



Family Offices

como proyecto empresarial.

📅 30 de octubre, de 12.00h a 13.30h

📍 Institut Català de Finances (Gran Via de les Corts Catalanes, 635 Barcelona)

- **Introducción:**
Gonzalo Aguirre (AltamarCAM)
- **Panel:**
Santiago Reyna (Atalaya)
Nely Mayoral (Andbank)
Marco Pineda (Mirai)
Xavier Navas (Reig Patrimonia)
Moderador: José Zudaire (SpainCap)
- **Cierre:**
Carlos Mas (Strategy with Purpose)
- **Cóctel de networking**

Conclusiones del evento

1. Family Offices: un *player* muy dinámico y en evolución
2. Creación del FO: por qué y cómo
3. Claves de gobernanza
4. El 'nuevo' ecosistema de los FOs
5. El capital privado y los FOs: acercamiento y oportunidades

1. El family office: un player muy dinámico y en evolución

El FO está ganando tamaño y relevancia

- Según datos compartidos en el evento, hay unos **20.000 FOs** en el mundo de los que una gran mayoría se ha creado en la última década. Es decir que estamos asistiendo a un gran crecimiento que se está asentando como **cambio estructural**.
- Los FOs se están convirtiendo en un *player* clave de gestión patrimonial e inversión y se están cristalizando grandes **hubs mundiales** de FOs y su ecosistema, más allá de EE.UU., como Singapur, Dubai, Zurich y Londres
- La entrada masiva de **Next Gen**, debida a la pirámide generacional en la UE y en EE. UU., ha impulsado enormemente el desarrollo de **FOs como proyecto empresarial** de la nueva generación, dando vuelo además a las prioridades de las nuevas generaciones: impacto, sostenibilidad, innovación, tecnología y sectores de futuro, con una fuerte base de educación financiera y sensibilidad por la filantropía.
- Hoy en día se observa una **enorme disparidad** entre FOs en cuanto a estructura, gobernanza y profesionalización, en parte debido a su distinta madurez y en parte a las propias peculiaridades de cada familia / empresario fundador del FO.
- Aunque haya cada vez más estudios sobre los FOs, todavía falta progresar en este ámbito para que exista una base más amplia de **estudios comparativos y buenas prácticas**. De ahí la relevancia de iniciativas como este evento organizado por SpainCap.

2. Creación del FO: por qué y cómo

Tres palabras clave: diversificación, rentabilidad, buen gobierno

- El propósito fundamental de una familia al crear un FO profesional es **gestionar el patrimonio** con el mismo **rigor y profesionalidad** con la que gestionó o está gestionando el negocio, apalancándose además en las lecciones aprendidas.
- Así mismo la principal misión del FO es responder a las **expectativas de la familia**, siendo este el reto principal de sus gestores, por encima de rentabilidad y gestión de costes.
- En este sentido, la clave reside en crearlo y desarrollarlo como se haría con una empresa: desde la definición consensuada en la familia acerca de su **propósito** (¿para qué lo queremos?), con una **planificación** formalizada y alineada, una **gestión profesional**, una **gobernanza reglada y disciplinada**, etc.
- El principal riesgo reside en **no (querer) percibir la diferencia** y asumir que el patrimonio se puede gestionar con las mismas capacidades, experiencias y personas que el negocio, empezando por los propios miembros de la familia.

- ¿Para qué crear un FO? Entre los objetivos principales encontramos:
 - **Preservar el capital**
 - Asegurar una **rentabilidad** sostenible
 - Contribuir o incluso generar **cohesión y legado familiar**
 - Impulsar la **dinámica emprendedora** de las siguientes generaciones no involucradas en la gestión del negocio principal.
- Algunas claves de éxito:
 - **Separar negocio original (y su gestión) de la gestión del patrimonio**, siendo a menudo el primer paso segregarla del ámbito de actuación del CFO del negocio.
 - **Separar propiedad y gestión**. El FO es una gran oportunidad para dotar a la Next Gen de un proyecto empresarial, pero, excepto casos claros de talento sobresaliente, más desde la gobernanza que desde la propia gestión operativa.
- El **propósito y la identidad de la familia** deben ser la guía maestra para el diseño y la gestión del FO, y por lo tanto cada FO tendrá su propia vocación que irá moldeando a lo largo del tiempo.
- Durante el evento, los representantes de dos FOs compartieron su **historia y experiencia**, en concreto, respecto a su filosofía:
 - En el caso de **Mirai**, una vocación claramente industrial, que busca crear un consorcio diversificado, 'encargando' al FO el desarrollo de inversiones industriales directas, con control total sobre las participadas e involucración en su gestión, impulsado por el compromiso con su tierra y la calidad del tejido industrial local de su fundador y líder.
 - En el caso de **Reig Patrimonia**, FO de una familia centenaria, con prioridad en preservar e incrementar el patrimonio familiar y su buen nombre a largo plazo con una filosofía de *stewardship* para las próximas generaciones. Su patrimonio está altamente diversificado en distintos tipos de activos, incluyendo sus negocios originarios.
- Algunos temas determinan la naturaleza del FO desde su génesis:
 - Si proviene de una **familia empresaria** con negocios de **larga trayectoria** o de un **emprendedor** de éxito.
 - Si nace por un evento clave de liquidez, es decir venta total o relevante del **negocio familiar**, o si habrá de convivir con el.
 - El **perímetro familiar** que engloba y si el FO sirve a sus miembros como comunidad o como individuos. Es el momento de pensar en la disyuntiva 'poda del árbol' y consenso vs. mantener el patrimonio unido para generar economías de escala y acceder a oportunidades más atractivas.
- Sólo una vez sentadas las bases, habrá que decidir acerca del **tamaño, las funciones, la organización y el staffing del FO**, incluyendo decisiones acerca de qué funciones se quieren internalizar y cuáles subcontratar.

- Numerosos estudios, así como lo expresado por los participantes en el evento, apuntan a que todavía hay mucho **recorrido de mejora** en la denominada '**profesionalización**' de los FO. Específicamente, destacan la atracción y retención de talento, la implantación de procesos y controles eficaces y eficientes, el uso de nuevas tecnologías y la gestión integral de riesgos, más allá de los financieros.

3. Claves de gobernanza

Rigor, disciplina y profesionalidad

- Cada familia es distinta, cada FO lo es en consecuencia también y, por ende, su estructura, organización, funciones y gobernanza.
- Sin embargo, hay algunas **buenas prácticas** respecto a roles y gobernanza que suelen aplicar, más allá de los órganos de gobierno que ya existan en la familia empresaria:
 - El **Consejo de Administración del FO**, debe definir la visión y el propósito del FO, así como las líneas maestras para definir la estrategia de inversión (apetito al riesgo, expectativas de liquidez, deseo de control, líneas rojas etc.). En función del tamaño y complejidad del FO establecerá las comisiones oportunas y contará con consejeros independientes.
 - El FO debería dotarse de un **Comité de inversiones**, compuesto por expertos y en el que puede estar representada la familia o no. El comité es el encargado de definir las políticas y estrategias de inversión, el *asset allocation* y el portfolio concreto. También es el responsable de realizar el seguimiento de la rentabilidad de las inversiones, así como de sus riesgos.
 - El **equipo profesional del FO** es el que ejecuta y gestiona la inversión, así como las demás funciones encargadas al FO y su propia gestión y administración, incluyendo la gestión de proveedores externos.
- **Los tiempos** son importantes: es crítico acordar las bases y el protocolo antes de diseñar y planificar la labor del FO y antes de que se presenten los problemas.
- Sentar bien las bases del FO y su buena gobernanza incluyen una buena dosis de **humildad**, siendo la **gestión de los egos** un problema habitual en el seno de la familia (y de los profesionales especializados). Es también el momento de repensar los distintos roles en el seno de la familia.
- Una buena gobernanza se basa en exigir y asegurar **transparencia** y un alto nivel de **disciplina** en el cumplimiento de la estrategia definida, las valoraciones de activos etc. tanto a los profesionales del FO como a los propios órganos de gobernanza y miembros de la familia.

4. El 'nuevo' ecosistema de los FOs

- El crecimiento y profesionalización de los FOs está siendo acompañado por el desarrollo de un nuevo ecosistema, entre los que los participantes en el evento destacaron:
 - **Plataformas de encuentro**, generación de conocimiento y *networking* entre los propio FOs, y entre FOs y otros actores relevantes, como es el caso de la propia SpainCap.
 - **Iniciativas colaborativas** entre familias empresarias y su FOs y entre FOs y capital privado.
 - Oferta específica de **formación** para miembros de familias, gestores de FOs y gestores patrimoniales.
 - **Talento** tanto financiero como de gestión especializado para el *staffing* de un FO, siendo hoy en día la atracción de talento uno de los grandes retos.
 - **Servicios de gestión patrimonial** enfocados específicamente a FOs, a menudo complementados por una oferta de servicios más amplia (diseño del FO, acompañamiento en la definición de estrategia y criterios de inversión etc.), como es el caso de AltamarCAM y Andbank.
 - Proveedores de **servicios y soluciones** para la gestión patrimonial, como Atalaya, que, habiendo nacido de un FO, ofrece hoy servicios a otros FOs y a sus gestores y asesores, así como una plataforma colaborativa para FOs.
 - **Expertos seniors** en acompañar familias y empresarios a la hora de definir, consensuar y hacer realidad su estrategia familiar, empresarial y patrimonial a largo plazo, como Strategy with Purpose.

5. El capital privado y los FOs; acercamiento y oportunidades

- Según estudio de PwC y City los FOs han evolucionado el **perfil de inversión** hacia los activos privados, siendo ahora la estructura media:
 - 70% de los FOs invierten ya en activos privados y sólo el 30% no lo hace
 - El 40% de la inversión es ya en activos alternativos, el 30% en variable, el 15% en fija y el 15% en otros
- El FO ha reconocido así las ventajas de los **activos privados** en cuanto a:
 - Diversificación
 - Descorrelación con otros destinos de inversión
 - Menor volatilidad
 - Mayor potencial de rentabilidad y acceso a activos/sectores no cotizados

...sin dejar de entender que proporcionan mayores retos de gestión y menor liquidez
- En este marco es natural el acercamiento entre FOs y PEs. El FO es una **fuentes de capital contra cíclico y paciente** para el PE, que, a su vez, es un **destino o partner**

de inversión afin para el FO, y cada vez más empleada en su diversificación patrimonial:

- invierte en **negocios tangibles**, asumiendo por lo general un elevado nivel de **control** sobre ellos,
 - al invertir con un horizonte temporal más largo, optimiza la **rentabilidad** esperando el momento de salida más atractivo, en línea con la visión a **largo plazo** de familias empresarias.
- Para aumentar y/o **mejorar la relación** de las familias empresarias y el capital privado, conviene que ambas partes **se conozcan** bien, huyendo de prejuicios, estereotipos y trivialidades.
 - Hay que **tender puentes**, los FOs buscando más **visibilidad** y abriéndose más en cuanto a sus objetivos y ejes de actuación y el PE aumentando su **foco en el cliente** (inversor) y su flexibilidad a la hora de responder a expectativas específicas.
 - A medida que aumenta tanto el número de FOs como el de PEs, cada uno tendrá el reto de marca mejor su **identidad y propuesta de valor** con el fin de **diferenciarse**.