



Universidad del Desarrollo  
Facultad de Derecho  
Centro de Derecho Regulatorio y Empresa



ESTUDIO:

# SINGLE FAMILY OFFICES EN CHILE

CONOCIENDO SUS  
ESTRUCTURAS, INTEGRANTES  
Y PROPÓSITOS

---

2018

# INTERÉS Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

---

- Aumento de SFFOO y de su importancia como actores del mercado de inversiones y otras actividades en el país
- Conocer las SFFOO desde su experiencia: su estructura, objetivos y modelos de gestión
- Analizar la información obtenida identificando características, tendencias, y posibles ámbitos de riesgo y oportunidades de mejora
- Contribuir con un estudio objetivo a las SFFOO y las entidades que interactúan con ellas, para generar instancias de reflexión, desarrollo y colaboración

# CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA


---

CASOS:  
**56**

---

## VARIABLES DE SEGMENTACIÓN: GÉNERO

**87%**  
HOMBRES 

**13%**  
MUJERES 

---

## VARIABLES DE SEGMENTACIÓN: TAMAÑO DEL SINGLE FAMILY OFFICE

**37%**  
1 A 5  
PERSONAS



**27%**  
5 A 10  
PERSONAS

**23%**  
10 A 20  
PERSONAS

**13%**  
+20  
PERSONAS

---

## POSICIÓN QUE TIENE EN LA EMPRESA SEGÚN SEXO

	HOMBRES CASOS: 49	MUJERES CASOS: 7
		
GERENTE GENERAL EXTERNO	27%	43%
GERENTE GENERAL MIEMBRO DE LA FAMILIA	17%	14%
DIRECTOR MIEMBRO DE LA FAMILIA	14%	14%
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO	14%	
OTRO	10%	14%
FUNDADOR/CO FUNDADOR O SOCIO	6%	15%
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	8%	
DIRECTOR EXTERNO	2%	
FISCAL, GERENTE LEGAL O ABOGADO JEFE	2%	

# ORÍGENES DEL SINGLE FAMILY OFFICE

## RUBRO QUE DIO ORIGEN AL PATRIMONIO FAMILIAR



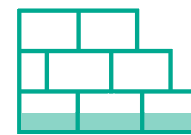
30%  
INMOBILIARIO



27%  
FINANZAS E  
INVERSIONES



20%  
RETAIL



13%  
CONSTRUCCIÓN



13%  
OTRO



11%  
AGRICULTURA /  
FORESTAL



11%  
TRANSPORTE Y/O  
BODEGAJE



11%  
INDUSTRIA  
MANUFACTURERA



7%  
TELECOMUNICACIONES,  
TECNOLOGÍA Y/O SERVICIOS  
DE INFORMACIÓN



7%  
MINERÍA



4%  
SEGUROS



4%  
RECREACIÓN Y  
ENTRETENIMIENTO



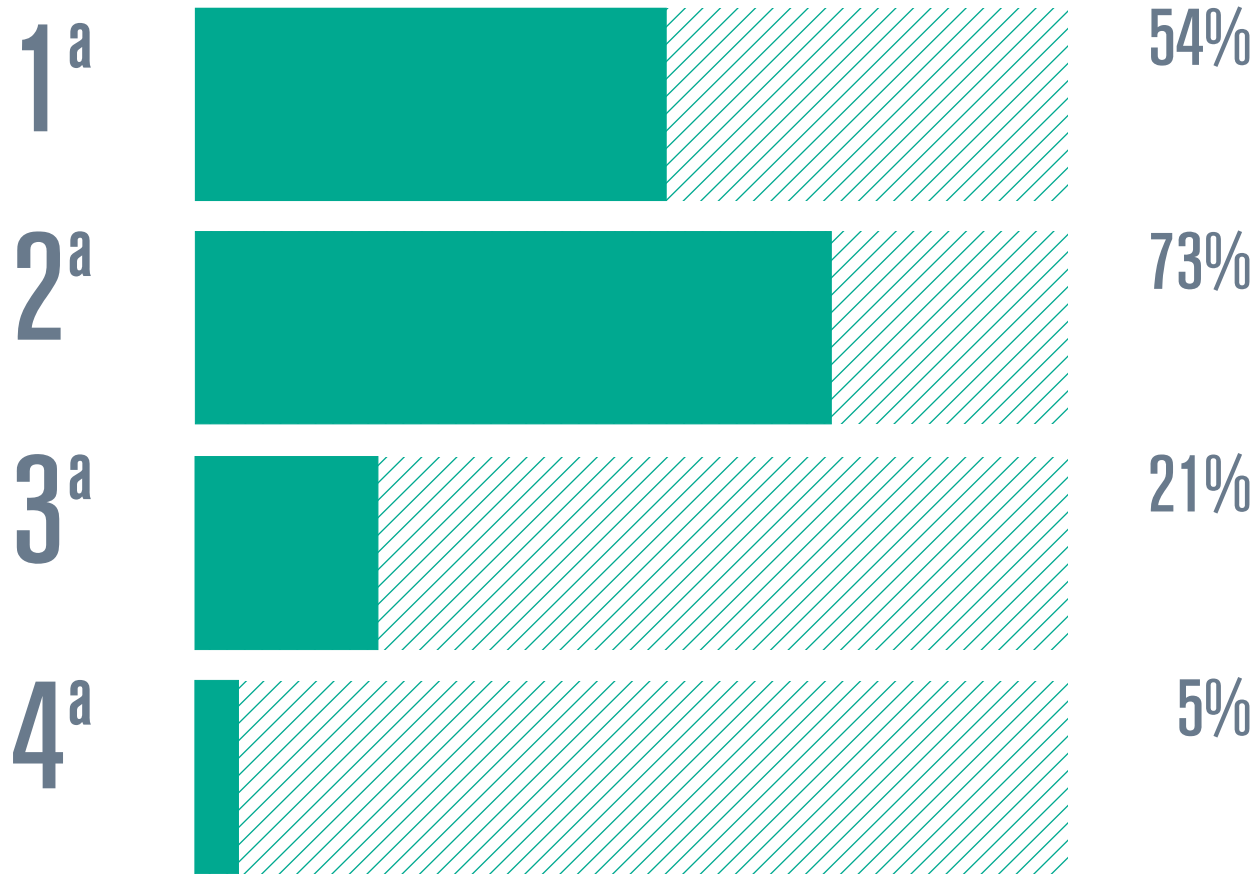
2%  
ASESORÍAS /  
CONSULTORÍAS

SE EXCLUYE “COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y AVISAJE” Y “PROVISIÓN DE SERVICIOS DE SALUD” POR NO TENER MENCIONES.

56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.

---

## PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR GENERACIONES



56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.

# ESTRUCTURA DE LOS SINGLE FAMILY OFFICES

---

---

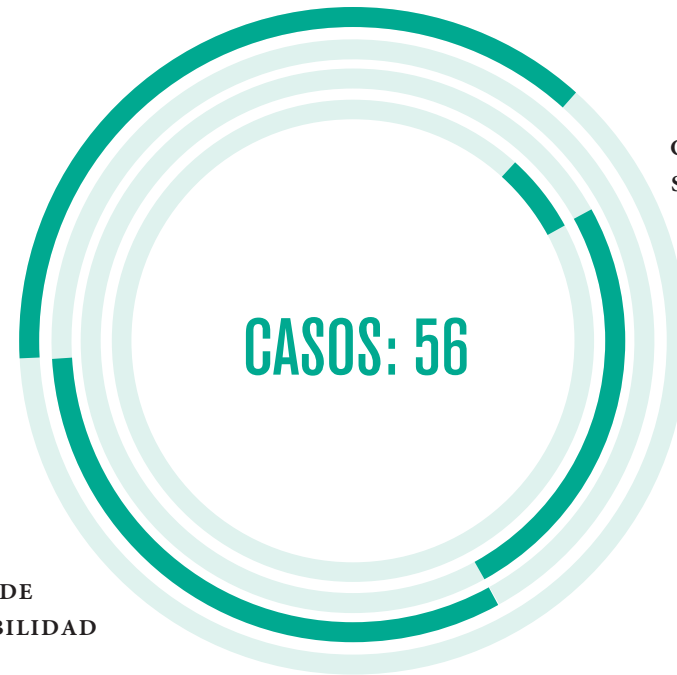
## ESTRUCTURA LEGAL DEL SINGLE FAMILY OFFICE

38%

SOCIEDAD  
ANÓNIMA  
CERRADA

32%

SOCIEDAD DE  
RESPONSABILIDAD  
LIMITADA



5%

INTEGRADA A  
OTRA SOCIEDAD,  
SIN ESTRUCTURA  
INDEPENDIENTE

25%

SOCIEDAD POR  
ACCIONES (SpA)

# RUBRO DE ORIGEN EN CADA ESTRUCTURA LEGAL

## SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA



## SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA



## SOCIEDAD POR ACCIONES (SpA)



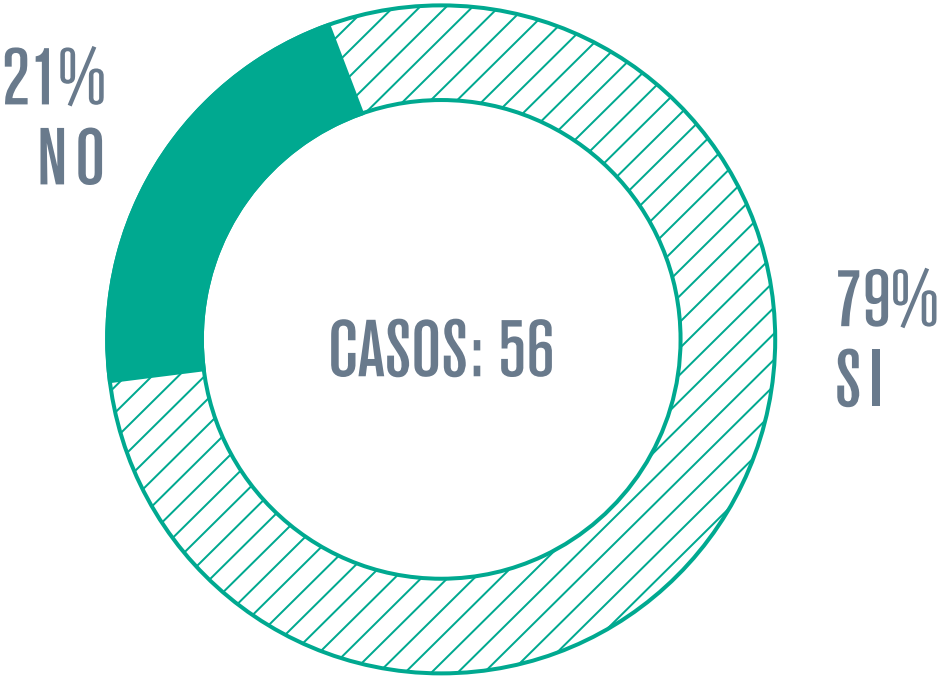
SE EXCLUYE “INTEGRADA A OTRA SOCIEDAD”, AL SER UN PORCENTAJE MUY BAJO.

56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.



---

**RELACIONES FAMILIAR / NO FAMILIAR DENTRO DEL SINGLE FAMILY OFFICE  
MÁS DEL 50% DEL PERSONAL TIENE UNA RELACIÓN DE PARENTESCO (AFINIDAD/  
CONSANGUINIDAD) CON LA FAMILIA**



---

## PARTICIPACIÓN DE EXTERNOS SEGÚN TAMAÑO DEL SINGLE FAMILY OFFICE

### MAYOR A 50% PARENTESCO

CASOS: 44

1 A 5 PERSONAS	75%
5 A 10 PERSONAS	17%
10 A 20 PERSONAS	8%

### MENOR A 50% PARENTESCO

CASOS: 12

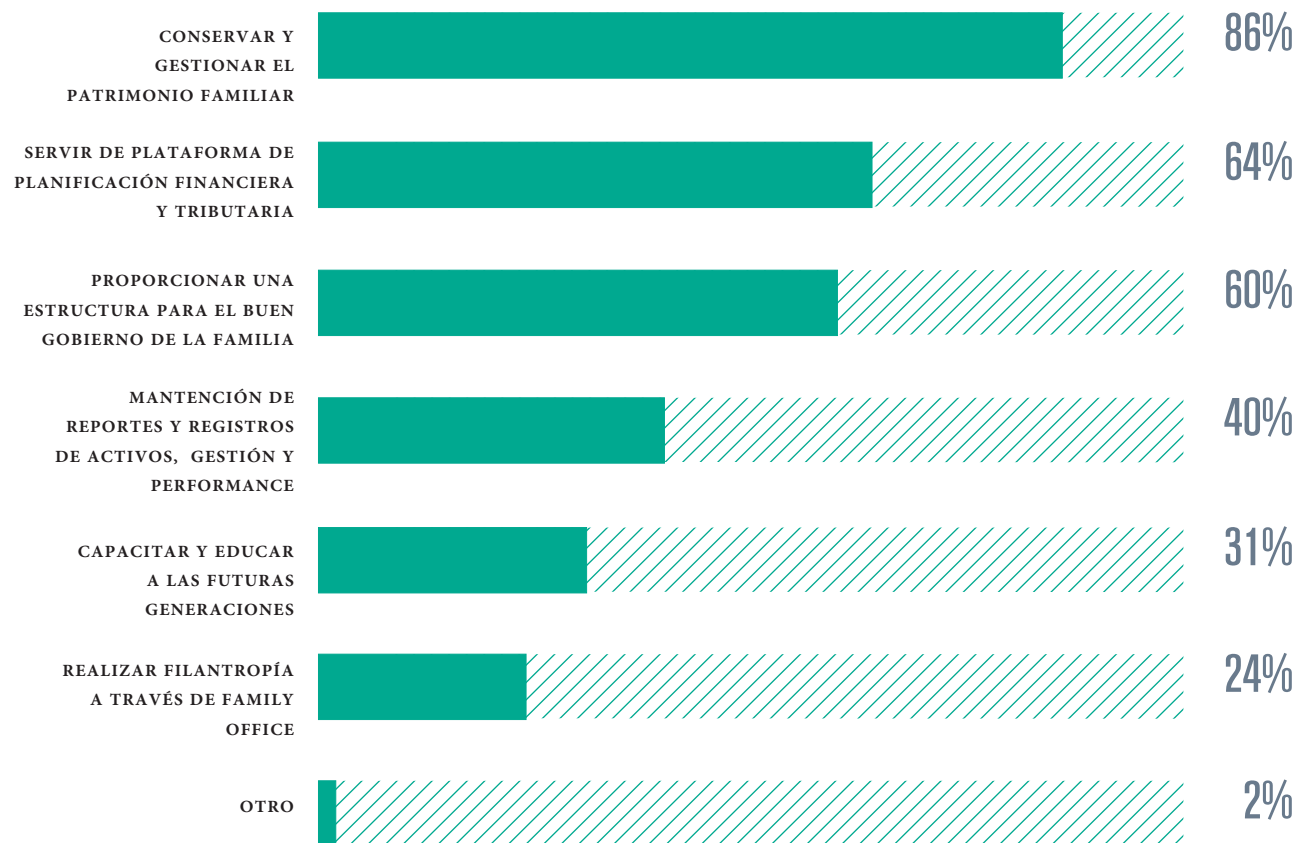
1 A 5 PERSONAS	27%
5 A 10 PERSONAS	30%
10 A 20 PERSONAS	27%
+ DE 20 PERSONAS	16%

56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.

# PROPÓSITOS Y OBJETIVOS

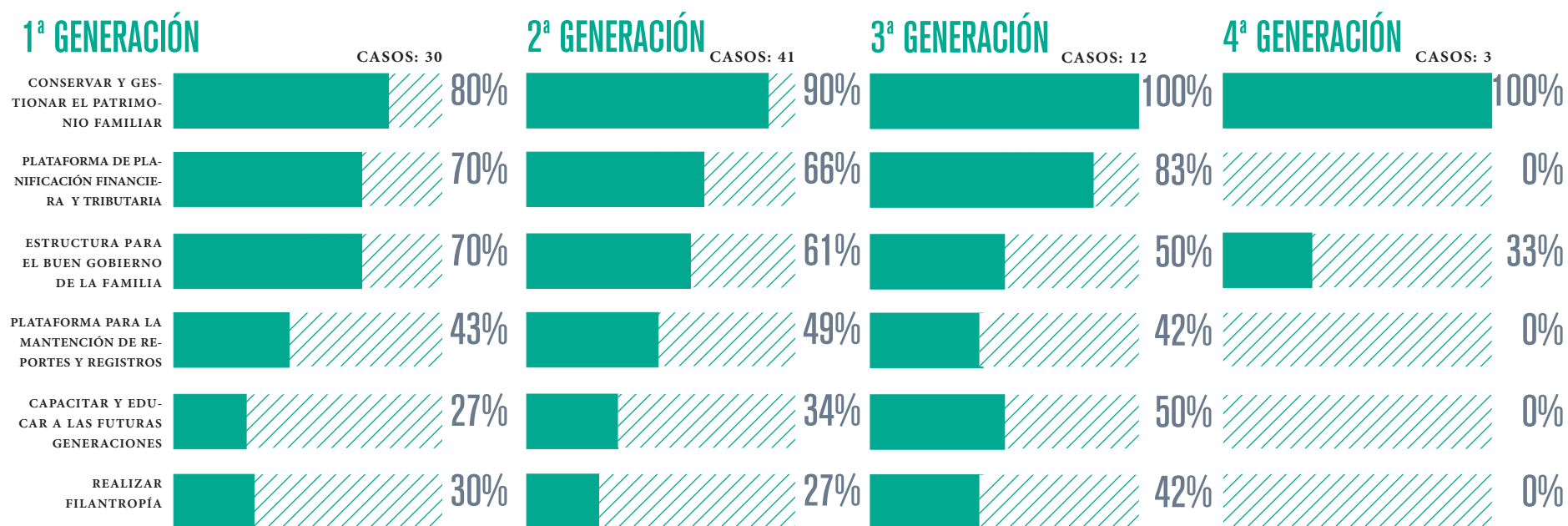
Los tres propósitos más importantes son: conservar y gestionar el patrimonio familiar, servir de plataforma financiera y tributaria, y proporcionar una estructura para el buen gobierno de la Familia.

## PROPÓSITO DEL SINGLE FAMILY OFFICE



56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.

## IMPORTANCIA DE LOS PROPÓSITOS DEL SINGLE FAMILY OFFICE SEGÚN GENERACIÓN



56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.

---

## DESAFÍOS DEL SINGLE FAMILY OFFICE

MANTENER ALINEADOS LOS INCENTIVOS ENTRE LA FAMILIA Y LA ADMINISTRACIÓN DEL SINGLE FAMILY OFFICE, EN MATERIA DE RIESGOS EN LA GESTIÓN DE LAS INVERSIONES Y EN LA ADMINISTRACIÓN DEL MISMO	57%
LA ESTRUCTURA DEL SINGLE FAMILY OFFICE DEBE ACOMODARSE A DIVERSAS NECESIDADES	46%
LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON LA SUCESIÓN EN EL LIDERAZGO	46%
LA IMPORTANCIA QUE DEBE DARSE A LA ASESORÍA ESTRATÉGICA	21%
ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS	16%
OTRO	9%

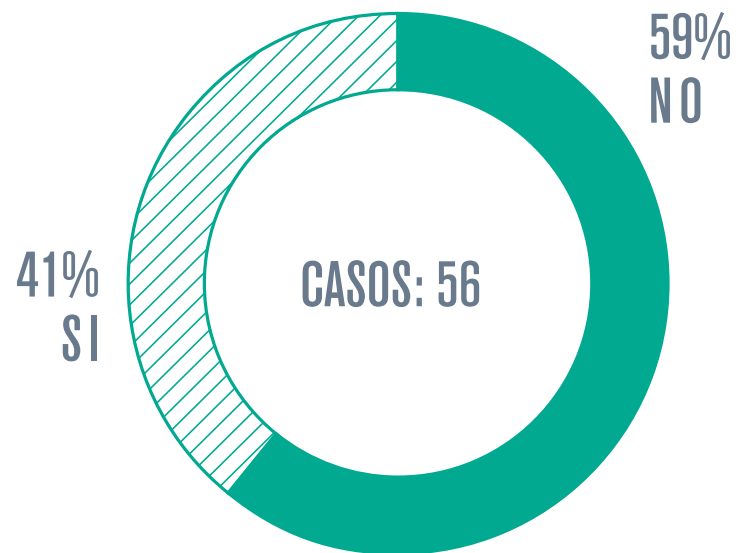
56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.

# GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

---

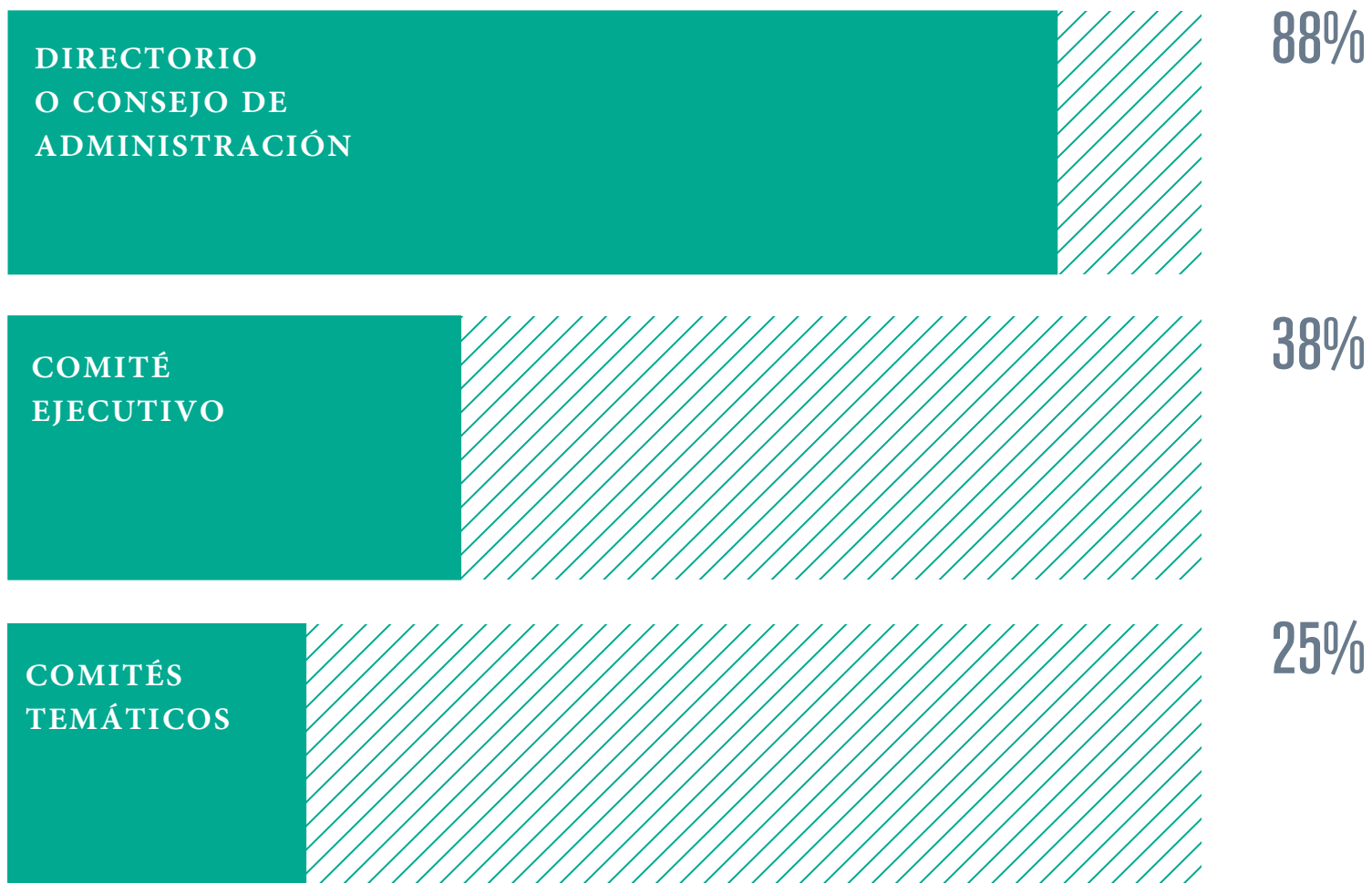
LÍDER DEL SINGLE FAMILY OFFICE

EL SINGLE FAMILY OFFICE ES UN MIEMBRO DE LA FAMILIA



---

## ESTRUCTURA DE GOBIERNO



56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.

## ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA DEL SINGLE FAMILY OFFICE SEGÚN SU TAMAÑO

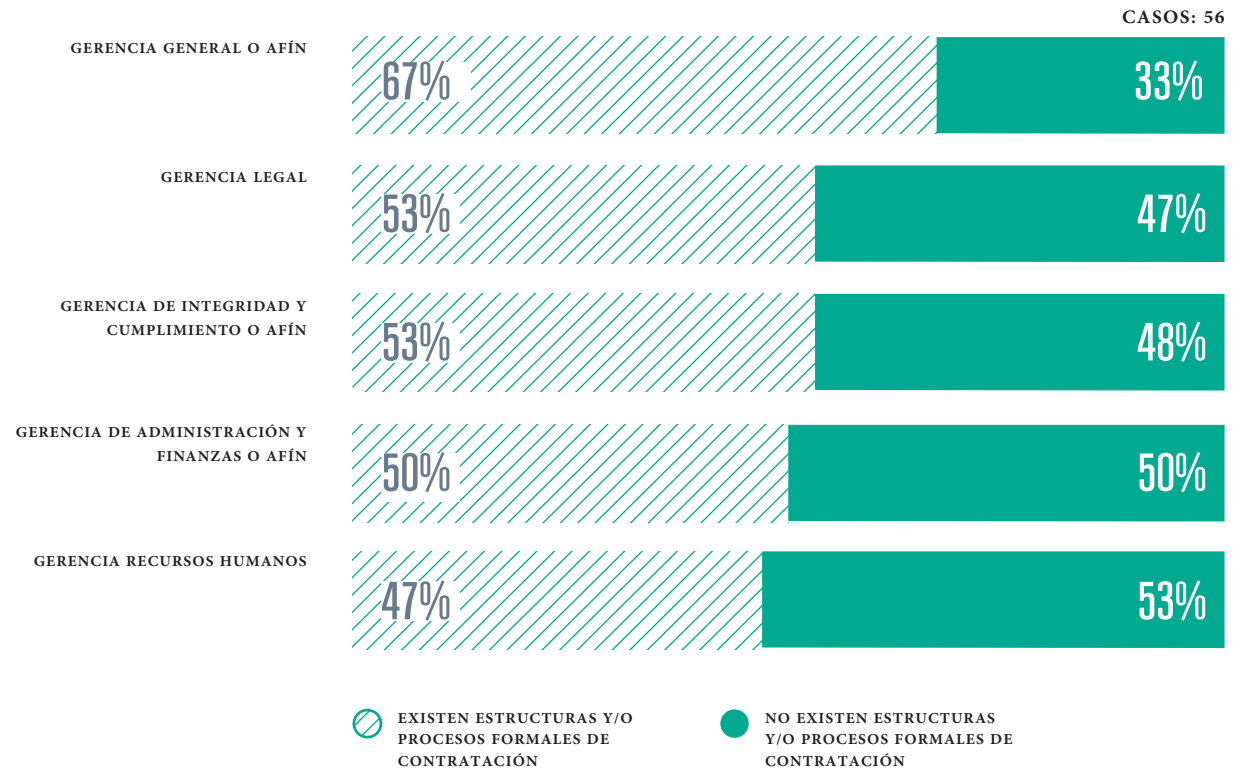
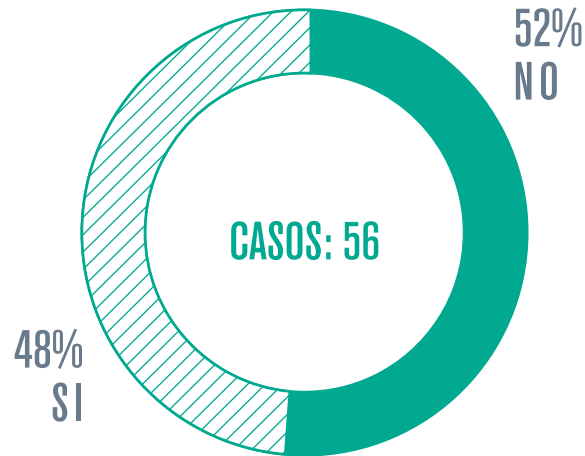
	DE 1 A 5 PERSONAS	DE 5 A 10 PERSONAS	MÁS DE 10 Y HASTA 20 PERSONAS	MÁS DE 20 PERSONAS
	CASOS: 21	CASOS: 15	CASOS: 13	CASOS: 7
DIRECTORIO O CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	81%	80%	100%	100%
COMITÉ EJECUTIVO	33%	58%	38%	29%
COMITÉS TEMÁTICOS, TALES COMO COMITÉS DE RIESGO, DE INTEGRIDAD Y CUMPLIMIENTO O AFÍN	19%	43%	100%	29%

56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.

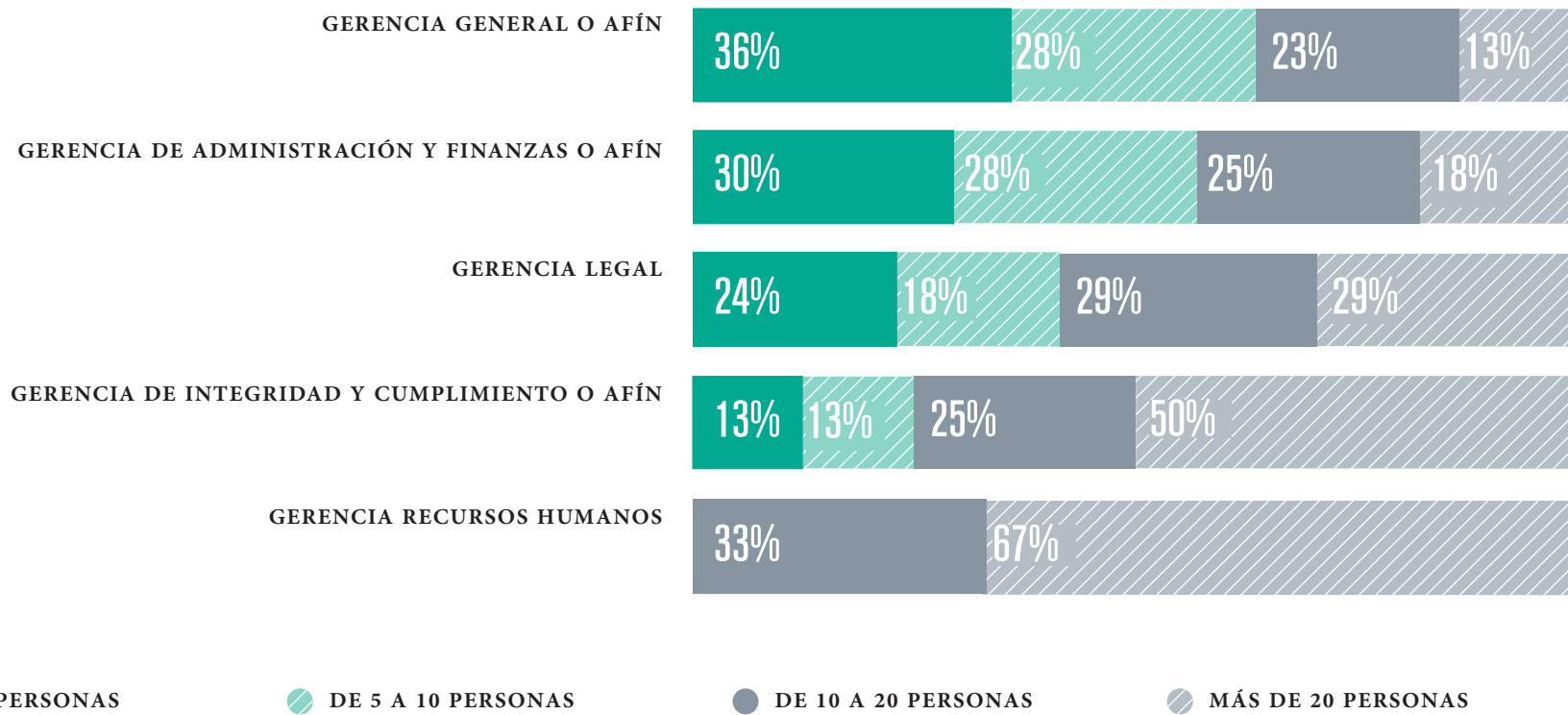


## PROCESOS DE CONTRATACIÓN

### EXISTENCIA DE PROCESOS FORMALES DE CONTRATACIÓN TALES COMO GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, O COMITÉS DE CONTRATACIÓN, O DESCRIPCIÓN FORMAL DE LOS CARGOS



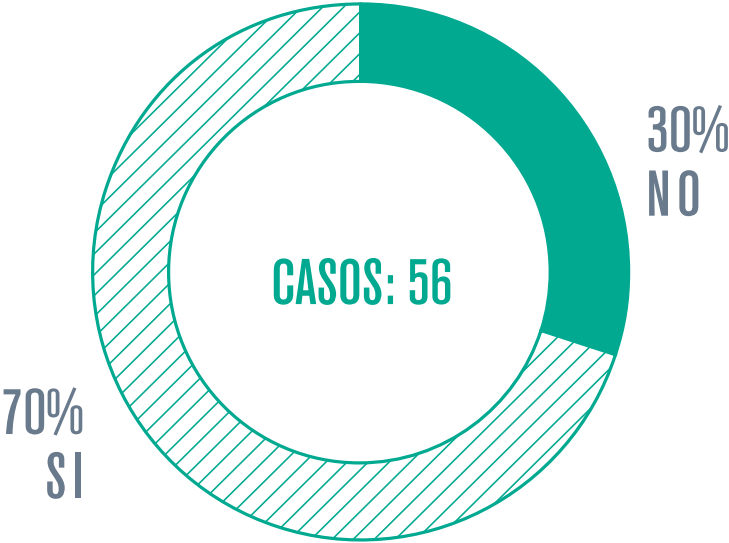
## ESTRUCTURAS DEL SINGLE FAMILY OFFICE DE ACUERDO A SU TAMAÑO



56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.

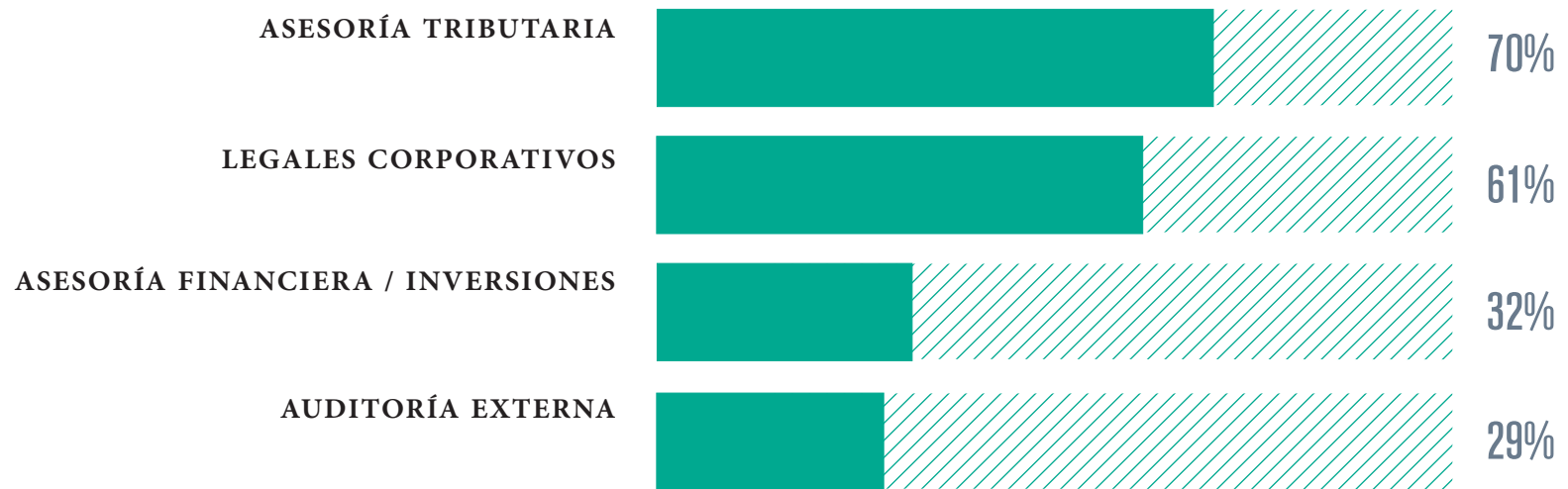
---

**INCENTIVOS PARA UNA BUENA GESTIÓN  
EXISTENCIA EN EL SINGLE FAMILY OFFICE DE PLANES DE COMPENSACIÓN O  
INCENTIVOS PARA LOS EJECUTIVOS BASADOS EN INDICADORES DE BUENA  
GESTIÓN Y PERFORMANCE**



---

**CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS PARA UNA BUENA GESTIÓN**  
**PRINCIPALES SERVICIOS EXTERNOS CONTRATADOS POR EL SINGLE FAMILY**  
**OFFICE POR SU IMPORTANCIA PARA LA BUENA GESTIÓN Y DESARROLLO DE SUS**  
**OBJETIVOS**



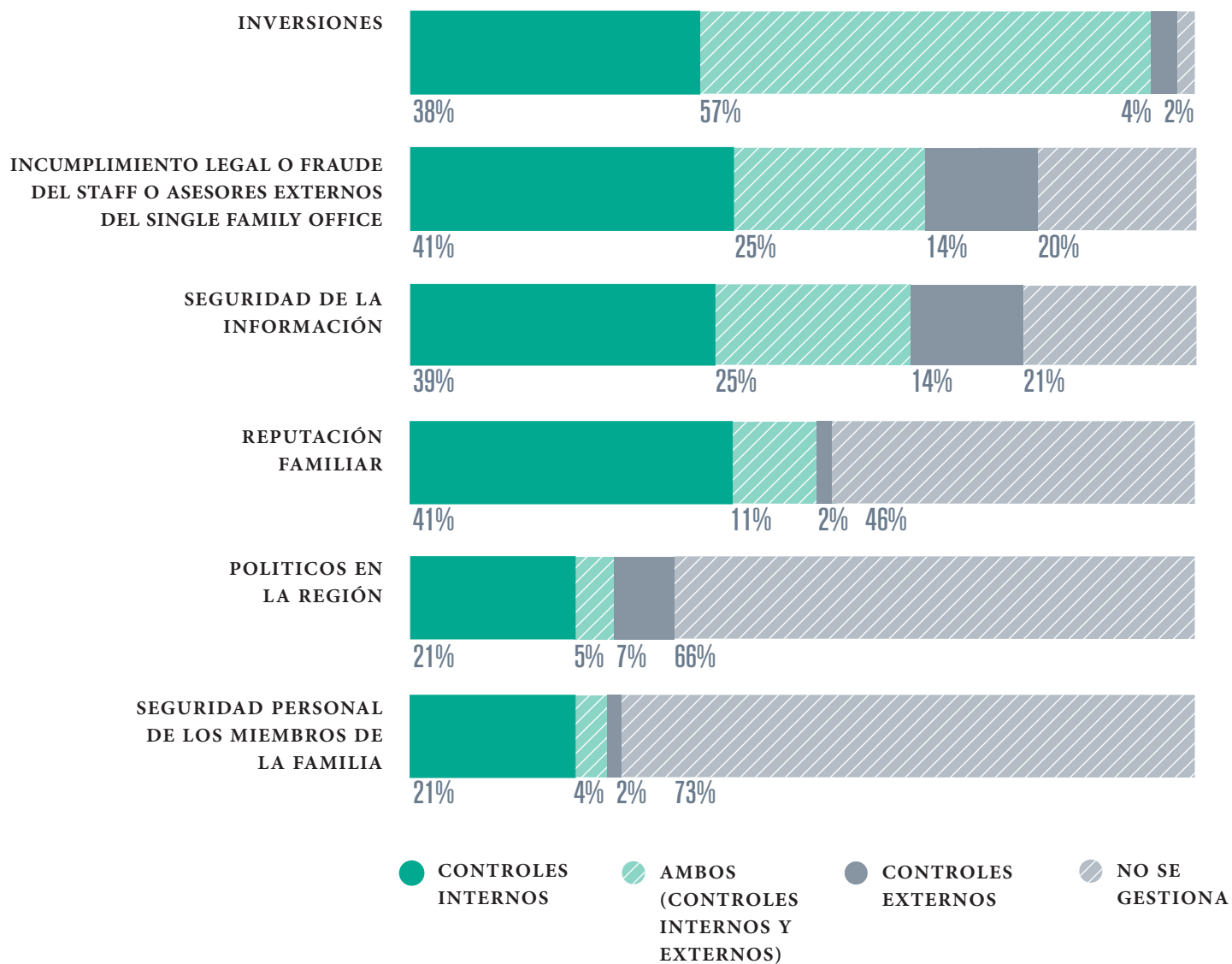
56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.

# RIESGOS

## GESTIÓN DEL CONTROL DE RIESGOS

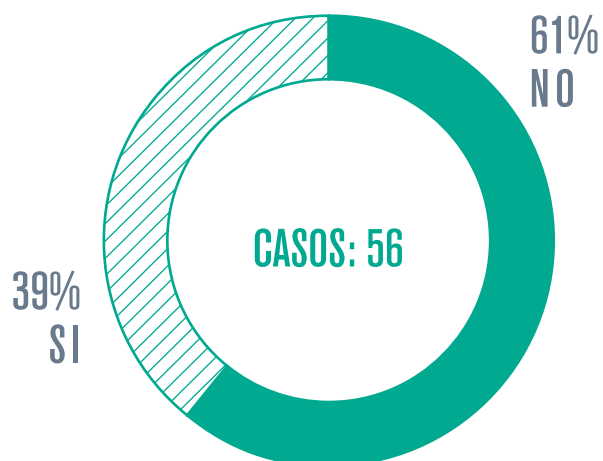
### ¿CÓMO SE GESTIONA EL CONTROL DE RIESGOS EN EL SINGLE FAMILY OFFICE?

Se presenta un gran desafío: los sistemas de control que se diseñan deben apuntar a monitorear los riesgos más críticos con una visión estratégica en dicho diseño.



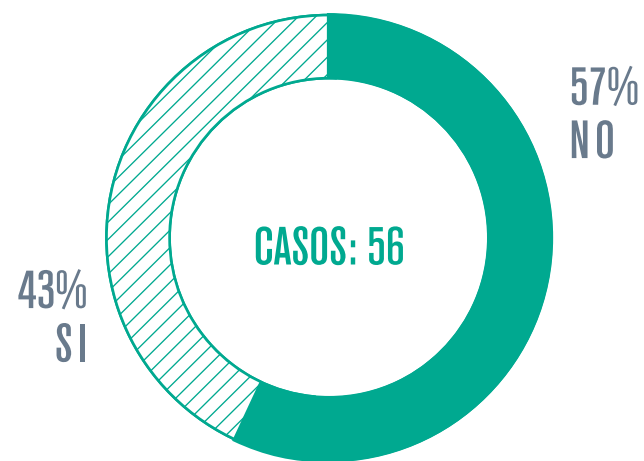
---

**DECLARACIÓN SOBRE GESTIÓN DE RIESGOS**  
**¿CUENTA EL SINGLE FAMILY OFFICE CON**  
**POLÍTICAS O DECLARACIONES ESCRITAS**  
**CONOCIDAS POR SU PERSONAL INTERNO Y**  
**ASESORES EXTERNOS SOBRE LA VISIÓN DE LA**  
**FAMILIA RESPECTO DE LA GESTIÓN DE LOS**  
**RIESGOS ANTES DESCRITOS?**



---

**PROCEDIMIENTOS PARA EVITAR RIESGOS**  
**¿TIENE EL SINGLE FAMILY OFFICE**  
**PROCEDIMIENTOS ESCRITOS QUE**  
**BUSQUEN CONOCER LAS ACTIVIDADES Y**  
**ANTECEDENTES DE LAS ENTIDADES EN**  
**LOS QUE INVIERTE EL SINGLE FAMILY**  
**OFFICE, PARA EVITAR RIESGOS DE FRAUDE,**  
**CORRUPCIÓN U OTROS DELITOS, ASÍ COMO**  
**RIESGOS REPUTACIONALES ASOCIADOS A**  
**ELLAS?**

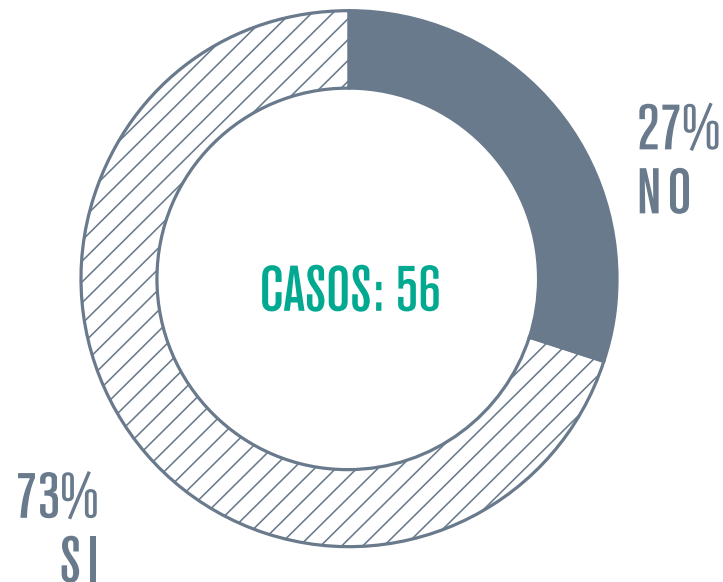


# INVERSIONES Y COSTOS

---

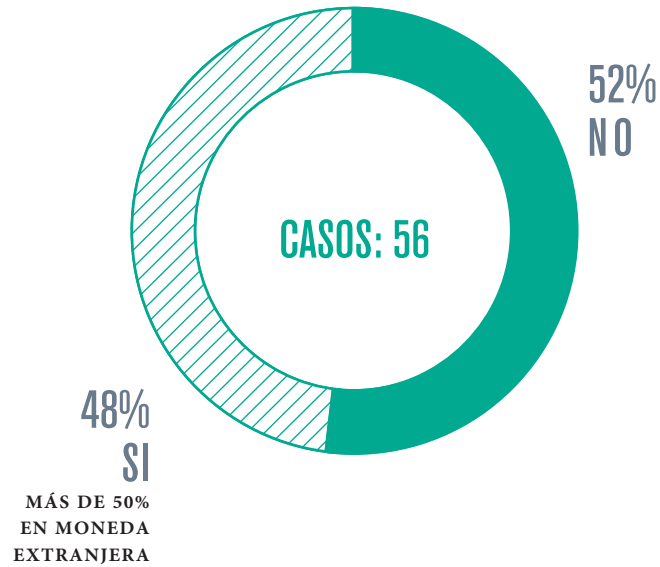
DEFINICIONES DE INVERSIÓN EN EL SINGLE FAMILY OFFICE

¿TIENE EL SINGLE FAMILY OFFICE PREESTABLECIDOS POR ESCRITO LOS OBJETIVOS DE INVERSIÓN, NIVELES DE DIVERSIFICACIÓN Y NECESIDADES DE LIQUIDEZ DE LA FAMILIA?

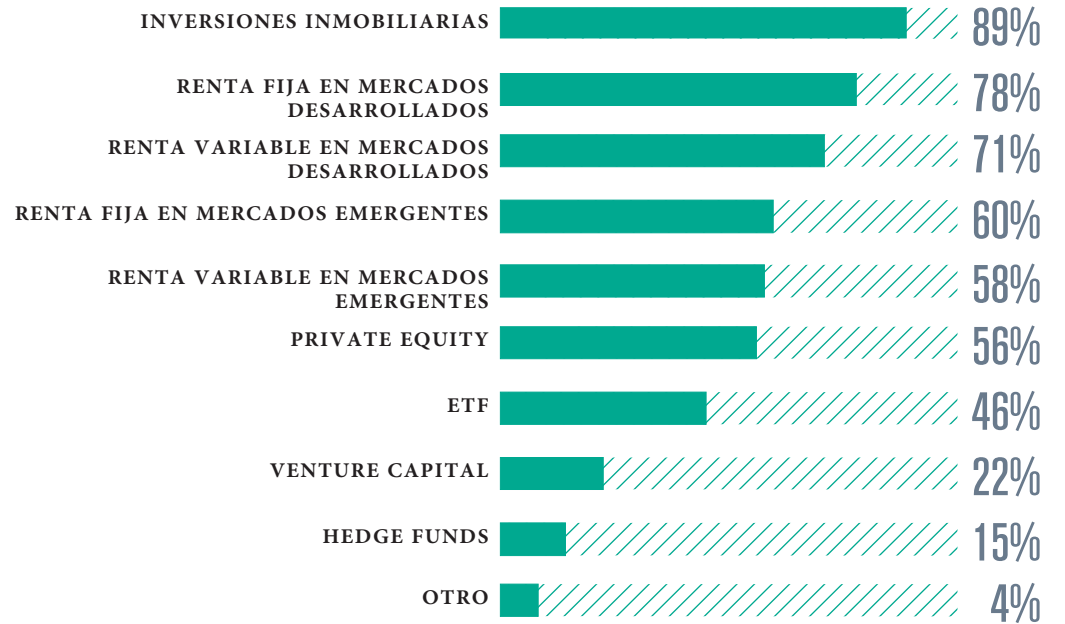


# INVERSIONES

## INVERSIONES SEGÚN TIPO DE MONEDA



## TIPOS DE INVERSIONES

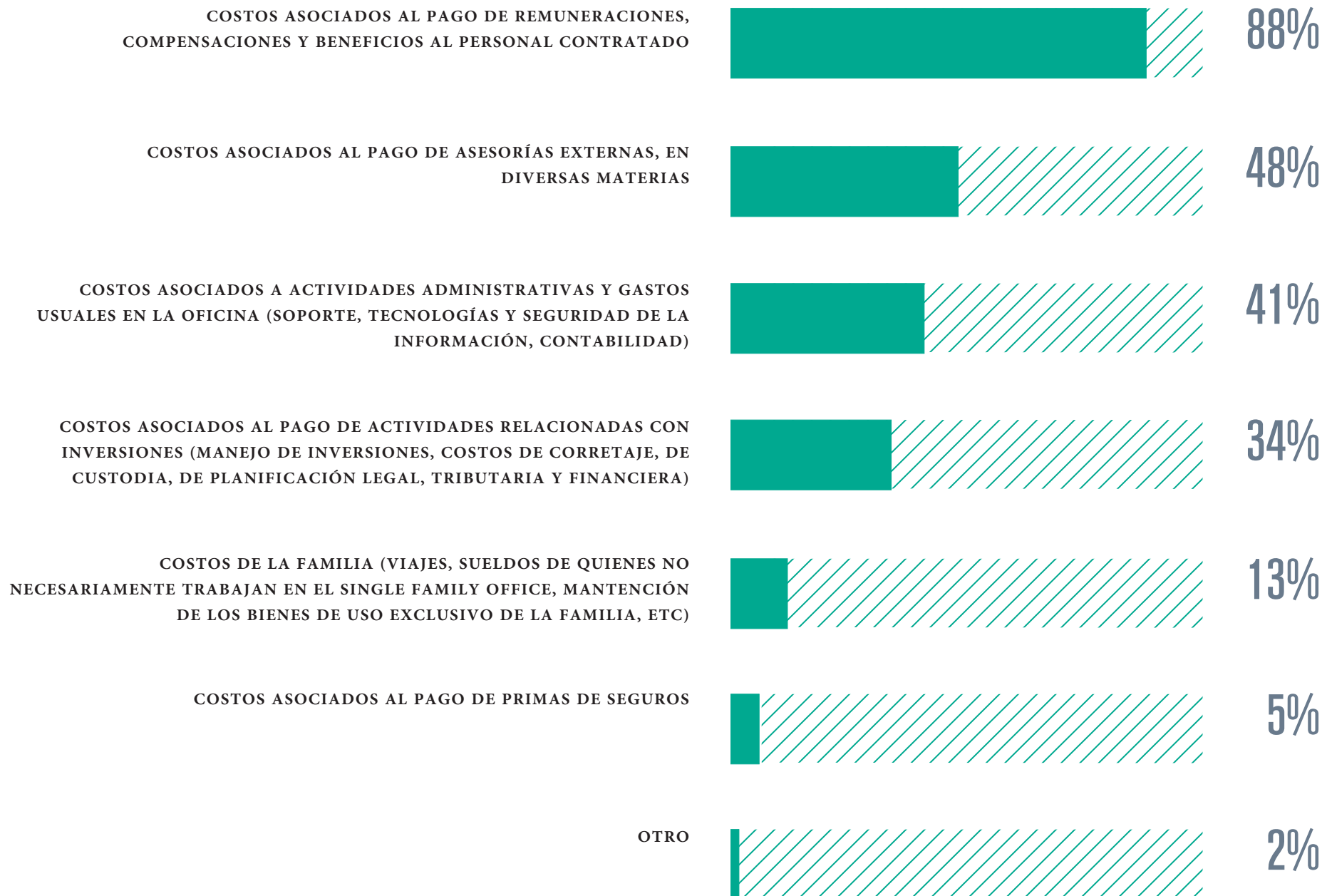


56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.



## COSTOS DEL SINGLE FAMILY OFFICE

### ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES COSTOS?



## COSTOS DEL SINGLE FAMILY OFFICE SEGÚN SU TAMAÑO

	DE 1 A 5 PERSONAS	DE 5 A 10 PERSONAS	MÁS DE 10 Y HASTA 20 PERSONAS	MÁS DE 20 PERSONAS
	CASOS: 21	CASOS: 15	CASOS: 13	CASOS: 7
REMUNERACIONES, COMPENSACIONES Y BENEFICIOS AL PERSONAL CONTRATADO	81%	93%	92%	86%
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y GASTOS USUALES DE OFICINA	29%	60%	46%	29%
PAGO DE ASESORÍAS EXTERNAS, EN DIVERSAS MATERIAS	48%	47%	62%	29%
PAGO DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON INVERSIONES	29%	40%	31%	43%
PAGO DE PRIMAS DE SEGUROS	5%	7%	0%	14%
COSTOS DE LA FAMILIA	5%	20%	8%	29%

56 CASOS. EL % SUMA MÁS DE 100 AL SER RESPUESTA MÚLTIPLE.

# CONCLUSIONES

---

## 1

---

### CARACTERIZACIÓN DE LOS SINGLE FAMILY OFFICES

Lógicas de estructuras tradicionales en la organización directiva (gerente general interno o externo, mayoritariamente hombres)

Prestan servicios a varias generaciones familiares.

Principales propósitos: conservar y gestionar el patrimonio familiar, servir de plataforma financiera y tributaria y proporcionar una estructura para el buen gobierno familiar.

Existencia de diversas estructuras de gobierno interno.

## 2

---

### IMPORTANCIA DEL RUBRO INMOBILIARIO

Negocios que dieron origen al patrimonio familiar: inmobiliario (30%), finanzas e inversiones (27%) y retail (20%).

Tipos de inversiones que mayoritariamente realiza el Single Family Office: inversiones inmobiliarias (89%), renta fija en mercados desarrollados (78%) y renta variable en mercados desarrollados (71%).

## 3

---

### PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SINGLE FAMILY OFFICES

El tamaño de los Single Family Offices es directamente proporcional a su profesionalización y su disminución de miembros con relaciones de parentesco o afinidad.

Single Family Offices de 10 o más personas presentan Directorios, Consejos de Administración, y Comités Temáticos (tales como comités de riesgo, de integridad, o afín).

Oportunidad de alineación entre objetivos, decisión de inversiones y procedimientos o políticas de prevención de riesgos.

ESTUDIO:

# SINGLE FAMILY OFFICES EN CHILE



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Derecho  
Centro de Derecho Regulatorio y Empresa



cincel

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:  
M. TERESA PÉREZ O.