



ÍNDICE

01	PRESENTACIÓN	8
02	RESUMEN EJECUTIVO	12
03	DE RESET A FORWARD	18
04	FORWARD	24
	4.1. Contexto de mercado	24
	a. Escenario económico	25
	b. Diseño del nuevo mapa bancario	27
	c. El efecto de la amnistía fiscal	28
	d. Productos de inversión	30
	e. Planes de previsión	33
	4.2. Propuesta de valor	36
	a. La Banca Privada es un servicio	37
	b. MiFID II: inspiración vs. implementación	38
	c. Impactos en el modelo de negocio: el cobro por asesoramiento	39
	d. El riesgo de no saber explicar los riesgos: transparencia y profesionalidad, elementos diferenciales	41
	e. Innovación y tecnología como ejes de servicio: presente y futuro	43
	f. Nuevas fuentes de valor frente al estrechamiento de márgenes	44
	g. La Banca Privada y el papel de las EAFI	45
	h. España, plataforma para la gestión global de los grandes patrimonios: retos y oportunidades	46
	4.3. Generaciones futuras	48
	a. El cambio del cliente actual de Banca Privada	49
	b. Multicanalidad y redes sociales	50
	c. Nuevas ofertas de valor asociadas a los herederos	52
	4.4. La filantropía de la Banca Privada	56
	a. Un camino por recorrer	57
	4.5. Forward, en diez frases	60

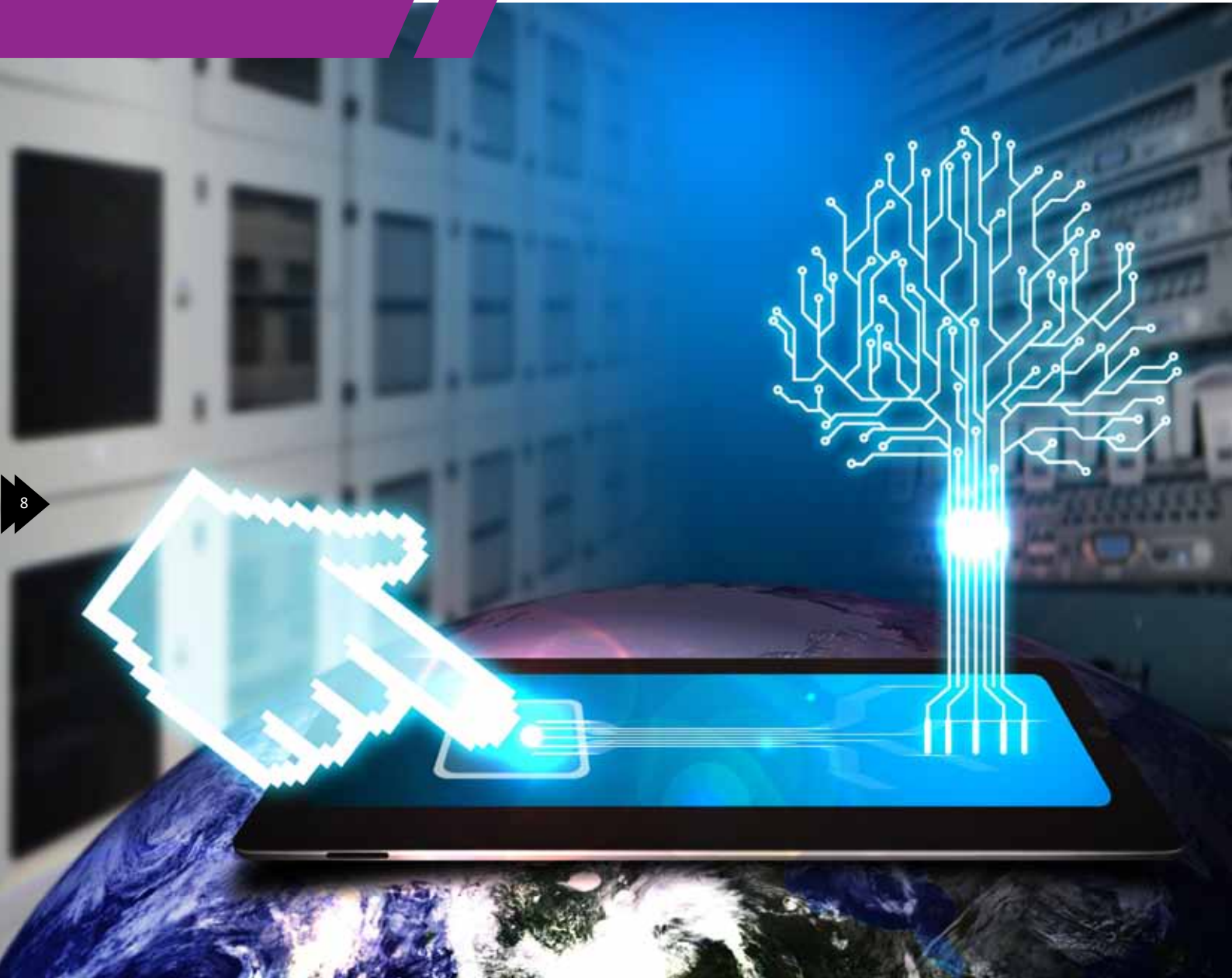




PRESENTACIÓN



PRESENTACIÓN



La Banca Privada del Futuro: una experiencia

Mirar hacia delante significa buscar caminos, identificar oportunidades y arriesgarse a evolucionar. Después de un ciclo que ha dejado cicatrices que nos han marcado, en mayor o menor medida, a todos y que ha obligado a replantearse la propia esencia del sistema, llega el momento de definir cómo avanzar.

Forward constituye esa mirada recogida a través de las opiniones y experiencias de la mayoría de quienes componen esta industria en España.

Este cuarto estudio sobre la Banca Privada confirma que el futuro pasa por generar en los clientes experiencias de servicio integral, de asesoramiento, de cercanía y sobre todo, de confianza. Ese es el reto que afrontamos y para el que la formación, tanto de los profesionales del sector como de los clientes, se erige como un elemento fundamental. Los cimientos están, porque la travesía de la crisis ha constatado la competitividad de la industria que trabaja en nuestro país. Ahora toca construir sobre esa base.

Para ello resulta indispensable que el sector y el regulador sean capaces de sentarse en la misma mesa a trabajar conjuntamente para que se tomen las medidas que más protección ofrezcan a los clientes, a las entidades y al propio Estado. Ahí tenemos uno de los desafíos en los que debemos trabajar para buscar elementos comunes dentro de la heterogeneidad que nos caracteriza y para constituir una voz que nos represente en un momento en el que las decisiones regulatorias nos condicionan cada vez más.

La Banca Privada, como el mundo que nos rodea, debe adaptarse al imparable proceso de digitalización para convertirlo en una palanca de eficiencia y de generación de valor. Pero, a la vez, tiene que mantener sus señas de identidad, acompañando la gestión del patrimonio y la transferencia de la riqueza según el mandato del cliente a través del asesoramiento en el corto y largo plazo, desde productos financieros hasta inversión alternativa y llegar incluso a ofrecer servicios complementarios para devolver a la sociedad parte de la riqueza generada mediante iniciativas de mecenazgo o filantropía.

Sin duda, la Banca Privada del futuro será Digital y Global. Sin duda, la Banca Privada del futuro será una Experiencia.

Gracias a los profesionales de las más de 30 entidades que han participado y a nuestros equipos, especialmente a Marta Vitorica San Sebastián, Blanca Sebastián, Alberto Gutiérrez, Francisco López y Javier Ablitas. A todos ellos nuestra admiración y agradecimiento por la pasión y profesionalidad en cada uno de los momentos compartidos en este cuarto estudio que, como los anteriores, aspira a convertirse en cauce de reflexión y debate para conseguir una Banca Privada mejor.



Alfredo Ávila
Managing Director
Wealth & Asset Management
Services
Accenture




David Cano
Socio. Director General
**Afi, Inversiones Financieras
Globales EAFI, S.A.**



02





RESUMEN EJECUTIVO

02

RESUMEN EJECUTIVO



Forward muestra la visión sobre el presente y el futuro de la Banca Privada en España de representantes de más de 30 organizaciones, la práctica mayoría del sector. Sus opiniones, recogidas a lo largo de cinco sesiones de debate, conforman un detallado repaso de las oportunidades y necesidades de una industria que, con el horizonte de mejora del marco económico, afronta un cambio de modelo de negocio ligado a las modificaciones regulatorias y a los nuevos hábitos de unos clientes cada vez más digitales. Esa transformación afecta de manera muy distinta a cada una de ellas, dada la gran heterogeneidad que se detecta entre los distintos partícipes, tanto en tamaño como en tipo de estructura, modelos de negocio o nivel de independencia. Estas son las principales conclusiones:

a. La Banca Privada que trabaja en España confirma su competitividad en un escenario de estrechamiento de márgenes

La mejora de la coyuntura económica unida al efecto del proceso de regularización fiscal ha permitido un retorno de parte del capital que salió del país, lo que ha servido para constatar la competitividad de la Banca Privada con presencia en España. Con la reestructuración financiera prácticamente cerrada, el crecimiento de la cuota de mercado vuelve a ser prioritario después de años con la solvencia como eje en un sector cuyos márgenes se siguen estrechando. El final de la guerra del pasivo y la previsión de comportamiento de la renta fija hacen que la industria tenga oportunidad de demostrar cómo puede aportar valor. Los productos que se oferten en el nuevo mercado deben ser transparentes en precio y en costes, simples, para no repetir errores del pasado con productos complejos, y modulados.

b. El sector debe cambiar su modelo de negocio. Aunque el desarrollo concreto aún tiene que definirse, la formación de profesionales y clientes resulta clave

El imparable proceso de digitalización, unido a la necesidad de buscar motores de crecimiento en un entorno de aumento de costes e impacto en los ingresos por los nuevos requerimientos regulatorios hacen indispensable un cambio que todavía debe definirse en el modelo de negocio del sector. Se coincide en la necesidad de apostar por un aumento de la profesionalidad y la transparencia. La tendencia pasa por una reestructuración de cobro de todos los servicios: asesoramiento, comisiones de custodia o cobro por traspasos, entre otros. La mayor formación, tanto de los gestores, como de los clientes, constituye otra de las vías para avanzar en esa línea de definición del nuevo modelo.

c. La Banca Privada no es una banca de producto, sino un servicio

La Banca Privada, por definición, no puede ser una banca de productos. El salto de calidad y la diferenciación debe llegar de la mano del análisis de la situación personal y de la oferta de soluciones concretas: asesoramiento y búsqueda de eficiencia con una cadena de valor integral. La oferta de valor debe ser clara: gestión única, *reporting* único, asesoramiento conjunto, comisiones ajustadas y servicios centralizados desde España. Es fundamental acompañar los servicios de una atención fiscal concreta por cada uno de los países donde se tengan posiciones. Debe de ser el servicio el que marque la diferencia para vincular a los clientes. La diferenciación vía producto es mínima, porque salvo contadas excepciones, ya son accesibles para todos ellos. Además, se debe evolucionar hacia un enfoque de gestión no tanto de persona como de unidad familiar que permita planificar la transmisión patrimonial.

d. El asesoramiento constituye la vía fundamental para generar valor

El asesoramiento se perfila como el elemento diferenciador en la aportación de valor de la Banca Privada. Implica un cambio de modelo para el sector que, como se ha comentado, todavía debe definirse. También supone modificaciones en la cultura del cliente. El reto de profesionalizar el asesoramiento, en un país poco acostumbrado a pagar por ello, se enfrenta a la dificultad añadida de convencer de su utilidad también cuando el inversor no percibe el valor de la gestión en los momentos en los que su cartera está en pérdidas de forma transitoria. Se considera que hay que apostar por los servicios de asesoramiento continuo para vincular más al cliente, como ocurre en otros sectores.

e. Exigencia de un marco fiscal y jurídico estable que favorezca, sobre todo, la planificación a largo plazo

La inseguridad que genera la ausencia de un marco de actuación estable en términos de política tributaria y regulación dificulta el desarrollo de alternativas de ahorro e inversión. El caso más claro es el de los planes de previsión a largo plazo, en un momento además en el que esa planificación cobra aún más relevancia por la evolución demográfica. En otros ámbitos también se solicitan modificaciones legislativas. Por ejemplo, para impulsar el asesoramiento se estima determinante una mejora del tratamiento fiscal, dado que el actual lo penaliza respecto a otros servicios financieros.

f. Las decisiones del regulador, cada vez más condicionantes en el sector

La importancia del papel del regulador se acentúa, como consecuencia del intento de no repetir errores del pasado, a través de un aumento de los mecanismos de control. Los elementos fundamentales que se detectan son unas mayores exigencias por parte del Ministerio de Hacienda y la reforma de MiFID. La llegada de MiFID II supone un endurecimiento de las reglas de juego en un sector que pide, a la vez, barreras de entrada para frenar el intrusismo. Se detectan divergencias entre el espíritu de la directiva y lo que el regulador exige. Los sucesivos cambios regulatorios, a su vez, han generado una oportunidad: convertir el control de riesgos en una palanca de negocio. Las entidades perciben un desconocimiento por parte del supervisor de las necesidades del cliente, de su realidad, y del servicio que se le puede y debe prestar.

g. La tecnología se erige en un complemento imprescindible... para el gestor

Se constata la necesidad de poner a disposición del cliente nuevas tecnologías para mejorar la información que recibe, pero no como eje del servicio. A su vez, hay que dotar a los profesionales del sector de aquellas herramientas que les permitan aumentar la calidad de la atención al inversor. Las nuevas tecnologías deben facilitar el acceso al banco sin desnaturalizar el servicio. Es el banquero el que tiene que generar valor añadido para justificar el cobro por el servicio que presta. La tecnología, además, permite ampliar el abanico de estrategias para segmentar a los clientes y disponer de información única y centralizada. Existe un terreno por explotar en el análisis, sistematización y reaprovechamiento de los datos que facilitan los clientes a través de los diferentes canales. Debido a estos cambios, la Banca Privada podrá ser muy parecida en el fondo dentro de unos años, pero muy distinta en la forma.

h. EAFI: un papel por definir en el nuevo escenario

El paso del cobro por retrocesiones al cobro por asesoramiento que conlleva MiFID II va a situar en el mismo terreno de juego a las EAFI y al resto de agentes. La relación entre ambos se mueve desde la colaboración hasta el veto en función de lo que las primeras quieran intervenir en la gestión. El aumento de costes que implica cumplir los requerimientos de la nueva regulación va a provocar que muchas no

puedan sobrevivir, con lo que se tendrá que producir un inevitable proceso de consolidación que, hasta ahora, no ha tenido lugar.

i. Necesidad de avanzar en la aportación de valor para las nuevas generaciones

La transferencia de la riqueza entre generaciones y su fidelización constituye uno de los retos de la Banca Privada. Los fuertes cambios en la previsión de expectativas de vida y el imparable avance digital exigen una evolución de la estrategia para la gestión de la riqueza. La industria tiene que adaptarse a los retos y demandas que marcan las nuevas generaciones y responder a esas necesidades. A la vez, no tiene que perder de vista que esa mejora de la esperanza de vida eleva la edad media de sus clientes, aumenta el *split* patrimonial y, por lo tanto, obliga también a buscar soluciones para ese nicho. La segmentación por edad gana terreno como estrategia corporativa. De cara a la captación de nuevos inversores existe un interés por "rejuvenecer" la edad del cliente de Banca Privada. Para este objetivo resulta recomendable situar el foco más en el profesional que destaca y en la capacidad de generación de rentas que en el patrimonio. El riesgo que se percibe en la retención de las nuevas generaciones es que, o se les acompaña en ese salto hacia la Banca Privada o muchas se van a quedar

fuera. Ello implica unos elevados costes, pero se interpretan como necesarios para conseguir ese objetivo.

j. El impulso de la filantropía puede ser un camino por explorar, pero no prioritario


Existe una oportunidad para el desarrollo de iniciativas que impulsen la filantropía con mentalidad empresarial aunque se estima que la Banca Privada no es quien debe empujar ese cambio. Hay entidades que llevan años apostando por proyectos de este tipo con equipos de asesoramiento propios que constituyen una apuesta estratégica, pero son la excepción. La evolución social de las naciones desarrolladas y, en el caso español, la desaparición de las cajas de ahorros generan un nicho que se puede aprovechar. Europa en general, y España en particular, necesitan un cambio cultural para seguir la estela de países como Estados Unidos en esta materia. La experiencia internacional muestra que la aproximación al cliente debe producirse de manera individual, no como grupo. Se detecta margen para crecer si la propuesta se dirige a una persona concreta sobre un proyecto determinado. El legislador debe plantearse qué incentivos pone sobre la mesa para fomentar este tipo de iniciativas, dado que ahora mismo no existen o son insuficientes.





03

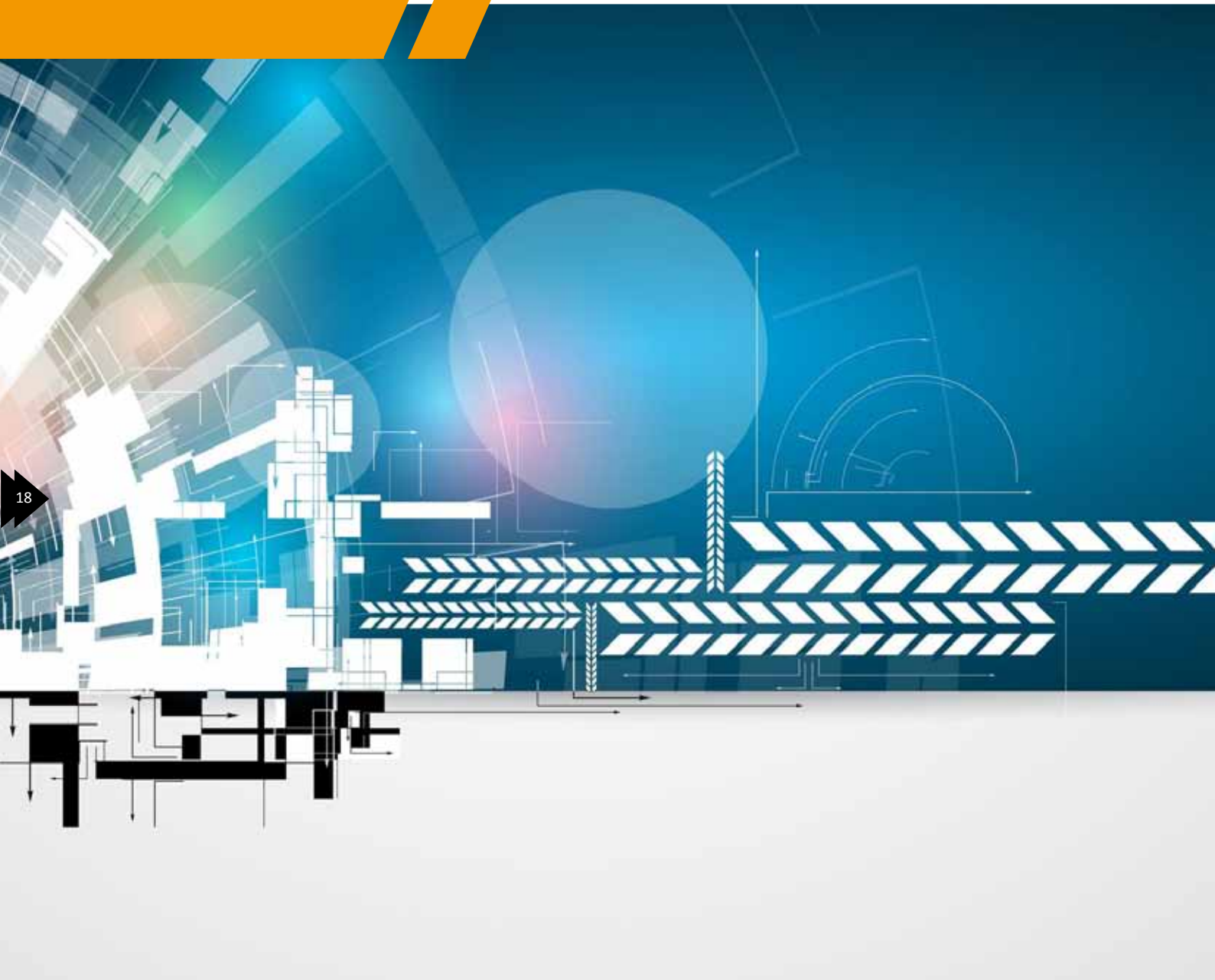




DE RESET
A FORWARD

03

DE RESET A FORWARD



Tres años han pasado desde **Reset**, el anterior estudio sobre la situación de la Banca Privada en España. Por aquel entonces, la crisis desatada a nivel mundial a finales del verano de 2008 había confirmado su intensidad y generado cambios que sugerían la necesidad de que el sector financiero volviera "a los fundamentos del negocio en su sentido más tradicional". Ese *back to basics* se transforma ahora en la exigencia de dar un paso adelante para adaptarse a un nuevo entorno marcado por una salida de la crisis con cicatrices profundas, tanto en el sector como en los inversores, y por un proceso de digitalización con un impacto transversal en la cadena de valor.

El mercado ha adelantado en el último ejercicio la mejora de las previsiones macroeconómicas con un comportamiento que, en el caso español, ha permitido obtener a los inversores resultados muy positivos. Pese a ello, continúa la tendencia que ya se vislumbraba en **Reset**: el estrechamiento de márgenes del sector financiero en general y de la Banca Privada en particular.

El aumento de los niveles de deuda pública, un activo papel de los bancos centrales y el regreso a una senda de crecimiento desigual en las economías desarrolladas, marcan el contexto económico de este periodo, después de que el trienio 2011-2013 haya desmentido los peores augurios sobre el escenario macro, sobre todo en la zona euro.

Los cambios, en el entorno regulatorio y supervisor, que se produjeron durante el primer ciclo de la crisis para intentar atajar los fallos que se interpreta que la generaron han tenido continuación en los últimos años. El objetivo, tanto a nivel nacional como internacional, ha seguido siendo conseguir una mayor protección del inversor. Como se apuntaba en **Reset**, "se prima la seguridad sobre las mayores expectativas de rentabilidad". Esto es lo que pretende la reforma de la Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID). Se trata, según afirma la Comisión Europea, de "un paso clave para establecer un sistema financiero más seguro, más abierto y más responsable, y para restablecer la confianza de los inversores".

A este escenario general cada país ha ido sumando la actuación de sus propios reguladores. En el caso español, se detecta una fuerte preocupación por esas mayores exigencias y, sobre todo, por la divergencia en su aplicación según la entidad.

Otro elemento definitorio del cambio en este periodo ha sido la finalización en España de la guerra del pasivo tras la intervención del supervisor. Ello, unido a la propia evolución de la renta fija, genera un horizonte para los clientes más conservadores que supone un auténtico reto en el sector después de varios ejercicios con buenos resultados para exposiciones bajas al riesgo.

Todo ello con el telón de fondo de una reestructuración del sector financiero que ha avanzado hasta recomponer un mapa totalmente distinto al de 2011, en el que se ha reducido sustancialmente el número de entidades españolas por la práctica desaparición de las cajas de ahorros, y en el que los grandes han incrementado su tamaño. A este grupo se han sumado nuevas organizaciones independientes, así como entidades extranjeras. Este movimiento ya se había anticipado en **Reset**, aunque ahora, especialmente las EAFI, son vistas con mayor reticencia.

El cliente **Forward** mantiene características vislumbradas en el último estudio, como un aumento de su aversión al riesgo, pero la evolución de sus necesidades tecnológicas se traducen en una demanda que el sector está definiendo cómo ofrecer.

Se avecina un salto generacional que la crisis había puesto en segundo plano. Nuevos hábitos y nuevas maneras de relacionarse con los clientes actuales que la industria debe saber manejar. Las entidades son conscientes del papel fundamental de la tecnología, pero la mayoría lo continúa supeditando a la relación personal.

En consonancia con ese cambio de modelo se acentúa un elemento que ya se apuntaba en **Reset**: la búsqueda de servicios que permitan una mayor fidelización de un cliente cada vez mejor formado. Para ello resulta fundamental que el inversor perciba que sus demandas y necesidades son prioritarias para dejar atrás una etapa en la que ha crecido la desconfianza hacia el sector.







04



FORWARD

4.1. Contexto de mercado

4.2. Propuesta de valor

4.3. Generaciones futuras

4.4. La filantropía de la
Banca Privada

4.5. Forward, en diez frases

04

FORWARD

4.1. Contexto de mercado



a. Escenario económico

Con números todavía débiles, pero 2013 ha traído de vuelta a España el crecimiento de la economía, después de nueve trimestres consecutivos con contracciones del PIB. En términos interanuales aún se mantienen las tasas negativas, así que 2014 tiene el reto por delante de confirmar esa senda de cambio de tendencia. Una mejora condicionada a la confirmación del diagnóstico de que en la coyuntura actual se puede generar empleo neto con crecimientos inferiores al 2%, que son los que vislumbran la mayoría de previsiones a medio plazo. El objetivo, enjugar la destrucción de más de 3 millones de puestos de trabajo en términos de afiliados a la Seguridad Social y el aumento en 4 millones del número de desempleados según la Encuesta de Población Activa durante la crisis.

Este escenario general viene acompañado de otra mejora en la que existe coincidencia: la de la percepción exterior de España. Apenas año y medio después de saltar las alarmas sobre una posible ruptura de la zona euro y sobre la necesidad de que el Gobierno tuviera que solicitar el rescate, como Grecia, Irlanda o Portugal, la deuda española a 10 años se sitúa en niveles precrisis y la prima de riesgo vuelve por debajo de los 200 puntos básicos. Las filiales de entidades extranjeras son las que más han notado este cambio, tanto de cara al inversor como a su propia estructura de negocio. Las reformas acometidas comienzan a generar un aumento de la credibilidad de la economía española, aunque sin bajar la guardia -"estábamos en la UCI, ahora estamos en planta"- porque aún quedan grandes desequilibrios por corregir y siguen sin encontrarse las fuentes de generación de valor que permitan un crecimiento sostenido.

Esa incipiente mejora general y el cambio psicológico que la acompaña no impiden que persistan los efectos de la crisis a nivel microeconómico.

SUMARIO

La confirmación de que la zona euro no se rompe y las reformas acometidas en España han permitido la recuperación paulatina de la confianza de los inversores internacionales. Esas buenas expectativas ahora deben convertirse en realidad.

FORWARD

La economía española, habituada a crecer en el último ciclo a base de ampliar balance, sigue sin encontrar la alternativa que lo sustituya. Se debe comprobar si las reformas puestas en marcha pueden ayudar a generar empleo con crecimientos moderados.

Las restricciones de crédito impulsadas por una política interna de riesgos mucho más estricta -"que se va a mantener porque hay una inercia en la mora que no se va a frenar de golpe"- y los nuevos requerimientos regulatorios impiden que la demanda interna despegue e impulse el crecimiento del PIB. Con la inversión pública lastrada por el cumplimiento de los objetivos de déficit, el comercio exterior sigue siendo el único motor de la economía. Administraciones públicas, particulares, empresas y bancos deben continuar, a la vez, con su proceso de desapalancamiento.

Evolución Índices Bursátiles

Índices		2000	2002	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dax 30	(Francfort)	-7,5%	-43,9%	7,3%	22,0%	22,3%	-40,4%	23,9%	16,1%	-14,7%	29,1%	25,5%
Ibex-35	(Madrid)	-21,7%	-28,1%	17,4%	32,2%	7,3%	-39,4%	29,8%	-17,4%	-13,1%	-4,7%	21,4%
CAC-40	(París)	-0,5%	-33,7%	7,6%	17,5%	1,3%	-42,7%	22,3%	-3,3%	-17,0%	15,2%	18,0%
Eurostoxx-50	(Euro)	-2,7%	-36,6%	6,9%	15,1%	6,8%	-44,3%	22,2%	-6,8%	-17,1%	13,8%	17,9%
FTSE MIB	(Milán)	1,7%	-26,0%	16,9%	17,5%	-6,5%	-48,4%	15,9%	-13,2%	-25,2%	7,8%	16,6%
FTSE-100	(Londres)	-10,2%	-24,5%	7,7%	10,7%	3,8%	-32,0%	27,6%	9,0%	-5,6%	5,8%	14,4%
Nasdaq	(EE.UU.)	-39,0%	-31,5%	8,8%	10,2%	9,1%	-41,5%	43,9%	16,9%	-1,8%	16,8%	35,0%
S&P 500	(EE.UU.)	-10,2%	-23,3%	9,3%	13,6%	3,5%	-39,3%	23,5%	13,1%	-0,3%	11,8%	31,5%
Dow Jones	(EE.UU.)	-6,2%	-16,8%	3,7%	16,3%	6,4%	-34,7%	18,8%	11,0%	5,5%	7,3%	26,5%
Nikkei 225	(Japón)	-27,2%	-18,6%	7,1%	6,9%	-11,1%	-42,1%	19,0%	-3,0%	-17,3%	22,9%	56,7%
Sensex	(India)	-	3,5%	13,1%	46,7%	47,2%	-52,5%	81,0%	17,4%	-24,6%	25,7%	9,0%
Hang Seng	(Hong Kong)	-	-18,5%	12,6%	34,2%	39,3%	-48,3%	52,0%	5,3%	-20,0%	22,9%	2,9%
Bovespa	(Brasil)	-	-17,0%	17,8%	32,8%	43,8%	-41,2%	88,7%	1,0%	-18,1%	7,4%	-15,5%

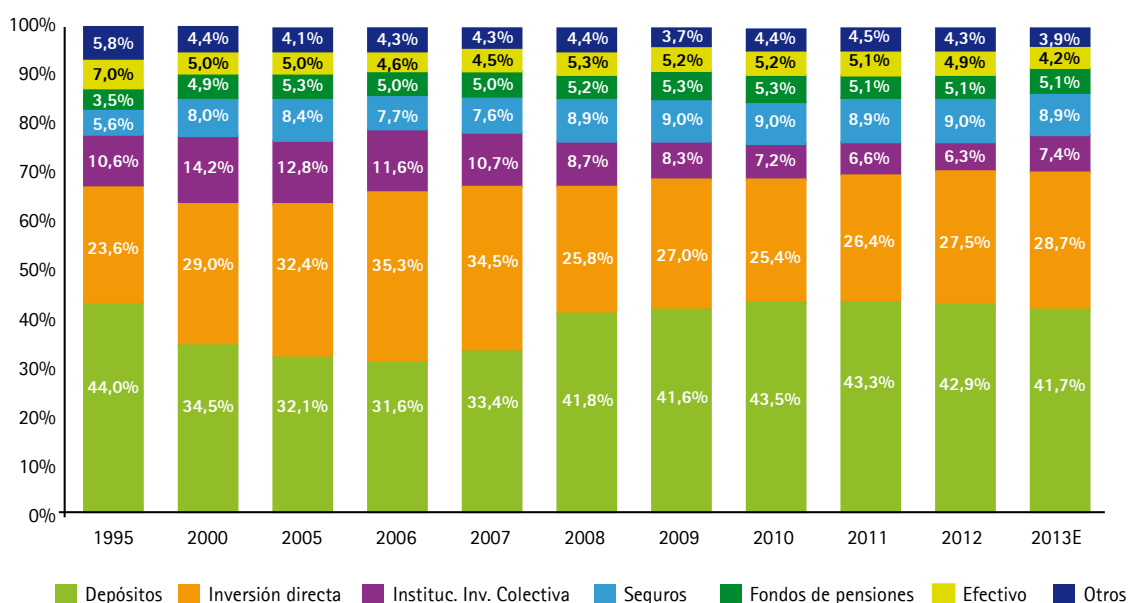
Fuente: Inverco – IIC y Fondos de Pensiones: Informe 2013 y perspectivas 2014.

Esto provoca una divergencia entre unos mercados que han adelantado la mejora, en el caso español, y la continuación de la recuperación en el caso de otras grandes economías como la estadounidense –con sus principales índices en máximos históricos–, y la percepción a pie de calle. El resultado: el Ibex 35 ha cerrado 2013 con una revalorización del 21,4%, superior a la de mercados como el británico o el francés, después de tres ejercicios consecutivos acumulando pérdidas. En el otro extremo, la rentabilidad de las letras a 1 año ha pasado del 3% al 0,7% en menos de dieciocho meses.

El buen comportamiento de los mercados financieros internacionales ha marcado un gran año para la Banca Privada –hay entidades que hablan del “mejor de su historia”– lo cual ha derivado en una excelente

performance en las carteras de los clientes a lo largo de 2013, sobre todo para perfiles con cierta exposición al riesgo, frente a los buenos resultados obtenidos por los clientes más conservadores durante 2012. Existe coincidencia en afirmar que este nuevo escenario ha permitido a las entidades hacer un mejor trabajo al poder asesorar realmente al cliente, algo que la guerra del pasivo y el comportamiento de la renta fija había dificultado en los últimos años. Ese va a ser uno de los principales retos del sector: manejar la generación de falsas expectativas de rentabilidad sostenida sin asunción de mayores riesgos. “Hay que saber gestionar la euforia”, se apunta. Los bajos tipos de interés condicionan la gestión de activos y la generación de resultados atractivos para los clientes: la propuesta de valor de la entidad va a ser decisiva. “Convencer al inversor de que se salga de su depósito”.

Activos Financieros de las Familias Españolas. 2013



Fuente: Inverco – IIC y Fondos de Pensiones: Informe 2013 y perspectivas 2014.

b. Diseño del nuevo mapa bancario

A la mejora de la percepción del riesgo país ha contribuido de manera notable, además del apoyo explícito del BCE, el cumplimiento de los plazos y requisitos del MoU firmado en el verano de 2012 con la troika para recapitalizar el sistema financiero español. De hecho el arranque de 2014 ha traído la confirmación del fin del programa de ayuda. Existe coincidencia en que, a expensas de qué ocurra con las últimas entidades en manos del Estado y de que no se produzca una recaída en la crisis, se han sentado las bases del campo de juego del asesoramiento patrimonial de los próximos años: menos jugadores grandes y de mayor tamaño, nuevos actores –como las entidades andorranas y otras de renombre internacional que están llegando al mercado español– y más peso de instituciones independientes muy diferentes, a su vez, entre sí. Éstas últimas recuperan un modelo que ya existió en España en los 90 pero que fue absorbido por los grandes, y con el que países como Suiza o Inglaterra cuentan de manera estable.

SUMARIO

El mapa de jugadores está, a falta de las entidades nacionalizadas, configurado por: instituciones tradicionales más grandes, nuevas entidades internacionales y bancas privadas independientes muy heterogéneas entre sí. Después de años con la solvencia como eje estratégico de las entidades bancarias, la cuota de mercado vuelve a ser relevante.

La mejora de la salud del sector financiero viene, en términos de balance, por el lado del pasivo. Por el lado del activo, continúa la aversión al riesgo en forma de caída del saldo de crédito vivo.

FORWARD

La reorganización y reorientación del sector tras la etapa vivida puede permitir un importante avance cuantitativo y cualitativo, con el telón de fondo de un cliente mucho más exigente que hasta ahora.

El sector financiero debe buscar soluciones a una situación complicada porque los balances se reducen en lugar de ampliarse, los márgenes se estrechan y la financiación mayorista sigue desaparecida. No hay un problema de solvencia pero sí de rentabilidades de negocio bancario puro, incluida la Banca Privada, por su elevado nivel de gasto.

Desde el punto de vista financiero la crisis de solvencia parece superada, a expensas de potenciales nuevas necesidades de capital –que se estiman asumibles– generadas por el anémico crecimiento previsto y del posible impacto de asuntos aún sin concretar, como por ejemplo las posibles pérdidas por la financiación de las energías renovables. Toca volver a preocuparse por la cuenta de resultados, con unos márgenes muy ajustados, que no deben ser ocultados por el buen comportamiento del ejercicio en términos de mercado. Las previsiones no auguran cambios en esa tendencia de alta eficiencia pero limitada rentabilidad a medio plazo, lo que va a seguir presionando a la baja la retribución del pasivo en el balance. “Sabemos con certeza que invirtiendo en productos que hasta ahora han sido refugio se va a perder dinero en términos reales”, se afirma, algo que ya ocurrió a comienzos de este siglo, pero “en un contexto totalmente distinto”. Frente a esta visión se apunta que los inversores deben aprender que “obtener una rentabilidad del 1% si la inflación está cerca de cero es mejor que ganar un 3% con una inflación del cuatro”.

Además, se mantiene la presión de una regulación comunitaria en constante revisión, con especial impacto en España. La percepción generalizada es la de que no se exigen los mismos requisitos a todas las entidades europeas, por ejemplo, con las provisiones por pérdidas esperadas pero no realizadas. En el caso concreto de la Banca Privada, MiFID II va a requerir fuertes inversiones que pueden no estar al alcance de todos, lo que desembocaría en nuevos procesos de concentración, sobre todo entre las empresas de servicios de inversión.

Después de años con la solvencia como eje estratégico, la cuota de mercado vuelve a ser relevante. Esto convierte a la Banca Privada en prioritaria en los planes de expansión de varias entidades, dado que presta servicio a los clientes con mayores índices de solvencia y el crédito no es su actividad relevante. Se constata crecimiento vía cuota trasvasada desde competidores desaparecidos, como las antiguas cajas de ahorros, y una cierta búsqueda de refugios de calidad ante las nuevas exigencias del mercado, aunque en menor medida que en la banca comercial.

El sector afronta una etapa en la que debe reforzarse para consolidarse, lo que va a implicar cambios tanto de negocio, como de producto. En definitiva, de su propia infraestructura debido a la presión por el lado de los costes y a la necesidad de generar ingresos para contrarrestarla. En esa línea los departamentos de Banca Privada verían con buenos ojos acciones de aumento de transparencia en lo relativo a la distribución de costes generales para que el cliente tenga claro qué está pagando.

Tanto grandes entidades como pequeñas inciden en que el sector debe enfocar sus estrategias hacia el negocio del asesoramiento, buscando desarrollos adecuados y desvinculados de la marcha de los mercados. Ante el mencionado estrechamiento de márgenes, el esfuerzo parece centrarse en el segmento *affluent* y en los procesos de internacionalización. La reorganización y reorientación del sector tras la etapa vivida puede permitir un importante avance cuantitativo y cualitativo, con el telón de fondo de un cliente mucho más exigente que hasta ahora y al que se debe ofrecer un mejor trato. El gran cambio, se reconoce, llega en la manera de afrontar la relación con esta tipología de clientes, en cómo se van alineando con ella los nuevos modelos de servicio. Para ello la tecnología ocupa un lugar fundamental.

c. El efecto de la amnistía fiscal

Entre los impulsores del crecimiento de la Banca Privada en España se detecta la vuelta de dinero que se encontraba fuera de las fronteras nacionales. Los orígenes de ese capital pueden ser de tres tipos:

- Capital español que llevaba tiempo fuera y que vuelve por el endurecimiento de los requerimientos del Ministerio de Hacienda y, también, del marco de transparencia en alguno de los países en los que se alojaba.

SUMARIO

Los inversores con dinero fuera de España, tanto los que ya lo tenían antes como los que lo sacaron por miedo a la ruptura del euro, están retornando. Unos han comprobado que los nuevos requerimientos de Hacienda endurecen los trámites burocráticos y los otros, que ni los costes ni el servicio en el extranjero justifican el movimiento.

La amnistía fiscal parece haber generado un flujo de patrimonio, originalmente invertido en productos financieros en el extranjero, que vuelve a España a productos del mismo tipo: básicamente fondos de inversión.

En términos absolutos, ni el dinero que se refugió fuera de España por la coyuntura ni el que ha aflorado con la amnistía fiscal tienen el impacto del capital extranjero que ha entrado, que todavía solo representa una mínima parte del que salió.

FORWARD

El sector tiene una oportunidad en España como plataforma para acoger al dinero que va a seguir volviendo conforme se normalice la situación porque sus costes son más competitivos que los de la banca en el extranjero.

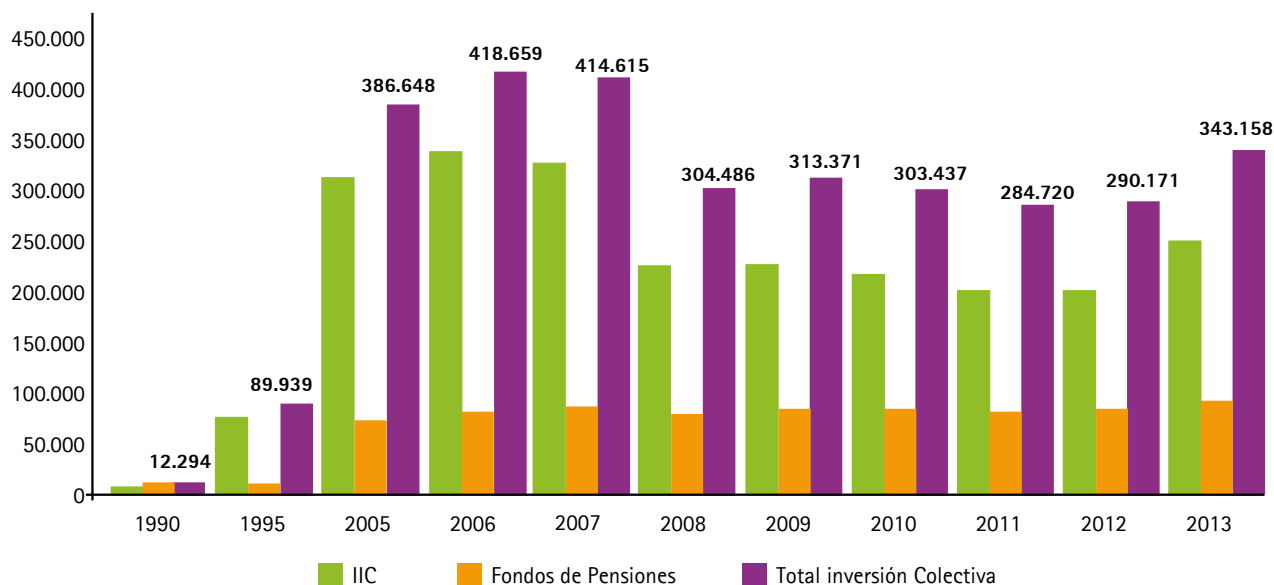
En términos geográficos, los destinos *offshore* clásicos para la gestión del patrimonio van a resentirse y no van a poder competir con los *onshore*. Sí que se mantendrá la pujanza de los *offshore* transparentes.

2014 puede ser un año crítico para el sector en función de los cambios regulatorios y de las nuevas exigencias normativas que se pongan en marcha.

- Capital español que salió de España por el miedo a una posible intervención y a la ruptura de la zona euro, animado en algunos casos por entidades concretas, y que ahora vuelve por la mejora del escenario macroeconómico.
- Capital extranjero que salió de España con el inicio de la crisis y que retorna al ver opciones atractivas de inversión.

En los dos primeros casos se percibe un aumento de la incomodidad por los requisitos burocráticos para regularizar el patrimonio en el extranjero desde la puesta en marcha de la llamada "amnistía fiscal" por parte del Gobierno en 2012, un proceso que se estima podría haber generado más ingresos de haberse diseñado de otra manera. Ese hecho, unido a la constatación por parte de aquellos clientes que no tenían capital en otros países previo a la crisis de que los costes de la gestión financiera son más

Patrimonio Inversión Colectiva en España. IIC y FP. Evolución



Fuente: Inverco – IIC y Fondos de Pensiones: Informe 2013 y perspectivas 2014.

elevados fuera de España, provoca que todavía se observe una repatriación de dinero empujada por la regularización a través del modelo 720. Pese a su carácter meramente declarativo, este formulario sobre bienes y derechos situados en el extranjero se percibe en el sector como un elemento disuasorio para determinados clientes.

Las organizaciones con un perfil más internacional, tanto españolas como extranjeras, están recibiendo una parte mayor de ese flujo que aquellas con un foco de negocio más local. Esta tendencia, definida como "goteo", de la que no existen indicios para pensar que se vaya a cortar, proviene de inversión en muchos casos directa en productos financieros de perfil conservador. Ahora vuelve a productos del mismo tipo, de baja sofisticación, pero articulada vía vehículos. Además, existe otra parte que se repatría no para volver a invertir sino para reducir deuda o para gasto.

En lo que existe coincidencia es en que, en términos absolutos, la vuelta del capital extranjero –principalmente de carácter institucional– es la que tiene más importancia, aunque todavía se encuentra muy lejos de compensar los flujos de salida de los años precedentes.

Entidades nacionales e internacionales coinciden también al referirse a la importancia del endurecimiento de la posición del Ministerio de Hacienda y del regulador en el control de los capitales en el extranjero. Esta nueva postura del Ejecutivo se atribuye a dos posibles motivos: solicitar la misma información para el patrimonio *offshore*

que para el *onshore* o generar una reversión de fondos que teóricamente ayuden a la economía productiva y financiera de España. En el sector se tiende a afirmar que esta segunda es la real y se reconoce que favorece a la Banca Privada que trabaja en territorio nacional. De hecho, clientes que trasladaron fondos de España al extranjero siguiendo las recomendaciones de aquellos que apostaron por abandonar el mercado nacional se encuentran ahora en una situación incómoda para poder cambiar toda su estrategia.

Para 2014, además, se vuelve a poner el foco sobre el papel del regulador. Hay quien empieza a percibir un aumento importante de las dudas por parte de clientes, tanto sobre los requerimientos de información como los fiscales. Por ello, definen como "crítico" este ejercicio en función de los cambios normativos que se puedan introducir con la reforma impositiva en la que se está trabajando y su impacto, por ejemplo, en los traspasos de fondos desde el extranjero a España.

Se detecta que, como consecuencia de las obligaciones de información y de un marco fiscal al que las entidades en el extranjero no están dando una respuesta de la misma calidad que en España, los clientes con patrimonio fuera del país comenzarán a plantearse la conveniencia de mantenerlo allí. Este proceso ha servido, se apunta, para que el cliente sea consciente del nivel del sector en el territorio nacional y de los reducidos costes de gestión que se aplican si se comparan con, por ejemplo, Suiza. Además, el hecho de haber regularizado la situación patrimonial hace que la preocupación por los gastos

en los que se incurre en la operativa fuera de España y su control, aumente.

Aquellos bancos en el extranjero que quieran mantener a los clientes con más volumen de patrimonio deben dar un trato diferencial para que se perciba el valor añadido que aportan. Ello debe ir unido a un servicio como el de las entidades que trabajan en España, algo que hasta ahora no ha ocurrido, y que obliga a contar con una infraestructura tecnológica adecuada a los nuevos requerimientos, y a formar a los gestores para que entiendan toda la fiscalidad española. En la toma de decisiones de inversión el componente impositivo ocupa un lugar preferente y, en España, las distintas regulaciones autonómicas generan escenarios ante los que no sirven respuestas estándar u homogéneas.

Existen protagonistas del sector que consideran, en este contexto de mercado, que todavía hay muchos que no han articulado una solución a la posible competencia interna para limitar focos de desajuste: aquellos con equipos en España pero que también cuentan con otros en Suiza, Luxemburgo o Andorra trabajando para el mercado nacional se enfrentan a la posibilidad de que el cliente se pregunte por qué no puede contar con el servicio directamente en territorio nacional en lugar de recurrir a interlocutores en otros países.

Este escenario no implica, ni mucho menos, que todo el capital español en el extranjero vaya a volver y, por lo tanto, no se deben perfilar los presupuestos confiando en regresos masivos. Hay clientes que, por su perfil, van a mantener una diversificación geográfica de su patrimonio para reducir riesgo y, por lo tanto, aunque hayan aflorado ese capital, lo van a mantener fuera de España.

d. Productos de inversión

La Banca Privada se define como una banca de servicios, no de productos. Con esta premisa, que condiciona el modelo de negocio y que desarrolla **Forward** en el siguiente capítulo -Generación de valor- se analiza la situación de los principales vehículos de inversión del sector.

2013 ha sido un muy buen año para los clientes menos conservadores. 2012 lo fue para los menos arriesgados, "porque con la renta fija y los depósitos se ganó muchísimo dinero". Este cambio ha provocado que se perciba un mayor interés del cliente por escuchar alternativas -"otra cosa es comprarlas"-, aunque se mantiene el uso de productos de inversión tradicionales, con un claro predominio de los más

SUMARIO

Se perciba un mayor interés del cliente por escuchar alternativas aunque se mantiene el uso de productos de inversión tradicionales, con un claro predominio de los más líquidos.

Las IIC son el instrumento más beneficiado de los últimos meses. Los fondos de inversión presentan en el acumulado de 2013 aumentos de doble dígito tanto de patrimonio gestionado como de participes. Renovado interés por las sicavs.

El inversor ha comenzado a comprender que el riesgo de un producto "no solo está en el vehículo o envoltorio concreto que se esté comprando, sino también en el emisor" del mismo.

FORWARD

Se debe hacer frente a los vencimientos de numerosos depósitos y fondos garantizados de renta fija remunerados a tipos cercanos al 4% y preparar una oferta de otros productos atractivos para el cliente, lo que constituye uno de los principales retos del sector.

Los productos que se oferten en el nuevo mercado deben ser transparentes en precio y en costes, simples, para no repetir errores del pasado con productos complejos, y modulados.

Europa no está aprovechando la oportunidad de fomentar vehículos supranacionales adecuados para la inversión inmobiliaria en la región.

líquidos. Ambos son signos tanto del perfil medio del inversor español como de lo aprendido durante una crisis en la que determinados productos se convirtieron en trampas sin salida. Lo primero, el perfil, condiciona el escenario general. Lo segundo, la experiencia reciente, lo matiza. A esto se debe añadir la incertidumbre sobre cómo va a afectar al ahorro en general, y a cada instrumento en particular, la reforma fiscal del Gobierno y la constatación del "atractivo genético" que sigue teniendo el ladrillo en España. Con estos elementos se configura un mapa de productos que deben aspirar a ser "simples, transparentes y modulables".

Con rasgos generales, las IIC son el instrumento más beneficiado de los últimos meses. Los fondos de inversión presentan en el acumulado de 2013 aumentos de doble dígito tanto de patrimonio gestionado como de participes, según los datos de Inverco. Las sicavs, pese a las dudas sobre el paso de su control de la CNMV al Ministerio de Hacienda, crecen con fuerza en términos relativos aunque el aumento del patrimonio gestionado es moderado. Los depósitos pierden atractivo por la rebaja de tipos, las recomendaciones del Banco de España

sobre las rentabilidades máximas que se pueden ofrecer y el posible impacto de los nuevos impuestos autonómicos. En este contexto se debe hacer frente a los vencimientos de numerosos depósitos y fondos garantizados de renta fija remunerados a tipos cercanos al 4% y preparar una oferta de otros productos atractivos para el cliente, lo que constituye uno de los principales retos del sector. La alternativa para este perfil, se apunta por alguna de las entidades, pasa por los fondos de inversión, que en 2013 ya han experimentado importantes crecimientos.

Pese a que se resalta lo complicado que resulta cambiar la mentalidad de quien busca rentabilidades aseguradas, se constata de manera generalizada una mayor disposición del cliente a abrirse a nuevas propuestas, lo que genera la oportunidad de aprovechar al máximo el carácter diferencial que debe ofrecer la Banca Privada -"con buenas recomendaciones y un buen perfilado de riesgo se pueden ofrecer más opciones"- . Para ello también se requiere formación tanto por parte del gestor, como del cliente. En esa línea se destaca que el inversor ha comenzado a comprender que el riesgo de un producto "no está solo en el vehículo o envoltorio concreto que se esté comprando, sino en el emisor" del mismo. "Una entidad no retribuye mejor un depósito por política comercial, sino por un tema de riesgo".

La recomendación general es la de no volver a caer en errores recientes otorgando excesivo peso en las carteras a activos que cuando el mercado

gira constatan su iliquidez, como el inmobiliario -"lo explicabas y nadie te creía. Pero llegó 2007 y no podías vender tus participaciones en el fondo inmobiliario... ni el apartamento"- . Esta recomposición lastra ahora también el desarrollo de otros productos, como las titulizaciones por ejemplo del pago de servicios públicos. Tampoco el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) ni su homólogo de renta fija (MARF) son vistos como opciones atractivas para el sector tal y como están concebidos. Se considera que aún falta cultura financiera para avanzar en la desintermediación bancaria.

La exposición, en cualquier caso, a productos alternativos se condiciona a la capacidad patrimonial del cliente -a menor patrimonio, menor peso de activos poco líquidos-. "Pueden ser productos buenos, rentables", se afirma, "pero deben tener su peso justo en la cartera". Alguna institución pequeña destaca su actividad en *private equity* -"no más allá del 5/7% de la cartera"-, aunque, de nuevo, el tamaño medio del patrimonio del cliente limita la posibilidad de acceso.

SICAVS

Se constata el resurgimiento de las sicavs, aunque se difiere en su análisis. Después de un ciclo de absorción se vuelven a crear nuevos vehículos y hay instituciones independientes que afirman haber duplicado su cantidad el último ejercicio y entidades



extranjeras que tienen clientes en espera. Entre los motivos para este mayor dinamismo se cita la búsqueda de instrumentos que permitan una mayor personalización y diversificación del patrimonio gestionado con una fiscalidad atractiva, por ejemplo para la compraventa de acciones, aunque se atribuye más relevancia al impacto mediático que al crecimiento en términos absolutos tanto del número como del capital gestionado. El mismo análisis se hace de otros productos similares como las SIF luxemburguesas.

Se trata de un vehículo de planificación adecuado para estructuras patrimoniales que puedan diversificar su inversión. Se cuestiona su idoneidad para clientes que no tengan un determinado nivel. Para ellos, los bancos más tradicionales, sobre todo los que provienen de antiguas cajas de ahorros, se muestran poco partidarios de este tipo de sociedades de inversión frente, por ejemplo, a una variedad de carteras de fondos que gestionen el mismo patrimonio.

También hay entidades que denuncian, por el lado de la oferta, el camino que están abriendo jugadores del sector rebajando significativamente la comisión de gestión hasta niveles del 0,3%, desde el 0,5% que se considera el estándar para cubrir gastos, pero que luego cargan otras comisiones de manera menos transparente para poder obtener rentabilidad. Esto repercute en clientes que desconocen el coste real del producto. Por el lado de la demanda critican desde el endeudamiento en el que incurren algunos para poder

acceder a una sicav hasta los intentos de utilización de la gestora de la entidad como una mera ejecutora de las instrucciones del propietario del vehículo.

En esta línea se refleja la necesidad de dotar a las sicavs de una regulación estable para ampliar su seguridad jurídica, sobre todo en lo relativo a la composición de accionistas. También para conseguir mayor flexibilidad porque con la libre circulación de capitales hay jurisdicciones más aptas para grandes patrimonios que buscan este tipo de vehículos de capitalización. Se apunta expresamente a la diferencia de valor liquidativo de las sicavs sobre los vehículos en los que puede invertir. No se esperan modificaciones, aunque habrá que esperar para confirmarlo, por el paso de su supervisión de la CNMV al Ministerio de Hacienda, pero sí que existe incertidumbre por los posibles efectos del nuevo marco fiscal. Y se destaca la reciente entrada en vigor de la reforma de la Ley de IIC que permite su comercialización tanto en España como en el extranjero a través de las llamadas cuentas globales o cuentas ómnibus.

SOCIMIS

Junto a los productos más tradicionales aparecen nuevas alternativas de inversión cuyo grado de acogida difiere. Una de las más recientes y llamativas, por estar vinculada al sector inmobiliario, es la de las sociedades anónimas cotizadas de inversión inmobiliaria (socimi). La primera de ellas comenzó a cotizar en el segmento específico de mercado que se



ha habilitado para ello en la bolsa española a finales del pasado mes de noviembre.

Las socimis constituyen el nuevo intento de adaptación española de los vehículos de inversiones inmobiliarias (REIT) y levantan opiniones encontradas dentro del sector. Tras el estallido de la burbuja, el "ladrillo" sigue esperando la confirmación de que el ajuste ya ha concluido y de que puede volver a ser un producto atractivo. Genera, por lo tanto, reticencias, en un país que pese a ello mantiene en su ADN querencia por un sector en el que los inversores institucionales ya han dado muestras de su interés por invertir en activos *distress* y en el que los particulares se muestran reticentes a las vehiculizaciones dadas las experiencias pasadas.

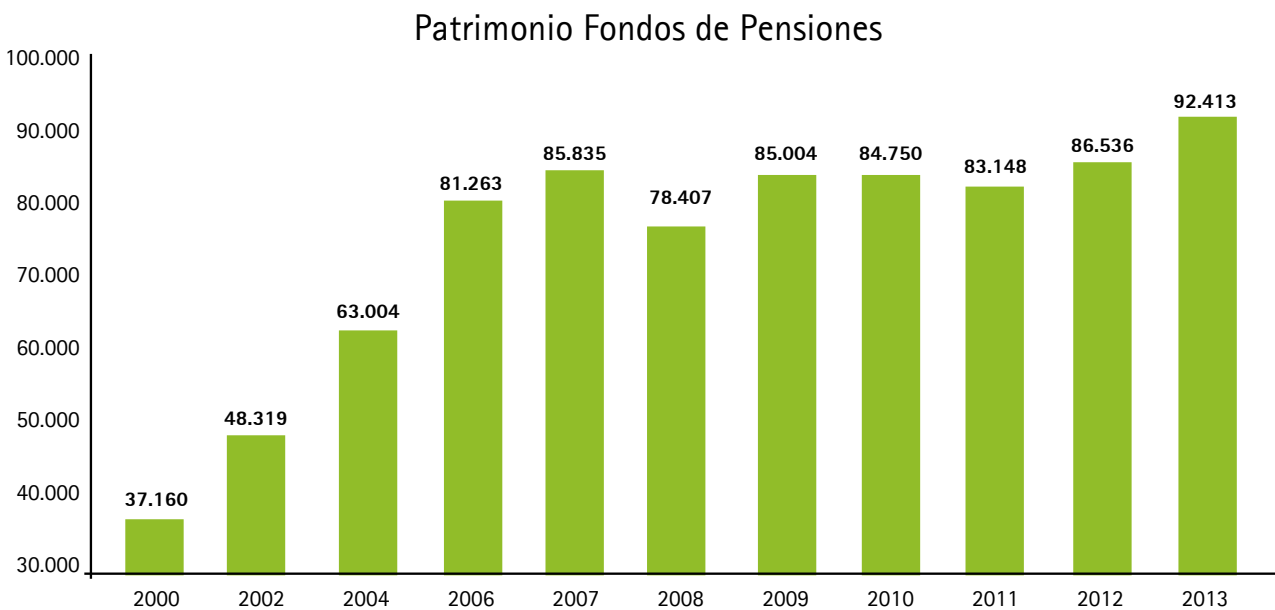
Para unos, su complejidad, especialmente regulatoria, reduce tanto la demanda como el posible interés de las propias entidades por desarrollarlas. Las contemplan como instrumentos para canalizar no el ahorro privado, sino grandes patrimonios inmobiliarios que quieran aprovechar sus ventajas fiscales dado el mínimo de cinco millones de euros necesario para su creación –quince hasta la reforma de finales de 2012-. No las descartan como producto, pero prefieren esperar y ver al comportamiento de las que ya están en marcha para tomar decisiones. Otros, en cambio, están constituyendo sus propias socimis o se plantean sumarse a proyectos en marcha ante el apetito detectado sobre todo entre clientes

internacionales. "Es el vehículo perfecto para que tengan una cartera en activos en España", se afirma, pero se reclaman nuevas modificaciones legales tanto en el sector inmobiliario como para el desbloqueo de grandes patrimonios que faciliten la llegada de esos inversores. Hay quien va más allá y plantea que Europa no está aprovechando la oportunidad de crear un instrumento transfronterizo que permita diversificar este tipo de inversión a nivel comunitario, y no solo nacional.

e. Planes de previsión

De manera incipiente, pero se empieza a detectar un incremento de la preocupación de los clientes por canalizar su ahorro a largo plazo ante la evolución demográfica –aumento de la esperanza de vida y envejecimiento de la pirámide poblacional- y el impacto que ello va a tener en las cuentas públicas –dinámica deuda/PIB y ajustes presupuestarios que van a llevar a seguir modificando el método de cálculo de las pensiones-. El debate que ha generado la última reforma, con la inclusión del factor de sostenibilidad, ha ayudado a que se vuelva a hablar de un asunto para el que sigue faltando "muchísima concienciación".

Existen oportunidades para el desarrollo de iniciativas de planificación financiera que permitan a los clientes tomar conciencia del ciclo de vida de su patrimonio. Sin embargo, la gestión patrimonial



Fuente: Inverco – IIC y Fondos de Pensiones: Informe 2013 y perspectivas 2014.

a largo plazo en general, y los fondos de pensiones en particular, principal alternativa para aquellas personas que aporten para su ahorro a largo una parte de su nómina, adolecen de inseguridad fiscal -"¿cómo puedes planificar así una inversión a 20 o 30 años?"-. La capacidad de ahorro presente no compensa la incertidumbre sobre el momento del rescate en muchos casos con la normativa actual, y se pide al legislador que actúe para paliar ese déficit -"es una situación que no beneficia a nadie"-.

En este contexto se reconoce que aquellas entidades con una estructura *retail* más extendida son las que más éxito en la captación de este tipo de negocio tienen. También se detecta una canalización de parte de este ahorro a través de productos ofrecidos por compañías aseguradoras. "Las pensiones privadas, por definición, sirven para el trabajador que tiene un sueldo medio, porque el bajo no puede ahorrar". Para los patrimonios más altos, "la pensión ya está garantizada", y son los profesionales los que se constituyen como un nicho de mercado en este campo que hay entidades de Banca Privada que ya están trabajando, no a través de una herramienta específica sino del ahorro multiproducto.

En el caso de los fondos de pensiones, diversas instituciones perciben una gestión defectuosa y unos costes más elevados comparados, por ejemplo, con los de los fondos de inversión. Tampoco existe una arquitectura de gestión comparable. Adicionalmente, debido a las limitaciones a la hora de realizar aportaciones fiscalmente atractivas e, incluso, a la hora del traspaso generacional, este producto en concreto no ocupa un lugar destacado en la oferta de Banca Privada. En otros países, como por ejemplo Reino Unido, hay alternativas para invertir a largo plazo sin estar limitado por la oferta concreta local de fondos de pensiones -"que el activo subyacente sea el que tú elijas"-.

También se realiza una autocrítica al afirmar que, salvo alguna excepción, no se vende la planificación financiera a largo que se debiera y se sigue más pendiente de las oscilaciones del mercado a corto plazo.

SUMARIO

La planificación patrimonial a largo plazo en general, y los fondos de pensiones en particular, adolecen de inseguridad fiscal.

FORWARD

Existen oportunidades para el desarrollo de iniciativas de planificación financiera que permitan a los clientes tomar conciencia del ciclo de vida de su patrimonio, pero el sector considera que sigue sin existir en España un producto adecuado para este mercado.

Los *unit linked* se presentan como una alternativa interesante, aunque la manera de comercializarlos por parte de determinadas entidades levanta suspicacias por no adecuarse a los estándares requeridos. En cualquier caso, el sector considera que sigue sin existir en España un producto adecuado para este mercado.



04

FORWARD

4.2. Propuesta de valor



a. La Banca Privada es un servicio

En pocos asuntos existe mayor unanimidad en **Forward** que en este: la Banca Privada, por definición, no puede ser una banca de producto. El salto de calidad y la diferenciación deben llegar de la mano de un análisis de la situación personal de cada cliente y de una oferta de soluciones concretas: asesoramiento y búsqueda de eficiencia dentro de una cadena de valor integral. "El producto debe ser un resultado, no un objetivo".

Frente a la idea de banca de producto se contraponen la de servicio que, a su vez, acaba generando un producto. "En todas las encuestas de satisfacción del cliente", afirma una de las entidades, "al final ves que si se cambian de banco lo hacen por el servicio, no por el producto". O incluso más que un servicio "debe ser una experiencia. Y si tienes una buena experiencia en la gestión y transmisión, ese patrimonio siempre va a estar contigo".

El ejemplo que pone una de las entidades internacionales para avanzar en esta dirección es el del camino que ha seguido la banca de inversión: no cuenta con una estantería llena de productos, se argumenta. Lo que hace es ofrecer al inversor el estudio de su situación y plantearle la mejor respuesta posible, es decir: soluciones. La Banca Privada debería hacer eso mismo, lo que apunta hacia un modelo de negocio en el que el asesoramiento, paraguas bajo el que se recoge esta búsqueda de soluciones, sea prioritario. Esta línea de trabajo se complementaría con productos ajenos a los circuitos *mainstream* -"los que no aparecen en *Reuters* o en *Bloomberg*, que no son productos estantería"- . Y con esas dos vías se considera que se podría dar un salto de calidad y de diferenciación. Si no, la alternativa, se apunta, será continuar vendiendo producto propio o agrupando productos estándar de terceros. La manera, por lo tanto, de avanzar en la potenciación de la Banca Privada como servicio sería la de "añadir elementos, dada la riqueza de posibilidades existente.

SUMARIO

La Banca Privada, por definición, no puede ser una banca de producto. El salto de calidad y la diferenciación debe llegar de la mano de un análisis de la situación personal de cada cliente y de una oferta de soluciones concretas: servicio.

FORWARD

La manera de avanzar en la potenciación de la Banca Privada como servicio sería la de seleccionar los elementos de una gama de posibilidades existente. La agregación de productos ha de ser un buen *advisory* y producto no financiero.

La agregación de productos ha de ser un buen *advisory* y producto no financiero".

En este camino por definirse como servicio y no como mera dispensadora de productos, uno de los factores determinantes que se detectan es el papel del regulador. Sus últimas decisiones, según la mayoría de entidades, van en la dirección contraria a lo expuesto: "la solución a las nuevas normas es invertir en la industrialización, lo que implica estandarizar los procesos, convertirnos en producto. Se trata de un problema de aplicación y de metodología". Al regulador se le achaca además juzgar, en ocasiones, hechos pasados con reglas futuras, lo que genera una enorme inseguridad jurídica. También, el creciente grado de interpretación que cabe en la aplicación de las normas. "Existe un desconocimiento por parte del supervisor", se afirma, "de las necesidades del cliente, de su realidad, y del servicio que se le puede prestar". Para paliarlo se apunta a la necesidad de mayor actividad sectorial hacia el resto de *stakeholders* sobre la situación y las posibilidades del sector.

b. MiFID II: inspiración vs implementación

La reforma de la directiva europea que regula la prestación de servicios de inversión (MiFID) constituye el principal cambio normativo para el sector. En opinión de la mayoría de entidades "está bien inspirada", al plantear que la Banca Privada sobre todo asesora, pero "mal desarrollada". "Si se aplica su literalidad en lugar de su espíritu", se apunta, "hasta las entidades de mayor tamaño pueden llegar a tener dificultades", por lo que se deberían abrir canales de diálogo sectoriales que permitan colaborar en una mejor definición de las nuevas normas y de su metodología.

A falta de los detalles concretos de la nueva directiva (MiFID II) y del reglamento sobre mercados de instrumentos financieros que la va a acompañar (MiFIR) se considera que su aplicación conlleva un escenario regulatorio que avanza un cambio sustancial en los modelos de negocio, sobre todo en los independientes, con el asesoramiento como referencia. Ese nuevo marco obliga a definir las fuentes de ingresos en un entorno de aumento de costes para cumplir los requerimientos legales. Además, se apunta a la paradoja de un regulador pendiente de rebajar costes para el cliente final pero que lo que puede conseguir, en este caso, es lo contrario, porque cualquier aumento en la industria al final termina por revertir en el inversor.

El mayor impacto de esta regulación será la eliminación de los *rebates*, con lo que emerge la necesidad de nuevas vías de ingresos a través del asesoramiento. Se abre una época en la que aquellos que no dispongan de cierta elasticidad en la gestión de sus costes deben evolucionar, lo que podría desembocar en el inicio de una etapa de nuevas concentraciones en el sector, sobre todo entre las instituciones más pequeñas. El aumento de control está bien visto por aquellos que reclaman barreras de entrada para frenar el intrusismo en el sector -"se necesita una buena regulación"-, que se considera masivo en el caso del asesoramiento.

SUMARIO

Con MiFID II se debe separar la literalidad del espíritu. Si se aplica lo primero en lugar de lo segundo, el sector tendrá que poner en marcha correcciones más o menos importantes para una adecuación razonable.

FORWARD

La gestión de riesgos es una palanca de valor para el negocio. Es necesario tomar ventaja para ofrecer el máximo partido.



Lo que se cuestiona es que se pueda haber pasado de un exceso de laxitud a un exceso de celo por actuar, según algunas instituciones, para una crisis que ya ha pasado. "El regulador", se afirma, "intenta eliminar los dos componentes que mueven el mercado, y que no se pueden controlar: el miedo y la avaricia. Los mercados son cíclicos desde que existen, y hay gente que se engancha y se seguirá enganchando, con protección y sin protección, con regulación o sin regulación". Además, existe la percepción entre los grandes de que el grado de exigencia con las distintas entidades no es homogéneo. Por último, surge la duda de si el regulador será capaz de controlar todo lo que exige.

Desde su entrada en vigor en España del actual marco regulatorio, a finales de 2007, se considera que no se ha aprovechado la oportunidad que ofrece para hacer consciente al cliente de que conocerle es clave para gestionar adecuadamente su patrimonio. Podía haber sido, se argumenta gráficamente, el "carné" que avala la capacidad para invertir.

Ganar la confianza del cliente continúa siendo la parte más complicada de la gestión patrimonial en general, y de la Banca Privada en particular. El endurecimiento de la regulación en el sector permitirá que se eliminen las peores prácticas y contar con procesos de venta más controlados, pero no aumentará el conocimiento que se tiene del inversor, sino que simplemente "se tendrá más formalizado". Se trata de un proceso dilatado en el tiempo que se obtiene tras convivir con él a lo largo de diferentes escenarios de rentabilidad, de su evolución personal y de sus expectativas. Un perfilado de unas horas a través de cuestionarios de idoneidad nunca permitirá anticipar completamente su actitud ante la evolución de su cartera en los escenarios más desfavorables. En este punto concreto hay entidades que señalan que a un sector de bases de clientes reducidas y trato muy personal, como es la Banca Privada, le aporta pocos beneficios -"salvo que tengas un gran agujero en tu propuesta de valor"- y muchos requerimientos que afectan a la ecuación riesgo/beneficio. En el otro extremo, se considera que esos requisitos limitan la litigiosidad a futuro y, por lo tanto, ofrecen más seguridad a las entidades.

Lo que también se percibe es que MiFID II ofrece un valor muy importante de cara al cliente al mostrarle la preocupación por adecuar los productos a su perfil concreto. Supone una profesionalización para la que resulta determinante contar con sistemas tecnológicos adecuados. Todo esto redundará en un cambio del perfil del profesional del sector, que pasa de un enfoque más general al especialista, mejor

formado, que ofrece soluciones desarrolladas por equipos multidisciplinares.

Desde una perspectiva positiva, los cambios regulatorios introducidos tanto a nivel comunitario como nacional han generado una oportunidad de negocio: convertir el control de riesgos en una palanca de valor, un hecho que algunas entidades ya están aprovechando. Sin embargo, se exige a los desarrollos normativos que despejen al máximo la situación de inseguridad que sigue lastrando, sobre todo para algunos productos, la capacidad de ofrecer soluciones de largo plazo a los clientes.

c. Impactos en el modelo de negocio: el cobro por asesoramiento

El asesoramiento se perfila como el elemento diferenciador, la piedra angular en la aportación de valor de la Banca Privada. La tendencia por tanto pasa por una reestructuración de cobro de todos los servicios en la cadena de valor -asesoramiento, comisiones de custodia o cobro por traspasos, entre otros- para poder mantenerse en un sector cuyos márgenes se siguen estrechando. Conlleva un cambio de modelo de negocio que todavía debe definirse y que también supone modificar la cultura del cliente, con todos los riesgos que ello implica -"si sale bien, fenomenal. Si no, te quedas con los costes"- . En él inciden tanto la tecnología, como la regulación o los propios inversores. Una profesionalización -"se ha dado un enorme salto de calidad"- que no se cuestiona, por ejemplo, en la medicina o la abogacía pero que en la banca sigue generando suspicacias.

El cambio no debe posponerse, y aquellos que lo adelanten contarán con ventaja en el nuevo escenario. La mayoría de entidades señalan que ya están haciendo "un esfuerzo de pedagogía" para extender el pago por asesoramiento, como en otros ámbitos de servicios profesionales en los que está normalizado, aunque sigue suponiendo una parte minoritaria en la cuenta de resultados. Se reconoce la dificultad de cambiar la percepción del cliente -"es un tema cultural"-, que puede pensar que se le va a cobrar por algo que hasta ahora recibía de manera gratuita, por lo que se debe redoblar el esfuerzo para dar más valor añadido. Bancos internacionales, con un modelo tradicional de cobro por asesoramiento, reconocen esa mayor presión para obtener mejores resultados porque el cliente esgrime que "en otras entidades ese servicio no se cobra".

Debido a los cambios regulatorios existen bancos que han dejado de prestar servicios de solo ejecución

para convertirlos en asesoramiento, así como casas matrices que obligan a sus filiales en determinados países a desarrollar contratos formales donde se acoten derechos y deberes por ambas partes, aunque se reconoce la dificultad de su implantación. Esta labor, se argumenta, resulta más sencilla con los clientes con patrimonios más elevados, a los que se les pueden ofrecer servicios *premium*. También se destaca que este cambio va a redundar en una mayor transparencia a la hora de que el cliente conozca cuánto le cuesta el cuidado de su patrimonio, aunque se reconoce que la mayoría de inversores son mucho más sensibles a los cargos explícitos que a los implícitos y que eso puede abrir la puerta en el sector a dos escenarios distintos: una "guerra" de comisiones entre entidades o, como en Reino Unido, a la constatación de que, por debajo de determinado nivel de patrimonio, el aumento de costes que implica la nueva regulación no hace rentable la prestación del servicio para la Banca Privada tradicional.

En Holanda, país de reconocida cultura financiera, la puesta en marcha de este tipo de medidas ha supuesto, según los cálculos de una entidad internacional, un recorte de clientes que ronda el 30%. En el sector se considera que en España el impacto puede ser menor por la mayor eficiencia en márgenes. Este factor cobra gran relevancia ante el comentado estrechamiento de márgenes -"cobrando un 0,4%, afirma alguna entidad, los números no salen, porque el asesoramiento es caro"- . Hay quien advierte de que en Estados Unidos, con un modelo de desbancarización mucho más avanzado, la Banca Privada se dio cuenta de que el volcado de los márgenes que tenía hacia otros más limitados aumentando a la vez riesgo y recursos no permitía que los números salieran y se apostó por un modelo de plataforma para terceros y de selección de clientes.

Mientras se definen las nuevas estrategias se señala a la potenciación de la gestión discrecional como alternativa para enfrentarse a la falta de cultura de pago por asesoramiento, aunque las entidades más grandes cuestionan ese modelo -"no todos los clientes tienen un perfil de gestión"- . "El asesoramiento es más completo que la gestión", se argumenta desde una de ellas. "Puedes incorporar todos los elementos del cliente: negocio, familia, fiscalidad, flujos de caja, incluso manías. Y cuando percibe que todo eso es relevante en sus decisiones, empieza a ser feliz, que es lo que queremos".

El reto de profesionalizar el asesoramiento, en un país poco acostumbrado a pagar por ello, se enfrenta

SUMARIO

El asesoramiento se perfila como el elemento diferenciador, la piedra angular en la aportación de valor de la Banca Privada.

El cobro por asesoramiento conlleva un cambio de modelo de negocio que todavía debe definirse y que también supone modificar la cultura del cliente.

FORWARD

El cambio no debe posponerse, y aquellos que lo adelanten contarán con ventaja en el nuevo escenario.

Se debería buscar un marco fiscal que facilite la implantación del modelo de asesoramiento.

a la dificultad añadida de convencer de su utilidad también cuando el cliente no percibe el valor de la gestión en los momentos en los que su cartera está en pérdidas de forma transitoria, como puede ocurrir en el escenario que se perfila para los próximos meses con las más conservadoras. La misión de la Banca Privada no es cambiar el perfil de los clientes y sí saber anticipar lo que va a pasar. En este marco es donde toma fuerza la afirmación de que para ganar dinero es necesario pagar por este servicio aunque se asume que, en un primer momento, la institución puede tener que hacer también un esfuerzo para mantener a esos clientes.



Se considera determinante para definir el futuro en este sentido la actitud de las grandes entidades. "Si ellos cobran por asesorar, el cliente medio aumentará su disposición a pagar por ello", argumentan varios bancos que apuntan a una separación de modelos entre Banca Privada y banca comercial en estas entidades. La duda estriba en si el regulador puede extender también la normativa sobre asesoramiento a ese segmento y el impacto que ello tendría.

La postura de las grandes, se argumenta, también, puede condicionar las decisiones del regulador. Entre ellas se presta especial importancia en el actual ciclo al tratamiento fiscal del asesoramiento. En la actualidad se aplica el tipo general de IVA, del 21%, lo que se cataloga como contraproducente y asimétrico respecto a otros productos/servicios que se ofrecen y que cuentan con una fiscalidad en este sentido más beneficiosa. El sector considera que se debería buscar un marco que facilite la implantación de este nuevo modelo y que la industria tendría que impulsar que estas aportaciones sean al menos fiscalmente deducibles. Se apunta que para un cliente de Banca Privada, "muy sensible con el tema de las comisiones", se trata de "un freno muy importante".

La convivencia entre entidades financieras, gestoras y asesores con el nuevo modelo de cobro por asesoramiento frente a retrocesiones abre el debate sobre el valor añadido de estos en un mercado en el que van a competir directamente. El concepto "independencia" cobra relevancia aunque no hay unanimidad sobre el valor que le otorga el cliente frente a, por ejemplo, los resultados que obtiene con su inversión.

Como elemento colateral se señala el reto que afronta la gran industria de fondos con este nuevo modelo, en el que deja de retribuir para la comercialización de sus productos. Se apunta a una rebaja sustancial de comisiones y la necesidad de ser más competitiva en rentabilidad.

d. El riesgo de no saber explicar los riesgos: transparencia y profesionalidad, elementos diferenciales

La Banca Privada afronta el nuevo escenario, como se ha comentado, con un cambio de modelo de negocio que aún no está cerrado, pero que cuenta con elementos definitorios. Entre ellos destacan el aumento de la transparencia y la profesionalidad. Ambas vienen avaladas, además, por las modificaciones normativas, lo que va a impulsar su desarrollo.

Ese ejercicio de transparencia, tanto en el cobro de servicios como en la visibilidad que el cliente tiene de la inversión, va a tener su primera piedra de toque en el reconocimiento del escenario que se abre para los más conservadores, que siguen siendo los mayoritarios en España. Después de un ejercicio extraordinariamente bueno se podrían generar falsas expectativas sobre la continuación de ese comportamiento. Las rentabilidades que deben esperar en los próximos meses los inversores que no asuman riesgo son mínimas y las entidades van a tener que defender su aportación de valor en esos momentos –"es un reto y se debe fijar una estrategia adecuada"-. Es necesario explicar a los clientes cuál es la rentabilidad esperada de su cartera y educarlos para que sepan afrontar escenarios de retorno cero. "No debemos cambiar el perfil del cliente: eso sería un grave problema". Está en juego la credibilidad y la responsabilidad fiduciaria, el nivel de *compliance*. "Lo que hay que hacer es explicar qué rentabilidad se puede esperar con su exposición y no caer en el canibalismo entre entidades".

Se estima que resulta fundamental aumentar tanto la formación del cliente, a través de sesiones periódicas,



como la del banquero para dar un salto de calidad. Las dos se pueden constituir en ejes estratégicos de negocio. Se reconoce que el mercado ha aumentado su grado de complejidad estos últimos años y, por lo tanto, ambas suponen una inversión fundamental para evitar el riesgo de repetir errores del pasado ampliando la exposición de los clientes conservadores para aumentar la rentabilidad de sus carteras. Hay participantes que perciben que ese riesgo existe.

Los problemas en el sector han podido venir, en parte, por falta de profesionalidad pero, también, por un déficit de madurez en un cliente que se ha dejado llevar por la ambición sin valorar los riesgos que asumía -"hay que enseñar al cliente a defenderse de sí mismo, a aceptar su parte de responsabilidad y dejar al profesional que haga su trabajo sin intromisiones"- . Por otro lado, se critica el exceso de celo del regulador, que impide incluso porcentajes mínimos de exposición si no se adaptan al perfil concreto del inversor, y también la falta de reflejo público de los avances que se realizan.

Se apunta a que uno de los problemas de la reciente crisis ha sido que algunas redes no cumplieron con el papel de formar e informar al cliente, algo que interesa al propio supervisor y en lo que sigue habiendo margen de mejora, al igual que en la transparencia en costes. En este caso la nueva

regulación puede ser una aliada al obligar a todos a explicitar qué se está cobrando.

SUMARIO

Es necesario explicar a los clientes cuál es la rentabilidad esperada de su cartera y prepararlos para que sepan afrontar escenarios de retorno limitado.

FORWARD

El mercado ha aumentado su grado de complejidad estos últimos años y, por lo tanto, la formación de profesionales y clientes supone una inversión fundamental para evitar el riesgo de repetir errores del pasado.

En cuanto a la formación de los equipos, se estima que permite reducir el grado de migración de clientes además de implicar un cambio de filosofía para muchos banqueros que siguen pensando que son suyos, y no de la entidad. Se trata de un avance más en la profesionalización, que permite



ofrecer el respaldo de una firma, mucho más sólido que el de una persona concreta. En el caso de las organizaciones de menor tamaño la formación de los equipos propios se define como fundamental para fidelizar al cliente ante la complejidad de competir en tecnología con las grandes del sector.

En cuanto al inversor, se argumenta que cuanto mejor formado esté, más facilitará el trabajo de la industria y se estima que lo vivido en los últimos años ha ayudado a que esta percepción cale. Hay que ser transparentes, se señala, y exponer la realidad del mercado. El objetivo debiera ser, según alguna entidad, estar tan alineado y contar con unos planteamientos lo suficientemente claros como para incluso proponer al cliente no invertir y mantener las posiciones en liquidez a la espera de oportunidades de inversión atractivas, aunque se reconoce que la presión comercial impide llegar hasta este punto.

e. Innovación y tecnología como ejes de servicio: presente y futuro

De la mano de la nueva regulación y de la evolución tecnológica surge la necesidad, con el objetivo de ofrecer un mejor servicio, de contar con plataformas que permitan tratar la información de forma rigurosa, analizando comportamientos y buscando patrones que permitan una sistematización eficiente y complementaria para el asesoramiento.

SUMARIO

La tecnología se percibe como un eje complementario al asesoramiento, a través de la sistematización de ciertos procesos y del constante análisis de la información disponible para su reaprovechamiento.

FORWARD

Los nuevos requerimientos regulatorios van a exigir estructuras tecnológicas que puedan proporcionar la máxima trazabilidad de información y, a su vez, permitan la mejor calidad de gestión posible para el banquero y los clientes.

Se percibe que los nuevos requerimientos regulatorios van a exigir estructuras tecnológicas que puedan proveer de manera automatizada asesoramiento y propuestas de valor a los clientes. Eso va a requerir importantes inversiones para dotarse de sistemas que permitan gestionar los datos recabados, objetivarlos, calcularlos, presentarlos al inversor y recibir su respuesta. Sin esa tecnología, se apunta, sería una

labor inabarcable y el sistema colapsaría, lo que suscita la duda de la capacidad de los más pequeños para hacer frente a estas necesidades.

Hay ejemplos concretos de entidades españolas de apuesta por la tecnología no *per se*, sino como complemento al asesoramiento a través de una plataforma abierta interna bidireccional para comunicarse con el gestor. Los resultados que se han alcanzado se califican como "sorprendentes" por superar las previsiones. Pese a las posibles reticencias el nivel de penetración alcanza el 50% en una herramienta que busca mayor eficiencia en los procesos a través, por ejemplo, de la simplificación de las gestiones para poder aprovechar mejor el tiempo que comparten cliente y banquero. Se percibe además como una manera de aumentar la vinculación dado que se dispone de más canales de acción. También se destaca el uso de instrumentos concretos, como autoplanificadores, o sistemas de *reporting online* y se apunta al desarrollo del uso de dispositivos móviles como el siguiente estadio en este desarrollo -"debemos ser mucho más ambiciosos e imaginativos"- que facilite el acceso del cliente, aunque manteniendo las señas de identidad del sector.

Existe unanimidad a la hora de reconocer que se ha aumentado la inversión en tecnología, aunque todavía se está en una etapa incipiente. Se observa una divergencia sobre dónde resulta más importante, si de cara al cliente o en el *back office*, aunque se tiende a pensar que es fundamental la inversión de puertas adentro, en *Business Intelligence*, para un mejor servicio de puertas afuera. La tecnología, que debe ir acompañada siempre de una estrategia de aplicación para no convertirse en un mero producto, tiene que balancear al máximo las necesidades de los distintos segmentos de clientes frente a la homogeneidad imperante hasta hace poco, priorizando el asesoramiento a la transaccionalidad, al contrario de lo que ocurre en la banca minorista, donde el cliente tiende a autoexpandirse. Ese soporte digital tiene que ser explotado al máximo para reducir el tratamiento de información posterior -firma electrónica, *reporting flexible*...-.

Se apunta al modelo de entidades digitales como evolución de aquellas con más músculo financiero para implantar herramientas web y generar plataformas de soporte para terceros, bien agentes o bien asesores independientes. Frente a ellas, las de menor tamaño apuestan por tecnología interna que mejore la relación con el cliente y ayude en la generación de valor añadido propio

basado en el trato personal, que es donde hallan su factor diferencial. Estas últimas cuentan con más autonomía pero menos recursos que aquellas supeditadas al camino que elija su matriz. De todos modos la mayoría estima que el elemento relacional, el "cara a cara", va a seguir siendo la clave de la industria, aunque con unos mínimos tecnológicos que mantengan la confianza del inversor. Hay entidades que advierten de otros sectores en los que la evolución de comportamiento del cliente unido al desarrollo tecnológico ha cambiado la cadena de valor. También apuntan a la tecnología como generadora, en economías de escala, de importantes ahorros en la estructura de la organización. Este asunto se desarrolla más extensamente en el capítulo de Generaciones Futuras.

Se detecta margen de crecimiento en Banca Privada en la mejor explotación de toda la información que genera el cliente -trazabilidad- debido a las exigencias del regulador. Debe estructurarse para poder aprovecharse a través de la gestión de datos. Este factor también se erige como un elemento de seguridad de la propia organización frente al banquero. Se observan estrategias divergentes en cuanto a la utilización de las redes sociales para detectar tendencias de comportamiento de los clientes y mejorar el servicio vía, por ejemplo, una segmentación más precisa. En general se percibe más como un tema de futuro, conforme los clientes digitales se vayan incorporando a este segmento, que como un factor determinante en la actualidad pese a que fuera de España ya se está utilizando. Ambos elementos, por lo tanto, se configuran como oportunidades de negocio para quien sepa aprovecharlas.

f. Nuevas fuentes de valor frente al estrechamiento de márgenes

¿Cómo hacer rentable la Banca Privada en un contexto de márgenes tan bajos? La respuesta debe estar en la búsqueda de nuevas fuentes de creación de valor volviendo a situar al cliente en el centro del modelo de negocio. Sin embargo, no parece que en estos momentos haya grandes alternativas, con lo que las estrategias de las entidades se dirigen más al aumento de cuota de mercado dentro del sector aprovechando la reestructuración financiera, que al crecimiento de la base de clientes.

La oferta de valor debe ser clara: gestión única, *reporting* único, asesoramiento conjunto, comisiones ajustadas y servicios centralizados desde España. Es fundamental acompañar los servicios de una atención

SUMARIO

Se reduce la diferenciación vía producto con lo que se debe buscar aportación de valor propia.

FORWARD

La oferta de valor debe ser clara: gestión única, *reporting* único, asesoramiento conjunto, comisiones ajustadas y servicios centralizados desde España.

concreta fiscal por cada uno de los países donde se tengan posiciones: asesoramiento y búsqueda de eficiencia con una cadena de valor integral en la que la tecnología juega un papel decisivo. Se reduce la diferenciación vía producto con lo que se debe buscar aportación de valor propio. La llegada de nuevos competidores, como las entidades andorranas, permite percibir una apuesta por el sector más rentable, el *affluent*, frente a un *high network* que ofrece menos margen aunque más recorrido. También la internacionalización se erige como otra fórmula de desarrollo de negocio.

Se debe trabajar ya en alternativas a las vías de ingresos tradicionales, como las retrocesiones. En esta línea la banca española plantea, además de la apuesta por el producto propio, la generalización de las comisiones en cada uno de los servicios relacionados con la gestión del patrimonio y de esta forma complementar el cobro por asesoramiento e intentar mantener el estándar actual de beneficio sobre activos. Ambas implican un cambio cultural para el cliente, por lo que requieren de un proceso



de educación en el que las grandes entidades deben marcar el camino. Eso también ocurre para el desarrollo de otras fuentes de recursos. Se apunta, por ejemplo, al impulso en España del cobro por traspaso para el distribuidor. En general, la gestión de riesgos se percibe en este escenario como otra palanca de generación de negocio. Todos estos procesos deben ir unidos a un salto de calidad en los interlocutores.

Por último, se identifica la necesidad de que el regulador cuente con el sector en la configuración de las reglas de juego. Un exceso de regulación condicionará de manera decisiva la dinámica de negocio. La reforma fiscal en marcha, por ejemplo, esconde demasiadas incógnitas e incertidumbre. Si continúa en la línea de las últimas acciones tomadas, será un claro freno para la mejora en la rentabilidad, asunto clave al no percibirse fuentes de generación de riqueza a la vista.

g. La Banca Privada y el papel de las EAFI

La entrada en vigor de MiFID trajo el nacimiento de las empresas de asesoramiento financiero independiente (EAFI). En España se han constituido más de un centenar entre las que se detecta una enorme heterogeneidad: desde empresas unipersonales con antiguos ejecutivos del sector hasta otras que son parte de grupos potentes y diversificados. Ahora, la revisión regulatoria va a implicar grandes cambios en un sector muy joven, que todavía se encuentra en proceso de

desarrollo y que, según la industria, aún necesita profesionalizarse.

El ejemplo de lo que ha ocurrido en otros países, como Gran Bretaña u Holanda, que han adelantado ese cambio augura, según el sector, un importante proceso de consolidación, porque el aumento de

SUMARIO

La juventud del fenómeno EAFI hace que todavía no haya experimentado el inevitable proceso de consolidación, pero el aumento de costes que implica cumplir los requerimientos de la nueva regulación va a provocar que muchas no puedan continuar con el modelo actual.

Algunas entidades grandes consideran que el riesgo reputacional no compensa trabajar con la EAFI.

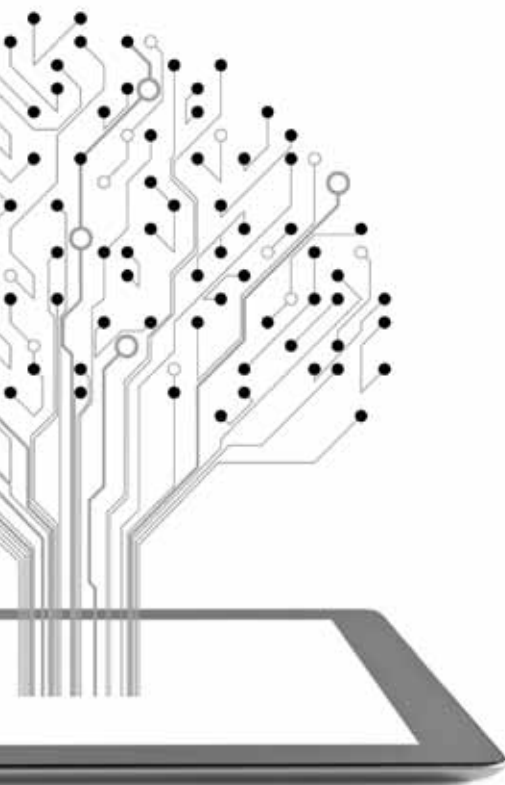
FORWARD

El papel de los agentes, como generadores de negocio para la Banca Privada, resulta más interesante que el de las EAFI para el sector porque pone en valor el asesoramiento de la propia casa.

costes que supone cumplir los nuevos requerimientos va a provocar que muchas no puedan sobrevivir. Solo en Gran Bretaña se calcula una reducción del 40%.

El modelo de las EAFI genera controversia entre la Banca Privada. Para unos, la bandera de la independencia "es muy potente", sobre todo, "cuando los resultados no llegan en las entidades tradicionales". Para otros, se trata de una etiqueta secundaria porque al inversor, lo que le preocupa, "son los resultados obtenidos y el servicio que se presta". Además, ponen en entredicho esa independencia en el caso de las EAFI que, además del cobro directo del cliente, recurren al cobro de retrocesiones para poder mantenerse en el escenario actual, acercándose más así al papel de canal de distribución de entidades concretas. Otras lo que están haciendo es constituir agencias de valores, con lo que también se cuestionan posibles conflictos de intereses, aunque hay entidades que defienden que ese es un camino en las actuales circunstancias para consolidar aquellas EAFI que tengan un buen *track record*.

Estas circunstancias provocan que la relación entre ambos mundos vaya desde la colaboración -"convivencia", se apunta desde alguna entidad más



pequeña que defiende que "cuanta más gente haya en el mercado llevando un mensaje en una dirección, mejor nos va a ir a todos"- hasta el veto, en función de lo que las EAFI quieran traspasar el mandato del asesoramiento e intervenir en la gestión -sobre todo al hablar de sicavs-.

Pese a ello, algunas entidades grandes consideran que el riesgo reputacional no compensa trabajar con empresas de este tipo, y han dejado de hacerlo. Otras, eliminan privilegios o tratos preferentes a clientes que se relacionan con la entidad a través de una EAFI -"en la medida en la que dejas de tener margen porque lo compartes con ella, puedes también dejar de considerarlo cliente de Banca Privada"- . Vuelven a apuntar a la inseguridad jurídica que generan los cambios del regulador como otro elemento desincentivador. Afirman que resulta "más interesante" el papel de los agentes como generadores de negocio para la Banca Privada, "porque pone en valor el asesoramiento de la propia casa". Además, afirman que el hecho de que el cliente confíe la parte de asesoramiento a un tercero supone, en la práctica, cierta pérdida en la cadena de valor. Frente a esta idea, entidades extranjeras recuerdan que puede tratarse de otro modelo de negocio, que ya existe en Suiza o Luxemburgo, integrado en la parte de banco custodio, un modelo que alguna de las grandes entidades españolas ya tiene en cartera para trabajar con las EAFI.

En lo que sí coinciden todos es en que conforme la nueva regulación se vaya acercando serán competencia directa -la propuesta de valor de ambos va a ser el asesoramiento-, aunque algunos se preguntan por la viabilidad del modelo de negocio de estas empresas, por su capacidad real de competir, con un tamaño medio pequeño, en la venta de servicios con los equipos de análisis de los grandes bancos. Frente a las EAFI, además, la banca cuenta con una mejor diversificación de ingresos vía tesorería, *broker* o gestión. "El reto", dicen desde el otro lado, "está en ofrecer más credibilidad".

Desde la Banca Privada se apunta a que donde pueden encontrar su sitio las EAFI, por estructura de costes, es en el nicho al que no va a poder atender por el elevado coste de recursos. "Si se centra en lo que se tiene que centrar, que no es gestionar, sino asesorar, planificar y hacer *asset allocation*, necesitará menos recursos y podrá dar servicio a un tipo de cliente al que nosotros seguramente no podremos asesorar. Ahí está el futuro de la EAFI".

Por su parte, lo que las grandes entidades de Banca Privada también pueden poner en marcha con la búsqueda de nuevos nichos que compensen la reducción de márgenes son, a semejanza de lo que ha ocurrido en Estados Unidos, plataformas de soporte tecnológico de las EAFI con las que generar valor añadido y salvaguardar su propio modelo de negocio, centrándose en los clientes que más les interesen. Varias, tanto internacionales como nacionales, aseguran que ya están trabajando en esa línea. Otras sugieren colaboraciones como contraparte del negocio para productos no habituales -oportunidades inmobiliarias, *private equity*, energías renovables...-, para aumentar las vías de distribución.

h. España, plataforma para la gestión global de los grandes patrimonios: retos y oportunidades

La labor de búsqueda de eficiencia máxima y la mejora de la coyuntura económica abren la puerta a que España se consolide como plataforma para la gestión global de grandes patrimonios en unos mercados cada vez más abiertos. La industria ha trabajado durante estos años para construir un modelo de márgenes muy ajustados y de gran calidad de servicio que puede permitir al sector competir con otros destinos hasta ahora preferentes.

SUMARIO

La industria ha trabajado durante estos años para construir un modelo de márgenes muy ajustados y de gran calidad de servicio que puede permitir al sector competir con otros destinos hasta ahora preferentes.

FORWARD

Si se confirman los pronósticos de consolidación de la mejora del escenario macroeconómico y la consiguiente reducción del riesgo país podemos asistir a nuevas entradas de inversión.

La crisis ha servido para que los que sacaron su dinero fuera de España hayan comprobado que los costes de gestión en el extranjero son mucho más elevados. Además, la presión regulatoria ha hecho que las entidades que trabajan en países como Suiza no puedan seguir compensando con un tratamiento de la información diferente esos elevados márgenes que aplican en su modelo de negocio. Si se confirman los pronósticos de consolidación de la mejora del escenario macroeconómico y la consiguiente reducción del riesgo país podemos asistir a nuevas

entradas de fondos en competencia con otros destinos favorecidos por este mismo hecho, como Luxemburgo.

Desde entidades extranjeras se percibe una apuesta ya no solo por España como destino inversor, a través incluso de trasvases de fondos dentro de la propia organización, sino por su estructura de negocio como eje de crecimiento -"el servicio de Banca Privada que damos en España no se da en ningún otro lugar del mundo"-.

Además, la tecnología permite ofrecer una mejora del servicio que hasta ahora resultaba complicada. Una de las bancas medianas españolas resalta la respuesta de sus clientes a su nueva plataforma luxemburguesa, a través de una propuesta de valor dirigida desde España que permite mantener las cuentas fuera pero la interlocución junto al inversor. Este mismo modelo lo aplican otras instituciones extranjeras en España.

Entre los elementos que se deberán resolver vuelve a aparecer la regulación. Desde entidades extranjeras se advierte de cuestiones planteadas a nivel comunitario sobre si alguna de las medidas puestas en marcha por el supervisor nacional puede suponer o no cortapisas a la libre competencia. Además se apunta a una necesaria mejora de los incentivos para que España resulte atractiva tanto para las propias organizaciones como para el capital extranjero, por ejemplo en el sector inmobiliario.



04

FORWARD

4.3. Generaciones futuras



a. El cambio del cliente actual de Banca Privada

Los nuevos hábitos sociales condicionan el futuro de la Banca Privada. La industria financiera adapta su estructura de servicios a las demandas de los clientes conforme estos se van incorporando. La duda estriba en si eso es suficiente o se debe acelerar el cambio. La transferencia entre generaciones y la fidelización de los herederos constituyen uno de los retos del sector. Más en un momento de cambio vía digitalización como el presente –“el cliente actual de 70 años y el futuro de 30 no tienen nada que ver”–. Se debe avanzar en ese desarrollo porque el impacto ya es real: hay entidades que constatan la pérdida patrimonial tras un deceso por no haber cuidado esa transición. ¿Cómo se afronta el desafío de los nuevos tiempos en el proceso de transmisión de la riqueza?.

La segmentación por edad gana terreno como estrategia corporativa porque permite afinar las propuestas que se realizan. Además de mantener a los herederos de los clientes actuales, existe interés por rebajar la edad media de la Banca Privada –que alguna entidad española reconoce en la frontera de los 70 años en su caso particular– a través de la captación de nuevos inversores. Para este objetivo se considera recomendable situar el foco más en el profesional que destaca y en la capacidad que puede tener de generación de rentas que en el patrimonio actual, asumiendo que también la propia evolución de la sociedad española eleva su edad de acceso a ese estadio y mengua su capacidad financiera.

Sin embargo, esta estrategia en la que se apuesta por crecimientos futuros, debe combinarse con la constatación de que el aumento de la esperanza de vida hasta el entorno de los 80 años hace que los clientes tradicionales del sector vivan más tiempo, lo que obliga a mantener un servicio adecuado para ellos con una oferta de valor más amplia y que cubra sus necesidades. Propuestas que incorporen acuerdos con compañías médicas y seguros de salud, que algunas entidades ya incorporan en su cartera, permitirán vincular a este tipo de cliente. Además, con este aumento de la edad se observa que la transmisión se realiza no a la segunda generación, sino que se retrasa hasta la tercera –de abuelos a nietos–. Este hecho implica una ampliación del *split* patrimonial. El reto en este momento consiste en desarrollar nuevas plataformas y satisfacer a un cliente distinto con un modelo que todavía no está definido mientras se mantiene la esencia para que el actual se sienta bien tratado.

Para esa doble virtualidad el sector considera que cuenta con la ventaja de que, al menos en el medio plazo, el factor tecnológico va a seguir estando supeditado al asesoramiento directo y al trato personal –“el sector financiero va a cambiar mucho. La Banca Privada, menos”–. Además, más allá de generaciones diferentes, se argumenta que la capacidad para mantener una relación continua en la que el inversor, entendido como la unidad familiar, perciba la aportación de valor del servicio que se le presta a través de los profesionales de la firma resulta determinante para conservar el patrimonio en la entidad. Se habla por lo tanto de una adaptación a la tecnología, que sí que facilita el seguimiento y el contacto con ellos, y no de una transformación. Como ejemplo para sustentar ese argumento hay entidades extranjeras que explican que conservan clientes después de cinco generaciones –“tal vez por eso el cambio nos asusta menos”–.

Frente a esta opinión hay participantes que recuerdan que otros sectores también han pasado por el cambio en la cadena de valor que implica el mundo digital y han experimentado cambios sustanciales, que en algunos casos han supuesto incluso la desaparición de la industria tal cual estaba concebida previamente. El tiempo dirá si en la Banca Privada va a suponer una evolución o una revolución que lleve a poner en entredicho el modelo actual.

Alguna entidad internacional destaca que el riesgo que se percibe en la retención de las nuevas generaciones es que, o se les acompaña en ese salto hacia la Banca Privada con una estrategia adecuada o muchas se van a quedar fuera porque no se está sabiendo llegar a ellas. Estos procesos implican unos elevados costes, pero se interpretan como necesarios para aprovechar esa oportunidad.

b. Multicanalidad y redes sociales

La industria aborda con estrategias diversas la captación de nuevos públicos: desde el enfoque general de la banca minorista, que abarca a todas las edades, hasta la selección de la Banca Privada para poner el foco sobre aquellas bolsas de valor que pueden contener a sus futuros clientes. Grandes y pequeños coinciden en la necesidad de escuchar sus demandas y ofrecer servicios a través de todos los canales posibles -multicanalidad- para no perderlos, porque su manera de acercarse al gestor cambia respecto al modelo actual. Condiciona, por lo tanto, los planes de expansión aunque con un grado de influencia muy poco homogéneo debido a la apuntada diversidad estratégica. La importancia que se da a las implicaciones concretas del cambio y los costes constituyen los motores de esta evolución.



Ya se pueden encontrar servicios financieros exclusivos de determinadas redes sociales o sucursales en forma de aplicación móvil, aunque en el caso de la Banca Privada se apunta al desarrollo de instrumentos más sofisticados para mantener el contacto sin desnaturalizar el servicio. También se pueden incorporar herramientas que permitan al cliente aumentar su intervención en el proceso. Las entidades que ya han dado pasos en esta línea de propuestas *online* o de sistemas móviles confirman una receptividad superior a la que ellas mismas esperaban.

La tecnología permite ampliar el abanico de estrategias para segmentar a los clientes de manera especializada -por edad, riqueza o canal de acceso, entre las más relevantes- y asociar mejor sus datos. Se detecta un nicho de mercado que salvo excepciones todavía se debe desarrollar en España, como ya está ocurriendo en otros países, en el uso de la información que se facilita en las redes sociales. Se apunta a la utilización de esas herramientas para enviar determinados mensajes de mercado, o para complementar la relación directa, pero no para sustituirla. Frente a esta visión general, hay quien muestra sus dudas sobre la aportación de valor para la Banca Privada de su presencia en canales sociales, donde se mueven sobre todo perfiles que todavía no son clientes de la industria.

Entre los problemas que pueden generar los desarrollos tecnológicos se percibe que los futuros clientes, acostumbrados a autogestionarse a través de los nuevos canales de comunicación y del acceso masivo que permiten a la información, resultan mucho más complicados de fidelizar -"el peligro de fuga es mucho mayor que con sus predecesores"- . Se diluyen las barreras de entrada y también las de salida. Además, se estima que ese tipo de comportamientos tienden a priorizar el producto sobre el servicio, lo que introduce una presión añadida en la industria al perfilar un inversor más cuantitativo y técnico, más preocupado por los resultados y también más formado en la oferta de productos disponibles tanto dentro de la entidad como en la competencia. Si no se realiza una labor adecuada, se apunta, estas tendencias pueden mover a la industria hacia terrenos donde no se siente cómoda porque su aportación de valor se reduce, cuando no desaparece, lo que transformaría al sector en mero custodio de la riqueza.

En este punto surgen visiones encontradas porque hay entidades que consideran que aquellos que buscan soluciones en la red y se "autoexpenden" no

son el objetivo de la Banca Privada -"hay círculos que pueden converger, pero es otro mundo"- . Por ello piensan que no condicionan un negocio en el que se busca un profesional con el que relacionarse "cara a cara" y que ofrezca soluciones concretas para las que por perfil, entre otras cosas, no se dispone de tiempo propio. "Google no da asesoramiento financiero", se apunta. "El mismo algoritmo que usamos para las búsquedas no sirve para la Banca Privada".

En esa misma línea se argumenta que la gestión por parte del propio inversor no existe en este sector y se pone el ejemplo de plataformas creadas al efecto que han captado patrimonios máximos de 100.000 euros, lejos de los niveles que maneja este tipo de banca. También se señala que hay aspectos como la fiscalidad, la coinversión o los productos más complejos que tienen difícil adaptación tecnológica y requieren del contacto personal y del conocimiento profundo del cliente, su situación patrimonial y expectativas.

En cualquier caso el sector debe trabajar para transmitir credibilidad vía profesionalización, sobre todo a ojos de unas nuevas generaciones críticas con el sistema financiero y con hábitos muy ligados a las recomendaciones sociales. A ellos se les debe convencer de que el banquero es quien mejor les va a asesorar también en el mundo *online*. Para ello se debe ser riguroso en el seguimiento y el análisis de los comportamientos observados a través del tratamiento de la información. El cambio del concepto de cliente desde el actual, desconocedor o remiso a determinados avances, hacia las comunidades futuras implica contrastar los elementos de generación de valor que se utilizan.

Precisamente esta evolución conceptual, de "servicio" a "plataforma" pasando por "herramienta" delimita y condiciona el campo de juego sobre cómo se interpreta que el nuevo cliente percibe a las entidades y, por lo tanto, sobre cómo se adaptan las estrategias de cada una de ellas. Desde una conceptualización más amplia hasta una más utilitarista, según la entidad, la visión no unificada sobre cómo puede evolucionar la industria en los próximos años constata que la búsqueda de modelos sigue caminos distintos. Esta divergencia se constata en la opinión de quienes aseguran que ningún cliente les ha pedido "un producto que haya visto a través de Internet" y de otros que afirman que algún inversor ha solicitado la ejecución de carteras "confeccionadas a través de la red".

c. Nuevas ofertas de valor asociadas a los herederos

La digitalización provoca un salto generacional claro y la Banca Privada debe adaptarse a las demandas que marcan los nuevos clientes. Se considera que la planificación de ese relevo se debe trabajar de manera más eficiente que hasta ahora, con un foco demasiado centrado en los resultados de corto y medio plazo. Se debe avanzar en una senda en la que se capitalicen las relaciones humanas entre los gestores y los nuevos clientes.

Existen visiones divergentes a la hora de analizar esta cuestión. Para unos se detecta un atraso en la adaptación de la Banca Privada a las necesidades de sus futuros clientes: no se ha resuelto el reto de cómo se gana la confianza de las nuevas generaciones con el actual modelo. Otros defienden que se trata simplemente de implantar herramientas, que pueden interesar más a los modelos transaccionales, y que son importantes pero no prioritarias para el sector porque el eje del negocio va a seguir siendo el contacto directo. Frente a esta opinión hay quien argumenta que pensar que el negocio no tiene que evolucionar supone anclarse en el pasado.

Entre las opciones para atraer futuros clientes destaca el reforzamiento de los servicios de banca personal como generadores de una cultura de pertenencia que constituya la antesala de la Banca Privada. En general se debe trabajar en un enfoque de gestión no tanto de persona como de unidad familiar –“un *continuum* de relación”– que incorpore a los herederos y permita planificar la transmisión patrimonial. Se debe comunicar de manera eficiente y ejecutar una sistemática clara que introduzca todos los elementos necesarios para anticiparla en la medida de lo posible, con un tratamiento fiscal lo más favorable.

Se reconocen segmentos en los que alcanzar este compromiso resulta más complicado y en los que se deben buscar alternativas: clientes con patrimonios no demasiado elevados y varios herederos, ante los que como entidad no se movilizan los mismos recursos para canalizar la transmisión generacional que con los grandes y con los que, por lo tanto, existe el riesgo de perder patrimonio por la vía de la herencia.



SUMARIO

El sector afronta el reto de mantener un servicio adecuado para los inversores tradicionales evolucionado a la vez para satisfacer los nuevos requerimientos.

Entidades grandes y pequeñas coinciden en la necesidad de escuchar las demandas de los nuevos clientes a través de todos los canales posibles para no perderlos, porque su manera de acercarse al gestor cambia respecto al modelo actual.

La segmentación por edad gana terreno como estrategia corporativa. De cara a la captación de nuevos patrimonios existe un interés por "rejuvenecer" la edad del cliente de Banca Privada.

Se debe adelantar el cambio generacional y no posponerlo. En el negocio de Banca Privada hay muchos aspectos en los que la tecnología no puede sustituir a la relación personal con el cliente.

FORWARD

La Banca Privada deberá trabajar la planificación del relevo generacional de manera más eficiente que hasta ahora.

El sector tiene que trabajar para transmitir credibilidad vía profesionalización, sobre todo a ojos de unas nuevas generaciones críticas con el sistema financiero y con hábitos muy ligados a las recomendaciones sociales. A ellos se les debe convencer de que el banquero es quien mejor les va a asesorar también en el mundo *online*.

El nicho de mercado de nuevas generaciones de la Banca Privada eleva su edad media y reduce su capital por las circunstancias económicas y de acceso al mercado laboral. Obliga a plantearse nuevas estrategias al sector en las que se apueste por crecimientos de patrimonio futuros.

Las nuevas tecnologías deben facilitar el acceso del cliente sin desnaturalizar el servicio. La Banca Privada podrá ser muy parecida en el fondo dentro de unos años, pero muy distinta en la forma.

En cuanto a prácticas concretas, la más común es la organización, tanto propia como a través de acuerdos con instituciones educativas, de sesiones formativas sobre gestión patrimonial. A ellas se invita a los herederos y se añade adicionalmente a su círculo directo -amigos, compañeros de estudios...- para aumentar el impacto de estas iniciativas detectando

nuevos segmentos de valor. En este tipo de eventos se debe cuidar el mensaje que se transmite a los herederos para no incomodar a los clientes actuales. Otros fijan como objetivo a sus equipos comerciales incorporar de forma directa o indirecta -vía productos concretos o asesoramiento- a algún familiar de cada cliente.

Avanzando en esa línea de formación varias entidades ofrecen la posibilidad de acceder a sus propias instalaciones. Los hay de varios tipos: desde la estancia de una semana colaborando en los distintos departamentos hasta las prácticas de seis meses como un empleado más. En todos ellos se destaca, además, que suponen un ejercicio de transparencia de cara al cliente.

Se trata, en general, de acercarse al heredero a través del prescriptor -el cliente actual- en una estrategia dirigida al nicho de patrimonios más elevados, dado el enorme coste que implica. Hay bancos que fijan en 50 millones de euros la cantidad mínima gestionada del cliente para poder acceder a estos servicios. Por este motivo hay organizaciones que lo descartan de su oferta de servicios -"es poco escalable"- y optan, en el caso de pertenecer a matrices de banca comercial, por la fidelización vía *retail* de ese segmento más joven para ampliar la base general de clientes, "porque es más fácil conseguir 'hijos de' que ir a buscar nuevos".

Las entidades más grandes diseñan planes para captar a los llamados herederos a través de productos de largo plazo del mundo "transaccional". El foco para fidelizar no se pone tanto sobre un instrumento concreto o el patrimonio disponible, como sobre la percepción de calidad. "Probablemente el heredero trabaje ya con la entidad, pero no esté vinculado con el cliente de Banca Privada. Debemos mejorar ese elemento para anticiparnos al relevo".

Las de menor tamaño, por su parte, manifiestan tener procedimientos más adaptados a su tipología de clientes y no identifican acciones concretas al respecto. "Al tener menos clientes, están más cuidados y ese proceso de transferencia generacional lo tienes más individualizado". Desde ambos extremos se defiende que la diferenciación vía producto es mínima porque, salvo contadas excepciones, son accesibles para todo el mundo. Debe de ser el servicio, se repite, el que marque la diferencia para vincular al cliente.

El cambio de la generación D

Más allá del cambio social que representa la evolución demográfica de la mayoría de economías desarrolladas, la crisis ha generado una modificación radical de las actitudes del consumidor hacia el sector financiero. **Accenture** ha analizado ese proceso a través de varios informes que constatan la aparición de un nuevo segmento de población que no se define, como habitualmente, por factores demográficos, sino por su comportamiento: la generación D.

Su análisis en Estados Unidos ha mostrado un grupo heterogéneo, integrado por *millennials*, generación X y *boomers*, que representan el 44% de la población y controlan activos que rondan los 27 billones de dólares. Se identifica por su desconfianza hacia la comunidad financiera tradicional, que decrece conforme sube la edad, y un aumento del uso de los canales digitales en todos los ámbitos de su vida, incluido el de la inversión. Estas características comunes, bien interpretadas, pueden servir para que la banca identifique nuevas oportunidades de negocio y fortalezca la relación general de confianza.

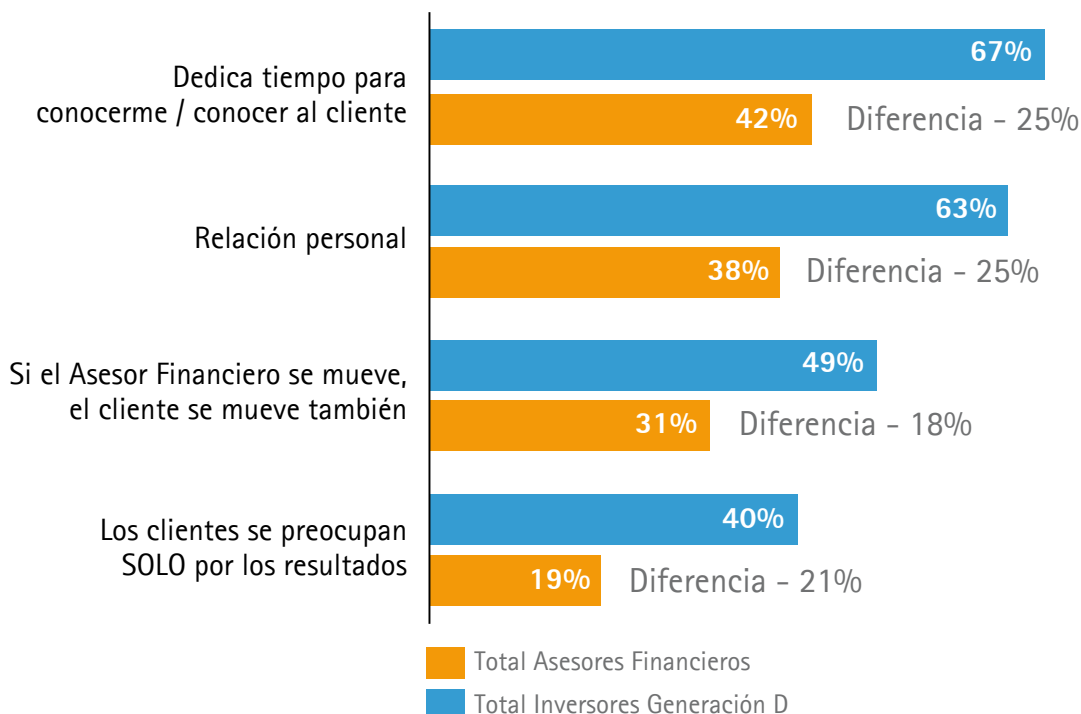
Según estos estudios, la mejor manera de acercarse a estos inversores para los proveedores de servicios financieros es a través de herramientas de educación *online* que tienen que integrarse de manera natural en el conjunto de la experiencia del cliente. Estos

desarrollos tecnológicos deben ir acompañados de un realineamiento del papel del asesor, para ser sensible y dar respuesta adecuada a sus necesidades. Además, hay que identificar nuevas prácticas que permitan a las entidades seguir siendo relevantes en la era digital.

En Europa un estudio similar se encuentra en fase de desarrollo, pero ya ha detectado que existen comportamientos comunes -aumento de la aversión al riesgo y uso de redes sociales para encontrar y verificar información- y, por lo tanto, necesidades similares a las de Estados Unidos, aunque matizadas por las condiciones locales en materia económica y de regulación.

Entre los desafíos para la implementación de estas nuevas prácticas se prioriza la falta de integración de los sistemas digitales con las estructuras actuales del sector, y las posibles divergencias entre los departamentos tecnológicos y los de marketing y ventas. Sin embargo, se reconoce que no hay otro camino para evolucionar que desarrollar con soporte digital oportunidades que generen confianza y un fortalecimiento de las relaciones. Se detecta como fundamental el plazo temporal de esa implantación para lo que es necesario entender cómo toma sus decisiones ese nuevo cliente, de manera que se sienta acompañado en cada paso.

Los *Milennials* conceden menor importancia a la relación con los asesores financieros. Son menos confiados, conciben la relación como transaccional y principalmente se guían por los resultados obtenidos.



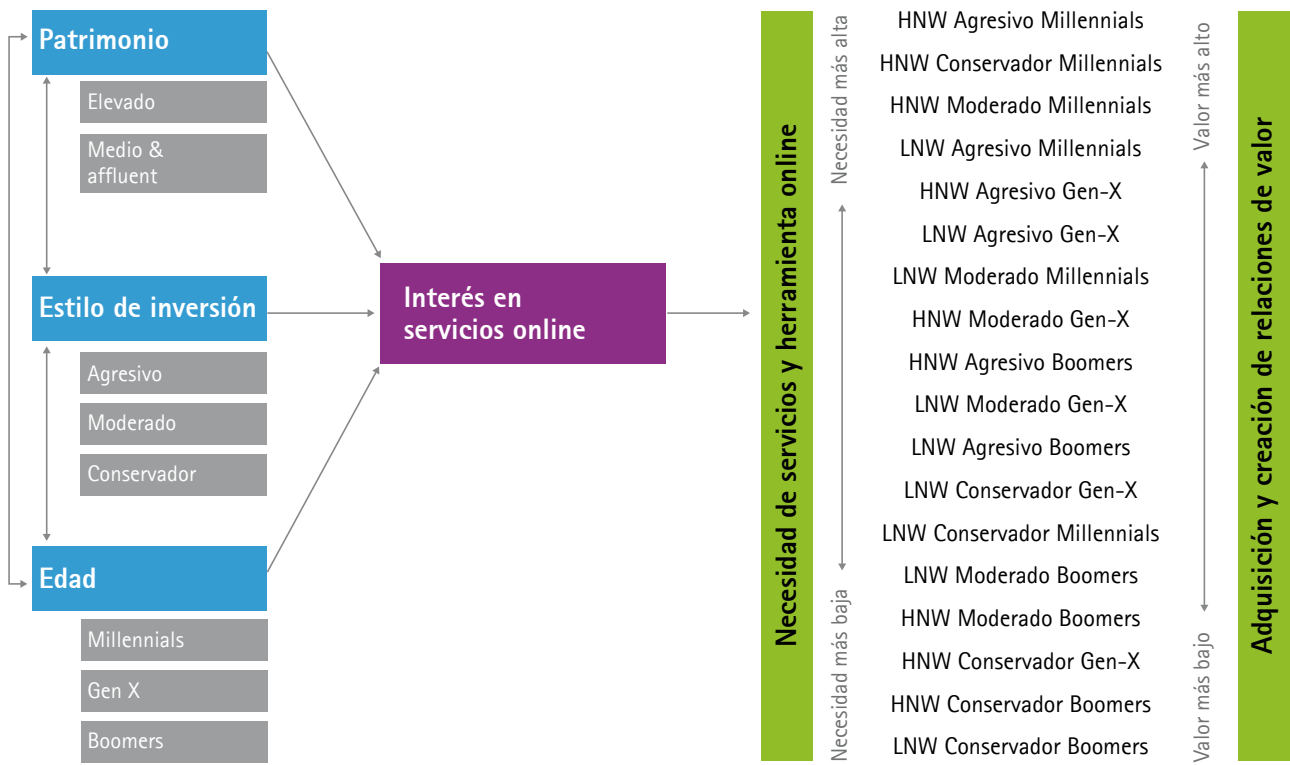


Gráfico sobre la evitación del Riesgo

(Datos en % sobre la máxima puntuación, excepto para el estilo de inversión)



4.4. La filantropía de la Banca Privada



Un camino por recorrer

La salida de la crisis con unos Gobiernos que han llevado la ratio deuda/PIB hasta niveles difíciles de sostener y el progresivo envejecimiento de la población condicionan el futuro de la financiación del gasto público. Ello va a obligar a los Estados a reducir su tamaño y, por lo tanto, los servicios que prestan.

La alternativa a esta situación de modelos como el estadounidense, con una elevada implicación del capital privado, sigue sin consolidarse en España. La ausencia de este tipo de cultura/educación augura un largo proceso de concienciación ligado a un mayor desarrollo de la desintermediación financiera y a la propia evolución generacional. Se apunta, en cualquier caso, que acabará llegando, como ha ocurrido en el gran consumo, donde esa conciencia social va ganando terreno.

La filantropía como un elemento para cubrir ese espacio en el ámbito social y devolver a la sociedad parte de lo conseguido repite ese mismo patrón. Ni clientes ni entidades parecen encontrar los instrumentos o los incentivos adecuados para encauzar estos procesos de manera común. La Banca Privada podría canalizar ese flujo entre los patrimonios más elevados. Sin embargo, el impulso necesario se vislumbra lejano porque se entiende que no debe ser el sector quien lidere su implantación y desarrollo. Ejemplos como los de clientes extranjeros que donan parte de su patrimonio a su universidad u otras organizaciones son excepcionales. El resultado: oferta limitada y demanda casi inexistente para productos que

se puedan encuadrar dentro de la propuesta de valor de la industria en el epígrafe de filantropía o mecenazgo.

Solo una entidad internacional reconoce un planteamiento diferente en este campo, para implicar al cliente a través una apuesta estratégica y de manera totalmente profesionalizada. Lo pone en marcha al detectar a raíz de un estudio entre los clientes europeos un interés y una actividad en este campo muy ligada a lo emocional, y carente de la mentalidad empresarial de fijar objetivos, implantarlos y conseguir los resultados. Lo articula a través de un departamento central de asesoramiento dedicado íntegramente desde hace diez años a prestar este servicio de inversiones filantrópicas a las distintas filiales, incluida la española. Una excepción.

En España, el sector ha constatado que las iniciativas impulsadas para promover acciones de carácter filantrópico o de mecenazgo entre sus clientes, como incluirlas entre las opciones generales de inversión o el acceso a valoraciones de la calidad de las ONG, han tenido una acogida muy reducida. España es el país con más fundaciones de Europa, se afirma, pero casi el 70% de las que existen están inactivas.

Tampoco los fondos socialmente responsables puestos en marcha han funcionado. Pese a ello, desde el sector se asegura que existe una mayor conciencia filantrópica de la que se puede pensar. Lo que ocurre es que se generan dudas sobre si los clientes con vocación de este tipo necesitan de la Banca Privada para canalizar sus acciones. De hecho, hay quien percibe incluso como peligrosa la relación entre el mundo financiero y el filantrópico más allá de zonas comunes, como la labor social de las cajas de ahorros.

Se trata, se justifica, de un terreno fronterizo entre lo financiero y lo moral, y, por lo tanto cercano a un ámbito privado en el que el sector no se siente cómodo y con el que además percibe que puede reducir ingresos a corto plazo. Como Banca Privada, se argumenta, resulta más sencillo intentar acompañar al cliente en iniciativas vinculadas con el arte u otro tipo de proyectos de inversión alternativa que en cuestiones sociales. Incluso hay quien se plantea si un patrimonio alto que paga impuestos millonarios, no ha devuelto bastante a la sociedad como para exigirle o fomentar su participación en este tipo de iniciativas. En esa misma línea, alguna entidad opina que el sector financiero debe centrarse en su verdadera RSC: la obtención de los beneficios esperados para sus inversores y el cumplimiento del mandato y los compromisos con sus clientes.

Sin embargo el ejemplo de otros países muestra que sí es posible. Europa en general, y España en particular, necesitan un cambio cultural para seguir la estela de Estados Unidos. Se han realizado estudios que detectan actividad en este campo pero en el ámbito más privado y no relacional o empresarial, con dos perfiles distintos: el más profesionalizado y el que no cuenta con una estructura organizada y dona por afinidad. El primero se despliega vía fundaciones, que incorporan el soporte de los incentivos fiscales, o *family offices*. En ambos casos, esa estructura propia permite aumentar el control del empleo del dinero que destina a fines benéficos, y constatar así que trabaja realmente para la sociedad.

Esta cercanía al ámbito más personal dificulta la radiografía pública del perfil tipo, no pudiendo definirse si las acciones filantrópicas van acompañadas por un afán de protagonismo plasmado en un reconocimiento explícito al estilo anglosajón o, por el contrario, de anonimato. En general, en el caso español, se cree que quien las practica prefiere la segunda opción, recordando los casos de donaciones privadas que salen a la luz pública y las críticas que las acompañan por parte de determinados segmentos sociales. Ello constata, además, la necesidad de potenciar que este tipo de iniciativas sean bien vistas socialmente, para que ello no suponga una cortapisa.

En otros países europeos, como por ejemplo en Bélgica, sí se dan pasos en esta dirección. La experiencia internacional muestra que la aproximación al cliente debe producirse de manera individual, no como grupo. Existe margen para crecer si la propuesta se dirige a una persona concreta sobre un proyecto determinado. Al cliente se le debe "rascar la conciencia" para incentivar su participación en proyectos de este tipo. La demanda no se genera sola, sobre todo en un país en el que, en palabras de un reconocido filántropo, "se sabe dar, pero no se sabe pedir".

Sí que se detecta una oportunidad para el desarrollo de iniciativas que impulsen la filantropía con mentalidad empresarial. Hay entidades que llevan años apostando por proyectos de este tipo con equipos de asesoramiento propios que constituyen una apuesta estratégica. Una de las vías para países donde la



SUMARIO

En España hay una mayor conciencia filantrópica de la que se puede pensar. Lo que ocurre es que existen dudas sobre si los clientes con vocación de este tipo necesitan de la Banca Privada para canalizar sus acciones.

La experiencia internacional muestra que la aproximación al cliente debe producirse de manera individual, no como grupo. Hay margen para crecer si la propuesta se dirige a una persona concreta sobre un proyecto determinado.

FORWARD

Una de las vías para países donde la aportación social privada está menos desarrollada es el "filantropocapitalismo", que consiste en impulsar entre las familias empresarias la combinación de proyectos solidarios y acciones de marketing para mejorar las ventas. Hay ejemplos de éxito que avalan la validez del modelo.

El legislador debe plantearse qué incentivos pone sobre la mesa para fomentar este tipo de iniciativas, dado que ahora mismo no existen o son insuficientes.

aportación social privada está menos desarrollada, como España, puede ser el "filantropocapitalismo", que consiste en impulsar entre las familias empresarias la combinación de proyectos solidarios y acciones de marketing para mejorar las ventas.

En el caso español, la reestructuración del sistema financiero y la desaparición de las cajas de ahorros tal cual las conocíamos también ha generado un espacio para plantear propuestas de valor en este campo. Por una parte, existen herederas de esas entidades que mantienen una obra social muy potente integrada en su ADN, que representan unos valores, y que reconocen que hay una oportunidad que todavía no se está sabiendo aprovechar para realizar una labor de información y de generación de alternativas para determinados clientes, sobre todo generaciones futuras. Ese carácter referente provoca que sus decisiones puedan marcar el rumbo del resto.

Por otra, este nuevo escenario se erige como una oportunidad para la Banca Privada en general, que podría actuar como canalizadora de los avances que se vayan produciendo, lo que le permitiría además mejorar su imagen pública. Sin embargo el sector no se ve a sí mismo como agente principal impulsor de dichos cambios. Los principales destinatarios de estas iniciativas, como instituciones benéficas, fundaciones o universidades deben ser los motores del desarrollo de la filantropía en nuestro país.

En el impulso de esta nueva cultura el Gobierno juega un papel fundamental. El español está preocupado

por cómo conseguir que las grandes fortunas tomen mayor conciencia social, y está trabajando en ello con la patronal de las fundaciones. Las medidas que se pongan en marcha pueden marcar el despegue de la filantropía y el mecenazgo. Debe plantearse qué incentivos pone sobre la mesa para fomentar este tipo de iniciativas, sobre todo en el ámbito fiscal, dado que ahora mismo no existen o son insuficientes.

Sus decisiones también van a definir la viabilidad de otras opciones de responsabilidad social como el *crowdfunding* u otro tipo de vehículos, siempre que estos pasen a estar regulados y supervisados de una forma eficiente, algo que actualmente no ocurre. De momento mantienen un carácter testimonial dentro de la industria, limitado a un perfil de gente joven con éxito en sus proyectos que reinvierten en otros, como han hecho con ellos. La Banca Privada limita su acceso a estos sistemas alternativos de financiación –cuando no los evita– por las dificultades que implica su participación en proyectos al convertirlos en financieros y modificar sus condiciones legales.

En definitiva, un terreno todavía por explorar en el que existen opciones de desarrollo para la industria que van a ir muy ligadas a las propias demandas sociales y a la mentalidad tanto de los clientes como de los gestores. Se puede impulsar en determinados segmentos una visión ampliada de la gestión del patrimonio más allá de lo financiero, incorporando la variable de rentabilidad social y el concepto de compartir los logros alcanzados de tal forma que se ofrezcan oportunidades a otros.

04

FORWARD

4.5. Forward, en diez frases



Forward condensa, modula y sintetiza opiniones vertidas durante más de diez horas de conversación. Transforma en documento intercambios dialécticos en los que el factor humano resulta determinante. Por eso, para cerrar este informe hemos querido buscar el enfoque directo de los propios protagonistas a través de sus palabras, recogidas de forma anónima pero literal. Estas diez frases, que forman parte de esas sesiones -y deben entenderse como extractos de ideas mucho más amplias-, muestran la cara más personal de este estudio.

01. "Es altamente probable que la crisis económica haya finalizado, pero no alguno de sus efectos negativos. Estamos en esa situación metafórica de postguerra. Hay gente que sobrevive a la guerra pero muere en la postguerra."

02. "Los clientes muy conservadores han vivido en una orgía impresionante sin ningún tipo de riesgo. Nuestra misión no es cambiar el perfil del cliente, es un problema muy serio si lo hacemos. Nuestra misión es decirle la verdad sobre lo que le espera los próximos 24 meses".

03. "La propuesta de valor de la Banca Privada es asesorar y luego buscar eficiencia con una cadena de valor integral."

04. "Ya no basta con conocer al cliente. Ahora hay que gestionar esos datos, objetivizarlos, calcularlos, presentarlos y recibir la vuelta. Y eso, sin tecnología, sería inabarcable."

05. "De MiFID II hay dos cosas: la literalidad y el espíritu. Si el regulador aplica la literalidad, acaba con la industria, grande o pequeña. Si aplica el espíritu, es caro pero asumible."

06. "Para poder invertir, igual que para conducir, habría que tener un carné de inversión que demostrara conocimientos. MiFID es un poco ese carné, pero es muy difícil hacerlo con un cuestionario."



07. "El banquero era como el médico o el cura: la persona a la que yo me voy a referir para el consejo. Ahora con este cambio generacional la gente tiene mucha, quizás demasiada información sobre dónde invertir. A la Banca Privada le puede pasar como a las agencias de viajes: que el cliente vea nuestro servicio como prescindible."

08. "Más vale que la Banca Privada busque la manera de unirse bien con las nuevas tecnologías. No se ha hecho nada y es potentísimo ese tema. Y cuando encima lo que nosotros vendemos es pura percepción y sin embargo nuestro producto, que es una cosa que enseñamos en papel, no nos hemos molestado en hacer que pase por los nuevos dispositivos... Tenemos que ser infinitamente más ambiciosos en lo que podemos conseguir con ellas."

09. "El reto está en encontrar la forma de ganarte la confianza de las nuevas generaciones y de que al final puedas retener ese cliente. El riesgo que veo es que, o les acompañamos en ese salto, o muchas se van a quedar fuera."

10. "Hay que poner el foco más en el profesional puntero, más en la capacidad de generación de rentas, que en el patrimonio. El patrimonio se gasta y la generación de rentas, todavía produce."



Sobre Accenture

Accenture es una compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing que cuenta con 275.000 profesionales que prestan servicio a clientes en más de 120 países. Combinando su experiencia, sus capacidades en todos los sectores y áreas de negocio y su investigación con las compañías de más éxito del mundo, Accenture colabora con sus clientes para ayudarles a convertir sus organizaciones en negocios y administraciones públicas de alto rendimiento. La compañía obtuvo una facturación neta de 28.600 millones de dólares durante el año fiscal finalizado el pasado 31 de agosto de 2013. La dirección de Accenture en Internet es www.accenture.es

Alfredo Ávila

Managing Director. Wealth & Asset Management Services
Accenture
Tel. 91 596 60 00
e-mail: alfredo.avila@accenture.com

Entidades participantes

A&G
Amundi Asset Management
Andbank
Arcano Group
Atl Capital
Banco Alcalá Wealth Management
Banco Caminos - Gefonsa
Banco Madrid
Bankia Banca Privada
Bankinter Banca Privada
Barclays Wealth
BBVA Patrimonios
BNP Paribas Wealth Management
Credit Suisse Banca Privada
Deutsche Bank - Private Wealth Management
Edmond de Rothschild

Sobre Afi

Afi es una compañía líder en consultoría económica y financiera independiente. Creada en 1987, se ha convertido en un referente en el ámbito financiero español y cuenta con una presencia internacional cada vez mayor. Su modelo de consultoría se basa en el rigor técnico combinado con una fuerte orientación al cliente, al servicio y a la innovación para dar respuesta a todas sus inquietudes. Actualmente, Afi está integrada por ocho empresas que funcionan bajo los mismos estándares de calidad y compromiso, compartiendo recursos, enfoques y metodologías. La dirección de Afi en Internet es www.afi.es

David Cano

Socio. Director General
Afi, Inversiones Financieras Globales EAFI, S.A.
Tel. 91 520 04 11
e-mail: dcano@afi.es

Fineco (Banca Privada Kutxabank)
GVC Gaesco
Ibercaja Patrimonios
La Caixa Banca Privada
Liberbank Banca Privada
Mirabaud
MoraBanc Private Banking
Novagalicia Banca Privada
Orienta Capital
Popular Banca Privada
Privat Bank Degroof
Renta 4
Sabadell Urquijo Banca Privada
Santander Private Banking
Tressis
UBS