

MILLIONS TO INVEST: THE WORLD OF FAMILY OFFICES

MILLONES PARA INVERTIR: EL UNIVERSO DE LOS FAMILY OFFICES

By **Gonzalo Toca** - Illustration **David Sierra**



UN FAMILY OFFICE es la plataforma de la que se dota una familia para invertir un patrimonio inmenso que suele superar los cien millones de dólares en activos financieros e inmobiliarios. Normalmente, nace del deseo de un fundador extremadamente rico que quiere compartir las decisiones patrimoniales con los futuros herederos e implicarlos y educarlos, gradualmente, en la administración y gestión de los recursos mucho antes de que sean suyos. También es una forma eficaz de centralizar todas las acciones que se lleven a cabo con el ingente dinero de la familia.

Grupo Tulla, fundado por el emprendedor australiano Kevin Maloney a principios de los noventa, es el ejemplo de un *family office* de éxito. El origen de la fortuna de Maloney es el trabajo duro –abandonó la escuela con sólo catorce años– y un genuino talento como cazador de oportunidades de inversión. Ha preferido que sus descendientes sean autónomos la mayor parte del tiempo –poseen sus propias carteras de inversión–, aunque en otros momentos tengan que coordinarse y tomar decisiones conjuntas lideradas por su padre en el consejo de dirección del grupo.

Andrew, uno de los primeros hijos que se incorporó a Tulla, recuerda que “apenas tenía veintiún años” cuando empezó en la empresa. Antes de acabar la universidad, ya había sido testigo de “cómo se tomaban las decisiones importantes de negocio” y, poco después, capitaneó “equipos de profesionales que sabían más y poseían más experiencia” que él, compró tierras y desarrolló proyectos inmobiliarios y de infraestructuras asociados a la minería. No había cumplido

30 años cuando jugó un papel fundamental en la dirección y la salida a la Bolsa australiana, en 2007, de una empresa (MAC) que acabaron vendiendo por una suma millonaria. Aquello lo cambió todo.

Como había mucha más liquidez que nunca, la complejidad, diversidad y dispersión geográfica de las inversiones de la familia se ampliaron significativamente. Entonces Andrew Maloney decidió irse a vivir a Londres, sobre todo para estar cerca al mismo tiempo de los negocios en Europa y Estados Unidos, y cursó entre 2011 y 2012 su MBA en IE Business School en Madrid. Aquel máster, recuerda, “me permitió acceder a una red de contactos internacional –actualmente formo parte del consejo asesor de Global Alumni Relations– y mejorar mi confianza y capacidad a la hora de resolver problemas que no eran de mi especialidad. También me ayudó a comprender otros sectores además del industrial, al que me había dedicado en Tulla, y otras funciones dentro de la em-

A FAMILY OFFICE is a platform that a family uses to invest an immense fortune that usually exceeds 100 million dollars in financial and real estate assets. Normally, it is the result of an extremely wealthy founder who wants to share decisions about these assets with his or her heirs, educating them and getting them involved gradually in the management of these resources long before they inherit them. It's also an effective way to centralize everything that is done with the enormous family wealth.

Tulla, founded by the Australian entrepreneur Kevin Maloney at the start of the 1990s, is an example of a successful family office. Maloney's fortune is based on hard work –he left school when he was only 14– and a genuine talent for finding investment opportunities. He wants his children to be autonomous most of the time –they have their own investment portfolios– but feels that at other times they should coordinate their efforts and make joint decisions, led by their father as head of the board of directors.

Andrew, one of the first of these children to join Tulla, recalls that he “was just 21 years old” when he began. Before ending his university studies, he had seen “how important

business decisions were made,” and a short time later he led “teams of professionals that knew more and had more experience” than he did; he bought land and developed real estate projects and infrastructures associated with mining. Before the age of 30, he played an essential role in getting a company (MAC) listed on the Australian stock market in 2007, a firm they later sold for a multi-million-dollar profit. That changed everything.

Since there was now more liquidity than ever, the complexity, diversity and geographic dispersion of the family's investments were significantly greater. It was then that Andrew Maloney decided to go live in London, especially to be closer to the family businesses in Europe and the United States; and between 2011 and 2012 he earned his MBA at IE Business School in Madrid. That master's degree program, he remembers, “allowed me to access an international network of contacts –at present I'm on the Advisory Board for Global Alumni Relations– and improve my confidence and capacity to solve problems when I wasn't a specialist. It also helped me understand other sectors besides the industrial one, which was something I had been doing at Tulla, and other functions inside the company, such as the ar-





Javier de Muguiro

presa, como las áreas de finanzas o marketing". Aunque Andrew Maloney admite que "el mercado preferente [de este *family office*] sigue siendo Australia, los intereses se han extendido a Estados Unidos y Europa". Tulla ha pasado de invertir en un puñado de empresas –y concentrarse sobre todo en el desarrollo y explotación de inmuebles y residencias para los mineros– a invertir en 18 negocios distintos con cientos de trabajadores en sectores como la extracción de oro y cobre, la gestión de servicios inmobiliarios o la cría de caballos de carreras. Andrew está centrado ahora mismo en desarrollar un servicio residencial –sobre todo, micro-apartamentos– en Europa para estancias de más de treinta días.

MUCHAS FAMILIAS

La enorme diversidad de negocios y localizaciones también es una característica importante de los llamados *multifamily offices*, que son consultoras de inversiones y gestión patrimonial que dan servicio

eas of finance and marketing." Although Andrew Maloney recognizes that "the main market [of this family office] is still Australia, its interests have extended to the United States and Europe." Tulla has gone from investing in a handful of companies –concentrating especially in developing and running real estate and residences for miners– to investing in 18 different businesses with hundreds of workers in sectors such as gold and copper mining, the management of real estate services, and the raising of racehorses. Right now Andrew is developing a residential service –especially micro apartments– in Europe for stays of more than 30 days.

MANY FAMILIES

The enormous diversity of businesses and places is also an important aspect of the so-called multi-family offices, which are consultancies for investment and wealth management that serve several families and family offices at the same time. MdF Family Partners is one of the big firms in this sector in Spain, and one of its members and founders, Javier de Muguiro, thinks there are three main reasons for their success: "the international reach, the advantages of the economies of

scale, and the confidence we have generated." He says that thanks to its alliances, MdF Family Partners has "a network of offices that extends from Madrid and Barcelona to Miami, Geneva and London," and its clients –dozens of large family fortunes– include 11 different nationalities. MdF Family Partners uses the enormous weight of that money and that size –which few families would have separately– to negotiate and "access at a good price the best investments in the world."

Muguiro is convinced that his firm has earned that confidence through the experience and reliability of its team, its independence –unlike banks, it doesn't accept commissions from the funds for selling holdings– and the profitability of its recommendations. Among its members, for example, are Javier de Muguiro, who directed the banking division of J. P. Morgan in Spain and Portugal; Daniel de Fernando, who was world director for asset management and private banking at BBVA, and who managed 150 billion dollars in financial and real estate assets; and José María Michavila, former minister of Justice, director of a law firm and an official on leave from the Council of State.

a varias familias y oficinas familiares a la vez. MdF Family Partners es una de las grandes firmas de este sector en España, y uno de sus socios y fundadores, Javier de Muguiro, cree que los tres motivos principales de ese éxito son "el alcance internacional, las facilidades que proporcionan las economías de escala y la confianza que hemos generado".

Según él, MdF Family Partners posee, gracias a sus alianzas, "una red de oficinas que se extiende desde Madrid o Barcelona a Miami, Ginebra y Londres", y sus clientes –decenas de grandes patrimonios familiares– proceden de once nacionalidades distintas. MdF Family Partners utiliza el enorme peso de ese dinero y esa escala –que muy rara vez tendrían las familias por separado– para negociar y "acceder a buen precio a los mejores productos de fondos de inversión del mundo".

Muguiro está convencido de que han conseguido que confíen en ellos gracias al perfil y solvencia de su equipo, a su independencia –a diferencia de los bancos, no aceptan comisiones de los fondos por vender sus participaciones– y a la rentabilidad de sus recomendaciones. Entre sus socios se encuentran, por ejemplo, el propio Javier de Muguiro, que dirigió la división de banca de J.P. Morgan en España y Portugal; Daniel de Fernando, que fue director global de gestión de activos y banca privada de BBVA y gestionó 150.000 millones de dólares en activos financieros e inmobiliarios y José María Michavila, ex ministro de Justicia, director de una firma de abogados y funcionario en excedencia del Consejo de Estado.

