



 **UNTITLED**  
SHERPA

# PAUTAS PARA LA CREACIÓN O CONTRATACIÓN DE UN *FAMILY OFFICE*

El objetivo de esta guía es explicar, de manera sucinta, las diferentes opciones que existen a la hora de estructurar o contratar los servicios de un *family office*.

Desde ya que no pretendemos agotar un tema de por si complejo, sino sentar las bases para las discusiones intrafamiliares y facilitar la comprensión del tema y la toma de decisiones.



# ¿QUÉ ES UN “FAMILY OFFICE” Y POR QUÉ CONTAR CON UNO?

No existe una única definición de qué es o debería ser un *family office*, y no necesariamente unas son correctas y otras no. Lo importante es entender que la forma en la que se defina tendrá consecuencias concretas sobre qué hacer al respecto, cuántos recursos destinar a su funcionamiento, entre otros aspectos.

Donde sí hay mayor consenso es en las ventajas que implica contar con uno:

- 1) Permite **unificar todo o gran parte del capital familiar**, lo que genera mejores decisiones y oportunidades de inversión, mayor diversificación y acceso a mejores condiciones.
- 2) Provee **servicios profesionales y personalizados** a los miembros de la familia, con alcance variable según las necesidades.

## PRINCIPALES OPCIONES:

Aunque lo ideal sería empezar por definir los objetivos, en la práctica muchas conversaciones comienzan con la idea de contratar un *multi family office* (MFO), es decir, una firma que ofrece servicios de asesoramiento financiero de forma independiente.

En la práctica, un MFO típico:

1. Tiene un sistema de “*open architecture*” a la hora de trabajar con bancos.
2. No custodia activos.
3. No ofrece productos propios a los clientes.
4. Se sienta “del lado del cliente”, sin conflictos de interés con entidades financieras.

Sin embargo, no todos los que se presentan como *family offices* cumplen con estos principios. Es recomendable verificar que se trate de un *Registered Investment Advisor* (RIA), lo que implica un compromiso fiduciario con el cliente. Muchas veces, algunos MFOs son simplemente ex banqueros privados organizados de forma independiente.

La alternativa a contratar los servicios de un *multi family office* es estructurar el propio *single family office*. En muchas ocasiones, una familia hace esto y, con el tiempo, invita a familias allegadas, creando un *multi family office*.

Generalmente, se trata de *family offices* que suelen ofrecer una gama más amplia de servicios y que realmente entienden las necesidades de las familias, pero son más costosos y burocráticos, por lo que suelen ser convenientes solo para familias *ultra high net-worth* o institucionales.

## ESTRUCTURAS JURÍDICAS POSIBLES:

Una vez definido el modelo, el siguiente paso es determinar la estructura legal.

Por lo general, cuando se contrata los servicios de un tercero, el vehículo familiar no es tan relevante, ya que se trata de una entidad pasiva, y lo que se suele ver en el mercado son las opciones clásicas de planificación patrimonial: “PICs” (*personal investment companies*), es decir, sociedades *offshore*, fondos de inversión familiares y/o *trusts*.

Respecto de dónde hay que establecer las estructuras, dependerá de la residencia de los miembros de la familia, los objetivos de planificación y las inversiones que se realizarán. Que el *family office* pretenda definir el tipo de vehículo, jurisdicción y el proveedor sería un “red flag” a considerar, porque implicaría un conflicto de interés.

Si se crea un *single family office*, además del vehículo de inversión, puede ser necesario sumar otro vehículo operativo, como un *investment manager*, una *private trust company* o inclusive una sociedad comercial dentro de la estructura corporativa empresarial de la familia (sociedad *holding* o sociedad de inversión). En este último caso, esta entidad podría cumplir con los dos objetivos: el de inversión y el de apoyo a la familia en cuestiones del tipo administrativas.

## SERVICIOS Y FINANCIAMIENTO:

Esta es la verdadera **pregunta clave**: **¿qué busca la familia de su family office?** Una vez definido esto, es más fácil tomar decisiones. Algunas de las funciones más comunes incluyen:

- **Gestión de inversiones financieras**  
Armando de portfolio, toma de decisiones de inversión.
- **Inversiones en economía real**  
Directas o a través de fondos de *private equity*.
- **Gobernanza familiar y asesoramiento sucesorio**  
Elaboración de un protocolo familiar, organización de reuniones familiares, creación de un plan sucesorio.
- **Estructuración legal y corporativa**  
Acompañamiento, estructuración y administración de vehículos legales con distintos objetivos, designación de directores corporativos.
- **Administración de seguros**  
Selección de seguros y de proveedores, contratación y pago.
- **Gestión operativa y contable**  
*Business management*, reporte y análisis, manejo de cuentas operativas para gastos familiares, *bookkeeping*.
- **Conserjería**  
Reserva de pasajes, organización de vacaciones, compra de entradas para espectáculos deportivos o artísticos, experiencias, gestiones puntuales.
- **Compra de activos específicos**  
Arte, aviones, embarcaciones, autos antiguos, entre otros.
- **Filantropía**  
Gestión de donaciones.
- **Manejo de reputación**  
Prevención y respuesta a crisis.

El financiamiento depende del tipo de servicios. Por lo general, estos costos van a salir de las inversiones familiares que maneje el *family office* o de la actividad empresarial de la familia. En el caso del armado de un *single family office*, también puede surgir del aporte de capital inicial para crearlo.

## JURISDICCIÓN:

Si se contrata un *multi family office* existente, la familia no tiene mucha decisión respecto de la jurisdicción, aunque en muchos casos estas empresas brindan la opción de atender a la familia desde múltiples locaciones. En el caso de un *single family office*, el tema de dónde establecerlo se vuelve relevante, considerando:

1. Aspectos fiscales
2. Regulación local
3. Grado de privacidad
4. Comodidad y practicidad para la familia

Dependiendo de la relevancia que cada familia otorgue a estos aspectos del proyecto, el *family office* estará en el país donde resida la mayor parte de los miembros de esta, en alguna jurisdicción *offshore* como Bahamas, Mónaco, Andorra, Panamá o BVI, o en un centro financiero más tradicional como Estados Unidos, Suiza, Reino Unido, Dubái o inclusive Uruguay.

### CONSEJO ADICIONAL:

Si se decide avanzar con la formación de un *single family office*, es muy recomendable elaborar un protocolo familiar que defina claramente roles, valores y reglas de funcionamiento. En [este enlace](#) podés conocer más sobre esta herramienta.



MONTEVIDEO  
MIAMI  
BRITISH VIRGIN ISLANDS  
MADRID