

# Utilizando el “Principio de Ana Karenina” para mejorar el entendimiento y operación de los Family Offices<sup>1</sup>

“Si has conocido un Family Office, has conocido un Family Office”

Esta es una frase muy común en el mundo de los Family Offices, sin embargo, en la práctica no le hace verdadera justicia a su significado, ya que si bien los Family Offices se fundamentan en la individualidad de cada familia (y a pesar de que dedican una gran cantidad de tiempo y recursos para mantener su privacidad), no son entidades tan únicas o incomprensibles que impidan su evaluación. Así es que aún cuando cada Family Office está diseñada en torno a las necesidades de sus beneficiarios, las mejores prácticas existen y pueden ser adaptadas a circunstancias únicas. De hecho, es altamente factible que las familias puedan hacer uso de dichas mejores prácticas (o métodos ya comprobados) para optimizar su operación y generar mejores resultados.

“Las familias felices son todas iguales; cada familia infeliz es infeliz a su manera”. El inicio de Anna Karenina de Tolstoi nos proporciona una buena metáfora para sintetizar la idea de que las mejores prácticas en los Family Offices pueden ser estudiadas y compartidas. Esta cita se aplica especialmente a los Family Offices en donde muchos de los problemas que enfrentan son predecibles y, en algunas ocasiones, evitables. En otras palabras, al igual que las familias felices

en Anna Karenina, los Family Offices más exitosos tienden a adoptar caminos similares para resolver problemas, así como para optimizar sus operaciones y la prestación de servicios.

El propósito de este artículo es proponer una definición práctica y universal de los “Family Offices”, término cuya ambigüedad ha generado una comunicación ineficiente entre generaciones, entre familias y Family Offices, y entre Family Offices y sus consejeros. A veces, el simple hecho de escuchar el término “Family Office” comenzará a generar asociaciones para las personas afiliadas a uno, pero si dichas asociaciones no coinciden con la experiencia que se ha tenido anteriormente, cualquier información que se escuche resultará irrelevante (por ejemplo, “los Family Offices están buscando cada vez más tratos directos” o “los miembros de la siguiente generación de un Family Office están instaurando estrategias de inversión de alto impacto”). Esperamos que este artículo sirva como referencia para el estudio, desarrollo y evaluación de las mejores prácticas en el mundo real de los Family Offices.

“Happy families are all alike; Every unhappy family is unhappy in its own way.”

– L.N. Tolstoy

<sup>1</sup> Aunque la traducción al Español del término Family Office sería literalmente “Oficina de Familia”, su uso en Español es poco frecuente, lo habitual es entonces conservar el nombre en Inglés “Family Office” (N.del T.)



## ¿Qué es exactamente un Family Office?

Los Family Offices no son un concepto nuevo. Las Familias acaudaladas llevan mucho tiempo construyendo estructuras para administrar sus asuntos y activos. Quienes citan a John D. Rockefeller como el pionero en el campo de los Family Offices, datan el uso de esta entidad por parte de su familia hacia finales del siglo XIX. Sin embargo, la historia nos proporciona muchos más ejemplos que se remontan a la antigüedad y a lo largo de diferentes culturas y geografías.

Si bien los Family Offices han existido, de una forma u otra, desde hace mucho tiempo, la diferencia actual radica en que la riqueza hoy es más líquida que nunca y, por lo tanto, el número de familias acaudaladas que pueden beneficiarse de ellas es mucho más grande de lo que era hace apenas cien años. Como cada vez más familias han creado riquezas significativas, el concepto del Family Office se ha convertido en una opción cada vez más popular para administrar sus asuntos financieros y no financieros.

Entonces, ¿Qué es exactamente un “Family Office”?? En términos generales, un Family Office es “Una entidad que está apalancada o configurada para gestionar los activos y asuntos de una familia acaudalada”. Esta definición proporciona un punto de partida inicial para que los directivos<sup>3</sup>, ejecutivos/ personal de staff<sup>4</sup> y proveedores de servicios externos puedan entender mejor la dinámica de trabajo.

Desglosemos esta definición:

- **“Entidad”** Se refiere a la estructura y estrategia del Family Office y puede ser de dos tipos dependiendo si sirve a una o a múltiples familias:

Oficinas Unifamiliares (o SFO<sup>5</sup> por sus siglas en inglés) son aquellas que sirven a las necesidades de una sola familia. Para su estructuración formal, la estructura legal normalmente crea una empresa de gestión del Family Office.

- Oficinas Multifamiliares (o MFO’s<sup>6</sup> por sus siglas en inglés) son aquellas que proveen sus servicios a más de una familia. En algunos casos son conformadas por un conjunto de SFO’s que persiguen objetivos comunes y buscan obtener ventaja de las economías de escala. Sin embargo, la mayoría de las MFO’s están diseñadas y administradas por una compañía externa cuyo negocio radica en atender las necesidades de más de una familia. Si bien las MFO’s tienden a incorporar un proceso de planificación estratégica, la mayor parte de ellas se desarrollan de manera orgánica, evolucionando con el paso del tiempo y generalmente operando muy de cerca a las raíces de las familias (por ejemplo, una dinastía inmobiliaria a menudo continuará invirtiendo en bienes raíces a través de su Family Office).
- **“Apalancada o Configurada”** Delinea el uso de ya sea, una estructura SFO, o el préstamo de recursos para convertirse en una MFO. En el caso de las SFO’s, a menudo existen entidades legales diseñadas para atender las necesidades específicas de la familia. Con una estructura MFO, la familia puede establecer una entidad que apoye a un grupo de Family Offices o bien aprovechar los recursos de otra entidad (propiedad de terceros) para apoyar múltiples Family Offices.
- **“Gestión”** Se refiere a cómo se manejarán las cosas para la familia independientemente de su estructura. Las familias tienen amplio poder de decisión en torno a la asignación de recursos, priorización, coordinación de esfuerzos y medición de resultados. Este factor también toma en cuenta las preferencias de los directivos respecto a la naturaleza y alcance de su participación con el Family Office (Por ejemplo, ¿La matriarca o el patriarca tomarán parte activa en las actividades diarias del Family Office?).
- **“Activos”** Existen en muchas formas: Valores negociables, efectivo, divisas, criptomonedas, materias primas, objetos de colección, arte, bienes raíces, tierras, patentes, vinos y licores, automóviles clásicos, yates, aviones, capital privado, fondos de cobertura, inversiones directas en empresas privadas, etc. La elección y manejo de los activos que están al alcance de un Family Office varían de un caso a otro.

2 El término “Family Office” puede referirse a ambos, ya sea a la estrategia o al segmento de clientes cuyo valor patrimonial neto sea mayor a los \$100 millones de dólares. Para fines de este artículo nos enfocaremos en la definición concerniente a la estrategia. Existe un debate acerca del valor patrimonial exacto al que debe referirse cuando se habla de Family Offices, es probable que el lector encuentre resultados tan variados desde los \$50 hasta los \$500 millones de dólares.

3 El término “Directivos” se refiere a los miembros de la familia poseedores de la riqueza.

4 El término “Ejecutivos/personal de staff” se refiere al personal que trabaja para el “Family Office”. Pueden ser miembros de la familia aunque habitualmente no suelen serlo.

5 Single-family offices

6 Multi-family offices

- **“Asuntos”** Se refiere a las responsabilidades no financieras del Family Office, tales como la gestión de las propiedades, el manejo de personal, actividades filantrópicas, educación patrimonial, reuniones familiares, aviación privada, gestión de proyectos, arreglos de viajes, educación privada, tutores para niños, gestión del arte, coleccionables y autos clásicos; conserjería general, etc.
- **“Familia”** Este es un término que a menudo se pasa por alto al estructurar el Family Office y resulta de vital importancia no sólo para el creador de la riqueza (Comúnmente llamado “Generación 1” o “G1”) sino para la dinastía familiar entera. Los requisitos para ser considerados como un “miembro de la familia” varían ampliamente dentro de un gran espectro y todos los interesados deben ocuparse de aclarar su definición para evitar conflictos futuros. Como se describió anteriormente, los SFO’s se concentran en servir a una sola familia mientras que los MFO’s manejan varias familias, por lo que dicha terminología debe ser clara y consistente en ambos casos.

## Todos los caminos conducen a Roma: Nueve arquetipos de Family Office a considerar

Definir los elementos de un Family Office también nos permite clasificarlos de acuerdo a arquetipos que pueden serles útiles a los interesados en este tema. A los directivos (miembros de la familia) les ofrece un panorama general de los modelos que otras familias han implementado exitosamente. A los ejecutivos/personal de staff, les provee de las mejores prácticas que pueden ser aprovechadas para administrar el Family Office de manera más productiva, y a los proveedores de servicios les proporciona una comprensión más clara del “cómo” y el “por qué” detrás de la mentalidad y operaciones del Family Office; lo que incentiva la innovación y un mejor servicio al cliente que derivará en mejores resultados.

Los siguientes son los 9 arquetipos más comunes de un Family Office independientemente de que la familia esté ubicada en Montreal, Macao, Montevideo, Moscú, Mumbai, Mónaco, Manchester, Mombasa, Muscat, Melbourne o Memphis.

### Los nueve arquetipos más comunes:

- **Servicio Completo (Full-Service):** También conocido como el Family Office Tradicional, se llama así cuando el personal directo del Family Office maneja todas las áreas y los servicios son ejecutados internamente (“In-house”). Dichos servicios incluyen, entre otros: finanzas, inversiones, estilo de vida, gestión de riesgos, actividades filantrópicas, siguiente generación, servicios fiduciarios, administración y operaciones.
- **Integrados:** Es cuando se aprovechan los recursos de un negocio familiar pre-existente para proveer de servicios al Family Office a través de personal de confianza.
- **Administrativos:** Se centran exclusivamente en el apoyo a actividades que no son de inversión, tales como la gestión de bienes, la aviación privada, proyectos especiales, operaciones, apoyo a la siguiente generación, etc.
- **Bienes Raíces:** Se encargan de administrar e invertir predominantemente en activos inmobiliarios. Normalmente se aprovecha al personal de una empresa familiar para respaldar los servicios del Family Office.
- **Trader Activo:** Sus actividades se concentran en apoyar la gestión de la riqueza de la familia a través de estrategias de inversión en mercados de capital (éstos pueden variar según el enfoque, instrumento, sectores del mercado, etc.). Los ejemplos incluyen a ex-administradores de fondos de cobertura que se dedican a administrar su propio capital..
- **Family Office Virtual:** Un Family Office Virtual se enfoca en optimizar los recursos mediante la subcontratación de personal y operaciones. La prestación de servicios suele estar coordinada por un único proveedor externo (por ejemplo, un bufete de abogados) y combina una mezcla variable de contrataciones internas y externas. También es conocido como “Family Office Fragmentado” o, más comúnmente, “Family Office Subcontratado”.
- **Inversionista directo:** Se concentra en apoyar la inversión en empresas privadas. Puede ser ejecutado por una sola familia o por un grupo de familias.

- **Clúster:** Comúnmente conocido como el MFO tradicional; es una estructura multifamiliar en la que una familia se asocia con otras familias no relacionadas para compartir servicios, obtener beneficios de las economías de escala, compartir flujo de transacciones, etc.
- **Comercial:** Es una entidad multifamiliar donde una compañía externa (con fines de lucro) es la que provee los servicios de Family Office. Normalmente los ingresos de estas entidades se basan en una tarifa fija a cambio de la prestación de servicios específicos o en una tarifa derivada de un porcentaje de los activos financieros que administran.

Los arquetipos anteriormente mencionados son especializaciones, sin embargo, ningún Family Office encaja perfectamente en un solo arquetipo, sino que comúnmente combinan varios de ellos y, por lo tanto, emplean múltiples estrategias basadas en una gran variedad de requerimientos y motivaciones individuales. Inclusive hay casos emergentes en los que los Family Offices centran sus actividades exclusivamente en gestiones filantrópicas. De hecho, existen muchos más elementos críticos a considerar con esta clasificación de arquetipos, como el alcance de funciones, la subcontratación interna o externa, la priorización, las partes interesadas, etc.; pero esos elementos los discutiremos a detalle en un artículo futuro.

## Evolucionando la manera en que pensamos acerca de las oficinas familiares

Ya sea que usted sea un directivo buscando establecer o mantener un Family Office, o un ejecutivo o staff de alguno de ellos, seguramente es muy consciente de la falta de información práctica y confiable acerca de este tema.

No existe un “Family Office Standard” que funcione en todos los casos para todas las familias. Sin embargo, sí existen estructuras y estrategias que las familias pueden utilizar para optimizar sus resultados. Por el contrario, estructurar un Family Office sin considerar las motivaciones y objetivos de la familia conducirá inevitablemente a un resultado deficiente. Es por ellos que los Family Offices con mejor desempeño son aquellos que se aseguran de alinear y promover la comunicación entre las partes interesadas, evalúan de manera sólida y constante sus estrategias y operaciones, y evolucionan cuando es necesario.

Ya que hemos aprendido todo esto, actualicemos entonces la cita con la que comenzamos este artículo: “Si has conocido un Family Office, ten en cuenta que no los has conocido a todos. De hecho, nunca los conocerás a todos, pero puedes aprender mucho de esa experiencia porque conocer a uno es un buen comienzo”.



**Edward V. Marshall**

New York  
D +1 212 768 6825  
[edward.marshall@dentons.com](mailto:edward.marshall@dentons.com)

### Sobre el Autor

Edward V. Marshall es Director Global del Grupo Family Office & High Net Worth en Dentons. Se desempeña como investigador experto, asesor y autor destacado en todo lo referente a Family Offices.

Para obtener más información sobre su trabajo, visite:

[www.dentons.com/familyoffice](http://www.dentons.com/familyoffice)