



SINGLE Y MULTI FAMILY OFFICES

Reflexiones conceptuales

XAVIER MAYMÓ

CEO

Fimarge SFI, SA

Para muchas familias de elevado patrimonio global, los Single Family Office (en adelante SFO) juegan un rol esencial en sus estrategias de inversión y conservación del patrimonio.

De hecho, los SFO's gestionan económica y financieramente, tanto a nivel estratégico como táctico, el portafolio patrimonial de una familia, en su ámbito más extenso, y suelen proveer otros servicios adicionales de apoyo relacionados con el día a día familiar ("personal/family services"). En el ámbito europeo, el peso casi exclusivo recae en la primera de sus funciones –gestión del patrimonio global- mientras que en Estados Unidos es bastante habitual proveer también a la familia del resto de servicios.

“ Equipo multidisciplinar de especialistas que, integrados bajo una o más sociedades de ámbito privado, planifican, asesoran y gestionan de manera integral las inversiones, las propiedades y el capital financiero/económico de la Familia, con el objetivo mínimo global de conservar su valor a través de las generaciones.”

En la actualidad existen más de un millar de SFO's en todo el mundo, dirigidas a familias que disponen como mínimo de activos valorados en \$100 millones, si bien más de la mitad sirven a familias con más de \$1.000 millones en activos (líquidos y/o ilíquidos).

El punto esencial que diferencia un SFO de otras estructuras de gestión patrimonial (como por ejemplo la banca privada / personal), es que el SFO gestiona las inversiones de la familia de una manera "customizada" a los objetivos familiares. Se puede decir que los SFO's funcionan como auténticas oficinas de gestión e inversión privadas, con profesionales de alto nivel, focalizados en una única familia.

En este sentido, aunque cada familia tiene sus particularidades específicas y, por tanto, la orientación estratégica de gestión de cada SFO es, en la mayoría de los casos, diferente al resto. No obstante, una definición de la misión, la visión y la filosofía de actuación de una SFO con la que una parte importante de las familias con grandes patrimonios se sentirían cómodas podría ser esta:



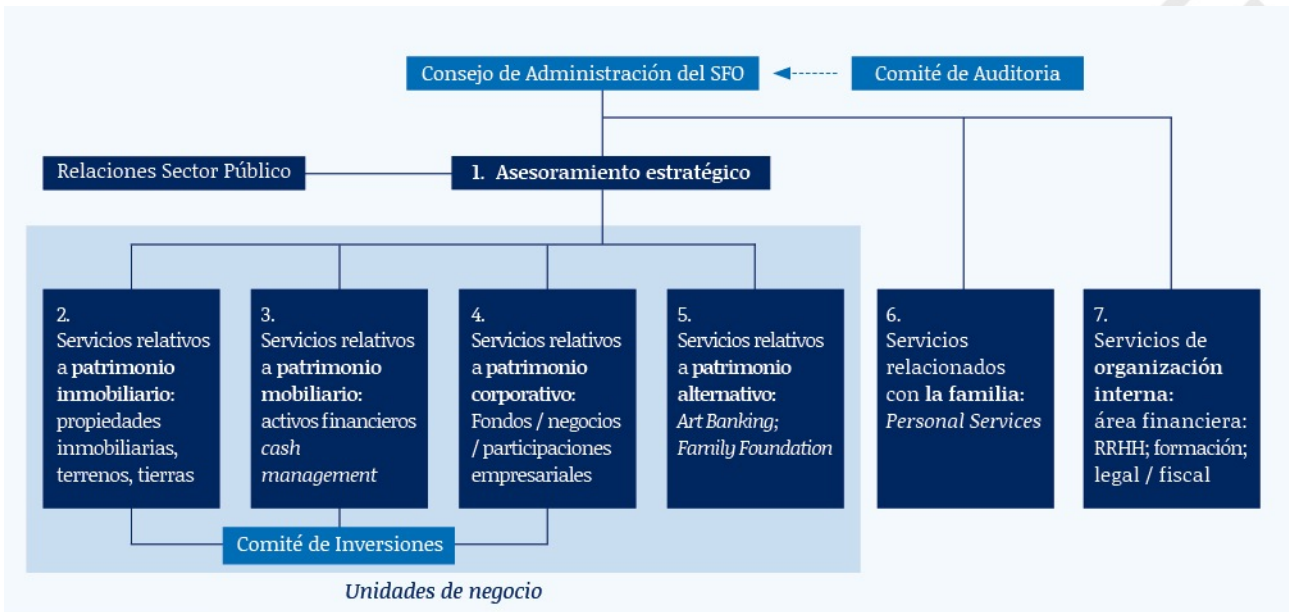
MISIÓN	VISIÓN	
Asesorar a la familia estratégicamente y a nivel de gestión, bajo unos objetivos racionales de inversión transparente y continuada, priorizando siempre la preservación del legado familiar, con voluntad de dar apoyo a nuevos proyectos,	→ ... de gestión global del patrimonio → ... a largo plazo → ... de <i>wealth preservation</i> en lugar de <i>aggressive profit generation</i> → ... de “dinamismo sensato”	Bajo un paraguas de fidelidad a la historia familiar y a su realidad presente de pensamiento y acción
FILOSOFÍA DE ACTUACIÓN Realizar toda actividad profesional y relacional en base al principio de la honradez con la finalidad de proporcionar y recibir confianza, estableciendo relaciones sinérgicas de negocio, pero también personales, en un ambiente de generosidad intelectual, comunicación clara y transparente, trabajo en equipo y el respeto por las personas y el medio en el que desarrollamos la actividad.		

Debe distinguirse un SFO de un Multi Family Office (MFO). El segundo se podría definir, brevemente, como una estructura de inversión que gestiona el patrimonio de diversas familias que no disponen de los activos suficientes para permitirse un SFO de elevado nivel y costos de mantenimiento. El MFO puede ser una sociedad de asesoramiento o gestora de patrimonios, como organismo independiente formado por diversos profesionales que sirven a un grupo de familias. En la actualidad hay miles de MFO por todo el mundo.

Así pues, el objetivo prioritario de un SFO y, obviamente, el de un MFO, es la gestión y conservación incremental del patrimonio a través de las generaciones, consolidando aspectos financieros, contables, fiscales y de planificación patrimonial de la familia. Si el patrimonio contiene el potencial suficiente, estos objetivos se focalizan y se consiguen mejor desde un SFO. Cuando la familia constituye su SFO, esta representa, desde dentro, un único cliente. No obstante, para patrimonios no tan grandes o medianos, buscar el asesoramiento y la gestión de un MFO (asesores externos especializados, como Fimarge, por ejemplo) es claramente la opción a tener en cuenta. El conocimiento multidisciplinar que se necesita aplicar a la correcta gestión de un patrimonio no se encuentra habitualmente en una sola persona o familia.

Volviendo a la SFO, un aspecto fundamental para su estabilidad es la **estructura de gobierno**. Las 3 figuras fundamentales son el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría y el Comité de Inversiones. A medida que el patrimonio gestionado es más grande y complejo, más profesionalizadas deben ser estas estructuras. Es recomendable que en el Consejo de Administración esté representada la familia, los máximos ejecutivos y uno o más independientes próximos a la familia. Igualmente, la familia y algún independiente deberían formar parte del Comité de Auditoría. El comité de Inversiones es el órgano más técnico y donde más peso relativo deben tener los ejecutivos del SFO y que, evidentemente, en muchos casos no se excluye la participación directa familiar.





El coste medio de un SFO es aproximadamente de \$3 millones (siendo significativamente superior en familias billonarias¹), y por tanto sólo puede ser asumido por familias con el nivel de patrimonio descrito anteriormente. La mediana de personal trabajando en estas organizaciones varía entre los 8-9 empleados en los Estados Unidos y hasta 13-14 en Europa, aunque para las familias billonarias esta cifra se puede incrementar en más de un 50%. Dependiendo del volumen global de activos del patrimonio, queda claro que la opción de un MFO como Fimarge -o competidor con un nivel equivalente de calidad- es efectiva y a un coste infinitamente menor.

Para acabar, no hace falta decir que un aspecto clave es como atraer y retener a los mejores profesionales. Del estudio de Wharton y IESE se desprende que los factores más valorados al decidir trabajar para un SFO son: seguridad en el trabajo (proyecto a largo plazo), trabajar en un ambiente donde se comparten valores, flexibilidad de acción, posibilidad de equilibrar la vida profesional y personal, tener más opciones de formación y disponer de posibilidades de coconversión. Aglutinar talento multidisciplinar es aquí, como en la mayoría de los casos, fundamental para el éxito.

¹ En el sentido norteamericano del término “billonario”: más de un millar de millones.

