

Los CUSTODIOS

Se mueven como peces en el agua en el mundo financiero. Administran más de US\$ 25 mil millones y a su cargo están las finanzas personales de las principales fortunas del país. Uno de sus mayores activos es la discreción. Así se manejan los *family offices* en Chile.

[Por Nicolás Alonso e Ignacio Ossa / Ilustración: Yael Motles D. / Fotos: José Miguel Méndez]

Ignacio Caviedes se toma un café en Starbucks todas las mañanas. Es una rutina necesaria para afrontar el día en su oficina en el barrio El Golf, donde se pasa la mañana revisando los cientos de posibles oportunidades de inversión que le informan sus *money managers*, repartidos por todo el mundo. Durante la tarde, hace algunas llamadas para solucionar un problema que surgió en la hacienda familiar en el Sur, mientras echa un vistazo a un negocio inmobiliario en la capital que promete buenos retornos.

A sus 40 años, Ignacio estudió en una universidad tradi-

cional, tiene un MBA en Estados Unidos, tuvo un paso brillante por el mundo de la banca privada y hoy tiene en sus manos un patrimonio de más de US\$ 50 millones. Lo tiene en sus manos, pero no es suyo.

Ignacio en realidad no existe, pero podría ser cualquiera de los gerentes de los *family offices* (oficinas privadas de inversiones) que existen en el mercado chileno. Custodios de la riqueza, son los encargados de manejar el patrimonio personal de las familias más ricas de Chile. Es decir, mientras los Cueto, Solari, Matte, Luksic o Ibáñez -por nombrar algunos- se encargan de generar fortuna en

sus *holdings* y repartir los dividendos que les corresponden, "los Ignacio Caviedes" están preocupados las 24 horas del día de que la "caja privada" de cada miembro de estas familias se conserve y, sobre todo, se incremente. Para ello, están siempre atentos a descubrir las mejores inversiones en activos y renta fija en todo el globo. Sus clientes no tienen el tiempo para hacerlo con dedicación y rigurosidad. Por eso los necesitan, y para eso fueron preparados y elegidos.

"En general, te miman bastante, eres 'la vedette' y por eso hoy muchos a quienes les acomoda el nivel de poder que implica. Eso sí, es todo lo contrario a un emprendimiento propio: es difícil pasar de un *family office* a la independencia", dice Andrés Fuentes, quien fuera la cabeza de Inversiones Mar Adentro, la oficina privada de inversiones de la familia Hurtado (accionista de Embotelladora Andina). Este ingeniero civil industrial de la UC es uno de los pocos en el mercado que abandonaron su puesto, y hoy se dedica a desarrollar proyectos de forma independiente. Eso explica que se atreva a hablar del tema, porque si algo caracteriza a los gerentes de estas oficinas es su absoluto hermetismo. Parte fundamental de su trabajo es generar la confianza total de sus empleadores, y por eso intentan figurar lo menos posible. La discreción en esta industria, sostienen, es un activo fundamental. Después de todo, la información que manejan -dónde y cómo invierten sus fortunas las personas más acaudaladas de Chile- valdría su precio en oro. Por eso, los *head hunters* que los reclutan prestan especial atención al historial ético y de integridad que presentan los candidatos, tanto por la confidencialidad que requiere el puesto, como por la necesidad de mantenerse inmunes a los "incentivos" que ofrecen los intermediarios financieros.

Ello explica también sus abultados honorarios. Un gerente puede percibir un sueldo que oscila entre \$ 6 millones a \$ 10 millones mensuales, a los que se suman bonos por desempeño. Estos premios se pagan habitualmente a fin de año y pueden alcanzar hasta seis rentas mensuales.

EXCESO DE LIQUIDEZ

Los momentos claves en la historia de los *family offices* en Chile son dos. El primero tiene que ver con el enorme aumento de la riqueza en los grandes clanes familiares

Un gerente de family office puede percibir un sueldo que oscila entre \$ 6 millones a \$ 10 millones mensuales, a los que se suman bonos por desempeño, que se pagan habitualmente a fin de año y que pueden alcanzar hasta seis rentas mensuales.

durante la primera mitad de la década pasada. La venta de importantes empresas locales a transnacionales dejó en el mercado una gran cantidad de liquidez, que en ese momento los patriarcas de las familias no estaban capacitados para manejar. Por eso, no tardaron en mirar hacia el Primer Mundo, especialmente a Europa, en donde desde la década de los 70 las oficinas familiares eran una tendencia consolidada.

Ya en 2001, Reinaldo Solari inauguraba Megeve, dando el puntapié inicial a los *family offices* en Chile. Diez años después, es uno de los despachos más profesionales del mercado, con asistencia tanto financiera como legal. Pero no siempre fue así. De hecho, en sus comienzos, Megeve estaba exclusivamente en manos de su hijo Carlo Solari -hoy director de Falabella-, y tenía un rol más bien administrativo. Rápidamente siguieron su ejemplo sus sobrinas Lilliana y Teresa, con Bethia y Corso, respectivamente, y familias como los Cueto, los Eblen, los Luksic, o el propio Sebastián Piñera, quien con Bancard tuvo uno de los *family offices* más agresivos que haya conocido el mercado chileno. Hoy, Bancard es comandada por Nicolás Noguera, pero su actividad actual es muy inferior a lo que fue antes de que su dueño se convirtiera en presidente de Chile.

Fue con la llegada de la globalización y la multiplicidad



Cristián Cahe llegó en 2009 a Portafolio, la oficina de Paula Kraushaar, luego de trabajar 15 años en la banca privada.

de oportunidades de inversión en el extranjero, que la necesidad de reclutar especialistas financieros externos se hizo evidente. "Se han profesionalizado. Cuando partieron, generalmente era uno de los hijos el que administraba los recursos del padre. Ahora funcionan igual a un inversionista institucional, tienen políticas, estrategias y normas de inversión definidas", dice Mario Mora, fundador de Equation Partners, un *head hunter* que ha colocado ejecutivos en varias oficinas.

Hoy, prácticamente la totalidad de las 50 familias de mayor patrimonio en Chile - sobre US\$ 50 millones- cuentan con su propia oficina. Megeve está a cargo de Dieter Häuser, un ingeniero comercial de la Universidad Católica, ex Penta, que es considerado uno de los asesores más codiciados del rubro. Otros de los gerentes top son Carlos Hurtado Larraín, quien maneja el patrimonio de la familia Sarquis; Cristián Cahe, asesor de Paula Kraushaar; Jorge González, quien maneja el portafolio personal de José Luis del Río; y Francisco Achondo, a cargo de la cartera privada de Eduardo Fernández León.

EL EFECTO WALL STREET

El segundo quiebre que impulsó el *boom* actual del fenómeno llegó desde Estados Unidos, en 2008. Los

nombres Lehman Brothers y Bernard Madoff aún generan escalofríos en varias de las familias más acaudaladas de Chile. Para Fernando Maturana, cofundador de Capital Advisors, la desconfianza que se generó entonces hacia los grandes bancos extranjeros significó la consolidación de los *family offices* en el país. "En la búsqueda de protección, muchas de esas 'lucas' volvieron al mercado local, a invertir en las instituciones financieras chilenas. A partir de esa fecha, quedó de manifiesto que cuando tienes un patrimonio importante, necesitas gente que trabaje para ti, y que esté 100% alineada con los intereses de tu familia", señala.

Con esta segunda oleada, que incluyó la formación de las oficinas de Jean Paul Luksic, los *family offices* se transformaron en uno de los actores más relevantes en el manejo de dinero. Que Chile tenga un 65% de su estructura empresarial ligada a lo familiar también colaboró con este proceso. "En el segmento de más de US\$ 100 millones en activos líquidos de patrimonio debe haber unas 30 familias con *family offices* que en su conjunto manejan 25 mil millones de dólares. Esto sin incluir la participación accionaria en sus empresas", afirma Federico Muxi, CEO de Boston Consulting Group.

Entre los gerentes más codiciados en esta industria están Dieter Hauser, a cargo de Megeve; Cristian Cahe, administrador de la fortuna de Paula Kraushaar; Jorge González, de la oficina de inversiones de José Luis del Río y Francisco Achondo, asesor de Eduardo Fernández León.

ASUNTOS DOMÉSTICOS

En Chile, hay unos diez *family offices* sofisticados y de gran tamaño, que corresponden a los principales grupos económicos del país, a los que se suman una serie de oficinas más pequeñas montadas por familias de riqueza reciente. En promedio, tienen unas cuatro personas trabajando en ellas: un gerente, un asesor tributario y un par de analistas. En el caso de las grandes, el número de asesores bordea los diez y en Megeve supera los veinte. Tienen una estructura similar a un fondo de inversión: hay un directorio, conformado por miembros de la familia, que recibe informes del gerente y toma las decisiones. En las oficinas más profesionalizadas, también operan asesores legales e impositivos, y suele haber un gerente de estudios.

Si bien la mayoría de las oficinas locales están aún en una etapa únicamente financiera, las más avanzadas tienen múltiples funciones, que van más allá del manejo de activos. Incluso, varias son utilizadas como una incubadora de nuevos negocios, especialmente en el plano inmobiliario. Un ejemplo fue el ingreso de los Solari al rubro de las sanitarias. Las fundaciones son otra de las actividades que se maneja de esta forma. Además, dentro de los *family office* se administra una gran cantidad de asuntos

domésticos, desde el traspaso de las herencias y la administración de propiedades, hasta la mantención del yate familiar o la compra de un auto.

Según Gonzalo Jiménez, experto en negocios familiares de la Universidad Adolfo Ibáñez, las funciones de estas oficinas se ampliarán más todavía, considerando los ejemplos internacionales. "Cumplen una misión integral en cuanto a las necesidades del clan que contrata. Se ha visto el caso en que una familia decide darle una pensión de por vida a la 'nana' que cuidó a los hijos, en ese caso el pago debe ser realizado por el *family office*", asegura.

Pero más allá de facilitar los asuntos domésticos, son objetivos clave la reducción de costos y un mayor orden en la inversión de los recursos que generan las empresas. "Es más probable poder conservar tu dinero a largo plazo, porque estás generando un órgano que se preocupa de ello. En cambio, si lo haces en tus ratos libres, mientras estás en la salmonera o la agrícola, ese objetivo se diluye, porque hay cosas en el día a día de mayor inmediatez", dice Daniel Contreras, ex-McKinsey y fundador de Falcon, una consultora especializada en ahorros.

Pero no sólo quienes tengan un patrimonio sobre US\$ 50 millones pueden contar con un asesor financiero propio. Para las familias cuya fortuna fluctúa entre US\$ 5 millones y US\$ 25 millones, están apareciendo los multi *family offices*, que prestan asesoría a varios clientes al mismo tiempo.

LÍOS DE FAMILIA

Quienes se mueven dentro de la actividad aseguran que lo más difícil, por lejos, es lidiar con los temas familiares. Porque no sólo tienen que tener la empatía para entender y apropiarse del perfil de inversiones de la familia, sino que muchas veces quedan en medio de intereses enfrentados. "Tienen que tener muchas habilidades personales y gran sentido de realidad", asegura Mario Mora, de Equation Partners. "Él mueve las platas, pero no es dinero suyo. Entonces, el tipo vive en un ambiente de alto patrimonio que no le pertenece y tiene, además, que construir confianza dentro de un grupo compuesto por varios hermanos con distintos intereses".

Por eso mismo se valora tanto la independencia de pensamiento en un gerente de *family office*. Las cabezas de

los grandes grupos familiares saben que si le van a confiar el manejo de su liquidez a un ejecutivo externo, éste tiene que tener mentalidad empresarial para trabajar sin seguir órdenes. Por el contrario, lo que se espera de un buen gerente es que, aprovechando sus vínculos y manejo en el mercado financiero local e internacional, defina qué hacer con su dinero.

Esto es refrendado por el gerente de una de las oficinas familiares más importantes del país: "Si no tuviéramos grados de autonomía grandes, nos iríamos, y si te llevas bien con el dueño no deberías tener demasia-

dos problemas. Los dueños crean este vehículo para poder delegar", señala.

CONSERVADORES VERSUS AUDACES

Si bien cada familia tiene una forma distinta de invertir, según la personalidad y apetito de riesgo de sus patriarcas, es común que en Chile las oficinas tengan mucho dinero puesto en el mercado local. La experiencia muestra que la mayoría de los clanes invierten en instrumentos financieros mientras esperan buenas oportunidades. En la medida en que estas oportunidades aparecen, la pre-

6,3 mm. de espesor | 1,31 kg. de peso

SAMSUNG

Samsung Notebook SERIE 9

Sorprendentemente liviano, increíblemente fuerte.

Ultra Delgado



Tu PC, más fácil
Windows 7

Windows®. Viva sin límites. SAMSUNG recomienda Windows 7



Andrés Fuentes, ex brazo derecho de la familia Hurtado (socios de Embotelladora Andina), hoy desarrolla proyectos en salud, finanzas y minería.

ferencia es colocar dinero en negocios operativos, compatibles con el estilo de vida, como la compra de terrenos o la crianza de caballos.

Para el ex gerente de Banco Penta Alejandro Hirmas, el mercado está movido y, si bien existen tantos portafolios como *family offices*, Hirmas identifica algunas tendencias. Según él, "entre un 25% y un 30% de la cartera de una oficina privada de inversiones son activos no líquidos (*hedge funds*, fondos de inversión inmobiliaria); el 70% a 75% restante está puesto en renta variable (acciones, fondos accionarios) y renta fija (bonos del Tesoro, bonos corporativos o de países emergentes)", asegura. De acuerdo a la experiencia del ex hombre del grupo Penta, un 30% a 40% de las inversiones están en Chile, y el resto en papeles extranjeros.

Pero hay distintos perfiles. Algunos prefieren la calma, como es el caso del grupo Von Appen, definido como uno de los clanes más conservadores en el sector. Con un estilo reflexivo, han encontrado en los depósitos a plazo un buen aliado para mantener la liquidez hasta encontrar negocios atractivos. Según los analistas, a los empresarios chilenos les gusta mayormente el negocio real. Cristián Cahe, gerente general de Portfolio, que administra el patrimonio de Paula Kraushaar, está dentro de esta ca-

tegoría. "El mayor valor se produce en el mercado real, es ahí donde se genera la riqueza. Más que tratarse de algo menos riesgoso, es una apuesta de largo plazo", sostiene. Este tipo de familias suele invertir en lo que conocen (negocio naviero y minero, en el caso de los dueños de Ultramar), y muchos no ven con buenos ojos el riesgo del mercado bursátil. Pero también hay algunos que nadan con fluidez en esas aguas. Este perfil de hombres de negocios se deja guiar sin problemas por los gerentes de sus "platas personales". Optan por "custodios" personales que, como ellos, fueron criados en el sistema financiero y poseen un ADN más propenso al riesgo. Los *family offices* de Nicolás Ibáñez y el de Jean Paul Luksic, gerenciados por Antonio Larraín y Francisco Colchero, respectivamente, son dos buenos ejemplos de esto.

Con este escenario, el crecimiento de la riqueza en Chile no sólo va a generar que el número de *family offices* siga aumentando, sino que los ya existentes se vean obligados a buscar más y mejores oportunidades en el mundo para diversificar su portafolio. Para esto, deberán superar la fase estrictamente financiera, y consolidar sus departamentos de estudios, además de formar equipos que sepan brindarles asesoría legal y tributaria. Tal como lo hacen las grandes fortunas en Europa y Norteamérica. ■