

AM EXECUTIVE SERIES

Mayo 2026

Edición II

Esta iniciativa conjunta de Securities Services BNP Paribas y FundsPeople reúne en su segunda edición a Abanca Gestión de Activos, Ibercaja Gestión, Kutxabank Gestión y Unicaja AM.



<https://securities.cib.bnpparibas/>

La industria española de gestión de activos redefine su modelo

El auge estructural de los mercados privados exige prudencia

Ante la expansión regulatoria del sector: ¿acumulación u optimización?

FUNDSPeOPLE

En asociación con:



BNP PARIBAS

EL SECTOR ACELERA SU TRANSFORMACIÓN EN UN ENTORNO CADA VEZ MÁS DISPUTADO. LAS CLAVES: SERVICIOS, ALIANZAS Y EFICIENCIA.

LA INDUSTRIA ESPAÑOLA DE GESTIÓN DE ACTIVOS

REDEFINE SU MODELO ANTE UN ENTORNO CADA VEZ MÁS COMPETITIVO

El sector de la gestión de activos en España se encuentra en un punto de inflexión, redefiniendo su rol y estrategias para adaptarse a un entorno cada vez más complejo y competitivo. Durante la II AM Executive Series, una iniciativa impulsada por **FundsPeople** en colaboración con Securities Services BNP Paribas, Lily Corredor, directora general de Ibercaja Gestión, Emilio Mejía, consejero delegado de Unicaja AM, Jorge Morquecho, CEO de Kutxabank Gestión, y Enrique Castro, director general de Abanca Gestión de Activos, coincidieron en afirmar que la gestora moderna ha dejado de ser una mera fábrica de productos para convertirse en un proveedor integral de servicios y valor añadido. Su éxito dependerá, además, de su capacidad para construir alianzas estratégicas, navegar con pragmatismo en un



EMILIO MEJÍA
Consejero delegado, Unicaja AM

entorno regulatorio complejo y aprovechar las nuevas oportunidades de inversión con prudencia y criterio.

Una de las ideas más recurrentes entre los directivos fue que el producto ha dejado de ocupar un lugar central. Jorge Morquecho lo expresa con contundencia: “El producto ha perdido muchísimo protagonismo”. Una visión que comparte Emilio Mejía, quien considera que se ha convertido en una commodity. “La innovación en productos, aunque constante, es rápidamente replicable, lo que diluye su capacidad de diferenciación a largo plazo”, argumenta.

En este nuevo paradigma, el valor se ha desplazado hacia el servicio y el asesoramiento. Lily Corredor



ENRIQUE CASTRO

Director general, Abanca Gestión de Activos

LILY CORREDOR

Directora general, Ibercaja Gestión

JORGE MORQUECHO

CEO, Kutxabank Gestión

enfatisa que “no se trata de vender, sino de asesorar, y de hacerlo bien para que el cliente tome una decisión acertada”. Las gestoras deben convertirse en acompañantes de sus redes comerciales y, a través de ellas, de los clientes finales. Emilio Mejía lo resume como la necesidad de “dar una oferta de servicios diferenciada”. Aquí incluye soporte, productos y formación para que los gestores comerciales puedan transmitir correctamente el mensaje y el funcionamiento de las inversiones. Enrique Castro, por su parte, destaca la creación de “redes intermedias de especialistas” como nexo entre la fábrica de ideas y la red comercial, asegurando una comunicación fluida y adaptada a cada segmento.

En este contexto de transformación estructural, el sector también afronta el reto de integrar la tecnología como eje vertebrador de su propuesta de valor. La digitalización de procesos, el uso de datos para mejorar la personalización del servicio y la automatización de tareas operativas se consolidan como factores clave para ganar eficiencia y reforzar la relación con el cliente. Asimismo, el avance de la inteligencia artificial y de las nuevas herramientas analíticas permite a las gestoras anticipar tendencias, optimizar carteras y ofrecer soluciones más ajustadas a los perfiles de riesgo. A ello se suma la necesidad de atraer y retener talento especializado, clave para impulsar la innovación y adaptarse con agilidad a un entorno en constante evolución. ▶



“Hay que construir capacidades para competir a nivel internacional”

ENRIQUE CASTRO,

Director general, Abanca Gestión de Activos

El enfoque estratégico frente a la competencia también ha evolucionado. Enrique Castro señala que esta última ya no se circunscribe al ámbito nacional, sino que se extiende a Europa, lo que “obliga a las gestoras a construir capacidades para competir a nivel internacional y proteger sus márgenes”, explica. En este contexto, las alianzas estratégicas con gestoras internacionales se han convertido en un pilar fundamental. Emilio Mejía explica que su entidad busca socios en áreas en las que no son altamente competitivos para apoyarse en su expertise y conocimiento global. Lily Corredor lo ilustra con los mandatos en mercados complejos como China, donde la capacidad interna no es suficiente para una gestión “sólida y sostenible”. Estas colaboraciones no solo aportan productos, sino también conocimiento



y experiencia sobre cómo se comportan las redes comerciales a nivel mundial.

LA IMPORTANCIA DE ELEGIR UN BUEN COMPAÑERO DE VIAJE CON UNA ROBUSTA ESTRUCTURA DE SERVICIO

En este aspecto, Jorge Morquecho, si bien reconoció las ventajas de los mandatos en términos de control y modelización de riesgos, enfatizó la importancia de elegir compañeros de viaje potentes que, además de especialización y capacidad de análisis, ofrezcan una robusta estructura de servicio al cliente. Además, la regulación emerge como un factor crítico que también condiciona la estrategia competitiva. Todos coinciden en que la acumulación de normativas, aunque con buenas intenciones, genera una carga administrativa considerable y dificulta la comprensión del cliente. ■



“El valor está en el asesoramiento y en la cadena de distribución”

JORGE MORQUECHO
CEO, Kutxabank Gestión





“No se trata de vender, sino de asesorar y de saber hacerlo bien”

LILY CORREDOR

Directora general, Ibercaja Gestión

EL AUGE ESTRUCTURAL DE LOS MERCADOS PRIVADOS EXIGE PRUDENCIA

La inversión en mercados privados y fondos alternativos se consolida como una tendencia estructural en el sector de la gestión de activos, aunque los participantes en el encuentro abordan su expansión con una marcada prudencia.

Si bien los mercados privados ofrecen oportunidades de descorsrelación y rentabilidad, la clave para las gestoras reside en la selección rigurosa de socios, la transparencia sobre la liquidez y, fundamentalmente, en un asesoramiento impecable que garantice que el cliente comprende plenamente dónde invierte y los riesgos asociados.

Enrique Castro (Abanca Gestión de Activos) subraya la importancia de la estructura de capital y la liquidez, y advierte de que el concepto de semilíquido puede ser engañoso en momentos de tensión. Para él, es crucial que el cliente minorista comprenda la naturaleza de estos productos.

Lily Corredor (Ibercaja Gestión) ve en los mercados privados una oportunidad para canalizar financiación hacia proyectos empresariales y diversificar las carteras. Ahora bien, subraya la necesidad de realizar un “buen análisis del proyecto” y, sobre todo, de ofrecer al cliente un asesoramiento exhaustivo sobre la iliquidez inherente a estos activos. “Hay que explicarlo muy bien: el dinero no estará disponible en dos días, como ocurre en los fondos tradicionales”.

Jorge Morquecho (Kutxabank Gestión) expresa su preocupación por la popularización de estos productos mediante una rebaja de los tickets mínimos hasta niveles “potencialmente incongruentes con ciertos perfiles inversores”. Además, cuestiona la masificación de un producto que, por su naturaleza, debería ser selectivo y estar destinado a inversores con un horizonte temporal y una capacidad de asunción de riesgo específicos.

Emilio Mejía (Unicaja Asset Management), califica esta tendencia de “poco aconsejable”, argumentando que forzar la entrada de clientes minoristas en productos ilíquidos y complejos, sin el conocimiento adecuado en toda la cadena de valor, podría generar “sorpresas desagradables”. ■



“La regulación es buena, pero necesitamos optimizarla”

EMILIO MEJÍA

Consejero delegado, Unicaja AM



EL DEBATE EN CUATRO PALABRAS

TRANSFORMACIÓN,
SERVICIO,
COMPETENCIA Y
REGULACIÓN

La cobertura completa de este encuentro puedes encontrarla en fundspeople.com/es

LA GESTIÓN DE ACTIVOS ANTE LA EXPANSIÓN REGULATORIA: ¿ACUMULACIÓN U OPTIMIZACIÓN?

La regulación es un pilar fundamental en la gestión de activos, pero su constante evolución y acumulación generan desafíos y frustración entre los profesionales del sector. Existe un consenso generalizado en que es “positiva y razonable”, aunque necesita una optimización urgente. Jorge Morquecho expresa inquietud por el value for money y anticipa una “presión a la baja sobre los precios muy relevante”, además de advertir de la dificultad intrínseca de realizar comparaciones homogéneas agrupando todos los productos a escala europea.

Por su parte, Emilio Mejía lamenta la “incertidumbre normativa”, lo que a menudo “perjudica el servicio, la innovación y la transparencia”. Las normativas como las que regulan los productos de inversión minorista empaquetados (PRIIP, por sus siglas en inglés: Packaged Retail and Insurance-Based Investment Products) y la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR 2.0), que centra su atención en la divulgación sobre sostenibilidad, son ejemplos claros de esta complejidad.

En este sentido, Lily Corredor cita como ejemplo las escalas de riesgo bajo PRIIP, que han generado cierta confusión por los resultados de sus mediciones, y plantea si la abundancia de información en los documentos que se entregan al inversor puede resultar confusa. Además, propone reforzar la educación financiera desde edades tempranas para que los inversores comprendan conceptos básicos y la naturaleza real del riesgo. Enrique Castro, aunque valora la intención del SFDR de ordenar el sector, reconoce que la complejidad de las etiquetas dificulta la comprensión por parte del cliente final y que el “reto de la regulación es simplificarla”.

Otros temas regulatorios, como la tokenización, se consideran relevantes a largo plazo para la operatividad, aunque su valor añadido para el cliente final en productos de gestión activa es cuestionable. En cuanto al préstamo de valores, observan que el proyecto aún es incipiente y plantea dilemas aún por resolver. ■



AM Executive Series

El foro de los responsables de las gestoras para abordar los retos de la industria.

<https://securities.cib.bnpparibas/>

INFORMACIÓN IMPORTANTE

Dirigido exclusivamente a clientes profesionales.

Las informaciones contenidas en esta publicación, en la medida que son relativas a otras partes que no sean BNP Paribas, o se hayan extraído de fuentes externas, no han sufrido verificaciones independientes y no conducen a ninguna declaración ni a ningún compromiso, ni tampoco se puede certificar la exactitud, sinceridad, precisión y exhaustividad de las informaciones u opiniones contenidas en esta publicación. Ni BNP Paribas ni sus representantes tendrán ninguna responsabilidad por cualquier negligencia o por cualquier perjuicio que pueda resultar de la utilización de esta publicación o de su contenido o de todo lo que le sea relativo o de todo documento o información al que pudiera hacer referencia.

The information contained within this document ('information') is believed to be reliable but BNP Paribas does not warrant its completeness or accuracy. Opinions and estimates contained herein constitute BNP Paribas' judgment and are subject to change without notice. BNP Paribas and its subsidiaries shall not be liable for any errors, omissions or opinions contained within this document. This material is not intended as an offer or solicitation for the purchase or sale of any financial instrument. For the avoidance of doubt, any information contained within this document will not form an agreement between parties. Additional information is available on request.

BNP Paribas is a credit institution that is authorised to perform banking activities and investment services under the law applicable in France and is subject to prudential supervision on a consolidated basis by the European Central Bank (ECB), in cooperation with the *Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution* (ACPR). As a public listed company and as an investment service provider, BNP Paribas is also in France under the supervision of the *Autorité des Marchés Financiers* (AMF). Its registered office address is 16 boulevard des Italiens, 75009 Paris, France, and its website is <https://group.bnpparibas>.

BNP Paribas is authorised and regulated by the European Central Bank (ECB) and the *Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution* (ACPR). BNP Paribas is authorised by the Prudential Regulation Authority (PRA) and is subject to regulation by the Financial Conduct Authority (FCA) and limited regulation by the Prudential Regulation Authority (PRA). Details about the extent of our regulation by the Prudential Regulation Authority (PRA) are available from us on request. BNP Paribas London Branch is registered in the UK under number FC13447. UK establishment number: BR000170. UK establishment office address: 10 Harewood Avenue, London NW1 6AA.

Services described in this document, if offered in the U.S., are offered through BNP Paribas acting through its New York Branch (which is duly authorised and licensed by the State of New York Department of Financial Services) or BNP Paribas Financial Services LLC, a limited liability company organised under the laws of the State of Delaware; if a securities product, through BNP Paribas Securities Corp., which is a broker-dealer registered with the Securities and Exchange Commission (SEC) and a member of the Securities Investor Protection Corporation (SIPC) and the Financial Industry Regulatory Authority (FINRA); or if a futures product through BNP Paribas Securities Corp., a Futures Commission Merchant registered with the Commodities Futures Trading Commission (CFTC) and a member of the National Futures Association (NFA).

In accordance with the General Data Protection Regulation (GDPR), European Regulation no. 2016-679, depending on the nature of the processing of the personal data concerned, you have a right of access, rectification and erasure of your personal data together with the right to restrict or object to the processing of such data. For more information on the General Data Protection Regulation (GDPR), details regarding processing purposes, and data retention principles, as well as your rights in relation to the processing of your personal data by BNP Paribas SA, in the context of Securities Services activities, please refer to our data protection notice:

<https://cib.bnpparibas/data-protection-notice/>.