

BARATELLI INSTITUTE · MENTORING AT SCALE

# La Oficina Familiar Fraccional

*Cuándo Sí, Cuándo No*

MENTORING AT SCALE

*“Cada asesor es fuerte. Todos los asesores adecuadamente liderados son imparables.”*

*El Poder de la Manada aplicado a familias que no tienen la escala para una Oficina Familiar completa — y que aún así se beneficiarían de ser lideradas como una.*

**Philip A. Baratelli, CPA, MBA**

Fundador, The Baratelli Institute  
baratelliinstitute.com

Edición 2026 · Versión 1.2 · Edición Beta en español

Gratis · Sin registro requerido

Referencia educativa para el profesional. No es asesoramiento de inversión.

*Divulgación: traducido al español con asistencia de IA. Agradecemos correcciones editoriales.*

# Contenido

<b>Introducción</b>	Por qué existe esta guía y qué significa realmente “Oficina Familiar Fraccional”	<b>3</b>
<b>Capítulo 1</b>	El Poder de la Manada — y por qué aplica a toda escala	<b>4</b>
<b>Capítulo 2</b>	Qué hace realmente una Oficina Familiar completa	<b>6</b>
<b>Capítulo 3</b>	El modelo fraccional — estructura, cadencia, entregables	<b>8</b>
<b>Capítulo 4</b>	Quién encaja — la economía familiar que hace funcionar el modelo	<b>11</b>
<b>Capítulo 5</b>	Quién no encaja — el nivel DIY y el nivel de OF completa	<b>13</b>
<b>Capítulo 6</b>	La economía — puntos de referencia de precios y honorarios justos	<b>14</b>
<b>Capítulo 7</b>	Qué conservas, qué pierdes — el intercambio honesto	<b>16</b>
<b>Capítulo 8</b>	Banderas rojas — asesores por comisión que se llaman OF fraccionales	<b>17</b>
<b>Capítulo 9</b>	Criterios de selección — las preguntas para cualquier proveedor	<b>19</b>
<b>Capítulo 10</b>	Cuándo graduarse a una Oficina Familiar completa	<b>21</b>
<b>Apéndice A</b>	Estructuras de compromiso y modelos de honorarios	<b>22</b>
<b>Apéndice B</b>	Cómo se relaciona esta guía con la Guía de Referencia de OF	<b>24</b>
<b>Apéndice C</b>	Ejemplo trabajado — la familia Sullivan, primeros doce meses	<b>26</b>

*Esta guía es gratuita. Si la encuentras útil, la **Family Office Reference Guide** completa en [baratelliinstitute.com](http://baratelliinstitute.com) profundiza 415 páginas en la disciplina profesional para operar una OF — fraccional o completa.*

# Introducción

## Por qué existe esta guía — y qué significa realmente “Oficina Familiar Fraccional” en 2026.

*El término “Oficina Familiar Fraccional” es una de las etiquetas más abusadas en la gestión patrimonial actual. En 2026 significa al menos tres cosas diferentes para tres audiencias diferentes, y la confusión es costosa para las familias a quienes les venden algo que no entienden.*

Algunas Oficinas Familiares Fraccionales son exactamente lo que el término implica: un profesional genuino, neutral, que cobra solo honorarios, que entrega la disciplina operativa de una OF real a una familia que no tiene \$100 millones en el balance. Ese modelo funciona cuando está estructurado apropiadamente.

Algunas “Oficinas Familiares Fraccionales” son prácticas de gestión patrimonial tradicionales con una marca nueva. La misma estructura de comisiones, el mismo menú de productos propios, los mismos conflictos, con letrado nuevo.

Y algunas están en medio — un asesor de honorarios agregando lenguaje de “OF fraccional” a una línea de servicio que en realidad es planificación financiera ampliada. Trabajo legítimo. Pero no es lo mismo que una Oficina Familiar Fraccional real.

## Qué es esta guía

Esta es una referencia profesional neutral sobre cuándo tiene sentido una Oficina Familiar Fraccional, cómo funciona el modelo cuando funciona, qué economía lo sostiene, y cómo evaluar a cualquier proveedor que afirme ofrecerlo. Está escrita por un ex Director Financiero (CFO) de Oficina Familiar para la familia que evalúa la decisión — no para el asesor que la vende.

Es gratuita. No tiene barrera de registro. No contiene referencias a proveedores específicos.

## Qué no es esta guía

Esto no es una pieza de venta para la Family Office Reference Guide del Instituto — aunque la Guía de Referencia es el trabajo más profundo para profesionales que operan la función. Esto no es asesoramiento de inversión, asesoramiento fiscal ni asesoramiento legal para ninguna familia específica. Esto no está afiliado, avalado ni conectado con ninguna firma de gestión patrimonial, RIA, oficina familiar ni asesor nombrado o implicado.

**Una palabra sobre el panorama del mercado.** En los últimos 24 meses, al menos 200 firmas han añadido las palabras “Oficina Familiar Fraccional” a su marketing. Algunas son excelentes. Algunas son firmas de gestión patrimonial con nuevo empaque. Algunas son asesores legítimos expandiendo su alcance. La etiqueta por sí sola no te dice nada. Esta guía te da las preguntas para saber cuál estás mirando realmente.

# Capítulo 1

## El Poder de la Manada — y por qué aplica a toda escala.

*La percepción fundacional de la Family Office Reference Guide del Instituto Baratelli es que una Oficina Familiar no es un departamento. Es una manada de asesores. El abogado de sucesiones, el CPA, el asesor de inversiones, el fiduciario, el corredor de seguros, el operador de nómina doméstica y pago de cuentas. Cada especialista es fuerte en su propio dominio. Lo poco común — y lo que realmente protege el balance familiar — es tener a alguien que lidera la manada.*

*“Cada asesor es fuerte. Todos los asesores adecuadamente liderados son imparables.”*

— La Family Office Reference Guide del Baratelli Institute

El Director Financiero (CFO) de la Oficina Familiar es la posición que dirige la manada — el mariscal de campo (quarterback) que llama la jugada. No sabe más derecho que el abogado de sucesiones. No sabe más impuestos que el CPA. No sabe más del mercado que el asesor de inversiones. La labor del CFO de OF es convocar la reunión, fijar la agenda, enmarcar la decisión, y forzar la conversación interdisciplinaria que los especialistas no tendrían por sí mismos.

El abogado de sucesiones y el CPA deben estar en la sala cuando una elección de la Sección 6166 está sobre la mesa (la ventana de nueve meses después del fallecimiento para elegir el pago en cuotas del impuesto federal sobre sucesiones atribuible a una participación empresarial cercanamente sostenida). El fiduciario y el asesor de inversiones deben estar en la sala cuando la Declaración de Política de Inversión (IPS) se actualiza. El CPA y el corredor de seguros deben estar en la sala cuando se mueve el financiamiento de un fideicomiso.

## Por qué el enfoque de la manada importa a toda escala

La trampa en la que caen la mayoría de las familias es asumir que por debajo de cierto umbral de escala, el modelo de manada no aplica. Que por debajo de \$100 millones, o \$50 millones, o \$25 millones, la familia solo debe tener “un buen asesor financiero” y dejar que esa persona coordine todo.

El asesor de inversiones es un miembro de la manada. No el mariscal de campo de ella.

La manada todavía necesita un mariscal de campo a \$15 millones. Todavía lo necesita a \$8 millones. Los especialistas siguen siendo especialistas. Alguien tiene que convocar la reunión.

En \$100 millones o más, la familia emplea al mariscal de campo a tiempo completo. En \$15-50 millones, la familia no puede justificar económicamente una contratación de tiempo completo — pero puede pagar uno fraccional. La Oficina Familiar Fraccional es el modelo de manada aplicado a una escala donde el mariscal se compromete por horas o días al mes, no a tiempo completo.

## La manada fraccional, en lenguaje claro

Una Oficina Familiar Fraccional es un profesional de solo honorarios que dirige la manada para una familia que no tiene escala de OF completa. El profesional no reemplaza a los especialistas — la familia todavía tiene un abogado de sucesiones, un CPA, un asesor de inversiones, etc. El profesional dirige la capa de coordinación. Convoca las reuniones. Enmarca las decisiones. Documenta el plan. Persigue los seguimientos.

Esa capa de coordinación es la diferencia entre una familia de \$20 millones que sobrevive intacta a la muerte del fundador y una que se fractura en tres años. Casi todos los fracasos en la transición de patrimonio familiar se remontan a una coordinación perdida, no a una caída del mercado.

## Capítulo 2

### Qué hace realmente una Oficina Familiar completa.

*Antes de evaluar un modelo fraccional, entiende qué entrega realmente una OF completa. El modelo fraccional es un subconjunto de la función completa — la capa esencial de coordinación — entregada a un costo apropiado a la escala.*

### Las ocho funciones de una Oficina Familiar completa

Esta es la síntesis del Instituto de la cobertura de 17 capítulos de la Family Office Reference Guide en ocho funciones operativas.

Función	Qué significa	Equivalente fraccional
Estatuto y gobernanza	Estatuto familiar, misión, valores, derechos de decisión, formación de la próxima generación	Entregado
Coordinación de asesores	Dirige la manada — convoca reuniones, fija agendas, persigue seguimientos con abogado, CPA, asesor de inversiones, fiduciario, seguros	Entregado
Pago de cuentas y tesorería	Pago de gastos del hogar, pronóstico de flujo de caja, reconciliación de cuentas bancarias	Opcional adicional
Declaración de Política de Inversión	IPS escrita, actualización anual, disciplina de asignación entre la manada	Entregado
Supervisión de seguros	Revisión de adecuación de cobertura, inventario de pólizas, sombrilla, D&O	Entregado
Reportes y vista consolidada	Balance general consolidado entre fideicomisos, entidades, personal, empresa, bienes raíces	Entregado (usualmente trimestral)
Facilitación de reuniones familiares	Reuniones familiares trimestrales o anuales; educación de la próxima generación	Entregado
Conserjería / estilo de vida	Personal doméstico, operaciones de aeronaves, seguridad, logística de arte	No entregado (raro en fraccional)

La capa de coordinación — el mariscal de la manada — es la función esencial que el modelo fraccional cubre absolutamente. El trabajo de conserjería y estilo de vida es la parte que solo una OF completa con personal asalariado puede manejar económicamente.

## Los especialistas siguen siendo los especialistas

Ni una OF completa ni una fraccional reemplaza a los especialistas. El abogado de sucesiones todavía escribe el fideicomiso. El CPA todavía presenta la declaración. El asesor de inversiones todavía maneja el portafolio. El CFO de OF — completo o fraccional — dirige la coordinación entre ellos.

Esto importa porque algunos proveedores fraccionales se posicionan combinando roles de especialista y mariscal. Esa combinación casi siempre es un conflicto. El asesor de inversiones que dice también dirigir la manada tiene un incentivo estructural para dirigir a la familia hacia productos en los que gana. El mariscal debe estar fuera de la economía de los especialistas.

*El mariscal de campo no lanza el balón, no lo atrapa, no bloquea. El mariscal lee el campo, llama la jugada, y le entrega el balón al especialista que se supone que debe ejecutar la jugada. Esa es la posición del CFO de Oficina Familiar — completa o fraccional.*

## Capítulo 3

### El modelo fraccional — estructura, cadencia, entregables.

*La OF Fraccional funciona cuando está estructurada para entregar la capa de coordinación a un honorario apropiado a la escala. Los siguientes son los elementos estructurales que un compromiso fraccional real tiene en común.*

#### La estructura del compromiso

- **Iguala mensual o trimestral fija.** Ni por comisión, ni por activos, ni por hora.
- **Carta de compromiso escrita con alcance definido.** Entregables específicos, cadencia de reuniones específica, ciclo de reportes específico.
- **Estándar fiduciario.** La carta de compromiso indica explícitamente que el profesional actúa como fiduciario en todo momento.
- **Independencia de fabricantes de productos.** Sin comisiones, participaciones de ingresos, ni honorarios de referencia de ningún proveedor o gestor de productos.
- **Provisiones claras de terminación.** La familia puede terminar el compromiso con aviso razonable. El profesional no tiene custodia de los activos.

#### La cadencia

Cadencia	Entregable típico
Mensual	Snapshot de flujo de caja, lista de pendientes, seguimiento de tareas de asesores, calendario de eventos próximos
Trimestral	Actualización del balance consolidado, revisión de asignación IPS-vs-actual, chequeo de cobertura de seguros, reunión de estado del equipo de asesores
Anual	Reunión familiar completa, discusión de educación de la próxima generación, actualización del IPS, planificación filantrópica, revisión del plan de sucesiones
Por evento	Muerte, evento de liquidez, matrimonio, divorcio, nacimiento, venta de empresa, transacción inmobiliaria, evento médico mayor

#### Los entregables

Una OF Fraccional real entrega producto de trabajo escrito. Si el compromiso no está produciendo nada que puedas poner en una carpeta a fin de año, vale la pena preguntarse si está produciendo algo en absoluto.

- **Balance general consolidado.** Cada entidad, fideicomiso, cuenta, inmueble, participación empresarial, póliza de seguro, y activo personal en una sola vista. Actualizado trimestralmente.
- **Declaración de Política de Inversión escrita.** Actualizada anualmente con el asesor de inversiones y revisada con el fiduciario si hay fideicomisos involucrados.
- **Pronóstico de flujo de caja.** Pronóstico rodante de 12 meses integrando salario, distribuciones, pagos de impuestos, primas de seguros, filantropía, llamados de capital, y gasto de estilo de vida.
- **Registro de asesores.** Cada asesor profesional contratado, su alcance, sus honorarios, y la fecha de su última revisión.
- **Calendario de fechas críticas.** Fechas de impuestos estimados, renovaciones de seguros, ventanas de reformación de fideicomisos, expiraciones de GRAT, reuniones familiares.
- **Estatuto familiar y documentos de gobernanza.** Misión escrita, valores, derechos de decisión, protocolos de reuniones familiares.
- **Minutas de reunión y registro de seguimiento.** Cada reunión de asesor produce minutas; cada decisión produce un ítem de seguimiento con dueño y fecha.

## La pila tecnológica

Una práctica fraccional bien administrada en 2026 opera sobre una pila tecnológica específica. Los reportes consolidados usan típicamente **Addepar, Masttro, o Sage Intacct** para agregación del balance entre custodios. Los documentos de compromiso pasan por **DocuSign o Adobe Sign**. El intercambio de documentos con el cliente ocurre por portal cifrado seguro (**SmartVault, ShareFile, o Box for Business**) — nunca por correo abierto. Algunas prácticas fraccionales usan herramientas de IA para minutas de reuniones (**Otter, Fathom, Fireflies**), siempre con consentimiento de la familia.

Una OF Fraccional cuya operación entera corre en hojas de Excel enviadas como adjuntos es una bandera roja. La pila tecnológica es un marcador de la seriedad de la práctica.

### CIBERSEGURIDAD

Las familias de alto patrimonio son superficies de ataque atractivas. Una práctica fraccional real tiene disciplina de ciberseguridad: autenticación multifactor en cada cuenta de asesor, portal cifrado para clientes (no adjuntos de correo), plan documentado de respuesta a incidentes, revisión al menos anual de la postura cibernética familiar (seguridad de correo, red del hogar, protección de portabilidad del número telefónico, MFA en cuentas financieras). Pregúntale a cualquier OF Fraccional prospectiva sobre sus prácticas de ciberseguridad — la respuesta te dice tanto sobre cómo piensan sobre tus datos como sobre cómo piensan sobre tu dinero.

## La OF Fraccional en disputas familiares

Las disputas familiares son el momento en que la capa de coordinación gana su honorario. Un desacuerdo entre hermanos sobre distribuciones de fideicomiso. Un divorcio que requiere reformación del fideicomiso. Una disputa de sucesión empresarial donde el hermano en el negocio y los hermanos fuera de él quieren resultados diferentes. Un conflicto de la próxima generación sobre el estatuto familiar. Estas son

las situaciones que ponen a prueba si el profesional fraccional está corriendo una práctica profesional o una hora de terapia.

Una práctica fraccional bien administrada tiene protocolos de decisión documentados, lenguaje de resolución de disputas en la carta de compromiso, y, si la disputa está más allá del rol del profesional, la disciplina para traer a un psicólogo familiar o consultor de empresa familiar en lugar de intentar jugar al terapeuta aficionado. Los especialistas hacen el trabajo técnico; el profesional dirige el proceso.

## Capítulo 4

### Quién encaja — la economía familiar que hace funcionar el modelo.

*La Oficina Familiar Fraccional no es para todos. Por debajo de cierta complejidad del balance, la familia está mejor servida por un buen CPA y un buen planificador financiero. Por encima de cierta escala, la familia debe tener una OF completa. El medio es el punto ideal fraccional.*

### Los cuatro factores que indican que un modelo fraccional encaja

- **Patrimonio neto en el rango de \$10-75 millones.** Por debajo de \$10M el costo de coordinación es difícil de justificar. Por encima de \$75M la familia usualmente necesita cobertura de tiempo completo.
- **Estructura multi-entidad.** Múltiples fideicomisos, LLCs, S-corps, sociedades familiares limitadas, fundaciones, o compañías tenedoras.
- **Al menos tres asesores especialistas en su lugar.** Si la familia ya tiene abogado de sucesiones, CPA, asesor de inversiones, y posiblemente fiduciario y corredor de seguros, hay una manada que dirigir.
- **Un evento gatillo reciente o próximo.** Evento de liquidez reciente, venta de empresa inminente, patriarca o matriarca en edad avanzada, próxima generación adulta, herencia inminente, divorcio complejo, mudanza transfronteriza.

### Los arquetipos de familias que más se benefician

Arquetipo	Por qué encaja el modelo fraccional
Vendedor reciente de empresa (\$15-50M en ganancias)	Liquidez repentina, postura fiscal compleja, múltiples asesores nuevos contratados simultáneamente
Profesional o ejecutivo exitoso (\$10-30M, todavía generando ingresos)	Compensación compleja (opciones, RSUs, arreglos de compensación diferida), múltiples entidades
Familia multigeneracional bajo escala de OF completa	Estructuras fiduciarias para hijos y nietos, estrategias de regalos, reuniones familiares, educación de próxima generación
Cónyuge viudo o pareja sobreviviente con \$10-40M heredados	La manada de asesores fue construída por el cónyuge fallecido; el sobreviviente necesita alguien en la posición de coordinación
Familia con un miembro dirigiendo el negocio familiar y hermanos fuera	Complejidad de gobernanza, políticas de distribución, mecánica de compra-venta, armonía entre hermanos como activo

Nótese el patrón — cada arquetipo comparte la misma característica subyacente: **la complejidad de asesores ha superado la capacidad del fundador para dirigir la manada personalmente.**

## La señal multi-estado / transfronteriza

La complejidad multi-estado y transfronteriza es una de las señales de crecimiento más rápido para un compromiso fraccional en 2026. Una familia con residencia principal en un estado, casa de vacaciones en otro, hijos adultos en la universidad en un tercero, y posiblemente una empresa o fideicomiso en un cuarto tiene exposición fiscal continua real — determinaciones de residencia, nexos fiscales estatales, análisis de situs de fideicomiso, asignación de ingresos entre jurisdicciones, requisitos de declaración de no-residente.

A medida que más familias de alto patrimonio se mueven entre jurisdicciones (Nueva York a Florida, California a Texas, transfronterizo a Puerto Rico, o al extranjero), esta coordinación se vuelve central para el trabajo del profesional fraccional.

## Capítulo 5

### Quién no encaja — el nivel DIY y el nivel de OF completa.

*El modelo fraccional está delimitado en ambos lados. Por debajo del umbral DIY (hágalo usted mismo), la coordinación cuesta más de lo que ahorra. Por encima del umbral de OF completa, la familia necesita cobertura continua.*

#### Por debajo del umbral fraccional: DIY más especialistas

Familias con patrimonio bajo aproximadamente \$10 millones, estructura de entidad simple, un solo generador de ingresos, y sin evento gatillo inminente están usualmente mejor servidas por:

- **Un buen CPA** para declaración de impuestos y planificación de fin de año.
- **Un planificador financiero de solo honorarios o fiduciario** para el lado de inversión y proyección de jubilación.
- **Un abogado de sucesiones** contratado episodicamente para actualizar documentos cada 5-7 años o en eventos gatillo.
- **Un corredor de seguros** para póliza sombrilla y seguro de vida.

En esta escala, la capa de coordinación es lo suficientemente pequeña que el jefe del hogar puede ser su propio mariscal. Material de referencia más profundo está disponible de muchas fuentes, incluyendo el estante gratuito Foundations del Baratelli Institute.

#### Por encima del umbral fraccional: OF completa

Familias en o cerca de \$100M en patrimonio neto, con múltiples entidades entre múltiples jurisdicciones, un negocio operativo activo, infraestructura filantrópica, segunda y tercera generación entrando a la adultez, y demandas de conserjería y estilo de vida a tiempo completo, necesitan cobertura continua.

- **Gestión del personal doméstico** — administradores de casa, asistentes personales, choferes, pilotos, seguridad.
- **Operaciones de aeronaves o yates** — estructuras de propiedad, planificación fiscal, gestión de tripulación.
- **Operaciones completas de pago de cuentas y tesorería** — cientos de gastos del hogar, transferencias bancarias, gestión de efectivo entre múltiples entidades.
- **Actividad directa de inversión** — sourcing, due diligence, monitoreo post-inversión para inversiones directas.
- **Gobernanza familiar de tiempo completo** — reuniones familiares multigeneracionales, trabajo de constitución familiar.

Por encima de este umbral, la familia debe tener un CFO de OF asalariado o Director Administrativo con equipo de apoyo.

## Capítulo 6

### La economía — puntos de referencia de precios y honorarios justos.

*Los honorarios de OF Fraccional varían ampliamente. Este capítulo da la vista del profesional sobre qué honorarios son razonables en 2026.*

#### Bandas típicas de precios (2026)

Complejidad familiar	Honorario anual típico	Notas
Ligera — estructura simple, pocos asesores, sin evento gatillo	\$25,000-60,000	Cadencia trimestral, reunión familiar anual, alcance solo de coordinación
Moderada — múltiples fideicomisos, planificación fiscal activa, 4-6 asesores	\$60,000-125,000	Cadencia mensual, reporte de balance trimestral, gestión activa del IPS
Compleja — multigeneracional, intereses empresariales, filantropía, transfronteriza	\$125,000-250,000	Cadencia mensual, múltiples reuniones familiares, paquete completo de entregables
Acercándose al umbral de OF completa	\$250,000-500,000+	A este nivel, evalúa si un CFO de OF asalariado tiene más sentido

#### Estructuras de honorarios que señalan un compromiso fraccional real

- **Iguala fija.** Mensual o trimestral. Conocida por adelantado.
- **Niveles basados en alcance.** Si el alcance se expande, el honorario sube transparentemente.
- **Cláusula de revisión anual.** El honorario se revisa y se reestablece anualmente.

#### Estructuras de honorarios que señalan otra cosa

- **Honorarios sobre activos bajo gestión (AUM).** Un servicio de OF fraccional vinculado a AUM no está automáticamente descalificado — pero la familia debe preguntar específicamente si los entregables de OF son contractualmente distintos de la gestión de inversión.
- **Compensación basada en comisión.** Si cualquier parte de la compensación viene de proveedores de productos, familias de fondos, o aseguradoras, el compromiso está en conflicto.
- **Honorarios agrupados donde la “OF” se incluye ‘gratis’ con una relación de inversión.** La capa de coordinación no es gratuita — se paga en el honorario AUM.
- **Honorarios de referencia o participación de ingresos con asesores recomendados.** Una OF fraccional que recibe compensación por referencias no es neutral.

## Un punto de referencia útil: la alternativa asalariada

En 2026, un CFO de OF de carrera media gana \$250,000-\$450,000 en compensación totalmente cargada. Si tu compromiso fraccional va a costar \$200,000-\$300,000 anuales sin pago de cuentas, sin operaciones de tesorería, y sin trabajo de inversión directa, estás pagando precio cercano a OF completa por alcance menor a OF completa.

# Capítulo 7

## Qué conservas, qué pierdes — el intercambio honesto.

*Toda decisión de escala es un intercambio. El modelo fraccional es la respuesta para un rango específico de situaciones familiares.*

### La comparación honesta

Qué importa	DIY + especialistas	OF Fraccional	OF Completa
Disciplina de coordinación de asesores	Dependiente del fundador	Entregado	Entregado
Actualización del IPS escrito	Si el asesor de inversión lo empuja	Entregado anualmente	Entregado anualmente
Reuniones familiares	Raras, no estructuradas	Estructuradas, con minutas	Facilitadas, profesionales
Gestión de calendario / fechas límite	El fundador rastrea	Entregado	Entregado
Balance consolidado	Raramente construido	Trimestral	Tiempo real
Pago de cuentas y tesorería	El fundador o cónyuge maneja	A veces incluido	Cobertura completa de personal
Disponibilidad 24/7	No	Horario laboral + emergencias	Sí
Conserjería / estilo de vida	No	No	Sí
Costo anualizado	\$10-30k en honorarios de especialistas	\$60-250k iguala	\$500k-\$3M+ totalmente cargado

La lectura honesta: una OF Fraccional conserva la disciplina esencial de coordinación a un costo apropiado a la escala, y renuncia a la capa de conserjería y 24/7. Para la mayoría de las familias de \$10-50M, ese intercambio no está cerca — el modelo fraccional gana claramente.

## Capítulo 8

### **Banderas rojas — asesores por comisión que se llaman OF fraccionales.**

*Ninguna de estas banderas rojas es automáticamente descalificadora por sí misma. Pero la combinación importa. Si ves tres o más, el proveedor probablemente está entregando algo diferente a una OF Fraccional real.*

#### **Bandera roja 1 — la estructura de honorarios “agrupada”**

El proveedor te dice: “*Nuestros servicios de Oficina Familiar Fraccional están incluidos como parte de nuestra relación de gestión patrimonial. Si administramos tus inversiones, los servicios de OF vienen sin costo adicional.*” Algunos proveedores agrupados entregan trabajo real de OF; otros entregan trabajo delgado de OF y trabajo grueso de gestión de inversión. Para distinguirlos, pregunta si los entregables de OF son contractualmente distintos de la gestión de inversión.

#### **Bandera roja 2 — el conflicto de custodia**

El proveedor mantiene o tiene autoridad discrecional sobre cualquiera de los activos de la familia. Una OF Fraccional real no tiene custodia de activos.

#### **Bandera roja 3 — el menú de productos propietarios**

El proveedor recomienda productos o plataformas de su firma. Cada uno es una fuente oculta de ingresos.

#### **Bandera roja 4 — la participación de ingresos por referencia**

El proveedor recibe honorarios de referencia o participación de ingresos de asesores, abogados, o CPAs que recomienda. La recomendación no es neutral.

#### **Bandera roja 5 — la carta de compromiso con alcance vago**

La carta de compromiso no define entregables específicos, cadencia de reuniones, ni salidas escritas. La familia pagará por “acceso” y no recibirá nada tangible.

#### **Bandera roja 6 — la práctica basada en RIA**

El proveedor es un RIA cuyo negocio principal es asesoría de inversión. Los RIAs varían ampliamente. El caso base es que la economía AUM domina; las excepciones son reales. Las preguntas del Capítulo 9 son cómo lo distingues.

### **¿Ya estás en una relación AUM? Cómo evaluarla justamente.**

Muchas familias ya están en una relación establecida de asesoría de inversión con una firma que también comercializa servicios de Oficina Familiar Fraccional. Cambiar de proveedor no es gratuito — transferencias de custodia, base de lotes fiscales, relaciones personales, contexto de décadas tienen valor real. La pregunta honesta no es “¿debo irme?” La pregunta honesta es “¿estoy recibiendo realmente trabajo de coordinación real, y puedo evaluarlo justamente sin amenazar la relación?”

Las siguientes son cinco preguntas diagnósticas que puedes hacerle a tu proveedor existente sin indicar que planeas irte. Las respuestas te dicen qué tienes realmente.

- **1. Muéstrame el producto de trabajo de OF de los últimos doce meses.** No solo registros de asistencia a reuniones — entregables escritos reales. Balance consolidado, IPS, estatuto familiar, calendario de fechas críticas, registro de asesores, minutas de reuniones. Si esos artefactos no existen, el servicio de OF es nominal, no real.
- **2. ¿Cuánto costaría el servicio de OF si tuviera precio separado de la gestión de inversión?** Un proveedor agrupado serio puede responder esto concretamente. Si la respuesta es “no le ponemos precio por separado” o “así no trabajamos,” el servicio de OF es un complemento de marketing a la relación AUM, no un entregable distinto.
- **3. ¿Puedo terminar el servicio de OF y mantener la relación AUM — o viceversa?** Si ambos son contractualmente inseparables, son un servicio vendido como dos. Si son terminables por separado, el servicio de OF se sostiene por su propia economía.
- **4. ¿Qué porcentaje de los ingresos de tu práctica es trabajo de OF fraccional de solo honorarios vs. vinculado a AUM?** Si AUM es 95% o más, la oferta fraccional es una extensión de línea de una práctica de gestión de activos. Si una porción significativa es fraccional de solo honorarios, la práctica toma la oferta en serio.
- **5. ¿Puedes presentarme a dos familias a quienes sirves solo con el trabajo de OF fraccional — sin relación AUM?** Si ninguna existe, el servicio fraccional es un complemento a AUM. Si existen, la práctica puede ejecutar el servicio como producto independiente.

Las respuestas son diagnósticas. Un proveedor agrupado serio dará la bienvenida a estas preguntas; un proveedor primero-de-marketing las desviará. De cualquier manera, tienes la información que necesitas para decidir qué hacer — mantener la relación, renegociar el alcance, agregar un practicante fraccional de solo honorarios en paralelo, o hacer una transición completa. El punto del ejercicio no es irse. El punto es saber qué tienes.

**La combinación importa.** Si un proveedor tiene tres o más de estas banderas rojas, casi con certeza no está operando una OF Fraccional real. Está operando algo diferente con la etiqueta puesta.

# Capítulo 9

## Criterios de selección — las preguntas para cualquier proveedor.

*Toda familia que evalúa una OF Fraccional debe realizar al menos dos horas de conversación de due diligence antes de firmar. Las nueve preguntas siguientes surfacean confiablemente si el proveedor entrega lo que la familia necesita.*

### 1 — La pregunta de compensación

**Pregunta:** “¿Cómo exactamente se les compensa? Cada dólar. Cada fuente. Actual, histórica, y por la duración de nuestro compromiso.”

Respuesta bandera verde	Respuesta bandera roja
Iguala fija solamente. Sin AUM. Sin comisiones. Sin honorarios de referencia.	“Nuestro honorario está agrupado con su gestión de inversión.” Cualquier cosa vaga.

### 2 — La pregunta de custodia

**Pregunta:** “¿Ustedes o su firma alguna vez tienen custodia o autoridad discrecional sobre los activos de la familia?”

Respuesta bandera verde	Respuesta bandera roja
“No. Nunca. Custodio de terceros solamente.”	“Autoridad limitada de operación cuando se necesita.”

### 3 — La pregunta de referencias

**Pregunta:** “¿Reciben compensación de asesores, profesionales, proveedores de productos, o plataformas que contratemos como resultado de su recomendación?”

Respuesta bandera verde	Respuesta bandera roja
“No. Nunca.”	“Solo relaciones recíprocas de referencia.”

### 4 — La pregunta de alcance

**Pregunta:** “¿Cuáles son sus entregables escritos específicos por mes, trimestre, y año?”

Respuesta bandera verde	Respuesta bandera roja
Alcance detallado con artefactos específicos nombrados.	“Lo que la familia necesite.” Lenguaje vago.

### 5 — La pregunta de terminación

**Pregunta:** “¿Qué pasa si terminamos este compromiso en 30 días?”

Respuesta bandera verde	Respuesta bandera roja
“Aviso de 30 días. Todos los archivos devueltos a la familia.”	“Compromisos plurianuales.” Retención de datos familiares.

### 6 — La pregunta del equipo

**Pregunta:** “¿Quién hace el trabajo? Muéstrame con quién estaré hablando realmente.”

Respuesta bandera verde	Respuesta bandera roja
Individuo nombrado es el profesional responsable.	“Enfoque basado en equipo.”

### 7 — La pregunta de referencias de clientes

**Pregunta:** “Dame tres familias actuales a quienes pueda llamar.”

Respuesta bandera verde	Respuesta bandera roja
Provee referencias. Las llamadas suceden.	“La confidencialidad impide referencias.”

### 8 — La pregunta de autoconocimiento

**Pregunta:** “¿Qué tipo de familia NO son el ajuste correcto?”

Respuesta bandera verde	Respuesta bandera roja
Respuesta específica y honesta.	“Podemos servir a cualquier familia.”

### 9 — La pregunta de continuidad

**Pregunta:** “¿Cuál es su plan de continuidad si muere, se retira, o queda incapacitado?”

Respuesta bandera verde	Respuesta bandera roja
Plan de continuidad escrito. Sucesor designado.	Sin plan escrito. No lo ha pensado.

# Capítulo 10

## Cuándo graduarse a una Oficina Familiar completa.

*Un compromiso fraccional bien administrado puede servir a una familia por años — a veces décadas. Pero hay señales específicas que indican que la familia ha superado el modelo fraccional.*

### Las cinco señales de graduación

- **Balance cruzó \$75-100M y continúa creciendo.**
- **Personal doméstico ha crecido a 4+ empleados de tiempo completo.**
- **Segunda y tercera generación entran a adultez y complejidad financiera.**
- **Actividad de inversión directa privada ha comenzado en el balance familiar.**
- **Necesidades de conserjería y estilo de vida se han expandido más allá de eventos de calendario.**

### La alternativa entre fraccional y completa: oficina multi-familiar

No toda familia que supera lo fraccional necesita construir una oficina familiar única (SFO). La oficina multi-familiar (MFO) es una opción intermedia. Las MFOs serias típicamente requieren mínimos de \$25M+ y entregan un compromiso de alcance definido.

### Permanecer fraccional más tiempo del que la mayoría piensa

La mayoría de las familias que podrían quedarse fraccionales en realidad deberían hacerlo. La Oficina Familiar completa es una obligación operativa significativa. Un compromiso fraccional bien administrado con un profesional fuerte puede servir a una familia de \$50-80M indefinidamente.

# Apéndice A

## Estructuras de compromiso de muestra y modelos de honorarios.

### Modelo 1 — Coordinación ligera

**Familia objetivo:** \$10-25M, complejidad moderada de entidades, 3-4 asesores especialistas.

- **Cadencia:** Reuniones trimestrales con la familia + una reunión anual con la manada.
- **Entregables:** Balance consolidado (trimestral), actualización IPS (anual), registro de asesores, calendario, minutas.
- **Honorario:** \$35,000-60,000 por año.

### Modelo 2 — Fraccional estándar

**Familia objetivo:** \$25-50M, estructura multi-fideicomiso, 5-7 asesores.

- **Cadencia:** Contacto mensual, reportes trimestrales, reuniones trimestrales de la manada, reunión familiar anual.
- **Entregables:** Todos los del Modelo 1, más estatuto familiar, minutas de reuniones familiares, programa de educación de próxima generación.
- **Honorario:** \$75,000-125,000 por año.

### Modelo 3 — Fraccional de servicio completo

**Familia objetivo:** \$50-75M, familia multigeneracional, intereses empresariales, filantropía.

- **Cadencia:** Contacto mensual, reportes trimestrales, llamadas mensuales del equipo de asesores, reuniones trimestrales familiares.
- **Entregables:** Todos los del Modelo 2, más administración de pago de cuentas, pronóstico de tesorería.
- **Honorario:** \$150,000-250,000 por año.

## Cláusulas de muestra para la carta de compromiso

- **Estándar fiduciario:** “El Profesional actuará como fiduciario en todo momento en todos los asuntos dentro del alcance de este compromiso.”
- **Atestación de compensación:** “El Profesional atesta que toda la compensación recibida fluye únicamente de la Familia.”
- **Descargo de custodia:** “El Profesional no tiene custodia ni autoridad discrecional sobre los activos de la Familia en momento alguno.”
- **Terminación:** “Cualquiera de las partes puede terminar este compromiso con aviso escrito de 30 días. Al terminar, todos los archivos son devueltos a la Familia sin penalidad.”

- **Plan de continuidad:** “El Profesional mantendrá un plan de continuidad escrito nombrando un sucesor designado.”

## Apéndice B

### Cómo se relaciona esta guía con la **Family Office Reference Guide**.

*El Instituto publica dos referencias complementarias sobre la función de Oficina Familiar. Esta guía es una. La **Family Office Reference Guide** es la otra. Están escritas para lectores diferentes y cubren profundidades diferentes de la misma disciplina subyacente.*

### Esta guía es para la familia que evalúa la decisión

— si contratar una Oficina Familiar Fraccional y cómo evaluar cualquier proveedor que reclame ofrecerla. Aproximadamente 27 páginas. Gratuita.

### La **Family Office Reference Guide** es para el profesional que opera la función

— ya sea un CFO de OF asalariado en una OF de familia única grande, un profesional fraccional sirviendo múltiples familias, un director emergente construyendo la operación desde cero, o un asesor dentro de la manada (abogado, CPA, asesor de inversiones, fiduciario, corredor de seguros).

La **Family Office Reference Guide** cubre 17 capítulos entre las ocho funciones de OF sintetizadas en esta guía gratuita, en profundidad operativa: gobernanza y estatuto familiar, construcción del equipo, el modelo de OF externalizado, la función de inversión (incluyendo IPS), contabilidad y reportes, planificación sucesoral, coordinación fiscal, gestión de riesgo y seguros, cumplimiento CTA/BOI, personal doméstico, educación financiera de próxima generación, arte y coleccionables, bienes raíces, trabajo filantrópico, tecnología y ciberseguridad, integración de IA, y el capítulo sobre muerte de un miembro senior de la familia. 415 páginas.

### Cuál deberías leer

Si eres una familia considerando un compromiso fraccional: esta guía.

Si eres un profesional operando o construyendo una práctica fraccional, o sentado ya en la posición de CFO de OF: la **Family Office Reference Guide**.

**Disponible en [baratelliinstitute.com](http://baratelliinstitute.com).**

# Apéndice C

## Ejemplo trabajado — la familia Sullivan, primeros doce meses.

*El ejemplo Sullivan es ilustrativo. Nombres, hechos, y fechas son ficticios. La estructura del compromiso, entregables, y cadencia son típicos para una familia de este tamaño y complejidad.*

### La familia al momento del compromiso

Familia	Hechos
Fundadores	Michael Sullivan (62) y Kathleen Sullivan (60)
Evento gatillo	Vendieron un negocio de suministros industriales especializados en Q2 2025 por \$32M brutos, \$28M netos
Patrimonio neto	\$28M líquidos, \$6M bienes raíces, \$2M cuentas de jubilación — \$36M total
Familia	Tres hijos adultos (33, 30, 27); dos nietos
Manada existente	Abogado de sucesiones de larga data, nuevo asesor de inversiones, CPA de la empresa retenido personalmente. Sin capa de coordinación.
Su preocupación	“Tenemos tres asesores, ninguno se habla, ninguno mira nuestra imagen completa.”

### Estructura del compromiso

- **Modelo:** Fraccional Estándar (Modelo 2 del Apéndice A).
- **Honorario:** Iguala anual de \$95,000, pagada mensualmente.
- **Cadencia:** Llamada mensual con Michael y Kathleen; reunión trimestral con la manada; reunión familiar anual.

### Mes 1 — Descubrimiento y mapeo de la manada

El profesional entrevista a cada asesor existente. Confirma alcance, honorarios, fecha de última revisión. Solicita copias de documentos del plan de sucesión, lenguaje del escrow de la venta empresarial, declaraciones fiscales más recientes.

El profesional construye el primer balance consolidado desde cero. Primer registro de asesores redactado. Calendario inicial construido.

### Meses 2-3 — Redacción del IPS y alineación del plan de sucesión

El profesional facilita la redacción del IPS con el asesor de inversiones como autor técnico. IPS aprobado al fin del Mes 3. Plan de sucesión mapeado contra los activos actuales de los Sullivan; descubierto que el

lenguaje del escrow crea una oportunidad de venta a plazos bajo §453 que el CPA no había señalado.

**Momento de valor:** el hallazgo §453 — la capa de coordinación ganó dos años de iguala en una reunión.

## Mes 4 — Primera reunión familiar y redacción del estatuto

Los hijos adultos asisten. El profesional facilita discusión de valores. Estatuto familiar redactado. Programa de educación de próxima generación iniciado.

## Meses 5-6 — Ciclo de planificación fiscal

Pagos de impuestos estimados coordinados con el CPA. Decisiones de tiempo caritativo revisadas. Fondo del 529 iniciado para los dos nietos.

## Meses 7-9 — Revisión de seguros, fondeo del fideicomiso, revisión de mitad de año

Seguros sombrilla y de vida auditados. ILIT establecido en la reestructura del plan de sucesión. Fideicomiso dinasta para los nietos fondeado con \$12M usando la exención restante de regalos vitalicios.

## Meses 10-12 — Revisión anual, hoja de ruta filantrópica

Estatuto familiar revisado después de retroalimentación. Hoja de ruta filantrópica redactada. Scorecard anual de asesores producido. Acuerdo de honorarios del Año 2 firmado al mismo precio de \$95,000.

## Qué obtuvieron los Sullivan por \$95,000

- **Una manada que funciona sin que ninguno de los fundadores necesite dirigirla.** Pasaron de veinte horas mensuales coordinando a dos.
- **Un plan de sucesión totalmente alineado.**
- **Un resultado de optimización fiscal de \$2.3M** del hallazgo §453 — 24x el honorario del año uno.
- **Un estatuto familiar** que da claridad a los hijos adultos.
- **Memoria institucional** de cada conversación de asesor.
- **Un compromiso del Año 2** que será menos descubrimiento, más optimización.

**El ejemplo Sullivan no es una promesa de resultados.** Cada situación familiar es diferente. Lo que todo compromiso fraccional bien administrado producirá es disciplina de coordinación, producto de trabajo escrito, responsabilidad del asesor, y memoria institucional — las cuatro cosas que una familia bajo escala de OF completa no puede comprar de otra forma.

## Cierre

La Oficina Familiar Fraccional es un compromiso real, valioso, y estructuralmente honesto cuando se opera apropiadamente. La etiqueta está siendo abusada en 2026 por proveedores cuya economía no se ajusta al modelo. Las herramientas en esta guía son las herramientas para distinguirlos.

El Instituto publica referencias educativas gratuitas por exactamente esta razón. Una familia evaluando un compromiso fraccional sin una lista de verificación está a merced del proceso de venta. Una familia con una lista es un igual al profesional al otro lado de la mesa. Esa es la relación que la disciplina de la oficina familiar requiere y que el Instituto existe para apoyar.

*Philip A. Baratelli, CPA, MBA*

*Fundador, The Baratelli Institute*

*baratelliinstitute.com · 2026 · v1.2 · Edición Beta*

**Descargo.** Esta guía es análisis educativo del profesional. No es asesoramiento de inversión, fiscal, ni legal para ninguna familia específica. Cada situación familiar involucra hechos y circunstancias que requieren compromiso profesional de asesores. El ejemplo Sullivan es ilustrativo; nombres, hechos, y fechas son ficticios. El Baratelli Institute no está afiliado, avalado, ni conectado con ninguna firma de gestión patrimonial, RIA, oficina familiar, ni asesor nombrado o implicado.

**Divulgación de traducción.** Esta edición en español fue traducida al español con asistencia de IA (Edición Beta). Agradecemos correcciones editoriales enviadas a [corrections@baratelliinstitute.com](mailto:corrections@baratelliinstitute.com).