

Creando el motor de su riqueza

Manual de un family office



Creando el motor de su riqueza

Manual de un family office

Dónde encontrar cada cosa

Parte 1

Comprender

Conozca sus opciones

06



Parte 2

Diseñar

Planificación de su single family office

20

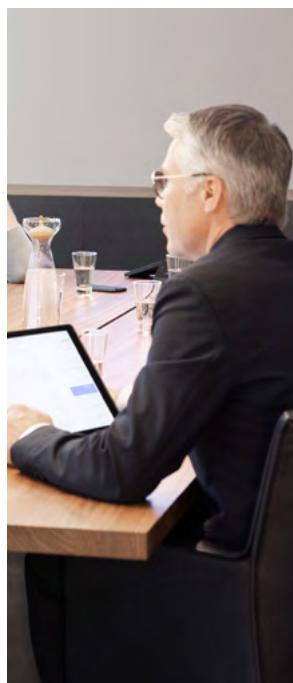


Parte 3

Establecer

Puesta en marcha u optimización de su single family office

62



Parte 4

Evolucionar

Desarrollo y evaluación de su single family office

120



05 Cómo usar este manual

Parte 1

Comprender

- 08 ¿Qué es un family office?
- 10 Al servicio de la familia que evoluciona
- 12 ¿Cuáles son mis opciones?
- 18 ¿Qué sigue?

Parte 2

Diseñar

- 22 Primeros pasos
- 24 Involucrar a miembros de la familia y expertos
- 26 Definir el objetivo de su family office
- 32 Su gobernanza y la participación familiar
 - 32 ¿Qué es la gobernanza de un family office?
 - 34 Definir la gobernanza a nivel familiar
 - 36 Considerar los roles de la familia
- 40 Sus bienes, estructuras de propiedad e inversión
 - 40 Sus bienes
 - 42 Sus estructuras de inversión y propiedad
- 48 Servicios y funciones del family office
 - 52 ¿Qué debería tercerizar?
- 56 Consideraciones sobre los costos
- 60 Conclusión de la etapa de diseño

Parte 3

Establecer

- 64 Puesta en marcha u optimización de su single family office
- 65 Jurisdicción y estructura corporativa
 - 65 ¿Dónde debería ubicar su family office?
 - 68 La estructura del single family office cobra vida
 - 72 Constitución de la gobernanza de la estructura corporativa
- 78 Organización y dotación de personal
 - 79 Contratar a las personas adecuadas: habilidades, confianza y lealtad
 - 84 Remuneración
- 88 Estrategia y proceso de inversión
- 96 Operaciones, infraestructura y tecnología
 - 96 Operaciones
 - 100 Riesgos

- 102 Sistemas informáticos, infraestructura y ciberseguridad
- 112 Trabajar con socios
- 114 Elaboración de informes financieros
- 118 Aprender haciendo

Parte 4

Evolucionar

- 122 El cambio es la única constante
- 124 Evolucionar
- 126 Revisar
- 129 Traspaso
- 132 ¿Y ahora qué?

Apéndice

- 136 Apéndice 1: Fondos de marca privada
- 138 Apéndice 2: Esquema modelo del manual operativo de un family office
- 139 Apéndice 3: Breve descripción de los puestos de trabajo en un family office
- 141 Apéndice 4: Modelo de declaración de política de inversión
- 144 Apéndice 5: Obstáculos y dificultades estratégicas
- 146 Sobre nosotros
- 148 Notas
- 152 Aviso legal



Cómo usar este manual

La riqueza viene acompañada de muchas recompensas. Pero también presenta desafíos, especialmente cuando la familia y el patrimonio crecen. ¿Cómo lograr separar el patrimonio privado del de la empresa y cumplir con los requerimientos legales? ¿Cómo garantizar que los miembros de su familia tengan acceso a la renta y los bienes en el momento en que los necesiten? ¿Y cómo puede asegurarse de que su patrimonio esté en camino de alcanzar sus objetivos, no solo mientras usted viva, sino para las siguientes generaciones?

Si la protección y gestión profesional del patrimonio familiar es importante para usted, un family office puede ser la respuesta a estos interrogantes. Un family office es una entidad que gestiona los bienes, las finanzas y los intereses de una familia, cuyas actividades abarcan desde la gestión de inversiones a nivel mundial hasta la organización de las agendas de los miembros de la familia. Y todas son diferentes. Algunas operan dentro de la empresa familiar, otras trabajan fuera de ella. Algunas prestan servicios solo al fundador, otras asisten a varias generaciones.

Hay mucho que considerar y hacer. Quizás recién empieza y está explorando sus opciones. Tal vez se está preguntando si es que realmente necesita un family office. O está en pleno proceso de diseñar su oficina y quiere saber si va por el buen camino. Puede que haya empezado a abrir una y se haya perdido sobre la marcha. O tal vez ya tenga un family office y quiera optimizar su funcionamiento.

Independientemente de la etapa en la que se encuentre, este manual le servirá de guía. Las siguientes secciones le ayudarán a entender, diseñar, establecer y hacer evolucionar su family office.

1. **Comprender:** conozca sus opciones
2. **Diseñar:** planificación de su single family office
3. **Establecer:** puesta en marcha u optimización de su family office
4. **Evolucionar:** desarrollo y evaluación de su family office

Le invitamos a leer el manual de principio a fin. O bien, si lo prefiere, vaya directo a los capítulos que más le interesan.

Cualquiera sea el camino que tome, esperamos que le sirva de compañero en su recorrido hacia un family office profesional al servicio del patrimonio privado de su familia.

Parte 1

Comprender

Conozca sus opciones



- 08** ¿Qué es un family office?
- 10** Al servicio de la familia que evoluciona
- 12** ¿Cuáles son mis opciones?
- 18** ¿Qué sigue?

¿Qué es un family office?

Dado que existen distintos tipos de family offices que hacen muchas cosas diferentes, a continuación definimos un poco qué es cada cosa y echamos un vistazo a lo que muchos consideran un family office «típico».

En pocas palabras, un family office es una organización profesional o una oficina privada que vela por el patrimonio y los asuntos de una familia dueña de un patrimonio significativo. Su objetivo es asistir a la familia fundadora, lo que la convierte en una empresa de servicios especializados única. La gestión de un family office es muy parecida a la de una sociedad comercial tradicional. Requiere de lo mismo que necesita una empresa profesional para funcionar de la mejor manera posible: una estrategia, un gobierno corporativo, un equipo y una infraestructura de calidad.

Las familias normalmente crean un family office porque quieren que sus inversiones tengan un buen rendimiento. La mayoría de las veces, los family offices gestionan activos como acciones, renta fija, fondos de inversión privados y bienes inmuebles.

En las familias en las que los propietarios de la riqueza pertenecen a la primera generación, la oficina suele girar en torno a su fundador y las inversiones se realizan con

finés de lucro, para hacer crecer el patrimonio, a veces durante muchos años. Sin embargo, con el tiempo las actividades se ramifican hacia otras áreas, como la gestión de las finanzas de los miembros de la familia, los trámites fiscales, la coordinación de asuntos legales, la rendición de cuentas a la familia sobre sus inversiones, la gestión de datos, el desarrollo del talento... y muchas cosas más. En específico, un family office no viene con un menú de servicios fijo. Sino que hace lo necesario para satisfacer las necesidades del fundador o de la familia fundadora.

Las oficinas evolucionan a la par de las familias, aumentan de tamaño y se hacen más sofisticadas. Crecen para ayudar a las familias multigeneracionales a alcanzar sus objetivos a largo plazo, como establecer nuevas fuentes de riqueza, formar a la siguiente generación y unir a la familia. Para muchas familias, un family office es el vehículo principal para supervisar todos sus asuntos, incluidas las sociedades mercantiles del fundador, las actividades filantrópicas y las colecciones.

El siguiente es un resumen de las principales áreas de actividad de un family office¹



Servicios de inversión

Estos servicios incluyen la creación de carteras de inversión, la elección de gestores de inversión, el asesoramiento sobre la asignación de activos, la presentación de informes financieros y la comunicación de resultados. Las inversiones pueden incluir activos «líquidos» (activos que pueden convertirse rápida y fácilmente en efectivo) o activos «no líquidos», como bienes inmuebles y empresas.



Servicios para el patrimonio familiar

Por ejemplo, la administración de las estructuras patrimoniales y empresariales de la familia, la planificación fiscal, los servicios jurídicos, la planificación de la sucesión (la transmisión del patrimonio y las responsabilidades a otras personas, como la siguiente generación), los seguros, la gestión de objetos de colección y las actividades filantrópicas.



Administración y conserjería

Son ejemplos el pago de facturas, la contabilidad, la gestión de datos, la gestión de propiedades privadas y los servicios de conserjería.



¿Cómo es un family office «típico»?

Los family offices se presentan en muchas formas diferentes, dependiendo de las necesidades de la familia. Algunas tienen uno o dos empleados, otras veinte o más, con cargos que van desde director de inversiones y gestores, hasta asistentes, abogados y expertos en áreas como private equity, impuestos e inmuebles.

Un family office suele prestar servicios con una combinación de sus propios recursos internos y de expertos externos. Pero aunque recurra a terceros especialistas, la oficina siempre tiene el control y asume la responsabilidad de su trabajo.

La conexión empresarial

En sus primeros años de éxito, los propietarios de grandes patrimonios suelen encargar la gestión de sus asuntos privados al personal de sus sociedades mercantiles. En ocasiones, este tipo de estructuras se denominan «family office integrado». Un family office integrado puede funcionar bien al principio, pero no tanto con el tiempo, ya que a veces es difícil separar los asuntos familiares de los empresariales. ¿El resultado? Los asuntos e intereses financieros circulan sin control de un área a la otra, comprometiendo la confidencialidad, poniendo en peligro el patrimonio familiar y complicando la situación tributaria.

Un family office es una organización profesional o una oficina privada que vela por el patrimonio y los asuntos de una familia dueña de un patrimonio significativo.

¹ Para obtener más información sobre los servicios de un family office, consulte la página 48.

Al servicio de la familia que evoluciona

Anteriormente, los family offices parecían ser patrimonio de las familias multimillonarias de alto perfil. Ahora existen en todo el mundo sin importar origen o generación, incluyendo a jóvenes empresarios fundadores.

De «negocio familiar» a «empresa familiar»

Las familias empresarias se plantean la posibilidad de tener un family office cuando generan un patrimonio considerable a partir de:

1. su **sociedad mercantil** y comienzan a invertir y adquirir bienes en otras áreas para diversificar; o
2. **la venta de su empresa** y comienzan a invertir y adquirir bienes en otras áreas para seguir generando ingresos.

En ambas situaciones, ahora la familia necesita ocuparse de algo más que su negocio. También tiene que considerar y gestionar muchos elementos nuevos. Esto se debe a que la unidad familiar ha evolucionado y ha dejado de ser un negocio familiar para convertirse en una «empresa familiar».

¿Qué es una empresa familiar?

Empresa familiar es el término que se utiliza para describir todos los bienes y actividades compartidos que son importantes para una familia. Forma parte de lo que constituye la identidad de la familia, sirve de eje para sus miembros y abarca todo lo que la familia quiere transmitir a la siguiente generación.

La figura 1 ilustra la mayoría de los bienes y las actividades que se pueden encontrar en una empresa familiar típica. Algunos pétalos de la flor pueden resultarle familiares; otros, no tanto. Incluso puede que ni siquiera reconozca que algunos de los pétalos forman parte de su propia empresa familiar.



Figura 1: La flor de la empresa familiar: elementos del patrimonio familiar, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Modelo adaptado y basado en John A. Davis, 2013.

Por ejemplo, una empresa familiar puede incluir negocios; inversiones; «bienes reales», como casas, yates y aviones; una fundación filantrópica; empresas sociales patrocinadas, como organizaciones sin fines de lucro, hospitales y escuelas; actividades comunitarias; arte y otras colecciones.

Con el tiempo, la empresa familiar tiende a expandirse. Cuando esto sucede, la riqueza que no proviene de la empresa familiar suele convertirse en una parte cada vez más importante del patrimonio familiar. A partir de ese momento, a las familias les resulta más difícil hacerse una idea cabal de sus bienes y actividades, y es entonces cuando suele entrar en juego la idea de un family office.

La tarea del family office es llevar a cabo una gestión profesional de los activos y las actividades ajenas a la empresa familiar —y supervisar todos los asuntos familiares, incluidas las sociedades mercantiles.² La oficina también puede ayudar a unir a la familia, para que pueda tomar buenas decisiones colectivas rápidamente— y ponerse de acuerdo en las mejores formas de proteger y crecer el patrimonio familiar.

Para obtener más información sobre el concepto de empresa familiar, consulte el **Manual de estrategia familiar de UBS**.

La mayoría de los single family offices siguen siendo propietarias de una sociedad mercantil activa

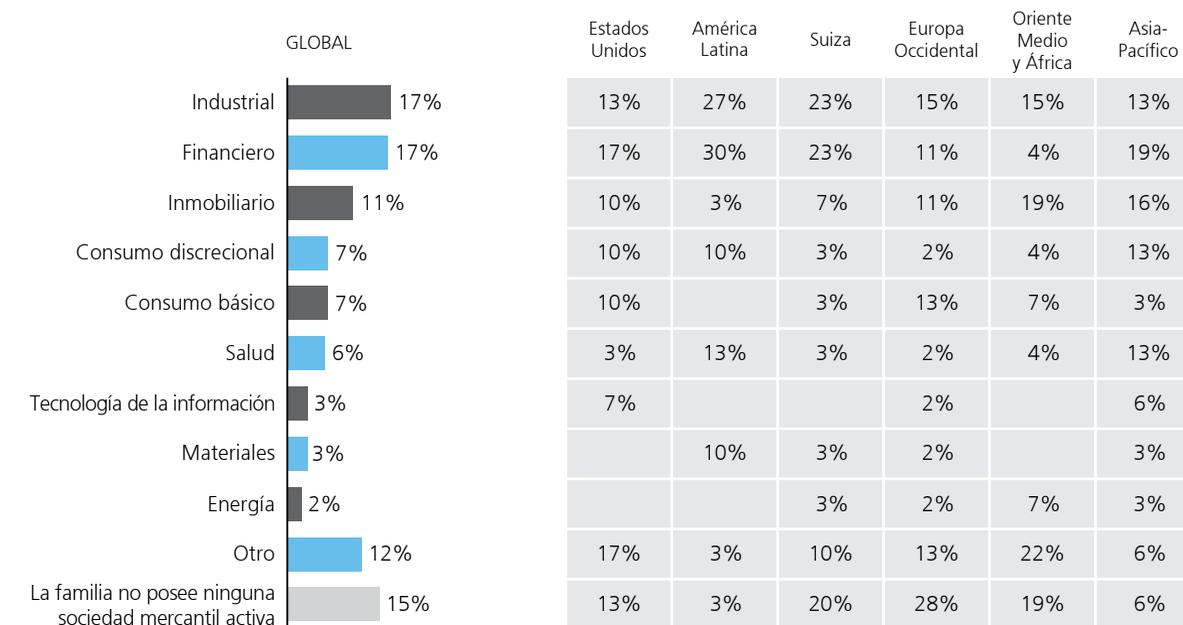


Figura 2: Sector principal de la sociedad mercantil de la familia. Fuente: Informe global sobre family offices de UBS 2022, UBS Evidence Lab. Con carácter meramente ilustrativo.

² Algunas family offices también intervienen en la gestión de la sociedad mercantil familiar.

¿Cuáles son mis opciones?

Entonces, ¿cuáles son sus opciones? ¿Qué tipo de estructura de family office es la adecuada para usted?

Podríamos clasificar las opciones en tres modalidades:



Multi family office

Hágase cliente de un multi family office: una empresa comercial de propiedad de un tercero que gestiona el patrimonio y los asuntos de varias familias a la vez (normalmente de diez a cincuenta o más). Las familias que eligen esta vía suelen estar más interesadas en los servicios de gestión de inversiones. A diferencia de los bancos, en algunos países los multi family office no están completamente reguladas, y solo determinadas actividades están sujetas al cumplimiento de normas.



Family office virtual

Trabaje con varios proveedores externos en una estructura de family office virtual: una solución en la que la familia subcontrata la mayoría de los servicios que necesita de terceros, para después acceder a las personas, la experiencia y los servicios a medida que los necesite. Esta modalidad solo necesita recursos mínimos (generalmente una o dos personas) para coordinar a los terceros. Un family office virtual puede ser muy flexible y rentable, pero está menos indicada cuando las necesidades son muy complejas o específicas.



Single family office

Cree un single family office: una empresa que gestiona el patrimonio y/o los asuntos de un fundador adinerado o de una familia multigeneracional. La familia suele ser la propietaria de la oficina y la que lleva a cabo su gestión en beneficio propio. Dos de las principales ventajas de un single family office son que se dedica por entero a su familia, y que usted la adapta a sus necesidades exactas.

Para obtener más información sobre la modalidad de family office virtual, consulte el folleto **Family office virtual de UBS**.

Estos son algunos de los factores que hay que tener en cuenta a la hora de elegir la modalidad más adecuada:

El tamaño del patrimonio familiar

Existen diferentes opiniones sobre cuál es el patrimonio mínimo que una familia debe invertir para que un single family office sea viable. En el pasado, la mayoría de los multimillonarios creaban single family office. Sin embargo, hoy en día, no es extraño que los propietarios de grandes patrimonios empiecen a considerar la posibilidad de crear una oficina cuando su patrimonio total alcanza los 100 millones de USD.

Un single family office también puede trabajar eficazmente con menos patrimonio, si limita su misión y el alcance de sus servicios y, por ejemplo, si terceriza la mayoría de las tareas a expertos externos.

Generaciones a las que asiste un single family office

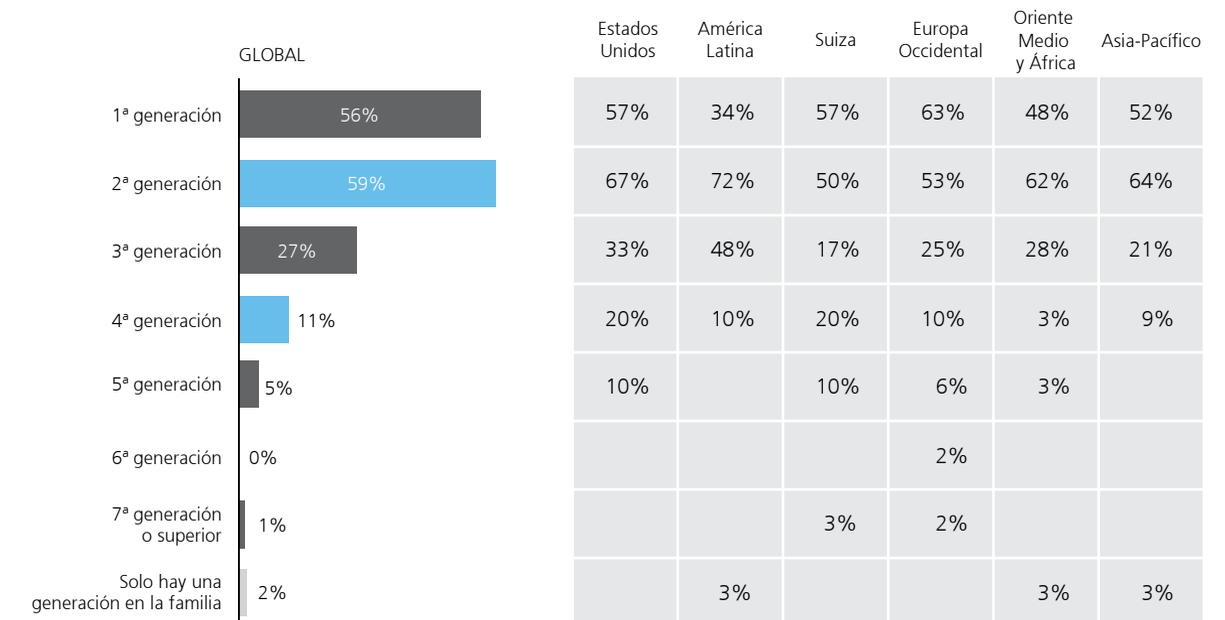


Figura 3: Generaciones a las que asiste un single family office.

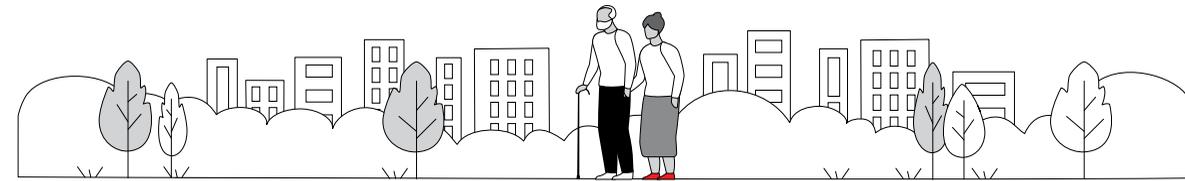
Fuente: Informe global sobre family offices de UBS 2022, UBS Evidence Lab. Con carácter meramente ilustrativo.

La complejidad de la familia

¿Qué hace que una familia sea «compleja»? En el mundo de los family offices, se considera que una familia es compleja si tiene un número grande y cada vez mayor de miembros, generaciones, residencias, empresas y bienes (como se ilustra en la figura 4). Cuanto más compleja sea una familia, más difícil será su gestión para un family office virtual o multi family office.

Una familia grande y compleja posiblemente considere que la única opción viable es la de un single family office. En cambio, en el caso de las familias más pequeñas o de los propietarios de un solo patrimonio que necesiten menos servicios, puede resultar más rentable crear un family office virtual o incorporarse a un multi family office. No obstante, cada vez más propietarios de grandes patrimonios de primera generación optan por un single family office, especialmente para gestionar carteras de inversión con alta tolerancia al riesgo y específicas de la familia, que incluyen inversiones directas y de private equity.

G1



G2 5 hermanos de 73 a 55 años



G3 16 primos de 43 a 17 años

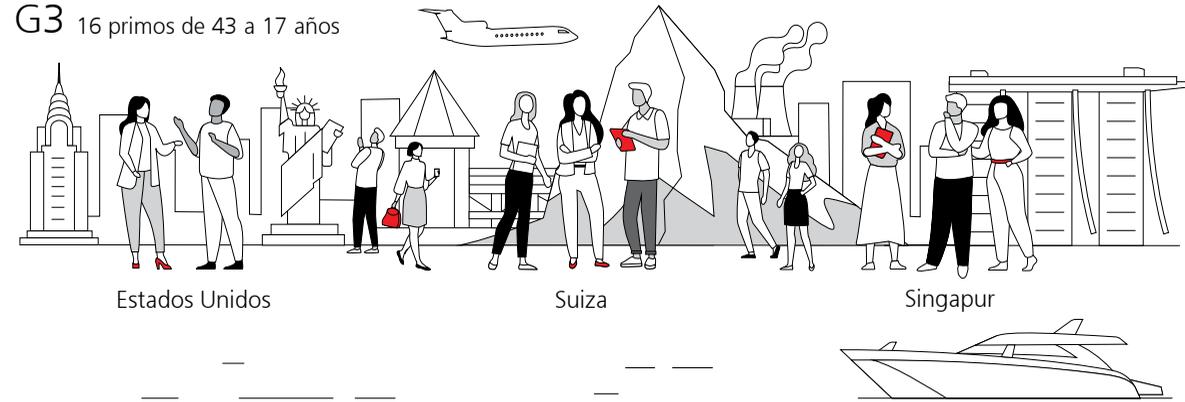


Figura 4: Aumento de la complejidad familiar, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

Satisfacer las necesidades de la familia

Algunas familias requieren servicios exclusivos de un family office para ellas y no compartidos con otras. Un single family office está en mejor situación de ofrecer servicios personalizados porque tiene su propio equipo dedicado. En cambio, a los multi family offices les puede costar más satisfacer esas necesidades. Además, a medida que toman más clientes, podrían tener que racionalizar sus servicios y ofrecer soluciones de «talla única».

Otra ventaja de crear un single family office es que se genera un espacio dedicado exclusivamente a

garantizar el éxito sostenido de la familia. Así pues, la oficina no solo gestiona los bienes y las actividades de la familia, sino que además da a todos la confianza de saber que la familia tiene un nuevo lugar que trabaja con empeño para ayudarla a alcanzar sus objetivos compartidos.

Más aún, muy a menudo, un single family office sabrá entender a la familia a la perfección. Con el tiempo, los valores, los objetivos, las relaciones y las creencias de la familia se incorporarán al ADN de la oficina, con lo cual esta podrá considerar todos los ángulos y posibilidades, y adaptar sus servicios a las necesidades de la familia.

Factores que influyen en la elección de la modalidad de un family office

Family office virtual	<----->	Single family office
Menos de 250 millones	<	Patrimonio familiar
Una generación y cantidad limitada de miembros	<	Complejidad de la familia
Más estándar	<	Necesidades
Más servicios compartidos	<	Servicios dedicados
Menor, menos importante	<	Confidencialidad
Menor	<	Presupuesto
Menor	<	Complejidad operativa
Más limitado	<	Control familiar
	>	Más de 500 millones
	>	Múltiples generaciones y ramas familiares
	>	Totalmente personalizadas
	>	Exclusivos
	>	Mayor, más importante
	>	Mayor
	>	Mayor
	>	Completo

Figura 5: Factores que influyen en la elección de un family office, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

Algunas familias también optan por tener un single family office porque quieren mantener la privacidad de su información confidencial. Normalmente, son pocos los empleados de un single family office que tienen acceso a esa información confidencial y, además, se pueden crear barreras si es necesario.

La protección de asuntos financieros y privados de los miembros de la familia —y la confidencialidad de la información— debe ser un aspecto fundamental de la cultura de cualquier single family office. Esta protección dependerá de la integridad de las personas que trabajen en la oficina, sobre todo porque los single family office están muy poco regulados.

Un single family office también podría asumir un papel más amplio, como el de gestionar los riesgos de la familia, por ejemplo, protegiendo la reputación de la familia y preparándola para acontecimientos imprevistos.

Su presupuesto.

Hay que tener en cuenta los costos de apertura de un single family office, así como los costos fijos de mantenimiento, como el pago de los salarios, el asesoramiento externo, el espacio de la oficina y la infraestructura. Tendrá que elaborar un presupuesto y determinar si su familia quiere incurrir en estos gastos.

La encuesta global sobre family offices que realiza UBS todos los años³ indica que tener un patrimonio familiar considerable conlleva ciertas ventajas en cuanto a costos. El costo medio de gestión de un family office en 2022, expresado como porcentaje de los activos gestionados, fue de 42,2 puntos básicos (pb) (0,42 %), excluyendo el costo de los servicios y asesores externos. Así que, dependiendo del tamaño del patrimonio de su familia, un single family office podría costar desde cientos de miles hasta varios millones de dólares estadounidenses al año.⁴ La figura 6 muestra la división entre los diferentes tipos de costos, donde los costos totales son del 100 %.

Costo total de operación de un single family office

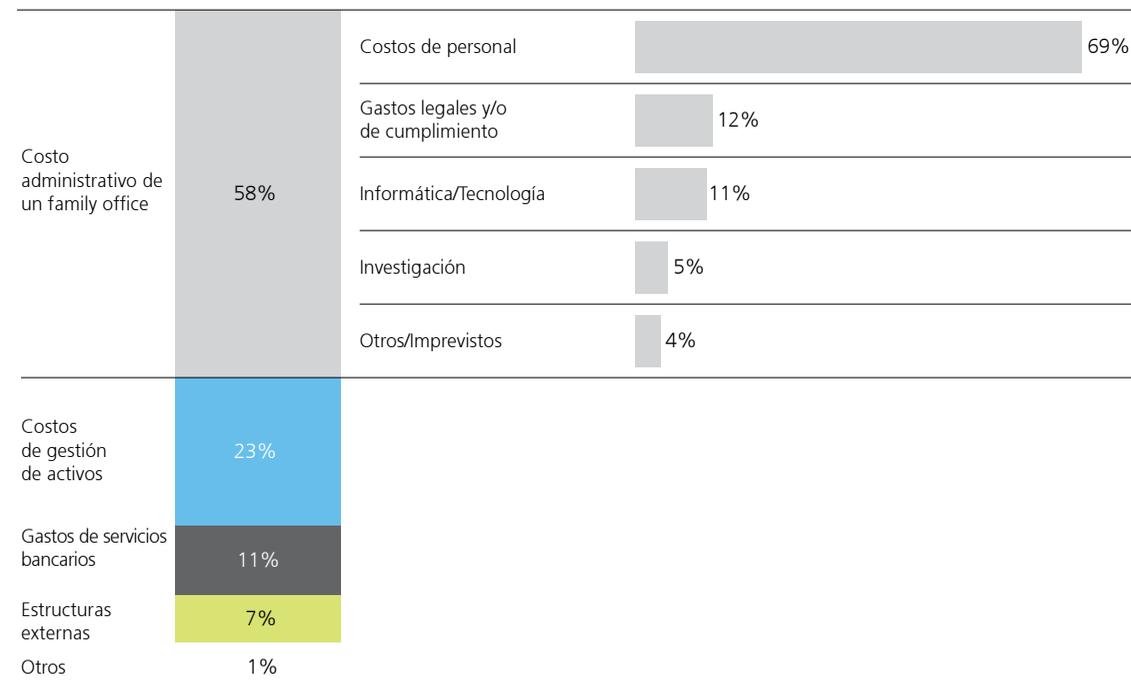
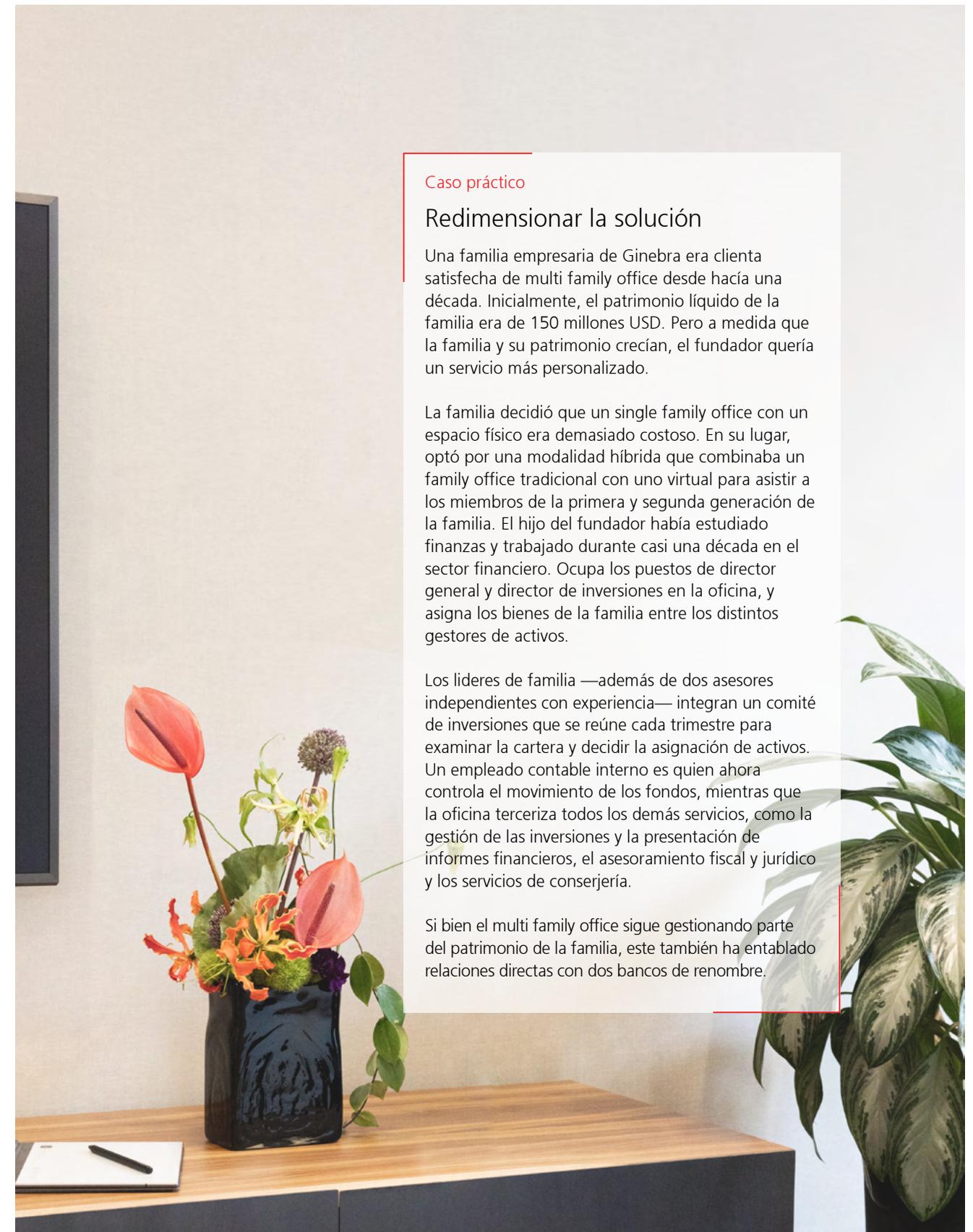


Figura 6: Costo total del funcionamiento de un family office en 2022

Fuente: Informe global sobre family offices de UBS 2022, UBS Evidence Lab. Con carácter meramente ilustrativo.

³ Informe global sobre family offices de UBS 2022

⁴ Para obtener más información sobre los costos de un family office, consulte la página 56.



Caso práctico

Redimensionar la solución

Una familia empresaria de Ginebra era cliente satisfecha de multi family office desde hacía una década. Inicialmente, el patrimonio líquido de la familia era de 150 millones USD. Pero a medida que la familia y su patrimonio crecían, el fundador quería un servicio más personalizado.

La familia decidió que un single family office con un espacio físico era demasiado costoso. En su lugar, optó por una modalidad híbrida que combinaba un family office tradicional con uno virtual para asistir a los miembros de la primera y segunda generación de la familia. El hijo del fundador había estudiado finanzas y trabajado durante casi una década en el sector financiero. Ocupa los puestos de director general y director de inversiones en la oficina, y asigna los bienes de la familia entre los distintos gestores de activos.

Los líderes de familia —además de dos asesores independientes con experiencia— integran un comité de inversiones que se reúne cada trimestre para examinar la cartera y decidir la asignación de activos. Un empleado contable interno es quien ahora controla el movimiento de los fondos, mientras que la oficina terceriza todos los demás servicios, como la gestión de las inversiones y la presentación de informes financieros, el asesoramiento fiscal y jurídico y los servicios de conserjería.

Si bien el multi family office sigue gestionando parte del patrimonio de la familia, este también ha entablado relaciones directas con dos bancos de renombre.

¿Qué sigue?

Ahora ya sabe qué es un family office, cómo puede ayudarlo y qué tipo de oficina es la que más le conviene.

Si ha llegado a la conclusión de que un single family office es el adecuado para usted, siga leyendo, porque los single family office son el corazón de este manual.

Hemos dividido el proceso de apertura en tres partes:

1. Diseñar

Planificación de su single family office y elaboración de la estrategia de su family office.



3. Evolucionar

Evaluación y optimización de su single family office a medida que la familia y sus necesidades cambian con el tiempo.

2. Establecer

Establecimiento de la estructura y las funciones operativas de su single family office, incluida la contratación de personal y la organización de sus operaciones.

Figura 7: Pasos para el diseño y establecimiento de un family office, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.



Parte 2

Diseñar

Planificación de su
single family office



- 22** Primeros pasos
- 24** Involucrar a miembros de la familia y expertos
- 26** Definir el objetivo de su family office
- 32** Su gobernanza y la participación familiar
- 40** Sus bienes, estructuras de propiedad e inversión
- 48** Servicios y funciones del family office
- 56** Consideraciones sobre los costos
- 60** Conclusión de la etapa de diseño

Primeros pasos

Una vez que decida crear un family office, es hora de ponerse a trabajar. ¿Pero por dónde comienza a diseñarla?

Aunque cada familia tiene un enfoque diferente, un buen punto de partida es la rueda de engranaje de la figura 8. Los ocho componentes muestran los principales atributos que tienen en común los single family offices exitosos y que los fundadores deben tener en cuenta a la hora de crear y dirigir su propia oficina.

El interior de la rueda muestra cuatro «perspectivas» (gobernanza, costos, legal / fiscal, y riesgo). Intente analizar cada componente desde cada una de esas perspectivas. Para facilitarle esta tarea, al final de cada capítulo encontrará «puntos de control» que destacan las perspectivas para tener en cuenta.

El manual recorre las etapas en el sentido de las agujas del reloj, comenzando desde arriba. A lo largo del manual verá estas etapas, que le mostrarán exactamente en qué punto del proceso se encuentra. De más está decir que no hay dos familias iguales. Algunas acaban de empezar a pensar en crear una oficina. Otras están más avanzadas en el camino. Por lo tanto, no dude en emprender su propio itinerario para recorrer estas páginas. Empiece por el principio. Vaya al final. Avance hasta una sección que le interese. No hay un camino correcto o incorrecto. Hemos creado este manual para guiarle en cada etapa de su viaje.

Cuando llegue al final de la parte de diseño, debería tener una buena noción del diseño general de su single family office, listo para ser implementado.

Punto de control	
	Gobernanza ...
	Costos ...
	Legal y fiscal ...
	Riesgo ...

Proceso para establecer y optimizar un family office

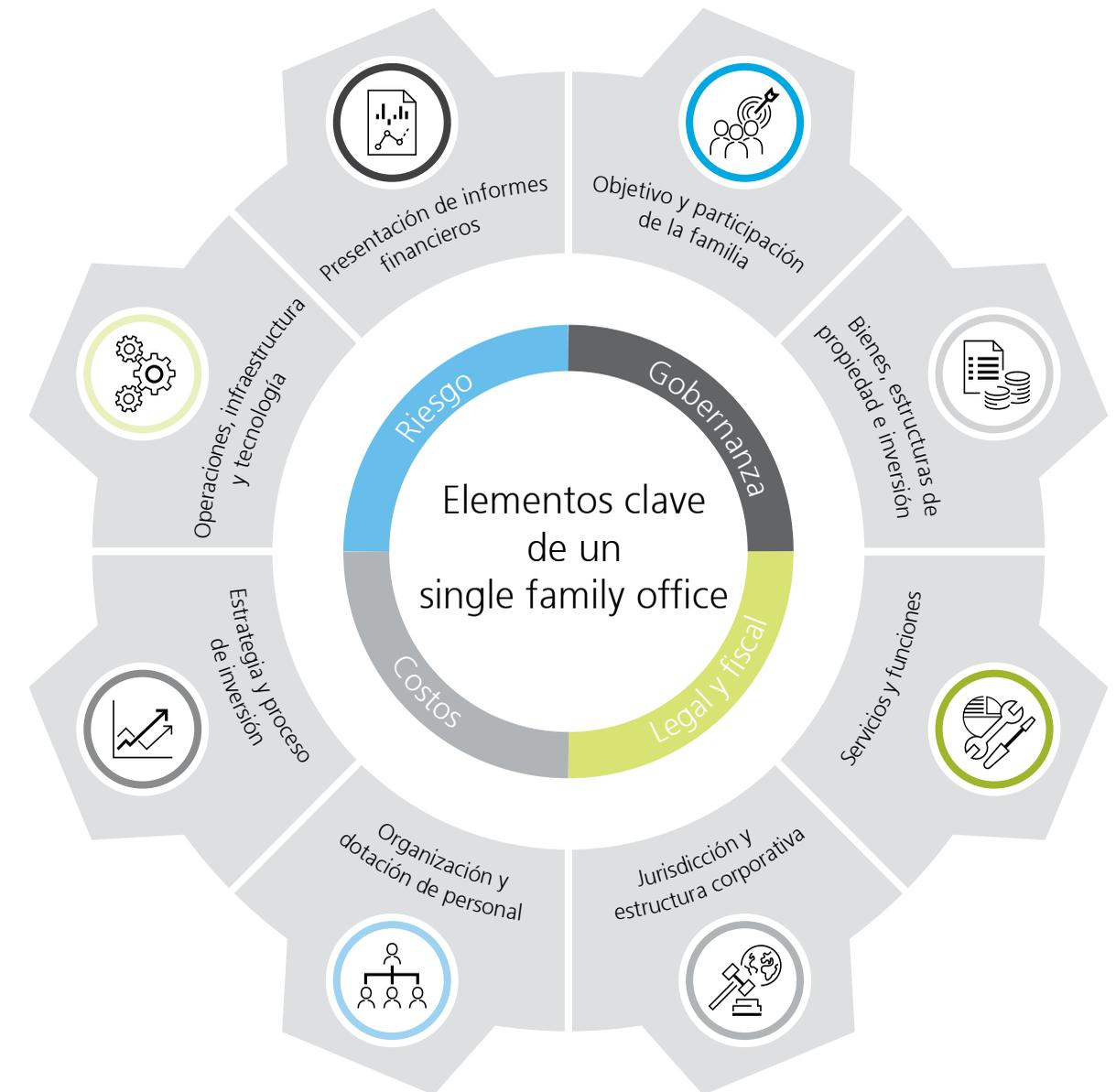


Figura 8: Proceso para establecer y optimizar un family office, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

Involucrar a miembros de la familia y expertos

El primer paso en el diseño de un single family office es quizás el más importante: hablar. Sobre todo si su oficina asiste a varias generaciones.

Es necesario que todos analicen, acuerden y documenten una visión común del objetivo del single family office. De este modo, se asegurará de que la oficina se alinee con el propósito y las necesidades de su familia, que funcione de forma rentable y que produzca valor por encima de sus costos. Además, sería buena idea organizar talleres periódicos para los miembros más importantes de la familia y estudiar juntos esta sección del manual. Evidentemente, no todos los propietarios de grandes patrimonios tendrán familias a las que involucrar en el proceso, como es el caso de los empresarios jóvenes. Aun así, sigue siendo fundamental que tengan claro cuál es el objetivo de la oficina.

Y recuerde que, por mucha experiencia que tengan usted y su familia, es imposible ser un experto en todo. Con el fin de asegurarse de que va por buen camino, es recomendable buscar el asesoramiento y el apoyo de especialistas, por ejemplo, expertos en family offices (como UBS), abogados y asesores de impuestos. Además, considere la posibilidad de invitarlos a moderar sus talleres para asegurarse de que no se le escape nada importante.



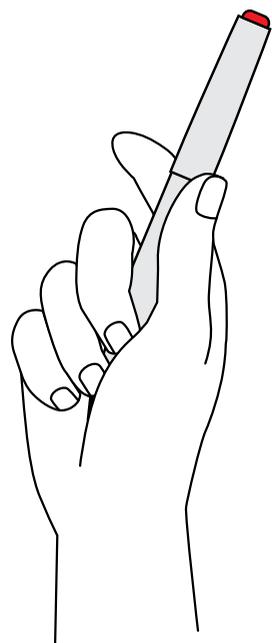
Definir el objetivo de su family office

Objetivo y participación familiar



¿Qué es lo que quisiera que el single family office logre (su «objetivo»)? ¿Y qué tendrá que hacer la oficina para alcanzar su objetivo? Para obtener las respuestas, hágase las preguntas de este capítulo.

Cuando haya completado sus respuestas, tendrá suficiente información para empezar a esbozar un proyecto básico para su single family office. Además, puede empezar a redactar una «estrategia de family office», un documento que establece el objetivo estratégico de su oficina y el modo en que tomará las decisiones conjuntas. Este documento permite a todos los miembros de la familia implicados ponerse de acuerdo sobre los objetivos del single family office y fijar las metas para que funcione eficazmente.



Luego, cuando ponga en marcha el single family office, es posible complementar su estrategia con un «manual operativo family office», que explique el funcionamiento y los procesos de la oficina.⁵ Ambos documentos le servirán de guía para dirigir la oficina de la mejor manera posible. En la página 31 encontrará un esbozo de la estrategia de un family office en su etapa inicial.

Cuando un joven fundador de primera generación crea un single family office, la gobernanza suele pasar a un segundo plano. Esto se debe a que todo se concentra en el fundador y es una sola persona quien toma las decisiones. Entonces, ¿por qué molestarse en tener una gobernanza? Lo cierto es que su single family office necesita de la gobernanza en diferentes niveles.⁶ E, independientemente de que haya un solo propietario del patrimonio en su familia —o varios repartidos en diferentes generaciones y zonas geográficas— es fundamental crear una gobernanza operativa idónea. Solo con el nivel de gobierno adecuado podrá sentirse seguro de que su oficina funciona de forma profesional, de conformidad con las normas y en beneficio de toda su familia.

¿El single family office formará parte de su empresa familiar más amplia?⁷

Si es así, la estrategia de su family office debe reflejar y encajar con la gobernanza familiar general y con el gobierno corporativo de su empresa familiar. Para obtener más información sobre el tema, consulte el **Manual de estrategia familiar de UBS**.

1. ¿Cuál es la situación actual de la familia?

- ¿Qué formas de patrimonio tenemos?
- ¿Cómo lo poseemos?
- ¿Cómo lo gestionamos?
- ¿Quién asesora y asiste a la familia en sus asuntos?
- ¿Qué hay que hacer para mejorar la gestión de nuestro patrimonio?

Sus respuestas le ayudarán a determinar la situación actual de la gestión del patrimonio de su familia y lo que le gustaría que hiciera el single family office. Por ejemplo, si el patrimonio de su familia es demasiado grande y complejo de gestionar, puede que necesite consolidarlo en una estructura más manejable. O si considera que la familia carece de los conocimientos adecuados en materia de inversión, podría considerar la posibilidad de nombrar a un equipo profesional.



Figura 9: Análisis de la situación actual: ¿qué poseemos y cómo lo gestionamos? UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

⁵ Puede obtener más información sobre el manual operativo del family office en la página 64.
⁶ Para obtener más información sobre los diferentes niveles de gobernanza en un single family office, consulte la página 34.
⁷ El concepto de empresa familiar se trata en la página 10.

2. ¿Cuál será el objetivo estratégico del single family office?

- ¿Para qué sirve el patrimonio de nuestra familia?
- ¿Queremos ser propietarios del patrimonio de forma conjunta o separada?
- ¿Qué estrategia estamos usando para alcanzar los objetivos de nuestro patrimonio? ¿Tenemos alguna?
- ¿Qué aspectos de nuestro patrimonio requieren ayuda?

Cuando defina claramente el objetivo estratégico de su single family office, le resultará más fácil elegir los servicios y el personal.

3. ¿Quién tendrá acceso a los servicios del single family office?

- ¿A quién asistirá su single family office? ¿A una rama de la familia o a los miembros de varias ramas? ¿A varias generaciones de la familia? ¿A varios socios comerciales en una misma inversión?
- ¿Se considerará a cada miembro de la familia como cliente de la oficina?
- ¿Deberían tener todos los miembros de la familia acceso a los mismos servicios? Si no es así, ¿cómo vamos a gestionar y financiar esos servicios?

En sus inicios, un single family office posiblemente asista solo al fundador y a su familia. Pero a medida que las familias crecen, algunos servicios podrían servir para algunos miembros de la familia y no para otros. Tendrá que determinar y comunicar claramente quién recibirá determinados servicios y por qué.

Para ayudarle a empezar a pensar, las familias suelen crear un single family office para:

- gestionar profesionalmente el patrimonio familiar conjunto y preservar y hacer crecer sus bienes;
- apoyar a la familia en las transiciones generacionales del patrimonio;
- apoyar a las empresas familiares y a los nuevos negocios, e invertir estratégicamente más allá de las carteras de inversión;
- ofrecer a los fundadores de la familia un panorama general de sus bienes y su exposición al riesgo;
- asistir en la asignación de capital entre los distintos componentes de la empresa familiar;
- gestionar las tareas administrativas, entre ellas, ayudar a los miembros de la familia a satisfacer sus necesidades de estilo de vida;
- crear un equipo competente que se ocupe de las cuestiones jurídicas y fiscales;
- dar apoyo a los compromisos filantrópicos de la familia;
- asistir a la familia en la gestión de sus bienes pasionales y colecciones;
- servir de espacio para unir a la familia; y
- ayudar a la familia a educar y formar a sus miembros.

4. ¿Qué servicios prestará nuestro single family office?

- ¿Qué tipo de servicios queremos que preste nuestra oficina?
- ¿Queremos que la oficina se concentre únicamente en los activos financieros?
- ¿Queremos que la oficina también ayude a gestionar las actividades y el estilo de vida de la familia?

En la página 50 encontrará un resumen de las categorías de servicios típicos de un family office.

Una «estrategia de un family office» es un documento que establece el objetivo estratégico de su oficina y el modo en que tomará las decisiones conjuntas.

UBS Family Advisory

5. ¿Cómo vamos a financiar nuestro family office?

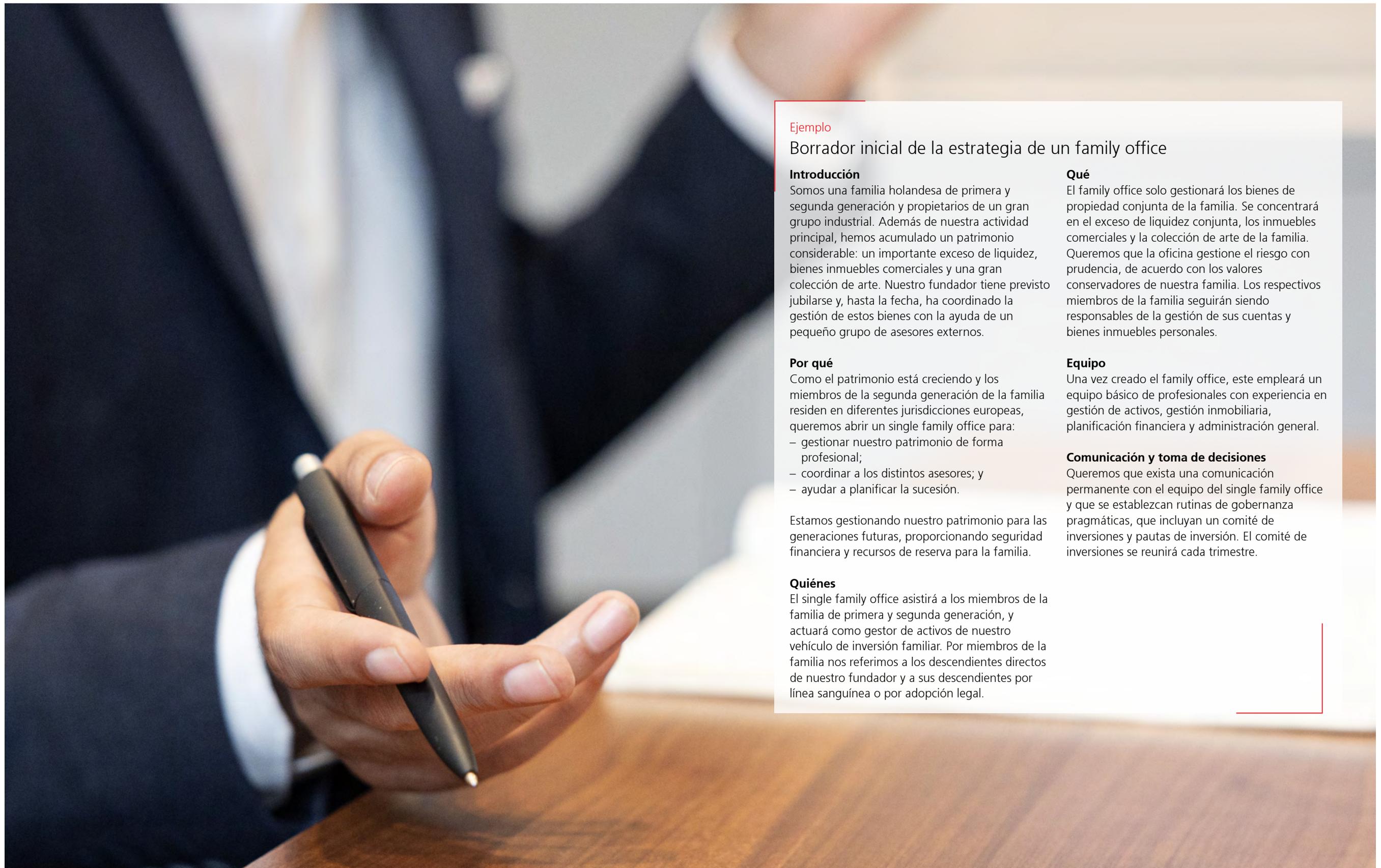
- ¿Quién será responsable a la hora de financiar la oficina y de cubrir, por ejemplo, los gastos de puesta en marcha, los costos fijos de mantenimiento y los imprevistos?
- ¿Cómo decidiremos quién paga y qué es lo que paga?

Los family offices pueden ser costosos. Y decidir cómo costearlas a veces requiere de conversaciones difíciles. Por lo tanto, desde el principio tendrá que sentarse a analizar los costos con su familia.⁸

Ahora debería tener más claro por qué va a crear un family office (su «objetivo») y a quién atenderá (sus «clientes»). Y habrá empezado a redactar la estrategia de su family office, que es la base del éxito de cada single family office.⁹ Con todo ello, habrá colocado el primer ladrillo de un single family office bien administrado y habrá dejado claro su objetivo para los miembros de la familia y futuros empleados. Ahora es el momento de definir cómo va a gobernar su oficina —y el grado de participación que tendrá su familia.

⁸ Para obtener más información sobre los costos de un single family office, consulte la página 56.

⁹ En la página 31 encontrará un primer borrador de la estrategia de un family office.



Ejemplo

Borrador inicial de la estrategia de un family office

Introducción

Somos una familia holandesa de primera y segunda generación y propietarios de un gran grupo industrial. Además de nuestra actividad principal, hemos acumulado un patrimonio considerable: un importante exceso de liquidez, bienes inmuebles comerciales y una gran colección de arte. Nuestro fundador tiene previsto jubilarse y, hasta la fecha, ha coordinado la gestión de estos bienes con la ayuda de un pequeño grupo de asesores externos.

Por qué

Como el patrimonio está creciendo y los miembros de la segunda generación de la familia residen en diferentes jurisdicciones europeas, queremos abrir un single family office para:

- gestionar nuestro patrimonio de forma profesional;
- coordinar a los distintos asesores; y
- ayudar a planificar la sucesión.

Estamos gestionando nuestro patrimonio para las generaciones futuras, proporcionando seguridad financiera y recursos de reserva para la familia.

Quiénes

El single family office asistirá a los miembros de la familia de primera y segunda generación, y actuará como gestor de activos de nuestro vehículo de inversión familiar. Por miembros de la familia nos referimos a los descendientes directos de nuestro fundador y a sus descendientes por línea sanguínea o por adopción legal.

Qué

El family office solo gestionará los bienes de propiedad conjunta de la familia. Se concentrará en el exceso de liquidez conjunta, los inmuebles comerciales y la colección de arte de la familia. Queremos que la oficina gestione el riesgo con prudencia, de acuerdo con los valores conservadores de nuestra familia. Los respectivos miembros de la familia seguirán siendo responsables de la gestión de sus cuentas y bienes inmuebles personales.

Equipo

Una vez creado el family office, este empleará un equipo básico de profesionales con experiencia en gestión de activos, gestión inmobiliaria, planificación financiera y administración general.

Comunicación y toma de decisiones

Queremos que exista una comunicación permanente con el equipo del single family office y que se establezcan rutinas de gobernanza pragmáticas, que incluyan un comité de inversiones y pautas de inversión. El comité de inversiones se reunirá cada trimestre.

Su gobernanza y la participación familiar

Para ser exitosos, los single family offices necesitan mucho más que sillas cómodas, computadoras rápidas y café fuerte. Al igual que cualquier empresa, para funcionar de forma óptima necesitan procesos, controles y procedimientos sólidos y claros, es decir, una «gobernanza» sólida.

¿Qué es la gobernanza de un family office?

La gobernanza es el motor que llevará a su oficina a la excelencia. Y eso es fundamental. Porque los single family offices juegan un papel sumamente importante en la protección y gestión del patrimonio, la reputación y el estilo de vida de su familia.

Las diferentes áreas de una empresa familiar suelen tener su propio «marco de gobernanza» de responsables en la toma de decisiones y procesos. Normalmente, son consejos de administración (o consejos de supervisión) para áreas como la empresa familiar, el family office y la fundación filantrópica. A nivel familiar, una familia puede tener un consejo de familia para supervisar toda la empresa familiar.¹⁰

La gobernanza del family office debería:

- supervisar eficazmente el trabajo de la oficina y asegurarse de que está autorizada, controlada, de que cumple con las normas y gestiona los riesgos (por ejemplo, al gestionar las inversiones);
- establecer procesos claros para la toma de decisiones entre la familia y el equipo del single family office. Esto permitirá tomar decisiones eficaces e impedirá que la familia ceda el control a personas ajenas a ella. Por ejemplo, puede incluir a miembros de la familia en el comité de inversiones y hacer que el consejo de administración del family office informe regularmente al consejo de familia o al director; y
- alinear los objetivos de la oficina con la estrategia y la visión general de la familia, garantizando al mismo tiempo su adaptación cuando la situación y las necesidades de la familia cambien.

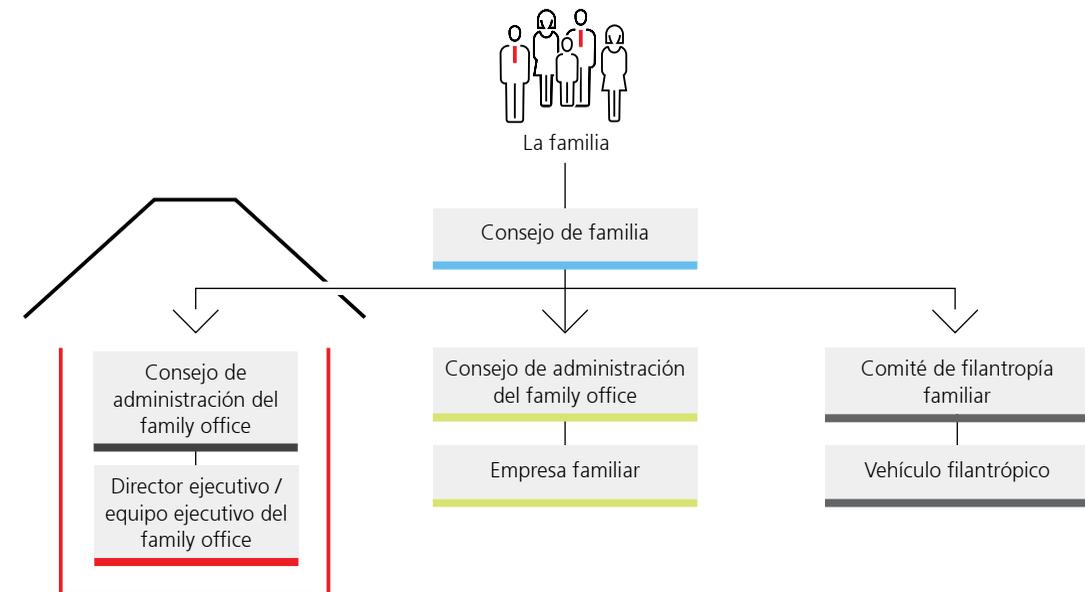


Figura 10: Órganos de gobierno del family office en el contexto de la gobernanza familiar más amplia, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

El hecho de contar con órganos de gobierno familiar nunca debe dar lugar a que un family office deje de lado un control riguroso a nivel operativo. Asimismo, un consejo de familia tampoco debería gestionar directamente los diferentes componentes de la empresa familiar, como el family office y el negocio. En su lugar, los órganos de gobierno deben actuar como una mano que guía, mostrando a cada elemento cómo debe operar; tomar decisiones unificadas; y servir de enlace entre la familia y la empresa familiar más amplia.

La gobernanza no es algo que se deba dar por sentado

Algunos family offices operan sin los controles y la gobernanza adecuados. ¿Por qué las familias asumen semejantes riesgos con su patrimonio?

Las razones pueden ser:

- los miembros de la familia quieren tener libertad para actuar y gastar a su antojo, sin controles sobre sus finanzas;
- la creencia errónea de que la mera participación de un miembro de la familia en la oficina garantizará una gobernanza eficaz;
- el single family office cree que la gobernanza es innecesariamente formal, costosa y demandante, y un obstáculo para la toma de decisiones;
- los single offices carecen de las habilidades y el tiempo para ocuparse de la gobernanza; y
- los empleados del single family office se sienten confundidos sobre los diferentes tipos de gobernanza y cómo funcionan en conjunto.

¹⁰ Para obtener más información sobre la gobernanza familiar, consulte el Manual de estrategia familiar de UBS.

Definir la gobernanza a nivel familiar

Cuando los fundadores de la primera generación supervisan o gestionan un single family office, la gobernanza suele ser menos formal y los fundadores son quienes acostumbran tomar las decisiones. Por lo general, estos fundadores prefieren comunicarse directamente que seguir procedimientos formales. Pero cuando la familia crece o el fundador de la primera generación quiere marcharse, es esencial adoptar procesos formales de gobernanza, porque son esos procesos los que garantizarán que el single family office funcione en beneficio de todos.

Además, como el single family office está tan estrechamente relacionada con la familia y la empresa familiar más amplia, debe establecer una gobernanza en tres niveles:

1. El nivel familiar (objeto de este capítulo)
2. El nivel corporativo
3. El nivel de actividad

Tenga en cuenta que este capítulo analiza la gobernanza a nivel familiar, que consiste en la forma en que la familia se conecta e interactúa con su single family office. En la sección «Establecer» de esta publicación se exploran los otros dos niveles: el nivel corporativo y el nivel de actividad del family office.^{11, 12}

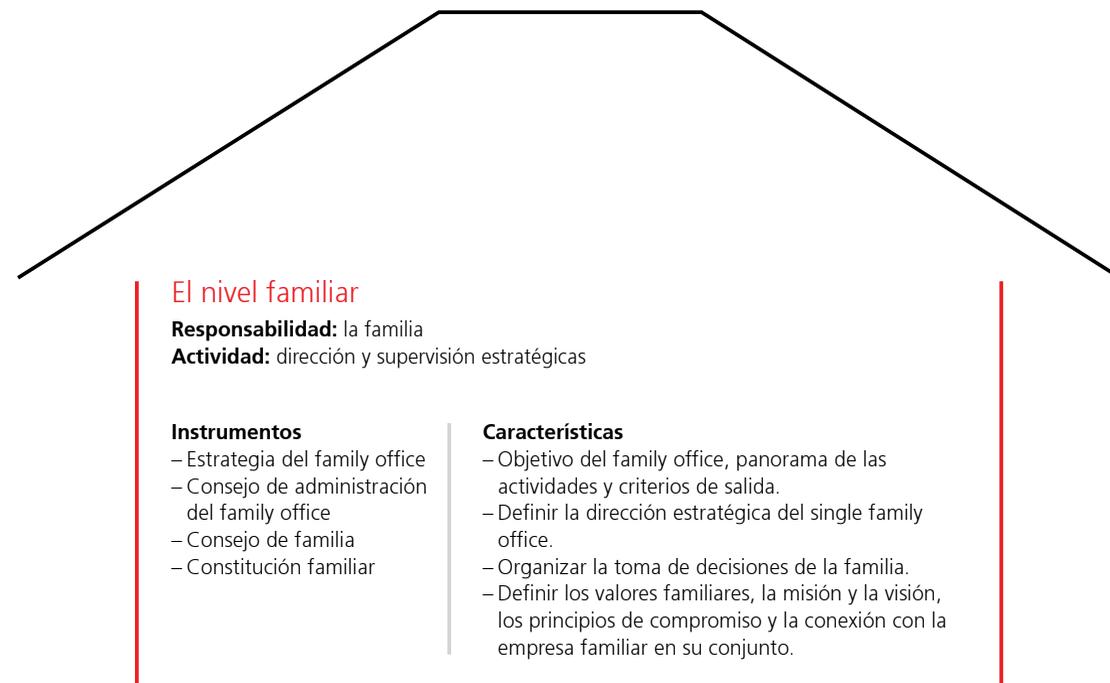


Figura 11: Niveles de gobernanza en el single family office: el nivel familiar, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

11 Para obtener más información sobre la gobernanza a nivel corporativo del single family office, consulte la página 72.
 12 Para obtener más información sobre la gobernanza de las inversiones, consulte la página 88.

Para que un single family office funcione de forma óptima, es fundamental determinar cuál será el nivel de participación de los miembros de la familia en ella y definir una gobernanza formal a nivel familiar. Esto garantizará que un grupo (de ser posible, que incluya a uno o varios líderes de familia) pueda actuar como administrador del patrimonio familiar y tomar las decisiones clave. De lo contrario, las decisiones quedarán en manos de personas ajenas a la familia, o ni siquiera se tomarán.

La gobernanza a nivel familiar debería incluir al menos una estrategia y un consejo de administración del family office. Si tiene una familia numerosa, la estructura también debería incluir un consejo de familia, con el fin de establecer una conexión con la empresa familiar más amplia.

Es conveniente separar claramente la gobernanza entre su familia, el single family office y la sociedad mercantil. Si bien la gobernanza debe garantizar que la oficina funcione de forma eficiente y de conformidad con las normas, también debe reflejar el propósito y los objetivos de toda la familia.

La familia debe definir cuidadosamente el papel del single family office en la empresa familiar, y cómo se vincula con otros componentes de la misma, como el negocio familiar y las actividades filantrópicas.

¿El objetivo? Un single family office independiente que funcione con eficiencia y en armonía con otros componentes de la empresa familiar.

- Para lograr ese objetivo, su familia debe responder a estas preguntas:
- ¿Cómo interactuará el single family office con otras áreas de nuestra empresa familiar?
 - ¿Cuál es el papel de la oficina en relación con nuestra empresa familiar (si la hay), y de qué manera podría servir de puente entre la familia y la empresa?
 - ¿Cómo consideraremos y aprobaremos las decisiones y actividades de la oficina?
 - ¿Cómo puede la oficina mantener la confianza y establecer una excelente comunicación con nosotros?

Para obtener más información sobre la gobernanza familiar, consulte el **Manual de estrategia familiar de UBS**.

Punto de control

Costos	Implementar una buena gobernanza no cuesta mucho. Pero no hacerlo puede llevar a que su patrimonio sufra pérdidas.
Legal y fiscal	Siempre que sea posible, debe plasmar la gobernanza a nivel familiar jurídicamente no exigible en acuerdos legales concretos (por ejemplo, un acuerdo de accionistas).
Riesgo	Dos de las principales razones para introducir una gobernanza adecuada son aumentar la transparencia y reducir el riesgo.

Considerar los roles de la familia

Piense en qué miembros de la familia deberían participar en el family office y de qué forma. El tamaño y la complejidad de su familia, los intereses de los miembros de la familia y sus antecedentes educativos y profesionales, además del objetivo de su oficina, deben guiar su decisión.

Por ejemplo, los miembros de la familia podrían desempeñar funciones activas en el single family office. O controlarla y dirigirla sin trabajar físicamente en ella, por ejemplo, como miembros del consejo de administración del family office o del comité de inversiones.

Pero la gobernanza en un single family office puede ser más complicada que en una empresa típica. Esto se debe a que la familia es a la vez propietaria y cliente de la oficina, y a menudo también gestora. La superposición de estas relaciones puede ayudar a agilizar las cosas. Pero también puede causar conflictos, por ejemplo, cuando se intenta que los miembros de la familia piensen en el conjunto de la familia y no solo en sus propios intereses. Y podrían surgir tensiones si algunos consideran que otros miembros de la familia no son adecuados para sus funciones, por ejemplo, porque opinan que no tienen la formación, la experiencia o la personalidad adecuadas.

Por lo tanto, la familia debe establecer cómo va a involucrar y gestionar a sus miembros, cuáles son sus responsabilidades y qué tareas deben realizar. Para empezar, hágase algunas preguntas:

- ¿Cuáles serán los criterios para acceder a un puesto (experiencia, formación, capacidad de comunicación)?
- ¿Cuál será nuestro procedimiento para nombrar miembros de la familia para trabajar en el single family office?¹³
- ¿Cómo deberían rendir cuentas del trabajo que realizan?
- ¿Qué autoridad tendrán para realizar determinadas acciones? (Por ejemplo, se podrían establecer límites a las cantidades que pueden invertir o asignar a proyectos).

Una vez que su familia se ponga de acuerdo sobre las respuestas, tendrá que incluirlas en la estrategia del family office.



¹³ Para obtener más información sobre el personal del family office, consulte la página 78.

Ejemplo de las funciones que pueden desempeñar los miembros de la familia en relación con el single family office

Descripción general de los puestos de trabajo

Ejemplo de tareas (cotidianas)

Miembro del consejo de familia

Determina y articula los objetivos y principios por los que se rige la familia: los valores, la misión y la visión de la familia.

Aprueba la estrategia del family office (propuesta por el consejo de administración del family office).

Definir y gestionar las políticas de la familia (constitución de la familia).

Informar a los miembros de la familia sobre las actividades del family office y el rendimiento de su empresa familiar, las actividades filantrópicas y comunitarias, y las noticias de la familia.

Crear planes a largo plazo para desarrollar el talento y el liderazgo de la familia, posiblemente en colaboración con el family office.

Miembro del consejo de administración del family office

Dirige la estrategia de los ejecutivos del family office y supervisa y controla sus actividades y desempeño.

Determinar la estrategia de inversión de la oficina, el enfoque del riesgo y la asignación de activos.

Garantizar la existencia de controles adecuados para cumplir las normas de cumplimiento y evitar el fraude. Supervisar el rendimiento de las inversiones de forma periódica (mensual, trimestral o anualmente).

Miembro de un comité especializado

Contribuye en la dirección estratégica y las decisiones de un comité como el de inversiones.

Preparar las reuniones del comité y participar en ellas. Formar parte de los procesos de toma de decisiones.

Director general del family office

Dirige y controla el single family office.

Implementa la estrategia del family office y gestiona el desempeño, los recursos humanos, los costos y los riesgos de la oficina.

Implementar la estrategia y las políticas clave.

Seleccionar y evaluar a los miembros del personal.

Servir de enlace principal entre la familia y la oficina; informar periódicamente al consejo de administración del family office.

Empleado del family office o cargo ejecutivo

Muchas funciones especializadas, como director financiero, analista financiero, contable, director de operaciones, etc.

Depende de la función, para un director financiero, por ejemplo: supervisar el presupuesto, la contabilidad general, la facturación y la auditoría.



Caso práctico

Transferencia del patrimonio familiar

Hace veinte años, un empresario británico vendió su empresa e invirtió la mayor parte de los ingresos en una cartera de inversiones. Siempre le habían interesado las inversiones, así que le gustaba gestionar la cartera. Durante los primeros años posteriores a la venta, invirtió un tercio de los ingresos en inmuebles residenciales en Londres.

Al fallecer inesperadamente, sus bienes quedaron en manos de su mujer y sus tres hijos. A la mayoría de su familia (excepto su hijo menor, que había trabajado en una consultora) no le interesaba ni tenía conocimientos sobre inversiones e inmuebles. No tardaron en darse cuenta de que dividir los bienes entre ellos para gestionarlos por separado (y debilitar potencialmente el poder de inversión de un conjunto mayor de activos) no sería la mejor jugada.

Así que decidieron crear un single family office pequeño. El hijo menor se convirtió en el director general de la oficina, responsable de la ejecución de la estrategia, de la relación con los bancos y los asesores fiscales y jurídicos,

y de la supervisión de los bienes inmuebles y los seguros de la familia. Con el apoyo de un asesor, la familia definió las tareas y la estrategia general de la oficina en un breve documento de estrategia. También documentaron su estrategia de inversión en una declaración de política de inversión y se pusieron de acuerdo en la frecuencia con la que se reunirían para tomar decisiones conjuntas.

La familia encargó a varios bancos la gestión de una cartera de inversiones en su nombre. Uno de los bancos aportó una solución tecnológica que permitió a la familia supervisar y controlar fácilmente el rendimiento de todos sus bienes, incluidos los inmuebles.

Cada trimestre, los miembros de la familia celebran una reunión del consejo de administración para analizar el rendimiento de la cartera, determinar si hacen falta cambios y otros asuntos.

Punto de control



Gobernanza

Para crear un single family office de alto rendimiento, es fundamental vincular la gobernanza a nivel familiar con la gobernanza del family office a nivel corporativo y de actividad.



Costos

Las familias suelen creer que pueden reducir los costos de un single family office otorgando a los miembros de la familia funciones dentro de ella. Sin embargo, para obtener los mejores resultados a largo plazo, es importante asegurarse de que los miembros de la familia son los idóneos y reciben una remuneración adecuada a sus funciones.



Riesgo

El objetivo de la gobernanza a nivel familiar es establecer y mantener controles de riesgo adecuados sobre el single family office y garantizar que los riesgos del family office se mantengan en línea con la avidez de riesgo de la familia a nivel de la empresa familiar en su conjunto.

Sus bienes, estructuras de propiedad e inversión

Bienes, estructuras de propiedad e inversión



Sus bienes

Seguramente la familia y sus miembros tendrán todo tipo de bienes. Algunos pueden ser de su propiedad exclusiva, como su casa o una colección de objetos de valor. Otros pueden ser compartidos, como las inversiones familiares y los aviones. Tendrá que determinar cuáles son los bienes de su familia y a quién pertenecen. Este es el primer paso para evaluar todos los bienes de la familia y su situación jurídica.

Estrategia de propiedad

Los siguientes pasos son:

- decidir qué bienes debería gestionar su single family office;
- decidir qué bienes deberían gestionar los propios miembros de la familia; y
- definir de qué manera su familia será dueña de los bienes, por ejemplo, ¿serán de propiedad individual o colectiva? ¿Matendrá los bienes en una estructura que coincida con los objetivos de su familia?¹⁴

Asimismo, debe tener en cuenta los deseos de su familia en cuanto al control y la protección de los bienes, la planificación de la sucesión, la normativa y la privacidad.

Será necesario que plasme sus decisiones en la estrategia del single family office. De este modo quedará claro para todos de qué es —y no es— responsabilidad del family office. Más adelante, también tendrá que traducir estas decisiones en procesos reales de la oficina y documentarlos en el manual operativo de su family office.¹⁵

Documentación y conservación de datos patrimoniales

Uno de los servicios básicos que puede prestar un family office es documentar todos los bienes que posee la familia, incluidas las copias de los documentos legales (como testamentos, pólizas de seguro y contratos matrimoniales), y las estructuras de propiedad e inversión de los activos.

Es conveniente que conserve los datos patrimoniales en formato digital y, cuando la ley lo exija, en su formato original impreso. Sea cual sea el modo en que conserve estos datos, debe asegurarse de que están protegidos contra posibles accesos no autorizados y filtraciones. La seguridad de los datos es responsabilidad del personal y de los miembros de la familia.



Punto de control



Gobernanza

Considere las situaciones en las que los miembros de la familia podrían querer o necesitar dejar de ser copropietarios de los bienes, y cree mecanismos de salida para ellos.



Costos

Cuanto más trabajo realice un family office, mayor será el costo. Por ejemplo, la oficina normalmente tendrá que pagar personal adicional y apoyo externo. Para reducir los costos, algunos miembros de la familia pueden preferir no incluir ciertos bienes y acuerdos en el ámbito de trabajo de la oficina. Su familia tiene que estar de acuerdo con este tipo de decisiones, incluida la forma de dividir los costos.



Legal y fiscal

Asegúrese de que su single family office puede representar legalmente a su familia —y que está legalmente facultada para gestionar y controlar los bienes de la familia (cuando proceda).



Riesgo

Establezca un proceso sólido para gestionar y proteger los datos.

¹⁴ En la página 42 profundizamos sobre las estructuras de inversión y propiedad más comunes.

¹⁵ Puede obtener más información sobre el manual operativo del family office en la página 64.

Sus estructuras de inversión y propiedad

Las personas y familias dueñas de patrimonios significativos utilizan diversas estructuras de propiedad y/o inversión de activos para administrar su patrimonio. Es probable que ya tenga una o más de estas estructuras. Pero cuidado: sus estructuras actuales podrían complicar las cosas para su oficina. Incluso puede que no se ajusten a las necesidades futuras de su familia.

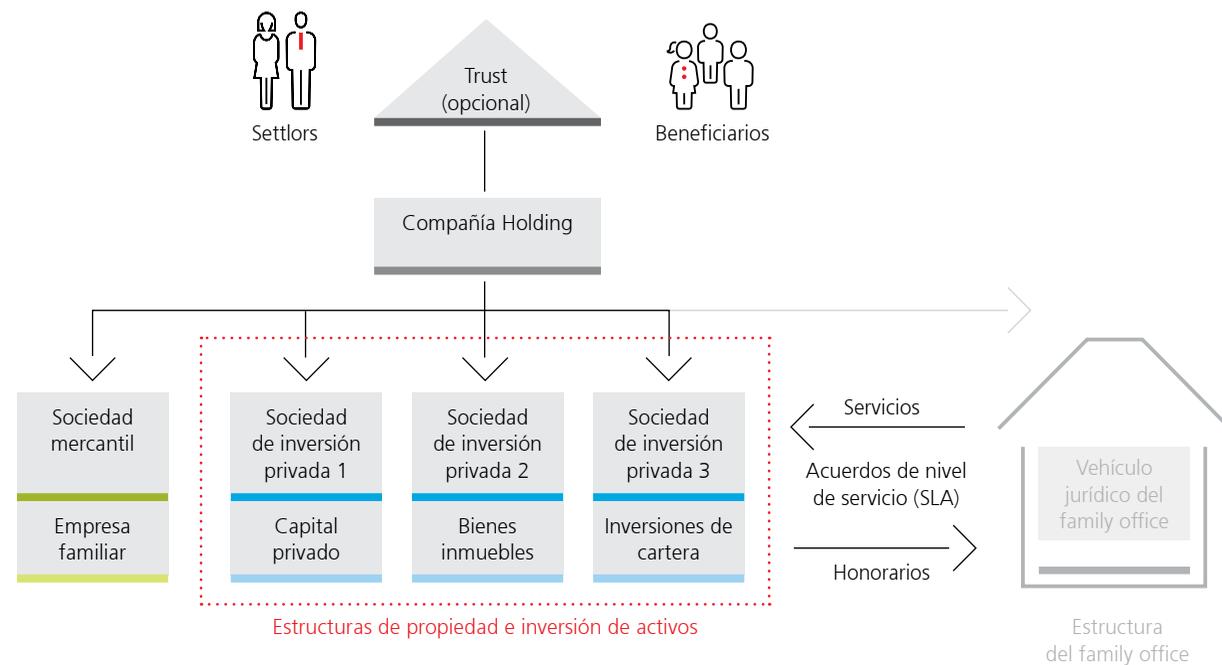


Figura 12: Ejemplo de la diferencia entre las estructuras de inversión y la estructura de un single family office, UBS Global Wealth Management – Wealth Planning, 2022.

Separación de bienes

Los abogados y asesores de impuestos suelen recomendar a las familias que separen sus bienes, por ejemplo, para facilitar la planificación de la sucesión, optimizar las cargas tributarias y proteger el patrimonio. De ahí que las familias acostumbren tener su sociedad mercantil, sus activos inmobiliarios y sus carteras de inversión en estructuras legales diferentes.

Separar la empresa familiar en una estructura diferente refuerza la gobernanza del negocio y prepara el camino en caso de que la familia desee, por ejemplo, encontrar nuevos inversores o vender la empresa. Además, ayuda a evitar que el personal encuentre información sobre los asuntos privados de la familia.

Dependiendo del objetivo principal para el que están pensadas, hay dos grandes tipos de estructuras de propiedad:

Los **vehículos de cartera** ayudan a proteger el patrimonio familiar a largo plazo al separar las sociedades mercantiles —y su riesgo de incurrir en responsabilidad— del resto del patrimonio familiar.

– Para que funcione eficazmente, el vehículo de cartera debería influir en la creación, las actividades y los procesos de la empresa, y no limitarse a servir de distinción formal.

– Los vehículos de cartera suelen estructurarse para optimizar la sucesión, la protección y separación de bienes y las cargas fiscales (por ejemplo, la familia podría crear una empresa únicamente para tener acciones en un negocio). A nivel internacional, las estructuras más utilizadas son las sociedades de cartera y los fideicomisos.

– Cuando una familia vende su empresa, los ingresos suelen dirigirse a una sociedad de cartera.

Los **vehículos de inversión** suelen ayudar a optimizar las cargas tributarias, proteger los bienes, beneficiarse de un marco normativo favorable y facilitar las operaciones, por ejemplo, agrupando los bienes de los distintos miembros de la familia.

– Dependiendo de la inversión, puede ser necesario separar los vehículos de inversión para protegerse de posibles responsabilidades y traspasos regulatorios (donde las autoridades reguladoras consideran que los beneficiarios finales —y no la estructura— son los verdaderos propietarios de los activos).

– Las autoridades regulatorias tienden a respetar el derecho de los particulares a gestionar su propio dinero. Sin embargo, no siempre ven de la mejor manera las inversiones que, por ejemplo, involucran fondos de terceros. Por ello, hay que tener cuidado al considerar las inversiones que implican coinversión (en las que se combinan inversiones pequeñas y grandes de diferentes partes), sindicatos (inversores que patrocinan start-ups) o transacciones complejas que requieren una sólida gobernanza (por ejemplo, si existe el riesgo de que la posición de uno de los inversores principales pueda generar una responsabilidad significativa).

¿Integración o separación?

Si bien es posible integrar un single family office en una sociedad de cartera o vehículo de inversión, no es lo más habitual. Algunas familias creen erróneamente que la estructura de la oficina mantiene las inversiones. Pero la estructura del single family office suele diferir de las estructuras que mantienen las inversiones, porque la función principal de la oficina es actuar como centro de servicios para la familia y emplear el personal del family office.¹⁶

¹⁶ Para obtener más información sobre las formas jurídicas y jurisdicciones de un single family office, consulte la página 65.



Estructuras más utilizadas

Estas son algunas de las estructuras más utilizadas a la hora de mantener activos e invertir:

Compañías Holding

- Una compañía Holding es una entidad jurídica distinta —normalmente una sociedad anónima o de responsabilidad limitada— sin actividad operativa propia. En lugar de ello, posee una participación mayoritaria en otras sociedades mercantiles o sociedades de inversión (filiales).
- Dependiendo de la jurisdicción en la que se constituyan, las sociedades de cartera pueden estar sujetas a un régimen tributario, jurídico y reglamentario mínimo o sofisticado.
- Las familias suelen utilizar las sociedades de cartera para estructurar el patrimonio de forma clara y racional, y para permitir que se transmita sin problemas, por ejemplo, a la siguiente generación o a terceros.

Sociedades de inversión privada

- Una sociedad de inversión privada se utiliza principalmente para agrupar los activos no empresariales de una familia (como inversiones, bienes inmuebles, arte y otros objetos de colección) bajo una estructura corporativa.
- Su objetivo es racionalizar el patrimonio y la estructura accionaria de una familia; y a menudo buscan optimizar las responsabilidades fiscales y legales, el riesgo y los requisitos operativos de la familia.

Fondos de marca privada

- Un fondo de marca privada es un fondo de inversión hecho a medida para satisfacer las necesidades exactas de un grupo de inversores (por ejemplo, los miembros de una familia).
- Los inversores suscriben el fondo (que mantiene una cartera de activos gestionada por un gestor de inversiones) y reciben a cambio participaciones en él.
- Se pueden constituir fondos de marca privada en varias jurisdicciones. Presentan muchas ventajas, en aspectos como la practicidad, la eficiencia, la mejora de la gobernanza y la presentación de informes financieros. Para obtener más información sobre fondos de marca privada, consulte el apéndice 1 de la página 136.

Fundaciones

- Las fundaciones son entidades jurídicas con un consejo de administración.
- A diferencia de las empresas, las fundaciones no tienen accionistas. En su lugar, tienen un acta constitutiva y estatutos para beneficiar a individuos y entidades caritativas.
- Al igual que los trusts, las fundaciones pueden ser de interés fijo o discrecionales.

Trusts

- Un trusts describe un acuerdo (la escritura de trust) en el que un individuo (el settlor) transfiere sus activos a otra persona o entidad corporativa (el trustee).
- De acuerdo con los deseos del settlor, el trustee conserva, gestiona y, en última instancia, distribuye esos activos en beneficio de un tercero (el beneficiario).
- En general, las familias recurren a los trusts para ayudarles a planificar su sucesión.

- Los trusts suelen mantener los activos a través de una empresa subyacente, que puede funcionar como una compañía Holding o una sociedad de inversión privada.
- Hay muchos tipos diferentes de trusts, como por ejemplo:
 - de interés fijo (los trustees no tienen discreción sobre cómo o cuándo distribuir los activos);
 - discrecionales (los trustees pueden decidir cuánto reciben los beneficiarios del trust y cuándo);
 - revocables (se pueden modificar) o irrevocables (no se pueden modificar);
 - benéficos (en beneficio de una organización benéfica); y
 - con finalidad (un trust sin beneficiarios, pero que tiene como objetivo un fin no benéfico).

Sociedades colectivas

- Una sociedad colectiva no es una entidad jurídica, sino un contrato entre partes para llevar a cabo un negocio.
- Los socios suelen ser responsables de todas las obligaciones de la sociedad colectiva, a menos que adopten la forma jurídica de una sociedad de responsabilidad limitada, o si la sociedad colectiva reviste la forma de una sociedad en comandita simple.
- Las sociedades colectivas suelen ser vehículos «intermediarios» a efectos fiscales. Esto significa que los ingresos de la sociedad se gravan a nivel de los socios, en lugar de la propia sociedad colectiva.
- Hay muchas formas de constituir una sociedad colectiva, dependiendo de la legislación del país donde se establezca. Esto hace que las sociedades colectivas sean un vehículo flexible para la planificación de la sucesión y las inversiones.

Consideraciones a la hora de decidir las estructuras y el lugar de ubicación

1

Consideraciones familiares

- Ubicación de los miembros de la familia y futuros planes de redomiciliación.
- Países donde los miembros de la familia tributan impuestos.
- Servicios que prestará el family office.
- Función y participación de los miembros de la familia en el single family office.

2

Consideraciones patrimoniales

- Ubicación del patrimonio familiar (por ejemplo, empresas, filiales, bienes inmuebles).
- Visión a largo plazo del patrimonio (por ejemplo, participación de la familia, oferta pública inicial).
- Planes de inversión futuros (por ejemplo, private equity, planificación de la liquidez).

3

Consideraciones sobre la ubicación

- Factores generales (por ejemplo, estabilidad política, sistema financiero y bancario consolidado, infraestructura adecuada, mano de obra cualificada).
- Entorno jurídico (estructuras legales adecuadas, estado de derecho).
- Aspectos fiscales (sistema tributario e implicaciones en las diferentes estructuras).
- Requisitos reglamentarios (por ejemplo, requisitos para obtener una licencia, normas contra el lavado de dinero).

Revisiones periódicas

La situación de su familia seguramente cambiará con el tiempo. Por ejemplo, los propietarios del patrimonio pueden mudarse o traspasar el negocio a la siguiente generación. Por tanto, tendrá que revisar periódicamente y, si es necesario, adaptar sus estructuras para asegurarse de que se ajustan a sus necesidades y al entorno jurídico, fiscal y normativo actual. Tenga en cuenta que, en los últimos años, varias iniciativas internacionales han modificado los requisitos de las estructuras de tenencia de activos, por lo que si su estructura es más antigua, es posible que tenga que adaptarla.

El papel del single family office

Su single family office debe ser capaz de asistir y, si es necesario, gestionar sus estructuras y los activos dentro de ellas. A la hora de diseñar su oficina, cerciórese de que esto es legalmente posible en su jurisdicción, y que no perjudica a su familia desde el punto de vista tributario.



Caso práctico

Uso de una estructura de fondo privado

Un conglomerado de empresas familiares de Arabia Saudita vendió uno de sus negocios. Para diversificarse y dejar de lado sus actividades operativas, la familia quería gestionar el equivalente de la venta como un fondo consolidado de liquidez.

Tras recibir asesoramiento fiscal y jurídico independiente, el consejo de administración de la oficina y el director general decidieron mantener los activos en un fondo de inversión abierto registrado en Islas Caimán. Como parte de sus planes de sucesión, la familia asignó participaciones del fondo a cada miembro de la familia. Las participaciones del fondo también integrarán el patrimonio de cada miembro, lo que significa que se podrán transmitir como deseen.

Para gestionar los activos del fondo, la familia creó un single family office con sede en Arabia Saudita. Dado que solo los miembros de la familia eran inversores elegibles (es decir, los inversores eran miembros del mismo grupo de personas asociadas), las funciones desempeñadas por la oficina estaban exentas de la normativa del Reglamento sobre Títulos Valores de la Autoridad del Mercado de Capitales de Arabia Saudita.

En virtud de un mandato de administración de activos, UBS presta al fondo servicios de custodia y corretaje, así como servicios de presentación de informes financieros. Además, una parte de los activos del fondo se asignó a una cartera de inversiones sostenibles gestionada por UBS en virtud de un mandato discrecional.

Punto de control



Gobernanza

La gobernanza de su estructura o estructuras es tan importante como los correspondientes aspectos jurídicos y fiscales.



Costos

Mantener sus activos en estructuras multinivel puede ser costoso y crear trabajo adicional para el personal de un single family office.



Legal y fiscal

Tenga siempre en cuenta los aspectos normativos y de cumplimiento de las estructuras.



Riesgo

Separar los activos puede reducir el riesgo en las inversiones de la familia. Revise las estructuras periódicamente para mantener los acuerdos al día en todo momento.



Servicios y funciones del family office

La mayoría de los single family offices comienzan por gestionar y planificar las finanzas de la familia. Con el tiempo, asumen otras funciones, como la gestión de las propiedades, el personal, los compromisos sociales y el estilo de vida de la familia.

Definir el tipo de servicios que prestará el single family office —y si lo hará internamente o a través de terceros— es un gran paso hacia su creación. Cuantas más cosas haga su single family office, mayor será el costo. Por ejemplo, la gestión de muchos activos diferentes y la prestación de una amplia gama de servicios (véase la descripción general en la página 50) suelen requerir personal adicional y expertos externos.

Tenga una conversación franca con los integrantes de su familia sobre los servicios que les gustaría recibir y cuánto están dispuestos a pagar por ellos. Durante estas conversaciones, quizá tenga que explicarles que darles todo lo que quieren podría resultar imposible dentro del presupuesto. También puede ocurrir que algunos miembros de la familia no quieran o necesiten determinados servicios. Por eso, debe calcular cómo cobrará la oficina a la familia, por ejemplo, en función de los servicios que utilicen sus integrantes.¹⁷

El punto de partida más fácil es ofrecer servicios en áreas en las que la familia ya tiene conocimientos y experiencia. Lo más sensato es empezar poco a poco. Hacer menos pero hacerlo bien es una forma de mantener a los miembros de la familia contentos y de que el personal nuevo pueda desarrollar procesos sólidos para los servicios que se presten. Así, su single family office podrá ampliar la oferta gradualmente a medida que cambien las necesidades de la familia.

Claro que es más fácil definir los servicios para las oficinas que se ocupan de uno solo o de pocos miembros de la familia. Pero cuando participan más de sus integrantes, tendrá que asegurarse de que todo el mundo esté de acuerdo con los servicios y los costos de la oficina —y los tenga claros. Todas las partes interesadas deberían conversar a fondo sobre los servicios propuestos.

A partir de ahí, el consejo de administración single family office (o el consejo de familia, si existe) debe aprobar los servicios e informar a los miembros de la familia sobre:

- el alcance de los servicios que prestará el single family office;
- la forma en que la oficina prestará esos servicios;
- los costos de los servicios; y
- cómo cobrará la oficina por ellos.

Este proceso también es válido para los servicios adicionales que la oficina pueda prestar en una etapa posterior.

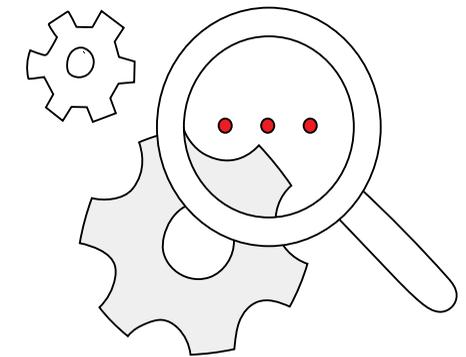
Incluya los servicios en la estrategia de su family office. Y documente los procesos operativos de sus servicios en el manual operativo de su family office.¹⁸ Sus documentos deben explicar de qué manera la el single family office los prestará, por ejemplo, desde la misma empresa o colaborando estrechamente con expertos y proveedores de servicios externos. Como parte de esto, su familia ha de considerar el grado de satisfacción con los servicios y proveedores actuales. Después de todo, ¿por qué cambiar lo que ya funciona bien?¹⁹

Los peligros de una oficina «desfasada»

Si el single family office no se gestiona adecuadamente, es posible que las tareas crezcan lenta y constantemente con el paso del tiempo (y se dé el denominado «mission creep»). Y cuando esto sucede, es difícil que se suspendan los servicios que sean innecesarios. ¿El resultado?

Los objetivos y las necesidades de la familia están desfasados con respecto a los servicios de su oficina. Eso puede ser gravísimo. Porque, en última instancia, un family office existe para ayudar a la familia a alcanzar sus objetivos individuales y colectivos. Si fracasa en este cometido, su familia empezará a preguntarse: ¿para qué tenemos un single family office si no está haciendo lo que queremos que haga?

Así que evalúe periódicamente su single family office y compruebe si está cumpliendo su objetivo. Si no lo hace, intervenga urgentemente para reencaminarla.²⁰



Evalúe periódicamente su single family office y compruebe si está cumpliendo su objetivo. Si no lo hace, intervenga urgentemente para reencaminarla.

¹⁷ Para obtener más información sobre el cálculo de los costos de su family office y cómo trasladarlos a la familia, consulte «Consideraciones sobre los costos» en la página 56.

¹⁸ Puede obtener más información sobre el manual operativo del family office en la página 64.

¹⁹ Para obtener más información sobre cómo elegir proveedores de servicios, consulte la página 112.

²⁰ Para obtener más información sobre cómo evaluar su single family office, consulte la página 126.



Ejemplos de servicios prestados por single family offices



Servicios de inversión

- Asignación táctica de activos
- Selección de gestores
- Inversiones de private equity
- Inversión y gestión de bienes inmuebles
- Gestión de caja
- Diligencia debida
- Gestión de riesgos
- Presentación de informes financieros, consolidación de activos y/o extractos bancarios



Servicios para el patrimonio familiar

- Planificación fiscal, presentación de impuestos y/o gestión de las relaciones con los proveedores de servicios fiscales
- Asesoramiento jurídico interno y/o gestión de las relaciones con asesores jurídicos externos
- Planificación de la sucesión
- Asistencia a las actividades filantrópicas de la familia
- Gestión de las relaciones con los trustees, los departamentos bancarios no financieros
- Asistencia a la empresa familiar



Administración y conserjería

- Contabilidad/teneduría de libros
- Pago de facturas para los miembros de la familia
- Gestión de colecciones (arte, automóviles, etc.)
- Mantenimiento de las viviendas de la familia
- Servicios de estilo de vida y conserjería
- Gestión de la seguridad de los miembros de la familia y de las instalaciones físicas

Asistencia a la empresa familiar

Su single family office puede desempeñar un papel clave a la hora de apoyar la gobernanza y empresa familiar en su conjunto. Por ejemplo, puede actuar como equipo administrativo del consejo de administración del family office (y del consejo de familia, si lo hay) contribuyendo a:

- implementar sus programas y planes;
- organizar reuniones;
- organizar la logística de las reuniones familiares y los eventos educativos;
- publicar boletines familiares; y
- llevar registros de las políticas, reuniones y otras actividades del consejo de administración del family office y del consejo de familia.

Pero un family office de excelencia no se limita a tareas administrativas. También es una valiosa fuente de conocimientos para la empresa familiar. Por ejemplo, la oficina podría:

- informar al consejo de administración del family office sobre los intereses y las preocupaciones de la familia (manteniendo la confidencialidad);
- proporcionar ideas y consejos sobre temas específicos;
- encontrar asesores externos para asistir a la familia;
- ayudar a la familia a preparar a la siguiente generación para que empiece a responsabilizarse de algunos aspectos de la empresa familiar (para obtener más información al respecto, consulte el Manual de estrategia familiar de UBS y las publicaciones de UBS sobre confianza financiera); e
- informar a los miembros de la familia sobre áreas como la empresa familiar, el family office y las actividades filantrópicas (por ejemplo, cómo marchan la empresa familiar y las inversiones, y de qué manera las actividades filantrópicas logran el impacto deseado).

Punto de control



Costos

Hay varias formas de dividir los costos del single family office entre los miembros de la familia. Antes de empezar, procuren llegar a un acuerdo sobre cómo dividirlos.



Legal y fiscal

Dependiendo del lugar en el que haya constituido el single family office, algunos servicios pueden estar sujetos al cumplimiento de requisitos de autorización reglamentaria, ya sea a nivel de la oficina o de los empleados individuales, como los permisos para la gestión de activos y de fondos.



Riesgo

Mantenga el control de las actividades del single family office: empiece poco a poco y establezca un marco de riesgos desde el principio.

¿Qué debería tercerizar?

Una vez que haya definido qué bienes gestionará el family office y qué servicios prestará, tendrá que decidir si se ocupará de todo dentro de la oficina misma o si recurrirá a ayuda externa. Es importante tener en cuenta factores como los costos, las competencias actuales de la familia y los riesgos que la tercerización puede suponer para la privacidad. Sus conclusiones influirán en el modelo operativo de la oficina, en sus necesidades de personal e infraestructura.

Pero recuerde que no existe el modelo perfecto para un single family office. Todas funcionan de forma diferente. Algunas se encargan de todo. Otras tercerizan todo a expertos externos (mientras siguen coordinando y controlando su trabajo). La mayoría opta por una combinación de ambas cosas. Muchas oficinas prefieren tercerizar trabajos especializados y puntuales, como cuestiones jurídicas y fiscales complejas. Por ejemplo, la oficina puede gestionar por sí misma todas las inversiones, o tercerizar la gestión de algunas o todas las inversiones. De todas maneras, tanto si decide tercerizar como si no el single family office debería seguir encargándose de la gestión del patrimonio de la familia.

Responder a las siguientes preguntas puede ayudarle a decidir si el single family office va a tercerizar, hacer las cosas ella misma o ambas cosas:

- ¿Con qué habilidades cuenta actualmente la familia que podamos aprovechar en nuestro single family office?
- ¿Es posible que los especialistas externos (por ejemplo, expertos legales y en impuestos) proporcionen mejores servicios y más oportunos? ¿O es más eficiente utilizarlos como recurso ocasional?
- ¿Cuánto nos puede costar prestar el servicio internamente? ¿Lo podemos pagar?
- Para evitar la tercerización, ¿deberíamos capacitar a nuestro personal en diferentes habilidades, como la gestión de inversiones, negocios, filantropía y bienes inmuebles?
- La confidencialidad es muy importante para nosotros, ¿qué servicios deberíamos evitar subcontratar?
- En el caso de un servicio particular, ¿es necesario que la persona o el equipo tenga un vínculo prolongado y de confianza con los miembros de la familia?

La figura 13 ilustra los principales servicios que los single family offices acostumbra a realizar internamente.

Asesores

Considere la calidad de los asesores especializados. Si su familia actualmente emplea asesores, ¿a quién va a mantener —o sustituir— a la hora de considerar quién asistirá al single family office? ¿O el personal del single family office de familia podría hacer ese trabajo? Con el paso de los años, el single family office evolucionará y probablemente necesitará recurrir a diferentes asesores.²¹

Porcentaje de single family office que ejecutan sus tareas internamente frente a tercerizándolas

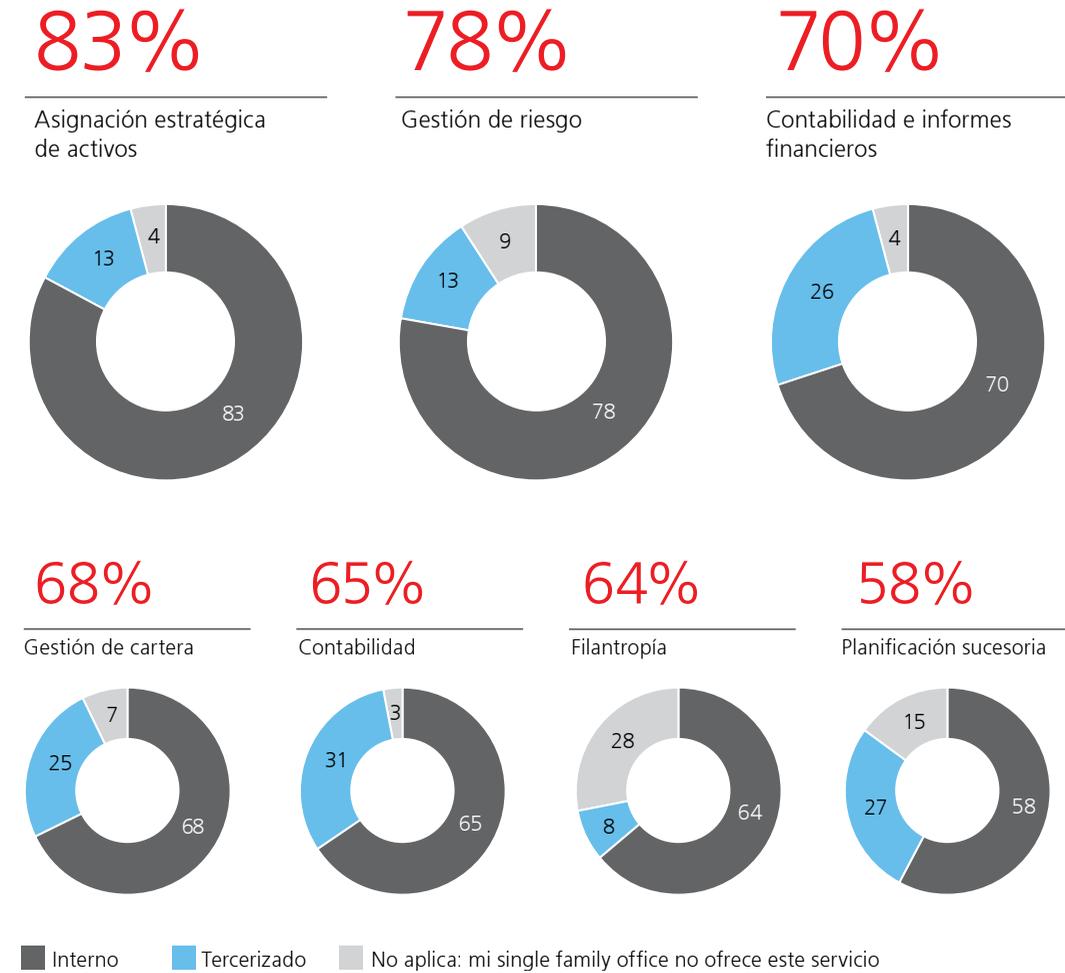


Figura 13: Tendencias de tercerización de los single family office.

Fuente: Informe global sobre family offices de UBS 2022, UBS Evidence Lab. Con carácter meramente ilustrativo.

²¹ Para obtener más información sobre cómo es trabajar con socios, consulte la página 112.

Caso práctico

Experiencia en la tercerización

Una empresa familiar de Estados Unidos vendió un negocio que proporcionó a la familia 200 millones de USD. La familia creó un family office para gestionar profesionalmente su nuevo patrimonio, y decidió destinar una gran parte de este dinero a «inversiones de impacto» (inversiones que se proponen generar un impacto medioambiental y/o social cuantificable y buscan un rendimiento financiero atractivo).

Para reafirmar su compromiso, la familia publicó su visión, valores, objetivos de inversión y criterios de inversión.

El documento decía: «Nos guiamos por un enfoque de partes interesadas, e invertiremos para mejorar el crecimiento y la salud financieros, educativos y personales de la familia, así como del personal del grupo. La familia invierte en empresas que generan beneficios

humanos, sociales y medioambientales, además de rendimientos financieros. Nuestras acciones descansan sobre una base de valores sólida, como el amor, el respeto, la humildad, la excelencia, la diversión, la colaboración y la integridad».

La familia nombró a un director general y a un contador para ocuparse de la gestión del patrimonio, los bienes inmuebles de la familia y la planificación financiera. A pesar del compromiso de la familia con el impacto y la sostenibilidad, el single family office carecía de los conocimientos necesarios para seleccionar las inversiones adecuadas. Por lo tanto, la oficina subcontrató a una empresa especializada en la tarea de asignar activos y elegir gestores de fondos para las inversiones de impacto. De igual forma, el single family office seguía coordinando el trabajo de la empresa de especialistas.



Punto de control

-  **Gobernanza** Establezca un proceso de «solicitud de propuestas» (RFP o request for proposals) para elegir proveedores externos.
-  **Legal y fiscal** Celebre acuerdos apropiados con todos los proveedores de servicios y evalúe regularmente sus servicios.
-  **Riesgo** Asegúrese de que todos los proveedores de servicios cumplen sus normas de ciberseguridad y requisitos de confidencialidad.

Consideraciones sobre los costos

Una vez que sepa cuáles son los servicios que prestará su single family office y cuáles son los que tercerizará, hay otro ingrediente fundamental: el dinero. Lo necesitará para crear y gestionar su oficina. Y necesitará una gran cantidad si su oficina tiene previsto prestar muchos servicios diferentes. A continuación le explicamos cómo calcular los costos y el modo en que su familia podría pagarlos.

¿De dónde procederán los fondos?

Para asegurarse de que su familia se está focalizando en los costos correctos, aclare qué costos está considerando. ¿Se refiere únicamente a los costos de su family office? ¿O a todos los costos de poseer, gestionar y disfrutar de todo el patrimonio, como lo que pagará por conceptos tales como asesoramiento externo, gestión patrimonial, custodia y mantenimiento de bienes inmuebles? Un buen punto de partida es calcular lo que cuesta actualmente todo lo que va a hacer su single family office.

Según la encuesta anual de UBS sobre los family offices a nivel mundial, la media de los costos de gestión propiamente dichos de un single family office en 2022 fue de 42,2 puntos básicos (pb) de los activos gestionados. Sin embargo, esto variaba en función del tamaño de los activos. En una single family office con activos por un valor de 100 millones USD a 250 millones USD, los costos

medios eran de 58,6 pb. Si los activos eran de entre 251 millones USD y 1000 millones USD, los costos se reducían a 42,5 pb. Y en el caso de las grandes oficinas que gestionan activos de 1010 millones USD o más, los costos podrían descender a 31,7 pb.

Sus costos podrían no reflejar estos promedios, ya que influyen su situación familiar, estrategia, deseos o necesidades específicas. Por ejemplo, para más del 20 % de las familias encuestadas, los costos de funcionamiento propiamente dichos de su single family office eran superiores a los 70 pb.

Estas son algunas de las principales fuentes de costos de un single family office:

- el tamaño y la complejidad del patrimonio familiar;
- los servicios que presta la oficina;
- el modelo de servicio (un family office virtual o de «ladrillos y cemento»);
- el número de empleados y su nivel de experiencia; y
- la jurisdicción en la que opera la oficina.

Los costos de un family office disminuyen al aumentar la escala

Costo operativo propiamente dicho de un family office

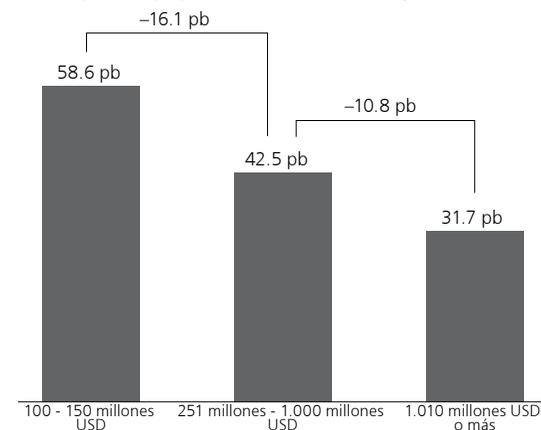


Figura 14: Costos operativos propiamente dichos de un single family office 2021/2022. Fuente: Informe global sobre family offices de UBS 2022, UBS Evidence Lab. Con carácter meramente ilustrativo.

Creación de un presupuesto

Mantener los costos bajo control puede ser todo un desafío para los single family office, incluso para las más grandes. Por eso, una vez que haya aclarado los costos actuales, el siguiente paso es crear un plan presupuestario para el dinero que necesitará su single family office. Si no dispone de los fondos fácilmente, probablemente sea una señal de que la estructura de su oficina cuesta más de lo que su familia está dispuesta a pagar.

Su presupuesto debe cubrir estas dos áreas: los costos de apertura y los costos operativos anuales:

1. Costos de apertura

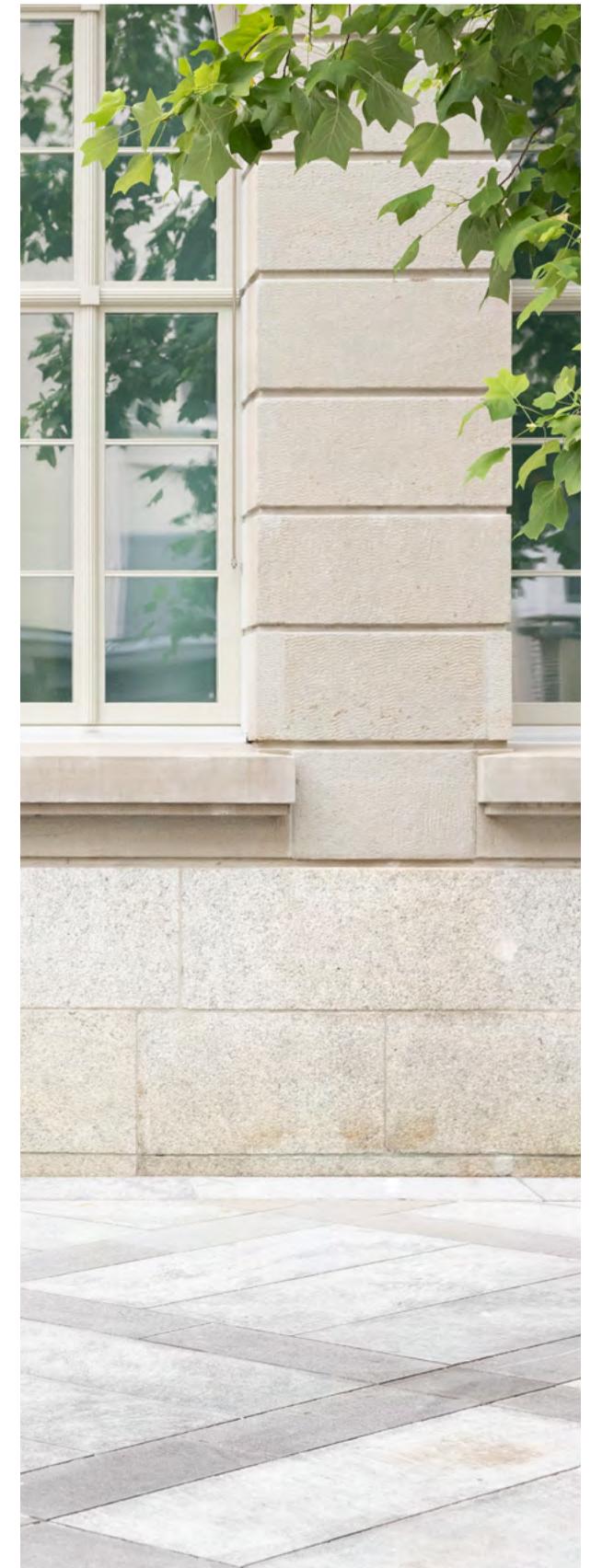
Los costos de apertura reflejarán el tamaño y el alcance de su single family office, y pueden ser desde cientos de miles hasta millones. Estos costos inicialmente tienen que ver con las personas que participan en la puesta en marcha de la oficina durante el primer año (por ejemplo, miembros de la familia, especialistas externos y un equipo de proyecto).

A medida que pase el tiempo, todas las personas involucradas tendrán una mejor idea de cuáles son los principales costos de instalación, como el alquiler de la oficina, los honorarios de contratación de personal y la infraestructura. Por eso, actualice su presupuesto a medida que el proyecto avanza y busque el acuerdo de su familia para cualquier cambio que deba hacer.

2. Costos operativos anuales

Al empezar, muchos single family offices no tienen presupuestos anuales para cubrir sus costos operativos anuales. Sin embargo, si se quiere garantizar el funcionamiento eficiente de la oficina, es aconsejable tener uno desde el principio. En la mayoría de los single family offices, los principales costos anuales internos son los salarios del personal, los gastos informáticos y los gastos de infraestructura.

Una vez que haya elaborado su presupuesto anual, preséntelo a la familia (por ejemplo, al consejo de administración del family office o al consejo de familia) para su aprobación formal. Disponer de un presupuesto anual crea disciplina en el equipo del family office y sirve para aclarar el trabajo de la oficina a los miembros de la familia, lo que ayuda a ganar su confianza.



Cálculo y asignación de costos

Los costos de creación y gestión del single family office deben estar claros para todos los miembros de la familia. Por ejemplo:

- si se trata de servicios de inversión, un single family office suele cobrar un porcentaje del valor de los activos que gestiona en forma de comisión de gestión; y
- si son servicios de patrimonio familiar y actividades de administración y conserjería, la oficina suele basar sus honorarios en el tiempo dedicado a esos servicios y los cobra por hora.

Si los miembros de la familia reciben servicios en más de una de estas áreas, es posible que tenga que encontrar un criterio adecuado para conciliar lo que cobra y lo que le pagan.

Financiación de su single family office

Los costos —y la forma de dividirlos— pueden causar fricciones en las familias. Si hay varios grupos familiares (por ejemplo, varias ramas de la familia) dispuestos a utilizar el mismo family office, considere si se le cobrará lo mismo a cada rama o si será en función del uso que hagan de los servicios.

Por ejemplo, imagine que hay dos grupos familiares: un grupo más pequeño con muchas inversiones que gestionar, pero que no necesita servicios de patrimonio familiar; y un grupo más grande con menos inversiones, pero que necesita más servicios de patrimonio familiar y apoyo administrativo. Determinar cómo utiliza los servicios cada grupo familiar podría suponer una carga administrativa adicional para el equipo. Pero probablemente sea la única forma justa de calcular el precio de esos servicios y decidir quién lo va a pagar. También es una buena práctica establecer claramente en su estrategia de family office de qué forma su familia acordará y pagará los costos.

Fiscalidad

En la mayoría de los lugares del mundo, los single family offices no pueden prestar sus servicios de forma gratuita (desde el punto de vista fiscal). Así que las oficinas tienen que cobrar los servicios a sus familias. Puede ser necesario contar con el asesoramiento fiscal de un experto para asegurarse de que esos cobros cumplen con la normativa.

Una forma habitual de cobrar es establecer una comisión total más un porcentaje fijo de, por ejemplo, el 10 %. Este criterio cumple con las normas de «precios de transferencia» (normas fiscales sobre cómo deben valorarse objetivamente las transacciones entre partes relacionadas para evitar la asignación de ingresos de forma arbitraria). Otra posibilidad es cobrar una comisión de gestión previamente acordada o una comisión de gestión basada en los resultados.

Costos operativos propiamente dichos de un single family office en 2021 / 2022, divididos en subcategorías

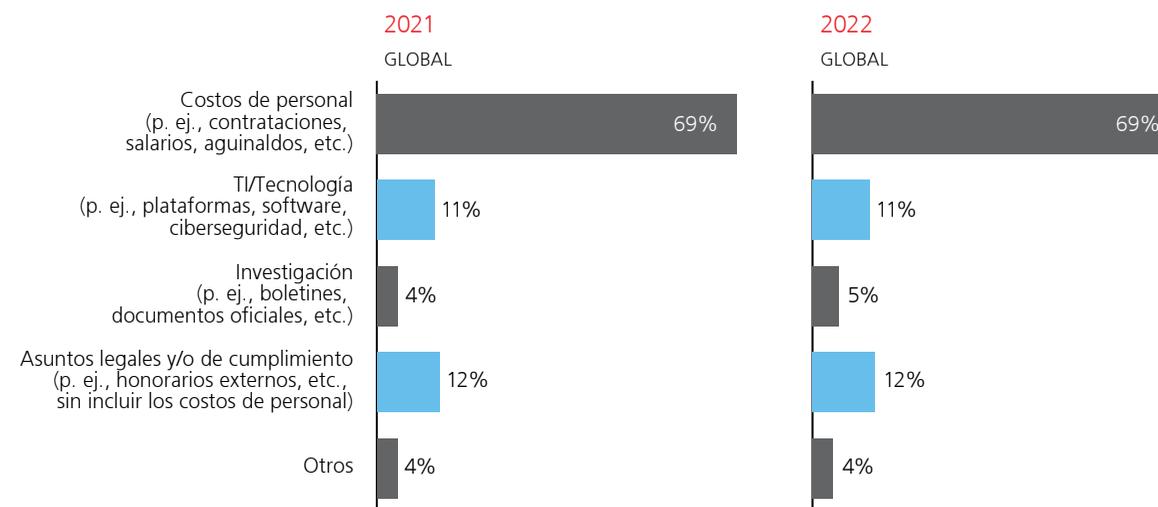


Figura 15: Los gastos de personal representan el principal componente de costos de funcionamiento propiamente dichos de un family office.

Fuente: Informe global sobre los family offices de UBS 2022, UBS Evidence Lab. Con carácter meramente ilustrativo.

Punto de control

Gobernanza Cada año, el consejo de administración del family office o el consejo de familia debe aprobar el presupuesto del año siguiente. Esto ha de estar debidamente documentado y ser transparente para todas las partes interesadas.

Legal y fiscal Los costos y los procesos de cobro suelen estar documentados en un acuerdo de nivel de servicio entre, por ejemplo, las estructuras de inversión y el single family office, o el single family office y los miembros de la familia. Busque el asesoramiento fiscal de un experto para asegurarse de que sus cobranzas cumplen con la normativa.

Riesgo Los single family offices con procesos presupuestarios anuales suelen tener también más procesos en otras áreas. Esto les permite gestionar el riesgo general de la oficina.

Conclusión de la etapa de diseño

A esta altura, debería haber redactado la estrategia de su single family office y comprender qué activos serán responsabilidad de la oficina y el tipo de servicios que prestará. Debería comprender también cómo calcular los costos y el modo en que su familia los pagará. Ahora ha llegado el momento de designar a una o varias personas (un equipo de proyecto) encargadas de diseñar un plan para poner en marcha su oficina. Este plan le permitirá comunicarse eficazmente con su familia, contratar a las personas adecuadas, transmitir su visión a los asesores e iniciar su single family office en el plazo y con el presupuesto previstos.

Creación del plan de negocio de su single family office

Su plan debería incluir estos elementos:

- Resumen ejecutivo
- Objetivos
- Estructura de gobierno
- Actividades y servicios
- Gastos de puesta en marcha, costos de funcionamiento y métodos de financiación
- Necesidades de personal
- Infraestructura
- Información y presentación de informes
- Apéndices: por ejemplo, objetivos de inversión y presupuestos proyectados

Una vez definidos los detalles principales de su plan de negocio, pregúntese cuándo su familia tomará una decisión sobre ellos y los ejecutará. ¿Es posible lograrlo en un plazo que sea conveniente para todos los miembros de la familia?

Comunicación del avance

Comunique periódicamente los avances a la familia y asegúrese de que la organización del single family office se ajusta a las expectativas y los objetivos de todos. De este modo, se garantizará que la familia esté de acuerdo con el proyecto y sus costos en cada etapa. Además, crea una cultura de buena comunicación, procesos profesionales y confianza.



Parte 3

Establecer

Puesta en marcha u optimización
de su single family office



- 64** Puesta en marcha u optimización de su single family office
- 65** Jurisdicción y estructura corporativa
- 78** Organización y dotación de personal
- 88** Estrategia y proceso de inversión
- 96** Operaciones, infraestructura y tecnología
- 114** Elaboración de informes financieros
- 118** Aprender haciendo



Puesta en marcha u optimización de su single family office

Llegó la parte divertida: instalar la oficina, pulsar el interruptor y ponerla en funcionamiento.

Redactar (o actualizar) el manual operativo del family office es un paso importante en este sentido, porque establecerá lo que quiere conseguir y cómo. Si su single family office lleva un tiempo funcionando, este capítulo le servirá para conocer las mejores prácticas de otras oficinas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los single family offices están sujetos a cambios, por lo que siempre hay posibilidades de mejorar.

Antes de ponerse manos a la obra, recuerde la regla de oro: comunicar bien y con frecuencia. En cada etapa de la creación de su single family office, informe a los miembros de su familia acerca de los progresos realizados. Compruebe si se están cumpliendo sus expectativas y, si es necesario, pídale que acepten lo hecho. La participación de su familia en todo momento será clave para garantizar el éxito de la oficina.

El manual operativo de su family office

El manual operativo de un family office es el documento que describe detalladamente todas las actividades de las que es responsable la misma.

Además de una sólida comunicación entre la familia y el equipo de la oficina, el manual es un paso importante para profesionalizarla y garantizar su éxito. Describe los servicios que la oficina prestará para el patrimonio y los miembros de la familia, cómo los llevará a cabo (políticas y procedimientos) y quién es responsable de autorizarlos y ejecutarlos.²²

Algunos single family office redactan un solo documento y en él se incluye la estrategia del family office. Para otras, son dos documentos separados. Esto no está ni bien ni mal, siempre que no haya contradicciones en la información. El manual suele incluir detalles sobre los procesos de inversión. Otra opción es incorporar la

estrategia de inversión («declaración de política de inversión») a modo de anexo.²³

Abarca temas como la estructura organizativa, los procesos de información y los comités, los servicios de inversión, los límites de cuentas y mandatos, los servicios no relacionados con la inversión, el cobro a familiares, los recursos humanos, la gestión de riesgos, la tercerización, la seguridad de los datos y los riesgos cibernéticos, la confidencialidad y los planes de contingencia.

El personal y la dirección de la oficina redactan el manual operativo del family office, a menudo con el apoyo de asesores externos. El consejo de administración del family office debe aprobar el manual, así como cualquier modificación posterior.²⁴

²² Para ver un modelo del manual operativo de un family office, consulte el apéndice 2 de la página 138.

²³ Para obtener más información sobre las estrategias y los procesos de inversión, consulte la página 88.

²⁴ Para obtener más información sobre las tareas del consejo de administración de un family office, consulte la página 72.

Jurisdicción y estructura corporativa

Para empezar a contratar personal y nombrar expertos externos, primero tendrá que organizar la estructura de su single family office. Decidir la ubicación de la oficina es un aspecto importante de este proceso.

¿Dónde debería ubicar su single family office?

A la hora de decidir la ubicación de su oficina, hay que tener en cuenta muchos factores. Algunos tienen que ver con la facilidad de acceso y con el hecho de que esté en un país que tenga leyes favorables. Otras consideraciones son más personales, como elegir un lugar que la familia conozca y le guste.

En el pasado, la elección era bastante fácil: una familia abría su oficina donde vivía la mayoría de sus miembros. Pero los tiempos han cambiado. Los avances tecnológicos, las comunicaciones y la eficacia de la conectividad han abierto la puerta a un abanico más amplio de opciones.



Figura 16: Resumen de los factores que intervienen en la elección de la mejor ubicación para un single family office, UBS Global Wealth Management – Wealth Planning, 2022.



Lista de preselección

La comodidad y el acceso fácil son consideraciones importantes. Si su single family office está cerca, es más fácil llevar el control y dirigirla con éxito. Por ello, siempre debe incluir la ubicación de su familia y sus activos en la lista de preselección.

Pero si su familia es numerosa y vive por todo el mundo, encontrar una buena ubicación puede ser un problema. Lo aconsejable es un lugar al que los miembros de la familia puedan acceder fácilmente, teniendo en cuenta las diferencias horarias del domicilio de cada uno. También hay que tener en cuenta el futuro. Por ejemplo, la ubicación preferida de la oficina podría ser completamente diferente, si un integrante clave de la familia tiene previsto mudarse a otro país. En situaciones como esta, la tecnología pasa a ser fundamental para que la familia pueda comunicarse de forma eficaz y segura.

Además, tenga en cuenta la ubicación de los activos de su familia. Por ejemplo, si bien la mayor parte del patrimonio (como inversiones, negocios y propiedades) está en un país determinado, podría también estar pensando en invertir fuertemente en otro país. Para que la oficina pueda asistir a los miembros de la familia de la mejor manera, se deben considerar ambas ubicaciones.

Talento e infraestructura

Entre las grandes preocupaciones de las familias está la de confiar la gestión de su patrimonio a personal capacitado, formado, calificado y con experiencia. Por lo tanto, la disponibilidad de talento local es una consideración importante. Por ejemplo, ¿el lugar es un centro financiero reconocido? ¿Hay single family offices u otros multi family offices radicadas allí? ¿Es sede de expertos externos, como especialistas fiscales, entidades financieras y universidades de negocios de calidad?

Las normas sobre inmigración y leyes laborales de los países también desempeñan un papel importante, ya que su familia podría querer tener personal extranjero trabajando en la oficina. Además, la ubicación debe ser atractiva para los miembros de la familia, los empleados y sus propias familias, y ofrecerles una buena calidad de vida (por ejemplo, una cultura efervescente, comunicaciones confiables, asistencia médica completa, infraestructuras de transporte modernas, educación de calidad y un régimen fiscal justo).

Leyes, normativa e impuestos

Es importante radicar su single family office en un país políticamente estable, con un marco jurídico moderno y flexible. Estas son algunas de las preguntas que debe plantearse:

- ¿Qué estructura utilizaremos para nuestra oficina en una jurisdicción determinada? ¿Esa jurisdicción tiene una estructura preferida o un régimen específico disponible para los single family office?
- Si le conviene a nuestra familia, ¿la estructura de nuestro single family office podría funcionar también como estructura para la propiedad de activos o de inversión? ¿Qué podría significar eso para nosotros?
- ¿La jurisdicción reconoce los trusts?
- ¿Cuál es la posición del país en materia de protección de datos y privacidad? ¿Existe un «Registro de Propietarios Beneficiarios»? ¿Es accesible al público?

Dependiendo de los servicios que preste la oficina, es posible que tenga que registrarla ante las autoridades de supervisión locales como entidad regulada o adquirir una licencia de explotación. Si bien la mayoría de las jurisdicciones no exigen una licencia a los family offices que gestionan los activos de una sola familia, conviene siempre estudiar detenidamente las normas locales de antemano.

El marco fiscal del lugar también orientará su decisión, especialmente cuando considere los tipos y la ubicación de sus vehículos de inversión y de propiedad de activos.²⁵ Estos vehículos pueden estar en diferentes jurisdicciones, así que considérelos con cuidado. Explore también las implicaciones fiscales de radicar su oficina en una determinada jurisdicción. Los impuestos son costos que, si no se asesora adecuadamente y se tiene cuidado, pueden poner en peligro la razón de ser y la eficiencia empresarial de toda la estructura.²⁶

Punto de control

💰	Costos	Los costos de cada jurisdicción son diferentes y pueden representar una gran proporción del costo total de constitución de su oficina.
📄	Legal y fiscal	Las distintas jurisdicciones tienen leyes y normas fiscales diferentes: conózcalas y manténgase al día de cualquier cambio.
⚠️	Riesgo	En el mundo hay muchas más jurisdicciones inestables que estables: elija un país en el que sienta que puede trabajar con comodidad.

²⁵ Para obtener más información sobre estructuras de inversión y propiedad de activos, consulte la página 42.

²⁶ Para obtener más información sobre las estructuras de un single family office, consulte la página 68.

La estructura del single family office cobra vida

Una vez que haya considerado cuál es la mejor jurisdicción para su single family office, tendrá que definir su estructura teniendo en cuenta el entorno legal, normativo y fiscal local.

Estructura jurídica

En la mayoría de las principales jurisdicciones de acogida (por ejemplo, Estados Unidos, Suiza, Luxemburgo, Mónaco, Reino Unido, Emiratos Árabes Unidos, Singapur y Hong Kong), los single family offices suelen estructurarse como una sociedad de responsabilidad limitada o, con menor frecuencia, como una sociedad en comandita simple.

¿Está pensando en gestionar el single family office a través de la sucursal de una empresa con sede en otro país? Tenga en cuenta que esto podría crear dificultades para que la oficina adquiera una licencia o preste servicios, porque no tendría una estructura jurídica diferenciada.

Consideraciones normativas y prácticas

La constitución de un single family office puede llevar desde unos días hasta un par de meses, dependiendo de dónde se vaya a radicar. Si la oficina necesita una licencia para cumplir con la normativa, es posible que no pueda operar plenamente durante unos meses o hasta un año, porque ese es el tiempo que tardan algunos países en expedirla. Por otro lado, el trámite para adquirir esa licencia incrementará los gastos administrativos y legales.

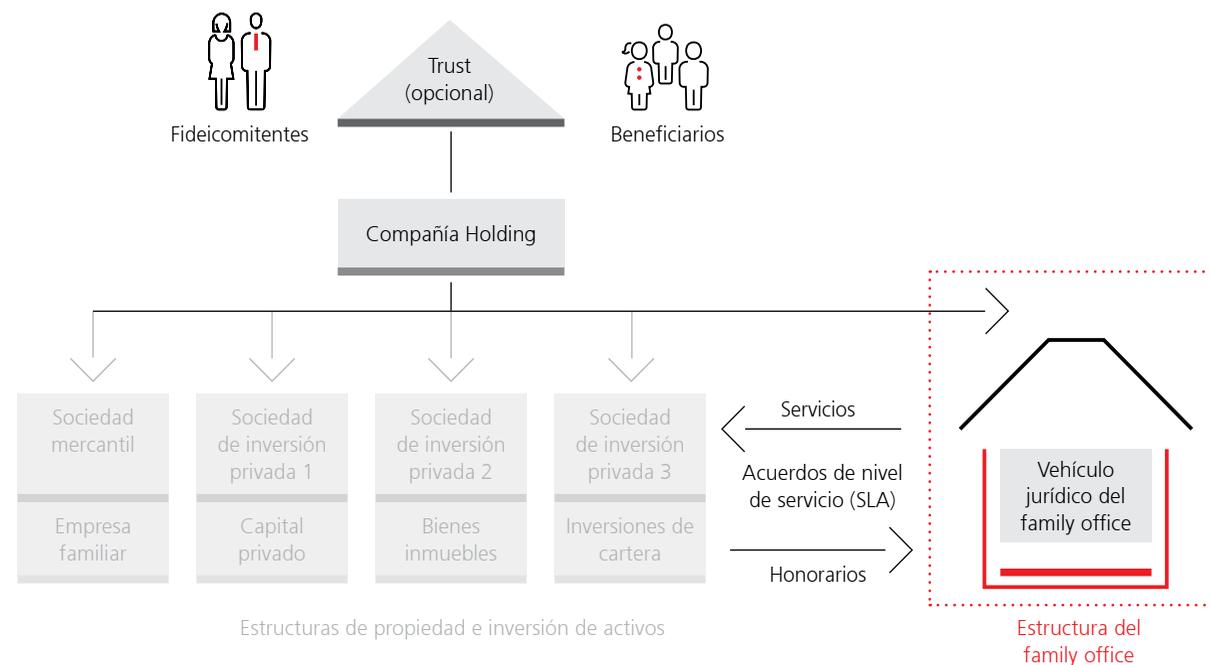


Figura 17: Ejemplo de la diferencia entre la estructura de un single family office y la estructura de inversión o de propiedad de activos: énfasis en la estructura del single family office, UBS Global Wealth Management – Wealth Planning, 2022.

Sin embargo, si la oficina gestiona el patrimonio de una sola familia, es posible que esté exenta del requerimiento de una licencia. Esto podría influir en su decisión sobre qué estructura jurídica utilizar y dónde constituirla.

En función de los activos y las necesidades de su familia, el single family office podría necesitar crear y adaptar vehículos especializados de inversión o de propiedad de activos ya existentes. Los vehículos también podrían necesitar licencias especiales, así que téngalo en cuenta a la hora de elegir la estructura de la oficina.

¿Suenan complejo? Lo es. Tendrá que buscar asesoramiento legal y fiscal y firmar contratos adecuados que reflejen el modelo de propiedad de la oficina. Esto es importante porque si su familia es propietaria de la oficina (ya sea individualmente o a través de un vehículo, como un fideicomiso o una fundación), normalmente funcionará como un centro de costos (una empresa sin objetivo comercial). Pero si opta por dar a los empleados participaciones más importantes en la oficina, esta funcionará como un centro de beneficios (una empresa con un objetivo comercial). Ambos modelos tienen diferentes implicaciones fiscales y legales. Cuando haya elegido un modelo, hágalo constar en el manual operativo del single family office.

Consideraciones fiscales

Si el single family office tiene una estructura corporativa básica, es probable que deba pagar el impuesto de sociedades a la tasa habitual. Sin embargo, es cada vez más frecuente que los países permitan a los single family office calcular sus beneficios imponibles según el método «cost-plus» o del costo incrementado, porque no esperan que los family offices dedicados exclusivamente a la prestación de servicios generen ingresos significativos.

La legislación de cada país determinará si los servicios de la oficina estarán sujetos a las diversas normas de precios de transferencia y al impuesto sobre el valor agregado (IVA). También determinará si existe el riesgo de que las inversiones de las entidades locales o extranjeras gestionadas por el single family office se consideren imponibles en el lugar de constitución.

Algunas jurisdicciones ofrecen estructuras especiales de single family office con ventajas fiscales y regulatorias, como los Emiratos Árabes Unidos y Singapur. Otros países, como Luxemburgo, ofrecen un marco simplificado para los vehículos que combinan los servicios de un family office con las actividades de propiedad de activos.

Jurisdicciones múltiples

Existe la posibilidad de gestionar el single family office desde varias jurisdicciones, especialmente si ha de desempeñar varias funciones y alcanzar múltiples objetivos. Por ejemplo, podría constituir:

- el equipo de inversión en un centro financiero;
- los servicios administrativos en un lugar de menor costo; y
- los servicios de conserjería en el lugar donde viven la mayoría de los miembros de su familia.

Considere cuidadosamente los costos adicionales, la complejidad y el tiempo que implica la gestión de una oficina con diferentes equipos en varias jurisdicciones.



Caso práctico

Elección de múltiples sedes

Un single family office asiste a una familia alemana con ocho miembros pertenecientes a la segunda y tercera generación. La oficina emplea a diez profesionales ubicados en tres países: Alemania, Suiza y el Reino Unido.

El equipo de gestión patrimonial de la oficina tiene su sede en Suiza, donde tres profesionales encargados de las operaciones bursátiles y la gestión de carteras administran una cartera de inversiones líquidas de 500 millones USD repartida entre dos bancos suizos y un banco internacional. Tres profesionales radicados en el Reino Unido gestionan de forma exclusiva la cartera de private equity de la familia, que asciende a 300 millones USD.

La sede de Londres permite que el equipo aproveche fácilmente las oportunidades de negocio que se presentan.

La sucursal principal del single family office emplea a cuatro personas y tiene su sede en la ciudad alemana de origen de la familia. Sus servicios abarcan la administración de empresas y fundaciones, la contabilidad y los asuntos jurídicos y fiscales. La oficina también es responsable de los bienes privados de la familia y proporciona servicios de estilo de vida a sus miembros, quienes valoran la posibilidad de visitar regularmente la sucursal, que está situada cerca de donde viven.

Punto de control



Gobernanza

El gobierno corporativo de la estructura del single family office debe ajustarse a la gobernanza a nivel familiar, a los objetivos generales de la oficina y a los requisitos reglamentarios.



Costos

Recuerde que no solo hay costos de constitución: también hay costos de financiación de la estructura y de remuneración de los empleados y asesores.



Legal y fiscal

Redacte cuidadosamente los documentos de constitución del single family office (por ejemplo, los estatutos) para que reflejen correctamente su estructura y forma de funcionamiento.



Riesgo

Asegúrese de cumplir la normativa local, como el mantenimiento de los registros (por ejemplo, de los propietarios beneficiarios y de los directivos de la empresa) y el cumplimiento de las normas en materia de sustancia económica.

Constitución de la gobernanza de la estructura corporativa

Para operar profesionalmente, las operaciones de la estructura del single family office deben tener una gobernanza sólida y organizada. Como cualquier organización profesional, necesita una estrategia clara dividida en funciones profesionales y procesos que midan y controlen el desempeño.

La estructura corporativa debe abordar estas cuestiones:

- ¿Hemos asignado claramente las funciones y responsabilidades del single family office entre el consejo de administración, el equipo directivo y los empleados?
- ¿Hemos definido cómo se toman las decisiones?
- ¿Hemos especificado nuestros objetivos principales y los hemos vinculado a resultados cuantificables?
- ¿Hemos comunicado claramente los objetivos y la estrategia de la oficina a todos los miembros del personal?
- ¿Hemos definido cómo mantener informadas a todas las partes interesadas?
- ¿Hemos implementado funciones adecuadas para la gestión y el control de riesgos?

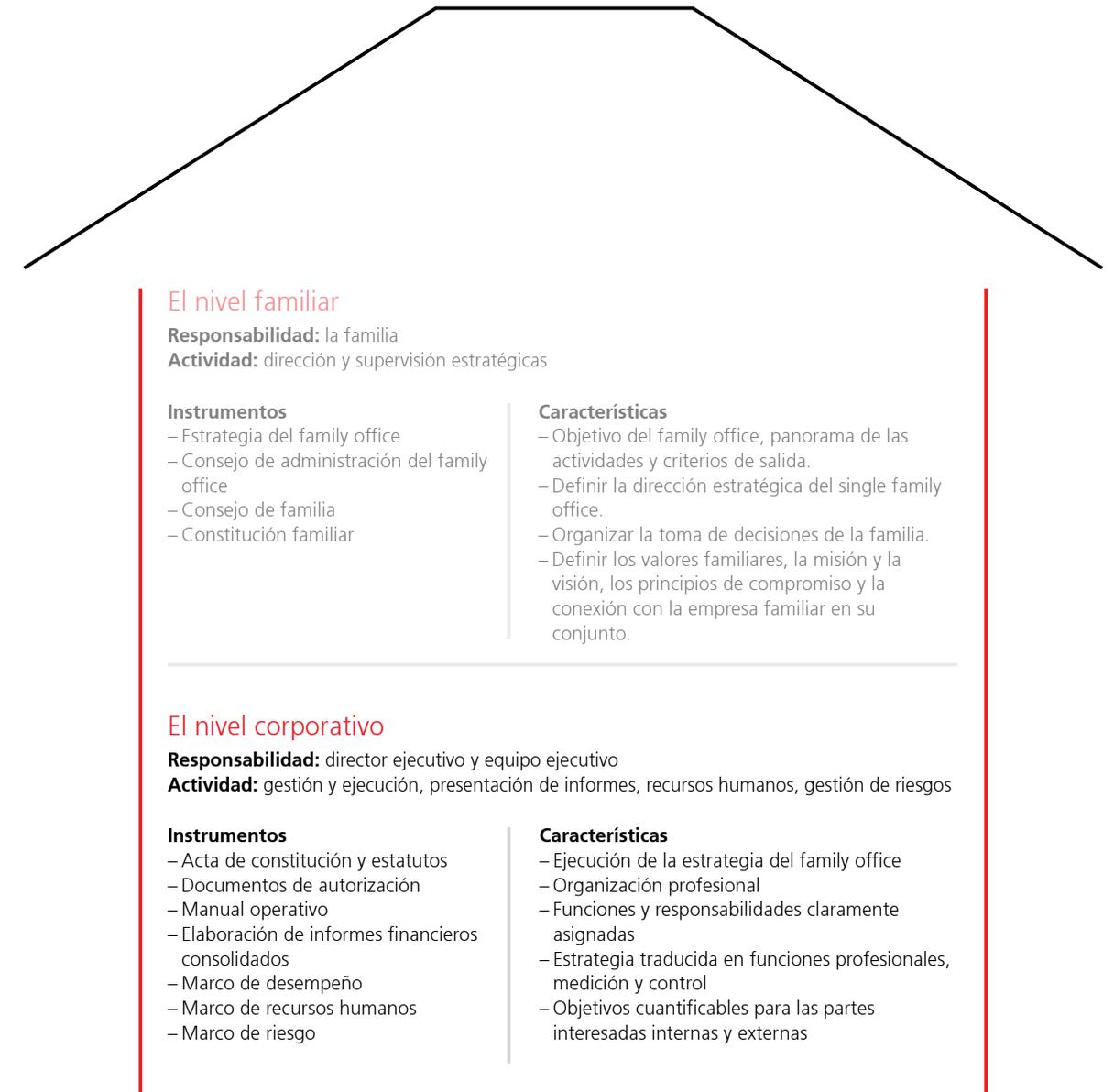
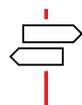


Figura 18: Niveles de gobernanza en el single family office: el nivel corporativo, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

Gobernanza y mecanismos de control

Existen varias formas de constituir la gobernanza de un single family office. Dependiendo del tamaño y el alcance de su familia, podría incluir los siguientes documentos (corporativos) y órganos de gobierno:

Documentos



Estrategia / manual operativo del family office

Estos documentos establecen los objetivos del single family office, cómo funcionará y cómo medirá su desempeño.



Acta constitutiva

Es el documento legal que necesita para crear y constituir la estructura del single family office. Define la composición de accionistas y directivos, en quiénes recae la toma de decisiones, los límites de autoridad y las funciones y responsabilidades del consejo de administración y del equipo ejecutivo del family office. También debe estar alineada con la estrategia del family office.



Documentos de autorización

Incluyen las resoluciones, los poderes, los contratos de trabajo, los acuerdos de nivel de servicio entre el single family office y sus clientes, y los términos de referencia de los comités.

Órganos de gobierno



Consejo de administración del family office

El consejo debe supervisar y dirigir la estrategia del single family office. Cuando proceda, el consejo delega tareas en el equipo ejecutivo, los comités y los empleados. El consejo sirve de enlace entre la familia y, en su caso, la sociedad mercantil familiar y/o el consejo de familia.



Equipo ejecutivo

Este equipo es el encargado y responsable de las operaciones diarias del single family office. Organiza y supervisa la estructura de la oficina, define las funciones, presenta informes periódicos y es responsable de sus empleados.



Gobernanza y control

La administración de muchos single family offices es deficiente o inexistente. Por ejemplo, las autoridades y las actividades están mal definidas y controladas. También es habitual que reduzcan el personal para reducir los costos al mínimo. Esto puede dar lugar a resultados malos (también en materia de inversiones) y a una gobernanza deficiente, y obligar a la familia a depender demasiado de personas con habilidades decisivas.

Un single family office mal administrado o liderado puede conllevar una mayor exposición a riesgos imprevistos. El objetivo de la oficina es proteger el patrimonio de la familia a largo plazo. Por ello, los riesgos imprevistos pero evitables son inaceptables, especialmente para las familias que carecen de los ingresos regulares de una sociedad mercantil. Para prevenir la mala administración, es fundamental contar con órganos de gobierno sólidos.

El consejo de administración del family office

En las familias más pequeñas, todos los miembros de la familia, incluida la siguiente generación, pueden formar parte del consejo de administración del family office. Las responsabilidades del consejo de administración incluso podrían estar bajo la esfera de un consejo de familia.

Pero en las familias más grandes y complejas, los miembros de la familia deberían elegir (por ejemplo, en una asamblea familiar anual) a los familiares que quieran que los representen en el consejo de administración del family office. O si la idea es que el single family office asista a varias generaciones, es una buena práctica que el consejo de familia designe a los miembros del consejo de administración del single family office.

Algunas familias también nombran a profesionales externos para que integren el consejo de administración del family office. Estos terceros pueden aportar experiencia, conocimientos y perspectivas nuevas e independientes. Los miembros externos del consejo de administración normalmente tienen menos poder de voto que los miembros de la familia (o no tienen ninguno), y en su mayoría actúan como asesores.



Describe lo siguiente en el manual operativo de su family office:

- La estructura jurídica del single family office.
- La gobernanza de la estructura.
- Las principales responsabilidades de cada órgano de gobierno.

El consejo de administración del family office se reúne a intervalos regulares (por ejemplo, trimestralmente). Su trabajo consiste en dirigir la estrategia del single family office y en supervisar y controlar sus actividades y desempeño. Por ejemplo, el consejo de administración:

- definirá la estrategia patrimonial de la familia y la del single family office (en colaboración con el director ejecutivo de la misma);
- aprobará el plan de negocio y el presupuesto anual del family office;
- servirá de enlace entre la familia, el consejo de familia y el equipo de gestión de la oficina;
- elegirá, nombrará y, en su caso, despedirá a los altos ejecutivos del family office (director ejecutivo, director de operaciones, director de inversiones y director financiero);
- definirá y revisará la remuneración y los objetivos de desempeño de los directivos de la familia;
- aprobará y autorizará las decisiones más importantes relativas a la oficina; y
- revisará periódicamente el desempeño de las actividades del single family office (por ejemplo, la gestión y administración de las inversiones), asegurándose de que se mantengan en línea con los objetivos de la familia.

El equipo ejecutivo

El equipo ejecutivo ejecuta la estrategia del single family office. Si bien el consejo de administración del family office es el responsable último de definir la estrategia de la oficina, el equipo ejecutivo debe colaborar estrechamente con el consejo de administración en la definición de un plan estratégico. El equipo ejecutivo, encabezado por el director ejecutivo, debe dirigir profesionalmente la gestión del patrimonio de la familia y los servicios generales. Además, en todo momento debe transmitir a la familia la seguridad de que la oficina está aportando valor.

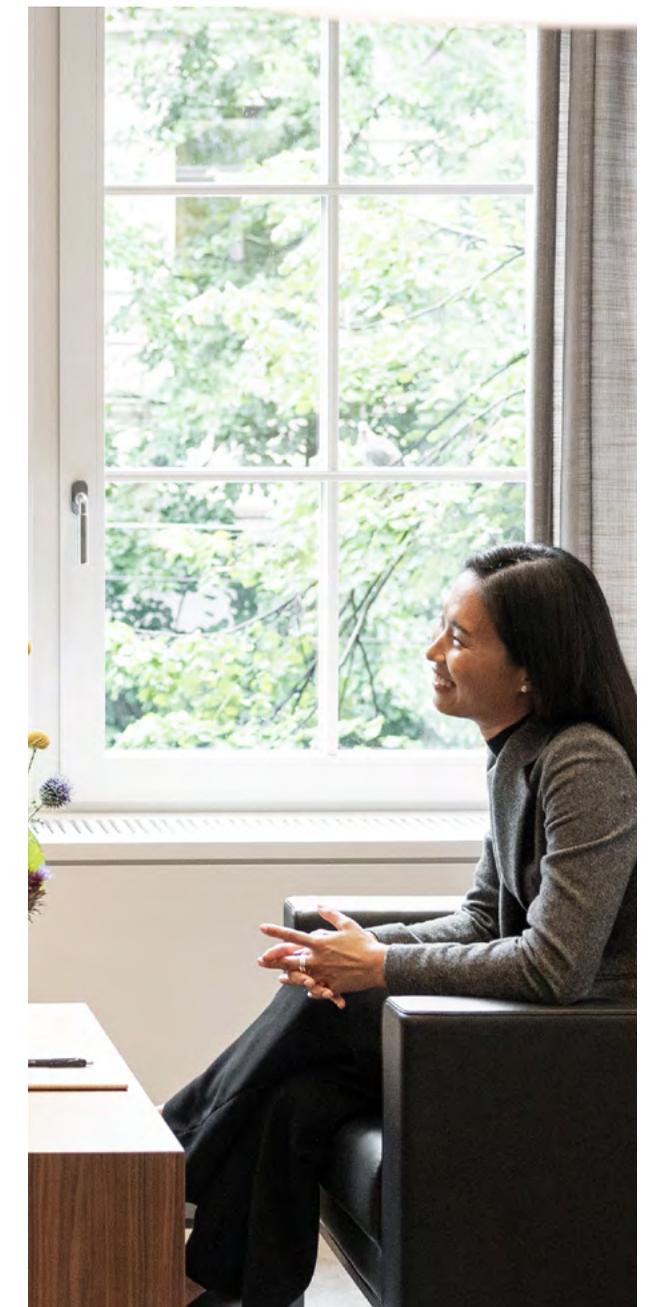
Algunas de las responsabilidades del director ejecutivo de un family office son:

- gestionar la oficina;
- definir la estructura de los recursos humanos del family office con funciones bien claras;
- organizar las operaciones internas del family office con responsabilidades claramente definidas, rendición de cuentas y líneas jerárquicas adecuadas;
- definir las actividades diarias y aplicar un control operativo;
- supervisar el presupuesto;
- mantener la privacidad y la seguridad de la familia;
- representar a la familia ante el mundo exterior; e
- informar periódicamente al consejo de administración del family office.

Para crear un family office exitoso, tendrá que definir claramente el papel y las responsabilidades de los equipos ejecutivos, y asegurarse de que se alineen con los valores de la familia y la estrategia de la oficina. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son de gran ayuda para ello.

También tendrá que decidir cómo y cuándo el equipo ejecutivo informa al consejo de administración del family office, y el nivel de autoridad del mismo. Puede incluir algunos de estos aspectos en las descripciones de los puestos de trabajo, y otros en detalle en el manual operativo del family office. Si la estructura del family office tiene estatutos, normalmente estos también incluirán este tipo de división de tareas.

Dé a su equipo ejecutivo la libertad de poner en práctica la estrategia del single family office, sin la interferencia de los miembros de la familia. El consejo de administración del family office tampoco debería participar en las operaciones y actividades diarias del single family office. Encontrar el equilibrio adecuado entre los dos órganos de gobierno puede llevar tiempo.



Punto de control



Costos

La implementación de una gobernanza adecuada ayudará a su single family office a alcanzar sus objetivos, mitigar los riesgos y ahorrar dinero.



Legal y fiscal

Los estatutos son el lugar ideal para formalizar aspectos importantes de la gobernanza.



Riesgo

Establecer procedimientos operativos sólidos para el consejo de administración y el equipo ejecutivo del family office reducirá el riesgo a largo plazo.



Organización y dotación de personal

Una vez que sepa la ubicación, la estructura y la gobernanza que necesita para su single family office, el siguiente paso es considerar las personas que quiere que trabajen en la oficina y para ella. Esas personas pueden ser miembros de la familia, empleados y expertos externos, o una combinación de los tres.

En primer lugar, analicemos uno de los aspectos más importantes de la creación de un single family office: la selección y contratación de empleados. Emplear a las personas equivocadas puede hacer que su familia pague un alto precio en tiempo perdido, dinero malgastado, mal servicio e incluso pérdida de privacidad o incumplimientos de la normativa.

Normalmente, los empleados de un family office tienen experiencia en sectores como el financiero, el jurídico y el fiscal.

Algunas de las funciones de la oficina pueden ser:

- director ejecutivo (CEO);
- director de inversiones (CIO);
- director de operaciones (COO);
- gestor de cartera de inversiones;
- analista de inversiones;
- contador;
- especialista en impuestos;
- director de fideicomiso;
- planificador de patrimonios;
- asesor jurídico;
- asistente / secretario; y
- experto en filantropía / recaudación de fondos.



Si la gama de servicios se amplía, la oficina podría necesitar funciones y conocimientos adicionales.

Contratar a las personas adecuadas: habilidades, confianza y lealtad

Los miembros de la familia suelen dirigir los single family offices, sobre todo en los primeros años. Sin embargo, a medida que la oficina crece y se hace más compleja, o se produce un traspaso a la generación siguiente, es más probable que profesionales externos se hagan cargo. Cuando esto sucede, los integrantes de la familia suelen abandonar las funciones activas de la oficina y pasan a formar parte de la junta de administración del family office, el comité de inversiones o el consejo de familia, donde pueden dirigir la estrategia de la oficina.

El aspecto más importante de la contratación es asegurarse de que los candidatos tengan las aptitudes adecuadas para el puesto, sean o no miembros de la familia. Y como la mayoría de los empleados de un family office tendrán acceso a información muy sensible, deben ser de confianza. Esto ayudará a minimizar el riesgo de fraude, extorsión, daño a la reputación y atención mediática no deseada.

Por ejemplo, el puesto de director ejecutivo. El candidato ideal deberá tener excelentes aptitudes y calificaciones profesionales. Sus habilidades interpersonales también deben coincidir con la cultura de la familia, que querrá asegurarse de que sea honesto y leal. Así que, durante la etapa de contratación y después, compruebe rigurosamente las referencias de los candidatos, prestando atención a su integridad y asegurándose de que tengan referencias profesionales confiables. Asimismo, los ejecutivos y empleados deben proporcionar una aceptación documentada (por contrato o política) de las restricciones éticas y reglamentarias, que abarcan áreas como los conflictos de intereses, el uso de información privilegiada, las actividades prohibidas y la prevención del fraude.

¿Cuántos empleados tiene un single family office?

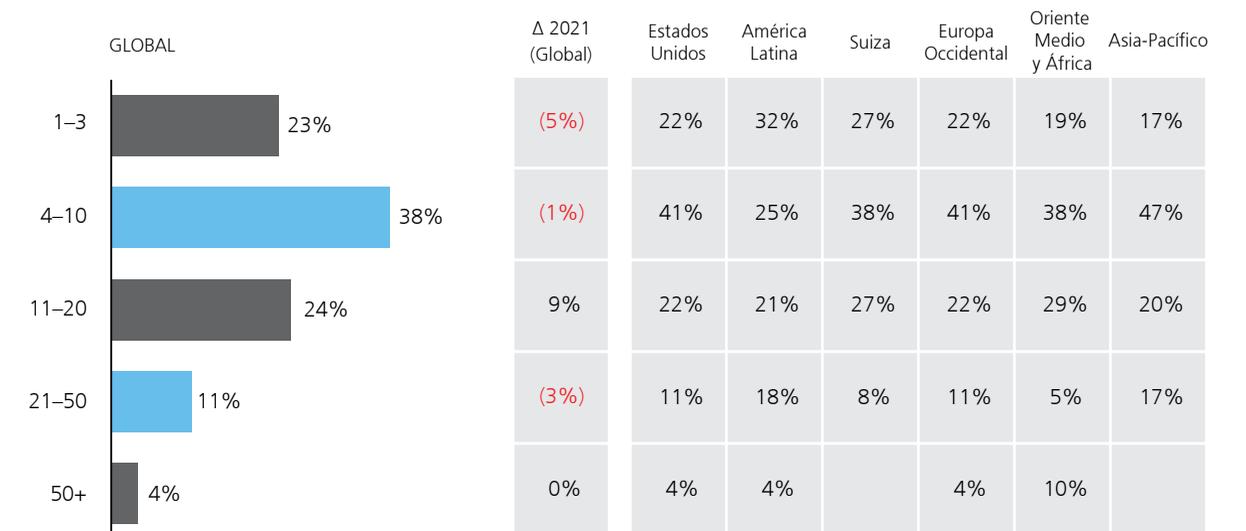


Figura 19: ¿Cuántos empleados tiene un single family office?

Fuente: Informe global sobre family offices de UBS 2022, UBS Evidence Lab. Con carácter meramente ilustrativo.

Evaluar el carácter, la integridad y la lealtad a la hora de contratar es fundamental. Pero no es fácil. No es de extrañar, por lo tanto, que las familias prefieran contratar a personas que conocen, aprecian y merecen su confianza desde hace muchos años; por ejemplo, un miembro de la familia con una experiencia profesional concreta o un experto que lleva años trabajando para la empresa familiar.

De todas formas, esto conlleva algunos peligros. La lealtad a los miembros de la familia y a los amigos puede llevar a las familias a contratar a las personas equivocadas. El hecho de que uno conozca a alguien y confíe en esa persona no necesariamente significa que sea la adecuada para el puesto. A la hora de seleccionar personal, busque siempre las aptitudes y la confianza por igual. Y sea estructurado y metódico. Para atraer y contratar a los mejores talentos, necesitará procesos sólidos de contratación, gestión, desarrollo, evaluación —e incluso desvinculación— de empleados, tanto si pertenecen a la familia como si no.

Recuerde también que en algunas jurisdicciones la competencia por el talento es feroz. Así que encontrar y mantener a las personas adecuadas puede ser todo un desafío. Vale la pena considerar la posibilidad de recurrir a un experto en selección de personal que le ayude a identificar, seleccionar y contratar a los empleados, y a un consultor de recursos humanos que le garantice el cumplimiento de la legislación laboral en el o los lugares donde operará su single family office.

Pasos para dotar el personal del single family office

1. Defina una estructura organizativa aproximada, en función de los servicios que quiere que preste su single family office.
2. Redacte las descripciones de los puestos de trabajo para todos los cargos; el apéndice 3 de la página 139 muestra una descripción general de los puestos de trabajo para las funciones más comunes de un single family office.
3. Identifique a la persona clave que desea contratar para la primera función de su oficina.
4. Considere el talento de su empresa familiar u otras fuentes de confianza.
5. Hable con sus pares y con single family offices para obtener recomendaciones de contratación.
6. Consulte con una agencia de selección de personal y decida cómo quiere remunerar todos los puestos.
7. Comience a preseleccionar a los candidatos, teniendo en cuenta la combinación de habilidades que requiere su oficina. La complementariedad es fundamental en los equipos pequeños.
8. Entreviste a los candidatos.
9. Compruebe rigurosamente los antecedentes de los candidatos: los single family offices a menudo no lo hacen correctamente y terminan contratando a las personas equivocadas.

Conseguir y retener el talento

Encontrar y conservar a personas con talento es un desafío constante para los single family offices. Algunos candidatos creen que las oportunidades de progreso son limitadas porque, en comparación con organizaciones más grandes, puede haber menos oportunidades de ascenso.

A menudo, los single family offices más pequeños no tienen descripciones de puestos de trabajo claramente documentadas. A veces, los miembros de la familia hacen caso omiso de esas descripciones y recurren a los empleados para que les ayuden con las tareas, aunque estos no tengan las aptitudes adecuadas. Remunerar de forma justa a todos los miembros del personal también puede ser un desafío.²⁷

Sin embargo, muchos profesionales consideran que los single family offices ofrecen un entorno de trabajo atractivo y que son una buena alternativa a las grandes organizaciones. Valoran tener a su cargo responsabilidades directas, estabilidad, equipos más pequeños, menos burocracia y poder identificar a los clientes para los que trabajan.

Los empleados en ocasiones aceptan varias funciones diferentes porque eso hace que su trabajo sea más interesante y variado. Además, disfrutan de trabajar en una organización con una identidad personal y hasta emblemática, en lugar de prestar asistencia a accionistas públicos anónimos.

Desarrollar el talento

Para evitar que el personal se desilusione con sus funciones, los gestores de los single family offices deben cultivar las habilidades de los empleados a través de la formación y el desarrollo profesional continuo, e incorporarlos a sus planes de desarrollo. El consejo de administración del family office es responsable de la formación y el desarrollo de la dirección ejecutiva de la oficina, razón por la cual el presupuesto del single family office debe tener en cuenta este aspecto.

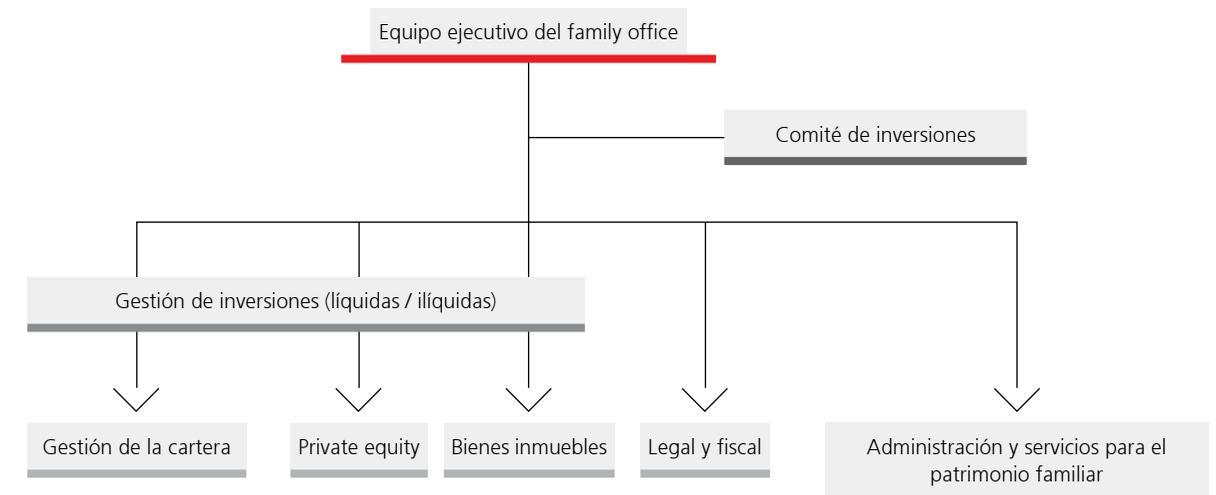


Figura 20: Ejemplo de la organización de actividades de un family office, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

²⁷ Para obtener más información sobre las remuneraciones en un single family office, consulte la página 84.



Conflictos entre el personal y la familia

Con el tiempo, el personal del family office y los miembros de la familia desarrollan relaciones estrechas y de confianza. Estas relaciones son útiles, pero también pueden complicar la gestión de la oficina. Algunas dificultades son:

- los conflictos entre propietarios con intereses, puntos de vista u objetivos diferentes: cuando estos se introducen en la oficina, esta rápidamente se convierte en un campo de batalla;
- que algunos empleados adquieran demasiada influencia debido a la estrecha relación con determinados miembros de la familia; y que esos miembros reclamen tal vez demasiada atención y consigan distraerlos de otras tareas;
- que los miembros de la familia protejan a determinados empleados, lo que dificulte su traslado o despido; y
- que grupos de empleados de un family office se plieguen a facciones de la familia, y esto politice a la oficina.

Para mantener la profesionalidad y la objetividad, el personal no debe dejarse influenciar por las relaciones personales con los miembros de la familia. La prioridad de la oficina es garantizar el bienestar de toda la familia. Además, debe mantener la información personal y privada de cada miembro de la familia en estricta confidencialidad, y solo compartirla cuando sea absolutamente necesario. Por estas y otras razones, la dirección ejecutiva debe disuadir al personal de involucrarse innecesariamente en las relaciones familiares.

El peor de los casos

En el peor de los casos, protéjase definiendo un proceso para despedir a los empleados.

Caso práctico

Puesta en marcha

Un empresario mexicano perteneciente a la primera generación fundó una rentable cadena de tiendas de alcance nacional. Cuando sus hijos asumieron la responsabilidad de las operaciones diarias de la cadena, quiso pasar a desempeñar un papel de supervisión y convertirse en presidente. También quería poner en marcha su propio single family office para gestionar sus activos líquidos y desarrollar una cartera de empresas en otros sectores. Deseaba participar activamente en la oficina y tomar todas las decisiones clave.

El empresario planeaba constituir la oficina en su jurisdicción y emplear a varios miembros del personal como apoyo. Para el puesto de director financiero, contrató a un asesor de una de las cuatro grandes consultoras al que conocía desde hacía más de una década por su trabajo en el sector minorista. Para el puesto de asesor jurídico, contrató a un abogado que conocía desde hacía dos décadas. También convenció a su asistente personal para que abandonara la sociedad mercantil y fuera a trabajar con él. A través de una empresa de selección de personal, encontró a un especialista en capitales privados para que lo ayudara a buscar y ejecutar nuevas transacciones y a construir las empresas. Una consultora de recursos humanos lo ayudó a verificar los antecedentes, a redactar los perfiles de los puestos de trabajo y a definir un proceso de evaluación del desempeño.

La figura 21 ilustra la organización que quería crear, que refleja las funciones específicas del family office que deseaba.

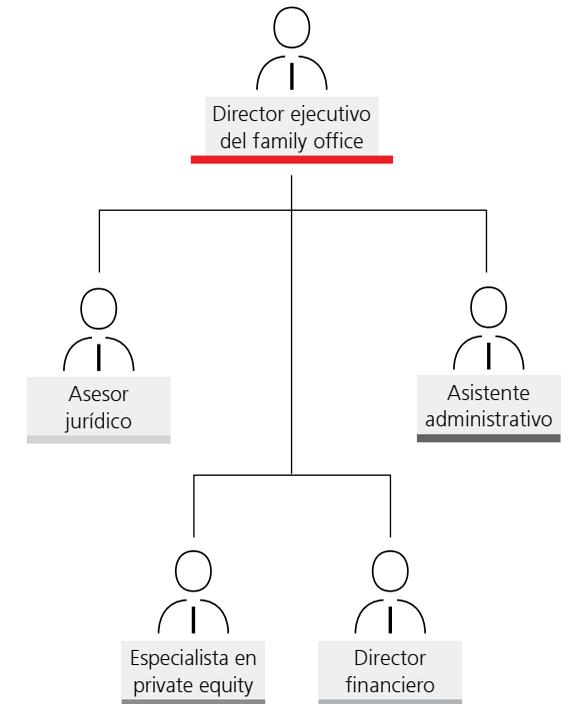


Figura 21: Organigramma de un single family office, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

Punto de control



Gobernanza

Cuanto mayor sea el número de empleados, mayor será la complejidad de las tareas relacionadas con la participación y el control de su personal, por lo que necesitará una función de recursos humanos (subcontratada) y asesores profesionales.



Costos

Las cargas sociales, los impuestos y los aportes jubilatorios pueden aumentar los gastos de personal.



Legal y fiscal

Asegúrese de ofrecer contratos de trabajo adecuados.



Riesgo

Dependiendo de la jurisdicción, despedir al personal puede ser difícil. Asegúrese de conocer la legislación laboral aplicable en el lugar donde se encuentra la oficina.

Remuneración

A la hora de remunerar al personal de un single family office, es tentador ofrecer lo que sea necesario para atraer y mantener a los mejores. Pero, ¿ofrecerá lo mismo a todos? Y si no lo hace, ¿cómo justificará las diferencias?

Para atraer, motivar y retener el talento, necesita desarrollar un marco de remuneración justo y racional. También es conveniente que busque asesoramiento profesional para asegurarse de que su marco funcione dentro de la normativa de la jurisdicción de su oficina.

Componentes de la remuneración

La remuneración en los single family offices puede constar de cuatro componentes:

1. Salario base
2. Bonificación, de diferentes tipos y formas según el cargo
3. Participación en la empresa y coinversión
4. Beneficios financieros indirectos

Incluya en el manual operativo del family office todas las funciones de la oficina, y la forma en que se remunera y evalúa anualmente a los miembros del personal.

1. Salario base

Por lo general, los single family office remuneran a sus empleados de forma comparable con el nivel de remuneración vigente en los sectores de su área de especialización. Por lo tanto, conviene comparar lo que se está dispuesto a pagar con lo que perciben funciones comparables en el mercado profesional del lugar donde se encuentra la oficina, y luego decidir cuánto se quiere ofrecer. Lo más recomendable es remunerar en el extremo superior de esos niveles, pero no necesariamente en el más alto. El tamaño y la complejidad de la oficina también pueden influir en la decisión. Algunos single family offices consideran pagar más porque creen que no están en condiciones de ofrecer a sus empleados oportunidades de progreso y que los están apartando del mercado profesional tradicional. Sin embargo, antes de pagar sueldos más altos, hay que tener en cuenta el resto de los beneficios para los empleados comentados en la sección anterior.

El salario base del director ejecutivo de un family office puede variar significativamente, dependiendo del tamaño de los activos administrados y/o gestionados, de cómo se defina el papel y de la jurisdicción en la que se encuentre la oficina.

2. Pago de bonificaciones y remuneración diferida

Decir «gracias» está bien, pero no es suficiente. Siempre vale la pena recompensar al personal con bonificaciones por un trabajo bien hecho. Los single family offices utilizan varios tipos de bonificaciones, como el aguinaldo (un pago extra que suele equivaler a un mes de salario), además de bonificaciones garantizadas, en función del desempeño y discrecionales.

A menudo, la función dentro del single del single family office dicta qué tipo de bonificación es la adecuada. Por ejemplo, un especialista en conserjería o un asistente personal puede recibir un tipo de bonificación diferente a la de un gestor de inversiones.

Los gestores de inversiones de UBS reciben tres tipos de bonificaciones:

- un porcentaje de la rentabilidad de la cartera;
- recompensar la rentabilidad de la cartera cuando supera la de un índice de referencia; y
- recompensar la rentabilidad que genera beneficios en operaciones de private equity.

Las dos consideraciones clave son:

- si se debe elegir un enfoque individual, de equipo o a nivel de la organización; e
- identificar una fórmula de remuneración variable que represente e incentive mejor a los empleados para que actúen según los intereses de los principales (teoría del agente-principal).

Los single family offices (y el sector financiero mundial) cada vez más evalúan la rentabilidad durante periodos más largos (de tres a cinco años) en lugar de un año, y aplazan el pago de algunas remuneraciones a una fecha posterior (planes de incentivos a largo plazo). La remuneración diferida es atractiva para los single family offices porque fomenta la lealtad duradera a la oficina y alinea a los empleados con los objetivos de la familia. También gestiona el riesgo y ofrece la oportunidad de recuperar la remuneración de quienes cometen errores financieros o abandonan la oficina.

Algunos ejemplos de remuneración diferida son:

- los planes de incentivos a largo plazo, en los que normalmente solo se paga una parte de la bonificación a los empleados de forma inmediata, mientras que otras partes se van acumulando a lo largo de unos años; y
- acciones fantasma: un acuerdo contractual para pagar en efectivo en el futuro vinculado al valor de mercado de las acciones.

3. Participación en la empresa y coinversiones

Para fomentar el desempeño y la lealtad, algunos single family offices remuneran al personal mediante estructuras de participación y emprendimiento. Por ejemplo, podría dar a los empleados una participación en la estructura jurídica del family office como accionistas o, con menos frecuencia, parte de la empresa familiar.

Otra posibilidad es ofrecer al personal la oportunidad de invertir su propio dinero a la par de la familia (coinversiones). Esto es bastante frecuente en los single family offices empresarios empresarias de primera generación. Pero hay que tener cuidado de no frustrar a los empleados que carecen de recursos financieros para invertir o que tienen un horizonte de inversión más corto en comparación con las ambiciones a largo plazo de la familia.

La estructuración de las coinversiones también puede suponer un desafío y poner en peligro la gobernanza de la inversión. Por ejemplo, ¿qué ocurre cuando el personal se va? ¿Cómo podría retirarse de la inversión sin afectarla a nivel familiar?

4. Beneficios financieros indirectos

Los paquetes de remuneración con beneficios financieros indirectos —como pensiones de calidad, cobertura médica amplia y automóviles de la empresa— son atractivos. Además, los empleados valoran cada vez más la posibilidad de conciliar el trabajo y la vida personal mediante horarios flexibles y la oportunidad de trabajar a distancia.

Caso práctico

Una posición de confianza

Un empresario con sede en Hong Kong quería que su nuevo single family office:

- hiciera hincapié en gestionar los fondos de forma conservadora (porque surgían de la empresa familiar) e invirtiera la mayor parte del dinero en fondos de inversión y fondos cotizados (ETF);
- destinara entre el 10 % y el 15 % de los fondos familiares a nuevos negocios prometedores;
- simplificara y centralizara la gestión de los gastos de la familia en bienes inmuebles privados en todo el mundo y los gastos de estudios y asignaciones de dinero a sus hijos; y
- definiera un plan para su patrimonio, ya que sus hijos pronto comenzarían sus carreras en diferentes países.

Aunque el empresario tenía previsto participar activamente en el single family office, también quería asegurarse de que este pudiera seguir funcionando eficazmente si él no estaba presente.

Tras buscar personal dentro de su red de contactos, le ofreció el puesto de director ejecutivo a alguien que conocía y en quien confiaba desde hacía más de 15 años: el director financiero de la empresa familiar. El empresario le sugirió que trajera a su asistente para que se hiciera cargo de diversas tareas administrativas en la oficina. En cuanto a la empresa familiar, el subdirector financiero fue ascendido a director.

Con el apoyo de una empresa de selección de personal, se redactaron las descripciones de los puestos de trabajo para estas funciones:

- asesor de inversiones para activos líquidos;
- asesor de inversiones de private equity; y
- contador para gestionar la administración, las facturas y los gastos de la familia.

La empresa de selección de personal presentó cinco candidatos para cada puesto y brindó asesoramiento sobre los salarios y las estructuras de remuneración. En seis meses, el empresario y el director ejecutivo ofrecieron puestos a dos candidatos seleccionados, que aceptaron. El puesto de asesor de inversiones para activos líquidos lo ocupó un gestor de carteras que el empresario conocía desde hacía diez años a través de su banco privado. El empresario y el director ejecutivo también buscaron asesoramiento jurídico para asegurarse de que los contratos de los nuevos empleados incluyeran rigurosas cláusulas de confidencialidad y ética.

Una vez conformado el equipo del single family office, el director ejecutivo supervisó y tercerizó inicialmente el trabajo legal relacionado con la planificación del patrimonio y las declaraciones de impuestos en diferentes jurisdicciones. El empresario se centró en nuevos negocios, con el apoyo del experto en private equity recién contratado.

Remuneración de los empleados miembros de la familia

El cálculo de la remuneración de los miembros de la familia que trabajan en los single family offices puede ser una cuestión delicada. Suele ser más fácil de gestionar en la empresa familiar, porque los directivos pueden seguir fácilmente los niveles de remuneración dentro de sus respectivos sectores. Si se paga muy poco, los miembros de la familia podrían sentirse desmotivados y buscar desarrollarse profesionalmente en otros lugares. Si se paga demasiado, se podría generar envidia y descontento entre los demás.

Para que todo el mundo esté de acuerdo, defina pautas y políticas de remuneración claras, busque la aprobación de la familia y comuníquelas a sus integrantes. Por ejemplo, sus pautas y políticas podrían comparar la retribución del single family office con los niveles del sector, y explicar la forma en la que la oficina evalúa y recompensa el desempeño y el valor que aportan a la empresa familiar quienes tienen a cargo el desarrollo del patrimonio. Dado que hay miembros de la familia involucrados, posiblemente prefiera no incluir esas pautas y políticas en el manual operativo del family office y, en su lugar, documentarlas en un nivel superior en la estrategia del family office o incluso en la constitución familiar (si procede).

Punto de control



Gobernanza

El pago de bonificaciones elevadas puede fomentar la toma de riesgos, por lo que hay que asegurarse de que el marco remunerativo sea sostenible y de que el consejo de administración de su family office lo apruebe y revise periódicamente.



Costos

Casi el 70 % de los costos propiamente dichos de un single family office están relacionados con el personal.²⁸ Por lo tanto, considere cuidadosamente cuántas personas emplea y con qué nivel de categoría.



Legal y fiscal

La remuneración puede ser una fuente de conflictos. Para evitar problemas posteriores, defina acuerdos de remuneración claros con la junta de administración del family office y la familia.



Riesgo

La calidad tiene un precio: contratar barato puede costarle más a largo plazo.

²⁸ Fuente: Informe global sobre family offices de UBS 2022, UBS Evidence Lab.

Estrategia y proceso de inversión



Invertir requiere de una gran experiencia en muchas áreas, como comprender los factores que impulsan la rentabilidad y los riesgos del mercado, definir los objetivos del inversor, seleccionar los vehículos de inversión, saber cuándo y cómo invertir, calcular los impuestos y cumplir con la normativa. En resumen, invertir abarca más temas de los que podemos cubrir en este manual. De hecho, podría tener un manual propio (en realidad ya lo tiene: el UBS Family Investment Compass o Manual de inversión familiar de UBS).

Por eso, al igual que todas las áreas de su single family office y empresa familiar, la inversión necesita una gobernanza adecuada. Y como el tema es tan complejo y variado, podría llegar a necesitar una gobernanza para cada disciplina de inversión. Hay una gran diferencia entre la gestión de una cartera inmobiliaria y una cartera de inversión tradicional, por ejemplo.

Esta sección analiza la gobernanza para la gestión de las inversiones de un single family office. Pero no aborda cómo puede asignar su dinero a determinados activos en una cartera de inversión (lo que se conoce como «asignación estratégica de activos»).

¿Por qué? Porque es imposible ofrecer una perspectiva general al respecto. La forma en que la asignación estratégica de activos funciona para una familia puede variar enormemente de la de otra. Si quiere saber más sobre la asignación de activos, hable con un profesional que le explique de qué forma puede resultar útil para usted y su familia. Por ejemplo, dentro de UBS, las opiniones de nuestra Chief Investment Office pueden servir de guía y darle información sobre cómo invierten otros single family offices.



Figura 22: Niveles de gobernanza en el single family office: el nivel de actividad, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

Seguir las mejores prácticas

Para gestionar las inversiones de forma profesional, el single family office necesitará instrumentos y procesos de gobernanza especializados, que se deberán documentar adecuadamente. La mejor práctica supone tener:

- una declaración de política de inversión;
- un comité de inversiones; y
- un control y una supervisión adecuados.

1. Declaración de política de inversión

Para garantizar que el single family office gestione las inversiones de forma profesional e idónea (de acuerdo con los objetivos, las necesidades y la capacidad y actitud ante el riesgo de la familia), necesitará contar con pautas de inversión por escrito. Estas pautas suelen documentarse en forma de declaración de política de inversión. La declaración de política de inversión se puede añadir al manual operativo del family office a modo de anexo. Una buena práctica es designar a un asesor especializado para que le ayude a desarrollar la declaración de política de inversión.

El primer paso es que su familia decida lo siguiente:

Alcance y finalidad

- ¿Qué activos gestionará nuestra nuestro single family office?
- ¿Quiénes son las partes interesadas (personas y grupos relacionados de algún modo con los activos)?

Objetivos y necesidades de liquidez

- ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de la familia para su patrimonio?
- ¿Qué ingresos patrimoniales y qué gastos prevé?
- ¿Qué problemas podrían afectar a las necesidades de liquidez de la familia?

Expectativa de rentabilidad y horizonte temporal

- ¿Qué índices de referencia debería utilizar la familia para medir el rendimiento de las inversiones?
- ¿Y durante qué período de tiempo debería medirlo?

Gestión de riesgos

- ¿Qué medidas de riesgo debería aplicar? (Por ejemplo, volatilidad, valor en riesgo o ratio de Sharpe).

Asignación estratégica de activos (SAA)

- ¿Qué combinación de activos ofrece la mejor rentabilidad ajustada al riesgo en función de los objetivos de la familia?

Moneda de referencia y asignación de divisas

- ¿Qué moneda es la más importante para la familia?
- ¿Cómo se asignarán las diferentes divisas dentro de la cartera de inversiones?
- ¿Especulará con la divisa para impulsar el rendimiento o cubrirá el riesgo cambiario?

Estrategia de implementación y delegación

- ¿Cuáles son las funciones, las responsabilidades y el poder de decisión del single family office en lo que respecta a la gestión de las inversiones?
- ¿Gestionará todo ella misma o tercerizará una parte o la totalidad a gestores patrimoniales externos?

Proceso de selección de gestores

- ¿Qué criterios, indicadores y procesos debe utilizar la familia o el comité de inversiones para evaluar y elegir a los gestores patrimoniales?
- ¿Cómo los va a evaluar?

Custodia de activos

- ¿Qué acuerdos de custodia necesita?

Seguimiento, elaboración de informes y revisión

- ¿Cómo supervisará la oficina sus inversiones?
- ¿Cómo informará a la familia sobre el rendimiento de las inversiones? ¿Con qué detalle lo hará?
- ¿Y con qué frecuencia?

Estructura de gobierno

- ¿Qué órganos de gobierno, funciones y responsabilidades necesita para gobernar profesionalmente la gestión de las inversiones de la oficina?

Otras limitaciones / pautas

- ¿Qué otras áreas debe considerar? (Por ejemplo, el apalancamiento y los derivados).

Asignación táctica de activos (TAA)

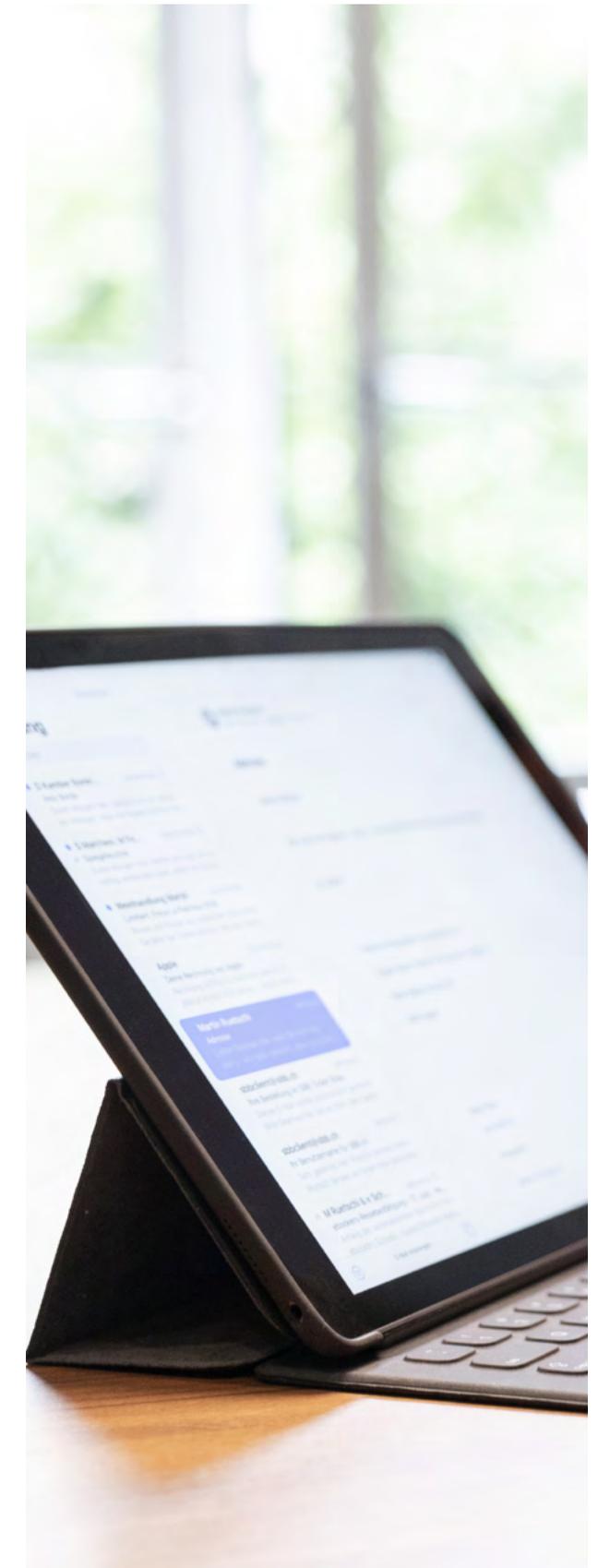
- ¿Tomará la familia o el comité de inversión decisiones sobre la asignación táctica de activos?
- ¿Cómo tomarán estas decisiones?
- ¿Habrá un presupuesto dedicado al riesgo?
- ¿Cómo supervisarán y aplicarán esas decisiones?

Una vez tratados estos temas, la declaración de política de inversión debería reflejar:

- el acuerdo entre la familia y el single family office sobre la estrategia de inversión;
- la estrategia de inversión: cómo invierte el family office y por qué, incluyendo las decisiones de la familia sobre partes clave de la estrategia; y
- las funciones y responsabilidades del equipo de inversión.

La declaración de política de inversión también debe orientar a los proveedores externos que participan en la gestión de las inversiones de la familia, como los bancos y los gestores de activos. No olvide actualizar el documento en caso de que cambien las circunstancias o el enfoque de inversión de su family office.

Para ver un ejemplo de declaración de política de inversión, consulte el apéndice 4 de la página 141. Para obtener más información sobre la inversión del patrimonio familiar, consulte la publicación UBS Family Investment Compass (Manual de inversión familiar de UBS).



2. Comité de inversiones

El comité de inversiones supervisará las actividades de inversión del single family office y definirá las pautas de inversión que se deben seguir. Es el instrumento de gobierno más importante para comprobar que los miembros del equipo de inversión y/o los especialistas externos desarrollen sus funciones como deben.

La mayoría de los comités de inversión tienen al menos tres miembros. Normalmente están formados por el director ejecutivo o el director de inversiones del family office, los miembros de la familia y los especialistas de inversión externos. Pero también es frecuente ver a banqueros y antiguos ejecutivos de grandes empresas como miembros de los comités de inversión.

Las funciones del comité

El principal trabajo del comité es cuestionar racionalmente las propuestas del equipo de inversión y de la familia. Si es bueno, no se toma sus responsabilidades a la ligera. Sus miembros trabajan con rapidez y profesionalidad, pero nunca con servilismo. Ello se debe a que guardar silencio ante posibles problemas podría suponer la consecuente destrucción del patrimonio de la familia.

El comité de inversiones debe ser audaz a la hora de cuestionar las propuestas y opiniones de inversión. También debe reconocer cuándo un tema va más allá de sus conocimientos y recurrir al asesoramiento de expertos cuando sea necesario.

Evolución de la asignación estratégica de activos de un single family office a lo largo del tiempo

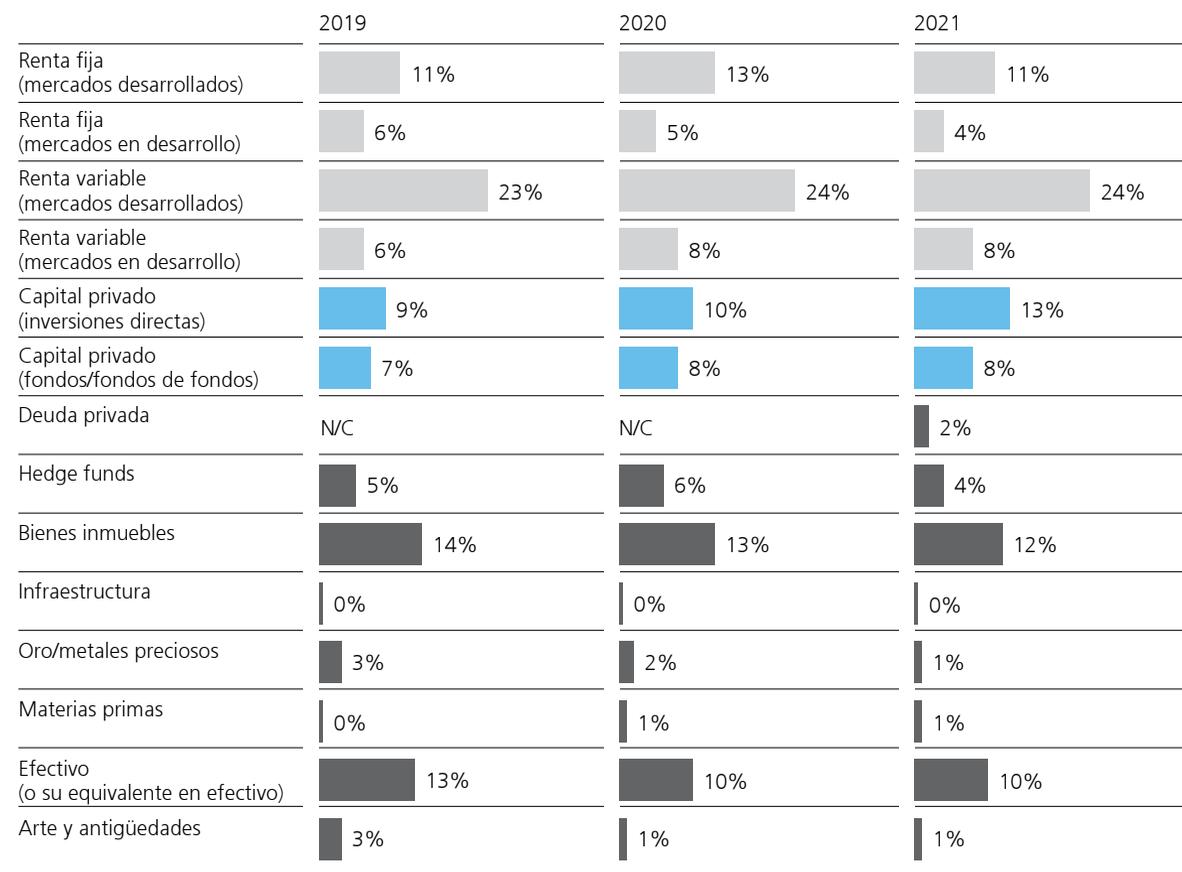


Figura 23: Asignación estratégica de activos promedio 2019–2021.

Fuente: Informe global sobre family offices de UBS 2022, UBS Evidence Lab. Con carácter meramente ilustrativo.

Un comité de inversiones suele:

- diseñar y aplicar la estrategia de inversión, basándose en la declaración de política de inversión;
- definir y revisar los indicadores de inversión para medir el rendimiento de la cartera de inversiones;
- revisar periódicamente las políticas y pautas de inversión y asegurarse de que el equipo las cumpla;
- supervisar el rendimiento de las inversiones e informar de los resultados al consejo de administración del family office, al consejo de familia o a los miembros de la familia (dependiendo de su sistema de gobierno familiar);
- supervisar los procedimientos, las políticas y las pautas para gestionar el riesgo de las inversiones;
- revisar y seleccionar a los gestores de inversión;
- supervisar el rendimiento de los asesores de inversión, y contratar o rescindir los contratos cuando sea necesario; y
- aprobar las propuestas de apalancamiento y las inversiones que superan un umbral preestablecido, por ejemplo, 10 millones USD.

Los comités se reúnen periódicamente (mensual o trimestralmente, según la complejidad de su enfoque de inversión) o cuando es necesario. Para garantizar que las reuniones sean productivas, defina un quorum (un número mínimo de personas que deben asistir a una reunión para que esta se desarrolle), establezca un orden del día adecuado y redacte un acta clara para documentar las decisiones.

Ocho de cada diez single family offices actualmente invierten en capital privado

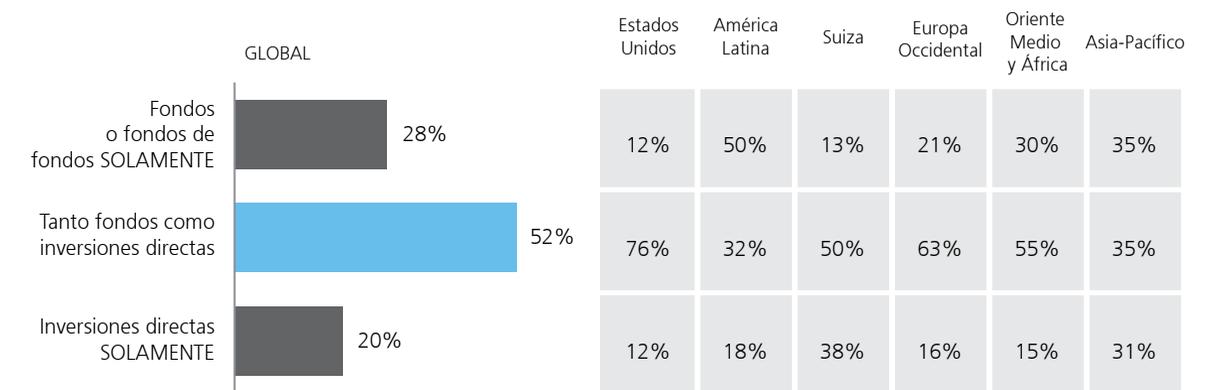


Figura 24: La mayoría de los family offices prefieren invertir en fondos y hacer inversiones directas.

Fuente: Informe global sobre family offices de UBS 2022, UBS Evidence Lab. Con carácter meramente ilustrativo.

Una fuente de rentabilidad favorita

El private equity sobresale como la única clase de activos en la que el número de single family offices que realizan asignaciones en ella ha aumentado de forma constante año tras año. En la Encuesta global sobre family offices de UBS 2022, el 80 % de los family offices declaró que invierte en private equity, frente al 77 % en 2021 y el 75 % en 2020.

3. Control y supervisión

Para tomar decisiones de inversión siempre buenas, transparentes y responsables, tendrá que establecer un proceso de control y supervisión. Cada single family office tendrá un proceso de inversión diferente en función de sus objetivos, el tipo de activos gestionados y la estrategia de inversión. Algunas familias optan por hacerlo todo internamente, mientras que otras deciden tercerizar la mayor parte de sus procesos de inversión. La figura 25 es un ejemplo del proceso que sigue una oficina que utiliza proveedores externos.

Después de definir la estrategia de inversión, tendrá que medirla para asegurarse de que se encamine hacia sus objetivos. Necesitará datos claros y precisos, así como información que revele rápidamente aquellos aspectos que deban modificarse y por qué. Esos datos e información pueden presentarse de muchas formas, pero la más útil es un informe de inversión personalizado que muestre la asignación de activos, el rendimiento y el riesgo de su cartera.²⁹

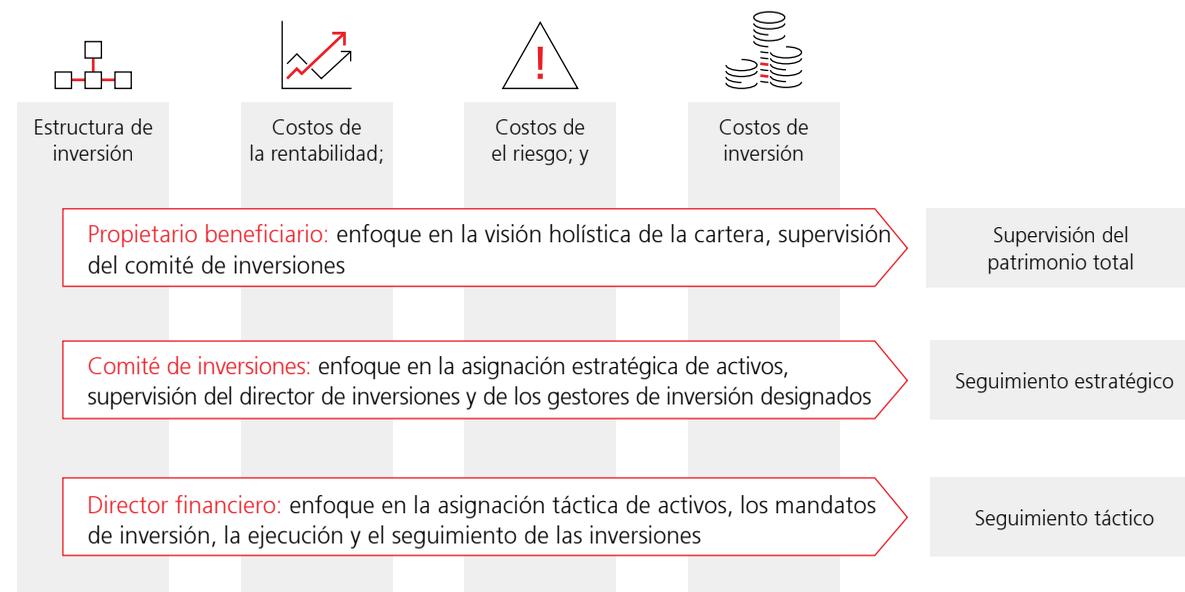


Figura 25: Cada parte interesada tiene un papel diferente en el gobierno de la inversión, UBS Global Wealth Management – Asset Servicing, 2022.

²⁹ Para obtener más información sobre la elaboración de informes financieros, consulte la página 114.

Caso práctico

Reducir el riesgo

El nuevo director de inversiones de family office de Estados Unidos quería revisar la política de asignación de activos de la familia. Alrededor del 25 % de la cartera de inversiones de la familia estaba compuesta por una sola acción. La familia gestionaba el resto de la cartera (como los depósitos en efectivo, las participaciones de private equity y los bienes inmuebles) de forma conservadora para contrarrestar el riesgo de la única acción. Para mantener el estilo de vida de la familia, la cartera tenía como objetivo una rentabilidad del 5 %.

La familia pidió a UBS que analizara los distintos activos. UBS descubrió que la acción única representaba el 70 % del riesgo global de la cartera. Los activos «conservadores» también tenían un alto riesgo de contraparte y la cartera no alcanzaba el objetivo de rentabilidad del 5 % de la familia. Las opciones eran:

- cubrir la exposición a la acción única;
- reducir la exposición a la acción única; y
- aumentar el riesgo de la cartera financiera para mejorar la posibilidad de alcanzar el objetivo de rentabilidad.

La elección dependía de la evolución de la acción en ese momento. En este caso, la acción acababa de subir, y la familia tenía suficiente liquidez para vender y reducir su posición al 5 %-10 % de la cartera.

Punto de control

- Gobernanza** Un elemento clave de la gobernanza es asegurarse de que las reuniones y decisiones de inversión estén bien organizadas y documentadas.
- Costos** Para los single family office más pequeños, la tercerización de las funciones de inversión es una obligación, mientras que para los single offices más grandes, es una opción.
- Legal y fiscal** Verificar los efectos legales y fiscales de las inversiones puede ahorrar a la familia importantes cantidades de dinero.
- Riesgo** Una de las mejores maneras de mitigar el riesgo en un single family office es adoptar un enfoque estructurado de la inversión.



Operaciones, infraestructura y tecnología

El single family office, como toda buena empresa, necesita una estrategia que contemple sus obligaciones, medidas y controles.

Es lo que se denomina «gobierno operativo». Y a la hora de crearlo, deberá tener en cuenta las preferencias y la experiencia de su familia, así como el entorno normativo en el que opera el single family office.

Operaciones

El gobierno operativo de su single family office debe incluir estos elementos (entre otros):

Planificación estratégica: determine qué debe hacer para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, ponga sus recursos a trabajar, establezca objetivos y asigne responsabilidades al consejo de administración y a la dirección para lograr los objetivos.

Pautas, políticas y manual operativo del family office: el manual operativo de su family office (redactado por el personal y la dirección de la oficina, a menudo con el apoyo de asesores externos) debe incluir procedimientos y políticas claros (aprobados por el consejo de administración del family office). Los temas cubiertos pueden incluir el proceso de inversión, recursos humanos (por ejemplo, los contratos y la remuneración de los empleados), limitaciones de cuentas y mandatos, tercerización, seguridad de los datos y riesgos cibernéticos, confidencialidad y planes de contingencia.³⁰

Procesos operativos estándar: incluyen los procesos de inversión y otros servicios, controles internos, aprobación del presupuesto y elaboración de informes.

Órganos de decisión: los comités pueden dedicarse a determinados servicios del family office para que usted pueda prestar esos servicios de forma profesional. Al crearlos:

- defina claramente la estructura, el alcance y las funciones del comité;
- considere diferentes formas de crear un comité, por ejemplo, en función de un servicio concreto, una clase de activos o un lugar geográfico. Algunos ejemplos son los comités especializados en el sector inmobiliario o en la filantropía (aunque los comités de gestión e inversión son los más habituales); y
- recuerde que incluir a los miembros de la familia en los comités puede conducir a una mejor comunicación y comprensión de la oficina y sus objetivos.

Control financiero: se trata de gestionar el single family office a través de un proceso presupuestario anual estrictamente controlado, supervisando los flujos financieros y los gastos, y planificando la liquidez.



Función de auditoría: controlar y verificar las operaciones del single family office. La gobernanza y la ley de sociedades que se aplican a la estructura jurídica de su oficina pueden requerir el nombramiento de un auditor externo. Sin embargo, si desea un nivel adicional de seguridad, puede considerar la posibilidad de crear su propia función de auditoría.³¹ Esta debería operar de forma independiente del equipo de gestión de la oficina, y rendirle cuentas directamente al consejo de administración del family office.

Marco remunerativo y gestión del desempeño: alinear la retribución y la medición del desempeño para apoyar el control y la prestación de servicios. Los distintos marcos remunerativos (como las evaluaciones de competencias, los indicadores clave de rendimiento —o KPI— y la retroalimentación) pueden ayudarle a medir y gestionar el desempeño del personal de la oficina. Sin embargo, si la oficina presta muchos servicios, establecer un único sistema remunerativo puede resultar difícil. Por lo tanto, es posible que tenga que buscar asesoramiento profesional.

Retroalimentación estructurada de las partes interesadas: para mejorar el funcionamiento de la oficina y dejar a todos contentos, consulte a los miembros de la familia qué opinan sobre ella. Para que sea constructiva, la opinión de todos debe ser estructurada, racional y objetiva.

Comunicación y gobernanza

Para que el gobierno operativo realmente funcione, el single family office deberá mantener comunicaciones rápidas, confiables y seguras con los miembros de la familia. También es importante reforzar las comunicaciones con las últimas tecnologías e información actualizada.³² Una comunicación de calidad hace que el personal de la oficina adquiera el hábito de verificar la información cuidadosamente antes de precipitarse a tomar decisiones que van más allá de su autoridad. También ayuda a crear confianza entre el single family office y la familia. La gobernanza en papel y las conversaciones informales no son suficientes.

30 Para ver un ejemplo del manual operativo de un family office, consulte el apéndice 2 de la página 138.

31 Las funciones de auditoría interna se encuentran principalmente en los grandes single family offices muy institucionalizados.

32 Para obtener más información sobre tecnología, consulte la página 102.



Caso práctico

Profesionalización de los servicios

Una gran familia de empresarios de Turquía quería abrir un single family office para gestionar profesionalmente sus activos financieros y la planificación de su patrimonio. La familia se dio cuenta rápidamente de que, para que la oficina fuese realmente eficiente, tendría que encontrar las mejores soluciones informáticas.

La familia realizaba operaciones bancarias con cuatro bancos en tres jurisdicciones. Así que lo que querían era un sistema de información multibancario que proporcionara un panorama general consolidado de los activos financieros y su rentabilidad en cualquier momento. Tras comparar los sistemas de proveedores independientes y de los bancos, eligieron una solución desarrollada por uno de los bancos que informaba objetivamente del rendimiento de la oficina. Los servicios del banco incluían informes completos, gestión de riesgos en línea y herramientas bursátiles, e integraban toda la cadena de valor de principio a fin. Un equipo de cobertura especializado ayudó a diseñar y adaptar la solución a las necesidades del cliente.

El single family office combinó estas herramientas informáticas con un sistema de gestión de carteras de terceros. Este sistema, suministrado por un proveedor de software independiente especializado en single family offices, permitió a la familia modelar y someter a pruebas de estrés las carteras de inversión antes de implementarlas.

Punto de control

- **Gobernanza** Implemente los procedimientos adecuados antes de que el single family office dependa demasiado de conocimientos y enfoques individuales.
- **Costos** El desarrollo de procedimientos operativos sólidos lleva tiempo. Pero trabajar de acuerdo con ellos es gratis y le ahorrará a su familia muchas molestias y dinero.
- **Legal y fiscal** La incorporación de procedimientos en las pautas y políticas crea una base sólida para un single family office exitoso y duradero.
- **Riesgo** Los procedimientos adecuados y las responsabilidades establecidas reducen el riesgo a largo plazo, pero deben revisarse y actualizarse periódicamente.

Riesgos

Los riesgos financieros y de inversión son los más evidentes para los single family offices. Pero es posible que se enfrenten a muchos más riesgos, como los empresariales, familiares, a la propiedad y físicos. Lo ideal es que la oficina los gestione todos. Pero algunos riesgos, como la reputación de la familia, pueden ser más difíciles de gestionar, porque implican educar a la familia y adquirir habilidades de gestión de crisis. Del mismo modo, algunos riesgos, como la violación de datos y de la confidencialidad, podrían requerir la asistencia de proveedores externos expertos.

Proceso de la gestión de riesgos

En primer lugar, tendrá que decidir qué riesgos se gestionarán en el single family office y, a continuación, dar al personal instrucciones claras para hacerlo. Además, deberá crear pautas para la prevención de riesgos y planes de mitigación (o planes de contingencia) para cuando surjan los riesgos o se produzca un problema grave. Como se muestra en la figura 26, se debe contar con un proceso claro y estructurado, que incluya aspectos como la identificación de riesgos, la evaluación de su impacto, la aplicación de estrategias de mitigación y la elaboración de informes. También deberá incluir sus riesgos y planes de mitigación en el manual operativo del family office.

Para asegurarse de que el single-family office no ponga en peligro a la familia, el personal debe conocer bien las leyes que rigen sus operaciones. Esto podría implicar formarlos en cuestiones como requisitos normativos, presentación de informes de cumplimiento y medidas contra el lavado de dinero.

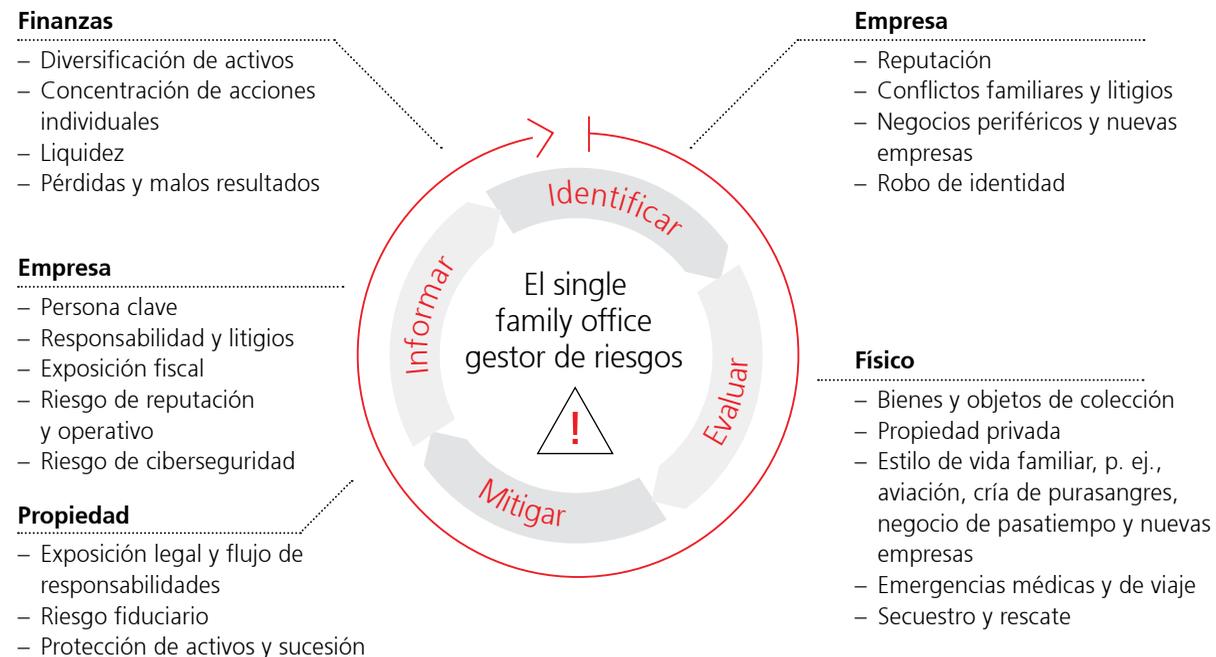


Figura 26: Gestión de riesgos en un single family office, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.



Reconocer los límites

Protegerse de tantos riesgos puede ser un desafío hasta para el mejor single family office. Nuestro Informe global sobre family offices 2020 sugiere que casi dos tercios de single family offices tienen algunos procesos de gestión de riesgos para la inversión, pero la mayoría no está bien preparada para otros tipos de riesgo.³³

No es razonable esperar que un profesional de la inversión se ocupe de los riesgos en áreas que van más allá de su experiencia, como las amenazas online a los datos, la arquitectura informática y la reputación de la familia. Por lo tanto, si cree que su family office no puede gestionar y mitigar los riesgos por sí sola, conviene que se ponga en contacto con especialistas externos para que le ayuden.³⁴

Punto de control



Gobernanza

Documente todos los tipos de riesgo y los procesos de mitigación asociados en el manual operativo de su family office y procure que todos los empleados de la oficina los entiendan al 100 %, incluso ofreciendo apoyo formativo cuando sea necesario.



Costos

Hacer frente a las situaciones de riesgo suele costar más que aplicar medidas preventivas.

³³ Informe global sobre family office de UBS 2020, página 14.

³⁴ Para obtener más información sobre cómo es trabajar con socios, consulte la página 112.

Sistemas informáticos, infraestructura y ciberseguridad

Para funcionar correctamente, su single family office necesita algo más que buenas personas, gobernanza y procesos. También necesita la infraestructura adecuada, como instalaciones, equipos y sistemas informáticos de calidad.

Esta es una de las tareas más difíciles para muchos single family offices. Por ejemplo, adquirir tecnologías y mantenerse al día con los últimos avances puede ser bastante caro. Además, los sistemas informáticos conllevan riesgos que cambian constantemente para los datos, la reputación y los sistemas de la familia. Sin embargo, la tecnología es un componente esencial de la realidad de cualquier oficina. Bien gestionada, la tecnología adecuada ayudará a la oficina a mejorar sus controles, su eficacia y sus decisiones, a reducir los riesgos, a permitir una gestión adecuada de los datos y a dar a su familia un cuadro más claro de su patrimonio.

En los últimos años ha aumentado el número de soluciones específicas para los family offices. En consecuencia, las familias optan cada vez más por utilizar soluciones tercerizadas de bancos y proveedores independientes.

Pero antes de lanzarse a utilizar estas soluciones, considere cómo:

1. evaluará qué soluciones informáticas son las mejores para su single family office;
2. utilizará las soluciones correctamente y las mantendrá actualizadas; y
3. se asegurará de que la oficina mantenga sólidas sus medidas de ciberseguridad.

1. Elección de soluciones informáticas

Los single family offices participan en las inversiones financieras de dos maneras principales, y cada una de ellas requiere una configuración informática diferente:

Control: algunas oficinas solo coordinan, controlan e informan sobre las inversiones, y tercerizan la inversión propiamente dicha a expertos, como bancos y gestores patrimoniales. Este tipo de oficina utiliza principalmente software de contabilidad y elaboración de informes consolidados.³⁵

Inversión activa: algunos single family offices toman decisiones e intervienen activamente a diario en las actividades de inversión. Este tipo de oficina utiliza software de gestión de carteras, de ejecución y elaboración de informes consolidados, a menudo combinado con servicios de custodia global.

Sea cual sea el camino que tome, puede elegir entre desarrollar las competencias tecnológicas necesarias en su oficina, buscar apoyo externo o tener una combinación de ambas cosas. Si se gestiona todo, la oficina tendrá el control total. Pero necesitará personal suficiente con los conocimientos adecuados para poder hacerlo eficazmente (y ese personal puede ser caro y difícil de encontrar).

Si terceriza, normalmente tendrá menos control, pero solo necesitará un equipo más pequeño. Además, una empresa externa se encargará de garantizar el buen funcionamiento de las soluciones tecnológicas a un precio estable. Pero tendrá que supervisar a sus proveedores para asegurarse de que ofrecen el servicio de calidad que usted espera.

El verdadero comodín es el desarrollo interno. Es decir, los single family offices crean sus propios sistemas desde cero. Pero solo vale la pena si su familia o su empresa es conocida por su experiencia en el campo de la informática, o si sus necesidades son tan complejas que ninguna solución externa podría satisfacerlas. Esta vía puede ser muy cara y llevar mucho tiempo. Por eso, los single family offices más pequeños a menudo no tienen más remedio que tercerizar sus sistemas informáticos.

Infraestructura tradicional

La infraestructura tradicional implica que la familia posee y gestiona todos los elementos informáticos de forma interna, como centros de datos, almacenamiento de datos y otros equipos. Instalarlos y mantenerlos puede ser caro. Normalmente se necesitan muchos equipos, experiencia y espacio de oficina para albergar el hardware. Y si se carece de conocimientos informáticos, es más probable que se produzcan errores, por ejemplo, dando lugar a un sistema que los cibercriminales pueda atacar fácilmente.

Migrar a la nube

Si estas preocupaciones le son familiares, la «nube» (que se refiere al software y los servicios que se ejecutan en Internet) puede ser una buena opción. Empresas de todas las formas, tamaños y sectores están migrando a la nube. Según datos del mercado, el 90 % de las empresas de todo el mundo han adoptado los servicios en la nube, desde las grandes empresas hasta las compañías que acaban de empezar.³⁶ Y la mayoría de las empresas han implantado políticas de «cloud-first» o «cloud-only» (medidas que promueven el uso de la nube dentro de la empresa). ¿Por qué? Porque los servicios en la nube suelen costar menos, mejoran la eficiencia y la escalabilidad, y facilitan la colaboración interna y externa de las empresas. Y lo mejor de todo es que vienen con sus propias políticas y tecnologías de seguridad incorporadas.

Otra opción es alquilar una infraestructura de nube pública de un proveedor de la nube. O adoptar una «estrategia multinube», que consiste en trabajar con varios proveedores públicos de la nube para repartir los riesgos. O bien, si se quiere almacenar datos altamente confidenciales, se puede crear una nube «híbrida» que combine infraestructura de nube pública y privada.

Una vez que haya definido las soluciones informáticas que necesita el single family office, tendrá que analizar, comparar y elegir a los proveedores según normas de seguridad sólidas y predefinidas, además de los criterios de diligencia debida que haya establecido. Para ayudarle en esta tarea, puede considerar la posibilidad de contratar a un experto externo.

³⁵ Para obtener más información sobre la elaboración de informes consolidados, consulte la página 114.

³⁶ Fuente: Informe anual sobre el estado de la nube 2022 publicado por Flexera.

¿Qué tipo de herramientas necesita?

Lo básico

Al igual que cualquier empresa, el single family office necesitará una infraestructura de oficina básica. Puede utilizar las soluciones de oficina y los proveedores que ya tiene en su empresa familiar. Si es así, tiene sentido copiar lo que ya funciona, porque se pondrá en marcha rápidamente. Sin embargo, es posible que con el tiempo deba actualizar la infraestructura porque las necesidades del single family office serán diferentes a las de su empresa.

Contabilidad e impuestos

Necesitará una solución informática especializada que le permita consolidar la gestión de la contabilidad, los impuestos y la planificación patrimonial de la oficina. Esta herramienta puede incluir software de contabilidad, libro mayor, consolidación, elaboración de informes y preparación de impuestos. Si la oficina opera en distintas jurisdicciones, es posible que también tenga que integrar las distintas normas, reglamentos y prácticas a sus sistemas informáticos. Esto puede ser un desafío si dispone de varios sistemas.

Archivo de datos

Si el single family office quiere proteger datos importantes de la familia, considere usar algunas de las soluciones electrónicas disponibles. Con la adecuada, también puede escanear y convertir a formato digital el material en papel sobre la historia de la familia. También es recomendable desarrollar un plan de archivo de datos.

Agregar datos

A la hora de extraer información de los datos, solo se obtiene lo que se introduce. Por lo tanto, necesitará soluciones que agreguen, comprueben y combinen datos, y que faciliten y agilicen el análisis y la interpretación de la información. Estas soluciones a menudo se pueden usar en uno, varios o todos los servicios, ya sea como soluciones independientes o integradas a todo su sistema informático.

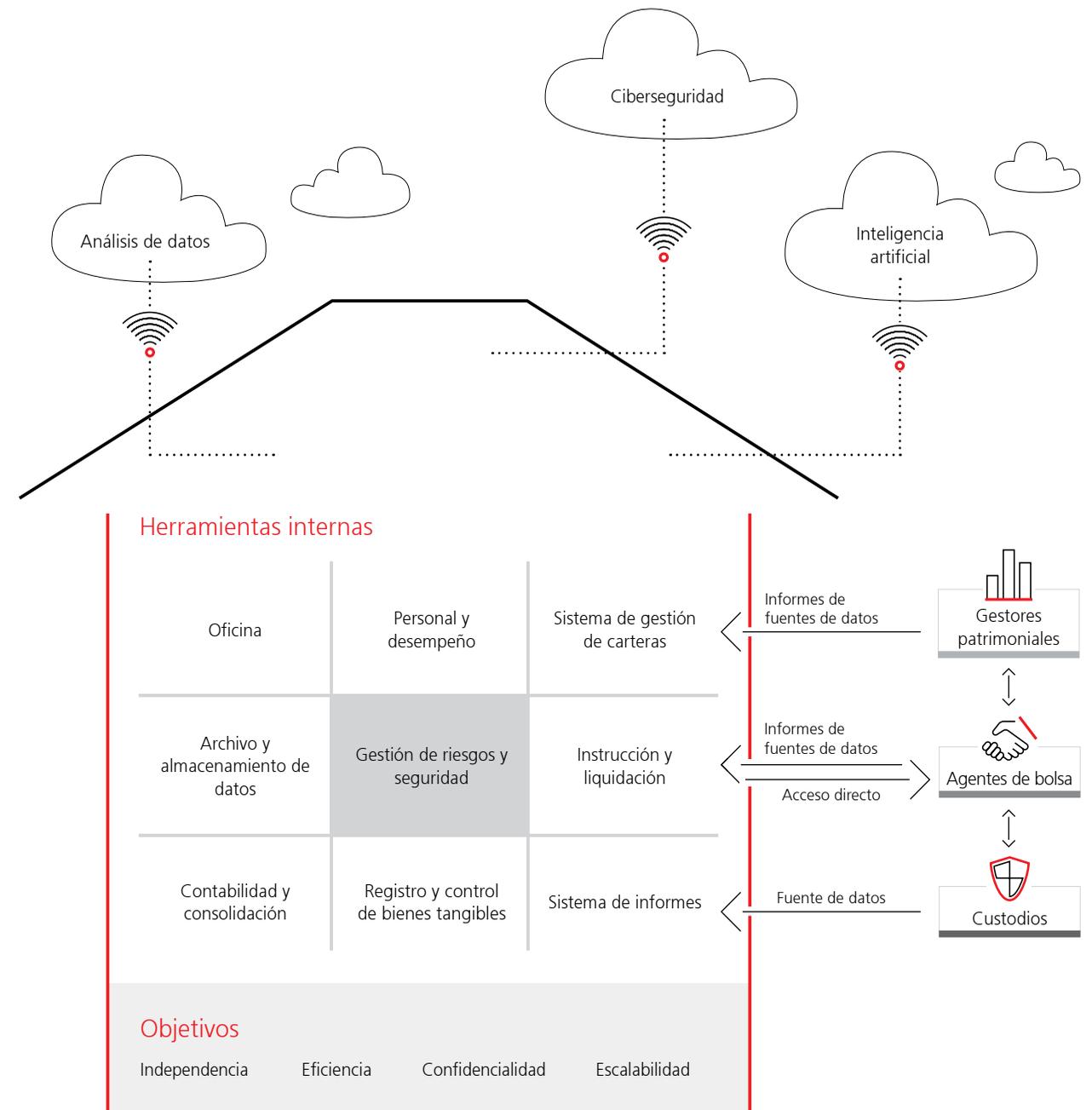


Figura 27: Muestra los principales sistemas informáticos que suelen utilizar los single family offices con capacidad de inversión interna, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

Soluciones informáticas que suelen utilizar los single family offices

Elaboración de informes sobre el patrimonio total

Una imagen holística del patrimonio total mediante la consolidación de los activos financieros y no financieros en todos los bancos y gestores patrimoniales en una herramienta de informes en línea segura para comprender las exposiciones, la asignación de activos, el rendimiento, el riesgo, los costos y supervisar las pautas de inversión, de modo de tener lo que se necesita para tomar decisiones precisas y bien informadas. La ofrecen algunos bancos y proveedores de informes especializados.

Sistemas de datos financieros

Sistemas que proporcionan acceso en tiempo real a datos financieros, noticias del mercado, investigación y análisis, e instrumentos de inversión.

Gestión de carteras

Gestiona las principales actividades de inversión y actúa como libro de registro. Proporciona información sobre el valor neto de los activos (NAV) y los resultados (ganancias y pérdidas), gestión y conciliación de efectivo, actuaciones corporativas e integración de terceros.

Herramientas bursátiles y gestión de la ejecución

Conexiones de operaciones bursátiles con acceso directo al mercado, liquidación y reequilibrio, cumplimiento y asignación de inversiones para cuando el single family office realiza la mayoría de las tareas de inversión internamente.

Sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM)

Herramientas para gestionar la información que se proporciona a los miembros de la familia (si la familia es grande y compleja).



Punto de control

-  **Gobernanza** Las soluciones de software pueden ser excelentes para aplicar procedimientos de gobernanza operativa.
-  **Costos** No subestime los costos de los sistemas informáticos y la ciberseguridad en su presupuesto: estos costos aumentarán cada año.
-  **Legal y fiscal** Designe a un experto legal para que compruebe los acuerdos firmados con sus proveedores de software.
-  **Riesgo** Una ciberseguridad robusta debe ser su prioridad número uno.

Los single family offices evolucionan constantemente



Sistema de informes

Consolidación y elaboración de informes manual, utilizando software estándar como Microsoft Excel o Access.

Semiautomatizado con un sistema de informes consolidados de terceros proveedores.

Posiblemente la custodia global de soluciones de fondos de marca privada o más de un custodio y agente de bolsa principal, o la instalación de un sistema de informes de terceros, o un sistema informático desarrollado internamente.

Gestión de riesgos

Seguimiento manual de los riesgos y del rendimiento. La gestión de riesgos suele realizarse a un nivel básico.

El análisis de riesgos está disponible en diversos niveles, dependiendo de los sistemas del proveedor.

La supervisión del rendimiento y de los riesgos se realiza electrónicamente, mediante una plataforma totalmente automatizada.

Archivo y documentación

Los registros están en papel o archivados en un disco rígido por la persona que informa.

Los registros siguen estando en parte en papel, pero es posible una plataforma en línea con un mayor nivel de protección de datos.

Los registros están disponibles en formato digital o en la nube, con el más alto nivel de protección de datos.

Figura 28: Enfoque para la elaboración de informes, gestión de riesgos, liquidación y archivo, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

2. Uso de soluciones informáticas y actualización

La mayoría de los single family offices procuran hacer un seguimiento, como mínimo, de:



el rendimiento de sus activos

los costos asociados

los riesgos que conllevan

Hoy en día, los sistemas informáticos son muy sofisticados y pueden hacer esto y mucho más, muchas veces al instante. Estas soluciones pueden llevarlo a suponer que automáticamente le proporcionarán los datos de calidad que su oficina necesita. Sin embargo, la calidad de los datos depende de la calidad del análisis. Para sacar el máximo partido a los datos, la oficina necesitará procesos disciplinados y sólidos para analizar la información y actuar en consecuencia. Por otro lado, necesitará personal con la experiencia necesaria para analizar y extraer información de una gran cantidad de datos, sin dejar de garantizar la seguridad de los mismos.

Revisión y preparación para el futuro

Las soluciones informáticas y los riesgos cambian constantemente. Para no perder el rumbo, el single family office debe organizar la forma de mantener sus aplicaciones informáticas (aunque no tendrá que hacer demasiado si usa principalmente soluciones tercerizadas). Además, tendrá que revisar las aplicaciones regularmente para asegurarse de que cumplan los criterios de calidad y seguridad predefinidos. Y no olvide incluir los procesos de mantenimiento y revisión en el manual operativo del family office.

Para no gastar más de la cuenta en soluciones informáticas que satisfagan las exigencias actuales, pero que, con el tiempo, no cubran sus necesidades, elija soluciones «a prueba del futuro» (con pocas probabilidades de quedar obsoletas). Para ello puede ser necesario el asesoramiento de un experto. Sin embargo, es posible mejorar las probabilidades de éxito si se revisan los sistemas informáticos de forma rigurosa y periódica.



3. Medidas de ciberseguridad

La ciberdelincuencia es una amenaza grave para las familias dueñas de un patrimonio significativo y sus single family offices. La tecnología avanza a velocidades vertiginosas y los ciberdelincuentes se están transformando en bandas profesionales. Los single family offices no pueden darse el lujo de ignorar o subestimar la amenaza, pero, desafortunadamente, muchos siguen haciéndolo. Si quiere proteger el patrimonio y la privacidad de su familia, la oficina debe asegurarse de estar siempre al día con la última tecnología.³⁷

El single family office debe ocuparse de:

- proteger siempre todos los datos procedentes de la familia y almacenados en la oficina;
- definir y documentar procesos adecuados para interactuar con proveedores externos;
- vigilar constantemente la exposición de la oficina a riesgos y ataques cibernéticos;
- capacitar periódicamente al personal y a los miembros de la familia en materia de ciberseguridad; y
- establecer un plan correctivo para ayudar a la oficina a recuperarse cuando algo sí sale mal.

Comprender los riesgos

La mayoría de las grandes instituciones financieras han adoptado medidas de ciberseguridad profesionales y robustas. Pero desafortunadamente, muchos single family offices no han hecho lo mismo. A menudo, las familias y el personal de los single family offices carecen de los conocimientos necesarios para hacer frente a amenazas como el robo de identidad y el ransomware. Por eso, es a ellos donde los ciberdelincuentes dirigen cada vez más sus ataques, además de cambiar de táctica cada segundo del día y de la noche. Para un single family office, una sola violación de la seguridad puede ser catastrófica, no solo desde el punto de vista financiero, sino también en lo que refiere a su reputación.



¿Qué se puede hacer?

Hay muchas medidas que un single family office puede tomar para protegerse de los ataques y limitar los daños. Puede organizar estas medidas usted mismo o a través de un proveedor de servicios informáticos (como hace la mayoría de los single family offices). Las medidas van desde tecnologías relativamente sencillas hasta estrategias sofisticadas, como la contratación de un ciberseguro. Algunas de las tareas para su oficina son:

- instalar sin demora las actualizaciones de las aplicaciones informáticas;
- evitar que el personal y los miembros de la familia utilicen cuentas de correo electrónico gratuitas y, en su lugar, adquirir un dominio propio y cifrar los correos electrónicos cuando sea necesario;
- gestionar adecuadamente los derechos de acceso a las aplicaciones;
- aplicar el principio de los «cuatro ojos» (dos personas deben aprobar una acción antes de que se lleve a cabo) para las transacciones financieras importantes, y devolver la llamada para todos los pagos (protocolo de pagos);
- aplicar una política de contraseñas (que incluya la autenticación de dos factores cuando sea posible) para todo el personal del family office y los miembros de la familia;
- garantizar que los miembros de la familia y el personal se abstengan de utilizar redes wifi públicas;
- proteger las redes wifi privadas en casa y en la oficina;
- capacitar y actualizar periódicamente a todos los usuarios y miembros de la familia sobre el uso de las redes sociales, los riesgos cibernéticos y la ciberseguridad;
- realizar copias de seguridad diarias de todos los datos importantes;

- utilizar herramientas de cifrado cuando se comparta información confidencial entre el single family office y los miembros de la familia; y
- desarrollar un proceso de gestión de crisis que establezca las responsabilidades de las personas en caso de que la oficina o un miembro de la familia sea víctima de un delito cibernético. Su oficina debería:
 - nombrar a un experto informático externo para que evalúe la situación actual;
 - establecer un plan de recuperación en caso de catástrofe con un proveedor informático (protocolo de recuperación);
 - determinar a qué partes interesadas debe avisar la oficina si un ciberdelincuente obtiene información financiera o sensible. Estos ataques pueden dañar gravemente la reputación de la familia (gestión de la reputación);
 - cumplir sus obligaciones reglamentarias de notificar los ataques a las autoridades (puede que necesite involucrar a un asesor jurídico);
 - saber cuál es la mejor manera de aislar un ataque y qué expertos informáticos pueden ayudarle;
 - comprobar todo el hardware y el software para descartar posibles infecciones;
 - realizar auditorías internas o externas periódicas para comprobar que el personal aplique correctamente las políticas y los procedimientos; y
 - comprobar regularmente las medidas de seguridad de todos los proveedores externos.

Caso práctico

Estuvo cerca

El single family office de un empresario sudafricano recibió una llamada telefónica de su asesor de clientes de UBS. El motivo de la llamada era preguntar por un correo electrónico que recibió con instrucciones de pagar a un estudio de abogados USD 55 000 por ayudar a la familia a adquirir una propiedad en Asia. El personal de la oficina estaba confundido. Nadie tenía conocimiento de que existiera tal propiedad ni instrucciones de pagar a un estudio jurídico. El asesor reenvió el correo electrónico a la oficina y vieron que procedía de una de sus cuentas.

Tras indagar un poco, se descubrió que los piratas informáticos se habían infiltrado en la oficina y probablemente habían estado vigilando sus actividades durante meses. Esto permitió a los hackers imitar con precisión el estilo de escritura del equipo en el correo electrónico. Para minimizar el riesgo de que esto volviera a ocurrir, la oficina contrató a un consultor externo para que revisara y limpiara el sistema y capacitara al personal en ciberseguridad.

Y, por último, no olvide incluir las medidas y los procesos de prevención acordados en el manual operativo family office.

Punto de control

	Gobernanza	Disponer de procesos y procedimientos adecuados es su primera línea de defensa contra los ciberataques.
	Costos	Considere la posibilidad de contratar un seguro para cubrir algunos riesgos de ciberseguridad.
	Legal y fiscal	Es difícil, por no decir imposible, reclamar las pérdidas financieras de los ciberataques mediante acciones judiciales.
	Riesgo	Los ciberataques generan riesgos operativos, financieros y de reputación.

³⁷ Una quinta parte de los single family offices están al tanto de haber sufrido un ataque de ciberseguridad. Informe global sobre family offices de UBS y Campden Wealth 2019, página 71

Trabajar con socios

En la página 52 hablamos de la tercerización en general. Pero profundicemos en el tema, porque tercerizar nunca se limita a elegir a los proveedores adecuados y dejar que hagan su trabajo. El single family office seguirá teniendo que gestionar, coordinar y controlar a sus socios (como estudios jurídicos, sociedades de inversión, gestores patrimoniales, contadores, proveedores de software, asesores filantrópicos y empresas de selección de personal).

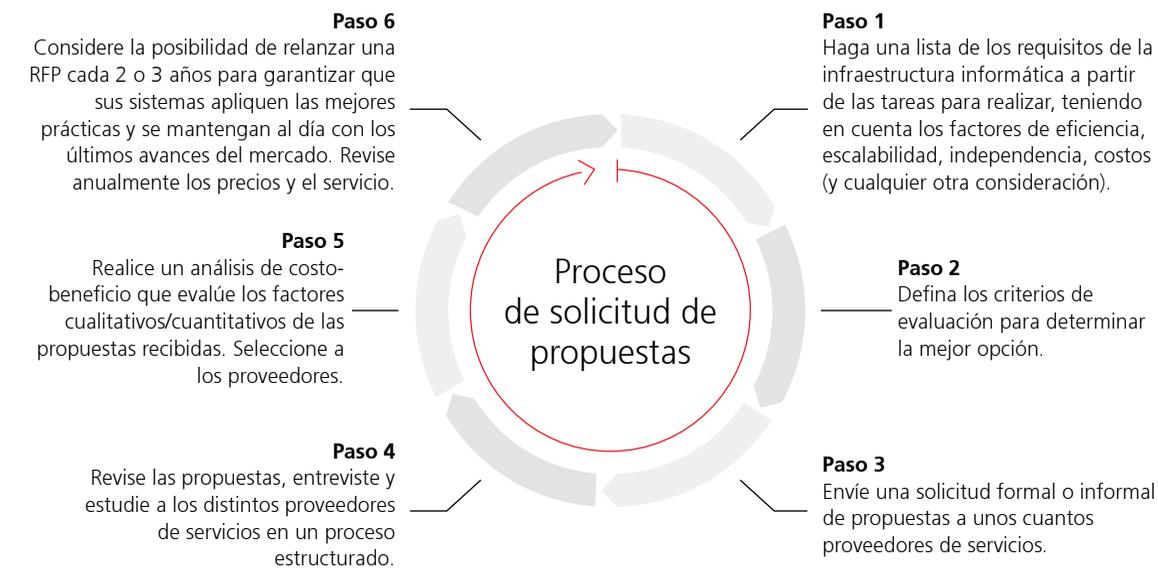
Mantener asesores

Es probable que su familia ya cuente con asesores de confianza. Y puede que tenga acceso a servicios de apoyo de calidad a través de su empresa. Pero la creación de single family office le brinda una gran oportunidad para conocer la opinión de todos sobre esos asesores y decidir si desea conservarlos. Puede que mantenerlos le parezca bien porque los conoce y ha trabajado con ellos durante años. Pero, ¿estarán a la altura necesaria para trabajar con su nuevo single family office? Esta tarea podría ser radicalmente diferente de la experiencia anterior en cuanto a actividades, procesos y jurisdicciones.

Un proceso estructurado

A la hora de elegir o evaluar socios, siga un proceso estructurado (e inclúyalo en el manual operativo de su family office). Las oficinas unifamiliares suelen utilizar un proceso de solicitud de propuestas (RFP o «request for proposals»). El proceso especifica los criterios de evaluación, el enfoque y las preguntas de diligencia debida. Algunas de las preguntas son:

- organización, equipo y cultura;
- proceso, gestión de riesgos y trayectoria;
- implementación, elaboración de informes y transparencia; y
- propuesta de honorarios.



Punto de control

-  **Gobernanza** Establezca un proceso estricto para elegir a los socios externos.
-  **Costos** Busque el equilibrio justo entre costos y calidad: la calidad tiene un precio.
-  **Legal y fiscal** Asegúrese de que existan contratos firmes con los socios externos.
-  **Riesgo** Los socios tercerizados pueden ser un riesgo potencial para la seguridad debido al acceso que tienen a datos confidenciales, a la infraestructura de la oficina o al patrimonio familiar.

Figura 29: Ejemplo del proceso de RFP para el área informática, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.



Elaboración de informes financieros

Para la mayoría de los single family offices, pasar a ser una empresa operativa significa asumir la responsabilidad de las inversiones familiares. Para hacerlo correctamente, el single family office debe ser capaz de supervisar de forma constante y revisar con eficacia el rendimiento de las inversiones. Esto implica convertir los datos brutos en información útil sobre toda la cartera de inversiones.

Proceso de seguimiento y revisión

La elaboración de informes financieros es imprescindible para garantizar que el single family office siga en el buen camino para alcanzar los objetivos de la familia. Implica realizar un seguimiento continuo y revisar las actividades de inversión y el desempeño del family office. El proceso de supervisión y revisión debe proporcionar un panorama consolidado de toda la cartera, incluso si las inversiones se dividen entre distintos gestores, bancos y activos, y los datos se almacenan en diversos formatos en múltiples sistemas. Además, tendrá que perfeccionar su proceso de revisión para reflejar las circunstancias cambiantes, evaluar las decisiones, recompensar las decisiones acertadas y rectificar los errores.

Un proceso de supervisión y revisión de calidad le permitirá:

- deliberar basándose en hechos claros;
- tomar decisiones rápidas y precisas;
- mantener el rumbo de la cartera;
- poner al día a los miembros de la familia sobre los resultados;
- detectar las primeras señales de riesgo;
- revisar de forma independiente; y
- supervisar la aplicación del proceso de inversión.

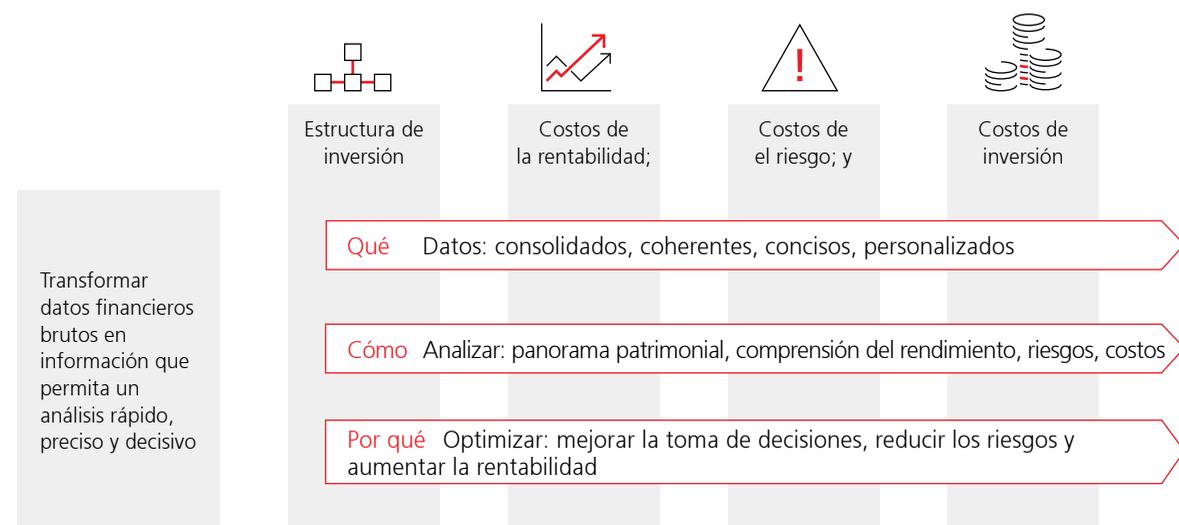


Figura 30: Un proceso sólido de supervisión y revisión optimiza las carteras de inversión, UBS Global Wealth Management – Asset Servicing, 2022.

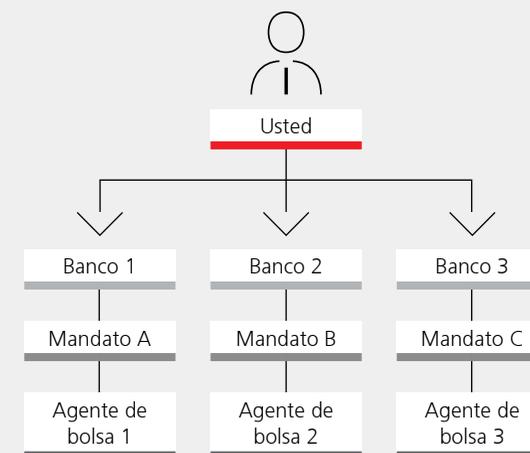
Custodia global: para tomar mejores decisiones y obtener más información

Cuando una familia tiene muchos activos diferentes con distintos proveedores (por lo general, bancos y gestores patrimoniales), seguir de cerca su rendimiento puede resultar complicado. Y quizá se tenga que poner en contacto con cada uno de ellos para poder recibir novedades y servicios. Un servicio comúnmente conocido como «custodia global» reúne esos activos en un solo lugar con un solo banco custodio, sin necesidad de cambiar los activos y las relaciones actuales con los gestores patrimoniales y agentes de bolsa. En definitiva, se trata de optimizar y facilitar los procesos de custodia, administración de valores e información sobre inversiones.

Puede ofrecerle:

- un panorama general y claro de todas las inversiones, lo que facilita el seguimiento y la comparación de sus rendimientos;
- más tiempo para tomar decisiones estratégicas, gracias a que hay menos tareas administrativas;
- custodia segura de los activos, siguiendo las medidas de seguridad más estrictas (cuando quien presta el servicio es un depositario reconocido y regulado); y
- una amplia gama de servicios adicionales (dependiendo del proveedor), como soluciones de fondos de marca privada, servicios de recuperación y desgravación fiscal en origen, votación por poder en línea, gestión de efectivo y préstamo de valores.

Sin custodia global



Con custodia global

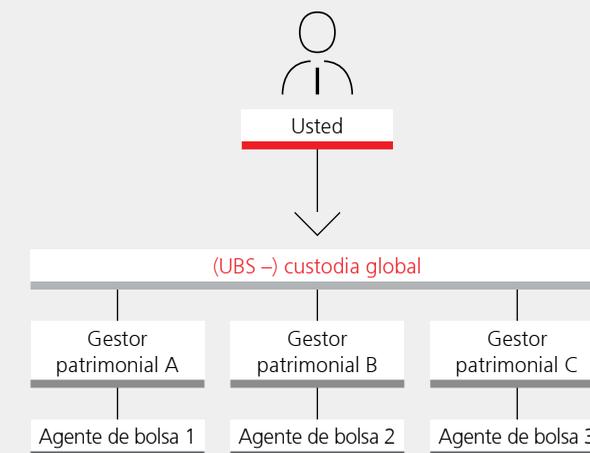


Figura 31: Ejemplo de optimización operativa mediante la custodia global, UBS Global Wealth Management – Asset Servicing, 2022.

Recopilación y análisis

Los datos que recopila el single family office deben incluir información relativa a cada instancia de una transacción. Este nivel de detalle le permitirá medir el rendimiento con uniformidad entre todas las inversiones y los gestores patrimoniales, independientemente de la estrategia y el enfoque que tengan. Eso le dará un criterio adecuado para comparar el rendimiento, los riesgos y los costos. Los datos deben presentarse de forma rigurosa y concisa para permitir una revisión independiente. Además, deben ser flexibles, para presentar distintos niveles de detalle en función de quién los utilice.

Informes de rentabilidad

Los datos deben utilizarse para informar periódicamente a los miembros de la familia sobre el rendimiento de las inversiones. La forma de informar —y la frecuencia con la que lo haga— dependerán del tamaño y la complejidad del patrimonio de la familia y de los recursos de la oficina unipersonal. A título orientativo, la mayoría de las oficinas unipersonales comunican a los miembros de la familia la rentabilidad de sus inversiones al menos trimestralmente, cuando no con mayor frecuencia.

Los nuevos sistemas de información permiten integrar la gobernanza y la gestión de riesgos en las operaciones diarias. Por ejemplo, pueden definir limitaciones, clases de activos, presupuestos y estilos de inversión. También pueden avisar de incumplimientos y, en algunos casos, incluso impedir que se produzcan.

Análisis de la sostenibilidad

Existe una clara tendencia a reorientar las inversiones para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible y contribuir a una economía con bajas emisiones de carbono. Pero, ¿cómo se pueden transformar los objetivos en decisiones y acciones con impacto? Para asegurarse de que se está haciendo lo correcto, es preciso poder acceder fácilmente a la información adecuada sobre la cartera de inversiones en el momento oportuno.

Cobertura de toda la empresa familiar

Además de informar sobre las carteras financieras, un informe útil podría vincular los resultados financieros derivados de la empresa familiar con las posiciones en efectivo y las proyecciones financieras de los miembros de la familia. Un informe de este tipo muestra las implicaciones financieras personales de las inversiones colectivas de la familia, y solo su family office puede elaborarlo.

Un último comentario sobre los informes: si se envían informes electrónicos o en papel a las partes interesadas de la oficina, se debe considerar la posibilidad de complementarlos con presentaciones en vivo para asegurarse de que todo quede claro.

Puede alinear sus inversiones financieras con los valores de su familia —y demostrar su responsabilidad medioambiental, social y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés)— al incluir criterios de sostenibilidad en la estrategia de su cartera.

Un proceso de supervisión y revisión de la calidad debería:

Proveer información transparente y clara acerca de:

- la estructura;
- la rentabilidad;
- el riesgo; y
- los costos de las inversiones.

Mejorar la comunicación entre las partes interesadas, especialmente con:

- propietarios beneficiarios en relación con la estrategia / asignación estratégica de activos;
- los comités de inversión en relación con la táctica / asignación táctica de activos; y
- los gestores de inversiones en relación con los mandatos / la selección de instrumentos individuales.

Revisar las decisiones de los gestores de

inversiones y controlar los resultados, en relación con:

- la estrategia;
- las pautas;
- los índices de referencia; y
- la sostenibilidad.

Definir un marco de control claro para efectuar cambios con:

- períodos de revisión periódica y
- simulaciones futuras.



La recopilación de datos relativos a cada instancia de las operaciones de inversión le permitirá medir el rendimiento con uniformidad entre todas las inversiones y los gestores patrimoniales.

Punto de control



Gobernanza

A la hora de desarrollar un proceso de supervisión y revisión, su familia debe preguntarse: «¿qué información es la más importante para nosotros?».



Costos

Las conclusiones y la eficiencia que se obtienen con un software profesional para la elaboración de informes pueden traducirse en mayores rendimientos y menores costos.



Riesgo

El software de elaboración de informes le permite supervisar los riesgos de la cartera de inversión y reaccionar ante ellos.

Aprender haciendo

Entonces ¿cuándo puede empezar?

La mayoría de los single family offices pasan por un período en el que, si bien están en funcionamiento, siguen definiendo algunos aspectos importantes. Es comprensible, porque la práctica es más exigente que la teoría. Por ejemplo, se contrata a personas con quienes la familia tiene una relación de larga historia, de gran confianza y paralelamente se presentan oportunidades de inversión que no pueden esperar. Las descripciones formales de los puestos de trabajo y los procesos documentados pueden pasar a un segundo plano.

Existe el peligro de que si se salta a la acción se desencadene una situación que impida que la oficina se convierta en una organización profesional. No hay nada malo en aprender sobre la marcha. Pero asegúrese de que su familia y el personal de la oficina dispongan de tiempo suficiente para aprender, establecer y mejorar los procesos necesarios para crear un single family office de alto rendimiento.

Manténgase alineado con la estrategia general de su family office. Y redacte un manual operativo y una declaración de política de inversión que expliquen claramente los objetivos, la gobernanza y los procedimientos operativos de la familia.

Aspire a la perfección. Su patrimonio y su familia no merecen menos. Y como su familia y el mundo evolucionan constantemente, revise periódicamente sus objetivos y ajústelos cuando sea necesario.



Parte 4

Evolucionar

Evaluación y desarrollo de
su single family office



122 El cambio es la única constante

124 Evolucionar

126 Revisar

129 Transferir

132 ¿Y ahora qué?

El cambio es la única constante

Una cosa es segura: es inevitable que se produzcan cambios en la familia. La situación de sus miembros varía. Las oportunidades de inversión van y vienen. Las generaciones más jóvenes crecen y quieren participar en la gestión del patrimonio familiar. El single family office puede dar la bienvenida a nuevos empleados un día y despedirse de otros al siguiente.

Al igual que su familia, el single family office no permanecerá siempre igual, ni debe hacerlo. Para estar en condiciones de hacer el trabajo para el que la creó, debe **evolucionar** y adaptarse a las necesidades cambiantes de su familia. Esto significa que tendrá que **revisar** la oficina periódicamente. Y tendrá que prepararse para su inevitable **traspaso** a las generaciones más jóvenes.



Evolucionar

A medida que su familia, sus negocios y actividades cambian, tendrá que adaptar el objetivo, el liderazgo, la gobernanza y la gestión del single family office.

Pasar del pensamiento táctico al estratégico

Lo ideal es que una familia piense estratégicamente a la hora de diseñar su single family office. No obstante, si no lo hace, no necesariamente está mal. Lo importante es que se dé cuenta de por qué y cuándo la oficina necesita un cambio y que actúe en consecuencia.

En los primeros años, un single family office suele enfocarse en las cuestiones tácticas cotidianas que tienen que ver con el cuidado del patrimonio, como la inversión en activos, la supervisión de las finanzas y la planificación fiscal. Seguramente el objetivo inmediato sea obtener buenos rendimientos sobre el patrimonio del fundador. Y probablemente planifique para toda la familia, en lugar de invitar a sus miembros a participar.

Eso funciona durante un tiempo. Pero a medida que el single family office se desarrolla y la familia crece para dar cabida a varias generaciones —y el patrimonio se transfiere entre ellas—, el enfoque de la oficina tendrá que pasar de ser táctico a estratégico. Esto significa que comenzará a anticipar y planificar los cambios y trasposos que se produzcan en el patrimonio de la familia. De esta manera, la oficina se adelantará a cambios que son inevitables y estará mejor posicionada para adaptarse a ellos y sacarles provecho. De hecho, eso es lo que tienen en común los single family offices multigeneracionales prósperos: ayudan a la familia a pensar estratégicamente en su futuro.

Actividades tácticas frente a actividades estratégicas en un single family office



Actividades tácticas

- Supervisión y gestión de inversiones.
- Asistencia en la gestión de las finanzas personales.
- Cumplimiento de las normas fiscales.
- Servicios de conserjería personal: hogar, viajes, etc.
- Asistencia en las actividades filantrópicas de la familia.
- Gestión de bienes pasionales y colecciones.
- Apoyo a la familia en la organización de sus encuentros y reuniones familiares.
- Implementación de sistemas operativos y procesos empresariales.



Actividades estratégicas

Para apoyar la regeneración del patrimonio

- Inversiones y desinversiones estratégicas oportunas. Estructuración y gestión de activos para mejorar los controles y crear valor.
- Ayuda en el desarrollo y la formación de los creadores de riqueza, p. ej., de los emprendedores.

Para desarrollar el talento familiar

- Organización de la educación, el desarrollo y la tutoría de la familia (con el consejo de administración del family office o el consejo de familia, si lo hubiere).
- Inclusión de los miembros de la próxima generación en las actividades filantrópicas.

Para unificar a la familia

- Asistencia en la gobernanza familiar.
- Promoción de una gobernanza uniforme en toda la empresa familiar.
- Organización de actividades de participación familiar para conectar la empresa familiar y fomentar la unidad familiar.

Figura 32: Actividades tácticas frente a actividades estratégicas en un single family office, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.



Caso práctico

Un cambio filantrópico

Los fundadores de un single family office de Singapur quieren preparar a la próxima generación para dirigir la empresa y el family office. Para ello, el director ejecutivo del family office propone trabajar con la siguiente generación en algunos pequeños proyectos filantrópicos y en una estrategia de donaciones para la comunidad local. El director fundador siempre ha donado parte de los beneficios anuales de la empresa a proyectos sociales de la comunidad. Hasta ahora, la segunda generación ha continuado con ese compromiso, considerándolo como una actividad de integración significativa.

Al cabo de un tiempo, los miembros de la generación siguiente dicen que quieren hacer más. Les apasiona la idea de marcar una gran diferencia. Así que trabajan con la oficina para que esta adopte una estrategia de inversión sostenible y destine algunos activos a inversiones de impacto. También ponen en marcha proyectos para mejorar la sostenibilidad de la empresa familiar y el bienestar y la salud mental de los empleados.

Los proyectos proporcionan excelentes experiencias de aprendizaje para la siguiente generación. Y mejor aún, unen más a la familia. En la actualidad, la familia tiene una visión estratégica a largo plazo sobre sus inversiones y el tipo de mundo que le gustaría ver, alineado con su estrategia empresarial, los valores y la visión de la familia.

Las funciones estratégicas del single family office

Un single family office estratégico puede ayudar a una familia a prosperar al darle una estrategia patrimonial bien diseñada, al dotarla del talento adecuado y unificarla a través de las generaciones, lo que a su vez contribuirá a preservar y aumentar su patrimonio.

Para convertirse en una organización estratégica, el single family office puede pasar del trabajo táctico a las actividades estratégicas, como se resume en la figura 32.

Saber cuándo cambiar

A medida que las familias adquieren más experiencia y sus single family offices demuestran lo que valen, sus miembros suelen hacerse un par de preguntas: «¿qué más puede hacer la oficina por nosotros?» y «¿cómo puede ayudar a nuestra familia a alcanzar sus objetivos?».

Al mismo tiempo, a medida que la familia crece, sus miembros se dan cuenta de que deben hacer más para hacer perdurar su patrimonio, por ejemplo:

- aumentando significativamente sus activos;
- uniendo y comprometiendo a la familia para que trabaje en equipo;
- identificando y cultivando el talento familiar; y
- emprendiendo nuevas actividades empresariales para generar riqueza.

Es entonces cuando, para seguir siendo relevante, el single family office debe empezar a pasar de ser táctico a estratégico.³⁸

38 Para ver un resumen de los obstáculos y las dificultades estratégicas más comunes, consulte el apéndice 5 de la página 144.

Revisar

Es una buena práctica revisar periódicamente el diseño, la visión y los objetivos de su single family office. Un family office concebido para perdurar siempre deberá atender las necesidades financieras de los miembros de la familia. Pero también la ayudará a perfeccionar su propósito: las pasiones que aceleran los latidos de los miembros de la familia y los inspiran a hacer más.

Áreas para revisar

Revise el single family office en estas cuatro áreas:

1. Al servicio de la familia

- ¿Quién de la familia utiliza los servicios del family office? Compruébelo por generación, patrimonio y otros factores, como la ubicación geográfica.
- ¿Satisface la oficina las necesidades de la familia principal para la que fue creada?
- La razón por la que abrió la oficina, ¿sigue siendo relevante para su familia a medida que evoluciona?
- ¿Satisface la oficina las necesidades de la siguiente generación?

2. Rentabilidad financiera

- ¿Cumple o supera la oficina sus objetivos de creación del patrimonio familiar?
- ¿Su valor supera el costo?
- ¿Hay elementos de la estrategia de inversión que tengan un rendimiento inferior al esperado?

3. Desempeño organizacional

- ¿Presta la oficina todos los servicios a plena satisfacción de la familia?
- ¿Identifica los riesgos y dispone de un proceso de gestión de riesgos adecuado?
- ¿Dispone la oficina de un plan de recuperación en caso de ciberataques?
- ¿Trabaja el personal de acuerdo con la estrategia y el manual operativo del family office?
- ¿Debería actualizarse el manual operativo del family office?

4. Sucesión y continuidad familiar

- ¿El family office ayuda a la familia a prepararse para traspasar su patrimonio?
- ¿La oficina ayuda a unir a la familia?
- ¿Existe un plan de transición de liderazgo?
- ¿La oficina ayuda a desarrollar la próxima generación de líderes?

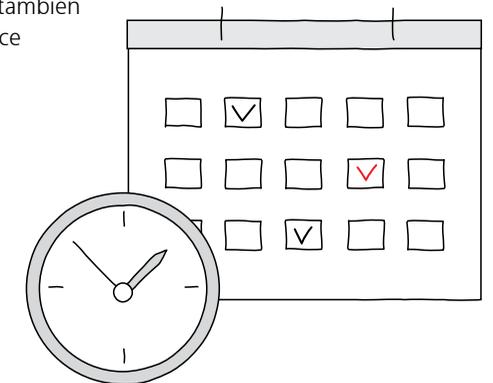


Frecuencia de las revisiones

¿Con qué frecuencia debe revisar el single family office? Depende de la oficina. Estos son algunos consejos que le ayudarán a decidir:

- Normalmente se realizan revisiones anuales completas de las funciones principales de la oficina, por ejemplo, inversión, controles financieros, impuestos, administración fiduciaria y servicios de conserjería. Lo habitual es que los revisores presenten los resultados ante el consejo de administración en persona.
- Las auditorías anuales se realizan sobre los procesos operativos y se presentan al consejo de administración del family office y a otros órganos de gobierno pertinentes, como el consejo de familia.
- Si bien el desempeño se revisa con una frecuencia anual, también es necesario fijar objetivos a medio (de dos a cinco años) y largo plazo (de cinco a diez años), e incluirlos en la revisión periódica.
- Al menos cada tres años debe realizar una revisión estratégica completa del desempeño, la viabilidad y la relevancia de la oficina. En la revisión debe incluirse cualquier cambio, por ejemplo, cambios tecnológicos que afecten a la infraestructura y los procesos de la oficina, y cambios en la familia, como una nueva generación que necesite participar más o recibir más información.
- El consejo de administración del family office debería revisar su estrategia cada tres años.

Los resultados tangibles de las revisiones no solo deben aplicarse a través de una serie de ajustes en las actividades diarias de la oficina, sino también incorporarse en la estrategia y/o el manual operativo del family office mediante una actualización de dichos documentos.



Caso práctico

Una nueva mirada

Una familia brasileña poseía acciones en más de 20 empresas a través de una cartera de inversiones gestionada por su single family office.

La oficina añadía ocasionalmente empresas a la cartera, pero rara vez eliminaba alguna. También era habitual que reinvirtiera los rendimientos de la cartera o que los utilizara como fuente de ingresos para los miembros de la familia. Así continuó durante años, hasta que la familia pidió a sus asesores que hicieran una revisión estratégica de su cartera de inversiones y sus actividades.

¿Por qué? Los miembros de la familia consideraban que su cartera de inversiones estaba determinada por el hecho de que la familia seguía inconscientemente un camino tradicional. Pero, ¿seguía siendo ese camino el adecuado para ellos? La familia también pensaba que no tenía mucho sentido mantener determinadas acciones. Por ejemplo, algunas eran tan pequeñas que la familia no podía influir en la dirección estratégica de esas empresas. Y muchos no estaban seguros de que ciertas inversiones estuvieran en sintonía con sus valores y objetivos, especialmente la siguiente generación, que no quería limitarse a ganar dinero: quería lograr un impacto y ayudar a los demás.

A lo largo de nueve meses, la familia redefinió su visión de lo que quería conseguir con su patrimonio. El resultado fue un nuevo documento de estrategia familiar (constitución familiar), que incluía una declaración de valores familiares, una nueva dirección estratégica para el single family office y principios rectores para toda la empresa familiar. La familia también estableció un consejo de familia y creó una fundación filantrópica. La fundación posee ahora el 15 % de las inversiones y utiliza su participación para financiar proyectos de educación e investigación científica en Brasil. Los miembros de la familia forman parte del consejo de la fundación y expertos ajenos a la familia dirigen las operaciones cotidianas.

La familia también acordó una nueva estrategia de inversión, que documentó en una declaración de política de inversión. Entre los diversos objetivos de la estrategia figuraban eliminar la mayor parte de sus inversiones actuales, mantener inversiones que generasen más impacto y flujo de caja y garantizar que el equipo de inversión operase de forma más profesional.

El single family office desempeñó un papel clave en el enfoque estratégico revisado y creó tres equipos para gestionar tres actividades: participaciones significativas a largo plazo; private equity y adquisiciones; y gestión de activos. Las actividades se centraron en cuatro sectores con interesantes perspectivas a largo plazo. La oficina documentó todos los procesos en su manual operativo.

Apenas cuatro años después, gracias a la nueva estrategia se incrementó el valor de la cartera de inversiones de la familia en un 45 %.



Traspaso

Los traspasos —o «sucesiones»— pueden darse de muchas formas en un mismo family office. La más común consiste en el traspaso de las funciones de gestión de la oficina de una generación a la siguiente, o de un responsable clave en la toma de decisiones familiares a otro.

La mayoría de los single family office son relativamente jóvenes, y su preocupación inmediata es cómo realizar un traspaso de la primera a la segunda generación. Pero también se puede dar que su oficina deba hacer frente al traspaso de la segunda a la tercera generación, o a generaciones posteriores.

Transferir las responsabilidades de una persona clave en la toma de decisiones en un single family office conlleva algunos desafíos, porque, por ejemplo, es probable que cambien sus procesos para la toma de decisiones, su propiedad y estructura jerárquica. Un buen ejemplo es la necesidad de sustituir a una persona clave en la toma de decisiones mediante la creación de un consejo de administración del family office, para garantizar una correcta representación de la familia. Tendrá que saber si el sustituto encaja bien con la oficina y la familia. Y es importante prepararse con antelación porque el cambio puede llegar cuando menos se lo espera.

Lo ideal sería alinear y coordinar los traspasos en el single family office con los traspasos en otras partes de la empresa familiar. Esto ayudará a la siguiente generación a sentir que está al mando de la empresa familiar y que puede adecuarla a su visión.

Consulta y colaboración

Para mantener la paz y la unidad durante los traspasos, los fundadores deben adoptar un enfoque consultivo y de colaboración en el que los miembros de la familia puedan tomar decisiones conjuntamente. En última instancia, esta estrategia debería desembocar en la creación de un consejo de administración del single family office, si es que aún no existe.³⁹ A veces, este nuevo rumbo puede inquietar a algunos fundadores. Al fin y al cabo, fue su trabajo y sus decisiones los que llevaron a la familia al éxito. Pero para que la empresa familiar sobreviva al fundador, prospere y se mantenga unida, el poder debe traspasarse a otros.

Los mejores traspasos de liderazgo hacen hincapié en la capacidad del nuevo líder para dirigir, no en la voluntad del líder saliente de marcharse. Su single family office puede contribuir al traspaso ayudando a las dos generaciones a ponerse de acuerdo sobre los tiempos y el plan que seguirán. Para ello, la oficina debe cultivar relaciones abiertas y auténticas con la siguiente generación. De esta manera, estará en condiciones de guiar a las dos generaciones de forma ágil y armoniosa durante el traspaso, sin que ninguna de las partes se sienta excluida del proceso.

Plazos de sucesión

Los traspasos suelen tardar unos años en realizarse. Por lo general, hay tres plazos de sucesión diferentes. Abarcan:

- la generación mayor a cargo, que involucra los planes profesionales de los directivos salientes; y
- la siguiente generación, que involucra los planes profesionales de los directivos entrantes; y
- el personal del single family office, que implica una planificación adecuada de la carrera profesional y una renovación oportuna.



³⁹ Para obtener más información sobre la gobernanza familiar y el consejo de administración del family office, consulte las páginas 32–39 y las páginas 72–77.

El single family office puede dirigir el cambio, en un primer momento, hacia un modelo consultivo (en el que los miembros de la familia se limitan a consultar al fundador o a la persona encargada de tomar las decisiones) y, luego, hacia un modelo colaborativo (en el que los miembros de la familia participan en la toma de decisiones). Una forma eficaz de hacerlo es incluir a los miembros de la familia de la siguiente generación en un comité de inversiones.

A medida que la gente participe más en las decisiones, asegúrese de que el single family office distribuya la información sobre esas decisiones de forma clara y amplia. Y el hecho de que el family office siga ahora un modelo colaborativo no significa que deba descuidar su anterior enfoque consultivo. Así que establezca un proceso consultivo que dé tiempo a los miembros de la familia para hacer preguntas y consultar con asesores y otras partes interesadas. Al mismo tiempo, asegúrese de que la familia sepa quién tiene autoridad para tomar determinadas decisiones. También tendrá que actualizar el manual operativo del family office para reflejar los cambios en los procesos de toma de decisiones.

Educar a la siguiente generación

A medida que la familia se involucre más en las decisiones, quedará claro por qué los miembros de la familia necesitan adquirir competencias en los asuntos del single family office. Una buena práctica es educar a los miembros de la familia —especialmente a la siguiente generación— en los objetivos, los procesos y las oportunidades profesionales del family office. Por ejemplo, los miembros de la siguiente generación de la familia podrían alinear sus estudios universitarios con sus ambiciones profesionales en la oficina. O bien, beneficiarse de la mentoría de los miembros más veteranos de la familia y de los directivos de la oficina.

Mantener unida a la familia

A la hora de planificar o iniciar un traspaso, también se pone de manifiesto la importancia de mantener la unidad familiar. Si desean lograr este objetivo y que perdure por mucho tiempo, las familias deben instituir procesos de gobernanza familiar de calidad para tomar decisiones conjuntas eficaces, resolver conflictos y mantener la cultura familiar. Para obtener más información sobre cómo unificar la familia, cultivar el talento e involucrar a la siguiente generación, consulte el **Manual de estrategia familiar de UBS**.

Las consecuencias de no prepararse

En los traspasos familiares complicados, sobre todo cuando un directivo saliente deja paso a otro entrante, el single family office corre el riesgo de perder relevancia para la siguiente generación. Para evitarlo, prepárese con suficiente antelación y planifique las opciones de traspaso. Diseñe una estrategia para seguir siendo relevante para la siguiente generación. Desafortunadamente, son pocos los single family offices que lo hacen.

Si el directivo actual no está dispuesto o no puede empezar a traspasar el poder en el momento adecuado, pueden surgir varios problemas, por ejemplo:

- surge un vacío de poder, ya que no queda claro qué miembro de la familia dirigirá la oficina y cómo se tomarán las decisiones conjuntas;
- nadie sabe quién está a cargo de la oficina, y nadie quiere asumir el control y la responsabilidad;
- nadie sabe qué hay que hacer o qué decisiones hay que tomar y cuándo hay que tomarlas;
- no está claro cómo la oficina remunera al personal y mide su desempeño;
- surgen conflictos entre los miembros de la familia; y
- el personal de la oficina podría abusar de la nueva situación en su beneficio.

Asumir nuevas funciones

Una vez que todos se sientan cómodos con un modelo de toma de decisiones colaborativo a largo plazo, el actual responsable de la toma de decisiones puede dar un paso atrás y dejar que la siguiente generación tome las riendas. En las familias numerosas, esa persona puede pasar a desempeñar un papel estratégico más amplio en la empresa familiar, por ejemplo, como miembro del consejo de familia. Es habitual que los fundadores de la primera generación sigan participando estratégicamente en el single family office hasta que sean física o mentalmente incapaces de hacerlo.

Cambio de personal

Otro traspaso importante consiste en que una persona asuma la función de un alto ejecutivo del single family office (como un director ejecutivo o director de inversiones). Los fundadores de los single family offices no suelen planificar su propia sucesión, ni la del personal de la oficina. Esta actitud pone en riesgo el patrimonio de la familia y crea una gran brecha entre la siguiente generación y la oficina.

Y el desenlace más habitual es que la siguiente generación cometa la imprudencia de desvincular instantáneamente al ejecutivo de alto rango de la oficina o que la disuelva por completo. Por eso es fundamental que los altos ejecutivos conecten con la siguiente generación.

Además, hay que tener presente que un ejecutivo puede dimitir inesperadamente, por lo que necesitará contar con un plan de sucesión.

Transición de un single family office a un multi family office

En ocasiones, algunas familias acaudaladas se ponen en contacto con otras familias que dirigen con éxito un single family office y les preguntan si podrían invertir conjuntamente y beneficiarse de todos o algunos de los servicios de la oficina.

Algunas familias aceptan la propuesta y convierten el single family office en una auténtica empresa que hace crecer la empresa familiar. Y algunas logran hacerlo con éxito, creando un negocio lucrativo que pueden conservar o vender más adelante.

Este tema queda fuera del alcance de este manual. Pero hay algunos puntos que vale la pena tener en cuenta:

- No subestime lo que implica transformar un single family office en un multi family office. Su oficina ya no será un centro de servicios. Se convertirá en una sociedad mercantil.
- Sus clientes serán otras familias, que pueden tener valores muy diferentes y grandes expectativas sobre los servicios que reciben.
- Tendrá que definir y fijar el precio de sus servicios con cuidado y de forma clara.
- Asegúrese de que su familia y el personal de la oficina estén dispuestos y sean capaces de transformarse en un multi family office.
- Compruebe que cumple con las normas. En la mayoría de las jurisdicciones, las oficinas necesitan una licencia para empezar a prestar servicios financieros a personas ajenas a la familia inmediata.

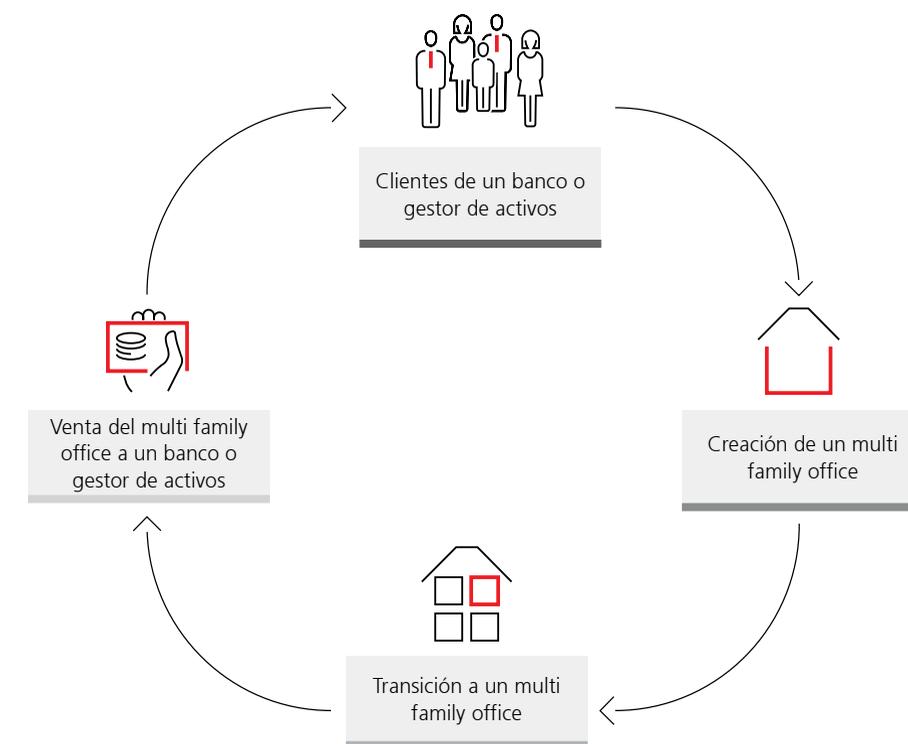


Figura 33: El ciclo de un single family office a un multi family office. UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2022.

¿Y ahora qué?

Enhorabuena por haber leído este manual. Ahora tiene una buena noción de cómo diseñar y crear su propio single family office y asegurarse de que evolucione para satisfacer las necesidades cambiantes de su familia.

Nadie dijo que fuera a ser fácil. Hay una lista casi interminable de opciones y decisiones que tomar sobre aspectos como las estructuras, los servicios, la participación de la familia, las inversiones, la gobernanza, la tecnología y mucho más. Y todo esto sin dejar de trabajar hábilmente y con tacto con su familia, para asegurarse de que todos están al tanto de sus planes y los aceptan.

Eso sí, en ningún momento se sienta desbordado, porque no está solo. UBS lleva más de 160 años ayudando a familias de todo el mundo a gestionar y sacar el máximo partido de su patrimonio. ¿Quizá podamos hacer lo mismo por la suya?

Si desea más información sobre cómo crear un single family office que perdure durante generaciones, póngase en contacto con su asesor de clientes de UBS.

Independientemente de la etapa en la que se encuentre, estaremos a su lado.



Apéndice



- 136** Apéndice 1: Fondos de marca privada
- 138** Apéndice 2: Esquema modelo del manual operativo de un family office
- 139** Apéndice 3: Breve descripción de los puestos de trabajo en un single family office
- 141** Apéndice 4: Modelo de declaración de política de inversión
- 144** Apéndice 5: Obstáculos y dificultades estratégicas
- 146** Sobre nosotros
- 148** Notas
- 152** Aviso legal

Fondos de marca privada

Los fondos de marca privada son vehículos de inversión sofisticados. Permiten crear y denominar un fondo propio, agrupar distintos tipos de activos, hacer más eficientes las carteras de inversión y beneficiarse de las ventajas de combinar la agrupación de capitales y la inversión en fondos.

¿Qué son los fondos de marca privada?

Los fondos de marca privada son vehículos de inversión colectiva para uno o varios inversores. Su creación suele ser iniciativa de una familia, un single family office, un grupo de personas dueñas de un patrimonio significativo o un gestor de activos independiente (intermediario financiero). Los inversores suscriben el fondo que mantiene la cartera de activos y reciben a cambio participaciones en el fondo u otros valores. Además del gestor de inversiones que gestiona la cartera, es posible recurrir a diversos proveedores de servicios: depositarios, agentes de bolsa, administradores del fondo y directores.

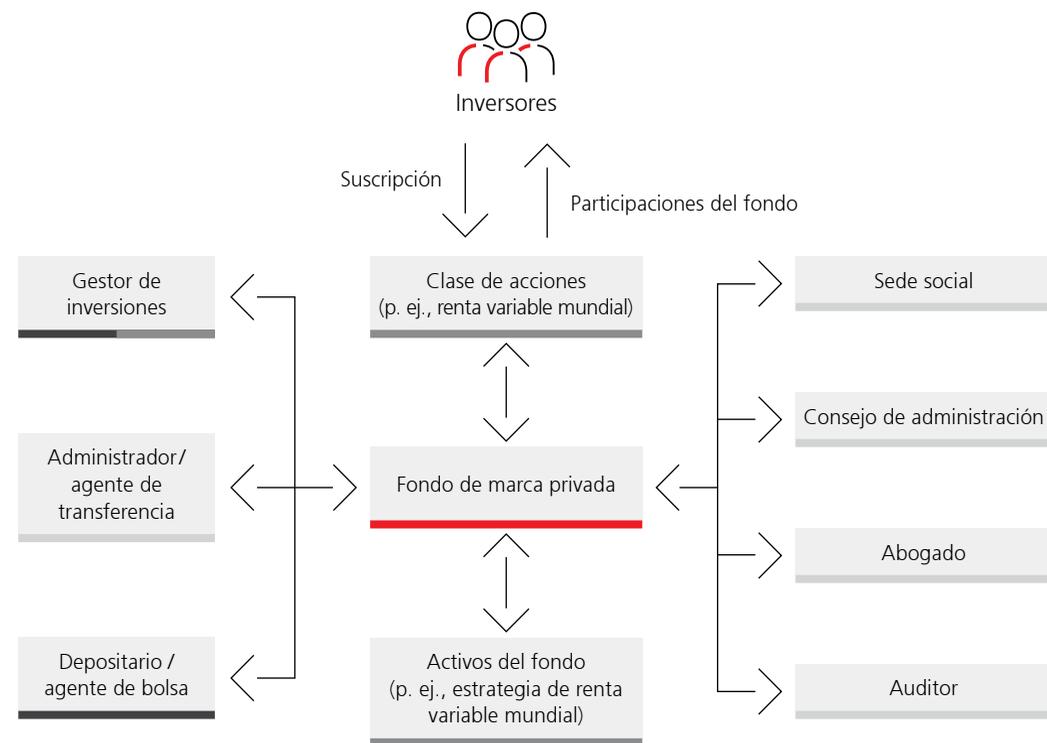


Figura 34: Estructura básica de un fondo de marca privada (de clase única, abierto), UBS Global Wealth Management – Wealth Planning, 2022.

Creación de un fondo de marca privada

Todas las partes deben tener en cuenta diversos aspectos a la hora de crear un fondo de marca privada. Entre ellos, los siguientes:

- número y tipo de inversores (p. ej., minoristas, bien informados, profesionales e institucionales);
- tamaño de los activos y activos invertibles;
- tamaño mínimo económicamente viable e impacto en los costos;
- estrategia de inversión y método de valoración;
- requisitos de autorización y/o registro del gestor de inversiones;
- jurisdicción y normativa aplicable;
- restricciones de inversión y/o distribución;
- estructura jurídica (p. ej., corporativa o contractual, de clase única o múltiple);
- domicilio fiscal e implicaciones para los inversores, los activos, el fondo y el gestor del fondo.

El proceso de constitución puede durar entre tres y seis meses. Pero esto depende de la jurisdicción en la que se ubique el fondo y de la normativa aplicable a la que vaya a acogerse (p. ej., Organismos de Inversión Colectiva en Valores Mobiliarios u OICVM, fondo exento).

Algunas consideraciones para tener en cuenta a la hora de elegir la ubicación de un fondo de marca privada son:

- costos de constitución y mantenimiento;
- flexibilidad y nivel de reglamentación, y conveniencia de los regímenes aplicables;
- régimen impositivo que aplica al fondo, los inversores y los activos;
- elección, calidad y costo de los proveedores de servicios;
- zona horaria; y
- estado de la autorización de los proveedores de servicios y normativa aplicable, que pueden afectar la forma en que se distribuye y comercializa el fondo.

Beneficios

Algunos de los beneficios de un fondo de marca privada son:

Comodidad: los activos de los miembros de la familia se gestionan de forma consolidada. Esto reduce la carga administrativa y permite a al single family office tercerizar la administración y la gestión de activos a los mejores proveedores.

Flexibilidad: es más fácil para la familia transferir activos entre sus integrantes (sobre todo activos ilíquidos), lo que convierte a los fondos de marca privada en una herramienta flexible de planificación de la sucesión.

Eficiencia: los fondos comunes de activos pueden adquirir el tamaño necesario para acceder a productos y clases de inversión institucionales, mientras que las operaciones de mayor envergadura pueden generar economías de escala. También puede ser posible reclamar ciertos beneficios fiscales, en función del país de residencia de los inversores y del asesoramiento que reciban de consultores externos.

Mejorar la gobernanza y los informes: los fondos de marca privada permiten calcular el valor neto de los activos (net asset value o NAV) y elaborar informes a medida. De este modo se mejora la gobernanza mediante la supervisión y el control del rendimiento. Los inversores reciben una visión y un análisis consolidados de la cartera, y se benefician de una plataforma de negociación institucional rentable y sofisticada.

Esquema modelo del manual operativo de un family office⁴⁰

Introducción

- Historia de la creación de riqueza
- Objetivo del family office

Sección 1

Acerca del family office

- Declaración de misión
- Activos bajo administración
- Alcance de los servicios
- Estructura organizacional
- Departamentos y responsabilidades
- Proceso de revisión

Sección 2

Procesos y gobernanza (relacionados con la inversión)

- Proceso de selección de inversiones (para valores públicos)
- Proceso de selección de inversiones (para private equity)
- Supervisión de las inversiones
- Revisión de las inversiones
- Informes de inversión
- Gestión de riesgos
- Selección de proveedores de servicios externos relacionados con la inversión

Sección 3

Comité de inversiones

- Composición de la comisión de inversiones, nombramiento y destitución de sus miembros
- Mecanismo de toma de decisiones
- Alcance de la autoridad
- Reuniones

Sección 4

Procesos y gobernanza (no relacionados con la inversión)

- Gestión de liquidez
- Cuestiones reglamentarias, jurídicas y de cumplimiento
- Selección de proveedores de servicios externos no relacionados con la inversión
- Privacidad y confidencialidad
- Pagos y gastos
- Gestión filantrópica
- Gestión de la atención sanitaria familiar
- Gestión de la educación familiar
- Gestión de datos
- Otros procesos operativos no relacionados con la inversión
- Proceso de aprobación de cambios o actualizaciones del manual operativo del family office

Sección 5

Recursos humanos

- Contratación
- Remuneración
- Capacitación

Sección 6

Tecnología de la información

- Selección
- Mantenimiento
- Riesgos y seguridad

Sección 7

Presupuesto

- Revisión anual del presupuesto

Sección 8

Apéndices

- Declaración de política de inversión

Breve descripción de los puestos de trabajo en un single family office

Cargo	Descripción general de los puestos de trabajo	Ejemplo de tareas cotidianas
Dirección ejecutiva		
Director ejecutivo	Ejerce la dirección y control general. Aplica la estrategia y gestiona el rendimiento, los costos y los riesgos del single family office.	Implementar y supervisar la estrategia y las políticas clave. Seleccionar y evaluar a las personas clave. Servir de enlace principal entre la familia (o el consejo de administración del family office) y la oficina. Representante principal de la oficina.
Director de inversiones	Define y ejecuta la estrategia de inversión, incluidas la asignación de activos y las políticas. Informa y comunica los resultados.	Dirigir al equipo de inversiones. Seleccionar gestores externos, supervisar los análisis de inversión y evaluar los resultados. Dirigir al comité de inversiones.
Director financiero	Controla las finanzas del single family office y el presupuesto familiar, proporciona informes precisos (corporativos y familiares), planifica la liquidez.	Supervisar el proceso presupuestario y la contabilidad general, la facturación y la auditoría. Revisar los acuerdos de financiación. Proporcionar apoyo transaccional. Contacto principal para los auditores externos.
Asesor jurídico	Controla / coordina los asuntos fiscales y jurídicos del single family office y de los miembros de la familia.	Proporcionar asesoramiento fiscal y jurídico, llevar a cabo la planificación patrimonial, las declaraciones fiscales, las contrataciones, el apoyo transaccional a los equipos encargados de las operaciones y el cumplimiento normativo.
Gestión de inversiones		
Gestor de cartera: activos líquidos	Gestiona la cartera de activos líquidos de los miembros de la familia en función de las políticas establecidas / decisiones del comité de inversiones. Presenta propuestas de inversión al comité de inversiones.	Supervisar los mercados, llevar a cabo análisis, aplicar cambios en la asignación, revisar la rentabilidad.
Gestor de cartera: private equity directo	Gestiona participaciones de private equity y deuda privada en empresas.	Buscar y ejecutar operaciones, participar activamente en los consejos de administración, optimizar las carteras mediante desinversiones oportunas.
Gestor de cartera: fondos de private equity	Gestiona y crea carteras de fondos de private equity.	Seleccionar fondos, supervisar el rendimiento, revisar los índices de referencia, controlar el rendimiento, gestionar los requerimientos de capital.
Gestor de cartera: bienes inmuebles	Gestiona la cartera inmobiliaria con fines de inversión, prepara transacciones y financiación.	Buscar y ejecutar operaciones, supervisar a los gestores inmobiliarios, organizar las reformas, controlar el flujo de caja y los pagos.
Analista	Colabora con el director de inversiones y los gestores de cartera.	Analizar, buscar y elaborar propuestas de inversión. Dar apoyo a las operaciones y preparar informes de inversión.

⁴⁰ Este modelo no pretende ser concluyente.

Modelo de declaración de política de inversión

Cargo	Descripción general de los puestos de trabajo	Ejemplo de tareas cotidianas
Finanzas		
Contador / auditor	Controla las finanzas y la contabilidad de la estructura del single family office, de los miembros individuales de la familia y de las estructuras de propiedad de activos o de inversión.	Llevar la contabilidad diaria, ejecutar los pagos, gestionar la tesorería y controlar a los proveedores.
Recursos humanos		
Gerente de RR. HH.	Desarrolla políticas y programas para el single family office. Contrata y desarrolla al personal.	Crear la estrategia de remuneración, establecer los criterios de medición del desempeño, desarrollar el talento.
Operaciones / secretaría / pasión		
Gerente administrativo y servicios de secretaría	Presta servicios generales de secretaría. Controla el funcionamiento y el mantenimiento de la infraestructura de la oficina, la gestión de seguros, el mantenimiento centralizado de registros y el archivo de la familia.	Organizar agendas, mantener la infraestructura y los sistemas informáticos, gestionar datos y documentos.
Especialista en gestión de activos físicos / pasionales	<ul style="list-style-type: none"> – Asiste a la familia y gestiona colecciones de arte, antigüedades y joyas. – Resguarda y organiza el mantenimiento de bienes especializados de gran valor (inmuebles, embarcaciones, aeronaves). – Gestiona la flota de aeronaves para uso familiar. – Gestiona los bienes inmuebles de la familia que no se mantienen con fines de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> – Organizar la diligencia debida, las valuaciones, las restauraciones, los seguros, el almacenamiento, el transporte y los préstamos a museos de objetos de colección.⁴¹ – Organizar el mantenimiento, la tripulación, los seguros, la seguridad, el subfletamento, la reglamentación, los impuestos, los pagos, las asignaciones de uso.
Asistente personal: servicios de conserjería	Organiza los viajes, las residencias particulares y las actividades de ocio de los miembros de la familia.	Realizar reservas, pagos y coordinar las medidas de seguridad.
Filantropía	Coordina los proyectos de filantropía de la familia (visión, estrategia, estructura, ejecución).	Seleccionar y supervisar proyectos, realizar la diligencia debida y coordinar la concesión de ayudas económicas.
Gobernanza familiar ⁴²	Organiza las reuniones familiares internas y los eventos educativos. Mantiene canales de comunicación regulares.	Organizar los lugares de reunión y las agendas. Gestionar los programas educativos, orientar a los miembros de la familia. Organizar la intranet familiar, llamadas de actualización y boletines informativos.

⁴¹ Para obtener más información sobre cómo desarrollar, gestionar y construir un legado vinculado a una colección, consulte el Manual del coleccionista de UBS.
⁴² Es posible que las funciones de la gobernanza familiar no justifiquen una plantilla específica y que, en su lugar, las tareas se distribuyan entre otros miembros del personal.

Para tener en cuenta

Este modelo de declaración de política de inversión (Investment Policy Statement o IPS) es de carácter meramente informativo e ilustrativo, y no tiene en cuenta los objetivos de inversión específicos, la situación financiera o las necesidades de ninguna persona, familia u o family office. Tampoco pretende ser una oferta de venta, ni una invitación a comprar ningún producto u otro servicio específico, ni un asesoramiento para la compra de ningún producto u otro servicio específico, ni sobre su conveniencia.

Su propósito es dar un ejemplo de lo que podría ser una declaración de política de inversión para un single family office. Todas las cifras, referencias a productos de

inversión, clases de activos y afirmaciones que contiene son de carácter meramente ilustrativo. Determinados servicios y productos están sujetos a restricciones legales, por lo que no pueden ofrecerse a nivel mundial sin restricciones.

No debe tomarse ninguna decisión de inversión ni de ningún otro tipo exclusivamente en función de este material. UBS Switzerland AG y sus filiales recomiendan encarecidamente que cada persona busque asesoramiento jurídico, fiscal y profesional de otro tipo, y no aceptan ninguna responsabilidad por las pérdidas o los daños que surjan directa o indirectamente del uso de la totalidad o parte de este modelo de guía de inversión.

Modelo de declaración de política de inversión

I. Finalidad y resumen

La finalidad de esta IPS es establecer pautas para la gestión de la cartera de inversiones. Como tal, el presente documento tiene por finalidad que todas las partes interesadas comprendan los objetivos generales, los principios y las normas de la rendición de cuentas.

Estos son los principios rectores generales del enfoque de inversión de la familia. Es probable que, con el tiempo, evolucionen:

Objetivo principal de inversión: preservación del capital real y distribución de los ingresos.

Asignación estratégica de activos (Strategic Asset Allocation o SAA): determinará en gran medida el riesgo y la rentabilidad de la estrategia.

Asignación táctica de activos (Tactical Asset Allocation o TAA): se utilizará para aprovechar las posibles condiciones del mercado, tanto para generar rendimientos adicionales como para mitigar los riesgos.

Implementación: la filosofía es tener un enfoque de arquitectura abierta (con acceso a inversiones de una amplia gama de proveedores).

Arquitectura de inversión: se apoyará en varias instituciones financieras para proporcionar la mejor ejecución, diversificar los centros contables y cualquier otro servicio que se considere apropiado.

Diversificación: se llevará a cabo en múltiples niveles, como clase de activos, geografía y factores de inversión.

Simplicidad: el objetivo es que la estructura de la cartera sea sencilla.

Apalancamiento: podría recurrirse al apalancamiento o a una línea de crédito Lombard para obtener rendimientos o liquidez adicionales.

II. Objetivos

La presente IPS refleja las preferencias de la familia y describe sus objetivos para los activos que se indican a continuación. Las pautas se basan en los objetivos a largo plazo, la finalidad del patrimonio, los objetivos de inversión, la tolerancia al riesgo y las preferencias de inversión.

Objetivos generales

- El objetivo de inversión consiste en buscar los mejores rendimientos ajustados al riesgo que coincidan con la meta de la familia de preservar el capital real y distribuir ingresos en USD a lo largo de un horizonte de inversión multigeneracional.
- El objetivo se alcanzará mediante un programa de inversión a largo plazo cuidadosamente planificado y ejecutado que asigne y gestione los activos del patrimonio común de manera eficiente y eficaz.
- El objetivo de la cartera es generar unos ingresos de 10 millones USD para cubrir las necesidades del estilo de vida y financiar los costos del single family office.
- Las recomendaciones de inversión deben tener un fundamento sólido y ser coherentes con los objetivos específicos de la familia.

Al establecer los objetivos de inversión, la familia ha tenido en cuenta el horizonte temporal, los posibles ingresos, las obligaciones previstas y otros factores que afectan a la tolerancia al riesgo.

Pautas / filosofía de inversión

- Invertir en activos financieros globales con preferencia por la renta fija estadounidense y las inversiones alternativas.
- Se da preferencia a los activos líquidos y transparentes al margen de las tenencias de private equity.
- El equipo de la familia toma todas las decisiones de inversión.
- La familia involucrará activamente a consultores externos en el establecimiento y seguimiento de la asignación estratégica de activos y los objetivos de la inversión.
- El horizonte de inversión a largo plazo es de 10 a 15 años.
- La familia espera una salida de efectivo de 10 millones USD al año.

Expectativas de rentabilidad

- Las expectativas de rentabilidad deseadas a largo plazo son:
 - Rentabilidad bruta anualizada del 6 % como mínimo en un horizonte temporal de 10 a 15 años.
 - Crecimiento anualizado de la rentabilidad por encima de la inflación (IPC o índice de precios al consumo), gastos de gestión de la inversión e impuestos de al menos un 4 %.
 - En términos reales, la cartera de inversiones generará 10 millones USD al año.
- La rentabilidad se medirá en USD.

Tolerancias al riesgo

Los retiros de fondos no superarán el 10 %.

Otras limitaciones y pautas de implementación

- No más del 6 % de los activos totales con vencimiento superior a 12 meses.
- No más del 5 % de los activos totales en un vehículo de inversión.

Asignación de activos

Los objetivos de exposición de la asignación estratégica de activos son:

Clases de activos	Objetivos estratégicos (10 a 15 años)		
	Objetivo	Mín.	Máx.
Acciones de mercados desarrollados	26 %	10 %	30 %
Acciones de mercados emergentes	4 %	0 %	10 %
Bonos de alta calidad	5 %	0 %	10 %
Bonos con grado de inversión	15 %	10 %	50 %
Bonos de alta rentabilidad	3 %	0 %	10 %
Bonos de mercados emergentes	3 %	0 %	10 %
Hedge funds	10 %	5 %	20 %

Private equity/bienes inmuebles	28 %	10 %	35 %
Materias primas	3 %	0 %	10 %
Equivalentes de caja	3 %	0 %	20 %

Cada clase de activos debe estar diversificada.

Los objetivos estratégicos de la asignación de activos se basan en las metas y los objetivos de la familia, y en las características y el atractivo de las principales clases de activos. Los objetivos estratégicos de las clases de activos deben revisarse con una frecuencia anual o cuando se produzcan acontecimientos significativos que afecten a los mercados de capitales mundiales.

El objetivo de inversión debe moverse dentro de un rango determinado. La cartera se reequilibrará según las ponderaciones de la asignación estratégica de activos para corregir la desviación de las clases de activos.

Medición de las inversiones

Las inversiones deben medirse utilizando estos índices de referencia:

Clases de activos	Índice de referencia
Acciones de mercados desarrollados	MSCI World
Acciones de mercados emergentes	MSCI Emerging Market
Bonos de alta calidad	Bloomberg Eurodollar AA+ 5–10y
Bonos con grado de inversión	Bloomberg Global Aggregate Corporate
Bonos de alta rentabilidad	ICE BofA US High Yield Master II Constrained
Bonos de mercados emergentes	JPM CEMBI Diversified
Hedge funds	HFRI Fund of Funds Composite
Private equity/bienes inmuebles	Cambridge Global Private Equity
Materias primas	UBS Bloomberg Commodity Index
Equivalentes de caja	FTSE USD Euro Deposits 3M

Pautas operativas

- Utilizar ETF (fondos cotizados en bolsa) / fondos indexados de gestión pasiva u otras alternativas de negociación de bajo costo en todas las clases de activos siempre que estén disponibles.
- Implementar inversiones de gestores externos en clases de activos alternativas.
- Mantener un sistema de informes de inversión confiable y personalizado para:
 - hacer un seguimiento de los objetivos;
 - medir la rentabilidad, incluidos los índices de referencia, los homólogos y el análisis de rentabilidad absoluta; y
 - supervisar los mercados, los gestores y otros riesgos pertinentes, entre los que se incluyen las exposiciones consolidadas y la liquidez.

III. Estructura organizacional: funciones y responsabilidades

Esta sección describe la estructura organizacional deseada para gestionar las inversiones, así como las funciones y responsabilidades involucradas.

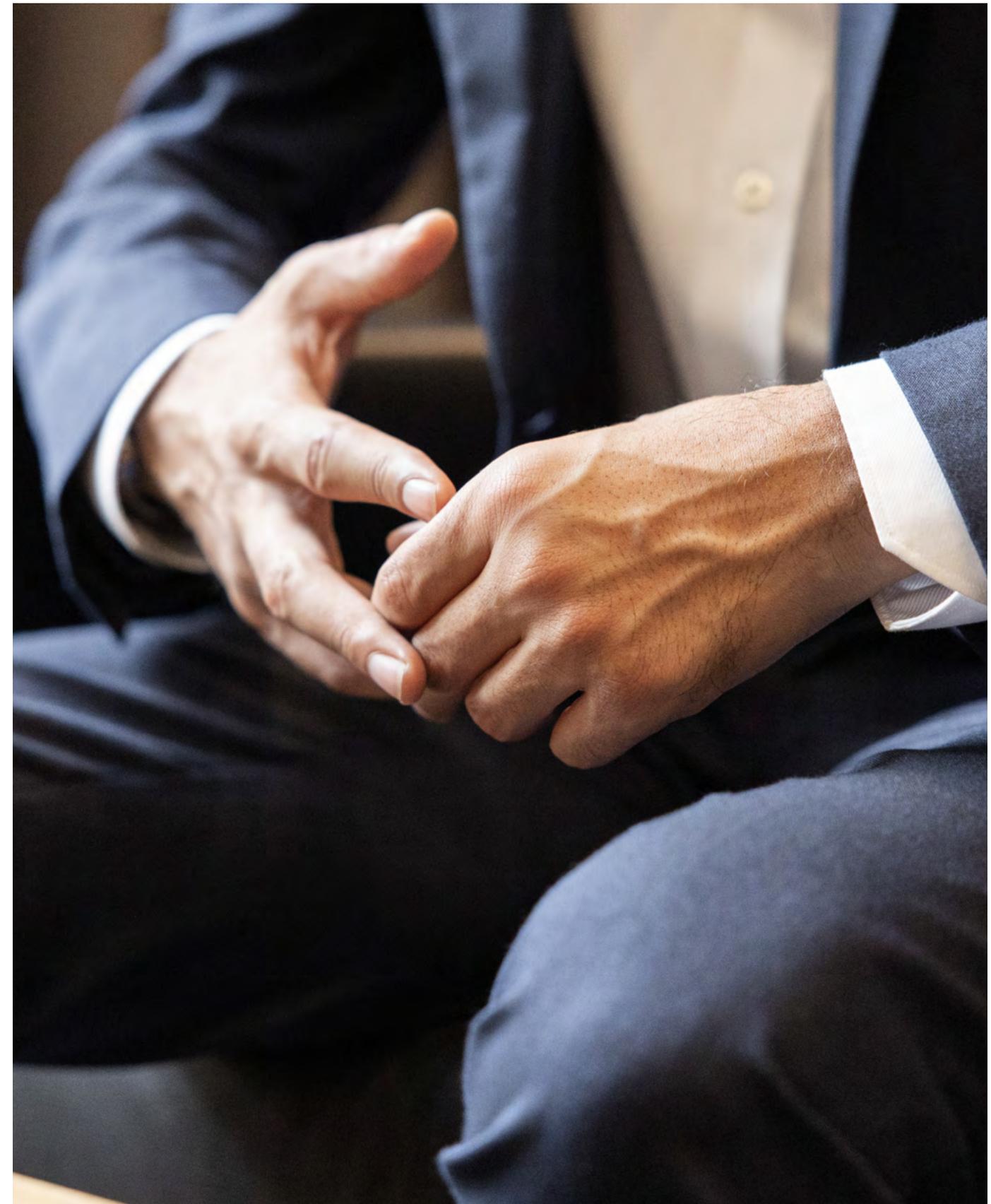
El cuadro describe a los principales participantes en el proceso de inversión. Tenga en cuenta que la elección de las personas y organizaciones es tan importante como la estrategia. Se debe analizar, evaluar y supervisar a todos los proveedores y consultores externos con el mismo cuidado que si fueran gestores de inversiones.

Participantes	Descripción	Composición
Consejo consultivo	Profesionales con responsabilidades de supervisión y experiencia	– Fiduciario – Asesores externos (jurídicos, de impuestos, de inversión, etc.)
Comité de inversiones	Profesionales veteranos con un profundo conocimiento de los temas de inversión y las circunstancias familiares	– Fiduciario – Representante de la familia
Equipo de inversión	Profesionales de la inversión, asesores y/o consultores	– Fiduciario – Representante de la familia – Asesores
Consultores externos	Organizaciones contratadas para ayudar a seleccionar gestores, realizar la diligencia debida y asignar activos	– Asesores – Consultor de hedge funds – Se considerará la posibilidad de contratar a otros asesores si se determina que ofrecen un asesoramiento de calidad
Informes y administración	Profesionales administrativos	– Profesionales internos y externos
Proveedores de informes	Organizaciones externas que ayudan al equipo encargado de la elaboración de informes a gestionar la información	– Bancos depositarios – Administrador independiente – Solución informática

Obstáculos y dificultades estratégicas

Su single family office puede enfrentarse a muchas dificultades y obstáculos. Este manual ha tratado muchos de ellos. Pero para ayudarle a repasarlos, a continuación le ofrecemos un resumen de los problemas más comunes que el single family office y su familia pueden encontrar...

Obstáculos	Origen	Solución
Conflicto en el grupo de propietarios	El single family office se convierte en un campo de batalla: falta de confianza	<ul style="list-style-type: none"> – La oficina debe seguir siendo un administrador neutral, eficiente y racional. – Unificar a la familia propietaria mediante una gobernanza familiar adecuada.
Mantener la relevancia para la siguiente generación	<ul style="list-style-type: none"> – El single family office pierde relevancia para la siguiente generación – Las necesidades de la familia cambian, pero el alcance de la oficina no ha evolucionado 	<ul style="list-style-type: none"> – Rediseñar la estrategia del family office para que siga siendo relevante para la siguiente generación. ¿Cuáles son sus necesidades y su visión? – Desarrollar e implementar una estrategia clara.
Transición de liderazgo	La transición de liderazgo no es clara	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar un plan de sucesión para la dirección del family office y del single family office. – El momento depende de la capacidad de liderazgo del sucesor entrante.
Estrategia desfasada	El desarrollo del single family office y su personal es orgánico, en lugar de estratégico	<ul style="list-style-type: none"> – Realizar ciclos de revisión estratégica, revisiones frecuentes del desempeño. – Evaluar la oficina en función de cómo está sirviendo al propósito de la familia. Racionalizar los servicios del family office.
«Mission creep»	El single family office añade funciones sin un objetivo claro	<ul style="list-style-type: none"> – Revisar costos y beneficios de los servicios internos, evaluar alternativas. – Realizar ciclos de revisión estratégica, revisiones frecuentes del desempeño.
Falta de gobernanza	La autoridad está mal definida; se implementan estructuras reducidas para minimizar costos	<ul style="list-style-type: none"> – Diseñar una estructura de gobernanza adecuada para el single family office. – Establecer un consejo de administración del family office y un comité ejecutivo con controles operativos eficaces.
Falta de control	La información y/o los análisis son erróneos; no hay consolidación de la información o los análisis	<ul style="list-style-type: none"> – Automatizar los sistemas clave, establecer controles manuales. – Implementar un proceso disciplinado para recopilar, analizar y actuar sobre la información.
Exposición al riesgo demasiado elevada	La gobernanza del single family office es deficiente	<ul style="list-style-type: none"> – Diseñar, o rediseñar, un comité de inversiones y un proceso de inversión con controles eficaces sobre el riesgo. – El single family office dirige una estrategia de riesgo global y coordinada para la empresa familiar. – Diseñar una estructura de gobernanza adecuada para el family office.
Estancamiento en el desarrollo del talento	El personal del single family office está demasiado alejado del «mundo real» y no ha desarrollado experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar un plan de RRHH para contratar, construir, renovar / actualizar y retener el talento. – Ofrecer capacitación profesional constante.



Sobre nosotros

UBS

UBS ofrece asesoramiento y soluciones financieras a clientes dueños de patrimonios significativos, institucionales y corporativos de todo el mundo, así como a clientes particulares en Suiza. UBS es el gestor de patrimonios verdaderamente global más grande del mundo y un banco personal y corporativo líder en Suiza. Sus divisiones de negocio incluyen un gestor de activos con una enorme presencia y diversificación a nivel mundial y un banco de inversión especializado. El banco está orientado a empresas que gozan de una fuerte posición competitiva en sus mercados objetivo, eficiencia del capital y que además presentan una atractiva perspectiva de crecimiento estructural o de rentabilidad a largo plazo.

Con sede en Zúrich (Suiza), UBS tiene oficinas en más de 50 regiones y ubicaciones, incluidos los principales centros financieros, y emplea a más de 72 000 personas en todo el mundo. UBS Group AG es la sociedad de cartera del UBS Group. De conformidad con la ley de sociedades suiza, UBS Group AG está organizado como una «Aktiengesellschaft», una sociedad anónima emisora de acciones ordinarias para sus inversores.

UBS Global Wealth Management

Como el mayor gestor de patrimonios verdaderamente global, UBS Global Wealth Management ofrece asesoramiento, soluciones y servicios a familias y particulares de gran patrimonio en todo el mundo. Los clientes de UBS se benefician de una oferta totalmente integrada de capacidades y conocimientos de gestión patrimonial, como planificación patrimonial, gestión de inversiones, mercados de capitales, banca, préstamos y asesoramiento financiero institucional y empresarial.

UBS Family Advisory

Desde 2002, el equipo dedicado de Family Advisory de UBS asesora a familias de todo el mundo sobre la continuidad del patrimonio con un enfoque centrado en la estrategia familiar, la gobernanza familiar y la creación de family offices. Entre los exclusivos servicios de consultoría —que van desde la etapa de diseño hasta la de implementación— figuran el desarrollo de constituciones familiares, la creación de órganos de gobierno para la toma de decisiones familiares, la creación o revisión de acuerdos de family office y el desarrollo de las capacidades de liderazgo de los miembros pertenecientes a la siguiente generación de la familia.

Detalles de la publicación

Autores

Jan van Bueren
Roxani Papanikolaou

Colaboradores

Francesca Chan, Catherine Chow, Aline Haerri, Oliver Herrmann, Anna Hoehn, David Kelic, Eric Landolt, Andre Loh, Quincy Liew, Simon Mapham, Gregoire Rudolf, Pietro Schonmann, Lay-Peng Tan, Michael Viana, Eos Xu y Felipe Castañeda

Fecha de publicación

Octubre de 2022

Editor

Steve Tilling

Fotografía

Martin Rüttschi

Diseño

hellermeier gmbh –
visual communication

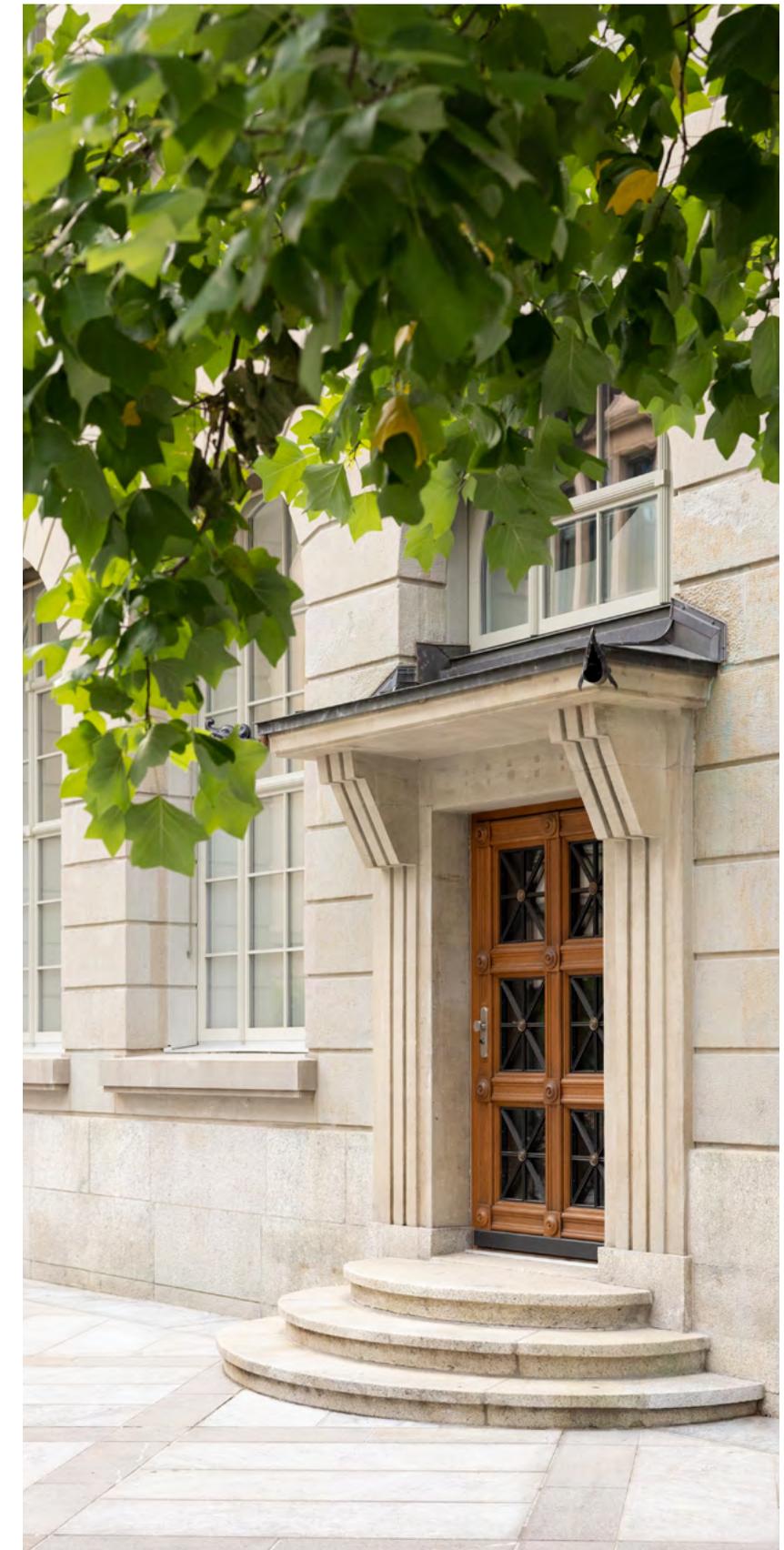
Agradecimientos

Gracias a nuestros colaboradores y colegas invitados por su gran apoyo.

Versión revisada, 2022

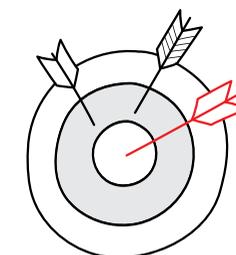
El UBS Family Office Compass (Manual de family offices de UBS) se publicó por primera vez en 2017.

[ubs.com](https://www.ubs.com)



Handwriting practice lines on page 150, consisting of multiple horizontal dotted lines.

Handwriting practice lines on page 151, consisting of multiple horizontal dotted lines.



Aviso legal

Este documento ha sido elaborado por UBS AG, su filial o entidad asociada («UBS»). Este documento y la información que contiene se facilitan únicamente con fines informativos y/o educativos. Nada de lo expuesto en este documento constituye un análisis de inversión, un asesoramiento en materia de inversión, un folleto de venta ni una oferta o solicitud para realizar actividades de inversión. El documento no es una recomendación para comprar o vender ningún valor, instrumento de inversión o producto, y tampoco recomienda ningún programa o servicio de inversión en particular.

La información contenida en este documento no fue diseñada para adaptarse a los objetivos de inversión específicos de ningún cliente individual, ni a sus circunstancias personales o financieras, como tampoco a sus necesidades particulares. Es posible que algunas de las inversiones mencionadas en este documento no sean adecuadas o apropiadas para algunos inversores. Además, determinados servicios y productos a los que se hace referencia en el documento pueden estar sujetos a restricciones legales y/o a requisitos de licencia o permiso y, por lo tanto, no se pueden ofrecer en todo el mundo de forma ilimitada. No se realizará ninguna oferta de interés en ningún producto en ninguna jurisdicción en la que la oferta, solicitud o venta no esté permitida, o a cualquier persona a la que sea ilegal realizar dicha oferta, solicitud o venta.

Tenga en cuenta que UBS se reserva el derecho de modificar la gama de servicios, los productos y los precios en cualquier momento y sin previo aviso. Toda la información y las opiniones contenidas en este documento están sujetas a cambios. Las clases de activos, la asignación de activos y los instrumentos de inversión son meramente indicativos.

Aunque toda la información y las opiniones expresadas en este documento se han obtenido de buena fe de fuentes consideradas fiables, no se ofrece ninguna declaración ni garantía, expresa o implícita, sobre la exactitud, suficiencia, integridad o fiabilidad del presente. Toda la información y las opiniones expresadas en este documento están sujetas a cambios sin previo aviso y pueden diferir de las opiniones expresadas por otras áreas de negocio o divisiones de UBS. UBS no tiene ninguna obligación de actualizar o mantener al día la información contenida en el presente.

Todas las fotografías o imágenes («imágenes») contenidas en este documento tienen fines meramente ilustrativos, informativos o documentales, y sirven de apoyo al análisis y la investigación de los temas. Las imágenes pueden representar objetos o elementos que están protegidos por derechos de autor, marcas comerciales y otros derechos de propiedad intelectual de terceros. A menos que se indique expresamente, no se sugiere ni se insinúa ninguna relación, asociación, patrocinio o promoción entre UBS y estos terceros.

Los gráficos y escenarios contenidos en el documento tienen un carácter meramente ilustrativo. Algunos gráficos y/o cifras de rendimiento pueden no estar basados en períodos completos de 12 meses, lo que puede reducir su comparabilidad e importancia. La rentabilidad histórica no es garantía ni indicación de resultados futuros. Nada de lo expuesto en este documento constituye un asesoramiento jurídico o fiscal. UBS y sus empleados no proporcionan asesoramiento legal o fiscal. Se prohíbe la redistribución o reproducción de este documento, ya sea total o parcial, sin la previa autorización por escrito de UBS. En la medida en que lo permita la ley, ni UBS, ni ninguno de sus consejeros, directivos, empleados o agentes aceptan o asumen ninguna responsabilidad o deber de diligencia por las consecuencias (entre ellas, cualquier pérdida o daño) de que usted o cualquier otra persona actúe o se abstenga de actuar en función de la información contenida en este documento o de cualquier decisión que se tome a partir del presente.

Información importante sobre estrategias de inversión sostenible: La incorporación de factores ESG o las consideraciones sobre la Inversión Sostenible pueden inhibir la capacidad del gestor de la cartera de participar en algunas oportunidades de inversión que en otras circunstancias serían congruentes con su objetivo de inversión y otras estrategias de inversión principales. Las rentabilidades de una cartera que consiste principalmente en inversiones sostenibles pueden ser inferiores o superiores que las de las carteras en las cuales su gestor no considera los factores ESG. Dado que los criterios de sostenibilidad pueden excluir algunas inversiones, es posible que los inversores no puedan aprovechar las mismas oportunidades o tendencias del mercado que los inversores que no utilizan dichos criterios. Las compañías no cumplen necesariamente con niveles de rendimiento elevados en todos los aspectos de ESG o de cuestiones vinculadas a las inversiones sostenibles; tampoco existe garantía alguna de que una compañía vaya a satisfacer las expectativas relacionadas con la responsabilidad empresarial, la sostenibilidad y/o el rendimiento de impacto.

Austria Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación austriaca. Se distribuye exclusivamente con fines informativos a los clientes de UBS Europe SE, Niederlassung Österreich, con domicilio social en Wächtergasse 1, A-1010 Wien. UBS Europe SE, Niederlassung Österreich está sujeta a la supervisión conjunta del Banco Central Europeo («BCE»), el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank), la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), y la Autoridad de Mercados Financieros de Austria (Finanzmarktaufsicht), a quienes esta publicación no se ha sometido a aprobación. UBS Europe SE es una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una «Societas Europaea», debidamente autorizada por el BCE.

Brasil Esta publicación no tiene por objetivo constituir una oferta pública conforme al derecho brasileño ni un informe de análisis de mercado según la definición que se incluye en la Instrucción 598/2018 de la Comissão de Valores Mobiliários («CVM»). Se distribuye exclusivamente para fines informativos a clientes de UBS Brasil Administradora de Valores Mobiliários Ltda. y/o de UBS Consenso Investimentos Ltda., entidades reguladas por la CVM.

Canadá En Canadá, Investment Management Canada Inc. distribuye esta publicación a clientes de UBS Wealth Management Canada. UBS Wealth Management es una marca registrada de UBS AG. UBS Bank (Canada) es una filial de UBS AG. UBS Investment Management Canada Inc., una filial totalmente controlada de UBS Bank (Canada) presta los servicios de asesoramiento de inversión y gestión de cartera. UBS Investment Management Canada Inc. es un gestor de carteras registrado y agente del mercado exento en todas las provincias, a excepción de la I.P.E. y los territorios.

Dinamarca Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación danesa. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, filial af UBS Europe SE, con domicilio social en Sankt Annæ Plads 13, 1250 Copenhagen, Denmark, registrada ante la Agencia Danesa de Comercio y Sociedades bajo el número 38 17 24 33. UBS Europe SE, filial af UBS Europe SE es una filial de UBS Europe SE, una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una «Societas Europaea», la cual está autorizada por la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BaFin), y está sujeta a la supervisión conjunta del Banco Central Europeo, el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank) y la BaFin. UBS Europe SE, filial af UBS Europe SE asimismo está sujeta a la supervisión de la Autoridad de Supervisión Financiera de Dinamarca (Finanstilsynet), a quien esta publicación no se ha sometido a aprobación.

Francia Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación francesa. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS (France) S.A., una «société anonyme» francesa, con un capital social de 132 975 556 €, y domicilio social en 69, boulevard Haussmann F-75008 París, inscrita en el Registro mercantil de París con el n.º B 421 255 670. UBS (France) S.A. es un proveedor de servicios de inversión debidamente autorizado de conformidad con los dispuesto en el «Code Monétaire et Financier», supervisado por las autoridades bancarias y financieras francesas, como la «Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution».

Alemania Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación alemana. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, Germany, con domicilio social en Bockenheimer Landstrasse 2-4, 60306 Frankfurt am Main. UBS Europe SE es una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una «Societas Europaea», debidamente autorizada por el Banco Central Europeo («BCE»), y supervisada por el BCE, el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank), y la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) a quienes esta publicación no ha sido sometida a aprobación.

Hong Kong Esta publicación es distribuida por UBS AG Hong Kong Branch. UBS AG Hong Kong Branch es una sociedad de responsabilidad limitada constituida en Suiza.

Israel UBS es una firma líder en servicios financieros globales que ofrece servicios de gestión patrimonial, gestión de activos y banca de inversión desde su sede en Suiza y sus operaciones en más de 50 países de todo el mundo a particulares, empresas e inversores institucionales. En Israel, UBS Switzerland AG está registrado como Operador Extranjero en colaboración con UBS Wealth Management Israel Ltd., una filial participada en su totalidad por UBS. UBS Wealth Management Israel

Ltd. es un concesionario Gestor de Carteras, que realiza también actividades de marketing de inversión y se encuentra regulado por la Autoridad de Valores de Israel. Esta publicación solo tiene carácter informativo y no debe considerarse como una oferta de compra o una solicitud de oferta. Además, esta publicación no está destinada a sustituir el asesoramiento de inversión y/o el marketing de inversiones ni reemplaza el asesoramiento de inversión y/o el marketing de inversiones proporcionados por un concesionario competente que se ajusten a las necesidades personales. El término «asesoramiento» y cualquiera de sus palabras derivadas tendrán la interpretación de «marketing de inversión» según la definición de la Ley de Regulación del Asesoramiento de Inversiones, Marketing de Inversiones y Gestión de Carteras israelí de 1995.

Italia Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación italiana. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, Succursale Italia, con domicilio social en Via del Vecchio Politecnico, 3-20121 Milano. UBS Europe SE, Succursale Italia está sujeta a la supervisión conjunta del Banco Central Europeo («BCE»), el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank), la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), como así también del Banco de Italia (Banca d’Italia) y la Autoridad de Supervisión de Mercados Financieros de Italia (CONSOB - Commissione Nazionale per le Società e la Borsa), a quienes esta publicación no se ha sometido a aprobación. UBS Europe SE es una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una «Societas Europaea», debidamente autorizada por el BCE.

Jersey UBS AG, Jersey Branch, está regulada y autorizada por la Comisión de Servicios Financieros de Jersey (Jersey Financial Services Commission) para realizar operaciones bancarias, de fondos e inversiones. Si los servicios son provistos desde fuera de Jersey, no estarán cubiertos por el régimen regulatorio de Jersey. UBS AG, Jersey Branch, es una filial de UBS AG, una sociedad anónima por acciones constituida en Suiza, con domicilio social en Aeschenvorstadt 1, CH–4051 Basel y en Bahnhofstrasse 45, CH 8001 Zurich. El domicilio social de UBS AG, Jersey Branch, es 1, IFC Jersey, St Helier, Jersey, JE2 3BX.

Luxemburgo Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación de Luxemburgo. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, Luxembourg Branch («UBS»), R.C.S. Luxembourg n.º B209123, con domicilio social en 33A Avenue J.F. Kennedy, L-1855 Luxembourg. UBS es una filial de UBS Europe SE, una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una «Societas Europaea» (HRB n.º 107046), con domicilio social en Bockenheimer Landstrasse 2-4, D–60306 Frankfurt am Main, Germany, debidamente autorizada por la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht - «BaFin»), y sujeta a la supervisión prudencial conjunta de la BaFin, el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank) y el Banco Central Europeo. Asimismo, UBS está supervisado por la Autoridad de Supervisión Prudencial de Luxemburgo (Commission de Surveillance du Secteur Financier), en su rol de autoridad del Estado miembro de acogida. Esta publicación no se ha sometido a la aprobación de ninguna autoridad de supervisión pública.

México UBS Asesores México, S.A. de C.V («UBS Asesores») una filial de UBS Switzerland AG, constituida como asesor de inversión no independiente en virtud de la Ley de Mercado de Valores debido a la relación con un Banco Extranjero. UBS Asesores está constituida en virtud de la Ley de Mercado de Valores. UBS Asesores es una entidad regulada y bajo la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores («CNBV»), que regula exclusivamente a UBS Asesores en relación con los servicios de gestión de cartera cuando las decisiones de inversión se toman en nombre del cliente, además de los servicios de asesoramiento de inversión en valores, el análisis y la emisión de recomendaciones de inversión individuales, de modo que la CNBV no tiene potestades de control ni puede tenerlas en relación con cualquier otro servicio prestado por UBS Asesores. UBS Asesores está inscrita ante la CNBV bajo el registro número 30060. Dicho registro no asegura la exactitud o veracidad de la información proporcionada a sus clientes. UBS Asesores no forma parte de ningún grupo financiero mexicano, no es un banco y no recibe depósitos ni tiene valores. UBS Asesores no ofrece rendimientos garantizados. UBS Asesores ha revelado cualquier conflicto de intereses que pudiera tener antes. UBS Asesores no publicita ningún servicio bancario y solo puede cobrar las comisiones expresamente pactadas con sus clientes por los servicios de inversión efectivamente prestados. UBS Asesores recibe comisiones de emisores o intermediarios financieros locales o extranjeros que prestan servicios a sus clientes.

Usted recibe esta publicación o material de UBS porque ha indicado a UBS Asesores que usted es un Inversor Cualificado Sofisticado que reside en México.

Mónaco Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública ni solicitud de oferta comparable conforme a la legislación del Principado de Mónaco, pero puede ponerse a disposición de los clientes de UBS (Monaco) SA, en calidad de banco regulado, con domicilio social en 2 avenue de Grande Bretagne 98000 Monaco bajo la supervisión de la «Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution» (ACPR) para actividades bancarias o bajo la supervisión de la «Commission de Contrôle des Activités Financières» para actividades financieras. Las entidades mencionadas no han aprobado esta publicación. Panama UBS AG Oficina de Representación es regulada y supervisada por la Superintendencia de Bancos de Panamá. Licencia para operar como Oficina de Representación Resolución S.B.P. Nro. 017-2007./ UBS Switzerland AG Oficina de Representación es regulada y supervisada por la Superintendencia de Bancos de Panamá. Licencia para operar como Oficina de Representación Resolución S.B.P. Nro. 0178-2015. UBS Asesores SA, Entidad Regulada y Supervisada por la Superintendencia del Mercado de Valores. Licencia para operar como Asesor de Inversiones. Resolución No. CNV-316-01.

Rusia UBS Switzerland AG no tiene licencia para proporcionar servicios bancarios y/o financieros regulados en Rusia. La información contenida en este documento se refiere a productos y servicios disponibles exclusivamente a través de UBS Switzerland AG en Suiza o de otra entidad de UBS domiciliada fuera de Rusia, y suministrados por esta. Los empleados de UBS que viajen a Rusia no están autorizados a celebrar contratos ni a negociar las condiciones de los mismos mientras estén en Rusia. Los contratos solo son vinculantes para UBS una vez confirmados en Suiza o en el lugar donde esté domiciliada la entidad de UBS. La Wealth Management Advisory Office de OOO UBS Bank no presta servicios para los que se requiera una licencia bancaria en Rusia. Algunos instrumentos financieros pueden ofrecerse en Rusia solo a inversores cualificados. Los anexos y documentos que hagan referencia a instrumentos financieros específicos no constituyen una recomendación de inversión personal según la legislación rusa.

Singapur Esta publicación es distribuida por UBS AG Singapore Branch, constituida en Suiza con responsabilidad limitada, UEN S98FC5560C. Se ruega a los clientes de la filial de UBS AG Singapore que se pongan en contacto con dicha filial, un asesor financiero especializado en exenciones conforme a la Ley de Asesores Financieros de Singapur (Singapore Financial Advisers Act) (Cap. 110) y un banco mayorista con licencia, en virtud de la Ley de Bancos de Singapur (Singapore Banking Act) (Cap. 19), regulado por la Autoridad Monetaria de Singapur, con respecto a cualesquiera asuntos que surjan del análisis o el informe o en relación con estos.

España Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación española. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, Sucursal en España, con domicilio social en Calle María de Molina 4, C.P. 28006, Madrid. UBS Europe SE, Sucursal en España está sujeta a la supervisión conjunta del Banco Central Europeo («BCE»), el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank), la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), y la autoridad de supervisión de España (Banco de España) a quienes esta publicación no se ha sometido a aprobación. Además, está autorizada para prestar servicios de inversión en relación con valores o instrumentos financieros, respecto de los cuales está sometida a la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. UBS Europe SE, Sucursal en España es una filial de UBS Europe SE, una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como «Societas Europaea» debidamente autorizada por el BCE.

Suecia Esta publicación no está destinada a constituir una oferta pública conforme a la legislación sueca. La distribuye exclusivamente con fines informativos UBS Europe SE, Sweden Bankfilial, con domicilio social en Regeringsgatan 38, 11153 Stockholm, Sweden, registrada ante el Registro de Sociedades de Suecia bajo el número 516406-1011. UBS Europe SE, Sweden Bankfilial es una filial de UBS Europe SE, una entidad crediticia constituida conforme a la legislación alemana como una «Societas Europaea», la cual está autorizada por la Autoridad Federal de Supervisión de Servicios Financieros de Alemania (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BaFin), y está sujeta a la supervisión conjunta del Banco Central Europeo, el Banco Central Alemán (Deutsche Bundesbank) y la BaFin. UBS Europe SE, Sweden Bankfilial, está sujeta a la supervisión de la autoridad de supervisión de Suecia (Finansinspektionen), a quien esta publicación no se ha sometido a aprobación.

Taiwán Este material es suministrado por UBS AG Taipei Branch de conformidad con la legislación de Taiwán, con el acuerdo de los clientes existentes o potenciales o a solicitud de estos.

Reino Unido Este documento es emitido por UBS Wealth Management, una división de UBS AG que está autorizada y regulada por la Autoridad de Supervisión del Mercado Financiero (Financial Market Supervisory Authority) en Suiza. En el Reino Unido, UBS AG está autorizada por la Autoridad de Supervisión Prudencial (Prudential Regulation Authority), está sujeta a la Autoridad de Gestión Financiera (Financial Conduct Authority) y se rige por determinadas normas de la Autoridad de Supervisión Prudencial. Previa solicitud, podemos ampliar la información sobre la normativa pertinente de la Autoridad de Supervisión Prudencial.

EAU/DIFC UBS no posee una licencia en los Emiratos Árabes Unidos emitida por el Banco Central de los EAU o por la Autoridad de Valores y Materias Primas. UBS AG Dubai Branch posee licencia en DIFC emitida por la Autoridad de Servicios Financieros de Dubai como entidad autorizada.

EE. UU. Los servicios de gestión patrimonial en Estados Unidos son prestados por UBS Financial Services Inc. («UBSFS»), una filial de UBS AG. Como empresa que presta servicios de gestión patrimonial a sus clientes, UBS-FS ofrece servicios de asesoramiento en materia de inversiones en su calidad de asesor de inversiones registrado en la SEC y servicios de corretaje en su calidad de agente de bolsa registrado en la SEC. Los servicios de asesoramiento en materia de inversión y los servicios de corretaje son distintos, difieren en aspectos importantes y se rigen por leyes diferentes y acuerdos distintos. Es importante que los clientes entiendan la forma en que llevamos a cabo nuestra actividad, que lean detenidamente los acuerdos y la información que les proporcionamos sobre los productos o servicios que ofrecemos. Un pequeño número de nuestros asesores financieros no están autorizados a ofrecerle servicios de asesoramiento y solo pueden trabajar con usted directamente como corredores-agentes representantes de UBS. Su asesor financiero le hará saber si este es el caso y, si desea servicios de asesoramiento, estará encantado de remitirle a otro asesor financiero que pueda ayudarle. Nuestros acuerdos y divulgaciones le informarán sobre si nosotros y nuestros asesores financieros actuamos en calidad de asesores de inversión o corredores-agentes de bolsa. Para más información, consulte el documento PDF en www.ubs.com/relationshipssummary. UBS-FS es miembro de Securities Investor Protection Corp. (SIPC) y de la Autoridad Regulatoria de la Industria Financiera (Financial Industry Regulatory Authority o FINRA).

Para situaciones transfronterizas

Baréin: UBS es un banco suizo que no está autorizado, supervisado ni regulado en Baréin por el Banco Central de Baréin y no realiza actividades bancarias o de inversión en Baréin. Por lo tanto, los clientes no están protegidos por las leyes y regulaciones locales sobre servicios bancarios y de inversión.

República Checa: UBS no es un banco autorizado en la República Checa y, por lo tanto, no está autorizado a prestar servicios bancarios o de inversión regulados en la República Checa. Notifique a UBS si no desea recibir más correspondencia.

Grecia: UBS Switzerland AG está constituido en Suiza y opera bajo la legislación suiza. UBS Switzerland AG y sus filiales (UBS) no están autorizadas como banco o institución financiera según la legislación griega y no prestan servicios bancarios y financieros en Grecia. En consecuencia, UBS presta dichos servicios únicamente desde filiales fuera de Grecia. La información contenida en este documento no se proporciona con el fin de ofrecer, comercializar y vender por cualquier medio instrumentos y servicios del mercado de capitales en Grecia. Por lo tanto, este documento no puede ser considerado como una oferta pública hecha o por hacer a los residentes de Grecia.

Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia: Este material se le ha proporcionado como resultado de una solicitud recibida por UBS de su parte y/o de personas autorizadas a realizar la solicitud en su nombre. En caso de que haya recibido el material por error, UBS le pide que tenga la amabilidad de destruirlo/eliminarlo e informar a UBS inmediatamente. Cabe la posibilidad de que el material no haya sido revisado, aprobado, desaprobado o respaldado por ninguna autoridad financiera o reguladora de su jurisdicción. Se le aconseja que busque asesoramiento profesional independiente en caso de duda.

Nigeria: UBS Switzerland AG y sus filiales (UBS) no están autorizados, supervisados o regulados en Nigeria por el Banco Central de Nigeria o la Comisión de Valores de Nigeria y no realizan actividades bancarias o de inversión en Nigeria.

Polonia: UBS es una firma líder en servicios financieros globales que ofrece servicios de gestión patrimonial a particulares, empresas e inversores institucionales. UBS está constituido en Suiza y opera bajo la legislación suiza y en más de 50 países y desde los principales centros financieros. UBS [insertar entidad jurídica] no está autorizado como banco ni como empresa de inversión según la legislación polaca y no está autorizado a prestar servicios bancarios y financieros en Polonia.

Portugal: UBS Switzerland AG no está autorizado para realizar actividades bancarias y financieras en Portugal ni está supervisado por los organismos reguladores portugueses (el Banco de Portugal y la Comisión del Mercado de Valores Mobiliarios de Portugal o «Comissão do Mercado de Valores Mobiliários»).

EAU: UBS no posee una licencia en los Emiratos Árabes Unidos emitida por el Banco Central de los EAU o por la Autoridad de Valores y Materias Primas. UBS AG Dubai Branch posee licencia en DIFC emitida por la Autoridad de Servicios Financieros de Dubai como entidad autorizada.

Ucrania: UBS es una firma líder en servicios financieros globales que ofrece servicios de gestión patrimonial a particulares, empresas e inversores institucionales. UBS está constituido en Suiza y opera bajo la legislación suiza y en más de 50 países y desde los principales centros financieros. UBS no está registrado ni autorizado como banco/institución financiera según la legislación ucraniana y no presta servicios bancarios ni financieros en Ucrania.

© UBS 2022. El símbolo de la llave y UBS pertenecen a las marcas registradas y no registradas de UBS. Todos los derechos reservados.

