

Familias con gerentes

Los peruanos de alto patrimonio recurren cada vez más a los discretos y exclusivos *family office* para obtener asesoría financiera

POR ANDREA PAOLA CUSTODIO

Las familias peruanas que hoy tienen patrimonios superiores a los US\$7 millones han generado espacio suficiente para que surja y se desarrolle un negocio relativamente nuevo en el país, mas no en el mundo. Se trata de los *family office*.

El sólido crecimiento del PBI ha impactado en la pirámide socioeconómica del país: mientras la clase media se ha ensanchado, los peruanos de alto patrimonio también han incrementado el tamaño de su riqueza.

Ligado también a la expansión económica, cada vez son más los empresarios peruanos que reciben ofertas tentadoras por sus negocios y deciden finalmente venderlos. Así, aquel que trabajó gran parte de su vida en su propia empresa debe –casi de un día para otro– decidir qué hacer para mantener su patrimonio líquido y generar una renta en el tiempo.

Para entender el desarrollo de esta industria en el Perú, SE conversó –bajo acuerdo de confidencialidad– con todos los *multi-family offices* peruanos, algunas de las familias clientes de estas empresas y personas cercanas al mundo de las finanzas.

El origen

Tradicionalmente las familias peruanas con una suma importante de dinero han recurrido a la banca privada que les ofrecía un servicio diferenciado. Sin embargo, a raíz de la crisis financiera, muchas familias adineradas perdieron la confianza en la banca privada tradicional. A ello se sumó que la demanda por servicios sofisticados ha ido creciendo. De esta manera surgió la necesidad de contratar asesores financieros independientes, que hoy se han convertido en una especie de gerente financiero de la familia y constituyen el *family office* de cada una. Al respecto, un miembro de una de estas familias enfatiza que lo que buscan es descongestionar la dinámica familiar de temas patrimoniales al contratar los servicios de un *family office*.

Existen dos tipos de *family office*: aquellos que administran el dinero de una sola

MULTY-FAMILY OFFICE PERUANOS Y NÚMERO DE FAMILIAS ATENDIDAS

Más de 65 aprox.

○ CREDICORP

○ CREUZA ADVISORS

○ GAMNIC INVERSIONES

○ numa

○ FARO CAPITAL



Cada una entre 15 y 5 aprox.



Fuente: Empresas

familia, los *single family office*, y los que gestionan el patrimonio de más de una familia, o *multi-family office*. Los primeros fueron constituidos por familias con capitales superiores a US\$50 millones en economías desarrolladas alrededor del siglo 20. El servicio demandado por estas familias se volvió cada vez más sofisticado y hoy incluye asesoría en negocios, en pago de impuestos, asesoría en transferencia de patrimonio, manejo de riesgos, gobernanza familiar, filantropía, tecnología, elaboración de un presupuesto personal y, en el extremo de lo personalizado, brindan servicios relacionados al estilo de vida. Este último servicio puede ir desde la asesoría en la compra de un yate hasta el pago de las pensiones de los colegios de los hijos y de las personas que atienden alguna mansión de la familia, como el mayordomo. En suma, se trata de un servicio totalmente diferenciado al proporcionado por la banca privada tradicional.

Los segundos surgen como alternativa para las familias con patrimonios significativos, pero no lo suficientemente grandes como para afrontar el costo de aproximadamente US\$1 millón, que implica tener una oficina privada dedicada a una sola familia. Precisamente ésta es la alternativa

que se desarrolla con fuerza en el Perú. Se trata de oficinas multifamiliares que administran el dinero de 5 a 15 familias. Al reunir el dinero de estas familias, las oficinas obtienen la escala suficiente para poder operar y acceder tanto a información como a instrumentos financieros sofisticados a un menor costo.

Dónde poner el dinero

Las familias peruanas de alto patrimonio –incluidas en el *ranking* de la revista *Forbes* de los más multibillonarios del mundo– cuentan con fortunas superiores a US\$2,000 millones. Tradicionalmente estas familias han recibido la asesoría de bancos internacionales grandes, como UBS, JP Morgan, CreditSuisse, entre otros. A nivel mundial, familias con patrimonios por encima de ese monto cuentan con un *single family office*, lo que hace suponer que las peruanas no pueden ser diferentes.

De otro lado, un segundo grupo de familias con patrimonios de US\$100 millones a US\$200 millones ha venido trabajando con dos jugadores establecidos ligados a la banca peruana. Por una parte, se encuentra Intéligo Bank, del grupo Intercorp. Sin embargo, esta organización brinda servicios de asesoría financiera, y se trata más de una banca privada que asesora de forma personalizada a clientes de altos patrimonios. Por otra parte, desde el 2008 existe el *multi-family office* del grupo Credicorp, que actualmente administra el patrimonio de más de 65 familias. Ambas instituciones gestionan entre US\$1,000 millones y US\$3,000 millones.

Sin embargo se trata de un tercer grupo de 55 a 60 familias con patrimonios de por lo menos US\$7 millones el que impulsa el negocio de los *multi-family offices* dirigidos por asesores profesionales. Actualmente existen cuatro empresas de asesoría financiera independientes de una entidad bancaria que administran en total fondos que van entre US\$200 millones y US\$300 millones. Finalmente hay entre siete y

diez oficinas de asesoría financiera más pequeñas conformadas por profesionales que han salido de la banca y administran entre US\$40 millones y US\$50 millones. Estas últimas son más pequeñas y aún no cuentan con una escala significativa; sin embargo, las condiciones están dadas para que se desarrollen considerablemente en los próximos años.

El menú local

Los servicios de las *multi-family offices* del Perú aún distan del extremo personalizado ofrecido en economías con mayor PBI per cápita. En el Perú existen cinco de estas empresas: el *multi-family office* de Credicorp y las independientes Creuza Advisors, la más antigua; Faro Capital, que también administra fondos a través de su SAFI; Gamnic, vinculada a UNE Asesores, empresa que provee asesoría en fusiones y adquisiciones; y Numa Asset Management, cuya matriz está inscrita en EEUU. El servicio que ofrecen está directamente relacionado al perfil de cada uno de los directivos de estas empresas. Todos son especialistas en finanzas, con posgrados en las universidades top del mundo y largas trayectorias en el sector bancario local, así como experiencia como *asset managers* durante la crisis financiera del 2008, entre otras.

Dado que el perfil y estilo de vida de una familia con alto patrimonio difieren considerablemente de una familia promedio, el servicio demandado por aquella es muy especializado. Esa familia cuenta con múltiples residencias –en el Perú y el extranjero– y sus patrones de consumo, preferencias de ocio, preocupaciones y hasta problemas de salud son muy diferentes a los de una familia convencional, lo que exige que los asesores no sólo tengan conocimiento financieros, sino también de psicología y de la naturaleza humana.

Manejo independiente

Un tema fundamental para las familias más pudientes es la independencia que debe tener cada asesor de algún producto o vehículo elaborado por una institución financiera o fondo de inversión. Lo que se busca es ofrecer el servicio de valorización y análisis de los productos financieros tanto locales como extranjeros, y así decidir cuál de ellos conviene al portafolio del cliente según su perfil de riesgo y el nivel de diversificación

LAS VENTAS

Relación de eventos de liquidez recientes

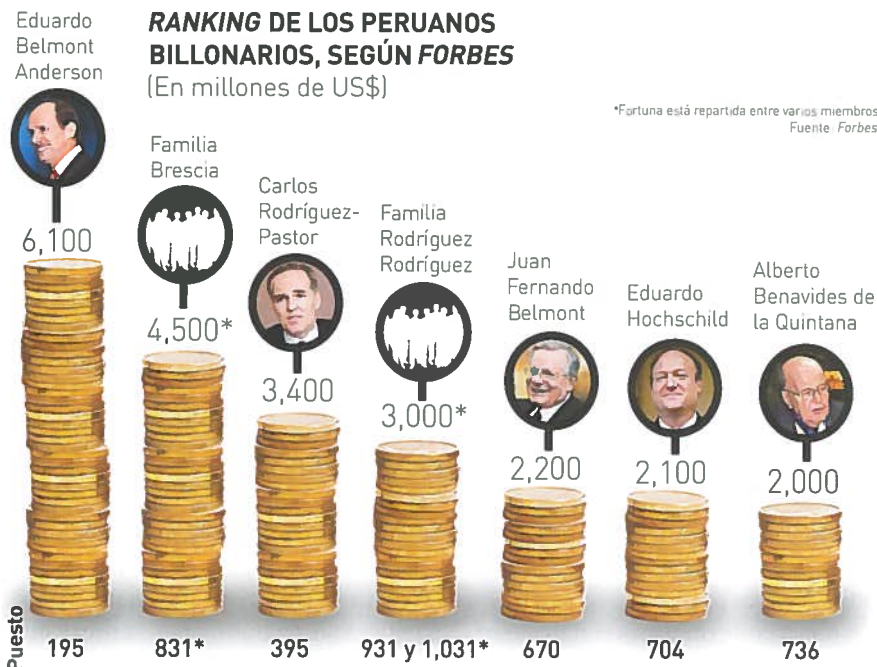
Empresas peruanas vendidas durante el 2012

Empresa	Año	Monto (US\$ millones)
AngloAmerican Quellaveco	2012	n.d.
Zincore Metal del Perú	2012	7.5
Mina Justa	2012	506.4
Constructora San Martín	2012	123
Maestro Perú	2012	49.9
Jorvex	2012	56.2
Soldex	2012	183.4
Industrial Teal	2012	255
La Curacao	2012	97.6
Compañía Energética del Centro	2011	n.d.
Empresa Eléctrica de Piura	2011	39.1
Eléctrica Cabo Blanco (20%)	2011	12.9
Boticas BTL	2011	n.d.
Sociedad Minera Corona (82%)	2011	285.5
Caracara Silver, Alpaca Exploraciones y Solex del Perú	2011	20.9
Compañía Minera Atacocha (19.51%)	2011	54.2
Pesquera Exalmar (8.2%)	2011	45.1
Consorcio Vollmacht	2011	6.3
Negocios Rafmar	2011	19.8
V&F Tecnología Comercial	2011	n.d.
Cartisa Perú SAF	2010	n.d.
Agroindustrias San Jacinto (10%)	2010	5.0
Interlatin Corp (51%)	2010	1.4
Deep See Fishing	2010	18.0
Haug (70%)	2010	n.d.
Compañía Minera Milpo (16.4%)	2010	420.0
Mina Pachapaqui	2010	47.5
Antares	2010	453.0
Cementos Portland (59%)	2010	122.2
Molinos del Perú	2009	4.5
Agroindustrias AIB (25%)	2009	6.5

Fuente: Diario de fusiones y adquisiciones

RANKING DE LOS PERUANOS BILLONARIOS, SEGÚN FORBES

(En millones de US\$)



*Fortuna está repartida entre varios miembros
Fuente: Forbes

de su cartera. De esta manera, los asesores financieros pueden llegar a reducir la comisión total cobrada por los estructuradores del producto y, por ende, ahorrar importantes sumas de dinero a sus asesorados a cambio de una única comisión cobrada que fluctúa alrededor del 0.5% al 1.5% del valor del patrimonio administrado.

Existe una discusión teórica en torno a este aspecto, pues algunos sostienen que una oficina multifamiliar ligada a una entidad bancaria podría tener incentivos para preferir sus productos. Sin embargo, hay oficinas multifamiliares alrededor del mundo que se esfuerzan por analizar en mayor profundidad los productos de la entidad bancaria a la que están relacionadas, o firmar con sus asesorados un acuerdo para no incluir en sus portafolios instrumentos o vehículos de la entidad bancaria vinculada.

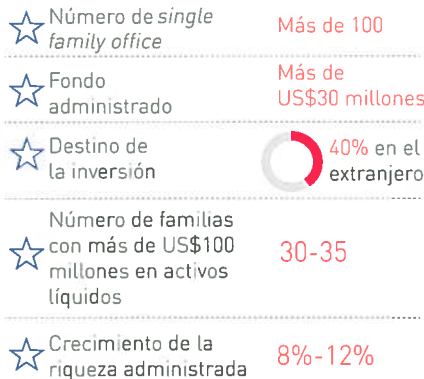
Un *family office* ligado a una entidad bancaria podría beneficiarse por el acceso a una plataforma e información mayores, lo que ayudaría a estructurar un portafolio más eficiente en términos de riesgo y retorno. Sin embargo, en el Perú el tamaño de los fondos administrados por las empresas asesoras locales permite que todas cuenten con plataformas de operación, como un terminal *Bloomberg*, reportes especializados elaborados por analistas internacionales y acceso directo a aquellas instituciones que han estructurado los fondos o cualquier otro instrumento disponible en el mercado mundial, lo que asegura la mayor cantidad de información a la familia inversionista. Esta personalización en el servicio es el valor agregado ofrecido por los *family office*.

La confianza

El nivel de cercanía y confianza que se llega a establecer entre el dueño del patrimonio y el asesor financiero puede ser tal, que el asesor llega a conocer aspectos más personales y privados de la familia. Inclusive ésta ha sido la razón por la que tradicionalmente las familias con las fortunas más grandes del país hayan procurado trabajar con asesores extranjeros y ningún peruano, de modo que en la sociedad local no se conozcan los aspectos íntimos de la familia. Sin embargo, este perfil de millonario cauteloso ha cambiado en el Perú como consecuencia de que los nuevos bolsillos peruanos profundos buscan –a diferencia de los antiguos potentados– una relación más directa y de confianza con su asesor.

LAS CHILENAS

Características de los *family office* en Chile



Fuente: Estudio de The Boston Consulting Group recogido en Estrategia de Chile

El nuevo perfil promedio de los patriarcas de las familias adineradas peruanas es el de personas que durante años han trabajado construyendo un negocio familiar que luego deciden vender a cambio de un cheque por una gran suma (ver gráfico *Las ventas son*). Por esto último, su conocimiento y experiencia en el mercado de capitales tiende a ser casi nulo, y repentinamente deben desarrollar el conocimiento acumulado de banqueros especializados. Por ello el servicio de asesoría brindado por estas empresas está ligado a un proceso de educación importante. Para los cinco *multi-family offices* peruanos es fundamental que sus asesorados entiendan los productos en los que se invierte su dinero. De esta manera, las familias pueden recibir asesoría sobre qué es un *Exchange-Traded Fund* (ETF, por sus siglas en inglés) o qué es un *mortgage-backed security* (MBS, por sus siglas en inglés).

Consolidación e impuestos

Las familias peruanas adineradas obtienen otro beneficio al trabajar con una empresa de asesoría financiera: ésta les brinda el servicio de consolidar todas sus cuentas y patrimonio dividido en diversos bancos, fondos e instrumentos. De esta manera, el cliente puede tener acceso a un reporte consolidado con información sobre todo su patrimonio, qué valor le ha generado, así como qué impuestos y comisiones ha pagado.

En lo que respecta al aspecto tributario, los asesorados también se ven beneficiados, pues se les ofrece el servicio de asesoría en lo relacionado al pago de sus impuestos. Recientemente en el Perú se ha aprobado la nueva ley de transparencia fiscal, que

incentiva una mayor inversión en papeles y vehículos peruanos (SE 1353).

Conflictos de interés

Una familia con muchos millones de dólares en su haber podría hacer que se produzca una situación de conflictos internos entre los herederos ya sea por temas de sucesión en la administración del patrimonio como por temas relacionados a su división. Incluso algunos patriarcas optan por no revelar a sus familiares los detalles sobre lo que se administra.

Uno de los fines que persiguen también las firmas multifamiliares es reducir el riesgo de conflictos internos al centralizar la asesoría en el proceso de toma de decisión. En el extremo podría existir la posibilidad de que las familias deleguen la discrecionalidad sobre sus cuentas patrimoniales. En el país, actualmente los asesores independientes se limitan a dar *advisory* a las familias, mas no tienen discrecionalidad para operar. Se trata así de un rol fiduciario que involucra un proceso de educación que puede ir desde lo más básico a temas más complejos y no sólo para el patriarca de la familia, sino también para los sucesores. Es importante recalcar que por ahora ningún *multi-family office* local ofrece el servicio de elaborar un protocolo familiar que considere aspectos como la sucesión, que hoy se ofrece en algunos *family office* de Chile, por ejemplo.

El referente en la región

En países como Chile, el negocio de los *family office* se desarrolló desde hace 15 años y, a diferencia del Perú, se partió con los *single family office*. Sin embargo, actualmente las oficinas multifamiliares también son una realidad. Se calcula que existen más de cincuenta oficinas que ofrecen estos servicios, y los principales jugadores son Picton, Capital Advisors Group y Econsult (ver *Las chilenas*).

El desarrollo de este negocio a nivel local ha empezado de forma diferente a través de los *multi-family office*, pero se espera que en por lo menos diez años el esquema usado sea similar al de Chile. Así, el número de estas empresas se multiplicará notablemente dado el crecimiento económico peruano, y con ello el número de eventos de liquidez que podría llevar a que más familias adineradas se busquen un CFO personal. ■