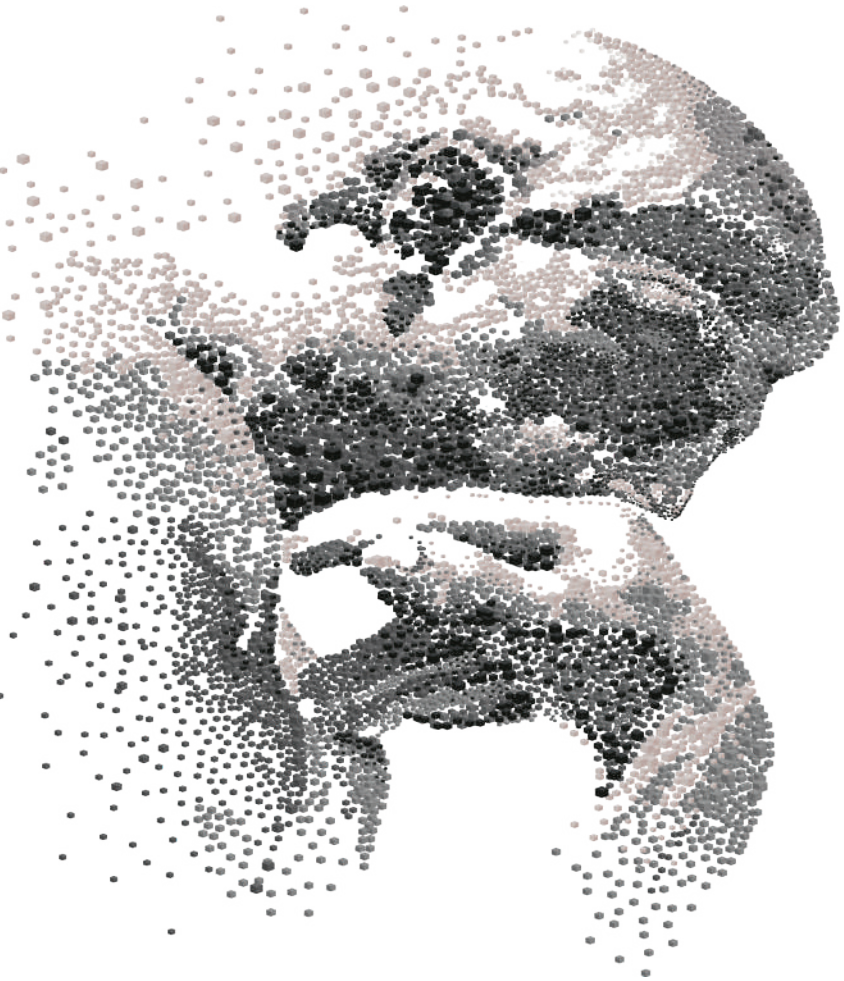
THINKTANK

Dirigido exclusivamente a clientes profesionales

Noviembre **2026**

Edición L



DESDE 2012

FUNDSPEOPLE

EN ASOCIACIÓN CON

BNY | INVESTMENTS



IGNACIO IGLESIAS
Consejero delegado en España,
Andbank



BORJA MARTOS
Responsable de Bank for Entrepreneurs (Wealth Management, Business Banking, Private Banking) en España,
Deutsche Bank



IVÁN BASA
Director general en España,
Lombard Odier



PABLO CARRASCO
Director general Wealth Management en España y Portugal,
UBS

Una iniciativa para profesionales del sector. En esta edición las principales entidades internacionales presentes en España 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



La L edición del Think Tank de banca privada de BNY Investments reunió a los directivos de Andbank, Deutsche Bank, Lombard Odier y UBS para analizar un negocio en plena expansión, que ha evolucionado de un servicio transaccional a un asesoramiento integral que acompaña al cliente en todas sus facetas. Los ponentes subrayaron el peso de las entidades locales en el mercado español, lo que obliga a las firmas internacionales a apostar por equipos sobre el terreno. También anticiparon que la inteligencia artificial ganará protagonismo como palanca de eficiencia, aunque la gestión patrimonial compleja seguirá exigiendo el acompañamiento del banquero.

Puntos clave

1 La banca privada aprovecha el viento de cola para seguir creciendo

2 España: un mercado competitivo y profesionalizado en el corazón de Europa

3 La tecnología y la IA presionan los márgenes ante el reto de la eficiencia

La banca privada internacional en España confía en un escenario optimista con la vista puesta en la gran transferencia de riqueza generacional que vive Europa

El crecimiento robusto del sector, apoyado en un entorno económico favorable y el relevo generacional de patrimonio que vive Europa, centró el debate de la L edición del Think Tank BNY Investments, organizado junto a **FundsPeople**. Andbank, Deutsche Bank, Lombard Odier y UBS coinciden en que España se ha consolidado como un mercado maduro, competitivo y profesionalizado, a la altura de las grandes plazas financieras internacionales. El reto para los próximos años estará en compaginar la presión sobre los márgenes y la irrupción de la inteligencia artificial con el criterio humano, un punto que consideran insustituible en un negocio basado en la confianza.



IGNACIO IGLESIAS
Consejero delegado en España, Andbank

> Uno de los retos que incorpora la inteligencia artificial es que va a estar en los dos lados de la relación banco-cliente, obligando a las entidades a ser más precisas y rigurosas



BORJA MARTOS
Responsable de Bank for Entrepreneurs (Wealth Management, Business Banking, Private Banking) en España, Deutsche Bank

> La expansión del sector va de la mano del dinamismo económico; el entorno sigue siendo un factor a nuestro favor

1 LA BANCA PRIVADA APROVECHA EL VIENTO DE COLA PARA SEGUIR CRECIENDO

- El entorno económico favorable y la generación de riqueza actúan como motores principales del crecimiento
- La solidez de los resultados se traduce en crecimientos de doble dígito, una tendencia que podría intensificarse a cierre de ejercicio
- Las firmas centradas en el asesoramiento viven una etapa especialmente favorable, impulsada por la captación neta de clientes
- La banca privada evoluciona de servicio transaccional a asesoría integral que acompaña al cliente en todas sus facetas

2 ESPAÑA: UN MERCADO COMPETITIVO Y PROFESIONALIZADO EN EL CORAZÓN DE EUROPA

- El mercado doméstico presenta un alto nivel de competitividad y profesionalización, comparable al de las principales plazas internacionales
- Más del 80% de la riqueza en banca privada se concentra en entidades locales, lo que exige una mejora constante de la oferta
- La banca española constituye un referente a nivel internacional, con entidades que han logrado proyección global
- Toda firma internacional que quiera operar en España debe apostar por equipos locales, dejando atrás los modelos de gestión remota

3 LA TECNOLOGÍA Y LA IA PRESIONAN LOS MÁRGENES ANTE EL RETO DE LA EFICIENCIA

- La presión sobre los márgenes seguirá aumentando, lo que actúa como incentivo para mejorar la transparencia y la calidad del servicio
- Bancos y clientes recurrirán por igual a la inteligencia artificial, un escenario que forzará a las entidades a extremar la precisión y el rigor.
- La tecnología y la IA reducen costes y permiten reinvertir en capacidades de mayor valor añadido
- El factor humano sigue siendo insustituible para gestionar sucesiones, relevos generacionales y estructuras patrimoniales complejas



LA BANCA PRIVADA PROLONGA SU ETAPA DE FUERTE CRECIMIENTO

El sector de la banca privada atraviesa un momento de vitalidad excepcional, caracterizado por un crecimiento robusto y una inercia de negocio sostenida a lo largo del tiempo que parece no conocer pausas estacionales. Los directivos de las entidades que participaron en la L edición del Think Tank BNY Investments coinciden en que la banca privada ha dejado de ser un servicio transaccional para convertirse en una asesoría integral que acompaña al cliente en todas sus facetas vitales y empresariales. Señalan como catalizadores de este buen momento la combinación de un crecimiento orgánico sólido, la captación neta de clientes y una mayor apreciación del valor del asesoramiento experto.

Pablo Carrasco, director general de UBS Wealth Management en España y Portugal, destaca que "estamos viviendo una etapa especialmente interesante para las firmas de gestión patrimonial que se centran principalmente en la labor de asesoramiento". Este optimismo se ve respaldado por cifras concretas de crecimiento. Ignacio Iglesias, consejero delegado en España de Andbank, subraya la solidez de los resultados actuales. "Estamos teniendo un crecimiento de negocio este año de doble dígito", afirma. La entidad prevé cerrar el ejercicio con un alza cercana al 25%.

Este dinamismo no es casualidad, sino la consecuencia de una confluencia de factores. Borja Martos, responsable de Bank for Entrepreneurs (Wealth Management, Business Banking, Private Banking) en España de Deutsche Bank, explica que el sector está aprovechando una coyuntura macroeconómica muy positiva. "La expansión del sector va de la mano del dinamismo económico; el entorno sigue siendo un factor a nuestro favor", expone. No obstante, este crecimiento no solo se debe al mercado, sino también a una transformación profunda de la gestión patrimonial.

Uno de los pilares fundamentales de esta expansión es la gran transferencia de riqueza generacional que está ocurriendo en Europa. Iván Basa, director general en España de Lombard Odier, enfatiza la magnitud de esta oportunidad. Señala que ese traspaso es una oportunidad sensacional en Europa, pero añade que "queda muchísimo por hacer". La transición, según el directivo, no es solo un cambio de manos del capital, sino una oportunidad para profesionalizar la gestión familiar y sofisticar las carteras de inversión.



IVÁN BASA
Director general en España, Lombard Odier

> La transferencia de riqueza es una oportunidad sensacional en Europa, donde aún queda muchísimo por hacer

ESPAÑA SE CONSOLIDA COMO UN MERCADO COMPETITIVO Y PROFESIONAL EN EUROPA

Existe un debate recurrente sobre si España es la niña bonita de la banca privada en Europa. Sin embargo, las entidades presentes en esta edición coinciden en que, más allá de esta etiqueta, lo que define al mercado español es su elevada competitividad y un nivel de profesionalización que no tiene nada que envidiar a las grandes plazas financieras internacionales. España se ha consolidado como un mercado maduro, con una competencia feroz, pero constructiva. La alta concentración de riqueza y la sofisticación de los clientes españoles han convertido al país en un campo de pruebas, en el que solo las entidades que ofrecen un valor diferencial y un asesoramiento de alta calidad logran prosperar.

Pablo Carrasco (UBS) es contundente al respecto. "El mercado español se caracteriza por su elevado nivel de competitividad y profesionalización", declara. Esta competitividad obliga a todos los actores, tanto locales como internacionales, a elevar constantemente su nivel de servicio. Borja Martos (Deutsche Bank) añade una perspectiva clave sobre la estructura del sector. "Más del 80% de la riqueza que hay en banca privada está en la banca nacional", señala. Por eso, a su juicio, la única vía para los competidores es "mejorar y diferenciar la propuesta".

Este dominio de la banca nacional no es concebido por parte de las entidades internacionales presentes en España como un obstáculo, sino como un testimonio de



la calidad del sector. Iván Basa (Lombard Odier), desde una perspectiva internacional, reconoce el mérito de las firmas españolas. "La banca en España es un ejemplo de buen hacer", remarca. "Esta evolución ha transformado bancos nacionales en instituciones de alcance global, lo que ha elevado el estándar de toda la industria", asevera.

Por su parte, Ignacio Iglesias (Andbank) reflexiona sobre lo que esta fortaleza local significa para el ecosistema europeo. A su juicio, "que un mercado se defienda tanto es una señal de que es uno de los mejores de Europa". Esta defensa del terreno propio ha provocado que cualquier entidad internacional que desee operar en España deba comprometerse con equipos locales y una estrategia adaptada a la realidad del país, abandonando modelos de gestión remota que ya no son efectivos.



PABLO CARRASCO
Director general Wealth Management en España y Portugal, UBS

> La inteligencia artificial traerá consigo cambios significativos, pero el factor humano seguirá siendo esencial en la gestión patrimonial

LA IA Y LA PRESIÓN SOBRE LOS MÁRGENES PONEN LA EFICIENCIA EN EL CENTRO

La industria de la banca privada se enfrenta a un escenario de transformación en el que la presión sobre los márgenes y la irrupción de la inteligencia artificial marcan la agenda estratégica. Lejos de ser una amenaza existencial, estos factores están actuando como catalizadores para una mayor eficiencia y una redefinición del valor que aportan los banqueros.

Iván Basa reconoce la realidad del mercado. Aunque "la presión en márgenes está y va a ir a más", para el director general en España de Lombard Odier no se percibe como una amenaza para el negocio, sino como un incentivo para mejorar la transparencia y la calidad del servicio. Ignacio Iglesias (Andbank) advierte sobre la complejidad de esta herramienta. "Uno de los retos que incorpora la inteligencia artificial es que va a estar en los dos lados de la relación banco-cliente, obligando a las entidades a ser más precisas y rigurosas", comenta.

A pesar de los desafíos, la tecnología se percibe como una aliada indispensable para la sostenibilidad del negocio. Borja Martos (Deutsche Bank) destaca su impacto positivo en la estructura de costes. "Con la tecnología y la IA los costes se reducen", afirma. Eso, a su juicio, "al final nos beneficia a todos", ya que esta disminución es vital para compensar la caída de márgenes en los servicios tradicionales, "lo que permite a las entidades reinvertir en capacidades de mayor valor añadido", argumenta.

No obstante, los ponentes coinciden en que la tecnología tiene límites claros. En un negocio basado en la confianza y en situaciones patrimoniales complejas, el factor humano es insustituible. Pablo Carrasco (UBS) reconoce el alto grado de disrupción de la inteligencia artificial, pero está convencido de que "no va a sustituir al asesor". Todos están de acuerdo en que la IA puede ser excelente para tareas administrativas, análisis de datos y alertas de inversión, pero carece del criterio necesario para gestionar sucesiones, relevos generacionales o estructuras empresariales complejas.





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