

THINKTANK

Dirigido exclusivamente a
clientes profesionales

Febrero 2026

Edición XLVI



DESDE 2012

FUNDSPeOPLE

EN ASOCIACIÓN CON

BNY | INVESTMENTS



JUAN ESPEL
Director general de Negocio,
A&G



CARLOS NAVARRO
Subdirector general adjunto y
director de Banca Privada,
Banca March



DIEGO ABAITUA
Secretario general y director
de Banca Privada, Renta 4



CARMELO LÁZARO
Director comercial y de Grandes
Patrimonios, Tressis

Una iniciativa para profesionales del sector. En esta edición las bancas privadas son de nuevo las protagonistas.

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



Puntos clave

- 1** La banca privada cierra un 2025 excelente y refuerza su modelo de especialización y servicio integral
- 2** Neobancos: competencia limitada y segmentada que ofrece oportunidades a la industria
- 3** La confianza es el principal blindaje del sector frente a la inteligencia artificial

La banca privada afronta el año entrante desde una posición sólida, tras un pasado ejercicio de crecimiento sólido apoyado en la capacidad de adaptación del sector en un entorno marcado por la volatilidad, la presión regulatoria y la aceleración tecnológica. Esta es una de las principales conclusiones de la XLVI edición del Think Tank de banca privada de BNY Investments, organizado por **FundsPeople**, en el que directivos de A&G, Banca March, Renta 4 y Tressis coincidieron en que el modelo basado en el asesoramiento especializado, la planificación patrimonial y la cercanía al cliente no solo resiste, sino que sale reforzado frente a los nuevos actores digitales.



JUAN ESPEL
Director general de Negocio,
A&G

“
El valor del
asesoramiento
brilla cuando el
cliente exige
una
planificación
global”



CARLOS NAVARRO
Subdirector general adjunto y
director de Banca Privada,
Banca March

“
El éxito
reside en la
confianza y
en saber
acompañar”

La banca privada refuerza su modelo en un entorno de crecimiento, disrupción digital y cambio generacional

El sector encara el nuevo ejercicio desde una posición de fortaleza. Cierra un 2025 con buenos resultados, demostrando una elevada capacidad de resiliencia en un contexto marcado por la volatilidad de los mercados, la incertidumbre macroeconómica y una presión regulatoria creciente. Este contexto ha reforzado su modelo de negocio basado en la especialización, el servicio integral y el asesoramiento personalizado. En la XLVI edición del Think Tank BNY Investments, organizado junto a **FundsPeople**, directivos de Tressis, A&G, Renta 4 y Banca March coinciden en señalar que la irrupción de los neobancos y el avance de la inteligencia artificial reafirman el papel de la confianza y del banquero como activo diferencial, confirmando que la tecnología es un aliado estratégico, pero no un sustituto del criterio profesional.

1 LA BANCA PRIVADA CIERRA UN 2025 EXCELENTE Y REFUERZA SU MODELO DE ESPECIALIZACIÓN Y SERVICIO INTEGRAL

- El sector logró crecimientos de hasta doble dígito en patrimonio y número de clientes pese a la volatilidad y el ruido macroeconómico
- La resiliencia del modelo se apoya en la demanda de servicios especializados, planificación vital y fiscal y asesoramiento personalizado
- Soluciones basadas en la inversión alternativa o el crédito con garantía de posiciones financieras se consolidan como motor de crecimiento orgánico
- La jubilación de emprendedores de la generación del baby boom sin relevo generacional genera eventos de liquidez relevantes que hay que estructurar.

2 NEOBANCOS: COMPETENCIA LIMITADA Y SEGMENTADA, MÁS OPORTUNIDADES QUE RIESGOS PARA LA BANCA PRIVADA

- Los nuevos actores digitales se dirigen a un perfil de cliente distinto, con menor complejidad patrimonial
- La ausencia de asesoramiento, planificación fiscal y visión patrimonial integral limita su competencia directa con la banca privada
- La diferencia entre ambos modelos no es tecnológica, sino de servicio y de relación con el cliente
- El marco regulatorio podría frenar en el futuro la expansión rápida de algunos nuevos jugadores digitales.

3 LA CONFIANZA ES EL PRINCIPAL BLINDAJE DE LA BANCA PRIVADA FRENTE A LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

- El banquero continúa siendo el activo más valioso en la gestión de grandes patrimonios; su relación con el cliente no es industrializable
- El asesoramiento personalizado, la cercanía y el conocimiento profundo del cliente marcan la diferencia frente a modelos estandarizados
- La eficiencia tecnológica no sustituye a la confianza construida a largo plazo
- La inteligencia artificial requiere un filtro ético y profesional para su correcta aplicación.



ESPECIALIZACIÓN, SERVICIO INTEGRAL Y SOLUCIONES INNOVADORAS

La propuesta de valor de las entidades se centra en especialización, el servicio integral y las soluciones alternativas. Carlos Navarro, subdirector general adjunto y director de Banca Privada de Banca March, asegura que el crecimiento de 2025 se sostuvo en la demanda de servicios especializados. Destaca, por ejemplo, el préstamo con garantía de posiciones financieras. “El hecho de prestarle dinero al inversor para que no mueva sus recursos mientras estos le siguen produciendo nos ha funcionado fenomenal como palanca de crecimiento”. Asimismo, identifica en el relevo generacional una fuente clave de nuevo negocio.

Carmelo Lázaro, director comercial y de Grandes Patrimonios de Tressis, corrobora el potencial de los modelos especializados, especialmente para “captar los nuevos eventos de liquidez” y “afrontar los años que no son sencillos”. En el ámbito del servicio integral, subraya que para el perfil que opera con banca privada el activo y el pasivo son dos partes indispensables de una ecuación. Además, sitúa la fiscalidad como un eje

crítico de la propuesta de valor: “una inversión puede ser financieramente rentable, pero fiscalmente un desastre”.

Desde Renta 4, su secretario general y director de Banca Privada, Diego Abaitua, coincide en destacar el impulso al crecimiento orgánico de las carteras que ha proporcionado la concesión de crédito con garantía de posiciones financieras. Además, pone el foco en los flujos patrimoniales procedentes del tejido empresarial: “Vemos muchos eventos de liquidez en el sector pyme que dan lugar a patrimonios que hay que estructurar”, especialmente en un contexto en el que las segundas generaciones buscan una profesionalización mayor de la gestión.

Juan Espel, director general de Negocio de A&G, insiste en la importancia de ofrecer “una propuesta global que trascienda al mercado de valores tradicional”. En su opinión, “si el cliente quiere un activo inmobiliario o de la economía real, hay que contemplarlo dentro de su planificación”. Este enfoque cobra aún más peso ante un perfil de cliente más joven, y también más exigente y con más cultura financiera, lo que obliga a las bancas privadas a elevar el nivel de sus servicios para seguir siendo relevantes.



DIEGO ABAITUA
Secretario general y director de
Banca Privada, Renta 4

“ Una parte de la creación
de valor se está produciendo
fuera de los mercados
públicos ”

NEOBANCOS: COMPETENCIA LIMITADA Y SEGMENTADA

Las entidades coinciden en que los neobancos operan en segmentos distintos y responden a necesidades patrimoniales menos complejas, lo que limita su competencia directa y abre, al mismo tiempo, oportunidades para reforzar el valor diferencial del asesoramiento personalizado y la planificación patrimonial. Carmelo Lázaro (Tressis) comenta que “arañan cuota a la banca universal en los segmentos más transaccionales”, mientras que en la entidad “nos enfocamos en un cliente de segmento alto con necesidades patrimoniales complejas donde la fiscalidad es especialmente relevante”. Por eso, “no vemos competencia en este tipo de firmas. El cliente que necesita especialización y una propuesta personalizada para gestionar su patrimonio no encuentra respuesta en un neobanco”.

Carlos Navarro (Banca March) sí considera que los nuevos actores “tienen un modelo de negocio que es un riesgo para una parte de nuestra estrategia”, pero también una oportunidad, ya que “lo que ofrecen tecnológicamente requiere un conocimiento que el usuario no siempre tiene”. Subraya que el nivel de patrimonio marca una diferencia clave en la elección de entidad: “No es lo mismo invertir 5.000 euros que 500.000”, brecha que limita la competencia de las plataformas digitales a la banca privada.

Juan Espel (A&G) coincide en que los neobancos se dirigen a un perfil de cliente diferente, fundamentalmente joven, y que carece de uno de los activos clave de la banca privada: el asesoramiento. En su análisis, a medida que “crece el patrimonio de los inversores y aumenta su complejidad financiera, sus necesidades evolucionan hacia una buena



planificación y valoran su fiscalidad”, ámbitos en los que “el asesor aporta un valor diferencial del que carecen estas nuevas entidades”. Esta evolución del cliente convierte a las firmas digitales en una puerta de entrada al sistema financiero, pero no en un competidor de la banca privada.

Diego Abaitua (Renta 4) defiende que “no hay que condicionar nuestra estrategia por la aparición de nuevos jugadores”. En su opinión, la diferencia entre ambos modelos no es tecnológica, sino de servicio y relación con el cliente, ya que el verdadero valor diferencial reside en el acompañamiento personalizado y en la cercanía. Advierte de que “hay condicionantes regulatorios que en algún momento pueden estrechar la capacidad de crecimiento acelerado de estos nuevos actores”.



CARMELO LÁZARO
Director comercial y de Grandes
Patrimonios, Tressis

“ La especialización es la única
vía para captar nuevos
eventos de liquidez ”

LA CONFIANZA EN EL BANQUERO GANA A LA IA

Frente a la promesa de eficiencia absoluta de la tecnología, el asesoramiento personalizado, la cercanía y el conocimiento del cliente siguen marcando la diferencia en la gestión de grandes patrimonios.

“La confianza entre el banquero y el cliente no es industrializable”, señala Diego Abaitua (Renta 4). El reto es integrar las herramientas tecnológicas para ganar eficiencia sin perder la esencia de un servicio en el que el capital humano es su ventaja competitiva. Opina que la verdadera distinción no reside en la interfaz: “Si analizamos la tecnología de la que disponemos, no existe una gran diferencia con los nuevos jugadores”, la clave está en preservar el valor del profesional que acompaña al cliente porque “la inversión tecnológica es constante, pero la relación es personal”.

Juan Espel (A&G) señala que la IA “requiere un filtro ético y profesional”, lo que implica que el cliente necesita “una persona de confianza que le diga de qué fiarse”. Esta necesidad refuerza el papel del banquero en la toma de decisiones patrimoniales y conecta directamente con la atracción de talento, ya que Espel apunta que los “banqueros sénior a menudo buscan en la banca independiente la libertad para asesorar con criterio propio sus carteras de clientes, lejos de las jerarquías corporativas y de los objetivos comerciales de la banca tradicional”.

Carmelo Lázaro (Tressis) insiste en que la tecnología solo tiene sentido si refuerza el papel del banquero. Defiende que debe servir para mejorar la experiencia del cliente, al tiempo que contribuye a hacer todo más accesible, pero

sin convertirse en un fin en sí mismo. Desde la óptica del talento, recuerda que en el modelo independiente “el cliente confía en el banquero, apoyado por la solvencia de la marca”, lo que permite atraer profesionales sénior con una fuerte relación de confianza con sus clientes y confirma que el valor diferencial frente a la inteligencia artificial reside en la experiencia, el criterio y la cercanía del asesor.

Carlos Navarro (Banca March) coincide en que “la digitalización es una herramienta, no un sustituto”, dentro de un modelo en el que “ponemos al cliente en el centro y este elige la forma de relacionarse con el banco”. Afirma que “si alguien no te cuenta cómo son las cosas de forma profesional, puedes tomar decisiones equivocadas”, y subraya que el perfil del cliente de banca privada demanda, ahora más que nunca, un servicio que sepa distinguir el grano de la paja en un mercado saturado de información.





**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: 30 Junio 2026