



Pensando
en el futuro

LA ARQUITECTURA INVISIBLE DEL PATRIMONIO FAMILIAR

Nicolás Pérez de la Blanca Burgos
Global Chief Investment Officer

MARZO 2026



Hace unos meses, en una reunión con una familia empresaria internacional, surgió una petición aparentemente sencilla:

“Queremos abrir una nueva cuenta en otro banco. El sobrino de uno de los miembros se ha incorporado allí y creemos que puede ser interesante diversificar.”

La decisión parecía menor. La familia ya trabajaba con varios custodios globales. Añadir uno más no alteraba, en apariencia, la cartera.

Sin embargo, esa “cuenta adicional” implicaba nuevos procesos de cumplimiento normativo, integración tecnológica en el sistema de consolidación, revisión de poderes, coordinación fiscal adicional, nuevas posiciones a hacer seguimiento y adaptación de los procesos internos de reconciliación.

No era solo una cuenta.
Era una planta más en un edificio que ya llevaba años creciendo.

En arquitectura, el problema no es añadir altura.
El problema es hacerlo sin revisar los cimientos.

Un patrimonio global no es solo una cartera de activos.
Es una estructura.
Y toda estructura tiene una arquitectura visible... y otra invisible.

La invisible es la que determina si resiste el tiempo.

**“No todo crecimiento es
fortaleza estructural.”**

Los Cimientos: liquidez y factores reales de riesgo

Todo edificio comienza por la base.

En un patrimonio, los cimientos son la liquidez estructural y la comprensión real de los factores de riesgo.

Con frecuencia observamos carteras aparentemente diversificadas: renta variable global, private equity en distintas añadas, infraestructuras, crédito privado, hedge funds, inmobiliario nacional e internacional.

La estructura parece sólida.

Pero cuando analizamos los motores económicos subyacentes, encontramos dependencias comunes: crecimiento global, coste del capital, liquidez monetaria, estabilidad geopolítica, condiciones de financiación y múltiples implícitos.

El error habitual es confundir clases de activo con fuentes de riesgo independientes.

Diversificación nominal no es lo mismo que diversificación económica real.

En entornos de estrés, las correlaciones aumentan. Activos distintos reaccionan al mismo shock macroeconómico. El riesgo de concentración por factores —y no por vehículo— se vuelve visible cuando ya es demasiado tarde.

Hoy, además, debemos incorporar nuevas dimensiones estructurales:

- Sensibilidad a tipos reales persistentemente elevados.
- Dependencia de liquidez sistémica en un entorno de retirada de estímulos.
- Riesgo geopolítico y fragmentación comercial.
- Reconfiguración de cadenas de suministro.

Un edificio puede tener fachadas diferentes. Pero si todas las cargas descansan sobre el mismo pilar macroeconómico, la vulnerabilidad es estructural.

Antes de añadir altura, conviene medir la contribución marginal al riesgo de cada bloque y entender qué sostiene realmente el conjunto.



**Muchos vehículos
pueden esconder
un solo motor.**

Las Columnas de Carga: custodios, gestores y gobierno

Las columnas sostienen el peso del edificio.

En un family office, esas columnas son los custodios estratégicos, los gestores clave, la infraestructura tecnológica, los asesores legales y fiscales, y —sobre todo— el modelo de gobierno.

Cada nuevo custodio añade complejidad operativa.

Cada nuevo gestor incorpora metodologías distintas.

Cada nueva jurisdicción introduce fricción regulatoria adicional.

Un error frecuente es pensar que más relaciones implican mayor estabilidad.

En realidad, demasiadas columnas mal coordinadas pueden generar tensiones estructurales:

- Reporting fragmentado.
- Ausencia de una única fuente de verdad.
- Riesgo operativo creciente.
- Dilución de responsabilidades.
- Duplicidad de procesos.

En el entorno actual, además, la gobernanza debe contemplar:

- Supervisión de riesgos tecnológicos.
- Gestión de conflictos de interés en ecosistemas complejos.
- Resiliencia ante interrupciones operativas.
- Cumplimiento en un marco regulatorio cada vez más asimétrico entre regiones.

Otro error habitual es intentar resolver la complejidad añadiendo más supervisión, más informes o más comités.

Eso no refuerza las columnas.

Añade peso.

La estabilidad no depende del número de relaciones, sino de su integración, coherencia y claridad de delegación.

La gobernanza es una infraestructura estratégica, no un trámite administrativo.



**La gobernanza es
infraestructura
estratégica.**

Las Plantas Añadidas: pequeñas posiciones y dispersión marginal

En muchos patrimonios sofisticados, el crecimiento no ocurre por grandes decisiones, sino por acumulación incremental:

- Un fondo temático pequeño.
- Una coinversión atractiva.
- Una estrategia satélite.
- Un vehículo adicional “por diversificar”.
- La decisión de no vender posiciones históricas.

Cada decisión, individualmente, parece prudente.

El problema es la suma.

Pequeñas posiciones que aportan menos del 2% al resultado total pueden requerir seguimiento continuo, documentación, coordinación legal y revisión periódica.

Operativamente pesan más de lo que económicamente aportan.

Además, muchas comparten factores de riesgo similares. No añaden verdadera convexidad ni descorrelación estructural.

Aquí aparece un recurso escaso que rara vez se mide: el capital atencional del comité.

La dispersión marginal consume foco estratégico.

La sobrediversificación diluye convicción.

La acumulación sin rediseño genera deuda estructural

.La sofisticación no consiste en tener muchas posiciones.

Consiste en que cada posición tenga relevancia estratégica.

//

**Convicción
ponderada supera
acumulación
incremental.**

Las Instalaciones Invisibles: tecnología, fiscalidad y ciberresiliencia

En todo edificio moderno, las instalaciones —electricidad, climatización, seguridad— son invisibles pero esenciales.

En un patrimonio global, esas instalaciones son:

- Tecnología de consolidación y reporting.
- Integración de datos.
- Coordinación fiscal multijurisdiccional.
- Protocolos de firma y autorización.
- Arquitectura de ciberseguridad.
- Gobernanza de datos sensibles.

Cuando la estructura crece sin rediseño, las instalaciones comienzan a saturarse.

El error más común es intentar solucionar problemas estructurales con más tecnología o más asesores externos, en lugar de simplificar la arquitectura.

Se añaden capas para gestionar capas.

Además, la dimensión tecnológica es crítica:

- Amenazas de ciberataques dirigidos a patrimonios visibles.
- Riesgo de filtración de información financiera sensible.
- Dependencia excesiva de proveedores tecnológicos.
- Uso creciente de inteligencia artificial en análisis y toma de decisiones sin adecuada supervisión humana.

La transformación digital no es acumulación de herramientas.
Es integración coherente.

La sofisticación bien diseñada libera tiempo estratégico.
La complejidad acumulada lo consume.

//

**Digitalizar no es
integrar.**

Capacidad de Evacuación: liquidez real y agilidad táctica

Un edificio puede ser espectacular

Pero si en una emergencia no se puede evacuar con rapidez, es vulnerable.

En el ámbito patrimonial, la evacuación es la capacidad de generar liquidez, reducir riesgo o aprovechar oportunidades con agilidad.

Aquí surgen fricciones frecuentes:

- Exceso de activos ilíquidos comprometidos simultáneamente.
- Ventanas de salida restrictivas en mercados privados.
- Liquidez contractual distinta de liquidez real.
- Múltiples custodios con operativas heterogéneas.
- Procesos decisionales fragmentados.

En un entorno de mayor volatilidad estructural, shocks geopolíticos o cambios abruptos de política monetaria, la capacidad de reacción es una ventaja competitiva.

La verdadera diversificación incluye liquidez.

No se trata solo de maximizar rentabilidad esperada.
Se trata de preservar opcionalidad estratégica.

//

**Simplificar es una
decisión
estratégica.**

Mantenimiento o Rediseño: el coste energético de la complejidad

Todo edificio requiere mantenimiento.

Pero cuando el mantenimiento consume más recursos que la mejora estructural, el diseño debe revisarse.

En un family office, el coste energético se traduce en:

- Tiempo del equipo interno dedicado a coordinación.
- Honorarios legales y fiscales crecientes.
- Auditorías múltiples.
- Revisión constante de estructuras heredadas.
- Gestión reactiva en lugar de planificación estratégica.

Si una parte creciente del esfuerzo se destina a sostener la complejidad, disminuye la capacidad de anticipar escenarios y tomar decisiones estratégicas.

La simplificación no es reducción.
Es rediseño consciente.

En un entorno caracterizado por fragmentación regulatoria, mayor escrutinio fiscal internacional y aceleración tecnológica, la arquitectura invisible debe facilitar la gestión, no absorberla.

//

**La salida importan
tanto como la
entrada.**

¿Qué significa esto para tu familia?

Preguntas diagnósticas

¿Sabemos qué porcentaje real del patrimonio depende del mismo factor macroeconómico?

¿Cuántas posiciones aportan valor significativo frente a densidad administrativa?

¿El comité dedica más tiempo a supervisión operativa que a decisiones estratégicas?

¿Existe una política explícita de simplificación?

¿Nuestra arquitectura tecnológica es resiliente ante riesgos cibernéticos?

Acciones a implementar

Mapeo real de factores de riesgo y concentraciones.

Racionalización de posiciones marginales.

Marco formal de liquidez multiescenario.

Protección formal del tiempo estratégico del comité.

Integración tecnológica con enfoque de resiliencia y ciberseguridad.

Conclusión

La riqueza familiar no es solo una cartera.

Es una construcción multigeneracional.

Puede crecer de forma orgánica o de forma arquitectónicamente consciente.

La sobrediversificación rara vez nace de la imprudencia.

Suele ser el resultado de buenas decisiones acumuladas sin rediseño estructural.

Pero cuando las plantas se añaden sin revisar cimientos, columnas e instalaciones, el riesgo no está en lo visible.

Está en lo invisible.

//

El patrimonio que perdura está arquitectónicamente diseñado.

En un entorno más exigente —con mayor volatilidad estructural, fragmentación geopolítica y aceleración tecnológica— la ventaja no estará en tener el edificio más alto.

Estará en tener el mejor diseñado.

Porque gestionar activos es importante.

Pero diseñar la arquitectura invisible que los sostiene es lo que realmente determina si el patrimonio resiste, evoluciona y perdura a lo largo de generaciones.



**Nicolás Pérez de la
Blanca Burgos**

Global Chief Investment Officer
Beyond Wealth

//

**El patrimonio que
perdura está
arquitectónicamente
diseñado.**

Aviso Legal Importante

Este documento ha sido elaborado por Santander Wealth Management & Insurance Division, una unidad de negocio global de Banco Santander, S.A. ("WMI", junto con Banco Santander, S.A. 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

