



Pensando
en el futuro

LA GENETICA DE LA RIQUEZA FAMILIAR: LO QUE MENDEL NOS ENSEÑA SOBRE GOBIERNO FAMILIAR

Nicolás Pérez de la Blanca Burgos
Global Chief Investment Officer

FEBRERO 2026



La semana pasada asistí a una reunión de familia que, sin saberlo, terminó convirtiéndose en una clase magistral de genética aplicada a la riqueza.

Tres generaciones discutían sobre la estrategia de inversión: el patriarca defendía incrementar la exposición al private equity; su hija insistía en reforzar criterios ESG; dos nietos pedían destinar parte del patrimonio a criptoactivos; y un yerno argumentaba que no tenía sentido seguir manteniendo bonos.

Nadie estaba equivocado. Todos exponían ideas racionales, bien articuladas y con lógica interna. Pero la reunión estaba bloqueada. El debate no avanzaba. La frustración se acumulaba.

Al finalizar, el patriarca me tomó del brazo y me dijo, agotado: “¿Cómo hemos llegado a esto? Antes decidía yo solo. Ahora nadie se pone de acuerdo en nada.”

Esa misma noche, mientras revisaba mis notas, me vino a la mente un personaje improbable: Gregor Mendel, el monje del siglo XIX que descubrió las leyes fundamentales de la herencia genética. Sus experimentos con guisantes, más allá de explicar el color de las flores, describen con precisión quirúrgica lo que ocurre cuando una familia pasa de una a tres o cuatro generaciones de decisiones patrimoniales.

La genética de los rasgos familiares y la genética del patrimonio tienen más similitudes de las que aparentan. Y entender esas leyes permite construir una gobernanza más justa, más sólida y más resistente a largo plazo.

Esta es la lección.

“La unidad de la primera generación nunca vuelve a repetirse.”

La Ley de la Segregación: Por qué las familias se fragmentan con el tiempo

Mendel observó que los rasgos no se mezclan. No se hereda “una mezcla permanente” de dos características, sino una combinación discreta: un alelo de cada progenitor.

En otras palabras: los rasgos se segregan.

En las familias ocurre exactamente lo mismo, pero no con genes biológicos, sino con rasgos financieros, emocionales y de valores.

Cuando el fundador manda, hay una sola visión

En la primera generación, el patrimonio tiene un único ADN cultural:

- una tolerancia al riesgo,
- una filosofía de inversión,
- un conjunto de valores,
- un estilo de toma de decisiones.

La coherencia es total porque proviene de una sola persona.

La segunda generación ya es genética pura

Cuando el patrimonio pasa a la segunda generación, aparecen nuevos “alelos” de visión financiera: diferentes experiencias vitales, diferentes niveles de conocimiento, diferentes relaciones con el dinero. Lo que era una visión única se convierte en dos, tres o cuatro versiones de la herencia original.

La tercera generación multiplica esto exponencialmente. Ninguno conoció al fundador en profundidad. No compartieron el mismo contexto económico. No recibieron la misma educación ni enfrentan las mismas circunstancias vitales.

Aparecen ramas familiares con valores divergentes, horizontes distintos e incluso ideologías opuestas.



**El tiempo
fragmenta
visiones: es
biología, no
conflicto.**

La cartera de la primera generación ya no sirve para la tercera

Lo que funcionaba perfectamente cuando el fundador tomaba decisiones deja de funcionar cuando hay nueve, doce o dieciséis “líneas genéticas” distintas dentro de la familia. La falta de consenso no es un fallo moral, ni un problema de comunicación.

Es pura genética.

Implicación de gobernanza

Las familias fracasan cuando intentan forzar una visión única sobre rasgos que, por naturaleza, se han segregado.

En lugar de preguntar “¿cómo logramos que todos voten lo mismo?”, la pregunta correcta es: ¿Cómo diseñamos estructuras que acomoden diferencias legítimas sin romper la unidad familiar?.

Las soluciones prácticas son claras:

- Tres carteras bajo un mismo paraguas: una conservadora, una de crecimiento y una de impacto.
- Votaciones graduadas: no todas las decisiones requieren unanimidad. Las esenciales pueden requerir un 80%; las tácticas, un 51%.
- Subcuentas personalizadas: permiten adaptación sin perder las economías de escala del patrimonio consolidado.
- Mecanismos de salida no punitivos: si las diferencias son irreconciliables, mejor permitir la separación amistosa que generar resentimiento.

El patriarca que veía caos asistía, sin saberlo, a la manifestación exacta de la Ley de Segregación.

//

La diversidad no es el problema; el diseño lo es.

La Ley de la Distribución Independiente: Por qué los desacuerdos se multiplican

La segunda ley de Mendel afirma que los rasgos no se heredan juntos; varían de forma independiente. En genética, el color de ojos no determina la altura. En las familias, el nivel de riesgo no determina la sensibilidad ESG. Cada rasgo es independiente.

El error de creer que la familia “solo discute por riesgo”

La realidad es que las familias no difieren en una dimensión, sino en diez:

- | | | | |
|---|----------------------------------|----|---|
| 1 | horizonte temporal | 6 | tolerancia al riesgo |
| 2 | valores ESG | 7 | necesidad de liquidez |
| 3 | sensibilidad fiscal | 8 | complejidad aceptable |
| 4 | preferencia geográfica | 9 | visión sobre filantropía |
| 5 | relación con la empresa familiar | 10 | confianza en los asesores profesionales |

Solo cinco variables con tres opciones cada una generan 243 combinaciones distintas.

Por eso las reuniones se sienten imposibles: no estás resolviendo un desacuerdo, sino cientos simultáneos.

Implicación de gobernanza

Las familias deben separar decisiones que son realmente independientes.

En la práctica:

- No mezclar estrategia, táctica y selección de gestores en un mismo debate.
- Crear comités específicos para temas independientes (inversión, gobernanza, distribución, next-gen, impacto).
- Establecer derechos de decisión diferenciados, evitando que un solo voto bloquee temas no relacionados.
- Redactar documentos separados para inversión, conducta familiar, filantropía o fiscalidad.

Cuando se separan las decisiones, la complejidad se vuelve manejable.



**No son
desacuerdos: son
cientos de rasgos
actuando en
paralelo.**



**Separar
decisiones es la
única forma de
avanzar.**

La Ley de la Dominancia: Por qué algunas voces siempre ganan

La tercera ley afirma que algunos rasgos se imponen sobre otros.

En las familias pasa igual: ciertas voces dominan por naturaleza, independientemente de los votos o las reglas.

Formas de dominancia que destruyen gobernanza

- Dominancia del fundador: su sombra es larga; incluso muerto, “lo que él habría querido” condiciona.
- Dominancia patrimonial: quien aportó más capital exige más control.
- Dominancia de personalidad: el más extrovertido o seguro de sí mismo acapara los debates.
- Dominancia profesional: la oficina familiar toma decisiones que deberían corresponder a la familia.
- Dominancia geográfica: quien vive cerca del family office tiene ventaja política.

La dominancia no es mala en sí misma, pero puede silenciar voces valiosas: las “recesivas”.

Implicación de gobernanza

A diferencia de las plantas, las familias pueden diseñar modelos donde la dominancia no suprima al resto.

En concreto:

- Facilitación profesional en reuniones clave.
- Opiniones por escrito antes del debate, evitando que domine quien habla más.
- Rotación de los cargos de presidencia de comités cada 2–3 años.
- Votaciones anónimas en decisiones sensibles.
- Educación financiera obligatoria antes de participar en decisiones.
- Participación sin voto para next-gen hasta alcanzar madurez.
- Miembros externos en comités de inversión y gobernanza.

La pregunta no es cómo evitar dominancia, sino cómo impedir que se convierta en abuso.

//

**Las voces fuertes
no siempre son las
más sabias.**

//

**La dominancia
es natural; el
abuso, evitable.**

El Enfoque Híbrido: Gobernanza diseñada para la complejidad

Después de trabajar con familias en distintos continentes, he llegado a una conclusión clara: las familias no necesitan gobernanza más simple; necesitan gobernanza diseñada para la complejidad genética.

Marco de tres capas

1 Principios fundamentales

(el código genético). Elementos que casi nunca cambian:

- preservación del poder adquisitivo
- reglas de participación
- métodos de resolución de conflictos
- derechos de salida
- enmiendas solo con super mayoría (80–90%)

2 Asignación estratégica

(acomodar segregación). Diversificación interna por perfiles:

- Conservador
- Crecimiento
- Impacto
- Oportunidades

Cada miembro puede ponderar su exposición según sus “rasgos”.

//

**No necesitamos
simplicidad:
necesitamos
arquitectura.**

3 Decisiones tácticas

(gestionar independencia). Separación clara de decisiones:

- Comité de inversión
- Comité de distribución
- Comité de gobernanza
- Comité next-gen
- Comité de impacto

¿Qué significa esto para tu familia?

Preguntas diagnósticas

¿Puedes identificar las distintas “líneas genéticas” (valores, riesgo, horizontes) dentro de tu familia?

¿Estás mezclando asuntos independientes en un mismo proceso?

¿Quién domina realmente las decisiones? ¿Es saludable?

Acciones para 2026

Realizar una auditoría externa de gobernanza.

Encuestar de forma anónima a todos los miembros sobre prioridades y tensiones.

Desagregar decisiones en comités especializados.

Crear programas formales para next-gen.

Implementar mecanismos claros de personalización y salida.

Conclusión

La complejidad no es fracaso: es evolución genética.

No se trata de volver al modelo simple del fundador, sino de diseñar procesos inteligentes que tomen en serio la diversidad de rasgos, opiniones y prioridades que surgen de forma natural con el paso de las generaciones.

Mendel descubrió estas leyes en 1866.

Las familias empresarias siguen luchando contra ellas.

El patriarca que me preguntó “¿cómo hemos llegado a esto?” estaba mirando el problema equivocado. La pregunta correcta es:

//

“¿Cómo diseñamos un sistema que funcione para la complejidad inevitable?”

Segregación nos dice que no debemos forzar uniformidad.

Distribución independiente nos dice que debemos separar decisiones.

Dominancia nos dice que debemos proteger las voces más débiles sin anular a las fuertes.

No son solo principios genéticos.

Son principios de gobernanza robusta.

Las familias que los entiendan tendrán estructuras capaces de sobrevivir cinco o seis generaciones. Las que no, se fracturarán inevitablemente.



**Nicolás Pérez de la
Blanca Burgos**

Global Chief Investment Officer
Beyond Wealth

//

**Las familias que
prosperan diseñan
para la complejidad,
no contra ella.**

Aviso Legal Importante

Este documento ha sido elaborado por Santander Wealth Management & Insurance Division, una unidad de negocio global de Banco Santander, SA ("WMI", junto con Banco Santander, SA y sus filiales, "Santander"). Puede incluir previsiones económicas e información procedente de diversas fuentes, incluidas terceras partes consideradas fiables. Sin embargo, Santander no garantiza la exactitud, integridad ni actualización de dicha información, y se reserva el derecho de modificarla sin previo aviso. Las opiniones recogidas pueden diferir de las emitidas por otras unidades de Santander.

El contenido de este documento tiene únicamente carácter informativo; no constituye asesoramiento de inversión ni responde a objetivos de inversión concretos ni a criterios de idoneidad de ningún inversor. Tampoco representa una oferta ni una solicitud para comprar o vender activos, contratos o productos (en conjunto, los "Activos Financieros"), y no debe utilizarse como base exclusiva para tomar decisiones de inversión. La recepción de este documento no genera relación de asesoramiento ni obligación alguna para "WMI" o para "Santander".

Parte del contenido ha sido elaborado con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial.

Santander no ofrece garantías sobre previsiones ni sobre el comportamiento presente o futuro de los mercados o de los Activos Financieros. Los resultados pasados no constituyen un indicador fiable de rendimientos futuros. Además, los Activos Financieros pueden no estar disponibles para su comercialización en determinadas jurisdicciones o para ciertos perfiles de inversores.

Salvo cuando así se indique expresamente en la documentación legal que regule un Activo Financiero, estos no están asegurados ni respaldados por ninguna entidad gubernamental (incluida la FDIC), no constituyen depósitos bancarios y conllevan riesgos — de mercado, divisa, crédito, liquidez o contraparte—que pueden implicar la pérdida parcial o total del capital invertido. Se recomienda a los inversores consultar con sus asesores financieros, legales y fiscales para evaluar la idoneidad de cada producto. Santander y sus empleados no asumen responsabilidad por las pérdidas que puedan derivarse del uso de este documento.

Santander o sus empleados pueden tener posiciones en los Activos Financieros referenciados, actuar como contraparte, agente o prestador de servicios para sus emisores.

La información contenida en este documento es confidencial y no puede reproducirse ni distribuirse sin el consentimiento previo y por escrito de WMI. Cualquier material de terceros citado es propiedad de sus respectivos titulares y se incluye conforme a las prácticas habituales del sector.

Determinados productos complejos o de mayor riesgo pueden ofrecerse únicamente a Clientes Profesionales, o considerarse no adecuados para Clientes Minoristas.

Anexos específicos por país

Espacio Económico Europeo: para Clientes Minoristas, Profesionales y Contrapartes Elegibles

Este documento constituye una comunicación informativa. Los instrumentos complejos pueden no estar disponibles para inversores minoristas o resultar inadecuados para ellos.

Reino Unido: para Clientes Minoristas y Profesionales

Promoción financiera aprobada por una entidad autorizada por la FCA bajo la normativa COBS 4. Las advertencias de riesgo

deben presentarse de forma justa, clara y no engañosa, y con la misma relevancia que el texto principal.

Los Clientes Minoristas no reciben asesoramiento personalizado y pueden tener restringido el acceso a productos complejos.

SPBI (Banco Santander International (EE. UU.) y/o Banco Santander International SA (Suiza, incluyendo su filial en Bahamas y su filial en DIFC en los Emiratos Árabes Unidos): para clientes de Banca Privada, Profesionales e Institucionales

Este material no está dirigido a personas físicas o jurídicas cuya nacionalidad, domicilio, residencia o lugar de registro se encuentre en países o jurisdicciones donde su distribución o uso contravenga la normativa local. La información incluida proviene de distintas fuentes — estadísticas, comerciales, de mercado y de previsiones económicas—, así como de terceros. Santander no garantiza la exactitud o integridad de dicha información, ni asume responsabilidad alguna por ella, y se reserva el derecho a modificarla sin previo aviso. Las opiniones expresadas pueden diferir de las emitidas por otras unidades de Santander.

Este material no constituye asesoramiento de inversión, sino que se publica con fines exclusivamente informativos y de marketing. No es un prospecto ni un documento equivalente, ni debe considerarse una oferta o solicitud para comprar o vender valores o productos de ningún tipo. Tampoco implica la prestación de servicios de asesoramiento de inversión.

Santander no ofrece garantías sobre las previsiones, opiniones ni sobre el desempeño actual o futuro de los valores descritos. Los resultados pasados no constituyen indicadores de rendimientos futuros y los datos de rentabilidad no reflejan las comisiones aplicables.

Los valores mencionados pueden no estar disponibles en todas las jurisdicciones ni para todos los perfiles de inversores. Este material es confidencial y privado, dirigido únicamente a un número limitado de clientes, y no debe compartirse ni reproducirse.

Salvo que se indique expresamente en la documentación legal aplicable, los valores no están asegurados ni garantizados por ningún organismo público, no constituyen depósitos ni obligaciones de Santander, y pueden implicar riesgos de mercado, divisa y contraparte, así como la pérdida de capital.

Santander y sus empleados pueden tener intereses en los valores referenciados (como posiciones largas o cortas), realizar operaciones en ellos, actuar como asesores, colocadores o distribuidores, recibir compensaciones de terceros o mantener relaciones comerciales con las compañías mencionadas.

Brasil: para Inversores Minoristas, Cualificados y Profesionales

Este material se proporciona únicamente con fines informativos y no constituye una oferta de productos o servicios financieros según la legislación brasileña. Las inversiones aquí descritas pueden no ser adecuadas a sus objetivos, situación financiera o necesidades personales. En Brasil, es obligatorio completar el formulario de idoneidad para asegurar que el perfil del cliente se corresponde con el producto o servicio elegido. Se recomienda revisar con detalle las condiciones de cada producto antes de invertir. Este material no constituye un informe de análisis conforme a la Resolución 20/2021 de la Comissão de Valores Mobiliários.

México: para Inversores Minoristas e Institucionales Las ofertas públicas dirigidas a inversores minoristas requieren un prospecto registrado en la CNBV. Los productos complejos solo pueden colocarse bajo regímenes de colocación privada dirigidos a Inversores Institucionales o Sofisticados.

Chile: para Inversores Minoristas y Cualificados

Este documento está dirigido exclusivamente a clientes de Banco Santander-Chile y tiene únicamente carácter informativo. Cualquier recomendación realizada por Santander es de naturaleza informativa, no genera obligaciones para el banco ni responsabilidades de ningún

tipo. La información procede de fuentes consideradas fiables, pero no se garantiza su exactitud ni exhaustividad. Puede presentarse de forma resumida o incompleta. Este documento no constituye un prospecto ni una oferta para comprar o vender valores, fondos de inversión u otros productos financieros.

Otros países de Asia /MENA /LATAM

La normativa aplicable en materia de divulgación a clientes minoristas, prospectos y reglas de idoneidad depende de cada jurisdicción local. Los productos financieros transfronterizos de carácter complejo suelen estar limitados a inversores institucionales.

Aviso legal especial para Banco Santander International SA (sucursal del DIFC)

Banco Santander International SA (sucursal del DIFC) es una sucursal de Banco Santander International SA, está registrada en el Centro Financiero Internacional de Dubái («DIFC») y regulada por la DFSA en la categoría prudencial 4 para llevar a cabo actividades de servicios financieros en el DIFC y constituirse en el mismo. La sucursal DIFC comercializa y promueve una amplia gama de productos y servicios ofrecidos por el grupo y presta servicios de asesoramiento y organización en relación con las soluciones de banca privada ofrecidas por Banco Santander International SA. Los términos en mayúsculas utilizados en esta sección tienen el significado establecido en el Módulo de Glosario del Reglamento de la DFSA.

Los servicios o productos financieros ofrecidos por Banco Santander International SA (Sucursal del DIFC) solo están disponibles para clientes profesionales o contrapartes del mercado. No se prestan servicios bancarios a clientes minoristas (tal y como se definen en el Módulo de Conducta Empresarial de la DFSA). Por lo tanto, este material está destinado a ser distribuido únicamente a clientes profesionales (tal y como se definen en el Módulo de Conducta Empresarial de la DFSA) y no debe ser entregado a ninguna otra persona ni ser utilizado por ella.

Banco Santander International SA (Sucursal DIFC) no presta ningún servicio financiero en o desde el DIFC de conformidad con la Sharia, y no ofrece ni promueve, como parte de su oferta de productos DIFC, productos financieros basados en que dichos productos cumplen las normas de la Sharia. Si es necesario, usted debe buscar asesoramiento independiente de un tercero cualificado sobre el cumplimiento de la Sharia o de cualquier otra normativa aplicable a un producto o servicio financiero.

Aviso legal especial para fondos

Si este material se refiere a la oferta de participaciones en un fondo (tal y como se define en la Ley de inversión colectiva DIFC n.º 2 de 2010), tenga en cuenta que el fondo no está sujeto a ningún tipo de regulación o aprobación por parte de la DFSA, y que la DFSA no tiene ninguna responsabilidad en la revisión o verificación de ningún folleto u otros documentos relacionados con las participaciones en un fondo. Las Participaciones (tal y como se definen en la Ley de inversión colectiva DIFC n.º 2 de 2010) a las que se refiere este material, el folleto del Fondo u otros documentos asociados pueden ser ilíquidas y/o estar sujetas a restricciones de reventa. Los posibles compradores deben llevar a cabo su propia diligencia debida con respecto a las Participaciones. Se puede solicitar una copia del folleto del Fondo para su revisión. Si esta información se refiere a la oferta de participaciones en un fondo del mercado monetario (tal y como se define en las Normas de inversión colectiva de la DFSA), el inversor debe ser consciente de la naturaleza diferente de una participación en un fondo del mercado monetario en comparación con un depósito (tal y como se define en las Normas de inversión colectiva de la DFSA). El capital de una inversión en un fondo del mercado monetario no está garantizado y existe el riesgo de que cualquier inversor pueda perder parte o la totalidad de su inversión de capital. Los inversores deben ser conscientes de que el valor de las participaciones en fondos del mercado monetario puede fluctuar en función de una serie de factores, entre los que se incluyen, entre otros, el riesgo de mercado, el riesgo de tipo de cambio y el riesgo de contraparte. Los servicios o productos financieros solo están disponibles para clientes profesionales o contrapartes de mercado, tal y como se definen en la Autoridad de Servicios Financieros de Dubái. Si no comprende el contenido de este documento, consulte a un asesor financiero autorizado.

En relación con su uso en el Centro Financiero Internacional de Dubái, este material es estrictamente privado y confidencial, se distribuye a un número limitado de inversores y no debe facilitarse a ninguna persona que no sea el destinatario original, ni reproducirse o utilizarse para ningún otro fin. Los intereses en las acciones internacionales no pueden ofrecerse ni venderse directa o indirectamente al público en el Centro Financiero Internacional de Dubái.

Banco Santander International SA (sucursal del DIFC) se encuentra en Gate District 4, West, Level 4, DIFC, Dubái, Emiratos Árabes Unidos. Para obtener más información, póngase en contacto con: info-DIFC@pbs-santander.com

