

SEPTIMO SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



Colabora:



INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LA EMPRESA FAMILIAR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA



CEF UCC
CENTRO DE LA
EMPRESA FAMILIAR



Córdoba, 12 al 16 de Marzo de 2018

Family Office y Wealth Management

Jon Martínez Echezárraga (Ph.D)

Profesor Titular ESE Business School
Universidad de los Andes, Santiago, Chile
Director Centro Familias Empresarias



El Concepto de Family Office

- Algunos dicen que el concepto de Family Office u Oficina de la Familia viene de la antigua Roma, donde el *maior domus* era el criado principal a cuyo cargo estaba el gobierno económico de una casa o hacienda. Otros datan su origen en el siglo sexto, cuando se inició la figura de un administrador que era responsable de manejar la fortuna de un rey
- Después de la Revolución Industrial y con ello la expansión de los bancos, el crecimiento de las fortunas y la idea de preservar el patrimonio para futuras generaciones de la familia, se empieza a desarrollar el concepto en Europa y luego en EE.UU

El Concepto de Family Office (Cont.)

- A partir de ejemplos como la House of Morgan (1838) o de míticas familias como Rockefeller (1882) y otras, el concepto toma fuerza en la segunda mitad del siglo XX y hacia finales del mismo ya existen muchos casos en los países desarrollados. Nace también el concepto de Multi-Family Office
- A Latinoamérica, y particularmente a Chile, llega con el nuevo milenio, aunque ya existían familias con oficinas similares antes

El Caso de Carnation Co. y la Familia Stuart

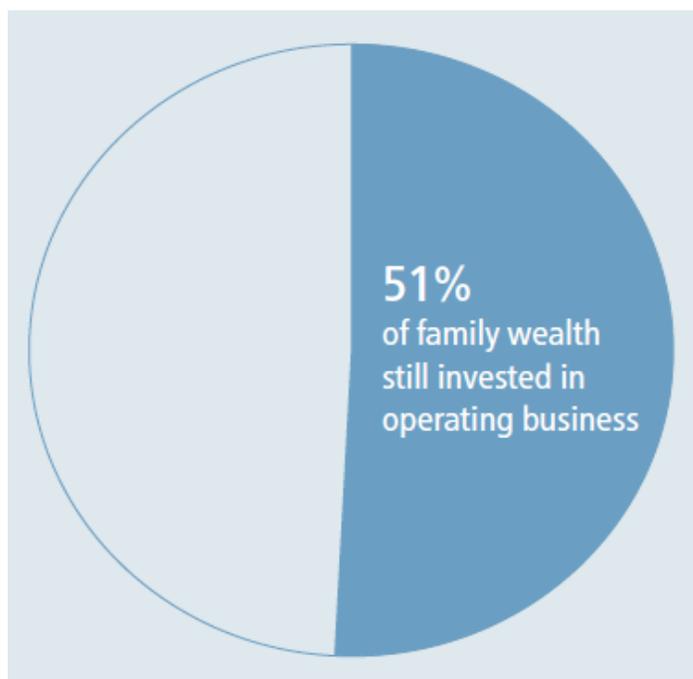
- La familia Stuart vende, en 1985, Carnation Company a Nestlé en una cifra billonaria. La empresa, fundada en 1899, era líder en el mercado de leche evaporada y había sido la vida y el quehacer de su familia durante 86 años
- Este evento hizo que la familia tuviera, súbitamente, una enorme liquidez. Ahí comenzaron los problemas porque las siete ramas familiares poseían objetivos y estrategias diferentes
- ¿Qué hacemos con la plata?, ¿en qué la invertimos? Eran las grandes preguntas. El desafío no era fácil pues las acciones de Carnation se habían valorizado un 13% anual entre 1899 y 1985
- A esa tasa, conservar ese patrimonio era muy difícil, pero lo era todavía más si se consideraba que la familia necesitaba dividendos para vivir y, además, la familia seguía creciendo!

Grandes decisiones de toda Familia Empresaria

- Lucas dice que los asesores financieros son muy importantes, pero antes de contratar uno, los miembros de la familia deben preguntarse qué quieren hacer con su vida y con su patrimonio:
- ¿Asegurar una vejez tranquila?, ¿dejar un importante patrimonio a sus hijos, nietos y alguna obra social?, ¿invertir en nuevos negocios?, ¿darse el gusto en cosas que nunca hicieron?
- Aunque no son opciones mutuamente excluyentes, es fundamental pensar qué desean los dueños de ese patrimonio porque pueden derivar en estrategias muy diferentes al planificar la gestión de su patrimonio o wealth management.
- Al respecto, Stuart Lucas pregunta ¿Qué prefiere Ud.: “comer bien o dormir bien”? en alusión a los riesgos que una persona está dispuesta a soportar y qué parte de su patrimonio desea sacrificar para que siga creciendo su riqueza.

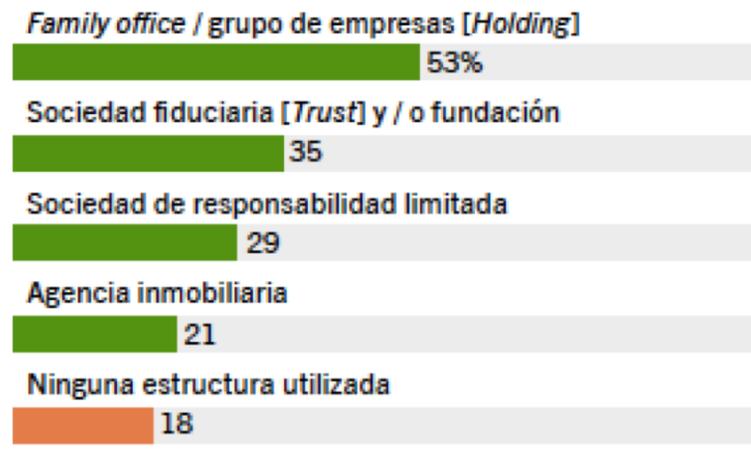
¿Qué es, entonces, un Family Office?

Un family office es, en su forma más simple, la oficina privada de una familia que posee un patrimonio importante. El número de personas que trabaja en la oficina varía desde 1 o 2 empleados hasta 100 o más, dependiendo del tipo y cantidad de servicios que se ofrezcan.



4.1 Estructuras empleadas para gestionar el patrimonio personal

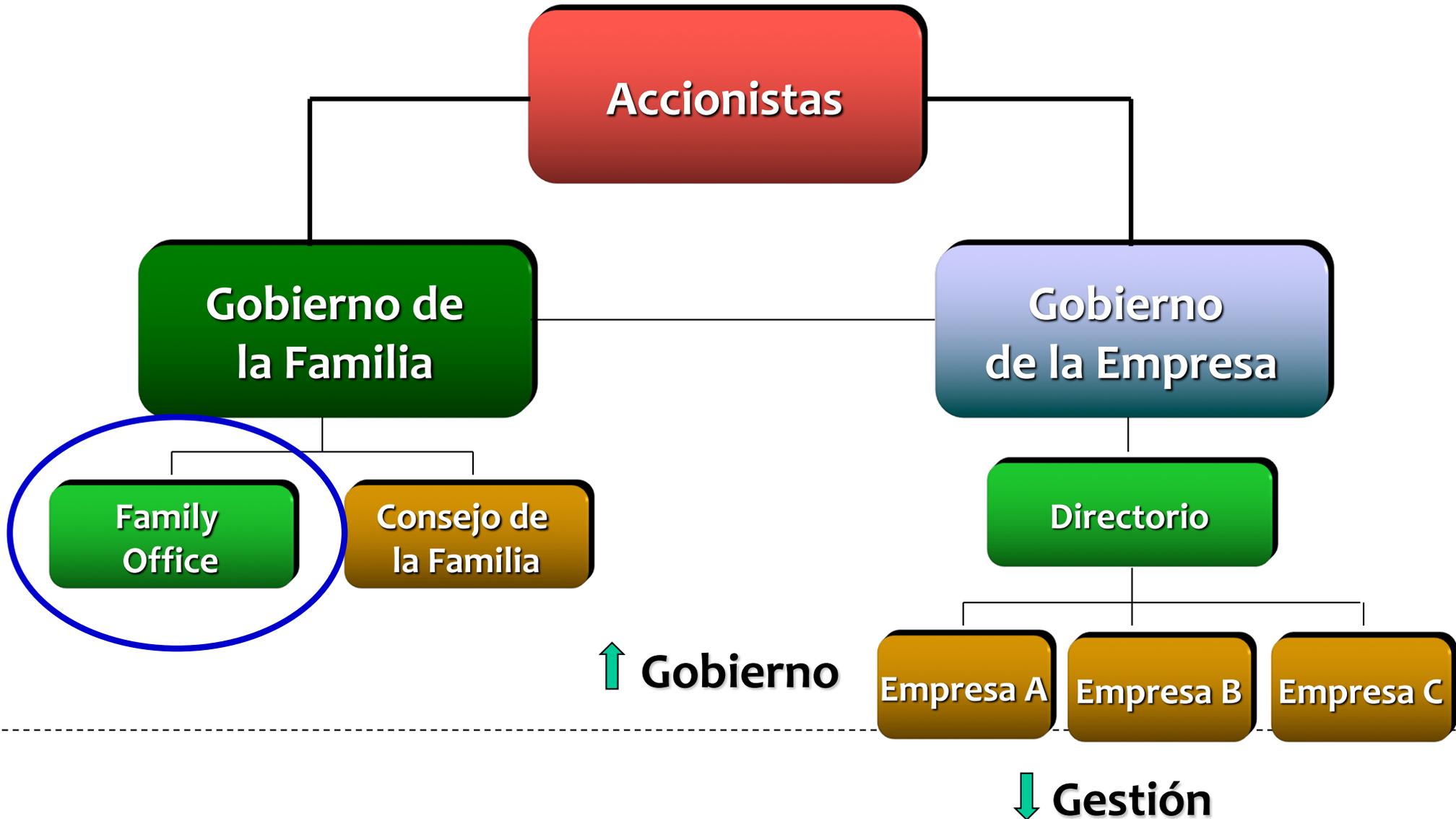
Fuente: Campden Wealth & Morgan Stanley (2016).



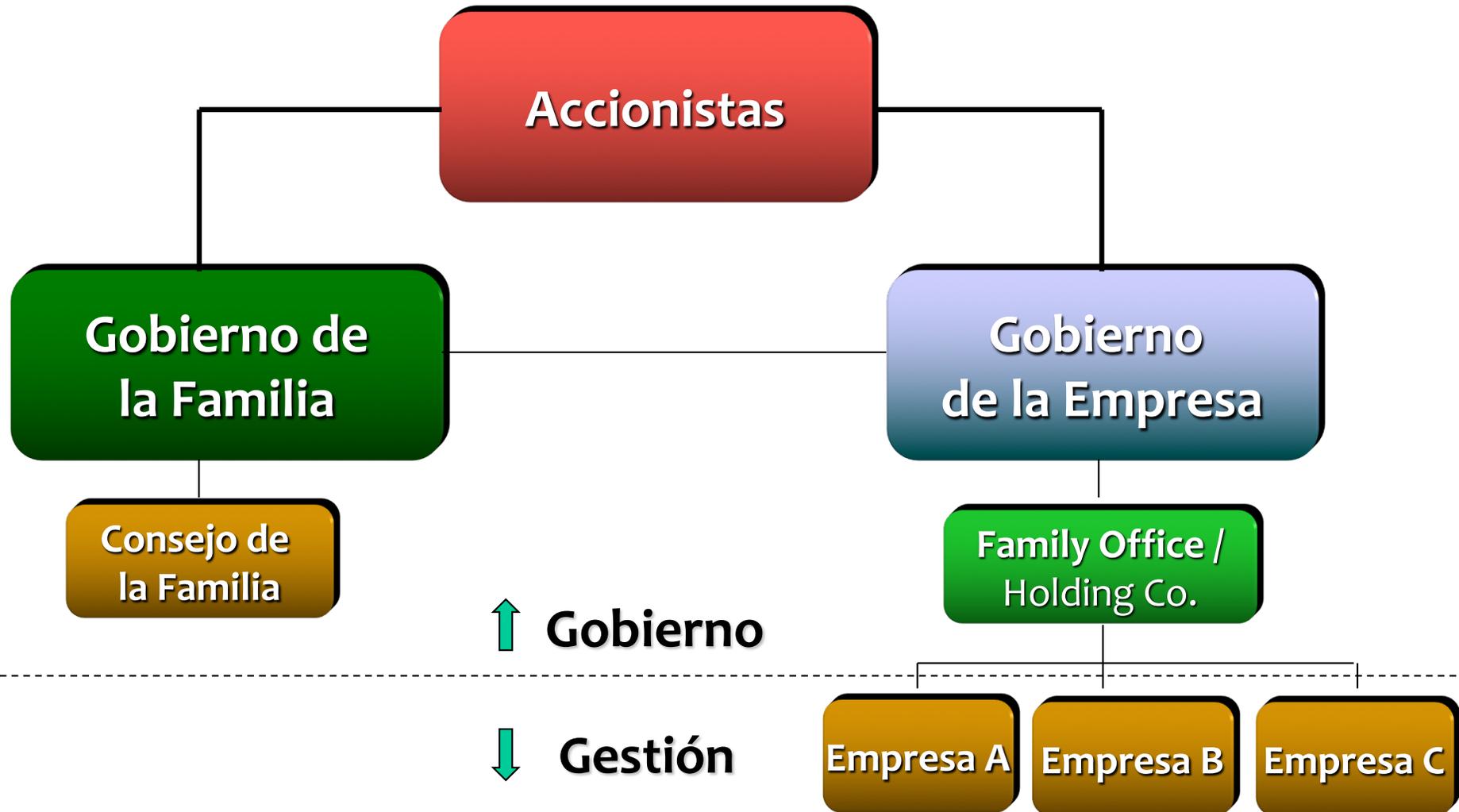
Admitidas respuestas múltiples.

SOURCE: THE UBS/CAMPDEN WEALTH GLOBAL FAMILY OFFICE REPORT 2015.

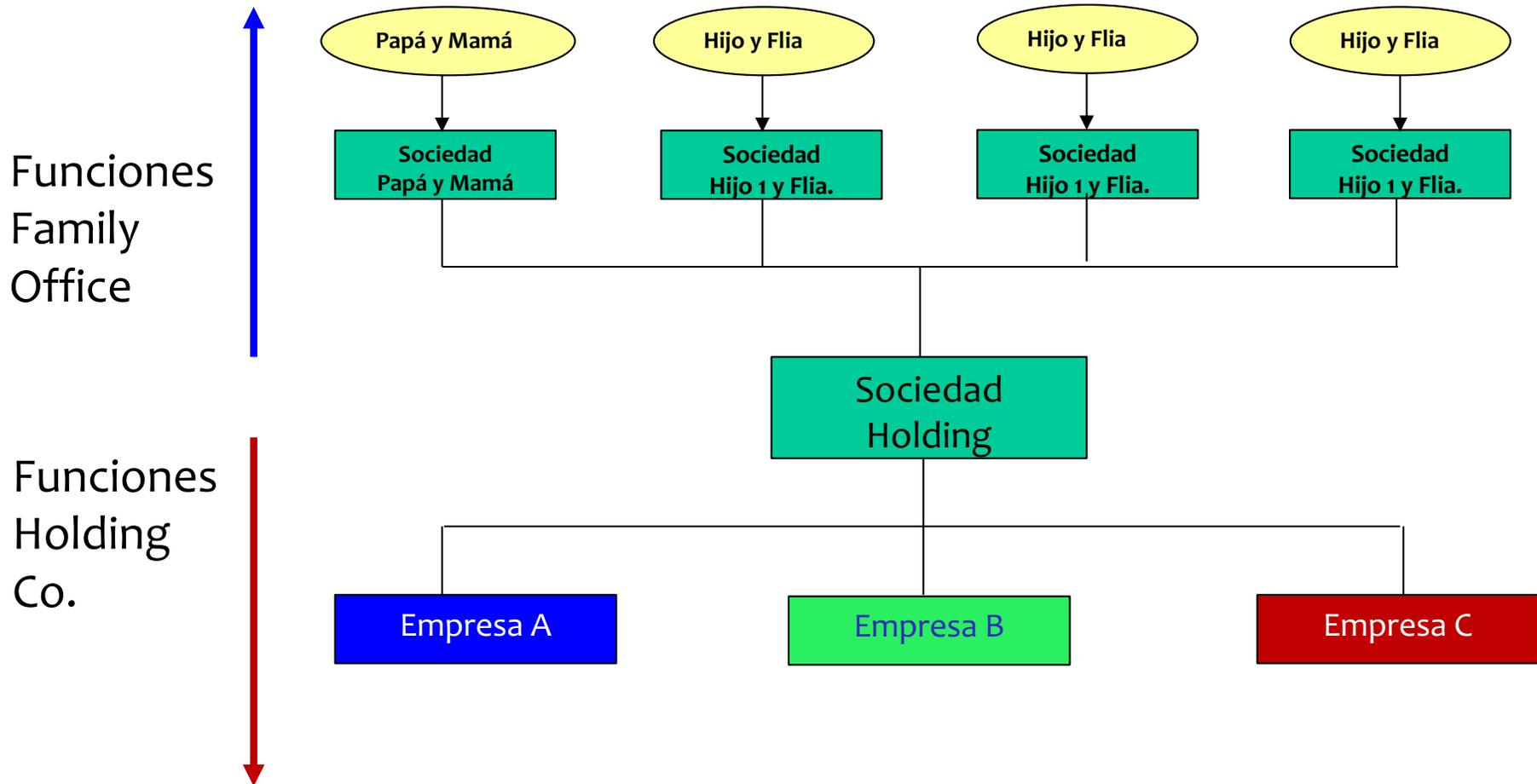
Puede Formar parte del Gobierno de la Familia...



... o hacer las veces de Holding Company de la Familia



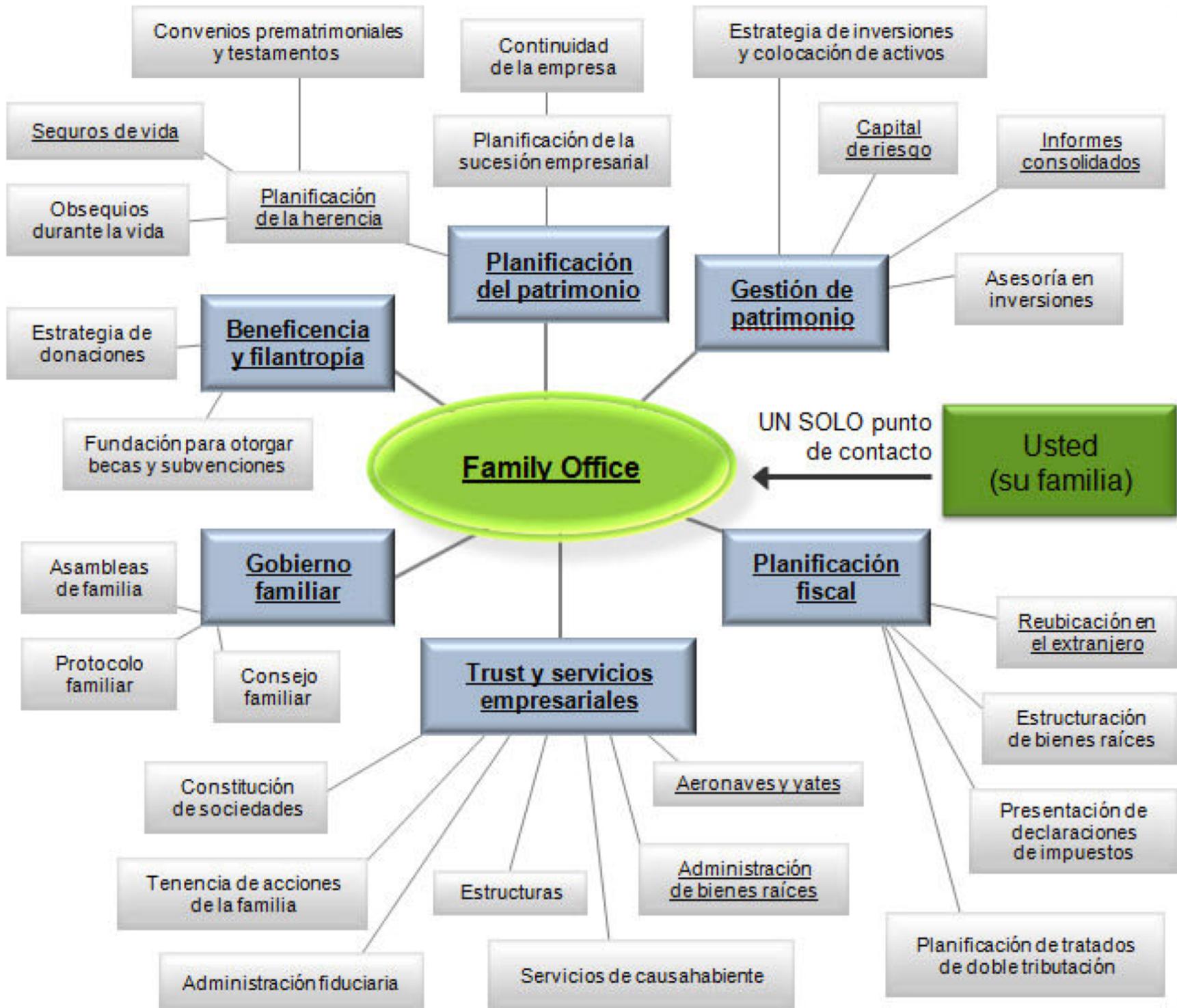
¿Cuál es la diferencia entre un Family Office y una Holding Co.?



Funciones de un Family Office

Suele administrar:

- Inversiones Financieras
- Otras inversiones de la familia
- Temas fiscales o tributarios
- Temas legales
- Seguros
- Propiedades Inmobiliarias
- Casas de vacaciones
- Seguridad de la familia
- Etc.



What are the responsibilities of an office?

Typically, family offices provide the following four categories of service, either in-house or delegating tasks to external providers.

■ Family professional services

- Family governance and succession planning;
- Support for new family business and other projects;
- Concierge services and security;
- Family counselling/relationship management;
- Management of high-value physical assets (e.g. property, art, aircraft, yachts);
- Entrepreneurial projects;
- Education planning;
- Next generation mentoring;
- Entrepreneurship;
- Communication between generations.

■ Administrative activities

- Accounting;
- Book-keeping;
- Mail sorting;
- Management of contracts.

■ Legal and tax services

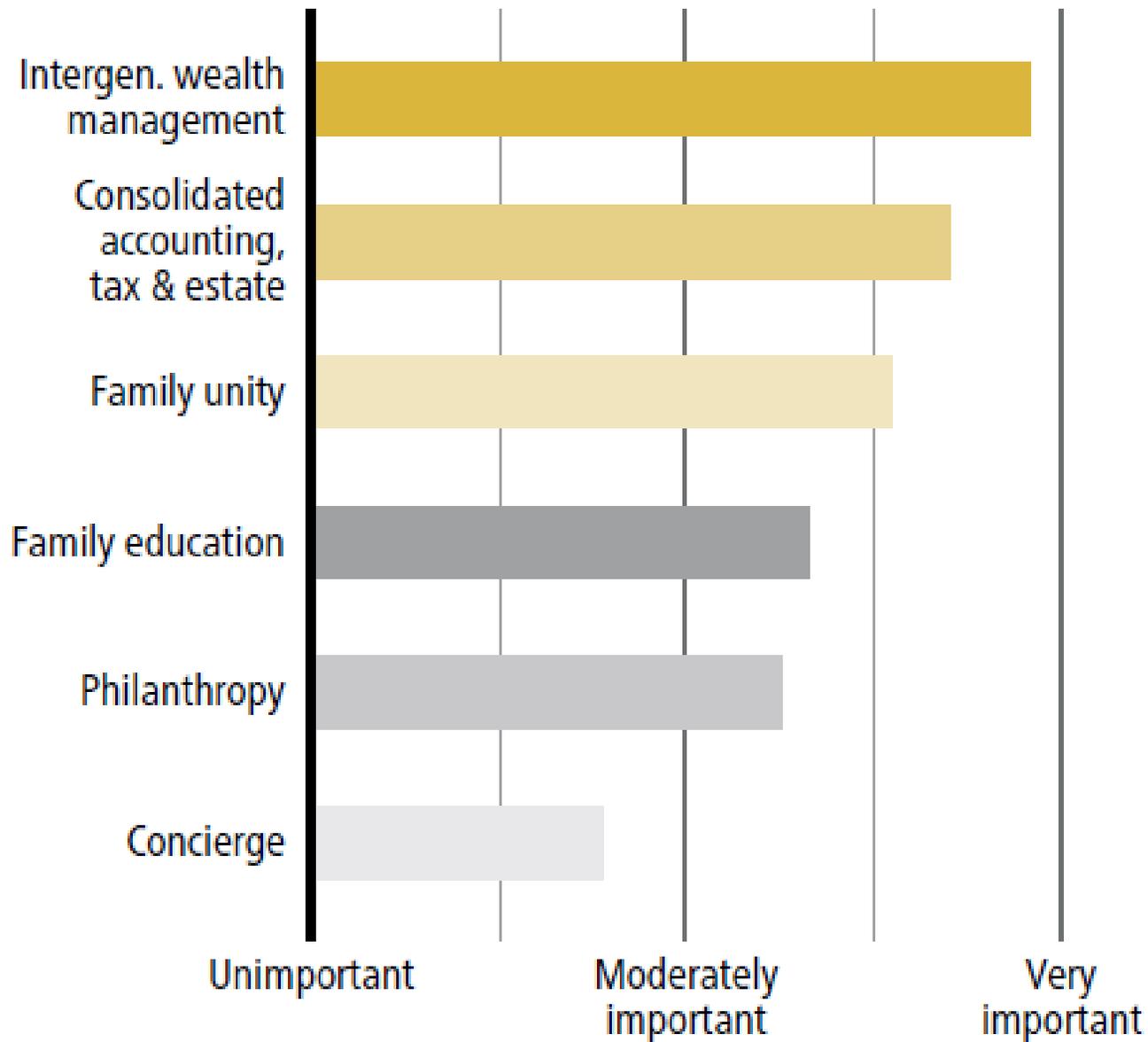
- Financial planning;
- Tax planning;
- Trust management;
- Legal services;
- Estate planning;
- Insurance planning.

■ Investment activities

- Asset allocation;
- Traditional investments;
- Manager selection/oversight;
- Real estate direct investment;
- Financial accounting/reporting;
- Alternative investments;
- Investment banking functions;
- Risk management;
- Global custody and integrated investment reporting;
- Private banking;
- Foreign exchange management;
- Philanthropy.

SOURCE: THE UBS/CAMPDEN WEALTH GLOBAL FAMILY OFFICE REPORT 2015.

Fig. 7.1: Objectives of the family office, by importance



SOURCE: THE UBS/CAMPDEN WEALTH GLOBAL FAMILY OFFICE REPORT 2015.

Funciones Acordadas para el Family Office

Ejemplo de una Familia en Chile

Función /Tarea / Actividad	Responsabilidad del Family Office (FO)	Responsabilidad del Miembro de la Familia (MF)	Frecuencia del Servicio por parte del FO
Inversiones financieras de un MF	Educa / Asesora / Acompaña	Suministra información / Decide inversión	Semestral
Créditos bancarios de un MF	Educa / Asesora / Acompaña	Suministra información / Decide préstamo	Semestral
Gestiones ISAPRE / AFP	Educa / Asesora / Acompaña	Realiza gestión directamente	Anual
Contabilidad sociedad de inversiones de un MF	Realiza / Educación / Asesoría	Suministra información mensualmente	Anual
Contabilidad negocios operativos de un MF	No interviene	Contrata servicios de terceros	-
Declaración de Impuestos de un MF	Realiza declaración	Suministra información / Paga impuestos	Anual
Asesoría Tributaria para un MF	Facilita (negocia tarifa) / Educa	Suministra información / Estudia su caso	Semestral
Asesoría Legal para un MF	Facilita (negocia tarifa) / Educa	Suministra información / Estudia su caso	Semestral
Seguros médicos/ vida/ generales para un MF	Negocia compra / Asesora	Decide / Paga	Anual
Contrato de trabajo nanas de un MF	Educa / Asesora	Realiza gestión directamente	Anual
Pago de cuentas / contribuciones de un MF	No interviene	Realiza gestión directamente	-
Conciliación Bancaria de un MF / Tarjetas de crédito	No interviene	Realiza gestión directamente	-
Servicios particulares (maestros, remodelaciones, etc.)	No interviene	Realiza gestión directamente	-
Planes de celulares de un MF	No interviene	Realiza gestión directamente	-

Diversos Tipos de Family Office

Single Family Office

Iniciativa surgida dentro de la familia, manejada originariamente por personas de confianza dentro de la empresa familiar, que se dedicaban más a tareas administrativas que de gestión de inversiones, evoluciona incorporando un contador o un antiguo banquero privado a una estructura independiente. El control de la confidencialidad es primordial.

Multi-Family Office

La demanda de los clientes de banca privada por un asesoramiento objetivo e independiente y libre de conflictos de intereses, ha llevado a muchos ex-banqueros privados a crear plataformas para poder ofrecer servicios de gestión patrimonial, que mediante economías de escala, permiten a los clientes acceder a una amplia gama de servicios a un costo reducido.

Corporate Family Office

Ante la proliferación de Family Offices independientes y la consiguiente reducción de las comisiones bancarias, algunos bancos privados han reaccionado ofreciendo servicios similares “in house” como instrumento de fidelización de clientes. Ofrece la ventaja de que el cliente ya está familiarizado con el banco.

TOP 50 FAMILY OFFICES

RANK	FIRM NAME <i>Main office location</i>	ASSETS AS OF 12/31/10 In millions	ASSETS AS OF 12/31/09 In millions	NUMBER OF MULTI- GENERATIONAL FAMILIES	NEW CLIENT MINIMUM In millions
1	HSBC PRIVATE WEALTH SOLUTIONS <i>Hong Kong</i>	\$102,000*	\$77,000	235	None
2	BESSEMER TRUST <i>New York</i>	\$44,500	\$37,600	2,086	\$10
3	UBS WEALTH MANAGEMENT <i>New York</i>	\$34,000	\$29,000	250	\$100
4	WILMINGTON FAMILY OFFICE (A unit of Wilmington Trust, owned by M&T Bank) <i>Wilmington, Delaware</i>	\$26,500	\$27,000	309	\$10
5	WELLS FARGO FAMILY WEALTH <i>Minneapolis</i>	\$21,000	\$21,000	311	\$50
6	HAWTHORN PNC FAMILY WEALTH (A unit of PNC Financial) <i>Philadelphia</i>	\$19,600	\$16,700	500	\$20
7	GENSPRING FAMILY OFFICES (Affiliate of SunTrust Banks) <i>Palm Beach Gardens, Florida</i>	\$19,538	\$18,830	732	\$25
8	GLENMEDE <i>Philadelphia</i>	\$19,200	\$17,460	1,700	\$3
9	HARRIS MYCFO (A unit of Bank of Montreal) <i>Palo Alto, California</i>	\$18,258	\$17,280	254	\$25
10	NETWORK SERVICES PTE <i>Singapore and London</i>	\$17,000	\$14,000	5	\$50

Richest Family Offices

Firms with greatest year-over-year growth = **rank**

Firm name Location(s)	Number of families	Assets under advisement (in billions) ¹	YOY % change	
1. HSBC Private Wealth Solutions (Hong Kong)	340	\$137.3	+11	
2. Northern Trust (Chicago)	3,457	112.0	+23	9
3. Bessemer Trust (New York)	>2,200	77.9	+25	8
4. BNY Mellon Wealth Management (New York)	400	76.0	+18	
5. Pictet (Geneva)	>50	57.3	0	
6. UBS Global Family Office (Zurich, London, Singapore, Hong Kong, NY)	NA	47.5	+27 ²	5
7. CTC Consulting Harris MyCFO (BMO Financial) (Chicago)	312	35.0	+6	
8. Abbot Downing (Wells Fargo) (Minneapolis)	594	32.2	+5	
9. U.S. Trust (Bank of America) (New York)	162	31.1	+5	
10. Wilmington Trust (M&T Bank) (Wilmington, Delaware)	436	24.6	-23	
11. Hawthorn (PNC Financial) (Philadelphia)	>580	23.1	+8	
Rockefeller & Co. (New York)	259	23.1	+10	
13. Glenmede (Philadelphia)	211	21.4	+7	
14. Atlantic Trust (Invesco) (Atlanta)	2,296	19.5	+9	
15. GenSpring Family Offices (Affiliate Of Suntrust Banks) (Jupiter, Fla.)	442	15.8	-5	
16. Veritable (Newtown Square, Pa.)	203	11.3	+10	
17. Silvercrest Asset Management (New York)	365	10.6	+4	
18. Oxford Financial Group (Carmel, Ind.)	232	10.4	+3	
19. Whittier Trust (South Pasadena, Calif.)	290	8.9	+16	
20. Commerce Family Office (St. Louis)	79	8.8	+35	4

La Riqueza en Chile

Cifras de riqueza en Chile en 2016 (en millones de dólares)

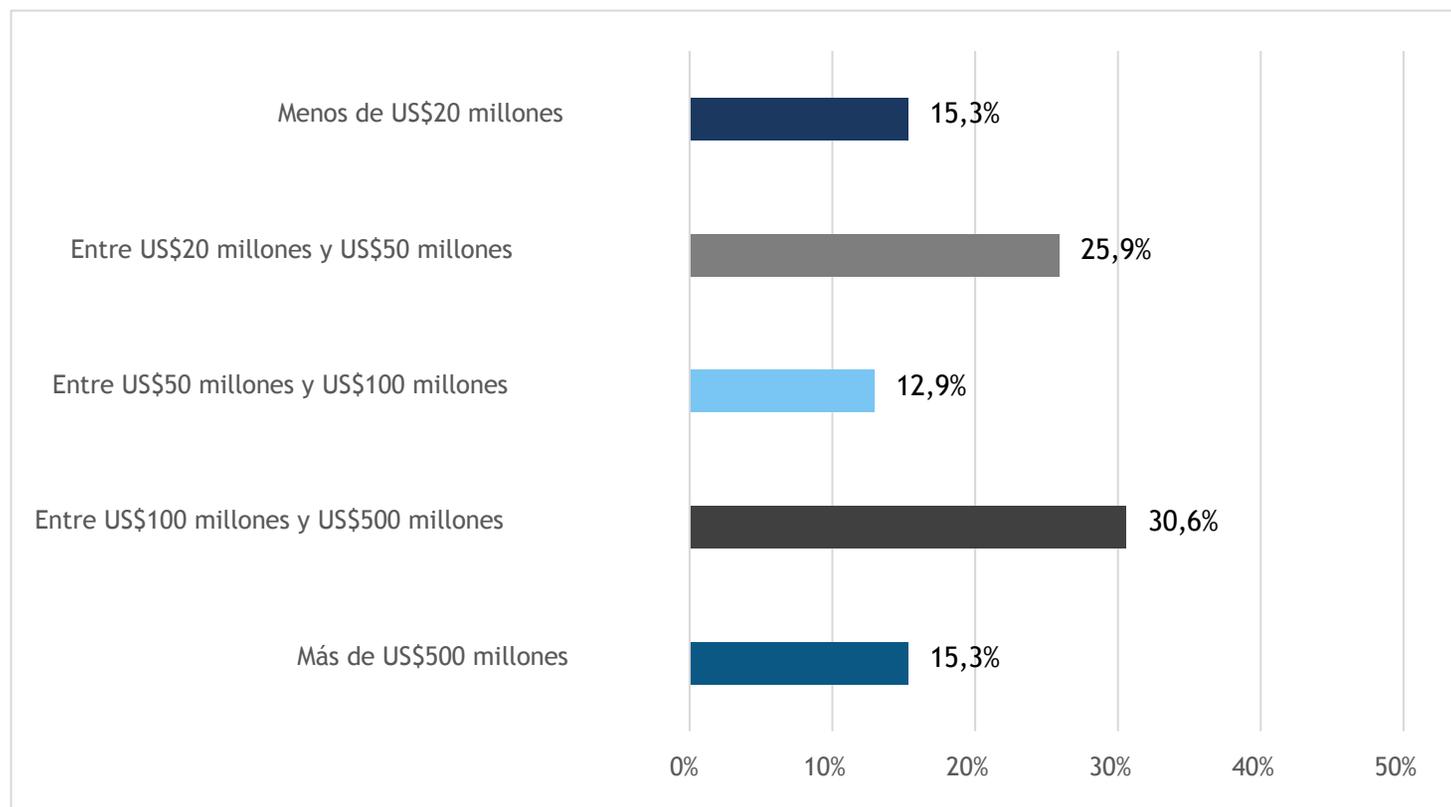
	# de Hogares	\$ En Chile	\$ Fuera de Chile	Total
100 o más millones de US\$	115	35.467	14.551	50.018
20 a 100 millones de US\$	927	26.085	6.756	32.841
5 a 20 millones de US\$	2.934	24.992	4.446	29.438
1 a 5 millones de US\$	12.229	22.131	2.006	24.138
0,25 a 1 millón de US\$	62.005	27.688	804	28.492
0,1 a 0,25 millón de US\$	449866	56.727	73	56.800
0 - 0,1 millón de US\$	4.269.924	171.353	-	171.353
Total	4.790.000	364.444	28.636	393.080

Fuente: Boston Consulting Group

Family Offices en Chile

Distribución de los fondos por tamaño del activo

¿En qué rango se ubica el patrimonio administrado por el Family Office (excluyendo la valorización del activo principal)?



Fuente : Ameris – El Mercurio

Organización típica de un SFO

Figure 9. Family office staff

Source: Family Office Exchange, *A Guide to the Professional Family Office*, 2013

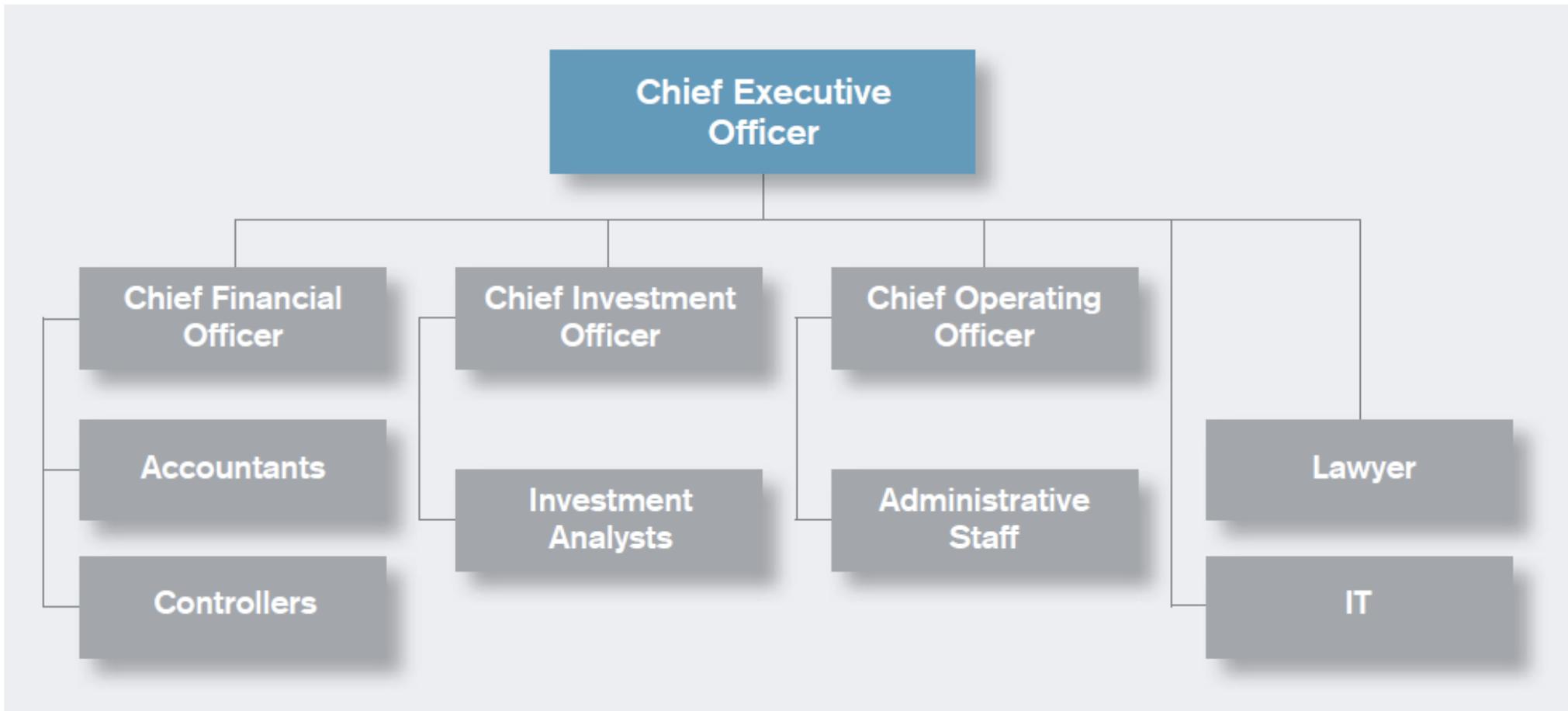
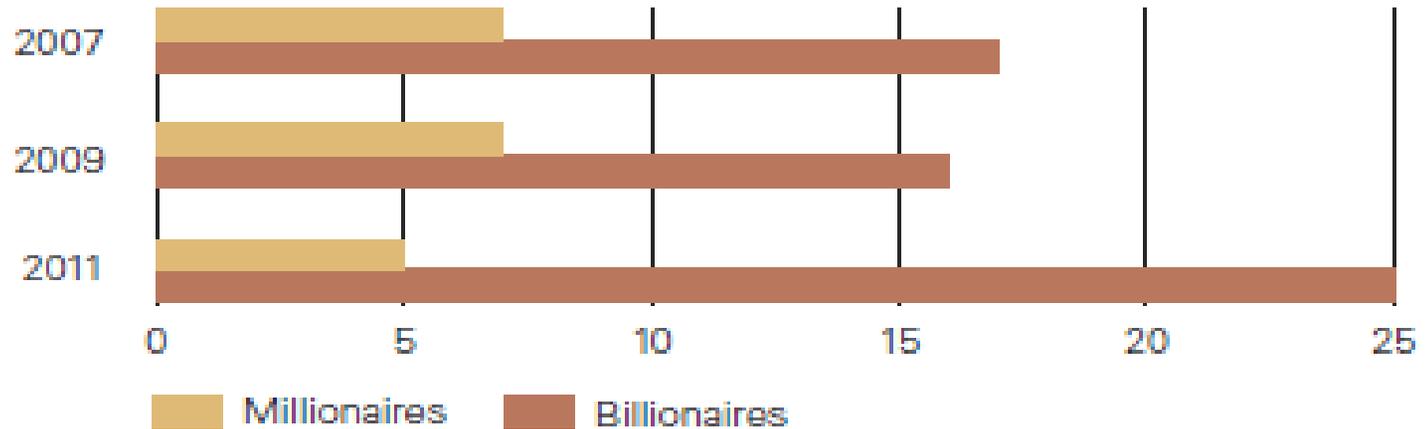


Figure 6 - Size of SFOs: Number of Professionals Employed (Millionaires and Billionaires)



COPYRIGHT © 2012 BY THE WHARTON SCHOOL AND IESE SCHOOL OF BUSINESS

Figure 7. Family office types based on assets and costs

Source: Cap Gemini, *The Global State of Family Offices*, 2012

Family office type	Assets	Overhead cost per year
Administrative	USD 50 million to USD 100 million	USD 0.1 million to USD 0.5 million
Hybrid	USD 100 million to USD 1 billion	USD 0.5 million to USD 2 million
Fully integrated	> USD 1 billion	USD 1 million to USD 10 million

Single vs. Multi - Family Office

SINGLE FAMILY OFFICE

Ventajas

- Control absoluto de los procesos de inversión
- Implicación directa de la familia
- Reportes a medida de cada miembro de la familia
- Transparencia en la toma de decisiones
- Facilidad en el planeamiento sucesorio

Inconvenientes

- Altos costos operativos
- Reclutamiento y motivación del personal
- Posibles conflictos con el personal/
confidencialidad
- Falta de visión global

MULTI-FAMILY OFFICE

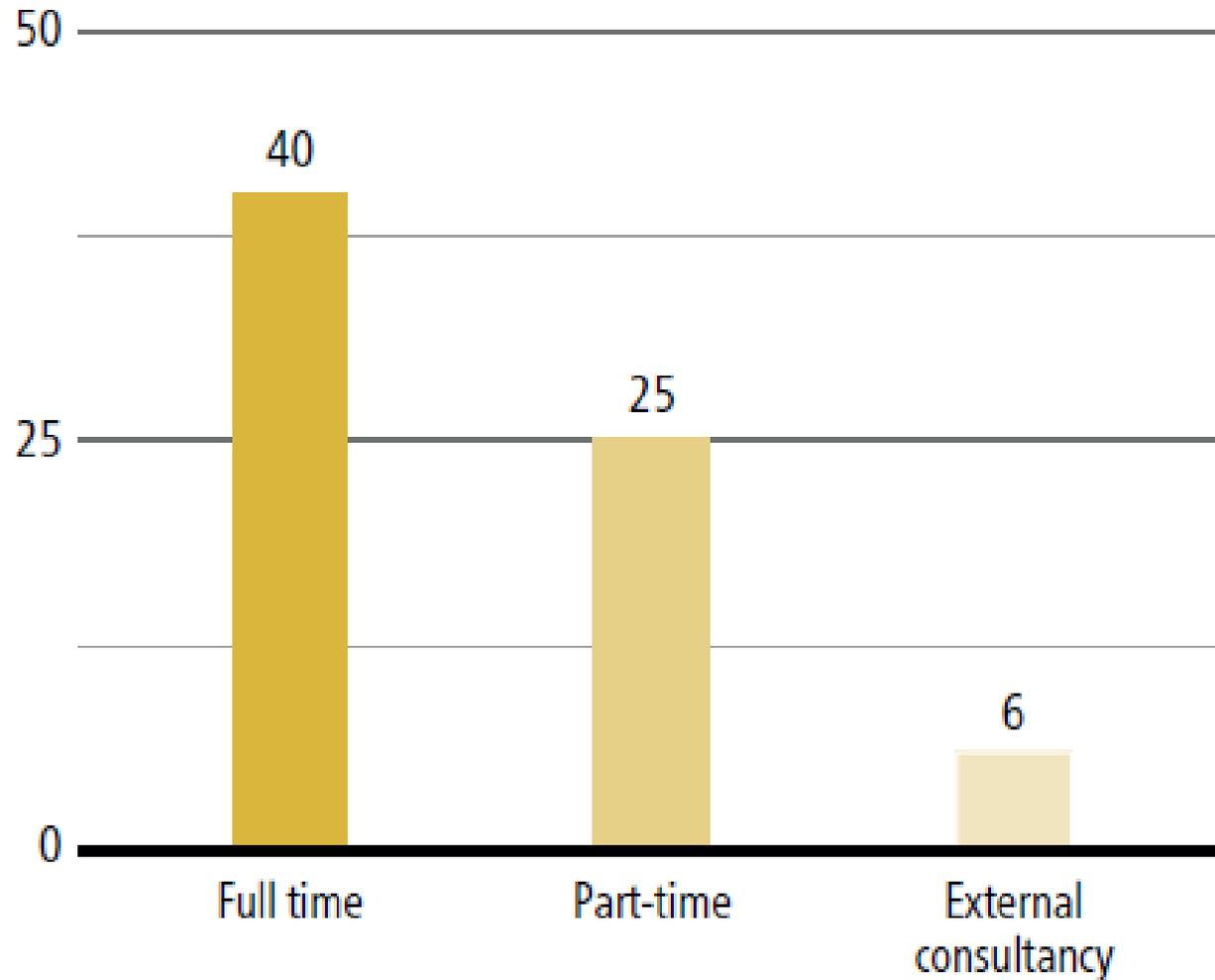
Ventajas

- Ahorro de costos con economías de escala
- Acceso a un equipo profesional multidisciplinar
- Visión global de los mercados
- Fácil implementación de nuevos servicios
- Confidencialidad (en caso de no existir organización en el país)

Inconvenientes

- Menor contacto con la realidad diaria de la familia
- Dificultad para motivar a nuevas generaciones
- Menor control en los procesos de inversión
- Menor implicación de la familia

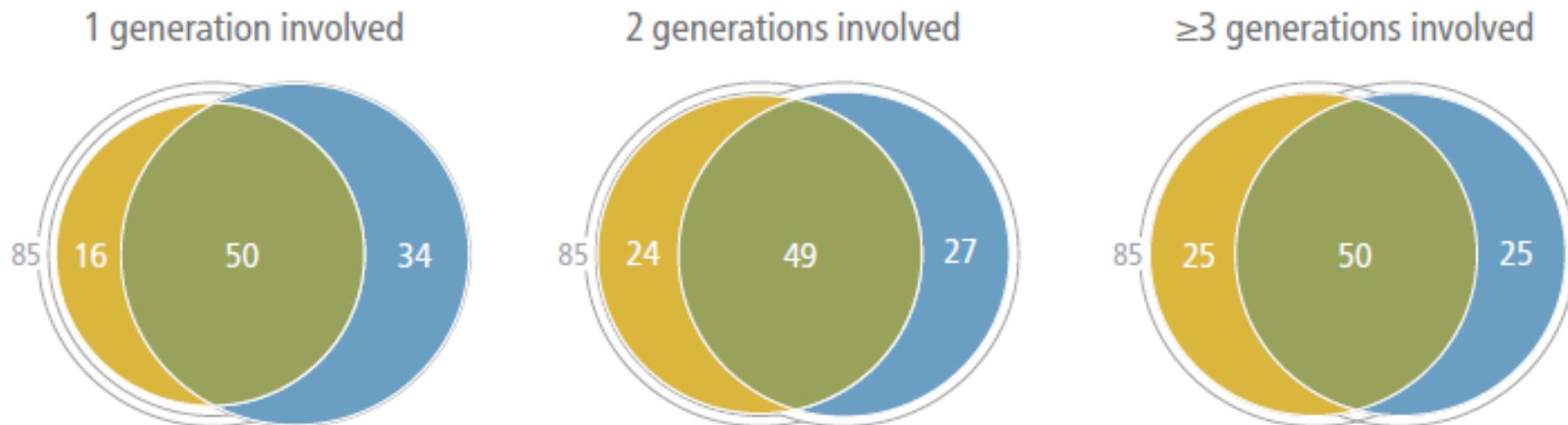
Fig. 7.6: Family offices with family member employees in % of family offices



SOURCE: THE UBS/CAMPDEN WEALTH GLOBAL FAMILY OFFICE REPORT 2015.

¿Qué aporta un Multi - Family Office?

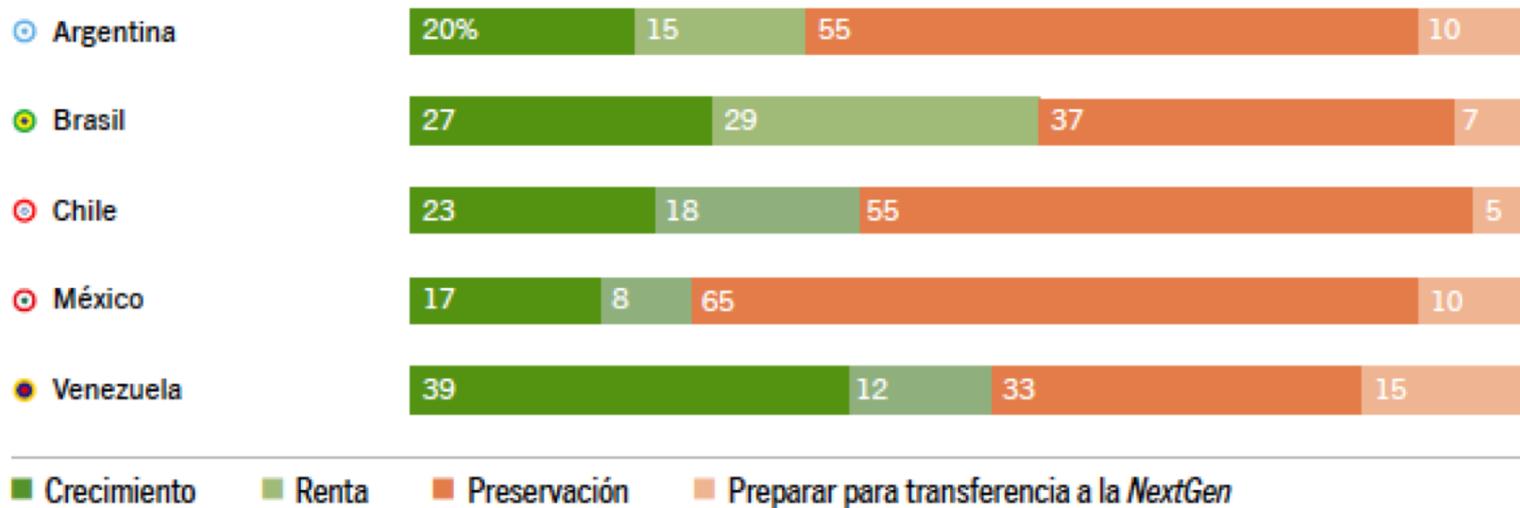
- Independencia
- Creatividad
- Profesionalismo
- Conocimiento de los mercados financieros
- Acceso a los mejores gestores de fondos
- Eficiencia y control de costos
- Mantiene el equilibrio entre los valores familiares y la gestión profesional



- Preservation
- Balanced
- Growth

3.1 Objetivos de gestión de patrimonios por país

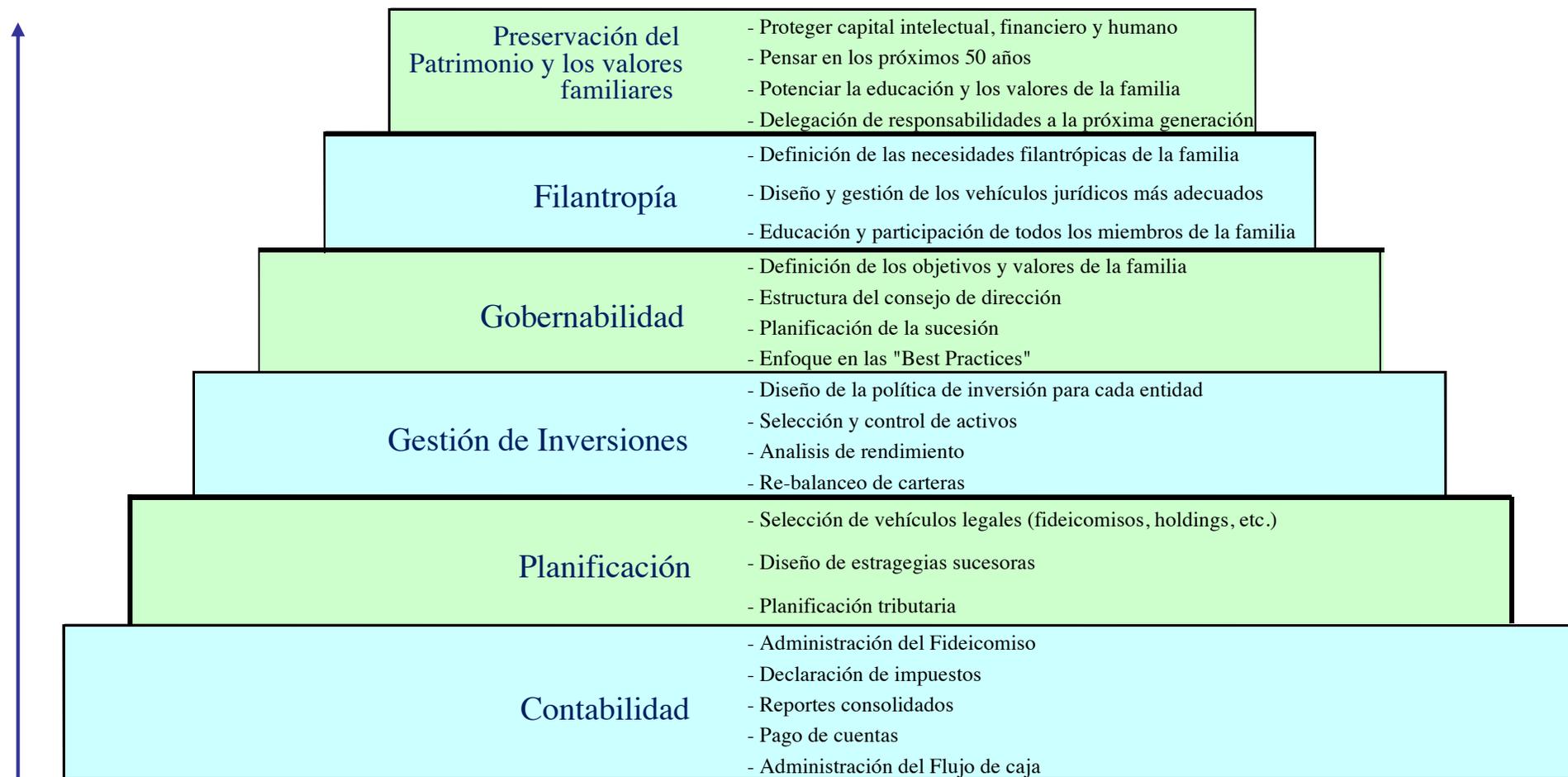
Fuente: Campden Wealth & Morgan Stanley (2016).



Veamos un ejemplo de un SFO

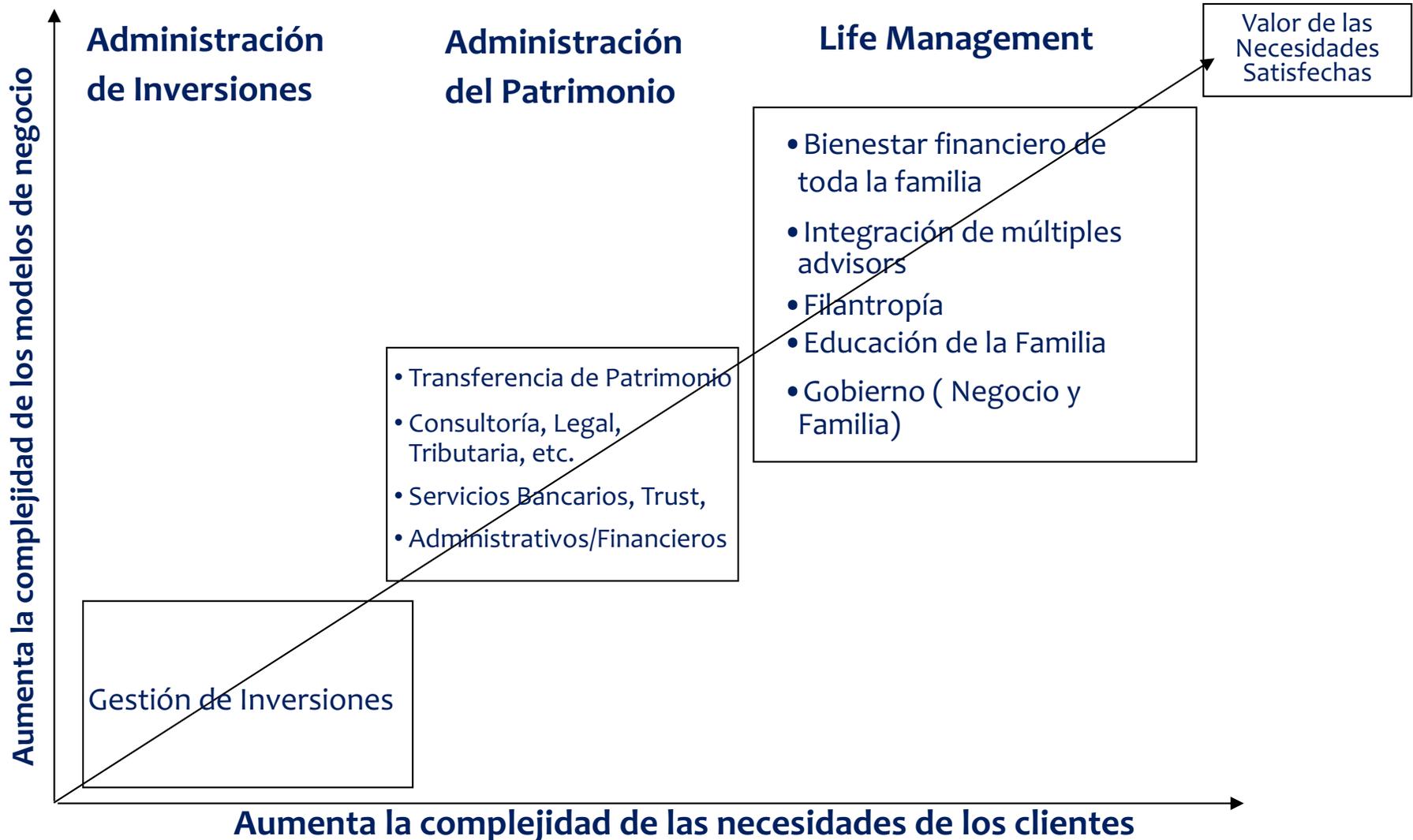
Servicios que Ofrece un Family Office

Más sofisticado

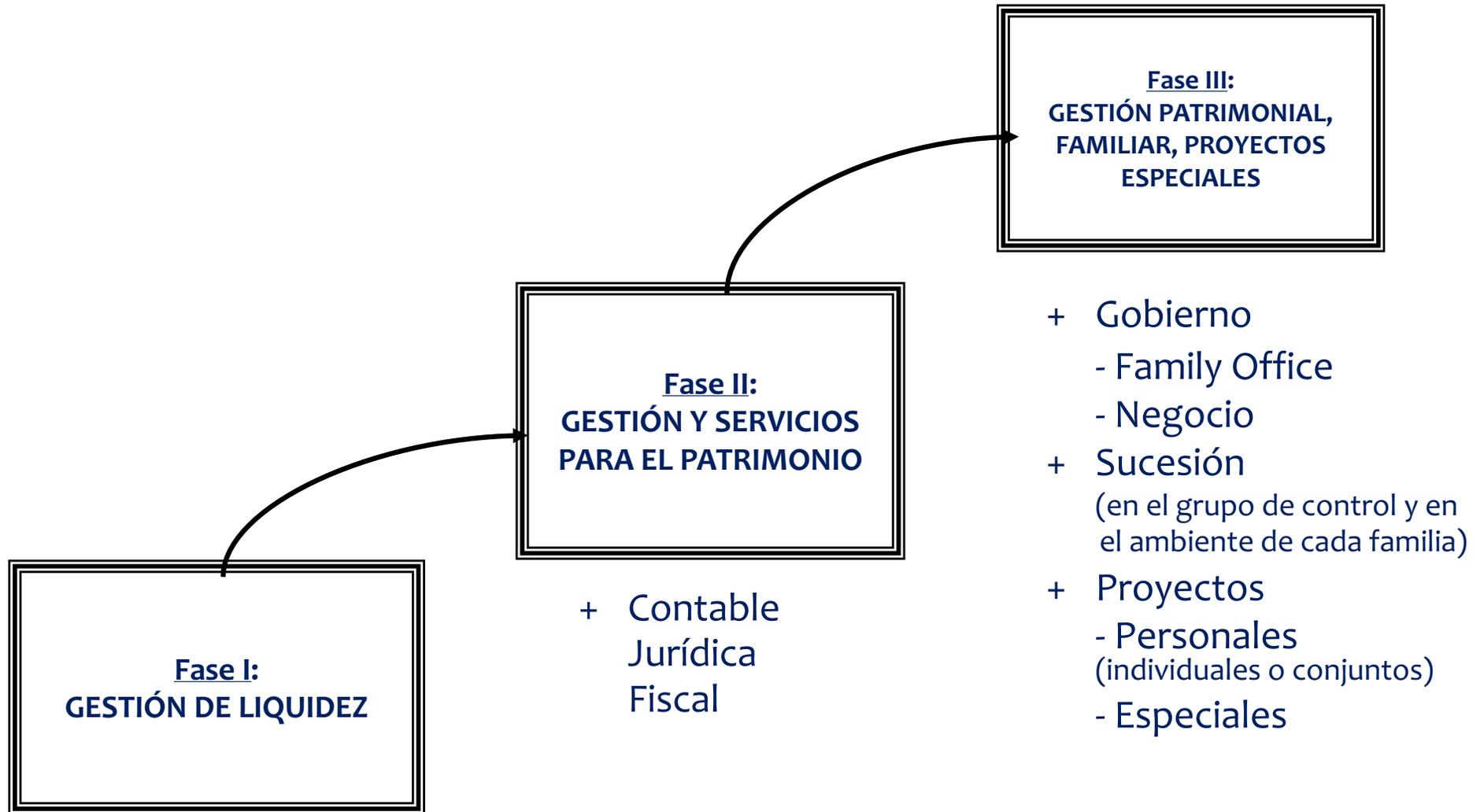


Básico/Menos sofisticado

Evolución de sus Servicios



Evolución de su Enfoque

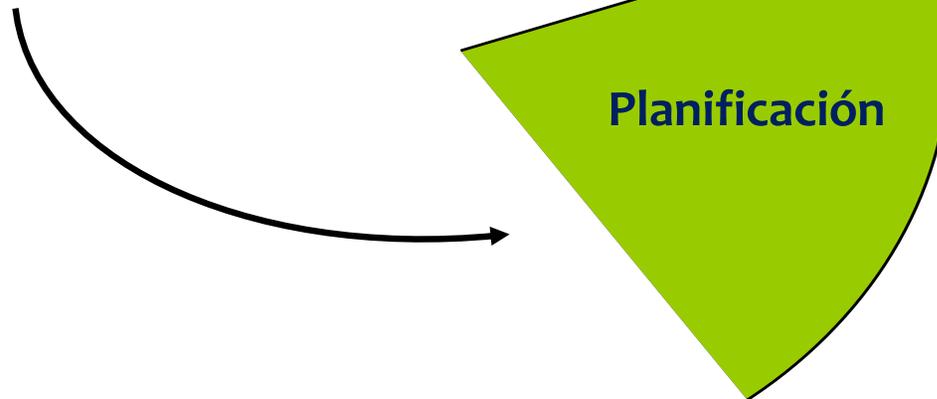


Ámbito de Actividades / Servicios



Ámbito de Actividades / Servicios

- Gobernabilidad y Sucesión del Liderazgo
- Temas Multigeneracionales
- Planificación de Transferencia Patrimonial
- Elaboración de la Misión, Goals y Objetivos
- Filantropía



MUCHAS GRACIAS

