



LA RIQUEZA QUE SE PIENSA

Por **GADEA DE LA VIUDA**, socia de **ABANTE** y presidenta de la **FUNDACIÓN ABANTE**

En el mundo empresarial nadie cuestiona la necesidad de una estrategia clara, una estructura de gobierno bien definida y una cultura compartida. Sin embargo, cuando se trata del patrimonio familiar, todavía existen familias que siguen operando sin una dirección común, sin una visión de largo plazo y sin los mecanismos necesarios para tomar decisiones con coherencia respecto al legado que han construido.

En este contexto, el crecimiento de los single family offices (SFO) está transformando la manera en que las familias empresarias piensan, estructuran y gestionan su patrimonio. Según Deloitte Private, en 2019 existían unos 6.130 SFO; hoy son más de 8.000 y se espera que superen los 10.700 en 2030. Aun así, estas estructuras siguen siendo profundamente privadas, con escasa información pública sobre su funcionamiento, sus dilemas o sus estrategias. Esta opacidad dificulta la profesionalización del sector y limita el aprendizaje compartido.

Desde la Fundación Abante, junto con el IE Center for Families in Business, decidimos impulsar un estudio basado en conversaciones profundas con algunas de las familias y gestores de SFO más relevantes de España. Gracias a su generosidad, hemos podido conocer cómo algunas se organizan, qué decisiones en-

frentan y qué aprendizajes pueden inspirar a otras familias.

Una de las frases que más nos marcó a lo largo de la investigación fue: “Si has visto un family office, solo has visto un family office”. La singularidad es la norma. Lo importante no es copiar estructuras, sino comprender el mapa de decisiones que cada familia traza según su historia, sus valores y sus objetivos. Y, sobre todo, tener claro el porqué. Porque si no hay propósito, todo es forma. Y en el patrimonio, como en la vida, la forma sin fondo se vacía rápido.

Dilemas sin receta

El estudio revela dilemas que no se resuelven con manuales: ¿preservar o crecer? ¿Apostar por la unidad o dejar espacio para la autonomía? ¿Mantener el control familiar o abrirse a la profesio-

nalización? ¿Buscar privacidad o asumir visibilidad?

Una buena gobernanza no se improvisa. Hay que construirla con reglas claras, mecanismos profesionales y estructuras capaces de sostener conversaciones difíciles sin romper los lazos. Porque un patrimonio compartido sin una cultura compartida es una grieta latente en la estructura familiar. Lo que distingue a las familias que avanzan no es la ausencia de dilemas, sino su capacidad para hablar de ellos, para sentarse, escucharse y acordar lo esencial.

Gestionar un SFO no es una cuestión meramente técnica. Es una práctica continua de negociación entre generaciones, visiones y sensibilidades. Es también una gestión del tiempo: del que pasó, del que queda, del que vendrá. Por eso no basta con montar una estructura sofisticada.

La singularidad es la norma en los FO; lo importante no es copiar estructuras, sino comprender el mapa de decisiones que cada familia traza según su historia, sus valores y sus objetivos, y tener claro el porqué

Hay que dotarla de alma. Y eso exige algo que en finanzas escasea: lentitud, escucha, reflexión.

Uno de los hallazgos más reveladores del estudio fue la dificultad que muchas familias tienen para hablar abiertamente del dinero. No del dinero como recurso, sino como símbolo, como emoción, como expectativa. En el silencio se acumulan malentendidos, y en los malentendidos, tensiones que afectan la toma de decisiones.

A esto se suman los retos habituales: atraer talento externo con sentido de misión, mitigar sesgos de inversión, profesionalizar sin vaciar de valores. Pero quizás el más exigente de todos sea integrar a las nuevas generaciones, no como espectadores, sino como protagonistas; no como herederos, sino como responsables.

La riqueza que se comparte

Más allá de los datos, las estructuras y los dilemas concretos, hay una motivación más profunda que dio origen a este estudio: la necesidad de repensar qué entendemos por riqueza.

Desde la Fundación Abante, creemos que la riqueza, bien entendida, no es solo un activo a preservar, sino una capacidad para transformar. Es un hecho social, relacional, que toma forma y sentido cuando se comparte, cuando se pone al servicio de un propósito común.



Gadea de la Viuda

Uno de los hallazgos más reveladores del estudio fue la dificultad que muchas familias tienen para hablar abiertamente del dinero, junto a retos habituales como la atracción de talento externo o la integración de las nuevas generaciones

Como señala Javier Hernández-Pacheco en su libro Elogio de la riqueza, “la familia es un espacio propio y natural para que la riqueza se proyecte”. Añade incluso que solo desde la perspectiva de fundar una familia se despierta en el ser humano el verdadero afán de riqueza.

Solo los hijos, dice, abren hacia el futuro un horizonte inmenso frente al cual tiene sentido el deseo de prosperar.

Esta visión de la riqueza como construcción activa —más que como herencia pasiva— es la que nos inspira a generar conocimiento, compartir experiencias y crear espacios de reflexión. Porque entendemos que el verdadero reto no está en preservar lo acumulado, sino en convertirlo en legado vivo: una narrativa que dé sentido al pasado y oriente las decisiones del presente y del futuro.

Nadie puede ser rico en soledad. El verdadero valor de la riqueza se revela cuando se expande, convirtiéndose en motor de progreso y en un legado que mejora no solo la vida de quienes la disfrutan, sino también la de aquellos con quienes se comparte.

Esa es, en última instancia, la razón de ser de un family office bien concebido: un espacio donde la riqueza se piensa, se cuida y se proyecta. ■

