

# THINKTANK

Dirigido exclusivamente a  
clientes profesionales

Septiembre 2025  
Edición XLIV



**DESDE 2012**

**FUNDSPeOPLE**

EN ASOCIACIÓN CON

**BNY** | INVESTMENTS



**VÍCTOR ALLENDE**

Director de Santander Private  
Banking España, Santander



**LAURA COMAS DE ALARCÓN**

Directora de Desarrollo y  
Transformación de Banca  
Privada, CaixaBank



**FERNANDO RUIZ**

Director de Banca Privada en  
España, BBVA



**JOAQUÍN CALVO-SOTELO**

Director de Banca Patrimonial,  
Bankinter

---

## Una iniciativa para profesionales del sector. En esta edición contamos con las cuatro principales entidades nacionales.

Producido por **FundsPeople** en asociación con BNY Investments, El Think Tank de banca privada de BNY Investments es una iniciativa pensada para profesionales del sector, durante la cual se tratan temas de interés en el marco del desarrollo del negocio.

El objetivo es que sean sus protagonistas los que contribuyan con sus testimonios a identificar los retos y oportunidades que están encontrando en su día a día y expliquen cómo están alineando sus planes de negocio para afrontarlos.

**Amplía tu información e incluye tus comentarios**

 [www.fundspeople.com/es/thinktankbny](http://www.fundspeople.com/es/thinktankbny)



## Puntos clave

- 1** La gestión interna del cambio de modelo que vive la banca privada
- 2** El pago explícito no es la causa de la presión en márgenes que vive el sector
- 3** El servicio multi family office: una estrategia cada vez más definida por parte de las entidades de banca privada nacionales

Durante la XLIV edición del Think Tank de banca privada de BNY Investments, organizado junto a **FundsPeople**, los responsables de las cuatro principales entidades nacionales, que atesoran una cuota de mercado del 51%, debatieron sobre el cambio de modelo que está experimentando el sector. Subrayaron la importancia de ser los catalizadores de la transformación, ya que su capilaridad y capacidades son imprescindibles para que suceda. Además, trataron otros asuntos como la gestión interna de este proceso, los nuevos servicios a los que aspirar y la necesidad de romper con las barreras que tradicionalmente se han autoimpuesto.



**VÍCTOR ALLENDE**  
Director de Santander Private  
Banking España, Santander



Una entidad de banca privada de wealth management puede aspirar a tener el 70% de servicios en pago explícito



**LAURA COMAS DE ALARCÓN**  
Directora de Desarrollo y  
Transformación de Banca Privada,  
CaixaBank



El reto es captar a los futuros clientes de banca privada antes incluso de que necesiten este servicio



## La banca privada nacional: catalizador de los nuevos cambios que están por venir en la industria

El sector del asesoramiento de grandes patrimonios se encuentra en una redefinición de su modelo. Es el momento de pensar más allá, de salir de las autolimitaciones que se imponen desde las propias entidades. Los grandes bancos españoles, con una actividad cada vez más potente y pujante en banca privada, confían en su potencial para ofrecer al cliente un servicio más allá del puro asesoramiento financiero. En la XLIV edición del Think Tank BNY Investments, organizado junto a **FundsPeople**, los responsables de banca privada de Santander, CaixaBank, BBVA y Bankinter debaten sobre la evolución del negocio, las prioridades en las que están trabajando, qué supone el pago explícito y la segmentación de clientes, entre otros asuntos.

### 1 LA GESTIÓN INTERNA DEL CAMBIO DE MODELO QUE VIVE LA BANCA PRIVADA

- Los cambios de modelo generan incertidumbre y las principales limitaciones son internas
- La banca privada transita hacia una mayor transparencia y es tarea de la entidad trasladar la nueva visión de modelo a los banqueros
- El trabajo del banquero cambia para atender lo verdaderamente importante y que marca la diferencia en banca privada: el servicio al cliente
- En este nuevo cambio de modelo la regulación ha sido y es un catalizador para llevar a cabo esta transición

### 2 EL PAGO EXPLÍCITO NO ES LA CAUSA DE LA PRESIÓN EN MÁRGENES QUE VIVE EL SECTOR

- Es una cuestión de transformación del negocio: es importante entender el modelo y controlar las expectativas del cliente respecto a su entidad
- El pago explícito beneficia no solo a los clientes, sino a todos los stakeholders que forman parte del sector
- La presión en márgenes sale a la luz cuando no se ofrece nada diferencial al cliente
- Este cambio ayuda a prestigiar el trabajo de la banca y a ponerlo en valor, además de a promover la cultura financiera

### 3 EL SERVICIO MULTI FAMILY OFFICE: UNA ESTRATEGIA CADA VEZ MÁS DEFINIDA POR PARTE DE LAS ENTIDADES DE BANCA PRIVADA NACIONALES

- Es un modelo que funciona siempre y cuando sea completamente independiente y se ofrezca desde un enfoque de consultor
- Hay un gran potencial en esta área; es cuestión de romper las barreras que existen en las propias entidades tradicionales
- Se trata de una cuestión de posicionamiento en la industria



## LA BANCA PRIVADA TRANSITA HACIA UN CAMBIO DE MODELO, ¿CÓMO SE GESTIONA INTERNAMENTE?

En la 44 edición del Think Tank BNY Investments, organizado junto a **FundsPeople**, los responsables de banca privada de las principales entidades nacionales debaten sobre el cambio de mentalidad necesario en las organizaciones para afrontar el nuevo paradigma al que se encamina el negocio.

La banca privada transita hacia una mayor transparencia. El cambio hacia un modelo de pago explícito y los distintos servicios de gestión discrecional de carteras y asesoramiento están abriéndose camino en una industria que tenía instaurada su propia forma de trabajar. ¿De qué manera las entidades ayudan a transitar de modelo?

Joaquín Calvo-Sotelo, director de Banca Patrimonial de Bankinter, opina que “en lo que se refiere a la transición al modelo de pago explícito, el discurso que ofrece la entidad al cliente es mucho más transparente”. Para Víctor

Allende, director de Santander Private Banking España, “las principales limitaciones son internas”. Los cambios de modelo generan incertidumbre. “Este nuevo modelo es totalmente diferente a lo que se venía haciendo”, explica. “Antes el banquero actuaba como unidad individual, ocupándose de su cartera y la cuenta de resultados de la misma”.

Es en este punto en el que el papel de la entidad se vuelve fundamental. Laura Comas de Alarcón, directora de Desarrollo y Transformación de Banca Privada de CaixaBank, argumenta que “la entidad tiene que tener una visión de amplitud de servicios y trasladarla a los gestores”, ya que “cuando el gestor entiende esta visión, ve los beneficios de este nuevo modelo”.

Fernando Ruiz Estébanez, director de Banca Privada de BBVA en España, opina que en esta transición de maneras de ver el negocio “la regulación ha ayudado a establecer distintas formas de trabajar”.





**FERNANDO RUIZ**  
Director de Banca Privada en  
España, BBVA



El negocio de banca privada es un modelo ganador y la gestión debe ser la misma independientemente del tipo de servicio



### ¿EN LA BANCA PRIVADA LA PRESIÓN EN MÁRGENES VIENE DADO POR EL PAGO EXPLÍCITO?

Se trata de una cuestión de transformación. Si bien todos los asistentes al Think Tank aplauden el crecimiento de servicios en el que se instaura el pago explícito, el debate surge en torno a si destruye o no márgenes.

Víctor Allende, director de Santander Private Banking España cree que “una entidad de banca privada de wealth management puede aspirar a tener el 70% de servicios en pago explícito”. Es un firme convencido de que no solo es bueno para el cliente, también lo es para “todos los stakeholders que forman parte del sector”. Si bien afirma que desde el punto de vista de la entidad influye en la manera de cómo gestionar el negocio, esto es positivo a nivel competencia. “Mete presión de márgenes si no ofreces algo diferencial pero, si se hace correctamente, la industria no tiene por qué perder márgenes”, opina.

Para Laura Comas de Alarcón, directora de Desarrollo y Transformación de Banca Privada de CaixaBank, la discusión no debería plantearse en el debate de pago explícito sí o no. “Es una cuestión de comprender el modelo y de las expectativas del cliente con respecto a su entidad”, explica. “Cuando el cliente entiende el modelo y el valor del servicio aportado, el precio pasa a un segundo plano”. A lo que añade que “tiene sentido que el cliente entienda lo que paga y que la industria evite posibles conflictos de interés maximizando la transparencia”.

Joaquín Calvo-Sotelo, director de Banca Patrimonial de Bankinter, opina igual. Para él el pago explícito elimina



cualquier conflicto de interés y esto es un aspecto positivo para la industria. Hace hincapié en la importancia de que las entidades con gran presencia en el país sean las que impulsen este cambio. “Ayuda a prestigiar nuestro trabajo y a ponerlo en valor, además de a promover con ello la cultura financiera del país”. No obstante, sí que considera que puede ser deflacionista en márgenes, ya de por sí bajos, si se compara con los ROA en otros países de Europa. Subraya la necesidad de poner en valor el trabajo que están realizando las entidades nacionales.

Para Fernando Ruiz Estébanez, director de Banca Privada de BBVA en España, el debate de pago explícito o bajo retrocesiones va más allá de lo que impulse la industria. “Tenemos que dejar que el cliente tome sus decisiones”. Opina que el negocio de banca privada es “un modelo ganador y la gestión debe ser la misma independientemente del tipo de servicio”.



**JOAQUÍN CALVO-SOTELO**  
Director de Banca Patrimonial,  
Bankinter

“ La banca tradicional puede ser 100% independiente; tenemos la capacidad para serlo ”

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA LAS ENTIDADES DE BANCA PRIVADA OFRECER SERVICIOS MULTI FAMILY OFFICE?

Laura Comas de Alarcón, directora de Desarrollo y Transformación de banca privada en CaixaBank, defiende este servicio y que se desarrolle en la banca tradicional, pero bajo unas condiciones. “Debe ser completamente independiente y, verdaderamente, debe ayudar al cliente desde una visión de consultor”. Para ella es un modelo que funciona. “Como banca privada nos aporta posicionamiento, credibilidad”, comenta, y está convencida de que los clientes entienden que el modelo tiene sentido, por lo que no duda de que seguirá creciendo.

Víctor Allende, director de Santander Private Banking España, anima a salirse de lo preestablecido. “Hay que romper con las barreras que nos imponemos los propios bancos tradicionales”. Se pregunta, ¿cuál es la razón para no abordar nuevos modelos de servicio? Piensa que la banca se ha autolimitado en el pasado y hay que romper esos esquemas de pensamientos internos. Cree que en esta cuestión de los modelos de multy family office “hay un gigantesco espacio que ocupar”. Opina que “en España hay muy pocas entidades que abordaban de manera correcta este espacio”. Considera que hay un amplio margen de crecimiento en este sentido.

Joaquín Calvo-Sotelo, director de Banca Patrimonial en Bankinter, eleva la importancia de este asunto a un tema de posicionamiento de la industria. Asegura que “la banca puede ser 100% independiente”. “Esa capacidad de ser totalmente independiente la tienen los grandes bancos por un tema de costes y escalabilidad”, explica.

Fernando Ruiz, director de Banca Privada de BBVA en España, observa esta nueva ventana de negocio como “un paso más en lo que veníamos haciendo”. “Tenemos una capacidad increíble para realizar muchas más cosas”, enfatiza.





# THINK TANK

DESDE  
2012

## INFORMACIÓN IMPORTANTE

**Dirigido exclusivamente a clientes profesionales.**

De no indicarse otra cosa, todos los pareceres y opiniones expresados corresponden a los participantes de esta mesa redonda y no constituyen consejo o asesoramiento de inversión.

Esta información no representa análisis de inversión ni es una recomendación basada en dicho análisis a efectos regulatorios.

BNY, BNY Mellon y Bank of New York Mellon son marcas corporativas de The Bank of New York Mellon Corporation y sus filiales.

**Copyright Think Tank BNY.**

Emitido en España por BNY Mellon Fund Management (Luxembourg) S.A. (BNY MFML), una sociedad anónima ("Société Anonyme") constituida conforme a las leyes de Luxemburgo, con número de registro B28166 y domicilio social en 2-4 Rue Eugène Ruppert L-2453 Luxemburgo, regulada por la Commission de Surveillance du Secteur Financier (Comisión de Vigilancia del Sector Financiero, CSSF).

Doc ID: 2011253. Exp: 31 Ene 2025