

THINKTANK

Dirigido exclusivamente a
clientes profesionales

Septiembre 2026
Edición XLIX



DESDE 2012

FUND3PEOPLE

EN ASOCIACIÓN CON

► **BNY** | INVESTMENTS



CARLOS AYESA
Director de Banca Patrimonial,
Bankinter



OLGA MONTAÑÉS
Responsable del segmento de
Banca Privada en España,
BBVA



JUAN LLAMAS
Director,
CaixaBank Wealth
Management



SOL MORENO DE LOS RÍOS
Responsable de Servicios
Especializados,
Santander Private Banking España

Una iniciativa para profesionales del sector. En esta edición las principales entidades nacionales 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** La tecnología iguala al punto de partida, pero no el resultado
- 2** El inmobiliario y los mercados privados abren una nueva frontera para la banca privada
- 3** La caída de márgenes acelera la carrera por el valor añadido

La XLIX edición del Think Tank de banca privada de BNY Investments reunió a directivos de Bankinter, BBVA, CaixaBank Wealth Management y Santander Private Banking para reflexionar sobre el futuro del sector. El encuentro abordó el papel de la tecnología como palanca de eficiencia, cuyo aprovechamiento exige, ante todo, criterio y capacidad de dirección. También se analizó el creciente protagonismo del sector inmobiliario y de los mercados privados como nuevas vías de diversificación patrimonial, así como la presión sobre los márgenes, que obliga a las entidades a reforzar su propuesta de valor.



CARLOS AYESA
Director de Banca Patrimonial,
Bankinter



La mayor
amenaza para
la industria es
perder la
confianza de
los clientes



OLGA MONTAÑÉS
Responsable del segmento de
Banca Privada en España,
BBVA



Las inversiones
acompañadas
ayudan al
cliente a
mantener la
calma



La banca privada española redefine su modelo ante la presión tecnológica, unos márgenes de negocio más estrechos y un cliente cada vez más exigente

La irrupción de la inteligencia artificial, la sofisticación creciente de los clientes y la presión sobre los márgenes centran el debate de la XLIX edición del Think Tank BNY Investments, organizado junto a **FundsPeople**. En un entorno de transformación acelerada, los directivos de Bankinter, BBVA, CaixaBank y Santander coinciden en que la IA no sustituye al criterio humano, sino que lo pone a prueba. El reto ya no es decidir si se adopta la tecnología, sino cómo integrarla sin perder lo que define a la banca privada, que se resume en confianza, cercanía y capacidad de anticipar las necesidades reales de cada cliente.

1 LA TECNOLOGÍA IGUALA EL PUNTO DE PARTIDA, PERO NO EL RESULTADO

- La IA aporta valor sobre todo en eficiencia operativa, análisis y gestión de riesgos, pero exige capacidad de dirección
- El cliente digitalizado llega cada vez más informado, lo que eleva el nivel de exigencia al asesor
- La ventaja competitiva no reside en tener la mejor tecnología, sino en saber integrarla
- El sector debe repensarse de forma continua sin perder de vista la esencia del acompañamiento personal

2 EL INMOBILIARIO Y LOS MERCADOS PRIVADOS ABREN UNA NUEVA FRONTERA PARA LA BANCA PRIVADA

- La oferta de servicios ha evolucionado de la comercialización de productos hacia una consultoría integral del patrimonio
- El asesoramiento inmobiliario nace de la necesidad de poner orden en un activo en el que el cliente ya invierte
- Los mercados privados exigen una estrategia de asset allocation sofisticada, no solo selección de producto
- La coinversión del banco con sus clientes refuerza la alineación de intereses y la confianza a largo plazo

3 LA CAÍDA DE MÁRGENES ACELERA LA CARRERA POR EL VALOR AÑADIDO

- La presión sobre los márgenes obliga al sector a justificar sus comisiones con servicios de alto valor añadido
- La gestión pasiva gana terreno en las carteras, mientras la activa se reserva para lo que los índices no recogen
- La transparencia en el modelo de ingresos es condición necesaria para una elección sin conflicto de interés
- La confianza del cliente es el activo más frágil y más valioso del sector, y su pérdida, el mayor riesgo sistémico



LA TECNOLOGÍA SERÁ LA MISMA PARA TODOS; LA DIFERENCIA ESTARÁ EN CÓMO SE INTEGRA

La banca privada española atraviesa un momento de transformación profunda, en el que la inteligencia artificial y la adaptación a un entorno cambiante definen la hoja de ruta. La tecnología no es un fin, sino un medio para elevar la calidad del asesoramiento humano, y así lo entienden quienes llevan el timón de las principales entidades de banca privada nacional. El debate ya no gira en torno a si adoptar estas herramientas, sino a la forma de integrarlas sin sacrificar lo que el cliente realmente valora. En un entorno saturado de información y de opciones, el asesor se convierte en el filtro imprescindible que transforma el ruido en decisiones con sentido.

Para Juan Llamas, director de CaixaBank Wealth Management, el reto de la inteligencia artificial reside en la capacidad de dirección. “La clave no son las respuestas sino las preguntas que se hacen, la manera en que se orienta a la herramienta”, argumenta. Esta visión es compartida por Olga Montañés, responsable del segmento de Banca Privada de BBVA, quien enfatiza que el mayor valor de la IA está en la eficiencia operativa. Señala que su ayuda se observa “en los procesos, en el análisis, en la gestión de riesgos y en hacer ganar tiempo a las fuerzas de venta”.

No obstante, la irrupción de herramientas digitales plantea un desafío de autoridad para el banquero. Carlos Ayesa, director de Banca Patrimonial de Bankinter, advierte sobre la nueva realidad: “Hoy un cliente puede presentarse en la oficina con un análisis perfectamente elaborado con ChatGPT, con los riesgos de su cartera y la sensibilidad a la variación del dólar, por ejemplo”. Ante esto, la respuesta no es el rechazo sino “conectar información y análisis con las emociones y necesidades reales del cliente”, explica. Sol Moreno de los Ríos, responsable de Servicios Especializados de Santander Private Banking, subraya que la ventaja competitiva no residirá en tener la mejor tecnología, que estará al alcance de todos, sino en “cómo se aprovecha y se integra internamente”.

El sector se enfrenta a una disrupción continua. La clave, según los ponentes, es mantener la esencia del acompañamiento personal mientras se modernizan los procesos. Ayesa lo sintetiza así: “Estamos en un momento en el que hay que repensarlo todo y todo el tiempo”. Coinciden en que la banca privada española, lejos de ser un sector estático, se está posicionando a la vanguardia europea. La gran amenaza, comentan, no es la tecnología, sino la incapacidad de adaptarse a un modelo de negocio que exige criterio, rigor y capacidad de respuesta ante un cliente cada vez más informado y digitalizado.



JUAN LLAMAS
Director,
CaixaBank Wealth Management

“ El cliente está dispuesto a pagar cuando le ofreces valor real ”

LA BANCA PRIVADA ENCUENTRA SU OPORTUNIDAD EN EL INMOBILIARIO Y EN LOS MERCADOS PRIVADOS

La oferta de servicios en la banca privada ha dejado de centrarse en la mera comercialización de productos para evolucionar hacia un modelo de consultoría patrimonial integral. En ese proceso, el sector ha identificado áreas como el inmobiliario y los mercados privados que requieren un acompañamiento profesionalizado para evitar decisiones irracionales.

En el ámbito inmobiliario, Sol Moreno de los Ríos (Santander Private Banking) explica el servicio de consultoría que se ofrece desde Beyond Wealth, cuyo objetivo no es fomentar la compraventa de activos inmobiliarios, sino acompañar al cliente en el análisis de las oportunidades y ayudarle a optimizar la cartera de inmuebles que ya posee. Juan Llamas (CaixaBank Wealth Management) añade que este servicio nace de la necesidad de apoyar a los clientes en sus procesos de inversión y desinversión. “La entidad se dio cuenta de que podía ayudar a aquellos clientes que, por desconocimiento, podían llegar a tomar decisiones poco meditadas”, destaca.

Paralelamente, los mercados privados han pasado de ser un satélite a un eje estratégico. Olga Montañés (BBVA) destaca la sofisticación en la gestión. “Lo que se aporta ya no es la elección de un producto concreto, sino la estrategia con la que invertir en mercados privados y el asset allocation que debe acompañarla”, aclara. Esta visión



es respaldada por Carlos Ayesa (Bankinter), que defiende la coinversión como pilar de confianza. El directivo explica el modelo de la entidad. “La política del banco es aportar en torno al 10% de su propio capital a las inversiones que realiza para sus clientes”.

La integración de estos activos exige una metodología rigurosa. Juan Llamas insiste en la importancia de la pedagogía con el inversor, “que puede estar preparado mejor de lo que se piensa para invertir en activos menos líquidos”, puntualiza. Recuerda que “los banqueros deben explicar muy bien en qué consiste ese proceso antes de cerrar la operación”. Por su parte, Sol Moreno de los Ríos subraya la necesidad de neutralizar los conflictos de interés que abundan en la industria inmobiliaria, en la que buena parte del negocio se genera de forma transaccional.



SOL MORENO DE LOS RÍOS
Responsable de Servicios
Especializados,
Santander Private Banking España

“ En mercados públicos, gestión pasiva como base y activa donde aporte valor ”

LA BATALLA DE LA BANCA PRIVADA YA NO ES DE PRECIOS SINO DE PROPUESTA DE VALOR

La presión sobre los márgenes y la llegada de nuevos actores digitales están obligando a la banca privada a redefinir su propuesta de valor. El sector se enfrenta a la necesidad de justificar sus comisiones mediante servicios de alto valor añadido, mientras la gestión pasiva gana terreno en las carteras core.

La gestión pasiva se ha consolidado como una pieza central en los portafolios. Sol Moreno de los Ríos (Santander Private Banking) es clara al respecto: “En Santander Private Banking la entendemos como una buena base para la exposición a mercados públicos, complementada con estrategias en las que la gestión activa puede aportar valor”. Carlos Ayesa (Bankinter) reconoce ese avance, pero introduce un matiz. A su juicio, el crecimiento de la gestión pasiva en España “tiene mucho que ver con la utilización de estos instrumentos dentro de las propias carteras de los fondos de inversión”.

Esta tendencia no implica una reducción de la importancia del asesor. Olga Montañés (BBVA) sostiene que el valor reside en la combinación. Argumenta que “no se trata de inclinarse hacia la gestión activa o pasiva sino de que el cliente entienda las ventajas de ambas y las combine en carteras bien diversificadas”. Juan Llamas (CaixaBank Wealth Management) señala la importancia de la transparencia. Según el

directivo esta solo puede lograrse si el modelo de costes es claro y comprensible. Subraya que “el cobro de un fee directo, sin retrocesiones, le permite al banquero elegir lo que más le conviene al cliente en todo momento, evitando conflictos de interés”.

El reto de los márgenes está directamente vinculado a la capacidad de atraer y retener talento. Olga Montañés apunta que la persona es el elemento diferenciador, “quien genera la confianza que ninguna herramienta tecnológica puede replicar”. Juan Llamas va más lejos y señala que enarbolar la bandera de la confianza exige contar con equipos dotados de capacidades y habilidades más transversales que las requeridas hace 10 años, ya que el escenario ha cambiado por completo. Por su parte, Carlos Ayesa resume el principal riesgo del sector en una sola frase: “Perder la confianza de los clientes”.





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