

2026 EY Future of Asset Management Study



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

Estudio sobre el futuro de la gestión de activos de EY 2026



Shape the future
with confidence



Contenido

Resumen ejecutivo	3
Capítulo 1 — Lo que podría cambiar: preparándose para una variedad de futuros radicales	4
Capítulo 2 — Dónde estamos ahora: la diferenciación en la gestión de activos sigue siendo difícil de alcanzar	10
Capítulo 3 — Hacia dónde nos dirigimos: planes para el futuro en la era de la diferenciación	14
Capítulo 4 — Cómo llegar: palancas prácticas de transformación	24
Capítulo 5 — Conclusión	30
Capítulo 6 — Metodología	32
Contactos	34

Resumen ejecutivo

Si tuviera que construir el gestor de activos del mañana, ¿cómo sería y qué inversiones priorizaría?

Para responder a esta pregunta, reunimos los planes y predicciones de los directores financieros de gestión de activos (algunos encuestados desempeñan funciones duales de director financiero y director de operaciones) de todo el mundo y los combinamos con nuestra experiencia y conversaciones con los clientes.

Nuestro trabajo demuestra que los líderes en gestión de activos tienen una sólida comprensión de que el crecimiento futuro depende de su capacidad para escalar, ofrecer productos innovadores a una gama completa de segmentos de clientes y canales de distribución, y utilizar la tecnología, especialmente la inteligencia artificial (IA), para potenciar cada aspecto de la cadena de valor.

Sin embargo, las visiones estratégicas para áreas clave como tecnología, talento, operaciones y productos rara vez son distintivas. Las empresas suelen priorizar el cambio gradual sobre la reinención, y muchas necesitan esforzarse más para desarrollar una visión verdaderamente distintiva del éxito. Si bien las empresas piensan con audacia en el futuro, existe un grupo de empresas cautelosas respecto a la transformación, con menos enfoque en facilitadores clave como los datos, el uso de IA generativa (GenAI) o conceptos emergentes como la tokenización. Y una minoría parece reacia a reconocer la necesidad del cambio.

En general, muchas empresas aún no saben cómo desarrollar una ventaja competitiva o un derecho a ganar. Los ganadores del futuro no solo se jactarán de una escala excepcional, especialización o capacidades tecnológicas avanzadas. Tendrán la agilidad estratégica para transformarse rápidamente y aprovechar nuevas oportunidades en un mundo no lineal, acelerado, volátil e interconectado (NAVI).

Para superar la resistencia de su industria al cambio, los futuros ganadores necesitan:

- Una visión clara de lo que harán para competir y ganar en el futuro
- Una comprensión de cómo la necesidad de escala y la acumulación de activos está cambiando hacia la diferenciación y la rentabilidad sostenible
- Un modelo para la empresa del futuro que combina vanguardia capacidades de borde lideradas por IA, incluso de socios externos, de una manera que exprese su ADN único
- El coraje de abrazar la transformación genuina y un marco claro para la implementación utilizando palancas permanentes para el cambio estratégico
- La capacidad de anticipar y prepararse para una amplia gama de posibles escenarios futuros radicalmente diferentes

El futuro de la industria de la gestión de activos se caracteriza por unas empresas más decididas, más centradas, más integradas y más interconectadas. Las empresas líderes crearán valor de maneras muy diferentes a las del pasado.

De hecho, los principales gestores de activos del futuro quizá aún no existan, considerando el ritmo del cambio.

Para que los gestores de activos tengan éxito, deben ser capaces de pivotar decisivamente hacia el futuro.

Lo que podría cambiar:
prepararse para una variedad
de futuros radicales



Los gestores de activos operan en un entorno impredecible y a menudo caótico, continuamente alterado por una multitud de factores, como la geopolítica, la demografía, la tecnología y la sostenibilidad. Estos factores implican que las empresas se enfrentan a una inflación implícita, tipos de interés elevados y un panorama sumamente incierto.

Riesgos como las burbujas de mercado y la interferencia política fluctúan semanalmente. [El informe "NAVI" de EY](#) El marco identifica cuatro rasgos clave del cambio en el mundo pospandémico:

- **No lineal:** los administradores de activos enfrentan frecuentes puntos de inflexión que marcan una ruptura abrupta con el pasado, como el lanzamiento de ChatGPT o conflictos repentinos.

Los cambios demográficos están transformando los mercados de consumo, los mercados laborales y las estructuras sociales, impulsando a las empresas a adaptarse, innovar y reinventar modelos operativos y prácticas diseñadas para un mundo lineal.

- **Acelerado:** Hay una cadencia acelerada de cambios en factores tan diversos como los precios, la conectividad, la política, los desastres naturales y el comercio global. La tecnología evoluciona más rápido que nunca, con la IA transformando las posibilidades en todos los ámbitos. Los presupuestos tecnológicos siguen creciendo, y la funcionalidad principal domina el gasto a pesar del creciente interés de los gestores de activos por adoptar tecnologías disruptivas en sus negocios.

- **Volátil:** El entorno se caracteriza por la imprevisibilidad de la rivalidad geopolítica, los aranceles, la inflación, los tipos de interés, la ciberseguridad y las valoraciones de los mercados financieros. La disrupción geopolítica está influyendo en las decisiones de asignación de capital. Las barreras comerciales están afectando la viabilidad de las transacciones transfronterizas, incluidas las fusiones y adquisiciones, e influyendo en la planificación geográfica de los gestores de activos. Las agendas de sostenibilidad se están volviendo complejas y fragmentadas; las empresas se enfrentan al complejo reto de reestructurar los sistemas económicos y energéticos a pesar de los crecientes obstáculos sistémicos y políticos. La capacidad de adaptarse a los supuestos cambiantes y a las nuevas realidades es clave.

- **Interconectados:** Factores tan variados como la migración, la IA, La urbanización, el empoderamiento femenino, las criptomonedas o el cambio climático interactúan con mayor intensidad, con eventos aparentemente inconexos que desencadenan cascadas de impactos imprevistos. Las tendencias sociales tectónicas están influyendo en la planificación de productos, servicios y talento en la gestión de activos.

Los líderes de gestión de activos rara vez se dan el lujo de preguntarse cómo competirían en un futuro radicalmente diferente. Aun así, prepararse para el futuro depende de comprender que puede diferir enormemente de las expectativas actuales.

Para finales de esta década, los gestores de activos podrían enfrentarse a una multitud de futuros radicalmente diferentes, pero plausibles. Para mantener la flexibilidad, las empresas deberían planificar diversos escenarios y retrospectivamente, preguntándose:

- ¿Cómo podría llegar a producirse este escenario?
- ¿Cómo podríamos predecirlo o detectarlo?
- ¿Cuál sería el impacto sobre nosotros y la industria en general?
- ¿Cómo responderíamos?
- ¿Qué papel exitoso podríamos desempeñar en este escenario?
- ¿Cómo podríamos prepararnos o planificar para este escenario?

Algunos de estos escenarios podrían parecer totalmente inalcanzables, mientras que otros podrían parecer cercanos a la realidad. Si bien algunos pueden parecer improbables, la reflexión que implica prepararse para ellos reforzará la resiliencia futura.

¿Cómo responderías si? ...

1. Surgen gestores de activos nativos de IA que aprovechan los modelos de «empresa superfluida»

Surgen nuevas empresas, gestionadas íntegramente por IA, desde las decisiones de inversión hasta la atención al cliente, con mínima intervención humana. Estos gestores nativos de IA superan a las empresas tradicionales gracias a su velocidad, escalabilidad, precisión y previsión del mercado. Ofrecen carteras más resilientes y dinámicas, ciclos de ejecución y liquidación más rápidos y una mayor rentabilidad. Los sistemas autónomos que utilizan IA con agentes gestionan la ejecución rutinaria, mientras que los líderes humanos se centran en la dirección estratégica, los límites éticos y las relaciones con el ecosistema. Los gestores de activos nativos de IA surgen tanto de forma independiente como con el respaldo de los gestores de patrimonio existentes, lo que les proporciona una ventaja en la distribución.

Los modelos de asesoramiento robótico basados en algoritmos y los bancos de inversión basados en IA, como OffDeal, ofrecen el modelo de lo que es posible. Los gestores de patrimonio utilizan la IA para desarrollar capacidades de gestión de activos y fortalecer la integración vertical. La convergencia de tecnologías emergentes —IA con agentes, computación cuántica, contratos inteligentes basados en blockchain y sistemas autónomos descentralizados—...

Organizaciones de Organizaciones de Datos (DAO): [eliminan las barreras tradicionales y la fricción organizacional](#).

Preguntas que debes hacerte ahora:

- ¿Tenemos un plan maestro de IA para “entregar” partes de la cadena de valor y repensar cómo hacer las cosas de una manera habilitada para IA mientras gestionamos los riesgos?
- ¿Tenemos las habilidades y la fluidez en IA que necesitamos en todas las funciones para impulsar la institución del mañana?

2. La tokenización universal de fondos se convierte en la norma, revolucionando la distribución

Todas las clases de activos están tokenizadas, lo que permite propiedad fraccionada, operaciones 24/7 y acceso transfronterizo sin problemas. Los informes están automatizados y las transferencias de valor se ejecutan mediante contratos inteligentes. Activos de mercados privados.

Las clases se democratizan aún más, ampliando el acceso a una mayor variedad de inversores. Las monedas estables generan rendimientos y se utilizan para la liquidación, acortando la distancia entre las finanzas tradicionales (TradFi) y las finanzas descentralizadas (DeFi). La intermediación de inversiones está completamente digitalizada, con operaciones 24/7 y ciclos de liquidación en tiempo real, y los gestores de activos se centran en la generación de alfa y en proporcionar información personalizada a inversores e intermediarios.

La adopción de la tokenización está impulsada por el atractivo de la liquidación instantánea, la liquidez y la propiedad fraccionada.

Instituciones y personas adineradas utilizan activos tokenizados en sectores como bienes raíces y materias primas. La normativa legal y regulatoria aclara la custodia, el tratamiento fiscal y el uso de activos digitales y monedas estables. Inversores de todos los niveles de riqueza comienzan a participar en los mercados de criptomonedas gracias a una mayor concienciación y comprensión.

Preguntas que debes hacerte ahora:

- ¿Nuestra arquitectura tecnológica actual es blockchain?
¿Estamos listos y cuál sería el impacto en nuestro modelo operativo?
- ¿Qué ofertas de activos digitales tenemos, cómo queremos desarrollar nuestras capacidades de tokenización y qué ventajas tendrán los pioneros?
- ¿Qué socios necesitamos ahora para iniciar el viaje y encontrar la diferenciación para afrontar el futuro de la tokenización universal de fondos?

3. La politización excesiva conduce a mercados ineficientes, desglobalización e inversión polarizada.

La intromisión política y geoeconómica provoca el colapso de la dinámica del libre mercado, cambios profundos en las monedas de reserva y la polarización de las opciones de inversión, lo que trastoca la dinámica actual de inversión. Los gestores de activos ven imposible la planificación a largo plazo y la innovación. Los gobiernos dictan las asignaciones de capital mediante un enfoque nacionalista de inversión. Activos globales

Los gestores se retiran de las geografías clave para centrarse en los mercados nacionales. Los sistemas de pago globales se fragmentan en bloques geopolíticos, y las ciberamenazas aumentan a medida que las rivalidades políticas se desarrollan en el ámbito digital.

[Los factores que facilitan este escenario incluyen factores geopolíticos.](#)

e intervenciones geoeconómicas que fragmentan los flujos globales de inversión, limitando la inversión transfronteriza en mercados y sectores clave. La competencia regulatoria aumenta, lo que aumenta la complejidad y crea barreras de cumplimiento. Las firmas de inversión optan por la relocalización, la deslocalización cercana y la deslocalización de empresas amigas, lo que complica las cadenas de suministro. La dinámica del talento y las opciones de los inversores se ven alteradas por la actividad política.

Preguntas que debes hacerte ahora:

- ¿Qué tan sólida es nuestra modelización de los resultados geopolíticos en nuestra planificación de escenarios, así como nuestro mapeo de la exposición a amenazas en áreas de alta dependencia?
- ¿Cómo nos estamos centrando en la soberanía digital y
¿Cómo fortalecer nuestra resiliencia cibernética a medida que evolucionan nuestros modelos operativos y nuestras asociaciones con terceros?



4. La riqueza como servicio se convierte en la norma gracias a la integración de las grandes tecnologías

Gigantes tecnológicos o marcas de consumo de confianza entran en la gestión de activos mediante alianzas estratégicas con empresas consolidadas. Ofrecen servicios de inversión combinados con productos de estilo de vida, integrando la inversión en la vida diaria. Los productos y servicios se adaptan a las necesidades cambiantes de los clientes en tiempo real, las interacciones digitales con los clientes se transforman y la gestión administrativa manual...

Los procesos se agilizan. Los modelos de ingresos cambian por completo a medida que las gestoras de activos pierden su imagen de marca distintiva y se integran en el entorno de las grandes tecnológicas.

Entre los factores que propician este escenario se encuentra la capacidad de las finanzas integradas (EmFi) para modernizar los modelos de adquisición y distribución de clientes. El patrimonio como servicio (WaaS) cobra mayor impulso, expandiendo exponencialmente las ofertas de gestión patrimonial. Las superaplicaciones amplían su alcance fuera de Asia, ofreciendo servicios de inversión junto con pagos entre particulares, transporte privado y entrega de comida a domicilio, lo que conecta a miles de millones de usuarios y recopila datos invaluable.

Preguntas que debes hacerte ahora:

- ¿Qué ventaja competitiva tienen los participantes externos que ¿Debemos estar preparados para desafiar?
- ¿Qué oportunidades de alianzas estratégicas podemos aprovechar? ¿Ya estás explorando de forma proactiva?

5. Los reguladores globales flexibilizan su postura sobre la democratización de los mercados privados, otorgando acceso total a los minoristas.

Todos los inversores tienen acceso directo a activos privados tradicionalmente restringidos a instituciones y personas con un patrimonio neto ultraalto (UHNWI). La democratización crea un panorama de inversión más inclusivo, con mecanismos de mercado secundario que impulsan la convergencia entre los mercados públicos y privados. Los envoltorios de productos semilíquidos y los activos privados tokenizados son comunes. Los fondos de jubilación de contribución definida (CD) se transforman a medida que los inversores minoristas incorporan alternativas a sus ahorros a largo plazo. Las plataformas digitales simplifican la incorporación, ofreciendo productos del mercado privado junto con las inversiones tradicionales.

Este escenario es posible gracias a que los reguladores eliminan barreras, flexibilizan las normas de acreditación y fomentan la participación de los inversores minoristas. La inclusión de activos alternativos en los planes de jubilación 401(k) de los inversores estadounidenses impulsa a otros países a seguir el ejemplo. La innovación de productos facilita la captación de inversores a través de fondos de intervalo en EE. UU., el Fondo de Activos a Largo Plazo (LTAF) del Reino Unido, el Fondo Europeo de Inversión a Largo Plazo (ELTIF) revisado de la UE, los fondos de activos alternativos cerrados cotizados en Hong Kong y otros vehículos que evolucionan para ofrecer accesibilidad.

La tokenización de activos privados proporciona un impulso adicional.

Preguntas que debes hacerte ahora:

- ¿Cómo podemos gestionar los riesgos crecientes para los clientes y satisfacer las demandas de cumplimiento al tiempo que mejoramos el acceso a los productos?
- ¿Nuestros clientes y nuestros asesores tienen la formación necesaria? ¿Necesitan comprender la evolución de los productos de los mercados privados y sus riesgos relacionados?

6. La integración perfecta de plataformas y la arquitectura abierta se convierten en el nuevo status quo

Los gestores de activos implementan flujos de trabajo totalmente digitales.

Los flujos de datos integrales y sin interrupciones entre plataformas permiten la generación de informes en tiempo real y la interoperabilidad.

Simultáneamente, la arquitectura abierta permite la integración con herramientas de terceros, soluciones FinTech y tecnologías emergentes, creando un ecosistema unificado definido por una conectividad API fluida. Los informes regulatorios son automatizados, inmediatos y totalmente transparentes. Las empresas comparten los costes de prospección y adquisición de clientes, pero demostrar la diferenciación y la creación de valor a los inversores se convierte en...

Más desafiante.

El intercambio seguro de datos en tiempo real entre sistemas heredados y modernos se posibilita mediante robustos marcos de API, infraestructura abierta, automatización avanzada e IA. Esto permite una escalabilidad y flexibilidad completas, con nuevos servicios desarrollados mediante integración inmediata con terceros. Las cargas de cumplimiento se reducen mediante el uso de herramientas basadas en IA para la monitorización en tiempo real, la detección predictiva de riesgos y las comprobaciones dinámicas de KYC y AML.

Preguntas que debes hacerte ahora:

- ¿Cómo es nuestra tecnología y arquitectura de datos actualmente, y qué tan preparados estamos para operar con API en un posible futuro modular y plug-and-play?
- ¿Hasta qué punto es digitalmente holística nuestra capacidad regulatoria y de gestión de riesgos, y en qué áreas aún estamos rezagados?

7. El impacto de la sostenibilidad se convierte en el diferenciador clave, con la alineación “planeta-ganancias-personas” ocupando un lugar central.

La monetización del clima, la naturaleza y la energía transforma la agenda de sostenibilidad, creando mercados eficaces para los créditos de carbono y biodiversidad. La capacidad de integrar la gestión de los efectos ambientales y sociales en la gestión de activos se convierte en la principal fuente de diferenciación. Las empresas alinean las carteras de los inversores con sus valores y las agendas globales de sostenibilidad. La acción climática se incorpora de forma estándar en las métricas de compensación ejecutiva. La disponibilidad e integración de datos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) mejora significativamente.

A pesar de la fragmentación de la década de 2020, la agenda global de sostenibilidad cobra impulso. Los gestores de activos aprovechan su experiencia en ESG de EMEA y Asia-Pacífico para aplicarla a otras regiones, adoptando estrategias con propósito definido y desarrollando temas de inversión como la diversidad, la inversión en transición, la biodiversidad y la economía azul. Inversores y empleados se sienten atraídos por empresas que demuestran liderazgo en impacto ambiental y social.

Preguntas que debes hacerte ahora:

- ¿Estamos considerando los factores ESG y el impacto de nuestras ofertas de productos hoy en día, y estamos en condiciones de adaptarnos para ofrecer a los inversores retornos alineados de manera sostenible, diversificados y no correlacionados?
- ¿Estamos en el camino correcto para alcanzar nuestros objetivos de sostenibilidad y contamos con los KPI adecuados que se alinean con nuestra visión general de la empresa en medio de la fragmentación regulatoria global?

Dónde estamos ahora:

La diferenciación en la gestión de activos sigue siendo difícil de alcanzar



La década de 2020 se ha definido por la inestabilidad y la volatilidad y este paradigma no muestra señales de disminuir.

El entorno operativo somete a las gestoras de activos a presiones paradójicas: acelerar el crecimiento y reducir costes; innovar y ofrecer seguridad; y diversificar la oferta de productos y reducir las comisiones. Si bien 2025 comenzó con una mayor confianza de los inversores y entradas netas positivas, este sigue siendo un entorno hostil para una industria diseñada para preservar y hacer crecer el capital.

2.1. La lucha entre crecimiento y rentabilidad

A pesar de los esfuerzos de reducción de costos, incluida la reducción de personal, la automatización y la subcontratación, los administradores de activos están experimentando una inflación de costos persistente.

La regulación es un factor clave. Estándares más estrictos de transparencia, resiliencia y protección de los inversores exigen que las empresas inviertan más en personal y tecnología. La creciente divergencia transfronteriza en temas clave como la sostenibilidad y el tratamiento de los activos digitales también está incrementando los costes y la complejidad.

Las empresas también se ven presionadas para gestionar riesgos emergentes como las ciberamenazas y los conflictos geopolíticos.

Las expectativas de los inversores son otro factor clave en los gastos.

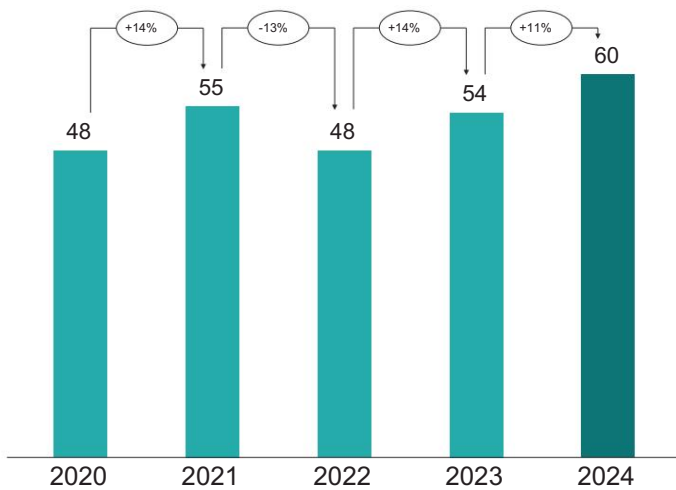
Por un lado, los inversores minoristas —incluidos, entre otros, los de la Generación Z— exigen una mayor variedad y personalización; por otro, los inversores institucionales buscan una mejor experiencia del cliente junto con un sólido rendimiento. Las expectativas clave incluyen:

- Una gama completa de clases de activos que incluyen capital privado, crédito privado, infraestructura, bienes raíces y activos digitales
- Acceso a una gama de exposiciones principales a través de instrumentos líquidos de bajo costo. ETFs, tanto pasivos como activos
- La capacidad de implementar estrategias sostenibles y de impacto. Invertir, especialmente en las regiones EMEA y Asia-Pacífico
- Experiencias digitales personalizadas que alinean las carteras con los objetivos, valores y tolerancia al riesgo de cada inversor.

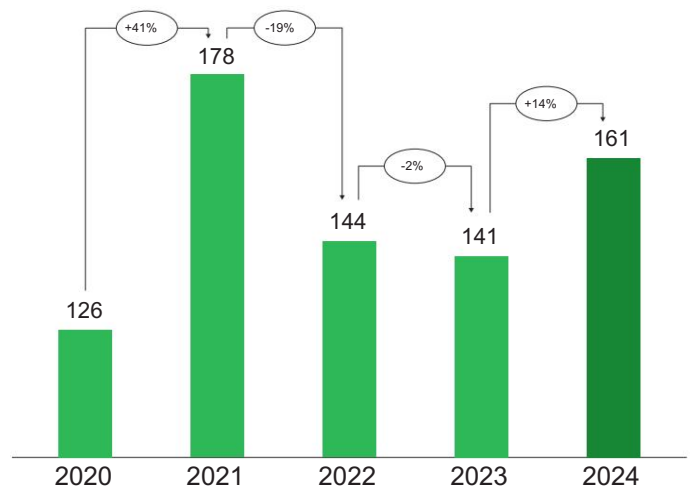
Para satisfacer estas demandas, los administradores de activos están gastando más en reemplazar tecnología heredada, herramientas de IA (aunque muchas de estas inversiones son meramente defensivas y tácticas en lugar de estratégicas), colaboraciones y talento especializado.

Los ingresos por gestión de activos también están bajo presión.

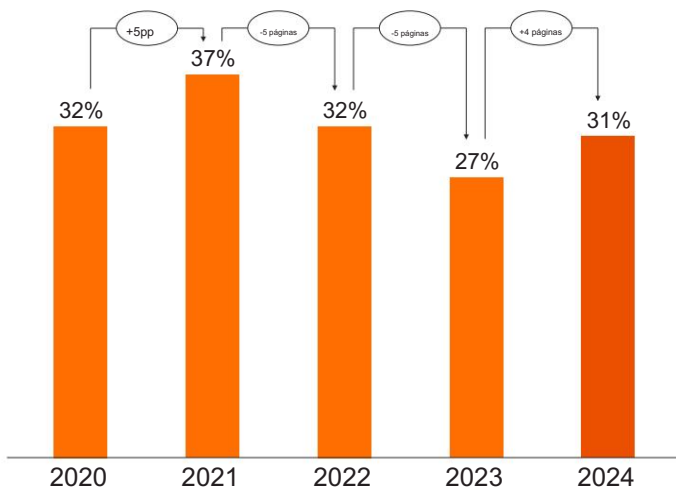
Nuestro análisis de las 38 gestoras de activos más grandes del mundo muestra que, si bien los activos bajo gestión (AUM) aumentaron para las empresas a una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) de casi el 5 % entre 2020 y 2024, esta cifra oculta el impacto del aumento de las valoraciones en un puñado de acciones tecnológicas estadounidenses. Los ingresos crecieron a una TCAC del 4,6 % durante el mismo período, recuperándose con fuerza en 2024 tras unos años de baja actividad, pero no superaron los costes, lo que resultó en márgenes operativos reducidos.



Gestión de activos AUM (US\$)



Ingresos por gestión de activos (miles de millones de dólares estadounidenses)



Margen operativo de gestión de activos (%)

Las empresas con sede en Norteamérica lideraron la expansión de los activos bajo gestión (AUM) en la industria. A pesar del rápido crecimiento de los AUM en activos alternativos con mayor margen (un aumento del 22,4 % en 2024), las empresas experimentaron una presión subyacente sobre las comisiones debido a la continua transferencia de activos de renta variable y renta fija (que representan el 77 % de los AUM globales) a fondos cotizados en bolsa (ETF), rastreadores de índices y otras opciones de bajo coste.

Los datos del sector en general —considerando 500 gestoras de activos a nivel mundial— muestran que los activos bajo gestión (AUM) crecieron hasta alcanzar un total global de 140 billones de dólares estadounidenses en 2024 [1], pero los márgenes operativos de muchas empresas se encuentran estancados o en descenso. Si bien se espera que los AUM del sector sigan creciendo a buen ritmo, alcanzando los 209 billones de dólares estadounidenses para 2030, según las previsiones de EY, con una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 7 % en un escenario optimista, no hay garantía de una rentabilidad correlacionada.

*Los AUM de los gestores de activos más grandes del mundo aumentan hasta un récord de 140 billones de dólares, impulsados por América del Norte y los pasivos, según Thinking Ahead Institute

2.2. Aumento de la escala, desdibujamiento de límites y creciente polarización

El panorama competitivo de la gestión de activos se define por la creciente polarización entre un puñado de firmas gigantes y una larga y fragmentada cola. Cada mercado cuenta con su cuota de especialistas exitosos, pero es imposible ignorar el crecimiento —orgánico e inorgánico— y el tamaño de las firmas más dominantes. Según datos del Thinking Ahead Institute, las 20 principales gestoras de activos a nivel mundial controlaban el 47 % del total de activos bajo gestión en 2024, frente al 45,5 % en 2023.²

Una escala descomunal conlleva recompensas descomunales. En igualdad de condiciones, las empresas más grandes de cada mercado captan la mayor parte de las entradas de capital, generan las mayores economías de escala y disfrutan de los mayores presupuestos tecnológicos. El tamaño se correlaciona con la rentabilidad de los activos (ROA) y la rentabilidad del capital (ROE), lo que refuerza la presión sobre el resto del sector.

La presión competitiva también se ve impulsada por la difuminación de las fronteras sectoriales. Las fusiones y adquisiciones se están convirtiendo en una herramienta vital no solo para ganar escala o adquirir nuevas capacidades, sino también para abrir nuevas vías estratégicas, crear nuevas sinergias y consolidar posiciones de mercado ventajosas.

Como resultado, las alianzas estratégicas y la integración entre tipos de empresas y modelos de negocio están en auge, con efectos de gran alcance en la estructura y la dinámica competitiva de la gestión de activos. Por ejemplo:

- Las aseguradoras y los gestores de activos están uniendo fuerzas para crear megaempresas con fondos y capacidades de inversión mejorados.

■ Alineación entre lo tradicional y lo alternativo

Los gestores de activos están creciendo, con las empresas de capital privado (PE) buscando capital perpetuo y una creciente convergencia entre activos públicos y privados.

- Las empresas capaces de aprovechar la fortaleza colectiva de las divisiones de gestión de patrimonio y activos están adoptando un enfoque más holístico hacia la creación de valor.

- Los gestores de activos se asocian cada vez más con y aprovechan las empresas FinTech y las plataformas tecnológicas para distribuir productos y mejorar las soluciones de riqueza digital.

Estas iniciativas estratégicas no solo están erosionando los silos de la industria. Al combinar activos públicos y privados, combinando fabricación y distribución, y combinando alfa y beta, están creando generadores de valor completamente nuevos. Una gama más amplia de modelos de negocio, incluyendo modelos cautivos, multi-boutiques y empresas conjuntas, está ganando terreno, y un número creciente de pequeñas y medianas empresas se ven sometidas a una gran presión para replantear su propuesta integral.

Si bien la escala sigue siendo importante, ya no es un factor clave del éxito. Lentamente, pero con seguridad, los gestores de activos están cambiando su enfoque de acumular activos bajo gestión a mejorar la rentabilidad y desarrollar una propuesta única de venta (PVU) distintiva para obtener una ventaja competitiva.

También aparecen líneas divisorias cada vez más claras entre aquellas empresas que se adaptan activamente a los cambios y desafíos y aquellas que no pueden o no quieren avanzar decididamente hacia un futuro diferente.

La pregunta clave que muchas empresas intentan responder es: ¿Qué le dará a mi empresa una "ventaja injusta" o un "derecho a ganar"? A menudo, la respuesta no es clara. Diferenciación

Sigue siendo difícil de alcanzar.

²Los AUM más grandes de los gestores de activos del mundo aumentan hasta un récord de 140 billones de dólares, impulsados por América del Norte y los pasivos, según Thinking Ahead Institute

Hacia dónde nos dirigimos a continuación: planes para el éxito futuro



4 Pilares para el futuro: bloques de construcción del éxito



Futuro de los productos y la distribución

La innovación de productos y la evolución de las estrategias de distribución serán clave para destacar. La tokenización, las clases de activos de mercados privados y las inversiones temáticas abrirán nuevas vías de crecimiento.



Futuro de los modelos operativos

Las empresas necesitarán algo más que recortar costos. El objetivo es contar con operaciones escalables y eficientes que utilicen servicios gestionados, estrategias de ubicación y talento más inteligentes, y alianzas sólidas para estar preparadas para el futuro.



El futuro de la tecnología

Las infraestructuras tecnológicas de próxima generación situarán la IA a la vanguardia de la creación de valor. Estos sistemas digitales y basados en datos ofrecerán velocidad, transparencia, eficiencia y confianza regulatoria a los gestores de activos.



El futuro del talento

Las fuerzas laborales del futuro estarán especializadas, serán hábiles en inteligencia artificial y adaptables. Los gestores de activos atraerán nuevos talentos, impulsarán la capacitación y el empoderamiento de toda la empresa y redefinirán los roles críticos para el crecimiento y ganancia.

Cuando se les preguntó cuáles eran sus mayores prioridades estratégicas, más del 80% de los directores financieros entrevistados para nuestra investigación señalan constantemente tres objetivos fundamentales:

- **Crecimiento:** incluso a través de nuevos mercados, geografías y canales de distribución
- **Eficiencia:** incluye reducción de costos y rediseño de procesos y simplificación de la fuerza laboral
- **Habilitación tecnológica:** incluye automatización, digitalización, datos y el uso de IA

Existe un amplio acuerdo sobre áreas clave de preocupación, incluida la inflación de costos, las presiones regulatorias y los riesgos operativos.

Las predicciones de los líderes para el futuro revelan un fuerte consenso sobre las características deseables de las empresas, tales como:

Escala, flexibilidad, eficiencia y habilitación tecnológica que sentarán las bases del éxito futuro. Sin embargo, resulta sorprendente que relativamente pocos líderes hayan establecido una visión verdaderamente distintiva sobre cómo conectar estos pilares. Esto revela una creciente distinción entre las empresas que tienen una visión clara de su futuro a largo plazo y actúan para lograrlo, y aquellas que buscan cubrir sus riesgos buscando mejoras incrementales de forma más fragmentada y reactiva.

Existen muchas razones de cautela entre los líderes de la gestión de activos. Las empresas cautivas pueden verse limitadas por sus propietarios o el capital regulatorio. Las grandes empresas independientes pueden verse limitadas por sistemas y procesos heredados. En un panorama volátil, los riesgos potenciales de la transformación abarcan desde problemas específicos como el uso indebido de la IA hasta amenazas más amplias como la pérdida de la continuidad del cliente. Algunas empresas se muestran escépticas sobre el alcance de los cambios futuros en el sector, mientras que otras favorecen conscientemente estrategias de segunda línea.

“

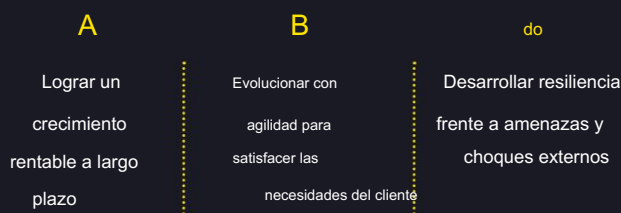
Me preguntaste qué es lo que me mantiene despierto por la noche. El riesgo operacional es uno, pero la resistencia al cambio es el otro.

Director financiero de un gestor de activos con sede en EE. UU.

3.1 A través del espejo: una mirada hacia el futuro de los pilares fundamentales

La pregunta central de nuestra investigación fue preguntar a los líderes: “Si tuvieran que construir el gestor de activos del futuro, ¿qué priorizarían y dónde invertirían?”

Sus respuestas reflejaron el deseo de construir una organización capaz de:



Esto se ilustra al observar las iniciativas actuales de los líderes y sus esperanzas para el futuro, vistas desde cuatro pilares clave de la empresa del futuro: el futuro de los productos y la distribución, el futuro de los modelos operativos, el futuro de la tecnología y el futuro del talento.

Futuro de los productos y la distribución

¿Qué están haciendo las empresas ahora?

Muchos líderes de gestión de activos trabajan en dos frentes: primero, racionalizar los fondos existentes y de bajo rendimiento, y segundo, ampliar su oferta en mercados privados. Las alianzas y adquisiciones son clave para desarrollar nuevas capacidades de productos, especialmente para los líderes del sector que buscan desarrollar una gama completa de productos internos. Todos los líderes entrevistados destacaron un enfoque creciente en los mercados privados. Esto no solo está modificando la oferta de productos y los perfiles de ingresos, sino que también impulsa a las empresas a ir más allá de los envoltorios de fondos registrados e impulsa la innovación en los modelos de producto y distribución.

Las estrategias activas siguen ganando terreno, especialmente entre los ETF activos, que están aprovechando el rápido crecimiento norteamericano para introducirse en los mercados de Europa y Asia-Pacífico. Los productos de renta fija siguen siendo una opción de inversión popular gracias a sus ventajas de estabilidad en el entorno actual. Al mismo tiempo, los ETF pasivos y los replicadores de índices están ganando cuota de mercado, y las herramientas de personalización, como las cuentas gestionadas por separado (SMA), están ampliando su influencia.

Si bien la mayoría de los directores financieros entrevistados para este estudio se encuentran en las primeras etapas de su experiencia con los activos digitales y la tokenización, algunos directores financieros con visión de futuro ya han posicionado estas clases de activos como sus futuros motores de crecimiento, impulsados por cambios regulatorios como la Ley Genius en EE. UU. y el apoyo de los reguladores del Reino Unido, la UE, Hong Kong, Singapur y Australia. Finalmente, la inversión sostenible y de impacto sigue siendo popular, a pesar de los obstáculos prácticos y la creciente fragmentación política, y algunas empresas la consideran un enfoque inquebrantable para el crecimiento a largo plazo.

Hacia dónde quieren ir los líderes a continuación

La innovación de productos será una piedra angular diferenciación en medio de una mayor competencia en la gestión de activos y estrategias de distribución en rápida evolución.

En el futuro, los gestores de activos desean ofrecer a sus clientes una gama integral y seleccionada de productos que garanticen la rentabilidad. Los gestores de activos activos se centrarán en los productos y servicios que les otorgan una ventaja competitiva o un derecho a ganar en el mercado y apostarán por la procedencia de sus ingresos.

Los productos de mercados privados presentarán oportunidades de crecimiento para el futuro. Según Preqin, los activos bajo gestión (AUM) globales para las clases de activos de mercados privados superarán los 30 billones de dólares estadounidenses para 2030. Los gestores de activos pueden seguir beneficiándose de clases de activos específicas, como el crédito privado, que se proyecta que crezca a 4 billones de dólares estadounidenses para 2030, desde los 1,7 billones de dólares estadounidenses en 2024, según Preqin.³ El mercado secundario es otra área de enfoque para los gestores de activos que muestra un impulso excepcional. Se ha registrado un alto crecimiento estructural en el sector de infraestructuras, y el capital privado continúa demostrando su resiliencia.

El canal de riqueza privada seguirá prosperando, y la demanda de productos favorables para la jubilación será un nuevo paradigma de crecimiento a medida que la población que envejece se vuelve más rica y las inversiones en los mercados privados encuentran una manera de ingresar a las cuentas de jubilación en todas las geografías.

³Continúa el impulso en el mercado secundario, UBS, Volumen récord en el mercado secundario | UBS Global

El Informe de Investigación de Patrimonio Global EY 2025 deja claro que los inversores individuales —ya sean personas con grandes patrimonios, personas de alto patrimonio o personas de muy alto patrimonio— buscan cada vez más acceder a una gama de clases de activos alternativos, mucho más amplia de la que se les ofrece actualmente. Según el informe, alrededor del 30 % de los clientes planea aumentar sus asignaciones a activos alternativos, y cerca del 61 % considera la inversión alternativa un tema importante que debe tratar con su asesor financiero. La posible incorporación continua de activos alternativos a los planes de jubilación supondrá un cambio radical, ya que muchos gestores de activos con visión de futuro, tanto en EE. UU. como en el resto del mundo, ya han lanzado productos de inversión que lo facilitan.

Los gestores de activos seguirán incorporando nuevos temas de inversión, como la computación cuántica, la fusión nuclear y la captura de carbono, para aumentar su cuota de mercado y desarrollar nuevas técnicas de inversión sostenible y de impacto que se integren con los objetivos de inversión. A pesar de los cambios fragmentados en las políticas de sostenibilidad, estos temas siguen siendo vitales para los clientes, especialmente en EMEA y Asia-Pacífico, y los gestores de activos globales se mantienen, en gran medida, centrados en sus compromisos.

Se espera que los activos digitales ocupen más espacio en las carteras de las personas, con la madurez de la infraestructura tecnológica y los ecosistemas de terceros relacionados. La tokenización puede crear un momento clave para la gestión de activos en el futuro.

El entorno regulatorio será el principal catalizador para la adopción en este ámbito. Según una encuesta de EY-Parthenon y Coinbase, el 57 % de los encuestados está interesado en invertir en activos tokenizados, en particular en fondos alternativos, para impulsar la diversificación de su cartera, y se prevé que el porcentaje de encuestados que interactúa con las finanzas descentralizadas (DeFi) se triplique en los próximos dos años, del 24 % al 75 %.

Las inversiones de los gestores de activos en modelos de distribución D2C ya se están acelerando. Soluciones disruptivas, como las plataformas de negociación digital, están acercando productos innovadores a los clientes minoristas con rapidez y democratizando los servicios de gestión patrimonial. Los gestores de activos se están adaptando a cómo estas empresas digitales están cambiando el comportamiento de los clientes finales y están apostando cada vez más por las colaboraciones para ofrecerles nuevas capacidades rápidamente. La IA acelerará el acceso de los gestores de activos a los clientes en su proceso de distribución, a través de qué canales y en qué momento para lograr un impacto óptimo.



Creemos que el mercado se dirige hacia la blockchain y la tokenización de activos.

Director financiero de una gestora de activos con sede en Australia



Cada vez más personas confían en los activos digitales a niveles nunca antes vistos.

Director financiero de un gestor de activos con sede en Oriente Medio

Futuro de los modelos operativos

¿Qué están haciendo las empresas ahora?

La mayoría de las empresas se centran en la reducción de costes, siendo la reducción de plantilla una prioridad. Otras iniciativas populares incluyen la racionalización de su presencia geográfica, la presupuestación base cero y la optimización de las compras.

Cada vez se presta más atención a la monitorización del gasto en tecnología, incluidas las inversiones en IA, y al retorno de la inversión (ROI) generado por la eficiencia en toda la cadena de valor. Las fuentes de datos y los costes asociados se disparan, y si bien los gestores de activos invierten en la mejora de sus plataformas de datos, muchos tienen dificultades para garantizar que estas se utilicen eficientemente para evitar el riesgo de errores e inconsistencias.

Los gestores de activos con visión de futuro ya están aprovechando modelos de abastecimiento estratégico, incluyendo el uso de centros de capacidad global (CCG) en lugares como India y Filipinas. En cuanto a los mercados de alto crecimiento, varios gestores de activos consideran Oriente Medio y partes de Asia-Pacífico como terrenos fértiles para el crecimiento futuro y están expandiendo sus operaciones en la región.

Hacia dónde quieren ir los líderes a continuación

Los líderes saben que las constantes rondas de despidos y recortes de costes no generarán modelos operativos preparados para el futuro. Se requerirá una reestructuración fundamental para desarrollar operaciones escalables, eficientes y con garantía de futuro.

Los gestores de activos son cada vez más conscientes de los clientes a los que desean prestar servicios y de cómo desean hacerlo. El objetivo final es un modelo integral que aproveche la automatización y los ecosistemas externos, basándose en una clara comprensión de dónde se puede maximizar la eficiencia mediante la externalización a socios de confianza y dónde resulta beneficioso mantener las operaciones internamente. El uso de servicios gestionados, especialmente en áreas como finanzas, impuestos y cumplimiento normativo, para impulsar la eficiencia, la escalabilidad y la resiliencia, a la vez que se controlan los costes, se considera el próximo gran impulsor de la agilidad del modelo operativo. Las alianzas estratégicas refuerzan la capacidad de los gestores de activos para generar valor para clientes y accionistas.

La madurez de los CCG influye significativamente en su aportación de valor, con centros avanzados que funcionan como centros de transformación o segundas sedes. Una estrategia de ubicación bien calibrada es esencial para que los gestores de activos equilibren los costes, el acceso al talento y la gobernanza.

Con el tiempo, la colaboración bilateral y a nivel de toda la industria ayudará a los administradores de activos a desarrollar soluciones o estructuras compartidas para abordar problemas persistentes como KYC, fraude y cumplimiento normativo.

“

Todas las operaciones de back-office se pueden externalizar. Muchas plataformas ahora cuentan con tecnología de IA para facilitar las conciliaciones o las herramientas de información empresarial. El control financiero, las operaciones, las conciliaciones... todas estas áreas pueden externalizarse.

Director financiero de una gestora de activos con sede en Japón

El futuro de la tecnología

¿Qué están haciendo las empresas ahora?

Las empresas líderes informan de importantes esfuerzos para modernizar la arquitectura tecnológica. La automatización es un foco importante de inversión, incluyendo la gestión de carteras y la generación de informes en las oficinas centrales y administrativas.

Las empresas están trabajando para mejorar la gestión y gobernanza de sus datos, además de invertir en analítica avanzada, y existe un interés real en acelerar la digitalización de la función financiera. Sin embargo, los sistemas heredados siguen siendo un factor limitante importante, ya que las empresas a menudo se ven limitadas por una matriz de sistemas forzosamente conectados que dificultan el flujo y la eficacia de los datos. La ambigüedad de los datos sigue siendo un problema clave.

Las principales gestoras de activos, especialmente en EE. UU., ya han apostado fuerte por la IA y la GenAI, pero la mayoría se centra en aplicaciones tácticas como la minería de datos, el análisis de inversiones, el cumplimiento normativo, la optimización de riesgos, los chatbots o la generación de informes. La mayoría de los directivos entrevistados para este estudio revelaron que priorizan el uso de la IA, ya que ven un mayor potencial de automatización, mejoras de eficiencia y análisis en tiempo real, con la expectativa de reducir los costes unitarios. Sin embargo, en la práctica, la mayoría aún se encuentra en las primeras etapas de una transformación real mediante el uso de la IA y la GenAI, especialmente las gestoras de activos con sede en EMEA y Asia-Pacífico.

La tecnología blockchain está transformando la gestión de activos, ofreciendo niveles sin precedentes de transparencia, eficiencia y oportunidad, y los administradores de activos se encuentran en diferentes etapas en términos de maximizar su potencial.

Hacia dónde quieren ir los líderes a continuación

Las infraestructuras tecnológicas preparadas para el futuro no se limitarán a introducir elementos digitales en los marcos existentes.

En varios casos, aprovecharán el rediseño integral para desarrollar arquitecturas digitales, basadas en IA y basadas en datos. Los líderes en gestión de activos desean que sus futuras empresas cuenten con el respaldo de una arquitectura tecnológica moderna que pueda responder a la necesidad de velocidad del sector, ya sea en la liquidación de operaciones o en la generación de informes a clientes.

Los administradores de activos pueden utilizar canales digitales basados en aplicaciones y herramientas de inversión como fondos semilíquidos e indexación directa para personalizar soluciones en función de las necesidades y valores individuales, a veces en asociación con administradores de patrimonio, bancos o aseguradoras, lo que permite a los inversores expresar sus objetivos personales a través de sus elecciones de inversión.

Las expectativas en torno a la IA siguen siendo altas. El objetivo es que la IA automatice los flujos de trabajo, personalice la comunicación, potencie las ventas y la investigación, mejore la interacción con los clientes y garantice el cumplimiento normativo. La simulación con IA permite a las empresas probar nuevas propuestas a escala antes de tomar decisiones. La promesa de empresas superfluidas (redes planas que eliminan por completo las fricciones operativas con la ayuda de la IA, los contratos inteligentes y los gemelos digitales) podría transformar la imagen de los gestores de activos del futuro.

El logro de estos objetivos dependerá de altos niveles de integridad, armonía, gobernanza y seguridad de los datos. Una comprensión clara del retorno de la inversión (ROI) de las inversiones tecnológicas realizadas regularmente permitirá la innovación continua de productos y servicios. El logro de estos objetivos también requerirá una comprensión clara de cómo la tecnología y la IA pueden contribuir a la creación de valor y cómo transformarlo. Las colaboraciones continuas con empresas externas para acelerar la transformación digital y mejorar funciones clave, como el análisis de inversiones y la gestión de riesgos, sin necesidad de desarrollar infraestructura interna, seguirán siendo fundamentales.

Los líderes en gestión de activos también buscan una distribución digitalizada, acercando sus empresas a los clientes finales y ofreciendo mejores experiencias, mayor personalización y capacidades de autoservicio a un menor coste. La digitalización de la distribución puede mejorar la satisfacción y la fidelización de los clientes, fortaleciendo la confianza y la marca.

Finalmente, los líderes en gestión de activos reconocen que la tokenización tiene el potencial de transformar la cultura del sector y su infraestructura operativa. El creciente uso de la tecnología blockchain y el auge de los activos financieros tokenizados, gestionados en envoltorios digitales y liquidados de inmediato tendrán un impacto transformador en la velocidad, la eficiencia, la transparencia y el crecimiento.



“

Queremos estar a la vanguardia de la IA. No queremos un "momento Kodak".

Director financiero de un gestor de activos con sede en EE. UU.

“

Hemos avanzado muchísimo en los últimos tres años. Lo hemos optimizado todo. Hemos creado espacio. Hemos dejado de hacer mucho trabajo manual que no aportaba valor. Buscamos una mayor optimización mediante IA. En los próximos 12 a 24 meses, esta nos influirá mucho.

más.

Director financiero de una gestora de activos con sede en Australia

El futuro del talento

¿Qué están haciendo las empresas ahora?

Actualmente, el talento suele considerarse un factor facilitador de otras prioridades. Las contrataciones tácticas en áreas clave como la IA, la ciberseguridad o el desarrollo de productos son más comunes que la planificación estratégica de la fuerza laboral. Los gestores de activos están invirtiendo en talento especializado en áreas de crecimiento, como científicos de datos y especialistas en mercados privados, para obtener una ventaja competitiva, pero la competencia por este talento sigue siendo alta. Las empresas también se encuentran en la antesala de un reajuste de la productividad en la era de la IA, a medida que se familiarizan con estas herramientas. Nuestra investigación muestra que algunos líderes de gestión de activos buscan reducir la plantilla junior y aumentar la automatización, aunque esto suele ir acompañado de la capacitación del personal de nivel medio con herramientas de IA y de una inversión significativa en la contratación de personal senior, especialmente para funciones de ventas.

Los principales gestores de activos reconocen que un cambio estratégico hacia la fluidez en IA en todos los roles será fundamental para ampliar la adopción de IA en toda la empresa de gestión de activos. Algunas empresas están comenzando a capacitar a su personal de acuerdo con el futuro mapeo de habilidades, además de fortalecer la planificación de la sucesión y la transición del liderazgo.

Hacia dónde quieren ir los líderes a continuación

Las futuras plantillas serán más eficientes, especializadas, calificadas y creativas. Los gestores de activos atraerán nuevos tipos de talento, implementarán programas de reciclaje y empoderamiento en toda la empresa, redefinirán las funciones de generación de ingresos y reforzarán el equipo humano con herramientas y formación de IA. Las capacidades híbridas de humanos e IA redefinirán la productividad tradicional a medida que madure. La contratación de profesionales cualificados seguirá siendo clave para crear la diferenciación mediante un profundo conocimiento.

En el futuro, la productividad podría dejar de medirse únicamente por la proporción tradicional de cantidad de producto por unidad de insumo. Las prácticas de liderazgo seguirán una estrategia de fuerza laboral centrada en las personas, enfocada en atraer y retener talento clave y fomentar la inclusión y el desarrollo personal. Los líderes creen que impulsar una sólida cultura interna de confianza y transparencia, en consonancia con la identidad de marca, especialmente en un entorno adquisitivo, permitirá que el talento clave trabaje hacia objetivos compartidos.

Al mismo tiempo, se capacita al personal de manera continua para cubrir cualquier "brecha de habilidades", se retiene a los mejores talentos mediante recompensas y reconocimientos significativos, se garantizan los KPI correctos que se alinean con la visión general de la empresa del administrador de activos, se realiza un mapeo inteligente de habilidades y se permiten mayores grados de movilidad interna del talento, lo que puede surgir como una "brecha de motivación".

Conectarse con las reservas de talento en geografías offshore clave mejorará las capacidades estratégicas y permitirá optimizar los costos. A medida que cambie la demografía de los clientes, también cambiará la demografía de la fuerza laboral, lo que favorecerá a las gestoras de activos que puedan posicionarse para atraer a una nueva generación de trabajadores altamente cualificados que buscan carreras con propósito.

3.2 Ganar en la era de la diferenciación

Los gestores de activos han atravesado la “era del tamaño y la escala”, un período en el que las empresas se definían en gran medida por su categoría (gestor de activos, gestor de patrimonio o gestor alternativo) y el foco estaba puesto directamente en la competencia.

Cuanto más grande, mejor, y el crecimiento a menudo se persiguió a través de la consolidación y la escala.

Ahora, con las empresas sacudidas por una disrupción sin precedentes y una multitud de cambios que arrasan la industria, el escenario está listo para la “era de la diferenciación”.

Las empresas ya no se definirán por su papel de fabricantes, distribuidores o especialistas, sino por cómo aportan valor.

Los atributos tradicionales seguirán siendo beneficiosos, pero con menos poder que antes.

En cambio, a medida que los modelos de negocio se difuminan y gigantes de la tecnología y el comercio minorista entran en el sector de la gestión de activos, serán las combinaciones de capacidades las que se volverán verdaderamente distintivas. Las empresas más exitosas tendrán visiones más distintivas, se verán más integradas internamente y estarán más interconectadas externamente con proveedores, plataformas e incluso entre sí. En la era de la diferenciación, las empresas más exitosas serán las más adaptables, las más conectadas y las más eficaces a la hora de comunicar la estrategia y el impacto de la marca.

No habrá un único modelo ganador. Esto no se debe solo a que cada empresa tiene características y puntos de partida únicos, sino también a la libertad estratégica que generan los avances tecnológicos y la difuminación de las fronteras sectoriales. Están surgiendo posibilidades totalmente nuevas para un gestor de activos. Las empresas tienen más margen que nunca para reinventarse, crear nuevos generadores de valor y desarrollar soluciones colaborativas a problemas que afectan a todo el sector.

En nuestra opinión, identificar la combinación correcta de capacidades es la clave para desbloquear el plan de cada administrador de activos para lograr el éxito sostenible.

Los gestores de activos deben superar la reticencia instintiva de la industria al cambio, desafiándose a sí mismos para definir una visión única y distintiva que articule claramente su esencia. La capacidad de adaptarse en busca de nuevas fuentes de ingresos, nuevos modelos operativos y nuevas rutas de comercialización será la característica que definirá a los futuros ganadores de la industria.

“

Como gestor de activos, necesita determinar su ventaja frente a la competencia. Su posición en el mercado, su mercado objetivo y sus clientes. Dado que cada empresa tiene recursos limitados, no puede contentar a todos. Entonces, ¿en qué tipo de producto se centrará y a qué tipo de clientes atenderá? Tiene que haber claridad.

Director financiero de una gestora de activos con sede en China

Cómo llegar: palancas prácticas de transformación



Para alcanzar el futuro que han elegido, los gestores de activos no solo necesitan una visión distintiva de la empresa y las estrategias que les permitan competir y triunfar. También necesitan convertir esa visión en realidad. Transicionar del plan de futuro a la implementación práctica probablemente sea el mayor desafío en la carrera de muchos líderes. Además de su propia cautela ante los posibles riesgos, los líderes de la gestión de activos se enfrentan a barreras al cambio, como los sistemas heredados, la complejidad operativa y la resistencia cultural.

Para alcanzar sus ambiciones futuras, es importante que los gestores de activos identifiquen:

- Los temas estratégicos que quieren perseguir, por ejemplo
Por ejemplo, una visión de innovación continua exige flexibilidad, y una visión de tamaño requiere escalabilidad.
- Las capacidades deseadas del futuro —y la
Características del modelo operativo necesarias para lograrlas
- Las brechas o déficits entre su estado actual y
su modelo operativo objetivo

- Las acciones para priorizar la maximización de los retornos y
Realizar los cambios deseados lo más rápido y fácilmente posible
- Los mecanismos necesarios para gestionar el cambio, monitorear el
impacto y lograr mejoras iterativas

Un enfoque de arriba hacia abajo es fundamental para garantizar que los administradores de activos se concentren en las iniciativas más valiosas, concentren la inversión donde tendrá el mayor impacto, eviten obstáculos y construyan las bases adecuadas para el futuro.

La transformación estratégica debe impulsar la inversión en estrategias de crecimiento orgánico e inorgánico. Los líderes de gestión de activos deberían planificar los próximos cinco años basándose en las siete palancas de transformación permanentes de EY. Pueden elegir las palancas que mejor se adapten a su trayectoria y objetivos organizacionales. Sin embargo, todas ellas siguen siendo fundamentales para el futuro a largo plazo de los gestores de activos. éxito.



4.1. Reorientarse en torno al cliente

Interactúe más de cerca con los clientes y bríndeles soluciones más personalizadas y optimizadas, completando la transición del impulso del producto al enfoque centrado en el cliente.

Esto puede ayudar a atraer a las generaciones más jóvenes, especialmente en mercados de alto crecimiento como Oriente Medio y Asia-Pacífico, con necesidades y valores muy diferentes a los de los inversores de mayor edad. Esto también es fundamental a la hora de prepararse para cualquier escenario radical que pueda obligar a los gestores de activos a adaptarse rápidamente (véase la sección 1).

Ejemplos de prácticas líderes en la industria

1. Una empresa global de compensación y custodia desarrolló una plataforma de asesores de primera clase para permitir que los asesores de inversión registrados (RIA), los corredores de bolsa y los bancos atiendan a los clientes de una manera De manera escalable. La plataforma mejoró la experiencia del asesor al brindar interoperabilidad en todo el ecosistema patrimonial y agilizar la atención al cliente.
2. Un proveedor líder de gestión de patrimonio en Asia brindó apoyo integral a clientes adinerados en múltiples mercados internacionales mediante la integración de asesoramiento fiscal, legal, patrimonial y transfronterizo mediante canales de conserjería y digitales. Este enfoque mejoró la experiencia del cliente al ofrecer soluciones personalizadas y acceso fluido a conocimientos especializados alineados con las necesidades locales y los estándares globales.

4.2. Acelerar la digitalización

Utilice herramientas digitales para transformar las experiencias de los inversores y, en términos más generales, ir más allá de las mejoras digitales para crear modelos operativos totalmente digitales, con un impacto transformador en la velocidad, el servicio, el cumplimiento, los informes, la gobernanza de datos, la innovación de productos y la distribución.

Ejemplos de prácticas líderes en la industria

1. Una gestora de activos líder a nivel mundial había creado una plataforma de datos, pero tenía dificultades para impulsar su adopción, ya que los datos aún se compartían manualmente mediante hojas de cálculo. Para solucionar este problema, la empresa introdujo un mercado de productos de datos para transformar la forma en que los equipos descubren y comprenden los activos de datos disponibles. La iniciativa... tuvo un impacto significativo, mejorando el uso de la plataforma y reduciendo los esfuerzos de integración manual, lo que permitió obtener información más rápida y una toma de decisiones más eficiente y basada en datos en toda la organización.
2. Una gestora global líder en alternativas implementó una transformación financiera digital plurianual para estandarizar el registro de transacciones, automatizar procesos y brindar información empresarial a nivel empresarial. La iniciativa integró las entidades adquiridas, implementó plataformas en la nube y estableció un modelo financiero centrado en datos para impulsar el ahorro de costos, la eficiencia operativa y el crecimiento escalable.



4.3. Reimaginar las propuestas de inversión

Gestionar mejor el capital de los inversores a través de una gama más amplia de clases de activos, vehículos más sofisticados y técnicas de inversión mejoradas, permitiendo a los gestores de activos diferenciarse ofreciendo a los inversores un mayor rendimiento, productos especializados y oportunidades de inversión únicas, acceso digital, mayor diversificación y conocimientos en tiempo real.

Esto incluye el uso de IA para liberar tiempo de los administradores de cartera para brindar atención al cliente y realizar actividades que agreguen valor.

Ejemplos de prácticas líderes en la industria

1. Una institución financiera con sede en Europa utilizó un Sprint tecnológico para explorar ecosistemas tokenizados para la futura infraestructura financiera. Mediante el diseño y la prueba de una arquitectura de red multitoken, la empresa entregó un producto mínimo viable y demostró cómo los métodos ágiles pueden acelerar la innovación en activos digitales.
2. Un gestor de activos global diseñó, desarrolló y lanzó con éxito una nueva plataforma de ETF para estrategias activas. Esto permitió ofrecer sus capacidades de gestión activa a clientes minoristas e institucionales, tanto nuevos como existentes, a través de ETF cotizados, ampliando la distribución en los mercados europeos y asiáticos.

4.4. Maximizar áreas de crecimiento

Optimice la exposición a segmentos de alta demanda y en expansión, como los mercados privados y los activos digitales, y a regiones de alto crecimiento como Oriente Medio o el Sudeste Asiático, que se están convirtiendo en centros globales de gestión de activos. Un cambio estratégico, de la captación de activos a la generación de valor, puede generar un ciclo de energía que impulse el crecimiento rentable.

Ejemplos de prácticas líderes en la industria

1. Una compañía de seguros con sede en Estados Unidos se convirtió en un Motor de crecimiento estratégico para su patrocinador de capital privado, al permitir rápidamente que una plataforma de rentas vitalicias completamente nueva lanzara y escalara un negocio de rentas vitalicias minoristas. Mediante una transformación disciplinada y tecnológica —que alineó la estrategia de inversión, el diseño de productos y la ejecución de la plataforma—, la firma aceleró su entrada en un segmento de alto crecimiento.
2. Un proveedor líder de gestión patrimonial en Australia implementó una estrategia integrada para fusionar dos plataformas de gestión de fondos, respondiendo a la presión de propietarios e inversores por el crecimiento y la eficiencia. La iniciativa aprovechó la experiencia interdisciplinaria para implementar un proceso bien gestionado que favoreció la expansión del mercado y la integración operativa.

4.5 Transformar los modelos de negocio

Implementar modelos de negocio escalables, alineados con la estrategia de la empresa, que permitan a los gestores de activos convertir los costes fijos en variables, impulsando la eficiencia y la rentabilidad, reduciendo los riesgos, aumentando la flexibilidad y liberando capital para otros usos. Utilizar la tecnología, los datos y las personas para superar la paradoja de "crecimiento o rentabilidad" y desarrollar un nuevo paradigma para un crecimiento sostenible y rentable.

Ejemplos de prácticas líderes en la industria

1. Un gestor de activos global adoptó un modelo gestionado Modelo de servicios para operaciones de fondos, conciliación e informes para modernizar las funciones de middle y back office. Este enfoque permitió la neutralidad de costos, mejoró la eficiencia operativa y liberó recursos internos para el crecimiento estratégico.
2. Una empresa de inversión internacional en Europa introdujo una herramienta de flujo de trabajo digital para optimizar las actividades de alta y baja en todas las jurisdicciones. Al integrarse con los sistemas de RR. HH. y TI, mejoró el seguimiento del cumplimiento normativo y la eficiencia operativa, demostrando cómo la automatización puede simplificar procesos complejos.
3. Una gestora de activos global con sede en EE. UU. estableció un Centro de Capacidad Global (CCG) de más de 2000 personas en India, lo que le permitió reequilibrar su plantilla, reducir los costes de talento de TI y fortalecer la resiliencia operativa. Aprovechando la experiencia multidisciplinaria de EY para diseñar y establecer el CCG, y un modelo de crecimiento de Desarrollo-Operación-Transferencia, la iniciativa aceleró el acceso al mejor talento y posicionó a la empresa para la transformación empresarial impulsada por la IA.

4.6. Aprovechar las oportunidades externas

Utilice transacciones estratégicamente enfocadas, alianzas y colaboraciones para maximizar el crecimiento y mejorar las capacidades. Aprovechar la fortaleza de los ecosistemas de gestión de activos, incluyendo la colaboración intersectorial, es clave para el éxito en un entorno cada vez más complejo y tecnológico. La modularidad será esencial para ofrecer a los inversores experiencias y soluciones líderes en el mercado.

Ejemplos de prácticas líderes en la industria

1. Un gestor de inversiones europeo amplió su plataforma de gestión de activos mediante la adquisición de una firma de crédito privado de rápido crecimiento, lo que mejoró la diversificación y el crecimiento a largo plazo. Al alinear la estrategia, la estructuración de operaciones y la integración, la firma demostró cómo las adquisiciones estratégicas pueden transformar los modelos de negocio y generar nuevas oportunidades.
oportunidades.
2. Una empresa líder en seguros e inversiones es
Se está llevando a cabo una iniciativa de transformación digital destinada a reimaginar la experiencia de servicio y modernizar las operaciones principales. El programa se centra en el diseño de una arquitectura escalable y la integración de plataformas tecnológicas avanzadas en colaboración con socios aliados, sentando las bases para una mayor eficiencia y una mayor interacción con el cliente a largo plazo.

4.7. Utilizar la IA como diferenciador estratégico

Utilizada estratégicamente, la IA es la punta de lanza para la diferenciación en todos los aspectos de la gestión de activos.

La IA tradicional, generativa y agente puede transformar la investigación de inversiones y la selección de mercados, automatizar la estrategia de cartera y la selección de acciones, y fortalecer el modelado de escenarios y las pruebas de estrés, potenciando el equipo de ventas y automatizando numerosos elementos de la cadena de valor. La IA tiene el poder de transformar la dinámica interna y externa de un gestor de activos.

Ejemplos de prácticas líderes en la industria

1. Una empresa de gestión de activos con sede en EE. UU. desarrolló una plataforma de inteligencia artificial personalizada para acelerar la adopción empresarial y mejorar la eficiencia operativa.
Al aprovechar la infraestructura avanzada y la tecnología de simulación, la empresa redujo los costos y la latencia de la nube al tiempo que permitió soluciones de IA escalables para casos de uso específicos.
2. Una empresa estadounidense de asesoría en inversiones implementó Gobernanza del conocimiento para activar responsablemente herramientas de productividad basadas en IA. Mediante la implementación de clasificadores de conocimiento y políticas de etiquetado automatizado, la organización garantizó la protección de la información confidencial, a la vez que permitió a la empresa aprovechar Copilot para optimizar la eficiencia en el lugar de trabajo.

Conclusión

5

La investigación que sustenta este informe se basó en una pregunta sencilla: si estuviera construyendo la gestora de activos del futuro, ¿cómo sería y qué inversiones priorizaría? En lugar de elaborar un plan único, nuestras entrevistas con directores financieros de gestión de activos (algunos con doble función de director de operaciones) y nuestra amplia experiencia en el sector revelaron algo mucho más interesante: los líderes del sector conocen los elementos clave que necesitarán para triunfar en el futuro, pero a menudo tienen menos certeza sobre cómo esos elementos fundamentales evolucionarán, interactuarán y ofrecerán una fórmula ganadora para su empresa.

Los líderes de gestión de activos sienten una mezcla de entusiasmo y aprensión ante el futuro. Por un lado, el deseo de crecimiento rentable, innovación y resiliencia es evidente, y la importancia de la tecnología y el talento es bien conocida. Por otro lado, muchas empresas aún luchan por superar los obstáculos y la inercia habituales. Para algunas, escapar de la paradoja del crecimiento frente a la rentabilidad parece casi imposible.

La aceleración de los cambios en las estructuras industriales tradicionales, y la fulgurante velocidad del cambio tecnológico, implican que las empresas tienen más margen que nunca para reinventar su futuro. Sin embargo, estos mismos factores también implican que las ventajas competitivas del futuro diferirán de las del pasado.

Con un ritmo de cambio cada vez más acelerado, la planificación de escenarios cobra cada vez mayor importancia y la agilidad, un diferenciador estratégico. Las decisiones que tomen hoy los gestores de activos definirán su legado en el futuro.

La industria del futuro, y las empresas que la conforman, se verán y se comportarán de forma diferente a la actual. Es fundamental saber cómo pueden prepararse las empresas ahora para adaptarse a diversos escenarios futuros radicales. Para destacar y tener éxito, los gestores de activos necesitan construir los pilares del éxito futuro de forma distintiva, con una visión clara de cómo crearán su propio momento de éxito: satisfaciendo a los clientes y generando rentabilidad sostenible en un mundo de inversión mucho más fluido, digitalizado, enriquecido con IA y en constante cambio.

Metodología



6

Diseño y ejecución de la investigación

La organización EY contrató a Source Information Services Ltd. para realizar una investigación cualitativa con ejecutivos de nivel C en la industria de gestión de activos.

El estudio comprendió 21 entrevistas en profundidad con directores financieros de gestión de activos (algunos tenían la doble titularidad de director financiero y director de operaciones) de empresas líderes de América, EMEA (incluido el Reino Unido, Alemania, Francia y los países nórdicos) y APAC u otras regiones (Australia, Singapur, Japón, los Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y China).

Todos los participantes ocupaban puestos de alto nivel y representaban a organizaciones que gestionaban activos desde US\$250 mil millones hasta más de US\$500 mil millones, incluyendo tanto líderes consolidados como empresas emergentes del mercado. La investigación se diseñó para recopilar información sobre tendencias emergentes, prioridades estratégicas y desafíos que configuran el futuro de la gestión de activos.

La investigación se enriqueció aún más con nuestro conocimiento y experiencia interna y de primera mano de la industria de gestión de activos y fue respaldada por una investigación secundaria.

Periodo de tiempo

El trabajo de campo se llevó a cabo entre agosto de 2025 y noviembre de 2025.

Proceso de entrevista

La guía de entrevistas fue desarrollada en colaboración entre EY y Source Information Services, lo que garantiza su relevancia ante los desafíos actuales del sector y las tendencias futuras. Las entrevistas fueron realizadas por consultores experimentados que facilitaron conversaciones dinámicas e inteligentes, adaptadas a la experiencia y el contexto de cada ejecutivo.

Análisis de datos

Las conclusiones de las entrevistas se analizaron sistemáticamente y se centraron en identificar las tendencias, los desafíos y las oportunidades clave que configuran el futuro de la gestión de activos. Se utilizaron citas anónimas de los participantes a lo largo del informe para ilustrar los hallazgos y preservar la confidencialidad.

Anonimato y cumplimiento

Todos los datos y citas de las entrevistas se anonimizaron de acuerdo con la legislación aplicable en materia de protección de datos (incluido el Reglamento General de Protección de Datos [RGPD]), lo que garantiza que no se pueda identificar a ninguna persona ni organización. También se proporcionaron las transcripciones de las entrevistas, eliminando cualquier dato personal.

Limitaciones

Los hallazgos reflejan las perspectivas de un grupo selecto de altos ejecutivos y podrían no ser representativos del sector de gestión de activos en general. La naturaleza cualitativa de la investigación proporciona profundidad y contexto, pero no permite la generalización estadística.

Contactos

GLOBAL

[Jun Li](#)

Líder de Gestión de Patrimonios y Activos de EY
Global y Américas
jun.li@ey.com

[Meghna Mukerjee](#)

Analista Líder de Gestión de Patrimonios y
Activos Globales de EY
meghna.mukerjee@uk.ey.com

AMÉRICAS

Canadá

[David Hurd](#)

Socio de EY, Líder de Consultoría de Gestión
Patrimonial y de Activos
david.hurd@ca.ey.com

A NOSOTROS

[Thomas Arnold](#)

Líder de consultoría tecnológica en gestión patrimonial
y de activos de EY
thomas.arnold2@ey.com

[Gurdeep Batra](#)

Líder Adjunto de Consultoría de Servicios
Financieros de EY Americas
Gurdeep.batra@ey.com

[Keith Caplan](#)

Líder en Alternativas y Servicios de Activos de EY Wealth &
Asset Management
keith.caplan@ey.com

[Adán Gahagan](#)

Director General de EY, Consultoría de Gestión
Patrimonial y de Activos
adam.gahagan@ey.com

[Abhinav Goel](#)

Líder en IA de EY Americas en Gestión Patrimonial y de
Activos
Abhinav.goel@ey.com

[Gaurav Joshi](#)

Líder del sector de gestión patrimonial y de
activos de EY-Parthenon Americas
gaurav.joshi1@parthenon.ey.com

ASIA-PACÍFICO

Australia

[Rita Da Silva](#)

Líder de Gestión Patrimonial y de Activos de EY Oceanía
rita.da.silva@au.ey.com

[Elliott Shadforth](#)

Socio de EY, Gestión de Patrimonios y Activos
Elliott.shadforth@au.ey.com

Gran China

[Christine Lin](#)

Líder de gestión de patrimonio y activos de EY en la Gran China
christine.lin@hk.ey.com

India

[Saurabh Joshi](#)

Socio de EY, Consultoría de Negocios, Servicios Financieros
saurabh.joshi@in.ey.com

Singapur

[Han Wee Tan](#)

Socio de EY, Líder de Consultoría de Gestión Patrimonial y de Activos
Han-Wee.Tan@sg.ey.com

[Swee Yen Yeoh](#)

Líder de gestión de patrimonios y activos de EY ASEAN y socio de auditoría
swee-yen.yeoh@sg.ey.com

EUROPA

Francia

[Hermin Hologan](#)

Líder de Gestión Patrimonial y de Activos de EY Europa Oeste
hermin.hologan@fr.ey.com

[Édouard Saintoin](#)

EY-Parthenon, Servicios de Transacción, Servicios Financieros
Edouard.saintoin@parthenon.ey.com

Alemania

[Thomas Koss](#)

Socio de EY-Parthenon, Gestión Patrimonial y de Activos
Thomas.koss@parthenon.ey.com

[Thomas Seibel](#)

Socio de EY, Consultoría de Gestión Patrimonial y de Activos
Thomas.seibel@de.ey.com

[Patrick Stoess](#)

Socio de EY, Líder de Gestión de Patrimonios y Activos
patrick.stoess@de.ey.com

Irlanda

[Lisa Kealy](#)

Líder de gestión patrimonial y de activos de EY Irlanda y responsable de ETF europeos
Lisa.kealy@ie.ey.com

[Fergus McNally](#)

Socio de EY, Gestión de Patrimonios y Activos, Líder de Auditoría de FS Ireland
Fergus.mcnally@ie.ey.com

Italia

[Giovanni Andrea Incarnato](#)

Responsable de Gestión Patrimonial y de Activos de EY Italia
Giovanni-Andrea.Incarnato@it.ey.com

Luxemburgo

[Norman Finster](#)

Socio de EY, Gestión de Patrimonios y Activos, Líder de Inversiones Alternativas

Norman.finster@lu.ey.com

[Jens Schmidt](#) Líder

de consultoría en gestión patrimonial y de activos de EY Luxembourg

Jens.schmidt@lu.ey.com

[Roberto White](#)

Socio de EY, Líder de Gestión de Patrimonios y Activos de Europa Occidental, Auditoría

Robert.white@lu.ey.com

Países Bajos

[Boudewijn Chalmers Hoyneck van Papendrecht](#)

Socio de EY, Líder de Gestión de Patrimonios y Activos

boudewijn.chalmers@nl.ey.com

[Eelco Hoekstra](#)

Director de EY - Consultoría de Estrategia, Ejecución y Transformación

eelco.hoekstra@nl.ey.com

Noruega

[Kristin Bekkeseth](#)

Líder de Riesgos de Servicios Financieros de EY, Líder de Gestión de Patrimonios y Activos de Europa Central

kristin.bekkeseth@no.ey.com

España

[José Manuel Puerto Ruiz](#)

Líder de Gestión Patrimonial y de Activos de EY España

JoseManuel.PuertoRuiz@es.ey.com

Suiza

[Pascal Bühler](#)

Gerente Sénior de Estrategia y Ejecución de EY – Gestión de Activos

Pascal.Buehler@ch.ey.com

[Sandor Frei](#)

Líder de Servicios de Auditoría de EY Suiza, Servicios Financieros – Gestión de Activos

Sandor.frei@ch.ey.com

[Urs Palmieri](#)

Líder de Gestión Patrimonial y de Activos de EY Suiza

Urs.palmieri@ch.ey.com

[Olaf Töpfer](#)

Fundador y líder del Centro Global de Gestión Patrimonial de EY

Olaf.toepfer@ch.ey.com

Reino Unido

[Alex Birkin](#)

Socio Director de EY, Líder Global de Consultoría de Servicios Financieros

abirkin@uk.ey.com

[Mike Gaylor](#)

Socio de EY, Líder de Gestión de Patrimonios y Activos

mgaylor@uk.ey.com

[Dan Hall](#)

Líder de Gestión de Patrimonios y Activos de EY UK&I

dhall1@uk.ey.com

[Lynne Sneddon](#)

Líder de Impuestos de EY Global Wealth & Asset Management,

Líder de Servicios Gestionados de Servicios Financieros de Reino Unido e Irlanda

lsneddon@uk.ey.com

[Tim West](#)

Socio de EY, Gestión de Patrimonios y Activos, Líder de Inversiones Alternativas

Tim.west@uk.ey.com

ORIENTE MEDIO

Emiratos Árabes Unidos

[William Durst](#)

Socio de EY, Consultoría, Servicios Financieros
william.durst@ae.ey.com

[Mayor Pau](#)

Socio de EY, Líder de Servicios Financieros
MENA mayur.pau@ae.ey.com

Colaboradores

- Irene Leung
- Mohit Maheshwari
- Siddhant Subramaniam Mallela
- Oye Oyenuga
- Helen Powell

EY | Construyendo un mejor mundo laboral

EY está construyendo un mejor mundo de negocios creando nuevo valor para los clientes, las personas, la sociedad y el planeta, al tiempo que genera confianza en los mercados de capitales.

Gracias a los datos, la inteligencia artificial y la tecnología avanzada, los equipos de EY ayudan a los clientes a dar forma al futuro con confianza y a desarrollar respuestas para los problemas más urgentes de hoy y de mañana.

Los equipos de EY trabajan en una amplia gama de servicios de auditoría, consultoría, impuestos, estrategia y transacciones. Impulsados por el conocimiento del sector, una red multidisciplinaria globalmente conectada y un ecosistema de socios diverso, los equipos de EY pueden prestar servicios en más de 150 países y territorios.

Todo para dar forma al futuro con confianza.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una sociedad británica limitada por garantía, no presta servicios a sus clientes.

La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales, así como una descripción de los derechos que les asisten según la legislación de protección de datos, está disponible en ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíbe la legislación local. Para más información sobre nuestra organización, visite ey.com.

¿Qué hace que EY sea único en el sector de los servicios financieros?

Más de 84.000 profesionales de EY se dedican a los servicios financieros, prestando servicios a los sectores de banca y mercados de capitales, seguros y gestión patrimonial y de activos. Compartimos un mismo objetivo: construir una industria de servicios financieros mejor, más sólida, más justa y más sostenible.

© 2026 EYGM Limitada.

Reservados todos los derechos.

EYG n.º 010423-25Gbl

ED Ninguno

Este material se ha elaborado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse asesoramiento contable, fiscal, legal ni de ningún otro tipo. Para obtener asesoramiento específico, consulte a sus asesores.

ey.com