

## **Revolución en la Gestión de Activos y Patrimonios 2025**

# **La paradoja de la rentabilidad: competir por relevancia y retornos**



# Índice

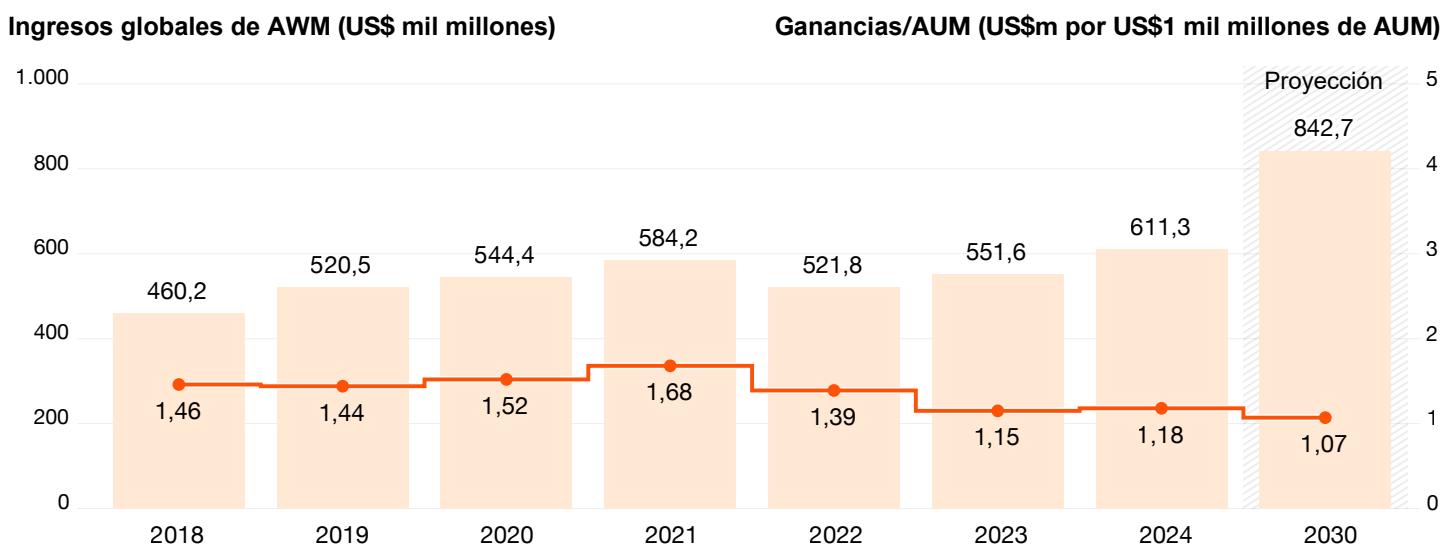
Introducción	03
<b>01</b> Avanzando rápidamente hacia 2030	07
<b>02</b> Decide dónde ganar	14
<b>03</b> Eligiendo tu camino hacia la rentabilidad	17
Sobre la encuesta	17
Metodología	18

# Introducción

La industria de gestión de activos y patrimonios (AWM, por sus siglas en inglés) enfrenta una paradoja evidente. Se espera que los activos bajo gestión globales (AUM) aumenten de los US\$ 139 billones actuales a US\$ 200 billones para el año 2030, con hasta US\$ 230 mil millones en nuevos ingresos disponibles para capturar en los próximos cinco años. Bajo cualquier medida convencional, este debería ser un período de prosperidad para los gestores de activos y patrimonios que cuenten con la estrategia y capacidades adecuadas. Pero el crecimiento en escala y activos ya no se traduce automáticamente en rentabilidad. Los márgenes están siendo erosionados. La ganancia como proporción del AUM ya ha caído aproximadamente un 19% desde 2018, y se espera que disminuya otro 9% para 2030.

## La industria de AWM está ganando menos por cada dólar gestionado

Ingresos globales de AWM    Ganancias/AUM



# 89%

de las firmas enfrentan presión sobre la rentabilidad, pero solo 25% confían en su estrategia de rentabilidad.

El estudio de PwC se basa en proyecciones de mercado; encuestas a gestores, inversionistas y distribuidores; y el análisis de datos financieros de un grupo seleccionado de gestores de activos globales. El estudio muestra que la presión sobre la rentabilidad es estructural más que cíclica. El 89% de los gestores de activos reportan haber experimentado presión sobre la rentabilidad en los últimos cinco años; casi la mitad la describe como alta, y más de uno de cada cinco la califica como muy alta. Para empeorar la situación, la confianza en la capacidad de contrarrestar estas fuerzas es sorprendentemente baja. En una industria acostumbrada a que el crecimiento compense las ineficiencias, solo uno de cada cuatro gestores afirma tener mucha confianza en la estrategia de rentabilidad de su fondo.

## ¿Puede la presión impulsar el progreso?

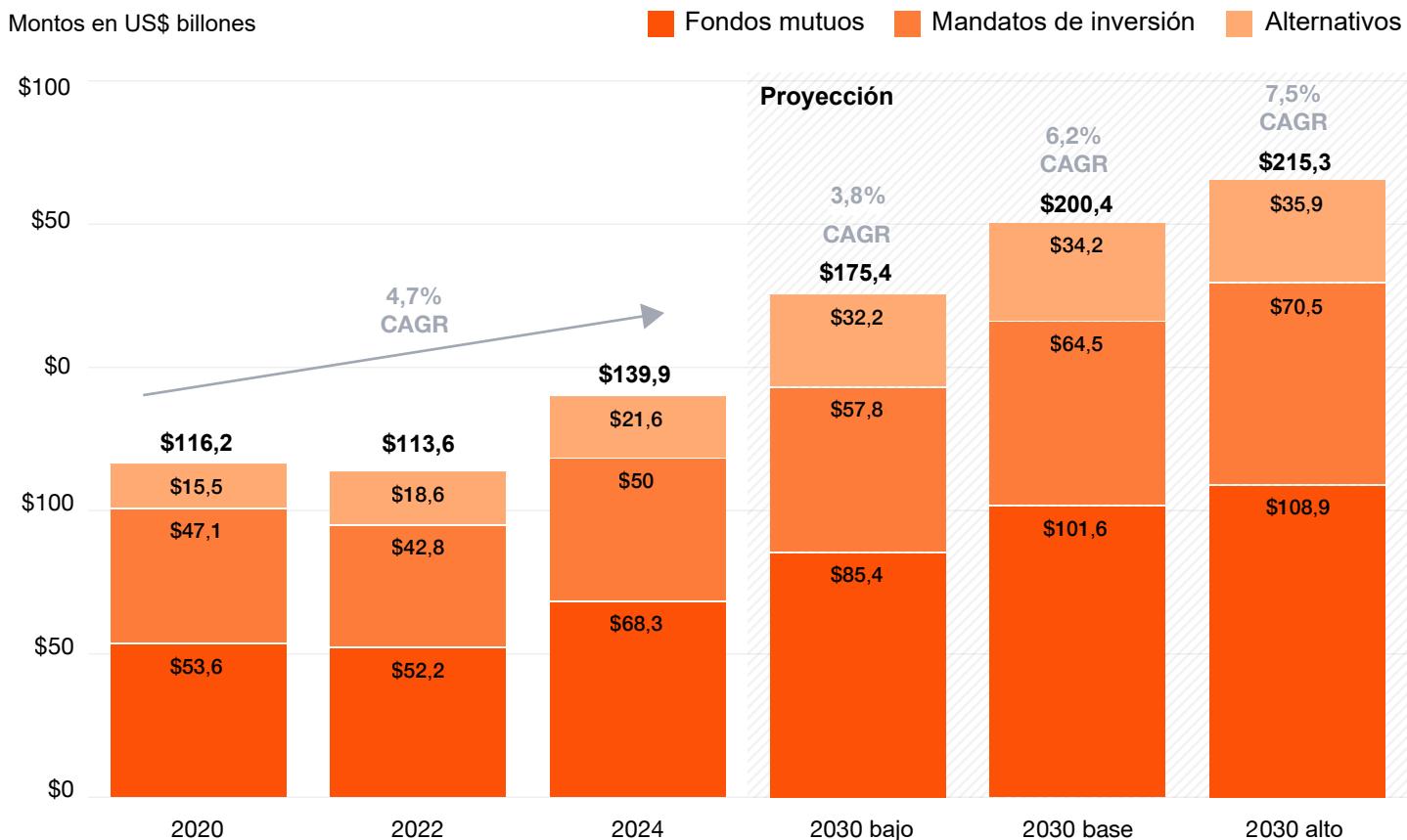
Los costos siguen siendo el factor más visible de esta presión. La relación costo-ingreso de la industria se mantiene en torno al 68%, lo cual es más alto que en muchos bancos y significa que los gastos consumen más de dos tercios de cada dólar ganado. Los recortes de costos tradicionales apenas han tenido impacto.

Diversificarse hacia nuevas clases de activos y expandirse a nuevos mercados añade costos y complejidad. Los modelos eficientes en costos basados en automatización e inteligencia artificial aún están en etapas tempranas de desarrollo y adopción. A su vez, la competencia en tarifas es implacable. La competencia intensificada está poniendo presión incluso sobre los márgenes destacados que ofrecen los gestores de mercados privados.

Al mismo tiempo, los *pools* de valor están cambiando. Se proyecta que los activos bajo gestión (AUM) pasivos aumenten a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR, su sigla en inglés) de aproximadamente 10% para alcanzar US\$ 70 billones hacia 2030. Los mercados privados, los activos digitales y otras inversiones alternativas se están abriendo a los inversionistas minoristas. Se espera que el total global de riqueza invertible supere los US\$ 481 billones al final de la década. Norteamérica seguirá siendo el mercado dominante para los AUM globales, pero se proyecta que la región de Asia-Pacífico crezca más rápido, con un CAGR de 6,8%. La creación de nueva riqueza en India, las transferencias intergeneracionales en toda la región Asia-Pacífico y los esfuerzos de Japón por canalizar los ahorros de los hogares hacia inversiones están impulsando una demanda estructural. Latinoamérica (con un CAGR proyectado de 6,6%), Medio Oriente y África (6,3% CAGR) y Europa (5,6% CAGR) también están expandiendo sus AUM.

## Los AUM globales alcanzarían los US\$ 200,4 billones para 2030

### Por producto



La investigación Valor en movimiento de PwC muestra que capturar las oportunidades futuras requiere más que perseguir flujos de activos. A medida que los ingresos aumentan pero la rentabilidad se estanca, los ganadores de la próxima década no serán quienes acumulen más activos. En cambio, serán aquellos que reconfiguren su modelo de negocio más rápido, traduzcan la tecnología disruptiva en oportunidades y aseguren su relevancia en un mercado donde los perfiles y demandas de los inversionistas están cambiando.

La punta de lanza de esta reinvención es el avance acelerado de la IA, incluyendo modelos generativos y agentes, junto con la tokenización. A medida que estas tecnologías maduran, las fronteras entre el sector AWM, las empresas de tecnología financiera (fintech) y los servicios financieros en general se están desdibujando. Este desarrollo está creando soluciones más integradas para individuos de alto patrimonio y el segmento de clientes *mass affluent* (personas con activos invertibles significativos). Niveles de personalización y opciones de portafolio que antes estaban limitados a unos pocos ahora pueden llegar a mercados masivos. Desde el análisis de inversiones hasta los reportes regulatorios, procesos que antes tomaban semanas ahora pueden completarse en segundos.

En este informe, analizamos cómo se transformará el mercado en los próximos cinco años y exploramos las preguntas estratégicas que los líderes deben abordar hoy para reafirmar la relevancia de las firmas y aumentar la rentabilidad mañana.

# Avanzando rápidamente hacia 2030

Avanzando cinco años, las presiones visibles hoy han evolucionado hacia un nuevo orden competitivo. Las firmas enfrentan una mayor sofisticación de los inversionistas, automatización inteligente, presión persistente sobre los costos, crecimiento tokenizado en mercados privados, límites competitivos difusos y una alta demanda de talento.

## **Inversionistas con nuevas expectativas**

Los segmentos de clientes de crecimiento más rápido que proyectamos reflejan el patrón visto en investigaciones anteriores. Los fondos soberanos (SWF), creciendo a un CAGR base de 6,6%, buscan oportunidades de co-inversión y alineación con prioridades nacionales como la descarbonización, la transición energética y la diversificación económica. Los inversionistas de alto patrimonio (HNWI), expandiéndose a un CAGR de 6,5%, esperan una gestión de portafolio altamente personalizada, planificación patrimonial y sucesoria, y acceso a mercados privados. Los clientes mass affluent, aumentando a un CAGR de 5,7%, impulsan el crecimiento mediante la demanda de una mayor diversificación y experiencias digitales de bajo costo.

Para 2030, las altas expectativas de personalización, inmediatez y acceso serán la norma, no un diferenciador. La experiencia de Margaret, de 68 años, ilustra este cambio. En su panel de retiro puede ver su ingreso mensual de pensión, dividendos de acciones y flujos constantes de un fondo de crédito privado. Un simple medidor de ingresos para el retiro muestra si está en camino de cubrir sus gastos, financiar viajes y apoyar a sus nietos. Aún valora la confianza construida con su asesor de toda la vida, pero aprecia la claridad y el control que ofrece la interfaz digital.

Mantener la relevancia también significa llegar a los clientes donde están, en sus recorridos digitales, canales de estilo de vida y plataformas sociales o de juegos. Amira, de 27 años, ejemplifica este futuro. Mientras revisa su teléfono entre reuniones en Dubái, recibe una notificación de su app de finanzas sociales que coincide con su interés en documentales sobre sostenibilidad y le presenta un nuevo fondo tokenizado de infraestructura verde. Ve un breve video explicativo, invierte US\$ 200 y comparte su inversión con su comunidad en línea en cuestión de segundos.

## Los fondos soberanos, los inversionistas de alto patrimonio y los clientes *mass affluent* muestran el crecimiento más rápido

US\$ billones, salvo que se indique lo contrario

Clientes	2020	2022	2024	2030* bajo	2030* base	2030* alto	CAGR 2020-2024	CAGR bajo*	CAGR base*	CAGR alto*
Activos de pensiones	56,8	54,4	6,0	81,8	8,0	91,8	3,4%	3,9%	5,0%	5,8%
Compañías de seguros	35,9	33,9	39,1	45,8	49,1	51,7	2,1%	2,7%	3,9%	4,8%
Fondos soberanos	9,9	11,4	13,3	18,6	19,5	20,7	7,7%	5,7%	6,6%	7,7%
Individuos de alto patrimonio	103,5	106,4	127,0	165,9	185,7	194,5	5,3%	4,5%	6,5%	7,4%
<i>Mass affluent</i>	88,5	91,4	100,6	125,9	140,5	148,4	3,3%	3,7%	5,7%	6,7%
<b>Total activos de clientes</b>	<b>294,6</b>	<b>297,4</b>	<b>344,9</b>	<b>437,3</b>	<b>481,8</b>	<b>508,6</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>5,7%</b>	<b>6,6%</b>
AUM total	116,2	113,6	139,9	175,4	200,4	215,3	4,7%	3,8%	6,2%	7,5%
<b>Tasa de penetración</b>	<b>39,4%</b>	<b>38,2%</b>	<b>40,5%</b>	<b>40,1%</b>	<b>41,6%</b>	<b>42,5%</b>				

\*Proyección

Nota: Los datos excluyen fondos de fondos y secundarios. Los números pueden no coincidir debido al redondeo. La tasa de penetración se refiere a la proporción de los activos totales de los clientes que son gestionados por administradores de activos (AUM total) en comparación con el conjunto total de activos financieros potenciales (activos totales de clientes).

Fuentes: Centro de Investigación Global AWM y ESG de PwC, LSEG Lipper, Preqin, Monterey Insights

# \$715 mil millones

Valor del AUM de fondos tokenizados proyectado para 2030.

## La inteligencia como el nuevo motor de ganancias

En un mercado donde los márgenes siguen reduciéndose, la inteligencia se convierte en una fuente clave de diferenciación y rentabilidad. Para 2030, las interacciones con los clientes estarán moldeadas por sistemas inteligentes y adaptativos. La colaboración entre humanos y máquinas permitirá a los inversionistas optimizar resultados. Los socios digitales de portafolio construirán portafolios de manera autónoma, supervisarán umbrales de riesgo e interactuarán con los clientes en lenguaje natural.

En 2024, nuestra investigación mostró que las tecnologías en rápida evolución, como la IA, la tecnología de registros distribuidos y el *blockchain*, estaban impulsando tanto el crecimiento como la eficiencia en toda la industria; casi el 80% de los administradores de activos afirmó que la tecnología disruptiva estaba generando ingresos. En 2025, aproximadamente dos tercios (69%) de los inversionistas institucionales señalaron su disposición a asignar capital a administradores de activos que desarrollaran capacidades tecnológicas para ofrecer productos y servicios mejorados.

Los administradores de activos ven la integración de IA y la automatización como las acciones más importantes que están tomando hoy para transformar y blindar sus modelos de negocio hacia 2030. Esto se refleja en el rápido crecimiento de la inversión en IA, que está previsto que aumente varias veces. Sin embargo, dado que muchas firmas aún se enfocan en casos de uso aislados, como la automatización de herramientas de conocimiento del cliente (KYC), la verdadera oportunidad radica en desarrollar estrategias integradas de IA que transformen el rendimiento de los portafolios, la interacción con los clientes y las operaciones.

Los administradores de activos y patrimonios que lideren el camino podrán ir más allá de soluciones individuales para incorporar la IA y otras tecnologías disruptivas en el núcleo de sus modelos de negocio. Esto les permitirá ofrecer soluciones inteligentes a los clientes, mejorar los resultados y aumentar la rentabilidad.

## Márgenes bajo presión sostenida

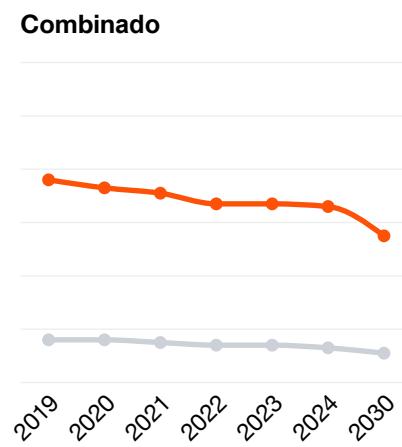
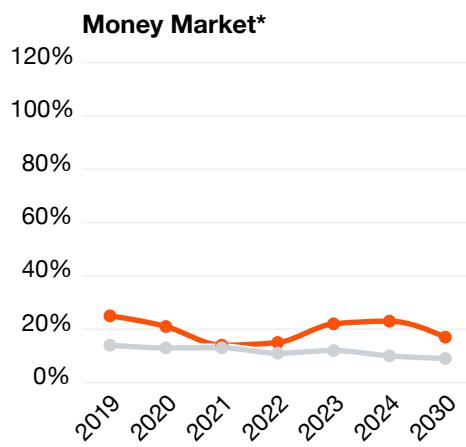
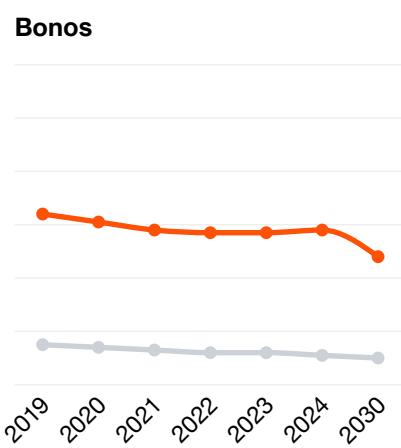
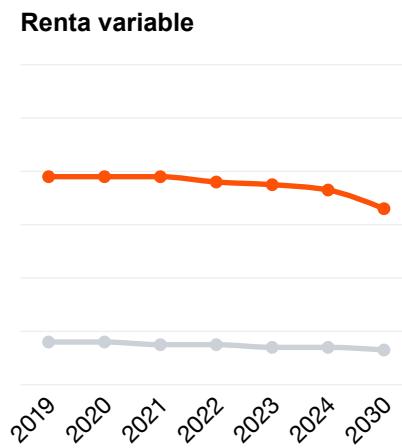
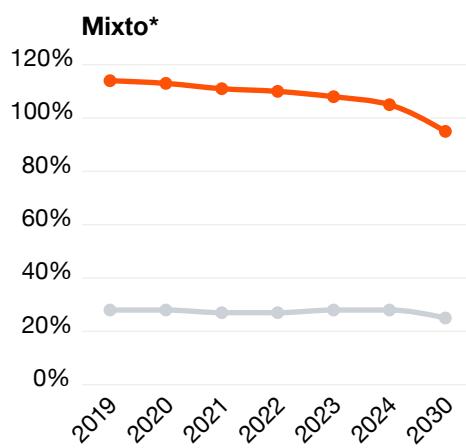
Incluso cuando los administradores de activos y patrimonios incrementan la inversión en tecnología, la ecuación de costos sigue siendo desafianta.

Casi tres quintas partes de los inversionistas institucionales dicen que es probable (41%) o muy probable (16%) que reemplacen a un administrador únicamente por razones de costo. Al mismo tiempo, los administradores de activos enfrentan compresión de tarifas y gastos operativos en aumento. A pesar de los esfuerzos por optimizar, los costos siguen elevados y se proyecta que alcancen los US\$ 2,81 millones por cada 1.000 millones de AUM para 2030.

## La compresión de tarifas en estrategias activas y pasivas está transformando la economía de la industria

Ratios totales de gastos (TER, por sus siglas en inglés)

Activo  Pasivo 



Nota: Los datos incluyen fondos mutuos y ETF domiciliados en Europa, Estados Unidos, Medio Oriente y África, y Latinoamérica. Los TER se basan en su peso por activos.

\*Los datos no incluyen fondos monetarios pasivos domiciliados en Estados Unidos ni fondos mixtos pasivos en América Latina.

Fuentes: Centro de Investigación Global AWM y ESG de PwC, LSEG Lipper, Preqlin, Monterey Insights

Los recortes de costos tradicionales pueden ganar tiempo, pero no ventaja. El reajuste estructural de la rentabilidad exige un cambio más profundo: automatización que rediseñe procesos, datos que impulsen una asignación más inteligente e IA que reduzca la fricción a lo largo de la cadena de valor de la inversión.

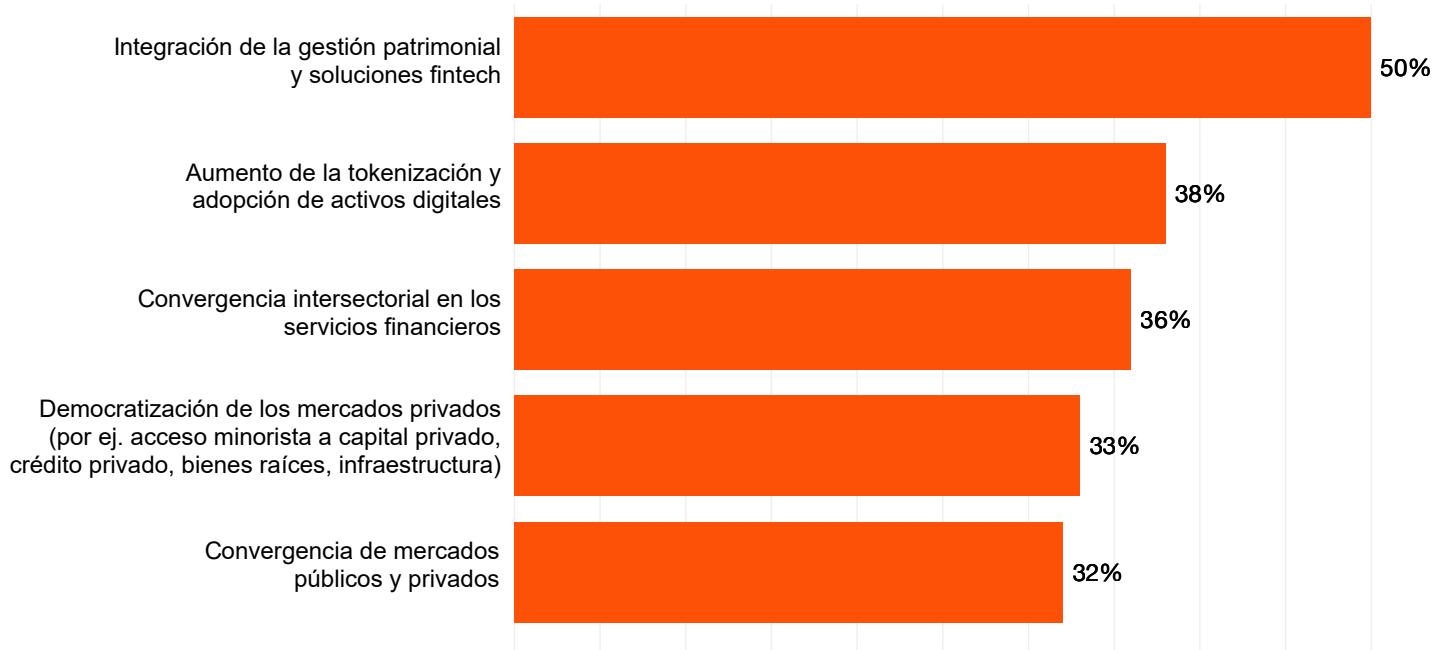
## La convergencia está transformando la interfaz con el cliente

Los administradores de activos anticipan que para 2030, la convergencia con la gestión patrimonial y las fintech tendrá un impacto significativo en el crecimiento de sus ingresos, ya que los clientes esperan soluciones holísticas que abarquen inversiones, bienestar financiero, planificación patrimonial e incluso salud. Poseer la interfaz con el cliente, y los datos que fluyen a través de ella, será una fuente clave de valor.

Hoy en día, la mayoría de los administradores dependen de plataformas de terceros para la distribución, y la migración hacia portafolios modelo y cuentas gestionadas por separado está concentrando el poder de compra en menos manos. Tanto en los mercados minoristas como institucionales, el acceso privilegiado a plataformas, modelos y mandatos delegados se está convirtiendo en la ruta decisiva para lograr escala y resiliencia en los márgenes.

## Los administradores de activos apuntan a la convergencia con gestores patrimoniales y fintech

P: ¿Qué tendencia de convergencia en la industria espera que tenga el mayor impacto en el crecimiento de sus ingresos para 2030?

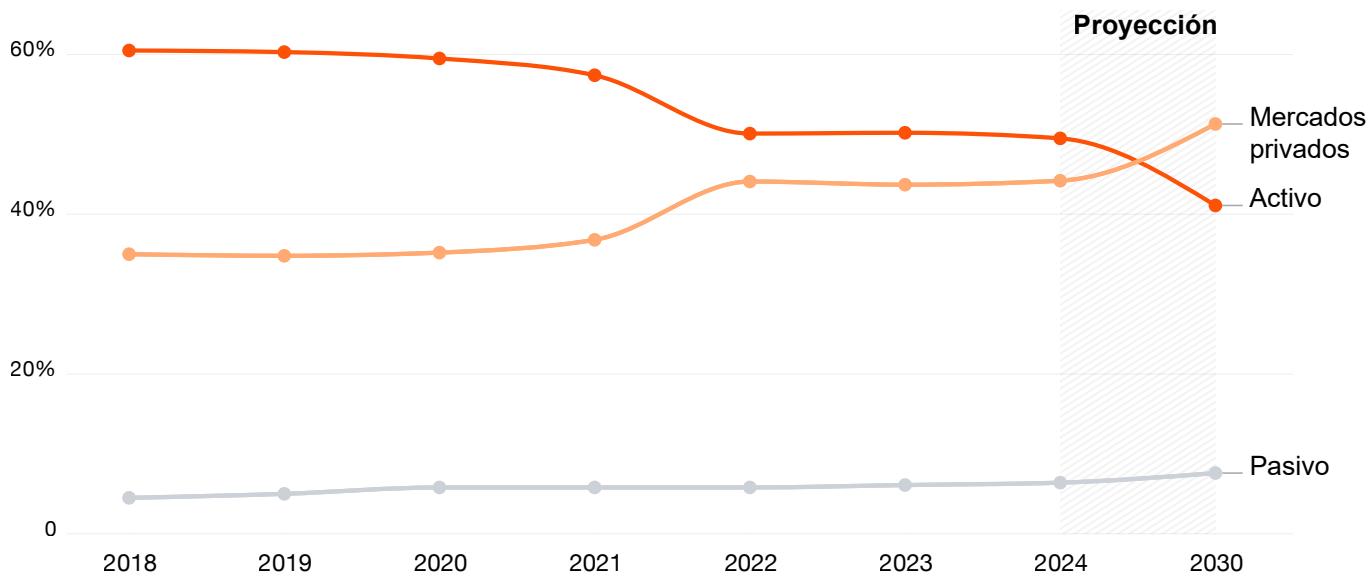


## Mercados privados, tokenización y la frontera minorista

Los mercados privados seguirán siendo el motor más rentable de la industria. Actualmente, generan aproximadamente cuatro veces más ganancias por dólar de AUM que los administradores tradicionales. Para 2030, se espera que los activos alternativos alcancen los US\$ 34 billones. Los mercados privados llegarán a US\$ 26,6 billones y aportarán más de la mitad de los ingresos totales de la industria. Pero la creciente competencia ejercerá una presión cada vez mayor sobre tarifas y márgenes.

Al mismo tiempo, la “retailización” está transformando el acceso. Las reformas regulatorias y las nuevas estructuras semilíquidas están abriendo los mercados privados a una base más amplia de inversionistas, incluyendo los fondos de activos a largo plazo del Reino Unido, los fondos europeos de inversión a largo plazo (ELTIF 2.0), los fondos interval en EE. UU., el fondo propuesto de inversión a largo plazo en Singapur y la vía de Hong Kong para listar fondos cerrados de activos alternativos. La tokenización podría acelerar este cambio al fraccionar la propiedad y reducir las barreras de entrada en capital privado, crédito privado e infraestructura. De esta manera, podría hacer por la gestión de activos lo que el streaming hizo por la música: ampliar el acceso, agilizar la distribución y crear una nueva categoría de experiencia para el inversionista.

### Los mercados privados tendrán más de la mitad de los ingresos totales para 2030



Se proyecta que el AUM de fondos tokenizados crezca a una tasa compuesta anual (CAGR) del 41%, pasando de aproximadamente US\$ 90.000 millones en 2024 a US \$ 715.000 millones en 2030. Actualmente, más del 40% de los administradores considera la tokenización como su innovación de producto más importante. Para los administradores, la pregunta es cómo capturar la economía de este nuevo modelo, anticipando que las empresas fintech y big tech impulsarán la innovación y la tokenización de los mercados privados.

## **El talento como restricción estratégica**

El imperativo de transformación se enfrenta a una escasez de las habilidades necesarias para llevarlo a cabo. La experiencia tradicional en productos e inversiones sigue siendo vital, pero las empresas preparadas para el futuro también necesitan una sólida capacidad en IA, ciencia de datos y gestión de riesgos de ciberseguridad, combinada con conocimiento específico del sector. La demanda de especialistas en IA y datos continúa superando ampliamente la oferta, con primas salariales para el talento que superaron el 50% en 2024, más del doble del diferencial del 25% observado el año anterior.

El desafío no es la cantidad de colaboradores, sino la capacidad. La próxima frontera de la productividad, impulsada por humanos e IA trabajando juntos, requerirá nuevas disciplinas de gestión, marcos de gobernanza y aprendizaje continuo incorporado en el tejido organizacional desde el diseño. Los administradores de activos nos dijeron que el desarrollo de talento y la agilidad organizacional son aspectos clave para reinventar o blindar sus modelos de negocio en los próximos cinco años. Sus prioridades incluyen mejorar las habilidades de los colaboradores en IA y fluidez digital, fomentar una cultura de innovación y crear estructuras más ágiles para responder a tendencias de mercado que avanzan rápidamente.

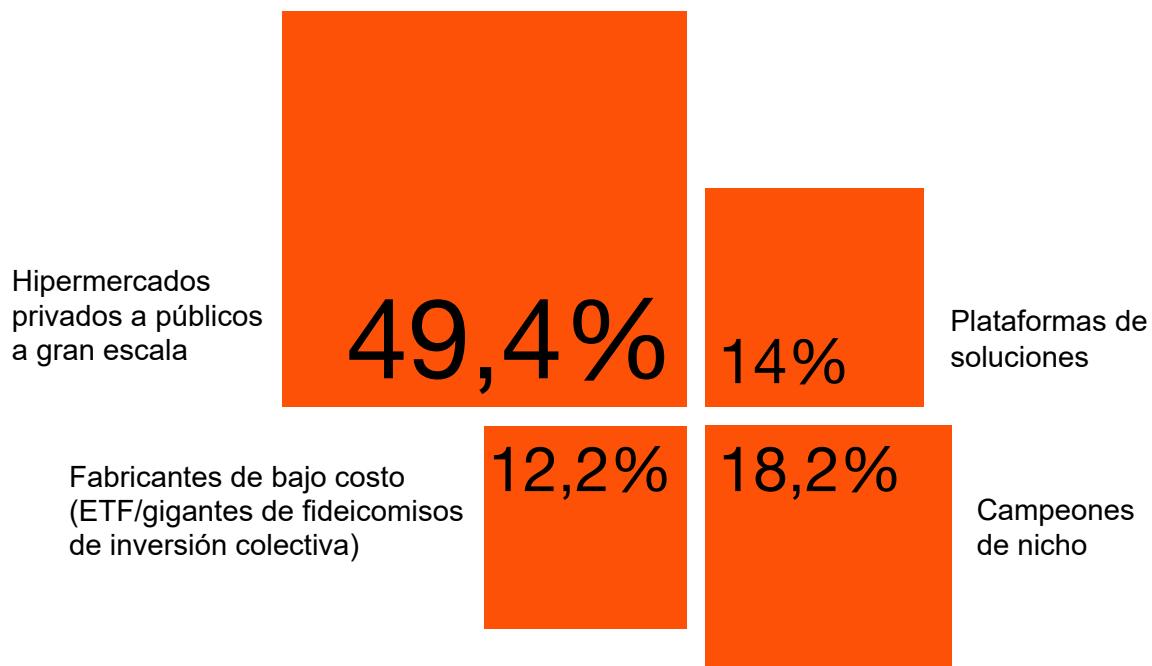
# 02

## Decide dónde ganar

A medida que aumenta la necesidad de reconstruir la rentabilidad y reinventar los modelos de negocio, las empresas mejor posicionadas para superar y competir se están agrupando en torno a cuatro modelos distintos.

### Tamaño del premio en 2030

Con un aumento en los ingresos de hasta US\$ 230.000 millones, pasando de aproximadamente US\$ 610.000 millones en 2024 a US\$ 840.000 millones en 2030, el análisis de PwC proyecta la participación del incremento que potencialmente capturarán cuatro modelos de negocio.



Nota: Nuestras proyecciones de ingresos se basan en el análisis financiero de administradores de activos. Los administradores pueden cubrir más de una categoría. Estimamos que las empresas que operan fuera de los cuatro modelos principales capturarán 6,2% del incremento en los ingresos de AWM durante los próximos cinco años.

Fuentes: Centro de Investigación Global AWM y ESG de PwC, LSEG Lipper.

## Hipermercados privados-públicos a gran escala

Estos grupos abarcan mercados públicos y privados con verdadera amplitud y escala operativa. Combinan distribución global con sólidas capacidades de manufactura en activos activos y de mercados privados. Además, están ampliando su alcance en ambas direcciones: los líderes de mercados públicos están incorporando motores de mercados privados, mientras que los actores de mercados privados se expanden hacia el canal patrimonial con productos que ofrecen mayor liquidez y accesibilidad para inversionistas individuales.

### Impulsando relevancia y retorno

- Usa datos y tecnología para personalizar portafolios a gran escala.
- Ofrece cobertura integral y co-creación de productos y servicios para plataformas y compradores delegados.
- Afina la inteligencia del cliente y convierte los *insights* en mejores resultados y mayor rentabilidad.

## Plataformas de soluciones

Estas plataformas son motores de construcción de portafolios que suelen estar integrados o estrechamente alineados con plataformas patrimoniales o compradores institucionales. Su función principal es crear resultados de inversión personalizados —como portafolios modelo, soluciones de retiro y cuentas fiscalmente eficientes— combinando capacidades internas con apoyo de socios externos.

### Impulsando relevancia y retorno

- Controla, o colócate lo más cerca posible, del recorrido del cliente, ya sea mediante relaciones tradicionales con asesores, interacciones directas o participación en redes sociales y otras plataformas digitales.
- Ofrece personalización a gran escala.
- Estandariza la diligencia y la supervisión.

## **Fabricantes de bajo costo (gigantes de ETF y fideicomisos colectivos)**

Estas firmas proporcionan productos de inversión escalables y transparentes diseñados para integrarse en portafolios modelo y soluciones desagregadas. Su ventaja radica en una amplia gama de productos y costos ultrabajos, respaldados por alta liquidez, gestión robusta de riesgos y servicios confiables.

### **Impulsando relevancia y retorno**

- Mantén un liderazgo implacable en costos, ya sea mediante modelos de asociación integrados o desagregados.
- Ofrece una amplia gama de inversiones, incluyendo acceso a alternativas.
- Asegura tu posición dentro de portafolios modelo y mandatos institucionales.
- Desarrolla tus canales digitales y capacidades tecnológicas escalables tanto para tus propias necesidades como para ofrecer servicios y puntos de acceso a socios.

## **Campeones de nicho**

Estas firmas construyen ventajas duraderas mediante el enfoque, ya sea por región, clase de activo, segmento de cliente o fortaleza en distribución. El crecimiento puede verse limitado por restricciones de capacidad, riesgos de concentración o dependencia de una propuesta estrecha. Sin embargo, en un mercado que cambia rápidamente, las especializaciones bien defendidas pueden ofrecer rentabilidad superior, lealtad y fortaleza de marca. Las alianzas estratégicas y colaboraciones son formas poderosas de ampliar alcance y relevancia.

### **Impulsando relevancia y retorno**

- Aprovecha credibilidad, marca, alianzas estratégicas o especialización para imponer poder de fijación de precios y lealtad en tu segmento elegido.
- Supera tu peso en AUM estableciendo el estándar en tu nicho.
- Incrementa capacidades y reduce costos enfocándose en fortalezas clave y desagregando otras operaciones para que las asuman socios más capaces y eficientes en costos.

# 03

## Sobre la encuesta

La Encuesta Global de Gestión de Activos y Patrimonios 2025 de PwC es un estudio internacional que incluye administradores de activos, distribuidores e inversionistas institucionales a nivel global.

A pesar del crecimiento continuo del AUM, la rentabilidad sigue bajo presión debido a la compresión de tarifas, el aumento de los costos operativos y la evolución de las demandas de los inversionistas. La encuesta de este año es un análisis prospectivo sobre cómo la industria de AWM responde a esta tendencia creciente, destacando además megatendencias transformadoras, disruptivas y oportunidades que moldearán la rentabilidad hasta 2030.

La encuesta recopiló respuestas de 300 administradores de activos, inversionistas institucionales y distribuidores, abarcando una amplia gama de tamaños de AUM. Más de la mitad administra más de US\$ 50.000 millones en activos.

## Eligiendo tu camino hacia la rentabilidad

Estos caminos hacia la rentabilidad exigen decisiones claras sobre cómo competir y dónde crear valor. Cada elección implica compensaciones que moldean las estructuras de costos, la economía de la distribución y el posicionamiento dentro del ecosistema de inversión.

A continuación, presentamos cinco consideraciones estratégicas para líderes de gestión de activos y patrimonios:

**¿Dónde integrar, dónde desagregar y dónde colaborar o adquirir para competir?** ¿Quieres mantener o construir un modelo integrado que conserve el control de toda la cadena de valor, combinando manufactura, distribución y datos para generar escala y diferenciación? ¿O prefieres desagregar, enfocándote en tus fuentes principales de alfa y delegando actividades no esenciales, comoditizadas o intensivas en infraestructura a utilidades compartidas, plataformas o socios?

Esto no es simplemente otro enfoque para reducir costos. Es una decisión estratégica sobre qué capacidades definen tu ventaja competitiva, cuáles debes conservar o descartar y cuáles pueden entregarse de manera más eficiente mediante colaboración y escala.

**¿Qué partes de la interfaz con el cliente debes poseer y dónde ser solo proveedor de productos?** ¿Quieres invertir para controlar la interfaz con el cliente a través de plataformas digitales, ecosistemas de asesoría y personalización basada en datos, dominando la economía de la distribución? ¿O prefieres enfocarte en ser proveedor de productos para que otros los distribuyan, compitiendo por ser el proveedor preferido en un mercado más amplio?

## Metodología

Para nuestras proyecciones, utilizamos modelos económéticos para obtener las estimaciones. Los indicadores relevantes (AUM, activos de clientes, ingresos, etc.) se usaron como variables objetivo (generalmente basadas en datos de las últimas dos décadas). Se emplearon diversos indicadores macroeconómicos del Fondo Monetario Internacional como variables explicativas. Los datos históricos se obtuvieron de LSEG Lipper (consultado el 23 de mayo), Prequin y Monterey Insight (ambos consultados el 27 de mayo). Estos conjuntos de datos fueron mejorados utilizando datos, investigación y modelos propios de PwC para cubrir brechas y producir las cifras históricas finales presentadas en este informe. Todos los datos futuros estimados provienen de nuestro propio modelado económico propietario.

Se utilizó *software* estadístico para probar diversos modelos, y se seleccionaron los modelos estadísticamente significativos para cada país o región. Además, incluimos los puntos de vista de expertos de PwC sobre las tendencias clave futuras en las diferentes industrias.

Esta elección define si controlas la economía de la distribución o compites por espacio en el estante. El éxito depende de la claridad estratégica sobre dónde creas ventajas únicas.

**¿Cómo haces que la inversión en tecnología realmente cuente?** Si tu inversión tecnológica está aumentando, debe generar resultados. ¿Cómo avanzar más rápido en eliminar ineficiencias y mejorar el rendimiento, mientras canalizas ahorros hacia iniciativas que impulsen valor para el negocio? ¿Cómo usar herramientas de personalización impulsadas por IA (por ejemplo, indexación directa o interacción digital) y colaborar con *hyperscalers* y fintechs para escalar la infraestructura tecnológica?

La optimización tecnológica depende tanto del talento como de la tecnología. ¿Cómo garantizar que tu equipo tenga las habilidades para aprovechar al máximo las nuevas herramientas y usar el tiempo liberado para generar valor real? ¿Cómo deben evolucionar los roles y responsabilidades? ¿Cómo integrar con éxito humanos y máquinas en áreas como la supervisión y el *prompting* de IA generativa y agéntica?

**¿Dónde posicionarte en la cadena de valor de la inversión?** ¿Debes diseñar soluciones integradas que cumplan objetivos del cliente, como portafolios de pensiones o mandatos multiactivos, actuando como arquitecto de flujos de capital? ¿O enfocarte en ofrecer estrategias y productos especializados que otros integren en esas soluciones?

La diferencia está en si moldeas resultados o suministras los bloques de construcción. Muchas firmas líderes adoptan modelos híbridos, diseñando soluciones completas para algunos clientes mientras siguen siendo proveedores clave para otros. Las clases de activos emergentes, como los activos digitales, están ampliando ambos roles, transformando la infraestructura de los mercados de capital y cómo se forma, despliega y gestiona el capital a nivel global.

**¿Cómo equilibrar la orquestación de ecosistemas y la participación en ellos?** ¿Te posicionas para orquestar ecosistemas que reúnan a una gama de socios, incluyendo fintechs, bancos, aseguradoras y proveedores de datos? ¿O eliges ser un participante especializado dentro de estos ecosistemas, enfocándote en mejoras incrementales dentro de tu modelo actual y optimizando para eficiencia y crecimiento de márgenes?

La decisión depende de la escala, la marca y la infraestructura, donde la orquestación permite crear una plataforma de valor multisided. La participación permite enfocarse en una fortaleza específica dentro de un ecosistema, con ventajas de mayor alcance e innovación acelerada. Ambos caminos pueden ser viables, reflejando diferentes apetitos de riesgo, horizontes temporales y condiciones de mercado.

---

El éxito depende de tomar decisiones estratégicas deliberadas. Las organizaciones que anclan su estrategia en un centro de gravedad claro —ya sea escala, soluciones, costos o enfoque— y alinean sus capacidades con esa elección convertirán el crecimiento en una ventaja rentable.



## **Revolución en la Gestión de Activos y Patrimonios 2025**

# **La paradoja de la rentabilidad: competir por relevancia y retornos**