

TALENTO, SUCESIÓN E IA: TRES FACTORES EN LA NUEVA AGENDA DE LOS MULTIFAMILY OFFICES

Cristina Jaouen | 1 septiembre 2026



De izquierda a derecha: Jorge Coca (Wealth Solutions), Eduardo Rodríguez-Legorburu (MdF Family Partners) y Pablo Martínez-Arrarás (iCapital). Foto: FundsPeople.



Tiempo lectura: **1 min.**

Quitar noticia

Podemos empezar por los números, en concreto por **177.154 millones de euros**. Es el volumen de patrimonio que gestionaban en España las firmas especializadas en altos patrimonios al cierre de 2025, según el último **Ranking de Banca Privada de FundsPeople**.

Un crecimiento patrimonial del 15% con respecto al año anterior que se está viendo impulsado por dos grandes vientos de cola: la mayor transferencia generacional de riqueza de la historia (se estima que 83 billones de dólares cambiarán de manos en todo el mundo en los próximos 20-30 años) y una sofisticación creciente de los grandes patrimonios, cada vez más exigentes con el servicio que reciben.

En este contexto, el negocio de la gestión patrimonial está en plena transformación, y los multifamily offices no son ajenos a ella. Factores como la entrada de la gran banca en el negocio del asesoramiento a grandes patrimonios y el reto de transformar la figura del patriarca familiar en un equipo de decisión compartido siguen sobre la mesa, pero el foco se ha desplazado hacia otros frentes: la captación de talento, el relevo generacional dentro de las propias firmas y la inteligencia artificial como palanca para escalar el servicio sin renunciar a la personalización.

Jorge Coca, fundador y director general de **Wealth Solutions**; **Eduardo Rodríguez-Legorburu**, managing director de **MdF Family Partners**, y **Pablo Martínez-Arrarás**, socio fundador y co-CEO de **iCapital**, abordan estas y otras cuestiones durante las **III Jornadas Multifamily Office** organizadas por iCapital y FundsPeople, una iniciativa, en su tercer año de andadura, que reúne a los líderes nacionales del asesoramiento a grandes patrimonios para debatir sobre las claves del servicio independiente y el futuro del sector.

EL DESAFÍO DE CAPTAR TALENTO

En un momento en el que ni el capital ni la tecnología son ya el principal obstáculo para el crecimiento de los multifamily offices en España, “el talento es el auténtico cuello de botella ahora mismo”, reconoce Jorge Coca. La respuesta de Wealth Solutions se articula en dos frentes. Por un lado, la cantera propia: “Formamos al talento joven para que puedan desarrollarse en el área que prefieran, con clientes, inversiones, tecnología, etc., y puedan llegar a ser socios”, explica el director general de la firma.

Por otro, fichar a profesionales sénior a los que la banca tradicional ofrece cada vez menos margen, un perfil para el que han lanzado el programa Wealth Seniors, dirigido a banqueros con 15 o 20 años de carrera que quieren evolucionar a asesores 2.0 “porque les apetece ofrecer un servicio sin conflictos de interés, multicustodia, gobernanza familiar, con la mejor tecnología y poder participar del equity en su carrera”.

No obstante, el problema no está tanto en encontrar perfiles sénior, sino en convencerlos de dar el salto al negocio independiente. Como apunta Pablo Martínez-Arrarás, gran parte del talento adecuado sigue en entidades financieras de primer nivel, en las que el principal freno no es económico, sino psicológico: “La gran pregunta que se plantean suele ser hasta qué punto pesa para sus clientes la marca que tienen detrás”, aunque ese miedo se disuelve a medida que firmas como la suya ganan tamaño y reputación.

Aun así, frente a la captación de talento sénior, “que es complicado”, y la formación de banqueros más jóvenes, “que lleva mucho tiempo”, en iCapital han encontrado una tercera vía para crecer: traer gente de fuera. “España está de moda y Madrid, todavía más”, asegura el socio fundador de la firma, que detalla que sus últimos fichajes “vienen de Ginebra, de Miami y de Lima”.

Para Eduardo Rodríguez-Legorburu, lo que de verdad atrae talento es el encaje cultural y de valores. “En equipos relativamente pequeños, un error en una contratación tiene un impacto muy relevante”, reflexiona. Por eso, antes de contratar, en MdF Family Partners le dedican mucho tiempo a

“mostrarle a la gente cómo trabajamos y lo que aportamos a las familias: ese qué haces y cómo lo haces, que pesa más que la marca que tenías”.

1/4

UN CAMBIO QUE MERECE LA PENA

En este sentido, los tres profesionales creen que el cambio al negocio independiente es muy satisfactorio. Aunque desde fuera no lo parezca, “es un trabajo completamente distinto”, asegura Coca, que subraya además que los banqueros “tienen que estar dispuestos a desaprender muchas cosas para aprender otras nuevas, lo cual es mucho más divertido”.

Martínez-Arrarás destaca “el mundo de posibilidades de que se abre ante ti, frente a las soluciones limitadas que tienes dentro de un banco”. Y comparte una cuestión que suele sorprender a los profesionales sénior que se incorporan a su entidad: “No trabajamos con perfiles: intentamos llevar a todos los clientes hasta su máxima capacidad de asumir activos de riesgo y activos ilíquidos, pero realmente no hay dos carteras iguales, porque no hay dos clientes iguales”.

Este aspecto resulta particularmente relevante para Rodríguez-Legorburu. “La conversación es totalmente diferente: los clientes realmente sienten que somos socios, no proveedores, que no les imponemos nuestra visión, sino que les ayudamos en la toma de decisiones y en el proceso. Eso es algo que atrae bastante”.

2/4

SUCESIÓN Y ESCALABILIDAD

Si captar talento externo representa el primer gran reto al que se enfrentan actualmente los multifamily offices, Martínez-Arrarás identifica otro de carácter más interno: el relevo generacional. “Los fundadores y socios tenemos que empezar a plantear la sucesión en términos de gestión”, reconoce el profesional, consciente de que “los que han tirado del carro” no podrán seguir haciéndolo indefinidamente. Aunque matiza que “no tengo la más mínima intención de jubilarme en los próximos 20 años”, insiste en que es un tema que conviene ir preparando con tiempo.

Rodríguez-Legorburu conecta ese relevo con el reto de escalar el negocio: “En MdF acompañamos hoy a

más de 65 grupos familiares, y no es lo mismo gestionar 50 familias que 150”, subraya. En su opinión, ese salto de escala está directamente ligado a cómo se resuelva la transición generacional dentro de cada firma.

Para Coca, el problema tiene además una dimensión estructural propia de cualquier negocio de servicios profesionales: “No vendemos tornillos, sino horas-hombre”, resume, en referencia a que la facturación de estas entidades depende del trabajo de personas concretas, no de un producto escalable por sí mismo. Formar a la siguiente generación de socios y repartir el negocio entre ellos de forma justa “es fácil de presentar en un PowerPoint, pero muy difícil de hacer en el día a día”, admite.

Hay que tener en cuenta, además, las limitaciones del modelo. Como apunta Martínez-Arrarás, “podemos crecer mucho, pero la escalabilidad no es infinita”. “Si no, te arriesgas a perder la cultura”, remata Coca.

3/4

LA IA COMO VENTAJA COMPETITIVA Escalar sin sacrificar cultura ni calidad de servicio exige apoyarse en las herramientas adecuadas. Aquí es donde entra en juego la tecnología y, más concretamente, la inteligencia artificial que, como señala Martínez-Arrarás, “no tiene por qué ser IA generativa, hay muchos tipos de IA”.

Frente al temor a que esta tecnología deshumanice el trato con el cliente, los tres coinciden en que su papel es justo el contrario. “No sustituye a las personas, ni de lejos”, asegura Rodríguez-Legorburu, que la ve más bien como una palanca de eficiencia: transcribir reuniones, generar notas o presentaciones “en segundos” y automatizar procesos como la gestión de capital calls. “Esto nos permite que el asesor llegue a la reunión con la familia mucho más preparado y pueda dedicar su tiempo a las cosas que realmente añaden valor”.

Coca le ve una ventaja adicional: “La IA hace que tengamos clientes más informados, ya que saca a la luz los conflictos de interés de otros actores del sector, lo que valida aún más nuestro modelo de servicio”.

Aunque las tres firmas tienen ya integrada la IA en su día a día, el grado de adopción no es el mismo. “En Wealth Solutions contamos desde hace diez años con un equipo de tecnología in-house y el 15% de nuestra plantilla son desarrolladores”, explica Coca, que hace cinco años sumó además un equipo de datos propio, clave para poder confiar en lo que la IA analiza después.

En MdF Family Partners, el enfoque parte de “un equipo transversal que reúne a personas de todas las áreas de la firma, desde administración hasta private equity o inmobiliario, para identificar en qué funciones o procesos puede ayudar esta tecnología”, señala Rodríguez-Legorburu. Una lógica similar, aunque en una fase más incipiente, es la que sigue iCapital con IA Scouts, un proyecto que moviliza a personas de cada departamento para, en palabras de Martínez-Arrarás, “mapear los diferentes proyectos posibles y, sobre todo, diseñar la estrategia de datos, que es la parte más sensible”.

Con todo, los tres ven en la IA una ventaja competitiva que solo se sostiene si antes existe la escala y la información necesarias para explotarla bien. Martínez-Arrarás lo conecta con lo que denomina su “atalaya” sobre el sector, en referencia a la inteligencia de mercado que da trabajar con multitud de familias y sin producto propio ni ataduras con proveedores concretos, una ventaja que cree que la IA amplificará en los próximos años. “Tenemos una posición competitiva única y privilegiada, con una visión de todo el sector financiero que no tiene casi nadie. Si somos capaces de aprovechar semejante ventaja competitiva, el futuro que se nos plantea es bastante prometedor”, concluye.