



Pensando
en el futuro

LA CONSTITUCIÓN INVISIBLE DE LA FAMILIA

LO QUE MANTIENE
UNIDA A UNA FAMILIA
CUANDO TODO CAMBIA

Nicolás Pérez de la Blanca Burgos CFA
Global Chief Investment Officer

JULIO 2026



Existe una antigua paradoja filosófica conocida como el barco de Teseo.

La pregunta es aparentemente sencilla.

Si un barco navega durante décadas y, con el tiempo, se sustituyen una a una todas sus piezas — las velas, el mástil, la cubierta, el casco—, ¿sigue siendo el mismo barco?

Los filósofos llevan siglos discutiendo la respuesta.

Pero la pregunta realmente interesante no es si el barco cambia.

Eso es evidente.

La pregunta es otra:

¿qué mantiene su identidad cuando todas sus piezas han sido reemplazadas?

“La identidad no depende de las piezas. Depende de aquello que les da sentido.”

Las familias empresarias se enfrentan exactamente al mismo desafío.

Con el paso del tiempo cambian los fundadores.

Cambian los accionistas.

Cambian las generaciones.

Cambian las circunstancias económicas.

Cambian las relaciones personales.

Décadas después, prácticamente nada es igual.

Y, sin embargo, la familia sigue esperando funcionar como una única entidad.

La cuestión es evidente: si las personas cambian, ¿qué mantiene unida a la familia?

La historia demuestra que este desafío no es exclusivo de las familias y existen ejemplos que muestran que:

1. Las universidades más antiguas del mundo han sobrevivido a siglos de cambios políticos y sociales.
2. Las grandes fundaciones continúan existiendo mucho después de la desaparición de quienes las crearon.
3. Las constituciones sobreviven a generaciones enteras de ciudadanos.
4. Los *endowments* universitarios atraviesan crisis, guerras y transformaciones económicas sin perder continuidad.

Todas estas instituciones comparten una característica común.

No dependen de las personas.

Dependen de las reglas que permiten que personas distintas trabajen juntas a lo largo del tiempo.

Y ahí aparece una idea fundamental.

Las personas cambian. Las instituciones bien diseñadas permanecen.

La pregunta para cualquier familia empresaria no es si cambiará.

Eso es inevitable.

La pregunta es si ha construido instituciones capaces de preservar su identidad cuando quienes la lideran ya no estén.

I. Toda familia cambia

Toda familia empresaria comienza siendo simple.

Existe un fundador.

Una visión compartida.

Un patrimonio concentrado.

Las decisiones son rápidas y la autoridad rara vez se cuestiona.

Pero el éxito transforma inevitablemente esa realidad.

Llegan nuevas generaciones.

Aparecen distintas ramas familiares.

Surgen trayectorias vitales, expectativas y prioridades diferentes.

La familia que existe treinta años después rara vez se parece a la que existía al principio.

Y eso no es un problema.

Es una señal de evolución.

La verdadera pregunta no es cómo evitar el cambio.

La verdadera pregunta es cómo construir continuidad cuando el cambio es inevitable.

Porque la fragmentación no suele comenzar cuando aparecen diferencias.

Comienza cuando una familia deja de tener mecanismos capaces de gestionarlas.

//

Toda familia exitosa puede acabar convirtiéndose en algo más complejo de lo que imaginó su fundador.

II. La riqueza multiplica la complejidad

Existe una idea implícita en muchas familias empresarias.

La riqueza debería facilitar las cosas.

Y, en muchos aspectos, es cierto.

Reduce incertidumbre.

Genera oportunidades.

Aumenta la libertad.

Pero también aumenta la complejidad.

Porque el patrimonio no solo acumula capital.

Acumula decisiones, expectativas e intereses distintos.

A medida que el patrimonio crece, también lo hace el número de personas con capacidad legítima para tener una opinión sobre él.

Y ahí aparece una dinámica fundamental.

La riqueza aumenta la libertad.

Y la libertad aumenta la diversidad.

Algunos querrán preservar.

Otros crecer.

Algunos buscarán liquidez.

Otros reinvertir.

Ninguna de estas posiciones es incorrecta.

Son consecuencias naturales de trayectorias vitales distintas.

La complejidad familiar no crece de forma proporcional al número de miembros.

Crece con el número de relaciones entre ellos.

Por eso llega un momento en que gestionar el patrimonio resulta menos difícil que gestionar las interacciones que ese patrimonio genera.

El desafío deja entonces de ser únicamente financiero.

Pasa a ser institucional.

Porque construir riqueza exige capacidad empresarial.

Preservarla exige capacidad institucional.

III. La legitimidad es más importante que el consenso

Existe una creencia profundamente arraigada en muchas familias empresarias.

La idea de que la unidad depende del consenso.

Que las decisiones importantes deberían tomarse únicamente cuando todos están de acuerdo.

Que el objetivo de una buena gobernanza consiste en eliminar el desacuerdo.

Suena razonable.

Pero la realidad suele ser muy distinta.

Las organizaciones más longevas del mundo rara vez funcionan porque todos comparten la misma opinión.

Las democracias no sobreviven porque exista consenso permanente.

Las universidades centenarias no perduran porque sus miembros piensen igual.

Las grandes instituciones no se construyen sobre la ausencia de conflicto.

Se construyen sobre algo mucho más importante: la aceptación de las reglas del juego.

Y aquí aparece una diferencia fundamental.

Las personas pueden aceptar una decisión con la que no están de acuerdo.



**La riqueza crea
opciones. Las
opciones crean
diversidad.**

Lo que difícilmente aceptan es una decisión que consideran injusta.

La legitimidad no consiste en conseguir unanimidad.

Consiste en conseguir aceptación.

Es la diferencia entre perder una votación y sentir que el sistema está manipulado.

En el primer caso, la institución se fortalece.

En el segundo, comienza a erosionarse.

Las familias empresarias funcionan exactamente igual.

Muchas veces los conflictos más profundos no surgen por el resultado de una decisión.

Surgen por la percepción de que determinadas personas no han sido escuchadas.

O de que las reglas no eran claras.

O de que el proceso era distinto según quién estuviera involucrado.

IV. Las instituciones sobreviven mejor que las personas

La historia está llena de personas extraordinarias.

Y también de organizaciones que desaparecieron cuando esas personas dejaron de estar presentes.

Por eso las instituciones son tan importantes.

Porque permiten que un sistema sobreviva a quienes lo construyeron.

La familia Rockefeller ofrece un ejemplo ilustrativo.

Más de un siglo después de la creación de su fortuna original, distintas generaciones continúan colaborando a través de estructuras que han sobrevivido a quienes las crearon.

Las personas han cambiado.

Las circunstancias han cambiado.

Las instituciones han proporcionado continuidad.

Las familias empresarias suelen comenzar dependiendo de personas.

Del fundador.

De su liderazgo.

De su criterio.

Pero tarde o temprano aparece una realidad inevitable.

Las personas desaparecen.

Las instituciones permanecen.

Un gran líder puede mantener unida a una familia durante décadas.

Pero solo una institución puede mantenerla unida después.

Porque la capacidad de generar riqueza puede crear una gran familia
empresaria.

La capacidad de construir instituciones es lo que permite que siga existiendo
dentro de cincuenta años.

V. La constitución familiar como contrato social

Cuando las personas escuchan el término "constitución familiar", suelen
imaginar un documento.

Un conjunto de normas.

Un protocolo.

Un acuerdo formal.

Y aunque técnicamente no es incorrecto, tampoco captura su verdadera
función.

Porque una constitución familiar no existe para producir armonía.

//

**Las grandes
familias no
sobreviven
gracias a grandes
personas.
Sobreviven
gracias a grandes
instituciones.**

Existe para preservar continuidad.

Las sociedades no redactan constituciones porque todos piensen igual.

Las redactan precisamente porque saben que no lo harán.

Las constituciones aparecen cuando un grupo de personas decide que, pese a sus diferencias, existen ciertos principios, ciertas reglas y ciertos objetivos comunes que merecen ser preservados.

Ese mismo principio se aplica a las familias empresarias.

A medida que la familia crece, resulta cada vez menos realista esperar que todos compartan exactamente las mismas prioridades.

Algunos querrán preservar.

Otros querrán crecer.

Algunos buscarán liquidez.

Otros preferirán reinvertir.

Algunos estarán profundamente vinculados al proyecto empresarial.

Otros lo verán como un activo financiero más.

La constitución familiar no elimina esas diferencias. Ni debería intentarlo.

Su función es mucho más importante.

Permite que personas distintas sigan formando parte del mismo proyecto.

Pero antes de decidir cómo se gobierna una familia, conviene responder una pregunta más fundamental:

¿para qué quiere permanecer unida?

Porque las reglas organizan el comportamiento.

Pero el propósito da sentido a la organización.

Antes de decidir cómo se reparte el capital, cómo se vota o quién participa en determinadas decisiones, una familia necesita entender qué es lo que desea preservar.

¿Qué significa pertenecer a esta familia?
¿Qué valores merecen ser transmitidos?
¿Qué responsabilidades acompañan a la propiedad?
¿Qué legado se pretende dejar a la siguiente generación?

Solo después aparecen las cuestiones de gobernanza.

Quién participa en las decisiones.
Cómo se toman.
Qué responsabilidades acompañan a los derechos.
Cómo se incorporan las nuevas generaciones.
Cómo se gestionan los desacuerdos.

Y aquí aparece una idea fundamental.

La constitución familiar no sirve para resolver los conflictos actuales.

Sirve para evitar que los conflictos futuros destruyan la familia.

Las familias que esperan a tener un problema para definir las reglas suelen descubrir que es demasiado tarde.

Las familias que construyen instituciones antes de necesitarlas suelen tener más probabilidades de preservar la cohesión cuando llegan momentos difíciles.

Porque cuando el desacuerdo aparece —y siempre aparece— ya existe un marco aceptado para gestionarlo.

Y eso reduce enormemente el riesgo de que una diferencia puntual se convierta en una fractura permanente.

En última instancia, la constitución familiar no protege el patrimonio.

Protege la capacidad de una familia para seguir siendo una familia cuando el patrimonio ya no es suficiente para mantenerla unida.

VI. Pertenencia: el activo invisible

A medida que el patrimonio crece, la conversación suele girar alrededor de la propiedad, el control y las estructuras.

Sin embargo, uno de los factores más importantes para la continuidad familiar rara vez aparece en los balances.

La pertenencia.

Las familias no se fragmentan únicamente por diferencias económicas.

Se fragmentan cuando algunas personas dejan de sentirse parte del proyecto común.

Primero desaparece la implicación.

Después desaparece el compromiso.

Y finalmente desaparece el sentido de pertenencia.

Existe una idea que muchas familias descubren con el tiempo.

La propiedad puede heredarse jurídicamente.

El sentimiento de pertenencia no.

Cada generación recibe activos.

Pero debe reconstruir por sí misma el vínculo que la conecta con ellos.

Por eso las familias que perduran dedican tanto esfuerzo a transmitir valores, propósito e identidad como a transmitir patrimonio.

Porque la continuidad familiar depende menos del control que de la conexión.

Y una familia puede sobrevivir a muchos desacuerdos.

Pero difícilmente sobrevive cuando desaparece el sentimiento de pertenencia.

¿Qué significa esto para tu familia?

Preguntas diagnósticas

¿Qué mantiene unida hoy a nuestra familia además del patrimonio?

¿Las reglas actuales dependen de personas concretas o de instituciones permanentes?

¿La siguiente generación entiende cómo funciona el sistema familiar?

¿Existe un mecanismo aceptado para gestionar desacuerdos complejos?

¿Todos los miembros de la familia sienten que forman parte del proyecto común?

Acciones a implementar

Definir explícitamente los principios que unen a la familia.

Formalizar reglas de participación y toma de decisiones.

Diseñar mecanismos de resolución de conflictos antes de necesitarlos.

Incorporar progresivamente a las nuevas generaciones en la gobernanza.

Revisar periódicamente si las estructuras familiares siguen generando legitimidad y pertenencia.

Conclusión

Existe una razón por la que la paradoja del barco de Teseo sigue fascinándonos.

Nos obliga a responder una pregunta esencial:

¿Qué permanece cuando todo cambia?

Las familias empresarias se enfrentan exactamente al mismo desafío.

Cambiarán los fundadores.

Cambiarán las generaciones.

Cambiarán las circunstancias.

Pero la continuidad familiar no depende de que las personas permanezcan.

Depende de que existan principios, reglas e instituciones capaces de preservar una identidad compartida a lo largo del tiempo.

Las personas cambian.

Las instituciones permanecen.

Y las familias que perduran no lo consiguen porque eviten el conflicto.

Lo consiguen porque construyen mecanismos capaces de sobrevivir a él.

La fragmentación es el destino natural.

La continuidad es una construcción deliberada.

Y esa es, probablemente, la función más importante de una constitución familiar.



**Nicolás Pérez de la
Blanca Burgos CFA**

Global Chief Investment Officer
Beyond Wealth

//

**La continuidad familiar
es una decisión que
cada generación debe
volver a tomar.**

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

