

Diseño y gestión de Family Office

Los días 26 y 27 de mayo se celebrarán en Madrid dos jornadas organizadas por IIR España con el objetivo de estudiar el diseño y gestión de Family Office para superar la crisis financiera. Se analizarán las nuevas claves para registrar y estructurar fiscal y societariamente el Family Office en 2009. Los principales expertos nacionales en gestión de grandes fortunas ofrecerán sus reflexiones a los asistentes, y Cambio Financiero, "media partner" del encuentro quiere anticipar de varias opiniones con los lectores



Family Office: ¿moda o necesidad?

Emilio Andreu, Subdirector red de Asesores Financieros Independientes de Inversis Banco

A principios del siglo pasado, el medicamento más recomendado por los doctores en EEUU era, curiosamente, la Coca-Cola. Como no podía ser de otra manera, el regulador estadounidense no tardó en identificar que este conflicto de interés se resolvía separando las figuras de médico y farmacéutico.

Fue precisamente en ese primer cuarto de siglo y en EEUU donde surgen los primeros embriones de Family Office u Oficinas Familiares (en adelante, FO), encargadas de gestionar de forma independiente y evitando el conflicto de interés, el patrimonio financiero y empresarial de las familias más adineradas.

En un sentido más amplio y actualizado, podríamos definir los FO como una organización independiente formada por un equipo de profesionales cuyo

objetivo es organizar y gestionar de forma global todos aspectos legales, fiscales y financieros que afecten a los distintos miembros de la familia empresaria, de modo que todo su patrimonio esté adecuadamente protegido, controlado y supervisado.

Los servicios que prestan estos FO van a depender de las necesidades o el grado de implicación/delegación que el grupo familiar quiera dotar a este equipo de profesionales. El abanico de servicios nace de un estudio legal de la estructura óptima que debe mantenerse, pasando por la planificación sucesoria, la gestión y asesoramiento independiente de las inversiones financieras e inmobiliarias, llegando a tocar a temas tan precisos como la formación y supervisión académica de las futuras generaciones de hijos que se incorporarán a la empresa familiar.

Este tipo de organizaciones tiene un coste fijo de mantenimiento, por ello no todas las familias tienen voluntad o capacidad suficiente para soportarlo. A este respecto podemos encontrar Mono-FO (dan servicio a una sola familia) o Multi-FO (dan servicio a varias), este último más habitual porque el desglose de los costes fijos entre varias familias hace más viables los proyectos de estas características.

En los últimos tiempos, varios han sido los factores que han favorecido la proliferación de este tipo de despachos:

- En primer lugar, legales. La adaptación de la MIFID, directiva comunitaria que entre otros objetivos busca “profesionalizar” el sector de asesoramiento, ha animado a muchos banqueros privados a incorporarse a esta nueva profesión, y vincularla al servicio de una o varias familias con las ya mantenía relación comercial y grado suficiente de confianza para plantearse.

- Por otra parte, destaca la respuesta ofrecida por las Bancas Privadas tradicionales, que en unos momentos de mercado tan complicados como los que sufrimos no han sabido estar a la altura o dar contundente respuesta a los grandes patrimonios, protegiéndolos o no asumiendo excesivos apalancamientos financie-

ros. Estos grandes patrimonios, vinculados a empresarios/emprendedores, han optado por montarse su propia estructura y supervisarla como si una de sus empresas se tratase.

- Finalmente, la situación laboral en el mercado de Banca. La desaparición/cierre de algunas Bancas Privadas extranjeras o la eliminación de los departamentos de Banca especializada en entidades de tamaño medio por falta de sostenibilidad, ha puesto en mercado gran número de profesionales, que sin planificarlo se encuentra con la oportunidad de poder desarrollar su proyecto de asesoramiento independiente. Al fin y al cabo el cliente (lo más complicado de conseguir) ya lo tenían.

La oportunidad está detectada, y son muchas las entidades financieras que se han lanzado al mercado en los últimos años, y ahora con mayor sentido, a buscar la fórmula para poder canalizar hacia su entidad tan apetitoso bocado.

En cualquier caso, vayan familiarizándose con el término, porque no me cabe la menor duda que los próximos años las FO van a multiplicarse y, por tanto, a facilitarse el acceso a los mismos. ■



¿Vendemos productos o asesoramos al cliente?

Borja Durán, [Consejero Delegado de Family Office Solutions](#)

Tradicionalmente y aún hoy en día en la práctica totalidad de los casos, el cliente ha delegado la toma de decisiones en materia de inversión a las instituciones financieras en las cuáles tiene depositado su dinero. Si bien no siempre se reconoce abiertamente, podemos decir que en este escenario el asesoramiento se ha centrado en la recomendación del producto en el que invertir, más que en otro tipo de decisiones de igual o mayor importancia a la hora de asesorar conve-

nientemente a un inversor, como pueden ser la definición de los objetivos patrimoniales, la identificación de los riesgos, el diseño de una política de inversión de largo plazo o la correcta distribución de activos, por ejemplo. Es lo que podríamos denominar asesoramiento centrado en el producto (“Product-Driven”).

Sin embargo, este tipo de asesoramiento tiene serios inconvenientes para los clientes, derivados de los diversos conflictos de interés que genera en

la práctica, como se ha podido comprobar en los últimos meses. Es habitual, especialmente en el caso de los bancos, que sea la misma institución que presta asesoramiento la que origine y comercialice el producto que recomienda posteriormente a sus clientes. Así, el cliente acaba teniendo una colección de productos de “temporada” que no suelen adecuarse ni a su perfil o necesidades.

Y siendo esto así y dado que los bancos son empresas con ánimo de lucro y se deben en última instancia a sus accionistas, a los que deben ofrecer los mayores beneficios posibles, el conflicto está servido: a la hora de asesorar a un cliente sobre qué producto contratar, que le debo recomendar: ¿el producto que es más rentable para el banco (y que por tanto genera mayor beneficio a sus accionistas) o los mejores del mercado o los que más le conviene a cada cliente en cada caso?

Teniendo en cuenta lo anterior y además el hecho de que una buena parte de la retribución del asesor -y la de sus jefes- está ligada a la venta de determinados productos, no es de extrañar que los productos que ofrecen los bancos a sus clientes suelen ser mayoritariamente los propios y los que mayores márgenes les reportan. Es una dinámica lógica. No hacen nada malo, simplemente son coherentes y leales empleados de la empresa a la que se deben.

Ese conflicto dificulta el que las entidades financieras sean completamente independientes en el asesoramiento y transparentes en lo referente a los costes reales de los servicios que prestan, a menudo elevados y no tan evidentes a los ojos de los inversores.

Quizá por todo lo anterior, siguiendo ya una larga tradición en el mundo anglosajón, que les ha servido para pasar su riqueza de generación en generación desde hace siglos, cada día más está surgiendo el segundo modelo de asesoramiento, el centrado en el cliente o “Client-Driven”. Este tipo de servicio es ofrecido por firmas de asesoramiento independiente, como son las consultoras especializadas de servicios patrimoniales o las conocidas bajo el término –hoy algo desvirtuado en España– de Family Offices.

Este modelo tiene que centrarse en proveer del mejor y más completo asesoramiento posible a los intereses de cada inversor sin tener en cuenta dón-

de residan esas mejores alternativas de inversión en el mercado. Pero además, cada día con más frecuencia, debe ir más allá del mero ámbito de dónde invertir y apoyar al cliente en todo el proceso filosófico de la toma de decisiones necesario para alinear los intereses de la familia, la empresa y el patrimonio, acompañándole paso a paso en la ejecución y supervisión del mismo a las generaciones futuras.

En mi opinión, si estamos hablando realmente de una consultora especializada o de un Multi Family Office, dos son -y deben ser- las características inherentes a este modelo: independencia y transparencia.

La independencia sólo se cumple cuando se dan a su vez dos condiciones necesarias: ausencia de producto propio y cobrar solo del cliente. Y la independencia facilita enormemente la transparencia con el cliente que se debe manifestar fundamentalmente en otras dos dimensiones: la primera, informar de los honorarios totales cobrados por todos los conceptos y de cualquier fuente; la segunda, informar de los procesos utilizados en el asesoramiento, de los resultados de la cartera, aplicando criterios prudentes y esforzándose por asegurar que la información sea justa, precisa y completa.

La buena noticia para el inversor es que estos dos modelos, aunque lo parezcan, no son incompatibles. En todo caso, puestos a elegir, si bien un cliente puede vivir perfectamente sin contratar los servicios de una empresa de asesoramiento independiente, no puede vivir sin tener su dinero en algún banco o gestora.

No hay duda que las grandes instituciones de banca privada tienen recursos, medios, procesos y tecnología para ofrecer servicios de gestión patrimonial. Además, qué duda cabe, ofrecen en muchas ocasiones los imprescindibles servicios de financiación a los clientes.

Por tanto, a la vista de lo anterior, la decisión a la que todo inversor se enfrenta no es tanto la de elegir entre un asesor de producto o un asesor centrado en el cliente (entre un banco o un Family Office), sino más bien a la de cómo compatibilizar y coordinar la labor de esas dos figuras, centrándose en las fortalezas y ventajas de cada una de ellas. Y esta puede ser perfectamente la primera ayuda que un asesor independiente puede prestar a sus clientes. ■



Soluciones de éxito en gestión patrimonial

María Pablos Contreras, Directora Desarrollo de Negocio de TechRules

El proceso de establecimiento de un Family Office pasa por diferentes fases. Tras el análisis de la situación de partida, la definición de la estructura objetivo y la selección del tipo de oficina (unifamiliar, multifamiliar o servicios de entidad bancaria), se pasa a la definición de objetivos y plan de negocio, donde no sólo se estudia detalladamente el patrimonio a gestionar, sino que se define un objetivo de distribución de activos que será revisado dinámicamente en función de la evolución de los mercados o los cambios en las necesidades familiares.

Una vez definidos los objetivos hay que pasar a la acción: ejecutar la distribución de activos y realizar el seguimiento y control de las inversiones y la revisión dinámica del modelo cuando sea preciso.

La decisión sobre la asignación y proporciones de clases de activos que se utilizarán en la construcción de la cartera del cliente es una decisión fundamental, la más importante, en el proceso de inversión que debe ser fruto de la adecuación de la relación rentabilidad-riesgo al cliente. Pero para una mejor toma de decisiones es vital disponer de información precisa, actualizada e integrada. Cálculos de rentabilidad (siguiendo el estándar GIPS), de riesgo absoluto y relativo, análisis de correlaciones, distribución de la cartera y origen de beneficios y pérdidas, comparación con benchmarks (índice, cartera modelo...), son cruciales para construir una cartera diversificada adecuada al nivel de riesgo y expectativas de rentabilidad deseadas por el cliente. Además, disponer de herramientas de simulación y optimización no sólo facilitan la labor del gestor sino que ayudan a que ésta sea verdaderamente diferencial.

Y todo esto no sólo en el momento de la construcción de la cartera, sino para su seguimiento permanente, una de las fases del proceso de asesoramiento de mayor valor añadido para el cliente. Es pre-

ciso poder valorar los resultados alcanzados comparados con los índices de referencia fijados para cada clase de activos (benchmarking), revisar de modo dinámico la estrategia y táctica adoptadas, siguiendo las tendencias y movimientos de los mercados, e implementar los cambios o ajustes consecuentes.

Por último, uno de los servicios más valorados por las familias empresarias es la información que se les proporciona sobre la evolución y el estado de su patrimonio. Un buen reporting ofrece la oportunidad de afianzar la relación con sus clientes, favoreciendo una comunicación continua. Ahora bien, el proceso de creación de informes debe ser automático, dejando atrás la generación manual no escalable, sujeta a errores y que en ocasiones impide informar con la frecuencia deseada; y, además, debe ser flexible para adaptarse al nivel de detalle requerido por cada cliente.

Por todo ello, la tecnología es un aliado indispensable para dar solución a estas necesidades de los Family Offices pues pone a su disposición herramientas fiables, precisas y veloces, necesarias para estructurar el asesoramiento y diferenciar la gestión, controlar el comportamiento de las carteras e informar al cliente de modo claro, preciso y completo. Para ayudar, en definitiva, a optimizar la relación con el cliente fruto de una gestión más que eficaz. ■

Fundada con el objetivo de combinar una larga experiencia financiera con el desarrollo de las nuevas tecnologías, TechRules se ha convertido en el proveedor de referencia en consultoría y tecnología para la industrialización del proceso de asesoramiento financiero. Entre sus clientes se cuentan Bancas Privadas, Bancas Personales, áreas de Gestión de Patrimonios y Gestión de Activos, Bancas Online, Redes Agenciales y Family Offices.