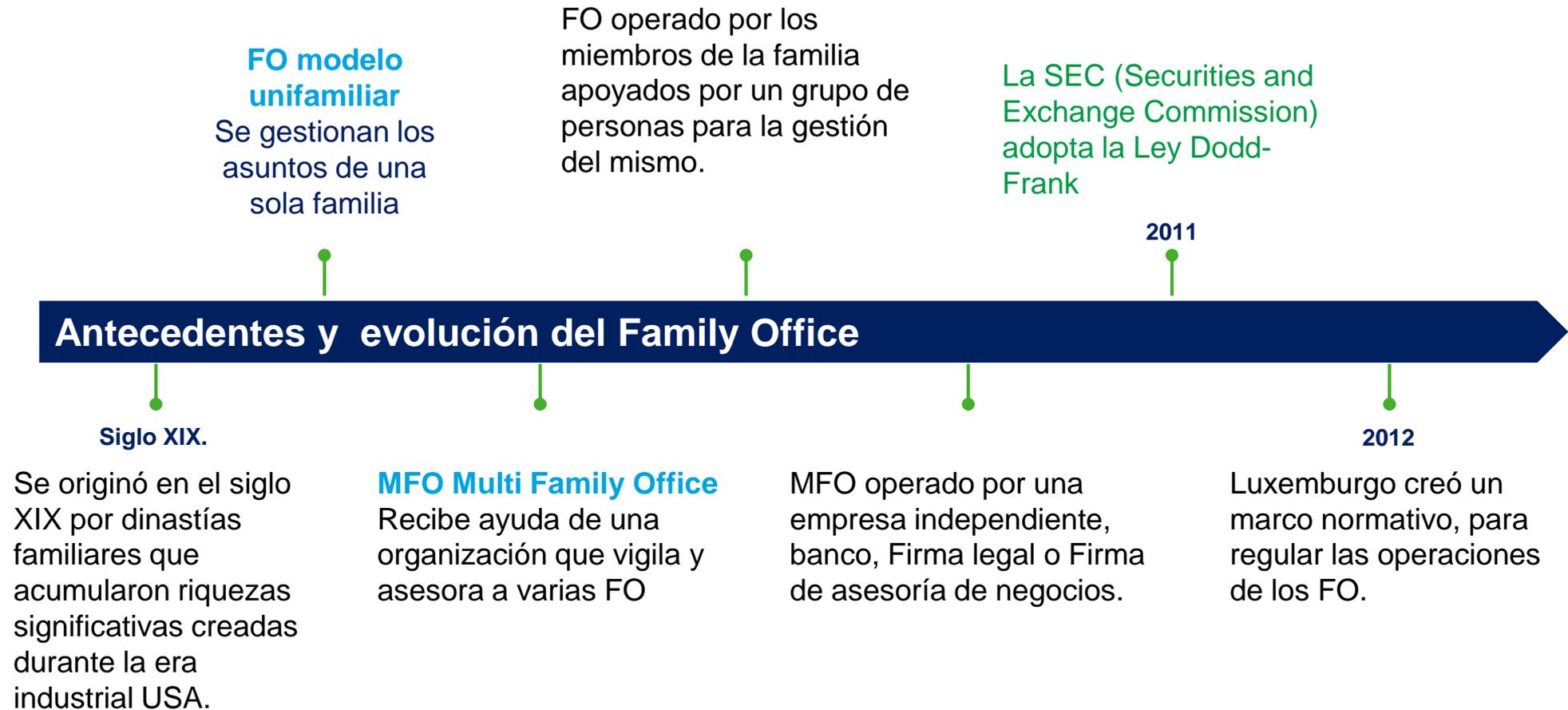
## Conceptos y metodologías

Noviembre 2017

# Antecedentes

# Family Office

## Antecedentes



- **Familia Haub:** La cuna del negocio fue una pequeña tienda en el año 1867 en Alemania, logró convertirse en una de las compañías más grandes del mundo.

**Wendel Investissement:** 1978, ubicada en Francia hierro y acero considerada como una de las empresas de inversión más importante en Europa.

**John Rockefeller:** formó su fortuna a partir del negocio petrolero, el que fue heredado posteriormente a su familia a través de un plan de sucesión bien desarrollado. La familia logró la apertura de negocios bancarios, inmobiliarios, financieros y mineros.

- **Grupo Pontegades:** Es el FO de Amancio Ortega dueño de Inditex, entre sus principales inversiones se encuentra la compra de locales y edificios. Fundación que apoya proyectos educativos y asistenciales.
- **Rosp Corunna:** Es la FO de Rosalía Mera cofundadora de Inditex, invierte en grandes empresas, en el mercado inmobiliario de USA e Inglaterra. Fundación que apoya a menores con deficiencias.
- **Casa Grande de Cartagena:** Es el FO de la Familia Del Pino, inversiones en varias compañías cotizadas. Fundación que apoya a emprendedores.
- **Inveravente:** Es la FO a través de la que gestiona su patrimonio Manuel Jove, sus inversiones se centran en proyectos energéticos y alimentarios.

# Camino hacía el Family Office

# Camino hacía el Family Office

## De empresa familiar a familia empresaria

En un proceso de Institucionalización encontraremos diferencias de perfiles, visión y necesidades:

### Fundador

- Es común que el Fundador desee transmitir la batuta a las siguientes generaciones, pero desea seguir recibiendo información sobre el desempeño de la empresa.
- También existen casos en los que surge una problemática diferente, en la cual el Fundador se rehúsa a soltar las riendas de la empresa y coloca una barrera en el cambio generacional.

### Generaciones Implicadas

- Los que a muy temprana edad comenzaron a involucrarse en el negocio familiar y se comprometieron a verlo crecer y mejorarlo.
- Los que no tienen interés en seguir la línea de la empresa familiar porque sus intereses personales los alientan a seguir un camino distinto al de la empresa.

# Camino hacía el Family Office

## De empresa familiar a familia empresaria

### Retos Típicos de la Familia Empresaria:

- **Diferencias generacionales**
- **Retos de la Operación**, tales como: Esquemas de inversión conjuntos, volatilidad en el tipo de cambio, mejora en la calidad del servicio, nuevas tecnologías en el mercado, capital para expansión, flujo de efectivo, etc.
- **Los lazos emocionales** que pueden hacer que se pierda la imparcialidad y objetividad al momento de tomar decisiones importantes.
- **El número de integrantes** en a familia va incrementándose de generación en generación, lo cual implica que todas aquellas necesidades:
- **Necesidades personales:** viajes, recreación, salud, educación, inmuebles, etc.
- **Necesidades empresariales:** Expansión de la empresa existente, venta de empresas, inclusión de nuevos negocios, inversiones en fondos o capital

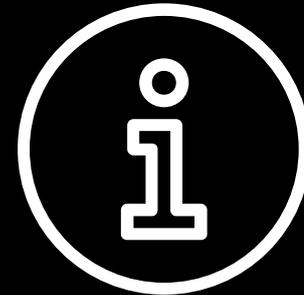
Todo esto incrementa el riesgo de conflictos en las relaciones familiares como en las empresariales, SI ESTAS NO ESTÁN BIEN ORGANIZADAS.

**A partir de los retos que tiene que enfrentar una Familia Empresaria, surge un Modelo de solución denominado:**

## **El Family Office**

El cual se convierte en una **plataforma** que tiene como **principal objetivo:**

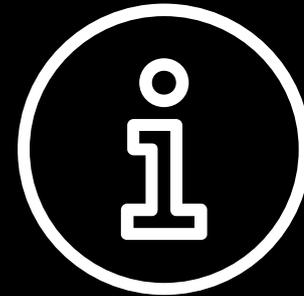
**Administrar de forma ordenada todo el patrimonio familiar, sin poner en riesgo la familia y los negocios**



# ¿Qué es el Family Office?

## Definición

**El Family Office** es una sociedad (empresa) formalmente constituida independientemente de los negocios, cuya función primordial es velar por los intereses de la Familia al **administrar correctamente su patrimonio** para mantenerlo e incrementarlo así como brindar **servicios generales** a la Familia y **facilitar el desarrollo integral** de todos y cada uno de sus miembros.



# Principales responsabilidades del FO

- Administración y Distribución de los recursos económicos de la familia en reinversión, fondos comunes, fondos específicos y reparto a los miembros de la familia.
- Construcción del portafolio de inversión de la familia.
- Generación y mantenimiento de la contabilidad e información financiera sobre los bienes y recursos dejados en administración.
- Compra y venta de empresas.
- Gestión de propiedades de la familia y servicios de soporte (activos fijos productivos y no productivos, según generen ingresos o no).
- Gestión de asuntos legales y fiscales.
- Obligaciones legales y fiscales de los miembros de la familia.
- Gastos familiares (salud, educación, viajes, inmuebles, seguros, vehículos, etc.)

# Beneficios del Family Office

- El Family Office permitirá a la familia ver más allá de la gestión empresarial.
- Generará una nueva forma de administrar el patrimonio que le ha dejado sus actividades empresariales.

“Se convertirá en una Familia Empresaria en donde los lazos familiares y los empresariales se unen para brindar un mejor mañana a todas las generaciones por venir”

# Family Office

## Servicios



### **Administración y finanzas**

- Administración y distribución de los recursos económicos de la Familia en reinversión, fondos comunes, fondos específicos y reparto a los miembros de la Familia
- Construcción del portafolio de inversión
- Generación y mantenimiento de la contabilidad e información financiera
- Administración del capital humano y nómina (personal del Family Office y de servicios generales para la Familia)
- Gestión de asuntos legales y fiscales
- Gestión de seguros y fianzas



### **Servicios generales**

- Gestión de sistemas y medios de seguridad privada para los miembros de la Familia (prevención de actos delictivos contra la Familia)
- Gestión de propiedades de la Familia y servicios de soporte (activos fijos productivos y no productivos, según generen ingresos o no)
- Gestión de telecomunicaciones personales para los miembros de la Familia
- Planeación y logística de viajes de los miembros de la Familia



### **Desarrollo integral**

- Gestión de servicios de educación y acceso a la cultura para los miembros de la Familia
- Gestión de actividades para garantizar la protección y el bienestar de los miembros de la Familia
  - Protección integral en todos los ambientes en donde se desenvuelvan los miembros de la Familia
  - Salud y bienestar física y mental

# Metodología

# Family Office

## Pasos a seguir



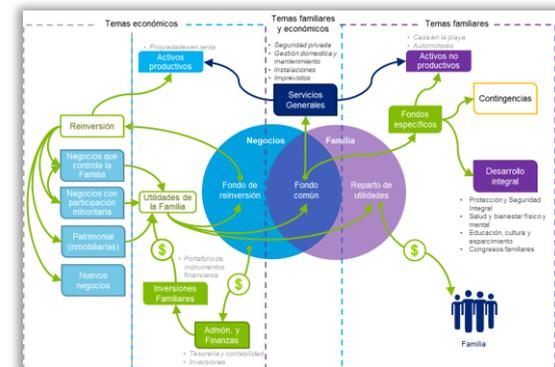
# Family Office

## Funcionamiento

El Family Office dentro de su alcance, se ocupará principalmente del control patrimonial y los activos ya existentes de la Familia, así como la óptima gestión de las utilidades provenientes de sus negocios para los siguientes asuntos:

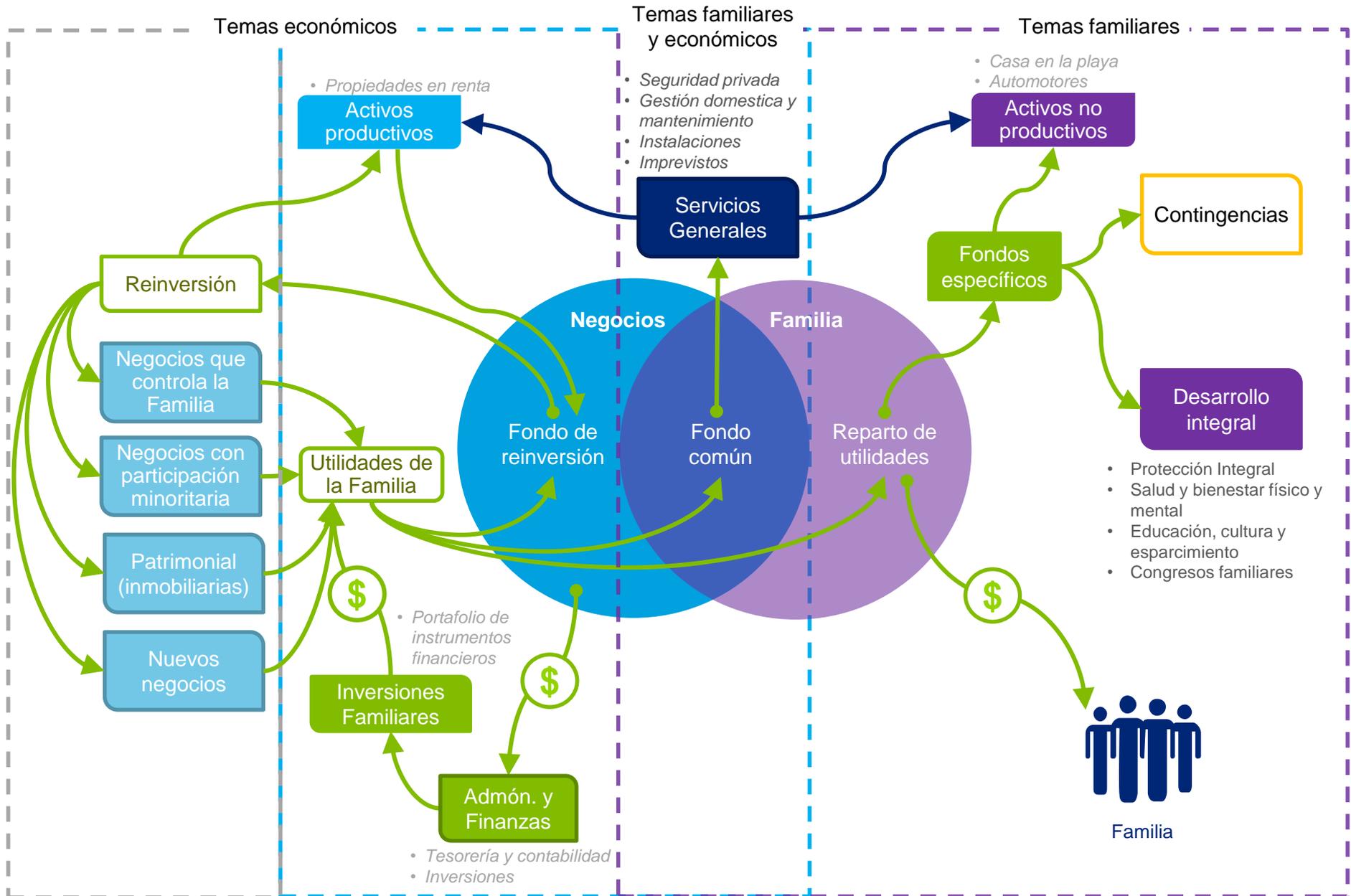
- **Asuntos meramente económicos**, incluyendo la **re inversión** de dichas utilidades en los negocios en marcha de la Familia, la creación de nuevos negocios, la adquisición de activos productivos (e.g. propiedades para rentar) y la inversión en tesorería incluyendo fondos de inversión e instrumentos financieros diversos.
- **Asuntos económicos de la familia** a partir de la administración de un fondo común para la gestión de **servicios generales para la Familia** incluyendo de manera enunciativa más no limitativa, la gestión doméstica, mantenimiento de los activos productivos y no productivos, seguridad personal para la prevención de actos delictivos, telecomunicaciones y los otros servicios que defina la Familia.
- **Asuntos meramente familiares** a partir del **reparto de utilidades o recursos económicos a los miembros** de la Familia **para satisfacer sus propias necesidades** y/o la **creación de fondos específicos** utilizados para la adquisición de activos no productivos para el uso y goce de los miembros de la Familia (e.g. casa en la playa), así como **el desarrollo integral de la Familia y sus miembros**, incluyendo su salud física y mental, protección integral (e.g. protección civil), así como su educación, acceso a la cultura y esparcimiento y **fondos para posibles contingencias familiares**.

El gráfico de la siguiente diapositiva ilustra la relación entre los negocios de la Familia, y los asuntos anteriores, así como los flujos de recursos financieros destinados para cada propósito.



# Family Office

## Funcionamiento



# Propuesta de solución y apoyo

# Family Office

## Entregables

Se recomienda contar con los siguientes documentos para el correcto desarrollo del Family Office



**Manual de  
Organización del  
Family Office**



**Catálogo de  
activos Familiares  
y sus facultades  
de uso**



**Lineamientos de  
comunicación del  
Family Office**

# Family Office



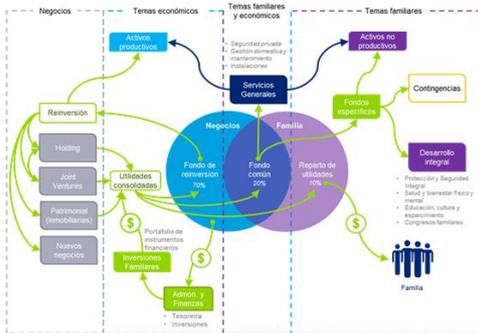
## Manual de Organización del Family Office

- Objeto del Family Office
- Alcance del Family Office
- Funciones específicas
- El Family Office en las estructuras familiares y del negocio
- Estructura Funcional
  - Organigrama del Family Office
- Funciones Específicas por Área Funcional:
  - Dirección General
  - Direcciones relevantes
- Descriptivos de puestos
- Perfiles de puestos
- Lineamientos de para la operación de las funciones más relevantes del Family Office

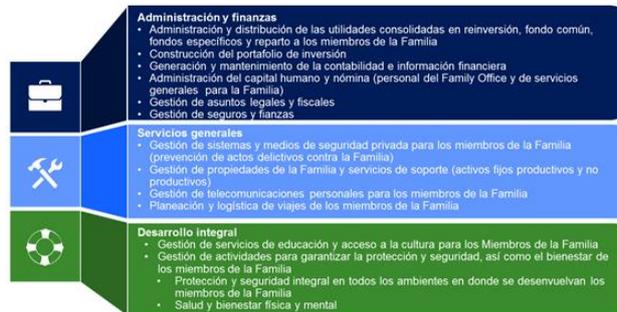


## Lineamientos de Inversión del Family Office

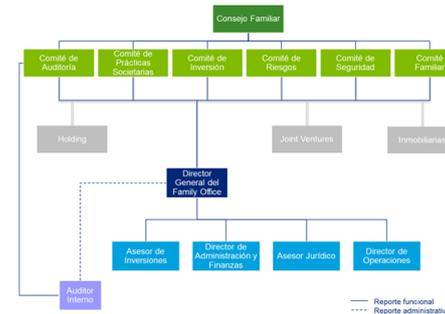
- Políticas generales para la ejecución de inversiones en capital y tesorería con base en:
- Análisis de pre factibilidad y factibilidad
  - Criterios de riesgo y tolerancia
  - Limites de riesgo
  - Expectativas de retorno e inversión



Alcance del Family Office



Funciones específicas



Estructura

Perfil del puesto: Director de Operaciones		
Fecha de elaboración de formato:	Fecha de aprobación:	Código:
		Revisión:
<b>1. Perfil del puesto</b>		
<b>1.1 Requerimientos Mínimos:</b>		
Edad	> 22 años en adelante	
Presentación	Excelente presencia	
Complementarios	Experiencia en materia de seguridad	
<b>1.2 Escolaridad o nivel educativo:</b>		
Licenciatura	Desable carrera en ingeniería industrial, civil y afín	
Postgrados	Desable maestría complementaria en ingeniería o económico.	
Cursos y/o diplomados	Desable: Protección y seguridad personal (prevención de actos delictivos y reacción)	
Otra formación	Salud y Higiene	
	Desable: formación o nacional médico, paramédico, bombero, militar o fuerzas de seguridad pública o privadas	
<b>1.3 Conocimientos:</b>		
Indispensables	Administración de mutaciones (if active Management) incluyendo de nueva emulación, más no limitativa mutaciones de acceso al público, privadas, maquinaria y equipo; Hojlar y revisiones generales	
	Planeación nuevas tendencias en materia de Protección Civil	
	Planeación Estratégica y Logística	
	Sistemas de Planeación e Incentivos	
	Sistemas de Seguridad Privada (prevención contra actos delictivos)	
	Salud y Riesgo	
Desables	Gestión de Seguros y Fianzas	
	Medicina	

Perfil de Puesto

# Family Office

## Entregables



### Catálogo de activos Familiares y sus facultades de uso

El catálogo de activos familiares es el documento que integra las descripciones detalladas de todos los activos, que sean propiedad de la Familia y se encuentren suscritos a la administración del Family Office, e incluye:

- El inventario de activos
- La ficha técnica de activos
  - Información sobre la propiedad
  - Política de préstamo
  - Política de uso
  - Sanciones por incumplimiento
  - Tablas de facultades
    - Define las facultades de decisión sobre los activos, así como de su uso y goce
- De operación del activo
- Documentos relacionados



### Manual de uso del Catálogo de activos Familiares

Manual explicativo sobre el uso y llenado de la ficha técnica de activos de la Familia en donde se definen los tipos de activos, descripción de los bienes, políticas de uso, restricciones, sanciones y facultamiento.

Family Office						
Formato para inventario de activos						
Activos productivos	Activo	Naturaleza del activo (empresa o familia)	Responsable de su salvaguarda	Estado (disponible en uso)	Nombre y posición de quien está haciendo uso del activo	Fecha de utilización
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

Con aquellos bienes muebles e inmuebles propiedad de la Familia o alguno de sus miembros que están suscritos a la administración del Family Office y que a su vez generan ingresos financieros netos a la Familia a través de su aprovechamiento.

Family Office						
Formato para inventario de activos						
Activos no productivos	Activo	Naturaleza del activo (empresa o familia)	Responsable de su salvaguarda	Estado (disponible en uso)	Nombre y posición de quien está haciendo uso del activo	Fecha de utilización
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

Con aquellos bienes muebles e inmuebles propiedad de la Familia o alguno de sus miembros que están suscritos a la administración del Family Office y que no generan ingresos financieros, sin embargo son destinados al uso y goce de los miembros de la Familia.



### Ficha técnica de activos

5. TABLA DE FACULTADES		
Facultad	Miembros facultados	Regla
Autorización sobre la venta del activo	Consejo Familiar	Se requerirá autorización de la mayoría de los miembros del Consejo Familiar.
Autorización sobre el uso y goce	Otorgada por la primera y segunda generación con base en las políticas de facultades. La administración será llevada a cabo por el Director de Operaciones del Family Office.	Podrán otorgar autorización sobre el uso y goce del activo los miembros de la primera y segunda generación mediante el Director de Operaciones del Family Office y siempre estará sujeto a disponibilidad.

### Tablas de facultades de activos

# Family Office

## Formato para inventario de activos productivos/no productivos

### Activos productivos

Son aquellos bienes muebles e inmuebles propiedad de la Familia o alguno de sus miembros que están suscritos a la administración del Family Office y que a su vez generan ingresos financieros netos a la Familia a través de su aprovechamiento.

### Activos no productivos

Son aquellos bienes muebles e inmuebles propiedad de la Familia o alguno de sus miembros que están suscritos a la administración del Family Office y que no generan ingresos financieros, sin embargo son destinados al uso y goce de los miembros de la Familia.

Código de Activo	Activo	Naturaleza del activo		Estado (disponible / en uso)	Nombre y posición de quién está haciendo uso del activo	Periodo de utilización
		Productivo / no productivo	Mueble / inmueble			
AP-001	Terreno	Productivo	Inmueble	En uso	Renta	16-04-2010 a 15-04-2015
AP-002	Oficinas	Productivo	Inmueble	Disponible	N/A	N/A
ANP-001	Yate	No productivo	Mueble	Disponible	N/A	N/A
ANP-002	Avión	No productivo	Mueble	Disponible	N/A	N/A
ANP-003	Coche	No productivo	Mueble	En uso	Presidenta Fundadora	04-01-2015 a 03-06-2015

**Ejemplo ilustrativo**

# Family Office

## Ficha Técnica con Política de Uso

1. INFORMACIÓN SOBRE LA PROPIEDAD					
	TIPO DE BIEN		TIPO DE ACTIVO		
	<input checked="" type="checkbox"/> Mueble <input type="checkbox"/> Inmueble		<input type="checkbox"/> Activo productivo <input checked="" type="checkbox"/> Activo no productivo		
	NOMBRE DEL ACTIVO				
	M/Y Eclipse				
	NO. DE ACTIVO				
GP-Y001					
ESPECIFICACIONES					
AÑO	2010	LONGITUD	162.50 m		
MARCA	Blohm + Voss	PASAJEROS	70		
MANGA	22.00 m	CABINAS	18		
CALADO	5.9 m	VELOCIDAD	25.00 nudos		
DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL NECESARIO					
Capitán, Ingeniero en Jefe, Primer Oficial, Oficial, Contramaestre, Chef, 2 marineros, 3 sobrecargos.					
2. POLÍTICA DE PRÉSTAMO		3. POLÍTICAS DE USO		4. SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO	
5. TABLA DE FACULTADES					
Facultad		Miembros facultados		Regla	
Autorización sobre la venta del activo					
Autorización sobre el uso y goce					
6. DE OPERACIÓN DEL ACTIVO					
7. DOCUMENTOS RELACIONADOS					

EJEMPLO ILUSTRATIVO

# Family Office

## Entregables



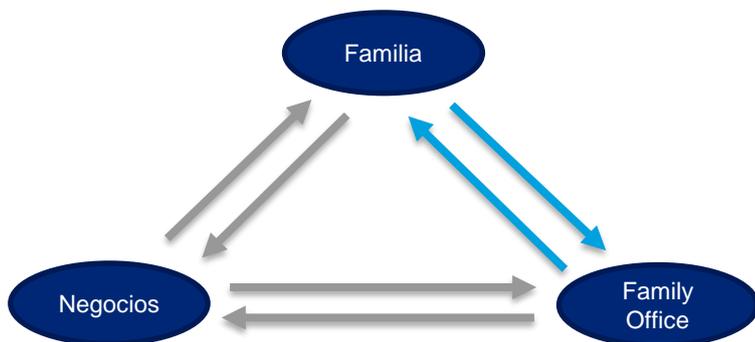
### Lineamientos de comunicación del Family Office

La comunicación debe ser una plataforma óptima y eficaz que permita transmitir los deseos de la Familia hacia el Family Office.

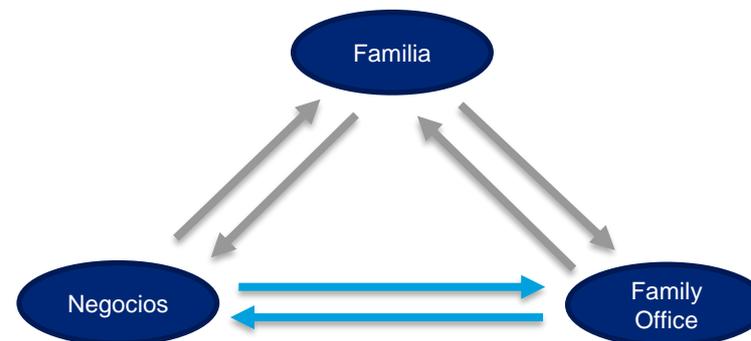
La mejor forma de lograr que el Family Office tenga buenos resultados, es a través de la gestión por separado de las necesidades de la Familia y la empresa.

Un Manual de Comunicación permite a la Familia tener una comunicación óptima con el Family Office, la Familia y las empresas de la Familia para así alinear los objetivos y la forma de trabajo a fin de satisfacer las necesidades de la Familia.

- Introducción
- Canales formales de comunicación
- Mecanismos formales de comunicación
- Lineamientos de comunicación entre el Family Office y la Familia
  - Órganos de gobierno Familiar
- Lineamientos de comunicación entre el Family Office y los negocios de la Familia
  - Órganos de gobierno corporativo



Lineamientos de comunicación entre el Family Office y la Familia



Lineamientos de comunicación entre el Family Office y con las empresas

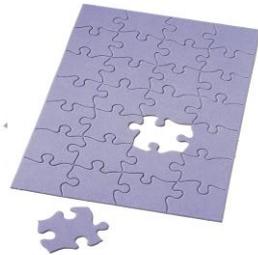
# Family Office

En caso de contar con Gobierno Corporativo

En caso de contar con Gobierno Corporativo adicionalmente se recomienda contar con los siguientes documentos para el correcto desarrollo del Family Office



**Protocolo Familiar**



**Reglas de operación  
de los órganos de  
gobierno**



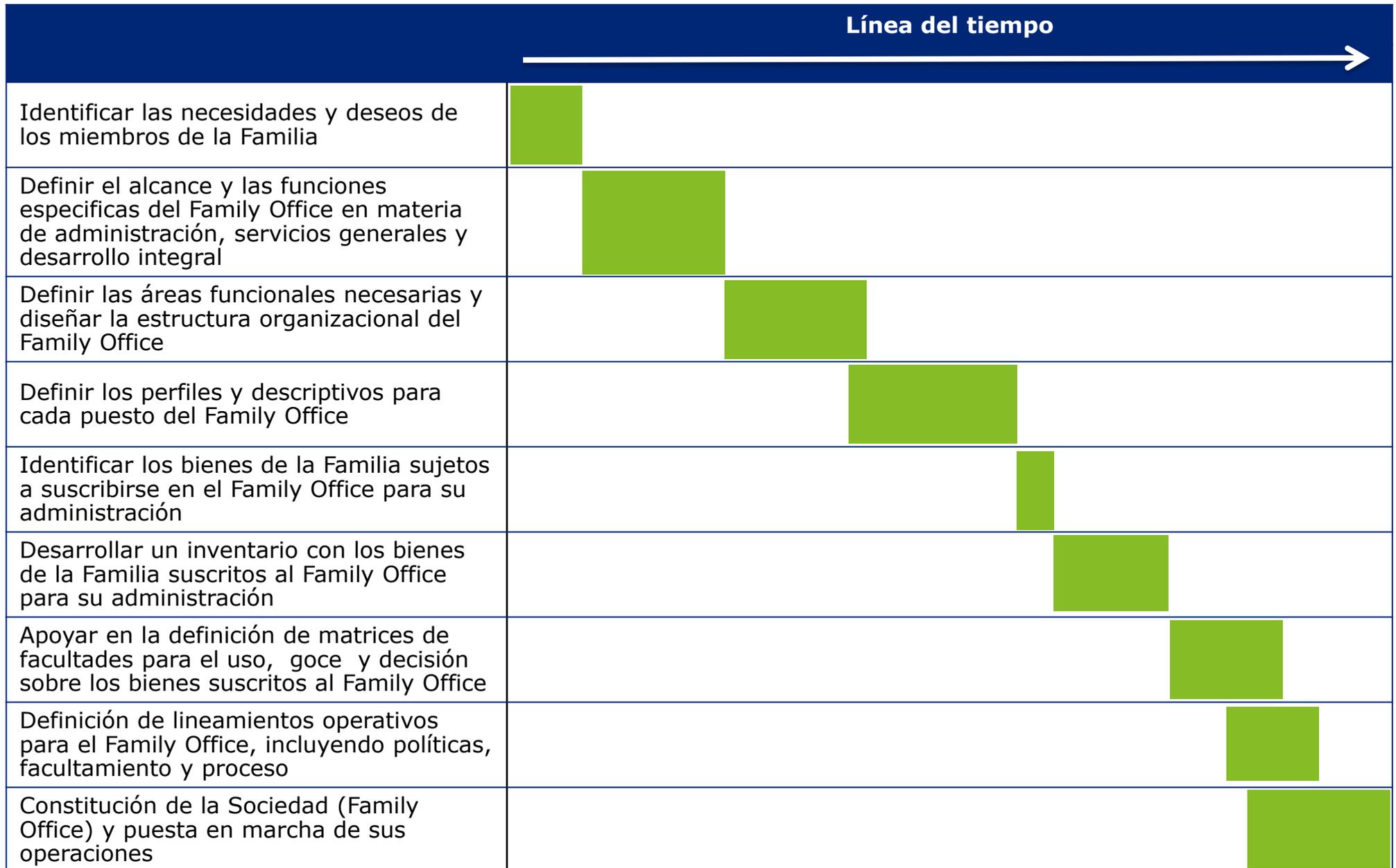
**Manual de la  
Secretaria  
Corporativa**



**Manual de  
Comunicación**

# Family Office

## Ruta crítica para la implementación del Family Office





Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y a sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro puede verse en el sitio web [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión de riesgos, impuestos, legal, y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Deloitte presta sus servicios a cuatro de cada cinco de las empresas listadas en el ranking Fortune Global 500®, a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países, brindando sus capacidades de clase mundial y servicios de alta calidad a clientes, suministrando el conocimiento necesario para que los mismos puedan hacer frente a sus más complejos retos de negocios. Para conocer más acerca de cómo los más de 263.900 profesionales generan un impacto que trasciende, conéctese con nosotros a través de Facebook, LinkedIn o Twitter.

Esta comunicación contiene únicamente información general, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte") están, por medio de la presente comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Previo a la toma de cualquier decisión o ejecución de acciones que puedan afectar sus finanzas o negocios, usted deberá consultar un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, se hace responsable por pérdidas que pueda sufrir cualquier persona que tome como base el contenido de esta comunicación.