

THINKTANK

Dirigido exclusivamente a
clientes profesionales

Abril 2026
Edición XLVII



DESDE 2012

FUNDSPeOPLE

EN ASOCIACIÓN CON

BNY | INVESTMENTS



ANTONIO LOSADA
Chief Executive Officer,
Indosuez WM España



SERGIO DE MIGUEL
Director general para Iberia,
Julius Baer



PEDRO DAÑOBEITIA
Director general para España,
Mirabaud WM



PABLO CARRASCO
Director general,
UBS AG WM España

Una iniciativa para profesionales del sector. En esta edición las bancas privadas internacionales son 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** El nuevo mapa de riesgos rediseña el futuro de la banca privada
- 2** Neobancos y altos patrimonios: entre la disrupción digital y el valor del asesoramiento tradicional
- 3** La figura del asesor redefine la competencia en banca privada

En la XLVII edición del Think Tank BNY Investments, organizada junto a **FundsPeople**, participaron los máximos responsables en España de las firmas internacionales Indosuez WM, Julius Baer, Mirabaud WM y UBS AG WM, quienes destacaron la necesidad de trabajar en aspectos como la flexibilidad estratégica, la captación del talento y la cercanía con el inversor. Todos ellos son elementos clave para el desarrollo de la industria de altos patrimonios, especialmente en un contexto de creciente volatilidad, marcado por tensiones geopolíticas y una elevada incertidumbre. En este entorno, la banca privada debe avanzar hacia un enfoque de asesoramiento más integral y especializado.



ANTONIO LOSADA
Chief Executive Officer,
Indosuez WM España

“
La confianza
es nuestro
mayor activo:
el intuïtu
personae
marca la
diferencia”



SERGIO DE MIGUEL
Director general para Iberia,
Julius Baer

“
Necesitamos
más Europa y
una banca
privada que
mantenga su
esencia
artesanal”

El asesoramiento holístico como eje del modelo de negocio de las entidades internacionales de banca privada en España

En un entorno de mercado caracterizado por la incertidumbre geopolítica, el modelo de banca privada que evoluciona hacia un asesoramiento holístico y segmentado resultará fundamental. Las claves del crecimiento futuro serán adaptabilidad, talento y relación con el cliente, con el banquero como figura de confianza. En la XLVII edición del Think Tank BNY Investments, organizado junto a **FundsPeople**, los máximos responsables de las principales entidades internacionales presentes en el país, Indosuez WM, Julius Baer, Mirabaud WM y UBS AG WM, debatieron sobre la evolución del negocio, las claves para seguir fortaleciendo su presencia en el país y los nuevos competidores a tener en cuenta.

1 UN NUEVO MAPA DE RIESGOS REDISEÑA EL FUTURO DE LA BANCA PRIVADA

- El entorno económico y político internacional es cada vez más impredecible y estructuralmente inestable
- Los mercados financieros muestran mayor sensibilidad a cambios macroeconómicos y movimientos de concentración
- La volatilidad exige mayor disciplina estratégica y capacidad de adaptación por parte de las entidades
- La regulación y el contexto competitivo internacional condicionan el crecimiento y la rentabilidad del sector

2 NEOBANCOS Y ALTOS PATRIMONIOS: ENTRE LA DISRUPCIÓN DIGITAL Y EL VALOR DEL ASESORAMIENTO TRADICIONAL

- Los neobancos están redefiniendo la experiencia financiera con modelos digitales, ágiles y centrados en la eficiencia operativa
- El asesoramiento integral, la planificación a largo plazo y la relación de confianza con el cliente siguen siendo diferenciales de la banca privada tradicional
- En el segmento patrimonial, los neobancos se perfilan más como complemento que como sustituto del modelo clásico
- Las valoraciones de los neobancos reflejan expectativas de expansión hacia servicios más sofisticados en el futuro

3 LA FIGURA DEL ASESOR REDEFINE LA COMPETENCIA EN BANCA PRIVADA

- La competencia en banca privada ya no se basa únicamente en escala o capacidad comercial, sino en la propuesta de valor diferencial
- En el mercado español la diferenciación se desplaza hacia la calidad del servicio y la relación con el cliente
- El asesor asume un rol estratégico como coordinador de especialistas y constructor de relaciones a largo plazo
- La eficiencia y la industrialización mejoran procesos, pero la confianza y el vínculo con el cliente siguen siendo una ventaja competitiva



LOS ENTORNOS VOLÁTILES PONEN A PRUEBA LA RESILIENCIA DE LA BANCA PRIVADA

La banca privada encara un escenario definido por riesgos estructurales que trascienden el ciclo económico tradicional. La geopolítica, la inflación persistente, la concentración de mercado y la sobreregulación europea configuran un entorno exigente para las entidades y sus clientes. Para navegar estos desafíos, que dejan ya de ser puramente financieros, la capacidad de anticipación, la disciplina inversora y la adaptación estratégica serán determinantes.

Según Antonio Losada, Chief Executive Officer de Indosuez WM España, el foco debe situarse en el nuevo orden global: “La geopolítica es la nueva macro; la inestabilidad en las cadenas de suministro y energéticas ya no es coyuntural”. A su juicio, el reordenamiento internacional obliga a replantear estrategias de inversión y diversificación, en un contexto en el que los shocks externos pueden alterar rápidamente las expectativas.

Pedro Dañobeitia, director general de Mirabaud WM en España, incide en dos variables macroeconómicas a tener

en cuenta: la inflación y la desaceleración. “Nos preocupa que sea más persistente de lo esperado, así como una posible desaceleración de la economía en países clave como Alemania o China”, apunta. Además, alerta del riesgo de rotación en los mercados provocado por la elevada concentración en las grandes compañías tecnológicas: “La dependencia de las mega caps puede generar movimientos bruscos si cambia el sentimiento inversor”.

Desde una perspectiva del comportamiento del inversor, Pablo Carrasco, director general de UBS AG WM España, advierte sobre el impacto del ruido geopolítico en la toma de decisiones. Alerta de que el exceso de titulares puede descentrar al inversor: “Debemos mantener la disciplina y el foco en los fundamentales y los tipos de interés”. Para él, el verdadero riesgo es que se abandone la estrategia por emociones de corto plazo.

Por su parte, Sergio de Miguel, director general para Iberia de Julius Baer, subraya la dimensión estratégica europea: “Europa debe entrar en acción y aceptar la realidad de que EE.UU. nos ha dejado más aislados”.



PEDRO DAÑOBEITIA
Director general en España,
Mirabaud WM

“ El banquero es el director de
orquesta de un modelo cada
vez más integral ”

NEOBANCOS Y BANCA PRIVADA: ¿COMPETENCIA REAL O PROPUESTA COMPLEMENTARIA?

La irrupción de los neobancos ha transformado el ecosistema financiero, aunque su papel en el segmento de altos patrimonios sigue generando debate. En el contexto actual, los máximos responsables de las entidades internacionales en España coinciden en que su impacto es relevante, aunque no necesariamente disruptivo para la banca privada tradicional. Creen que su papel es más complementario que competitivo, al menos mientras la confianza y el asesoramiento integral sigan siendo el núcleo del negocio.

Antonio Losada, Chief Executive Officer de Indosuez WM España, lo sintetiza así: “Los neobancos ofrecen una propuesta de valor distinta, más transaccional y sencilla, orientada a nativos digitales”. Opina que su fortaleza radica en la experiencia de usuario y la eficiencia operativa, pero están lejos del nivel de complejidad que exige el asesoramiento patrimonial integral.

Pedro Dañobeitia, director general de Mirabaud WM en España, comparte esa visión, aunque introduce un matiz estratégico. “Ganarán cuota en banca personal, pero el salto a los altos patrimonios es más difícil”, afirma. No obstante, advierte de que sus valoraciones de mercado descuentan una expansión futura de servicios, lo que podría intensificar la competencia si evolucionan hacia modelos más sofisticados.

Desde una perspectiva más estructural, Sergio de Miguel, director general para Iberia de Julius Baer, considera que la



principal diferencia frente a la banca privada sigue siendo la relación con el cliente: “La parte personal es totalmente artesanal”. En su opinión, el cliente de altos patrimonios demanda confianza, coordinación entre especialistas y planificación a largo plazo, elementos difíciles de replicar en modelos puramente digitales.

Por su parte, Pablo Carrasco, director general de UBS AG WM España, subraya que la esencia del negocio reside en el asesoramiento personalizado. “La banca privada es un arte, no una fábrica automatizada”, sentencia. A su juicio, los neobancos pueden complementar algunos servicios básicos, pero no sustituyen al asesor.



PABLO CARRASCO
Director general,
UBS AG WM España

“ En un entorno de volatilidad como el actual es cuando más cerca tenemos que estar de nuestros clientes ”

LA CONFIANZA Y EL ASESORAMIENTO INTEGRAL REDEFINEN LA COMPETENCIA EN EL SEGMENTO DE BANCA PRIVADA

La transformación de la banca privada ha intensificado el debate sobre el modelo de asesoramiento y su diferenciación en la industria. En un mercado español altamente competitivo y dominado históricamente por grandes grupos locales, para los asistentes a la XLVII edición del Think Tank BNY Investments, el valor ya no reside solo en el producto, sino en la calidad y en la profundidad del servicio.

Antonio Losada, Chief Executive Officer de Indosuez WM España, subraya una singularidad clave del mercado: “España es uno de los países en los que las entidades nacionales tienen mayor cuota de mercado”. Esta posición se apoya en su escalabilidad y venta cruzada, entre otros aspectos. Sin embargo, advierte que el verdadero diferencial competitivo no está en la estructura, sino en “la capacidad de generar confianza”.

Pedro Dañobeitia, director general de Mirabaud WM en España, defiende la evolución hacia un modelo integral: “Hemos pasado de un enfoque centrado en la inversión a un asesoramiento holístico que abarca planificación fiscal, gobierno familiar y asesoramiento corporativo”. Para él, el asesor actúa como un “director de orquesta”, coordinando especialistas y construyendo relaciones a largo plazo.

En el actual entorno de mercado, Pablo Carrasco, director general de UBS AG WM España, señala que su competencia directa son otras firmas internacionales, dado que operan en clientes de segmentos similares. “El

cliente valora cada vez más un asesoramiento puro, en el que recibe el servicio directamente de especialistas en productos y soluciones”, comenta. En este contexto, el asesor gana protagonismo como integrador de capacidades globales.

Sergio de Miguel, director general para Iberia de Julius Baer, subraya la dimensión humana del modelo, encarnada en la figura del asesor. “Creo que es el interlocutor privilegiado de cualquier cliente, su hombre de confianza”, explica. Por tanto, “es ahí donde tenemos nuestro nicho”, concluye.





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