



LA BANCA PRIVADA EN ESPAÑA

Javier Marín

1. Introducción

La *banca privada* es, por encima de todo, una banca de servicio y de atención al cliente y éste ha de ser el centro y el foco de la estrategia de las entidades del sector. El desarrollo de la *banca privada* estará siempre marcado por la constante evolución de las necesidades de los clientes y una adaptación (o mejor anticipación) de una oferta cada vez más compleja y completa por parte de las instituciones. Tres elementos exógenos condicionan el mercado: el crecimiento económico, la legislación financiera y fiscal, y la competencia nacional e internacional.

2. El cliente de banca privada

Quizá el ejercicio más complejo sea la definición de lo que es un cliente de *banca privada*. Podríamos definirlo como un grupo familiar de elevado patrimonio y/o renta con necesidad de asesoramiento para la correcta planificación, gestión y llevanza de todos aquellos asuntos que directa o indirectamente afecten a su patrimonio.

En cualquier caso, las necesidades de cada cliente son diferentes ya que éstas vienen determinadas por sus condicionantes personales. Precisamente por ello no existen soluciones estándar y es necesaria una relación muy personalizada y a la medida de sus objetivos.

2.1. Origen y perfiles

El origen del patrimonio de los clientes de *banca privada* ha ido cambiando en el tiempo. Según estudios elaborados por Banif, el 75% de los clientes en la década de los 70 lo era por patrimonio heredado, frente al 25% considerado como *dinero nuevo*. A principios de los 2000, esta distribución se ha invertido, siendo sólo una cuarta parte los clientes con patrimonio fundamentalmente heredado frente a un 75% de *dinero nuevo* proveniente de empresarios, profesionales liberales y ejecutivos.

1 Consejero Delegado de Banif.

Aunque no hay dos clientes iguales, en la actualidad los clientes de Banca privada presentan una serie de características muy comunes:

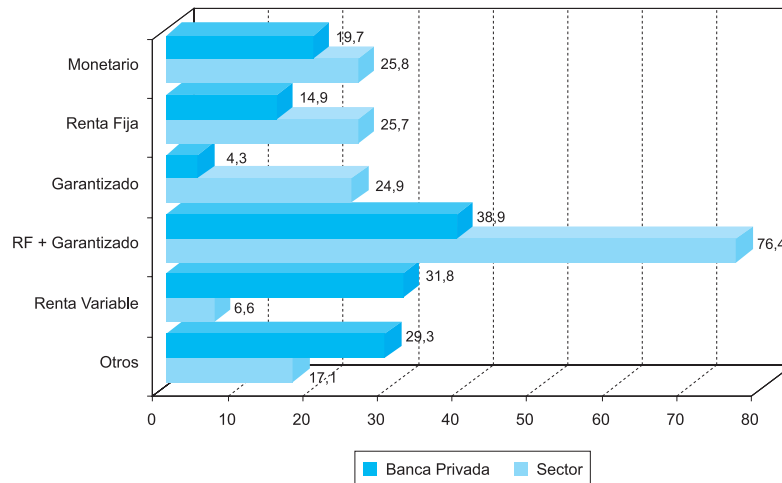
- Escasez de tiempo; dado que, como hemos visto, hoy la mayoría de los clientes de *banca privada* son profesionales o empresarios de éxito, su tiempo es su activo máspreciado. Por ello buscan una entidad de reputado prestigio que dedique el tiempo, los expertos y los recursos necesarios para que su patrimonio alcance los objetivos que persiguen.
- Esta escasez de tiempo exige que la mayor parte de la relación con el banco se haga de forma eficiente y remota, ya sea por teléfono o por vía informática y con reducida relación presencial.
- Exige un elevado grado de confidencialidad para evitar que información sensible referente a él y su familia sea conocida por círculos indeseados.
- Necesita una institución que le transmita confianza, tanto en la solvencia de su balance como en la seriedad de la relación con sus clientes.
- Esa confianza en la institución ha de estar necesariamente basada en un interlocutor único, a quien pueda contar, sólo una vez, cuáles son sus condicionantes, objetivos e inquietudes personales, y que sea quien se encargue de velar que sus metas y problemas se resuelvan con la mínima implicación suya.
- Alta sensibilidad fiscal ya que tributa a tipos marginales máximos en IRPF, y los impuestos sobre el Patrimonio y Sucesiones pueden llegar a ser muy gravosos para él y su familia.
- Por todo ello, valora la calidad de servicio por encima de todo. Está dispuesto a pagar algo más por saber que todo lo relativo a sus finanzas personales están en manos de los mejores profesionales. Pero siempre con total transparencia.

2.2. Rentabilidad y seguridad

El inversor español, según las conclusiones de un reciente estudio de Deutsche Bank, es, junto al alemán, el que mayor aversión al riesgo presenta de los países del Área Euro. Y ante cualquier señal de crisis en los mercados, se decanta masivamente por las inversiones sin riesgo.



Gráfico 1.
Comparativa de la distribución de las carteras de la banca en su conjunto vs banca privada



Fuente: Banif.

Por ejemplo, sólo el 10,7% de la población adulta en nuestro país piensa que su aversión al riesgo es escasa, nivel comparable al de Alemania con el 10,5%. Sin embargo, otros países como Gran Bretaña (25,8%) o Francia (15,5%) tienen un porcentaje de inversores arriesgados superior.

Estos datos son a nivel global y no son extrapolables a la distribución de activos de los clientes de *banca privada*, donde el acceso a un mayor asesoramiento y la mayor sofisticación inversora hacen que el *mix* de activos tenga una mayor proporción en renta variable e inversiones alternativas. En el Gráfico 1 puede verse que los activos sin riesgo a nivel global tienen un peso superior al 75%, y la renta variable inferior al 7%. Por el contrario, en *banca privada* los pesos tanto de renta fija como de renta variable y de inversiones alternativas se reparten en porcentajes similares.

3. El mercado potencial de *banca privada* en España

La oferta de servicios en España ha ido evolucionando de la mano del crecimiento económico. En los años sesenta la oferta se basaba casi exclusivamente en el asesoramiento y ejecución de órdenes en los mercados de renta fija y variable. El desarrollo económico que ha vivido España desde entonces ha permitido un gran crecimiento del número de clientes potenciales, haciendo el mercado muy atractivo para todos los *jugadores* globales y nacionales.

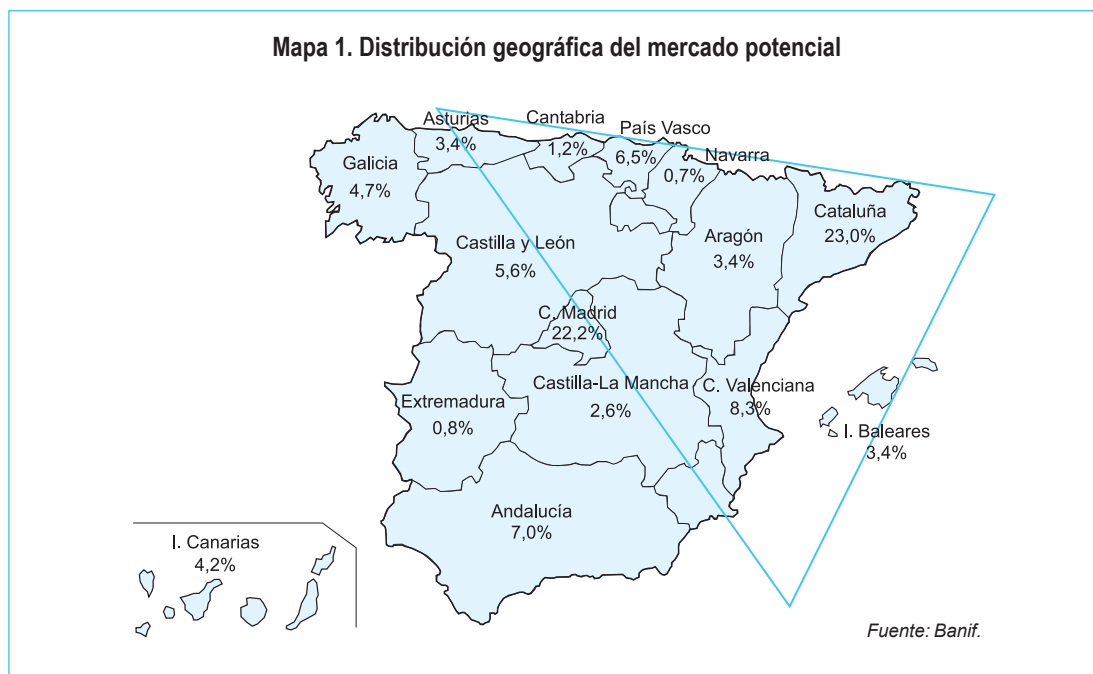
La evolución del entorno legislativo en aspectos financieros, mercantiles y fiscales, han homologado el marco español con el de los países más desarrollados, lo que ha permitido la expansión de la oferta de los bancos privados domésticos con los de los países más avanzados.

Las estadísticas confirman estas tendencias. Por ejemplo la capitalización bursátil en 1940 era de poco más de 41 millones de euros. En 1970 esta cifra alcanzaba casi los 5.000 millones de euros; en 1990, 650.000 millones; y en abril de 2005, casi 5 billones de euros.

Otra estadística significativa es la contratación mensual en el mercado bursátil. Según cifras publicadas por Banco de España, el mes de diciembre de 1970 se alcanzó una cifra de casi 270 millones de euros. En diciembre de 1992 ascendió a 2.850 millones de euros, y en diciembre de 2000 casi 36.000 millones de euros. En abril de 2005 se alcanzaron 75.000 millones de euros.

La renta per capita en España ha crecido desde los 11.422 dólares en 1980 hasta los 18.654 en 2000. El mercado inmobiliario ha disfrutado de un crecimiento muy relevante, apoyado por el desarrollo económico y la entrada en la UE. Baste un dato revelador; en 1982, el saldo total de préstamos hipotecarios en los bancos y cajas de ahorros no alcanzaba los 5.000 millones de euros; en 2004 superaba ampliamente los 350.000 millones.

La distribución de la riqueza no es, ni ha sido, uniforme por toda la geografía española. Son las zonas con mayor población y desarrollo industrial y terciario las que presentan un porcentaje del mercado potencial mayor. Madrid y Cataluña suponen casi el 46% del mercado y el 75% queda distribuido en lo que se conoce como triángulo de oro.

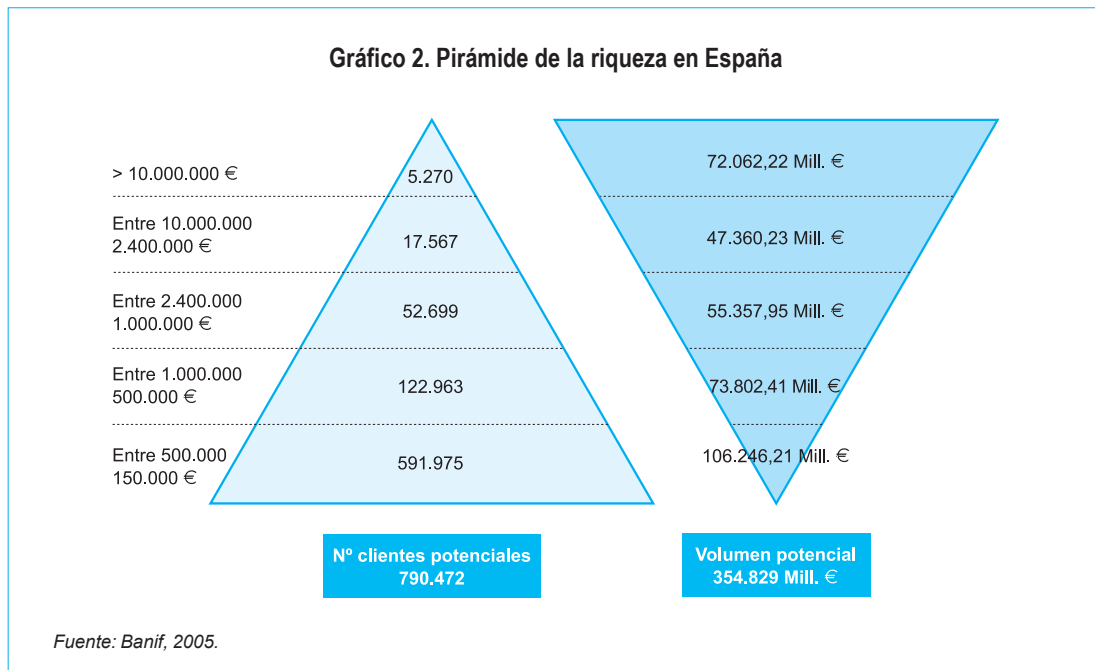


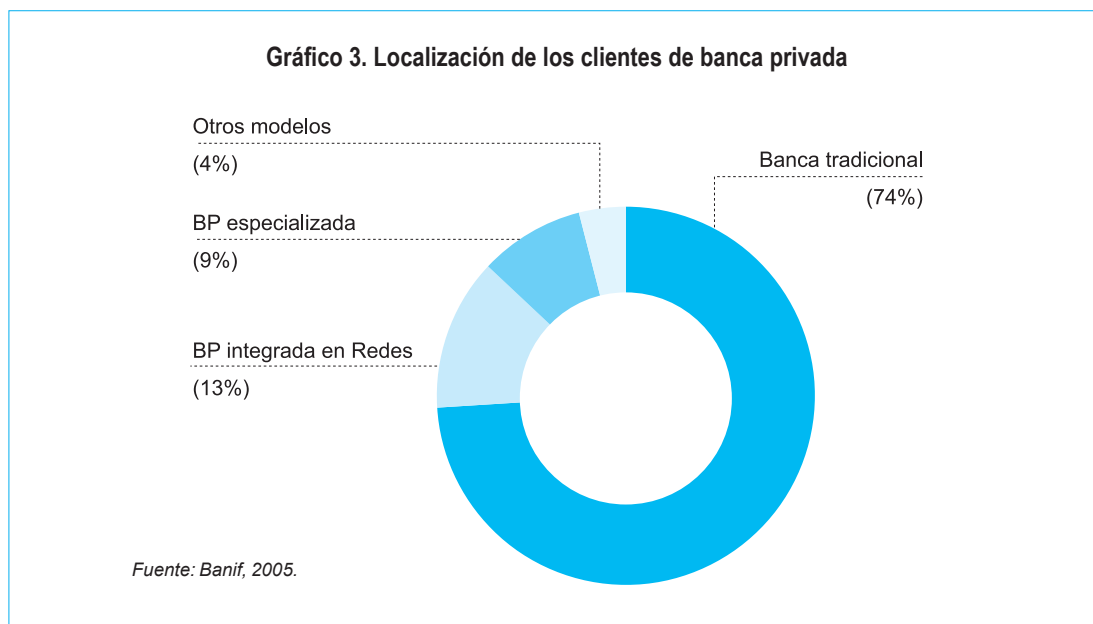
Tamaño del mercado

Anualmente se realizan distintos estudios sobre el tamaño del mercado potencial de clientes de *banca privada* en España. Todos ellos, utilizando metodologías diferentes, alcanzan conclusiones muy similares.

El estudio realizado por Banif define cliente potencial como aquel que dispone de un patrimonio financiero de al menos 150.000 euros. Se estima que, por término general, quien ha logrado alcanzar ese nivel de ahorro financiero tiene elevadas posibilidades de hacer crecer esa cifra por encima del millón de euros. A partir de esta cifra, la oferta de asesoramiento de un *banco privado* comienza a optimizarse.

Con estas premisas, el tamaño estimado del mercado potencial asciende a casi 355.000 millones de euros, distribuidos en unos 780.000 clientes potenciales. Los 5.200 clientes con patrimonios financieros superiores a diez millones de euros acumulan un patrimonio de 72.000 millones, mientras que el segmento de clientes de entre 150.000 y 500.000 euros acumulan 106.000 millones.





Los distintos estudios también coinciden en que, aproximadamente, el 74% de los clientes potenciales continúan siendo tratados por la banca minorista tradicional sin recibir ningún servicio específico de *banca privada*. Las divisiones de *banca privada* de bancos y cajas universales alcanzan un 13% de cuota, los bancos especializados el 9% y sociedades de valores, gestoras, etc., el 4%.

Ambas estadísticas explican el atractivo de este mercado para las instituciones especializadas, tanto nacionales como extranjeras

4. Modelos de *banca privada*

En banca privada podemos distinguir, a nivel global, dos grandes modelos de negocio; el modelo que podríamos denominar *suizo* y el *anglosajón*. Por supuesto, éste es un ejercicio de simplificación en el que se excluyen muchas variaciones, pero que persigue, de forma didáctica, explicar las tendencias del mercado.

4.1. El *modelo suizo*

Los bancos suizos, más concretamente los ginebrinos, fueron los primeros en ofrecer una especialización a sus clientes en la gestión de sus patrimonios. Fueron pioneros en detec-



tar el conflicto de interés que había en los bancos que emitían papel y a la vez gestionaban carteras y decidieron optar por centrarse en esta área.

Desde entonces se ha ido incrementando la especialización en la gestión de los patrimonios de sus clientes, alimentada por el flujo de capitales que huían de sus países de origen por miedo a la expropiación, a la inestabilidad política y a la fiscalidad. Este crecimiento ha llevado a identificar el modelo de los bancos suizos como la *banca privada*.

La base de este modelo, sobre la que gira prácticamente toda la oferta de valor, es la gestión de carteras de activos financieros, haciendo uso de la más amplia gama de productos y *vehículos* de inversión.

Este modelo, cuando se implementa en una entidad de *banca privada* doméstica u *onshore*, se configura como un servicio a los clientes que complementa y exige la relación de éste con otras entidades. Éstas últimas han de cubrir el resto de las necesidades de los clientes como la financiación, la protección (seguros), la fiscalidad, la transaccionalidad bancaria, los medios de pago...

El cliente accede a una elevada especialización en gestión y planificación de su patrimonio, pero le supone tener que transmitir información sensible a otras entidades, una pérdida de poder de negociación con quien no custodia sus activos, y quedar además expuesto a la presión comercial de esta última.

En los países no anglosajones, ésta ha sido tradicionalmente la oferta de valor de los bancos privados. Dada su, casi exclusiva, orientación hacia el asesoramiento, las barreras de entrada han sido muy pequeñas, permitiendo el desarrollo de gran número de modelos que competían por el cliente objetivo (sociedades de valores, despachos de profesionales..., etc.).

4.2. El modelo anglosajón

EEUU ha sido el otro gran foco de desarrollo de la banca privada. Mucho más orientada hacia la burguesía empresarial, y desde un inicio más centrada en *banca doméstica*; ha mantenido una oferta de valor basada en la *banca tradicional* con un elevado peso de las operaciones de préstamo, complementando la gestión y administración de carteras y *trusts*.

Así el foco hacia el cliente tiene una mayor globalidad, buscando una mayor fidelización al cubrir todas sus relaciones bancarias. En ocasiones se ha llamado *banca de alfombra roja*.

5. El modelo global

Ambos modelos (suizo y anglosajón) añaden valor, y ambos tienen lagunas en su oferta al cliente. Uno prima más la independencia y el otro el servicio. Uno se especializa más en la planificación del patrimonio y la preservación del capital, y el otro pretende ser más global aunque con cierto sesgo hacia la financiación y oferta bancaria clásica.

La evolución de las necesidades de los clientes exige un modelo de asesoramiento global que fusione ambas ofertas. Un servicio que cubra todo lo que un cliente de banca privada pueda necesitar de un banco.

Este tipo de cliente demanda de un complejo servicio que le ayude a gestionar su patrimonio, a ordenarlo para minimizar el impacto de sus impuestos, a preparar la sucesión, etc. Pero, al margen de servicios sofisticados, también precisa de un banco que se encargue de su día a día, de sus pagos y cobros, de su financiación, etc.

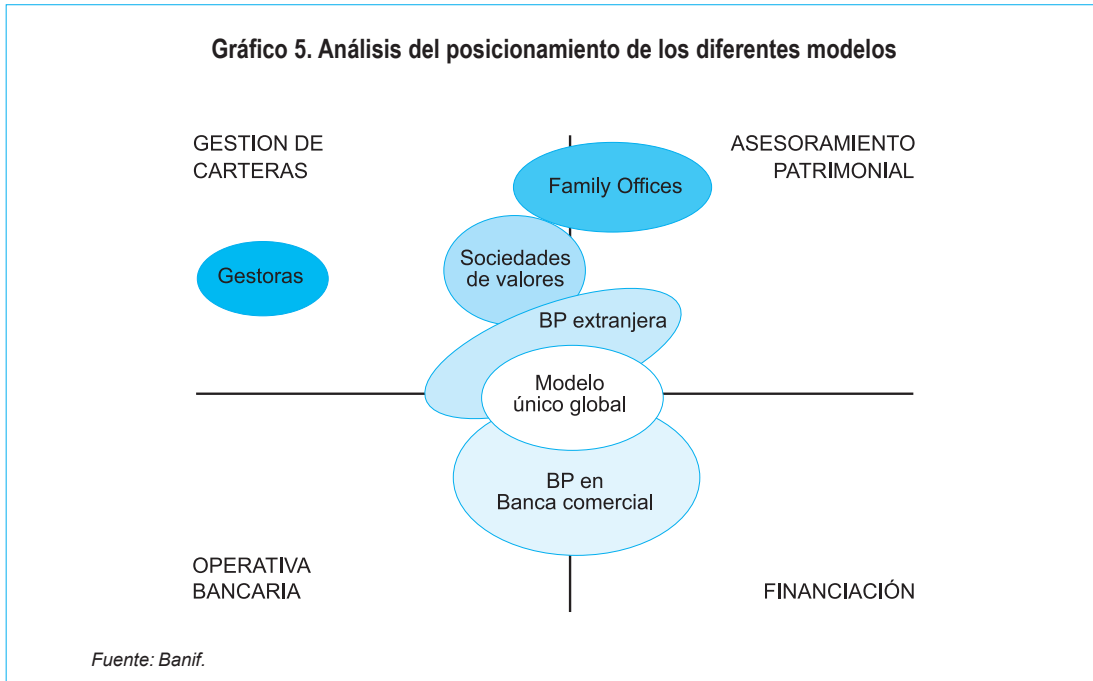
En España, esta evolución hacia el modelo de banco único y global ha sido fruto del desarrollo tanto de la oferta como de la demanda. Así, en los años 70, existía un reducido número de clientes potenciales y, desde el punto de vista legal, las alternativas de inversión se reducían a la Bolsa española y a los activos de renta fija.

En los 90, la liberalización del movimiento de capitales, el comienzo de la *arquitectura abierta* y la aparición de nuevos vehículos de inversión comienzan a hacer más compleja la correcta distribución de los patrimonios. Se desarrollan las ofertas de gestión de carteras. Poco a poco los frecuentes cambios en la legislación fiscal convierten el asesoramiento y la planificación patrimonial en un elemento crítico que se incorpora a la oferta a clientes.



En los 2000, la evolución de todos estos aspectos, el perfeccionamiento de la *arquitectura abierta* y el avance de las herramientas tecnológicas posibilitan la oferta a los clientes de un servicio que cubra, desde una sola entidad, todos los aspectos derivados de su patrimonio, desde lo sencillo a lo complejo.

El cliente de *banca privada* busca optimizar su tiempo, reducir al mínimo el número de personas o entidades que conocen su situación financiera, y además aprovechar las economías de escala que su patrimonio le confiere.



Es decir, busca un banco que actúe como si fuese el director financiero de una empresa.

Un banco que le cubra todas sus necesidades, con la garantía de acceso a los mejores productos del mercado, independientemente de su procedencia, y que le transmita los mayores niveles de confianza y confidencialidad.

El asesor; director financiero del cliente

De esta forma el *asesor* ha de configurarse como el *director financiero* del cliente. Un experto que resuelve todos los aspectos derivados de sus finanzas. Desde la financiación, los medios de pago o la planificación de ingresos y pagos, a la gestión del patrimonio, al asesoramiento fiscal, empresarial, o inmobiliario. Coberturas, estructuras societarias, y todo tipo de oportunidades de inversión, de productos, de mercados...

Como en el caso de un director financiero, la confianza en él es un aspecto básico, dado lo crítico de su responsabilidad, lo sensible de la información que maneja y las consecuencias de su trabajo.

Para dar cobertura a todas estas necesidades es necesario contar, además del respaldo de un fuerte capital, con una serie de elementos críticos que garanticen una calidad de servicio mínima. Estos elementos podrían resumirse en:

1. Recursos humanos.
2. Tecnología.
3. Gama de productos.

Recursos humanos

Siendo la *banca privada* una actividad básicamente de servicios, el componente humano es crítico. Para poder ofrecer un asesoramiento de calidad, el conocimiento del cliente es la piedra angular.

El asesor es la cara de la institución a través de la cual el cliente percibe las capacidades de la misma y es un eslabón fundamental para desarrollar la confianza necesaria para conocer en profundidad su situación personal y familiar, sus objetivos a corto medio y largo plazo, etc.

Para poder transmitir esa confianza, su interlocutor ha de ser un profesional de elevada formación, no sólo en temas técnicos sino también humanos. Sólo con este perfil podrá el cliente transmitir aspectos, muchas veces de apariencia irrelevante, pero importantes a la hora de detectar carencias u oportunidades.

Los asesores de los clientes han de tener no sólo una formación universitaria, sino además sólidos conocimientos en mercados, productos financieros, fiscalidad, etc. De esta forma transmitirán seguridad, solucionarán situaciones complejas y serán capaces de identificar aquellas que exigen la intervención de equipos especializados.

El cliente ha de percibir en todo momento que quienes se ocupan de sus asuntos conocen bien su trabajo y saben más que él. Por eso valoran que éstos cuenten con una certificación sobre su nivel de formación.

El responsable de la relación con el cliente debe contar además con el apoyo de equipos de especialistas que complementen el servicio en áreas como la fiscalidad avanzada, la gestión de carteras, la selección de productos, legislación mercantil, civil...

La combinación por una parte del conocimiento y trato del cliente, y, por otra, la labor de los especialistas, permiten implementar estrategias específicamente diseñadas para cada situación, que busquen colmar las expectativas del cliente. Y eso es, básicamente, de lo que trata la *banca privada*.



Tecnología

Si bien el factor humano es crítico en banca privada, la tecnología se ha convertido en un elemento decisivo en la relación con los clientes. Los equipos humanos son, por definición escasos y además falibles. Una tecnología especializada debe proporcionarles las herramientas y la información que les permita orientar todo su esfuerzo y dedicación a esas relaciones humanas que una máquina no puede realizar.

La tecnología especializada permite además mantener un nivel de gastos que haga rentable una actividad ya de por sí intensiva en costes. Esta tecnología especializada tiene que desarrollarse prácticamente a medida. Por ello, sólo los bancos con la suficiente masa crítica pueden abordar las importantes inversiones que se requieren, manteniendo unos niveles de rentabilidad que hagan económicamente viable su actividad.

Los sistemas informáticos en banca privada han de estar diseñados para alcanzar los mismos fines que el asesor. De esta forma hay áreas específicas que la plataforma ha de cubrir:

1. Información relativa al cliente: El asesor (y el banco) no deben basar su asesoramiento en la memoria humana. Datos como el historial inversor del cliente, sus experiencias financieras, su grado de aversión al riesgo, el control y seguimiento del riesgo de su cartera, cálculos fiscales específicos del cliente, rentabilidades... deben estar disponibles de forma inmediata y amigable para poder tomar decisiones de asesoramiento de forma personalizada y rápida.
2. Información para clientes: Las necesidades y deseos de información de los clientes tienen un elevado componente personal. Por ello en banca privada la comunicación escrita ha de realizarse *a medida*, para que cada cliente reciba la información con la profundidad, la frecuencia, e incluso el formato, que desea.
3. Acceso remoto: Tanto el cliente como el propio asesor han de tener a su disposición un sistema que les permita acceder a la información de sus posiciones en el banco, y, llegado el momento, ordenar la ejecución de una operación. En este sentido, tanto Internet como la banca telefónica, han de estar a su disposición. Frente a la banca tradicional, estos canales tienen un doble componente; en lo relativo a su cartera, el cliente suele demandar accesos eminentemente informativos, ya que la toma de decisiones tanto de inversión como desinversión suele hacerse con la colaboración del asesor. Es en lo relativo a la transaccionalidad bancaria (realización de transferencias, pagos, etc.), cuando el cliente sí está dispuesto a realizar la operación por sus propios medios desde el lugar y momento que a él más le interese.

4. Herramientas especializadas para los gestores de carteras, que les permitan dedicar su tiempo al análisis de mercados y productos, reduciendo los procesos administrativos, las intervenciones manuales, y eliminando los errores de ejecución.
5. Control de calidad: Un banco privado ha de asegurarse de que la calidad de servicio que reciben sus clientes está en concordancia con la importancia del mismo. La tecnología aporta medios para vigilar los niveles de servicio, para vigilar la adecuación del riesgo de las carteras, para controlar posibles incongruencias en los productos en cartera, para ayudar a los asesores a identificar las distintas oportunidades que surgen en el *día a día*...

Gama de productos

Dada la sofisticación, volumen de inversión y nivel de exigencia de los clientes de *banca privada*, su banco debe contar con la más amplia gama de productos del mercado. No pueden limitar el rango de productos disponibles a los *lanzados* por la entidad. Deben ofrecer el acceso a todos los del mercado. Hoy nadie promulga ser el mejor en todo. Por ello resulta incongruente hablar de *calidad de servicio* y ofrecer sólo productos propios.

Esto ha marcado una tendencia hacia la separación entre los *fabricantes* de productos y los asesores de clientes. La llamada *arquitectura abierta*, permite a aquellas entidades que la implementan anteponer los intereses de los clientes al mayor beneficio que supone la distribución de producto propio. Prevalece la relación a largo plazo al beneficio a corto.

Esta filosofía exige a las entidades contar con equipos especializados en la búsqueda, análisis y seguimiento de productos y proveedores que les permitan asesorar a sus clientes en la selección de los más adecuados para su cartera.

A modo de ejemplo, hay en España más de 6.000 fondos de inversión a disposición de los inversores. Una *arquitectura abierta* sin este asesoramiento traspasaría al cliente la labor de identificar los grupos de fondos comparables y entre ellos seleccionar a los mejores. Es un proceso que un particular no puede (ni quiere) asumir, por lo que el banco ha de contar con los equipos especializados y los procesos necesarios para ofrecer al cliente esa selección.

En el área de los productos estructurados la complejidad es aún mayor, tanto por la constante innovación que se produce en este mercado como por la variedad y sofisticación de las estructuras disponibles. Es difícil que una misma entidad posea la capacidad de innovar, producir y ser competitivo en todo tipo de mercados. Nuevamente, tener la capacidad y libertad de elección de los proveedores, en cada momento, garantiza al cliente el acceso a los mejores productos.



La *arquitectura abierta*, en resumen, es un elemento necesario para evitar el conflicto de intereses con el cliente, y es básica para que el modelo global funcione. Permite a la entidad de *banca privada* concentrarse en el asesoramiento a sus clientes y que éstos cuenten con la garantía de que todas sus necesidades financieras se cubren utilizando a los mejores especialistas del mercado.

6. Conclusiones

Como se puede ver, ésta es una actividad en constante evolución y cambio pero, como en todo mercado, las instituciones han de alinear todas las áreas de la organización en una estrategia común. En *banca privada* el punto sobre el que todo gira es el cliente y su relación a largo plazo.

Es una actividad que, siguiendo el modelo de *gestor de carteras*, no tiene grandes barreras de entrada. No obstante, si se quiere abordar con la amplitud y profundidad que los clientes empiezan a exigir, requiere importantes inversiones tanto en capital humano y en su formación, como en tecnología y en solvencia financiera, inversiones que sólo unos pocos pueden afrontar.

Cada vez más, se pondrá de manifiesto la brecha entre las pequeñas instituciones o despachos que no pueden dedicar los recursos necesarios con los bancos comprometidos en satisfacer las necesidades de sus clientes. Entre los que no pueden *estar en la brecha*, y que consecuentemente ofrecerán soluciones parciales, con los que están siempre en constante evolución y permanente inversión. No podemos olvidar tampoco que es un negocio que ha de remunerar a sus accionistas de forma que les resulte rentable continuar con una actividad tan especializada. Por todo ello seguiremos viendo entrar y salir *jugadores* en este mercado, a la vez que los grandes *jugadores* incrementarán su cuota.