



Pensando
en el futuro

LA PARADOJA DEL CONSENSO FAMILIAR

RIESGO, TIEMPO Y
CAPITAL DESDE
PERSPECTIVAS
INCOMPATIBLES

Nicolás Pérez de la Blanca Burgos
Global Chief Investment Officer

ABRIL 2026



Tienes que tomar una decisión sobre el patrimonio familiar. Se plantea aumentar la exposición a activos ilíquidos con horizonte de largo plazo. La rentabilidad esperada es atractiva, pero el capital quedará comprometido durante años.

¿Cuál es tu reacción inmediata?

- A) Es una oportunidad. Si el retorno compensa, la iliquidez no es un problema.
- B) Tiene sentido, pero debemos ser prudentes. No podemos comprometer demasiada liquidez.
- C) Preferiría mantener flexibilidad. No tiene sentido inmovilizar capital durante tanto tiempo.
- D) Depende del propósito. ¿Qué impacto genera esta inversión más allá del retorno?

“No están en desacuerdo. Están tomando decisiones distintas sobre realidades distintas.”

No hay una respuesta correcta.

Pero es muy probable que tu elección no sea aleatoria.

Si has elegido A, es probable que te sientas cómodo con el riesgo y confíes en tu capacidad para gestionarlo.

Si has elegido B, probablemente valores el equilibrio entre crecimiento y estabilidad.

Si has elegido C, la flexibilidad y la opcionalidad pesan más que la rentabilidad esperada.

Si has elegido D, es posible que tu marco de decisión incorpore elementos que van más allá del retorno financiero.

Ahora bien, lo interesante no es la respuesta en sí.

Es lo que revela.

En muchas familias empresarias, estas respuestas no son opiniones aisladas. Son patrones.

Y esos patrones suelen agruparse, de forma bastante consistente, por generaciones.

El fundador tiende a ver oportunidad donde otros ven riesgo.

La segunda generación tiende a priorizar la preservación.

La tercera introduce nuevas dimensiones: flexibilidad, propósito, impacto.

El problema no es que piensen distinto.

Es que cada uno cree estar evaluando la misma decisión.

Y no es así.

Cada uno está evaluando una realidad distinta de la de los demás.

I. No es desacuerdo, es percepción

Durante años, muchas familias interpretan estas diferencias como falta de alineación.

Se asume que, con más información, más análisis o más tiempo de discusión, el consenso llegará.

Pero en la práctica, esto rara vez ocurre.

La razón es simple:

No se trata de opiniones distintas sobre un mismo problema.
Se trata de percepciones distintas del propio problema.

Para algunos, el riesgo es una oportunidad gestionable.
Para otros, es una amenaza que debe controlarse.
Para otros, es una variable secundaria frente a la flexibilidad o el propósito.

Cada miembro de la familia no solo responde de forma diferente.

Está viendo una realidad distinta.

II. El origen: experiencias que moldean decisiones

La forma en que cada generación percibe el patrimonio no es aleatoria.

Está profundamente condicionada por su experiencia.

El fundador ha vivido la creación del capital. Ha tomado riesgos reales, ha enfrentado incertidumbre y ha aprendido que el crecimiento exige asumir incomodidad.

Para él, el riesgo no es teórico. Es conocido. Por eso tiende a confiar en su capacidad para gestionarlo.

La segunda generación, en muchos casos, ha vivido el crecimiento, pero no necesariamente su origen. Ha visto lo que puede perderse, pero no siempre lo que costó construirlo.



El activo es el mismo. La realidad percibida no.

Su relación con el patrimonio es distinta. Tiende a proteger lo que existe.

La tercera generación, por su parte, suele estar aún más alejada del proceso de creación. El patrimonio es un hecho dado. Su relación con él es más abstracta. Esto introduce nuevas prioridades:

- Flexibilidad
- Opcionalidad
- Impacto
- Diversificación de intereses.

No es que una generación sea más racional que otra.

Es que cada una ha sido moldeada por un contexto distinto.

III. El mismo activo, tres realidades

Un mismo activo puede ser percibido de forma radicalmente distinta según quién lo evalúe.

Tomemos un ejemplo sencillo: aumentar la exposición a private equity.

Para el fundador, puede representar continuidad: invertir a largo plazo en crecimiento, asumir iliquidez como parte natural del proceso.

Para la segunda generación, puede ser una fuente de preocupación: capital comprometido, menor visibilidad, menor control.

Para la tercera, puede resultar incluso poco atractivo: estructuras rígidas, falta de flexibilidad, dificultad para adaptarse.

No están en desacuerdo técnico.

Están interpretando el mismo activo desde marcos mentales distintos.

Lo mismo ocurre con la liquidez.

Para algunos, es un activo infrautilizado.

Para otros, es una red de seguridad imprescindible.

Para otros, es una herramienta para capturar oportunidades futuras.

El objeto es el mismo.

La percepción cambia.



**El consenso falla
cuando las
diferencias son
estructurales.**

IV. El error de buscar consenso en todo

Ante estas diferencias, muchas familias recurren a una solución aparentemente lógica: buscar consenso.

Más reuniones. Más debate. Más información.

Pero aquí aparece la paradoja.

El consenso funciona cuando las diferencias son superficiales.

No funciona cuando las diferencias son estructurales.

Intentar forzar consenso en decisiones donde las percepciones son incompatibles suele generar tres resultados:

- Decisiones diluidas
- Exceso de prudencia
- Pérdida de oportunidades
- O, en el peor de los casos: bloqueo total

El problema no es la falta de voluntad.

Es el diseño del proceso.

V. El consenso como agregación de sesgos

Existe una idea implícita en muchas familias: que el consenso mejora la calidad de las decisiones.

Pero en la práctica, ocurre algo distinto.

El consenso no elimina los sesgos individuales.

Los combina.

La aversión a la pérdida de unos se suma a la necesidad de control de otros.

La preferencia por liquidez se suma a la cautela general.

El resultado suele ser una cartera más conservadora de lo que cualquier miembro habría elegido individualmente.

No necesariamente más eficiente.

Simplemente más neutralizada.

En ese proceso, se pierde algo importante: la capacidad de tomar decisiones con convicción.

VI. La complejidad crece con la familia

A medida que la familia crece, el problema se amplifica.

No linealmente. Exponencialmente.

Si consideramos solo algunas variables —riesgo, liquidez, horizonte temporal, propósito— y asumimos tres posibles posiciones en cada una, el número de combinaciones posibles crece rápidamente.

Lo que en la primera generación era una decisión directa, en la tercera se convierte en un sistema complejo de preferencias.

Intentar alinear todas esas dimensiones en una única decisión es, en muchos casos, inviable.

No es un problema de gobernanza deficiente.

Es una consecuencia natural de la evolución del sistema familiar.

VII. Separar para poder avanzar

Las familias que funcionan bien no son las que eliminan las diferencias.

Son las que dejan de intentar resolverlas en un único plano.

La clave está en separar decisiones.

No todas requieren el mismo nivel de consenso.

Algunas decisiones son estructurales y exigen alineación amplia.

Otras son tácticas y pueden resolverse con mayor flexibilidad.

Otras pueden delegarse completamente.

Cuando todo se decide en el mismo foro y con las mismas reglas, el sistema se bloquea.

Cuando las decisiones se desagregan, el sistema fluye.



**No todas las
decisiones
requieren
consenso. Todas
requieren diseño**

VIII. Diseñar para el desacuerdo

El error más frecuente en muchas familias empresarias no es la existencia de desacuerdo.

Es intentar eliminarlo.

Durante años, el objetivo implícito suele ser la alineación total: que todos piensen igual, que todas las decisiones se tomen de forma conjunta, que el patrimonio responda a una única visión.

En la práctica, este objetivo es inalcanzable.

Y cuando se persigue, genera el efecto contrario: decisiones diluidas, pérdida de agilidad y tensiones que no son realmente personales.

La alternativa no es resignarse al conflicto. Es diseñar para él.

Ese cambio —de intentar evitar la divergencia a integrarla— no es solo cultural. Es estructural.

Requiere redefinir cómo se toman decisiones, qué nivel de consenso es realmente necesario y cómo se organiza el patrimonio para que distintas visiones puedan convivir sin fricción constante.

A partir de ahí, las familias que funcionan bien suelen apoyarse en seis principios:

I. Aceptar que la divergencia es estructural

Una familia multigeneracional no es una unidad homogénea.

Es un sistema donde conviven distintas percepciones del riesgo, del tiempo y del capital.

Mientras el desacuerdo se interprete como un fallo, se intentará corregir.

Cuando se entiende como una consecuencia natural, se puede gestionar.

Las familias que funcionan no son las que eliminan la divergencia.

Son las que la incorporan en su diseño.

II. Separar decisiones para evitar bloqueo

Uno de los cambios más eficaces es distinguir entre tipos de decisiones.

No todas requieren el mismo nivel de consenso.

Estructurales: marco general del patrimonio → alto consenso

Tácticas: ajustes de inversión → mayoría suficiente

Operativas: ejecución → delegación

Cuando todo se decide en el mismo foro, el sistema se bloquea.

Cuando se separan niveles, fluye.

III. No todo el patrimonio tiene que decidirse igual

Un error habitual es confundir unidad patrimonial con unidad de decisión.

Es posible mantener una estructura consolidada y, al mismo tiempo, permitir cierta flexibilidad: (1) subcarteras diferenciadas, (2) mandatos complementarios y (3) espacio para decisiones individuales dentro de un marco común.

El objetivo no es fragmentar.

Es evitar que la uniformidad limite la calidad de las decisiones.

IV. Redefinir el consenso

Exigir unanimidad en exceso es una de las principales fuentes de ineficiencia.

Una alternativa más funcional es adaptar el nivel de consenso:

- decisiones clave → supermayoría
- decisiones relevantes → mayoría
- decisiones tácticas → delegación

Esto introduce algo crítico en entornos complejos: velocidad.

V. Crear válvulas de escape

Muchos conflictos no surgen por desacuerdo, sino por falta de alternativas.

Cuando un miembro no comparte la visión y no tiene una vía de salida, la fricción se vuelve permanente.

Diseñar mecanismos como:

- ventanas de liquidez
- coinversiones opcionales
- cierto grado de desacoplamiento

Reduce la presión interna y mejora la estabilidad del sistema.

VI. Alinear expectativas, no decisiones

No es necesario que todos estén de acuerdo en todo.

Pero sí es fundamental que todos entiendan:

- qué esperar del patrimonio
- qué nivel de riesgo se asume
- qué grado de liquidez existe

Cuando las expectativas están claras, el desacuerdo deja de ser conflictivo.

//

Las familias que funcionan no eliminan el desacuerdo. Lo estructuran.

¿Qué significa esto para tu familia?

Preguntas diagnósticas

¿Estamos intentando alcanzar consenso en decisiones donde no es necesario?

¿Confundimos desacuerdo con falta de alineación, en lugar de diferencias estructurales?

¿Se toman decisiones estratégicas, tácticas y operativas en el mismo foro?

¿Tenemos claro qué decisiones requieren unanimidad y cuáles no?

¿Existen miembros de la familia sin una vía clara para expresar o implementar su visión?

Acciones a implementar

Separar formalmente decisiones en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

Definir reglas explícitas de consenso (supermayoría, mayoría, delegación).

Crear mecanismos de salida o coinversión para reducir fricción interna.

Alinear expectativas familiares (riesgo, liquidez, horizonte) de forma explícita y documentada.

Conclusión

Durante generaciones, se ha asumido que una familia fuerte es una familia alineada.

Pero esa premisa no se sostiene: no todos están tomando decisiones sobre la misma realidad.

Las percepciones divergen, las prioridades cambian y lo que para unos es oportunidad, para otros es restricción.

Intentar imponer una visión única no fortalece el sistema.

Lo hace más lento y menos eficaz.

El punto de inflexión no está en mejorar el consenso, sino en dejar de depender de él.

Las familias que perduran no eliminan el desacuerdo.

Lo integran en su forma de decidir.

Sustituyen unanimidad por claridad, fricción por estructura y negociación constante por reglas.

Porque sin diseño, la divergencia bloquea.

Pero con el diseño adecuado, construye.

Y en el largo plazo, la fortaleza no depende de pensar igual, sino de tener un sistema capaz de funcionar cuando no se hace.



**Nicolás Pérez de la
Blanca Burgos**

Global Chief Investment Officer
Beyond Wealth

//

**La fortaleza del
patrimonio no está
en la alineación.
Está en el diseño.**

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

