

## Casos

# Todo (el negocio) queda en familia

Cómo funcionan los *family offices* de los empresarios más poderosos del país. En qué activos invierten y quiénes manejan sus fortunas de manera sigilosa.



Ilustración: Josefina Jolly.

Rocca, Werthein, Elsztain, Roemmers, Pérez Compagn, Bagó, Eurenkian, Eskenazi, Urquía, Miguens Bemberg, Bulgheroni, Mindlin, Román, Sigman, Coto, Galperin, Blaquier, Fortabat, Costantini.

La selección, subjetiva e incompleta, podría continuar. Son solo algunos –pocos, muy pocos– de los apellidos argentinos adinerados. El país donde viven, con sus particularidades, invita a las familias ricas a ser sigilosas, escuetas y casi invisibles para hacer negocios. Pero que no hablen no quiere decir que no ganen dinero, y mucho. Por eso, además de las compañías que manejan, varias de ellas han decidido formar *family offices*, desde los cuales, ya con ejecutivos de primera línea –exclusivos, a tiempo completo para ellos–, administran sus fortunas. Otras, con millones pero no tantos, deciden formar parte de *multi family offices*, firmas que reúnen a varios patrimonios y les brindan soluciones.

En parte, los *family offices* estructurados surgieron como una necesidad de las familias para gestionar de manera completa sus patrimonios, debido a la falta de creatividad y tasas interesantes provistas por los bancos de inversión. “Antes se descargaba todo en un banco, que hacía de administrador de patrimonio, hasta que las familias se

sofisticaron porque los hijos pasaron a ser personas preparadas, que veían que el banco se quedaba corto en el asesoramiento 360 grados o que era caro”, explica César Levene, socio de Estudio Levene. Los *multi family offices* –las firmas que manejan fortunas de varias familias– nacieron también como respuesta para grupos millonarios que no querían –o podían– pagarle un sueldo a un ejecutivo.

Hace 12 años, la gerenciadora de patrimonios FDI encontró un nicho para trabajar con familias que poseen un patrimonio mínimo de US\$ 3,5 millones. “Estaban desatendidas. Vimos que había una posibilidad de negocio”, recuerdan Fernando Díaz y Juan Cruz Acosta Güemes, socios de la firma. En general, trabajan con empresas con una base de US\$ 5 millones, ya que con menos de eso “se hace difícil”, explican. Comenzaron con tres clientes y el segmento creció a lo largo de los años: hoy cuentan con más de 15.

Para las familias, el problema principal para tercerizar la gestión de su patrimonio es la confianza. A eso se enfrentan desde FDI Díaz y Acosta Güemes, quienes saben que no podrán reemplazar a la gente de confianza de las familias pero tampoco lo intentan. “Buscamos integrar al abogado personal o al contador, romper ese miedo del asesor tradicional. La persona de confianza capaz tiene 40 años trabajando con la familia y a lo mejor se siente amenazado si ve gente que está cercana. Es un trabajo más de coordinación e integración”, explican. Un consultor con años en el negocio lo resume sin medias tintas: “Los *family offices* quieren pagar una hora de alguien que los acompañe en la ejecución, no que los asesore”.

La cuenta que hacen las empresas es, en muchas ocasiones, la siguiente: si conviene contratar a alguien asalariado, con un sueldo mensual –seguramente, a fin de año, representará un porcentaje menor del patrimonio– o tercerizar el tema, por un porcentaje de las ganancias generadas. “La familia, al menos, querrá a alguien tan sofisticado como ella para que maneje la fortuna. No es para cualquiera”, comenta un ejecutivo de *family office*. Gráficamente: son pocos los que pueden explicarles a un Wherthein o Rocca una estrategia de inversión, convencerlos de ella y, encima, hacerlo mejor.

Otro participante de un *family office* cree que, si arriba de la mesa no hay un patrimonio superior a los US\$ 70 millones, tener gente dedicada exclusivamente a la gestión de la riqueza no tiene sentido. “Deben ser personas con experiencia, gente con vuelo. Tienen que hablar con gente que sabe de qué se trata la cosa”, explica. Uno de los ejemplos más claros fue Juan Sebastián Ron, un ex JP Morgan que fue llevado por la familia Román para manejar su *holding* de inversión, llamado Puerto Asís –luego, el ejecutivo partió hacia una firma de *private equity*, Lucens Capital. Desde el *holding* destacan que ya invirtieron en más de 14 empresas a lo largo del continente americano, en sectores como infraestructura, recursos naturales, agricultura, activos inmobiliarios, educación y *retail*.

Especialmente en las familias de patrimonio alto que no tienen un vertical de inversión institucionalizado, muchas veces se confunde la gestión de las empresas con la de las familias, y ejecutivos como el CFO pueden terminar manejando las cuentas personales de los dueños. Pero no siempre es lo adecuado: un contador puede saber mucho de administración pero poco de tributos internacionales para armar estructuras en el exterior y pagar lo menos posible. “A través del *family office*, las familias buscan descansar temas que trascienden el día a día de esa familia a nivel laboral”, dicen Díaz y Acosta Güemes.

Los *pater familia*, a veces, como estrategia, cuentan historias sesgadas a diferentes interlocutores –abogados, contadores, hijos, esposa– para ser los únicos que conocen la fórmula de la fortuna familiar. “Es como mi estrategia de guerrilla”, escuchan consultores en reiteradas ocasiones. El último sinceramiento fiscal, de 2016, en parte obligó a muchas familias a contar toda la historia de sus riquezas. Según un consultor, aparecieron no pocos apellidos con US\$ 50 millones a US\$ 100 millones de patrimonio. “Y nadie sabía que existían”, agrega.

### Peces gordos

En Lavca –la Asociación de Inversión de Capital Privado en América latina– ya han organizado cenas para *family offices* y no hace mucho tiempo la Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla –Arcap, por sus siglas– buscó atraer a las familias argentinas para que invirtieran en *venture capital*. La tesis, dicen desde la entidad, es facilitarles, comisión de por medio, domesticar un “bicho” que no conocen y que les interesa. A las familias, por su parte, les interesa el VC: el propósito es llamar la atención de las nuevas generaciones, que muchas veces salen de las empresas familiares para comenzar emprendimientos. “Es interesante porque hablan de *venture capital* como una forma de amalgamar intereses en diferentes generaciones de las compañías”, dice alguien allegado a Lavca. Uno de los casos es el hijo de Marcelo Mindlin, interesado en el tema.

Entre las tendencias que se ven por el mundo –incluida la Argentina– están las inversiones en temas de agua, atención a gente mayor, desarrollo de nuevas medicinas, energías renovables, en compañías de tecnologías. “Hay otro tema, el de valores. Una familia puede decir que no invierte en tabaco, armas, defensa, petróleo, porque está en contra de sus valores”, destaca el líder de un *family office*. El *real estate* es una de las opciones más claras. “Probablemente podés sacar resultados si hacés las cosas bien. Y, si la pifiaste, de cualquier manera tenés un activo con valor intrínseco”, detalla. Por citar solo dos: Coto invirtió en ladrillos en España y Miami, mientras que Costantini mira permanentemente los Estados Unidos y Uruguay.

Muchas familias, que poseen fortunas de entre US\$ 10 millones y US\$ 40 millones, preguntan a las de primera línea y copian estrategias. “Les copian los modelos de gestión a los Wherstein o los Elsztain. Usan los mismos estudios”, explica un financista con experiencia en tratos con grandes y pequeños. “Además del *asset management* financiero, se empiezan a incorporar *asset managers* fuera de lo financiero, como en *real estate*, *venture capital*, *private equity*, y se empiezan a incluir otros servicios, como el contable y el fiscal”, explica Levene. “He visto más cambios en los últimos cinco años que en los 10 anteriores. Hay tantos temas sobre los que hay que estar actualizado que es imposible si no hay un equipo”, agrega.

Martín Litwak es uno de los abogados requeridos, especialmente para el armado de estrategias *offshore*, y trabaja tanto con *single family office* como con los *multi family offices*. “Nos hacemos cargo de todo lo que es internacional, salvo en la Argentina. Armamos la mejor estructura en el mejor lugar”, cuenta. Actualmente, el país más utilizado para crear estructuras, dice, son los Estados Unidos. “Por un tema de mayor confidencialidad”, reconoce Litwak. Suiza, por su parte, por los tratados de intercambio de información, perdió preferencia en el sector. Mientras tanto, Caimán es un cen-

tro bancario asiduamente usado. Y Nueva Zelanda, islas de Europa, del Caribe, y Liechtenstein son otros lares que reciben muchas sociedades. Dentro de América latina, Uruguay, reconocen algunas fuentes, “ya fue”, aunque algunas familias utilizan ese país para resolver situaciones residuales, de compañías o estructuras que ya tenían allí. No obstante, UBS o Credit Suisse, por citar dos bancos, hoy ofrecen sus servicios a empresas argentinas desde allí.

Las formas de estructuración elegidas por las familias son variadas. Si un cliente quiere resolver las cuestiones sucesoria e impositiva, seguramente elija un *trust*. Si la inquietud es solo sucesoria, probablemente se incline por un testamento; si busca “mejorar” su cuestión impositiva, prestará atención a fondos de inversión que difieran impuestos. FDI, por ejemplo, cuentan con el servicio de fiduciarios, y no solo en la Argentina. “Tenemos registro como fiduciarios profesionales en Uruguay, donde se puede hacer un fideicomiso internacional, con bienes del exterior, con una legislación bastante parecida a la argentina”, cuentan Díaz y Acosta Güemes.

### Unidos y organizados

Las familias de otros países latinos se han organizado un poco más. El caso que en Lavca toman como referencia es Chile, uno de los mercados más sofisticados de *family offices* en la región. La concentración de la riqueza trasandina lo incita: 65 familias tienen casi el 18 por ciento de la torta, según indicó Boston Consulting Group recientemente. “Todavía estamos lejos de encontrar un ecosistema de *family offices* como el de allí, donde es más visible. Tienen programas de capital privado”, destaca un consultor, y aclara: “Eso en la Argentina es mucho más oportunista. El caso de Román u otro más son únicos. Por lo general, el grupo y la familia son lo mismo”.

Un abogado cercano a muchas familias recuerda que “post blanqueo se veía esa intención de estructurarse como Chile”, pero la crisis generó que volvieran atrás, a esconderse detrás de sus empresas. Otra de las características de los argentinos es que en general trabajan en solitario. “Prefieren hacer uno o dos negocios buenos y quedarse tranquilos y no tener socios”, destacan. Litwak advierte que muchas familias chilenas o brasileñas tienen sus estructuras en el país, mientras que en la Argentina optan por realizarlas en el exterior. La confianza es uno de los principales factores.

De todas maneras, las familias argentinas presentan sus particularidades positivas. “Tienen un olfato para el riesgo global muy afinado. Han pasado tantas crisis que tienen el mismo olfato para la seguridad que los israelíes”, compara un consultor que las conoce como pocos, y agrega: “Tienen apetito por el riesgo, entienden la complejidad y la pueden gestionar. La única diferencia es la estabilidad y la masa crítica que logran conseguir”.

Por el momento, se quedan calladas. “Te sorprenderías”, dice un abogado, sin dar nombres de las familias, al tratar de dar una magnitud de cuántas son. Pero difícilmente serán conocidas. Tampoco tienen por qué darse a conocer. “Uno de los principales objetivos del *family office* es la confidencialidad, que no se sepa quiénes son esas familias”, reconoce una fuente. Y otro consultado concluye. “Son muchas más de las que se piensa. Al verdadero *family office* no se lo va a encontrar en ningún lado. No tiene marketing, no tiene nombre”. América latina, dice, no es un continente para andar mostrando riqueza. <AP> Andrés Engler.