La banca privada en España, un sector en desarrollo y con mucho futuro

El sector de la banca privada en España pasa por una fase de inmadurez, dado que todavía está en desarrollo. Si atendemos a las cifras que manejan la mayoría de expertos, las entidades especializadas no gestionan más del 25% del mercado potencial. Esto quiere decir que, de un volumen aproximado de trescientos mil millones de euros, alrededor de 80.000 millones únicamente son los administrados por entidades que quieren obtener de este segmento una parte relevante de sus ingresos. Es comprensible el interés de las entidades financieras por atacar este mercado. (Gráfico II)

Concepto y conocimiento

Desde el punto de vista conceptual, las entidades no coinciden en una definición del servicio, y cada una aplica el suyo. Eso significa que la orientación hacia el cliente es diferente; no se aplica la misma filosofía de servicio, no se utilizan las mismas herramientas, no se tienen los mismos objetivos.

Aquí comienzan las disparidades. Otro problema es que el conocimiento de lo que significa el asesoramiento integral del patrimonio está poco extendido. Hay muchas personas con patrimonios elevados que no son conscientes del servicio de asesoramiento que hay en el mercado y al que podrían (y deberían) acceder.

Así, mucha gente cree todavía que la banca privada se dedica al asesoramiento de las inversiones bursátiles y que, como su capital está bien resguardado en cuentas corrientes, depósitos, fondos monetarios, o activos sin riesgo, a ellos no les hace falta. Que la banca privada es para los arriesgados, y ellos quieren tranquilidad.

O también se da el caso de personas con patrimonios altos que desconocen todavía en qué consiste y para qué sirve el asesoramiento, y que pese a ser tratados de forma "especial" por el director de su sucursal, su patrimonio recibe el mismo trato que el de cualquier cliente de banca comercial: se les coloca, como al resto, los productos que el banco tiene en campaña.

Banca privada consiste en informar al cliente de todas las posibilidades para su patrimonio individual. Banca privada es dar tranquilidad al cliente, a cualquiera, al conservador y al arriesgado, ofreciendo soluciones a medida para cada uno, y trabajando para que, según sea el volumen y el perfil de riesgo, el patrimonio proporcione la mayor rentabilidad posible y se cumplan los objetivos individuales. Banca privada, en fin, consiste en solucionar todos los problemas que un cliente pueda tener (los conozca o no) con su patrimonio; desde los más sencillos como domiciliaciones o hipotecas, hasta los más complejos, como planificar la sucesión de su patrimonio.

Enfoques de negocio (Gráfico I)

Podemos distinguir varios enfoques de negocio.

- Banca privada de redes integrada en matriz. Se trata de departamentos especializados, integrados en bancos comerciales o cajas de ahorro. Su principal función es cuidar a los mejores clientes, mantenerlos en la entidad y seguir obteniendo los ingresos que proporcionan. Es por tanto una estrategia en último término defensiva, a la que le suele faltar especialización. La gama de productos suele incluir sólo productos producidos o gestionados en la propia entidad, y cuentan con pocas herramientas

especializadas. Este modelo suele identificar la banca privada con tratamiento personal especial, pero en política de producto es similar al resto.

- Agencias y sociedades de valores: Su negocio principal es asesorar para la intermediación bursátil. Pero aprovechan que su base de clientes conoce los mercados y muchos tienen volumen suficiente para ofrecerles servicios de banca privada. La cultura de servicio es mayor, porque el cliente conoce mejor el funcionamiento de los mercados, pero a la postre el negocio tienen sobre todo un componente de gestión de carteras.

- Entidades especializadas: Bancos dedicados en exclusiva al negocio de banca privada. Cuentan con una estructura y una filosofía de servicio enfocadas solo al asesoramiento y gestión de patrimonios: asesores, oficinas propias, gama de productos y servicios, gestores de patrimonio, tecnología, etc. Tienen una visión más especializada hacia la Banca Privada, con un mayor grado de asesoramiento patrimonial global.

- Bancos extranjeros: Son entidades cuya matriz está radicada fuera de España que cuentan con una ficha bancaria doméstica que dedicada fundamentalmente al negocio de la gestión de patrimonios, sin entrar en producto bancario tradicional o en temas de financiación. Su principal problema son los elevados costes de mantenimiento de una franquicia en España, y su todavía escaso volumen que no les permite generar ingresos suficientes. Además, este tipo de entidades suele invertir en capital humano, no en capital, lo que dispara los costes y les impide entrar en el negocio de financiación y producto clásico bancario.

- Otros: Gestoras de activos, Compañías de Seguros, Corporate.. son aproximaciones al negocio de banca privada desde perspectivas muy enfocadas en la gestión, o el negocio asegurador, u otros.

- Family Office: Inciden fundamentalmente en el Asesoramiento Patrimonial. Todavía es un negocio muy poco desarrollado en España, a pesar de que, por definición, es la banca privada en su estado más puro.

Modelo ganador

El modelo ganador banca privada es el que trata de solucionar cualquier problema derivado del patrimonio del cliente. Es un modelo que ofrece al cliente la resolución de cualquier necesidad que un banco pudiera ofrecerle, desde la operativa bancaria más sencilla hasta las inversiones más complejas.

Para poderlo ofrecer, hace falta que la entidad comparta una serie de criterios:

- Visión estratégica compartida por toda la organización
- Elevado nivel de formación de los asesores
- Herramientas específicas de gestión de patrimonios, medición y control de riesgo, información, tecnología y gestión de carteras
- Arquitectura abierta de productos: Que el banco distribuya productos propios y de otras entidades para encontrar los mejores y más adecuados para la cartera de cada cliente.
- Servicio personalizado: Que el cliente trate siempre con la misma persona, un experto que conozca a fondo al cliente, sus circunstancias personales, su perfil y su patrimonio, que realice un seguimiento del mismo para que se cumplan los objetivos

de su inversión, y que facilite el acceso del cliente a los especialistas encargados de todos los temas relativos a su patrimonio.
- Capacidad de suministrar al cliente todos los servicios bancarios que pueda precisar para centralizar toda su relación financiera en una sola entidad.

Problemas (Gráfico III)

A pesar de esta diversidad de modelos, la falta de cultura sobre banca privada, y el escaso conocimiento de sus valores diferenciales -Arquitectura Abierta, Asesoramiento, Gestión Activa, seguimiento a medida de los objetivos particulares de cada patrimonio- pervive como el obstáculo que impide un mayor desarrollo del sector.

Por ello, la confluencia de ambos factores sigue generando confusión sobre qué es el servicio de banca privada y qué modelo es el más adecuado. Confusión que se refleja por ejemplo en los medios de comunicación, en los que cada entidad defiende su modelo como el más adecuado. Confusión que, al final, se traslada al cliente.

Gestión de balances, gestión de clientes

La mayoría de los clientes de cualquier banco o caja de ahorros enfoca la relación con su entidad como si de un mero trámite se tratase. Una formalidad algo incómoda pero necesaria para resolver sus necesidades cotidianas de financiación o liquidez. Y es a este tipo de relación a la que los clientes se acostumbran. A veces el cliente consigue trabar una relación de confianza con su interlocutor, pero la elevada rotación interna de los empleados en la banca tradicional lo suele impedir.

Cuando estas entidades se preocupan por sus clientes de mayor patrimonio, optan por darle un trato más preferencial. En la mayoría de los casos, simplemente con eso basta para retenerles en la oficina. Sin embargo, si analizásemos la distribución de su patrimonio, veríamos que sus carteras suelen soportar el mayor coste fiscal posible, porque los productos de pasivo bancario a corto plazo dominan en las mismas, y los rendimientos tributan en el tipo marginal del 45%, para clientes con elevado nivel de ingresos.

Así sucede cuando el banco lo que hace en realidad es gestionar su propio balance –con el pasivo, se consiguen márgenes financieros recurrentes- en lugar de gestionar al cliente, estudiando sus necesidades y ofreciéndole los productos adecuados.

¿Qué hace falta para gestionar clientes? Recursos, inversiones en capital humano y en herramientas de gestión e información para poder explicar al cliente la información relevante. Tiene que saber cuál es su perfil de riesgo y sus necesidades, y qué estrategia es la que se adapta mejor a los objetivos de su patrimonio. Y gestionar clientes es también seleccionar los vehículos más eficientes para cada uno, en función de una distribución estratégica de activos recomendada para cada patrimonio.

Tendencias del servicio

En cualquier caso, las tendencias de servicio en el sector han continuado progresando por la implantación de conceptos novedosos pero útiles para el cliente. En primer lugar la Arquitectura Abierta, es decir, la capacidad de distribuir al cliente productos propios y de terceros, una filosofía siempre asociada al servicio de banca privada.

Aquí también hay disparidad de modelos. Por ejemplo la Arquitectura Abierta “guiada”, en la cual la entidad distribuidora llega a acuerdos con un número limitado de proveedores que considera los mejores para sus clientes, con lo cual la gama es escasa. O el caso contrario, los

supermercados de fondos, entidades que disponen de amplia gama de productos a disposición de los distribuidores, pero sin ofrecer asesoramiento sobre su calidad, adecuación a sus necesidades, etc, con lo cual el distribuidor no sabe cuál elegir. O los fondos de fondos, que son productos que se construyen con producto de terceros, pero son cerrados para el cliente –o entra o no entra- con lo que no se cumple esta filosofía.

La Arquitectura Abierta sólo será realmente útil si es utilizada junto con el Asesoramiento necesario para que cada cliente tenga los productos mejores y los más convenientes para él. O lo que es lo mismo, Arquitectura Abierta para tener la mayor gama posible de productos disponible, y Asesoramiento para encontrar los mejores y los más adecuados al perfil y necesidades del cliente y al entorno de mercados en cada momento.

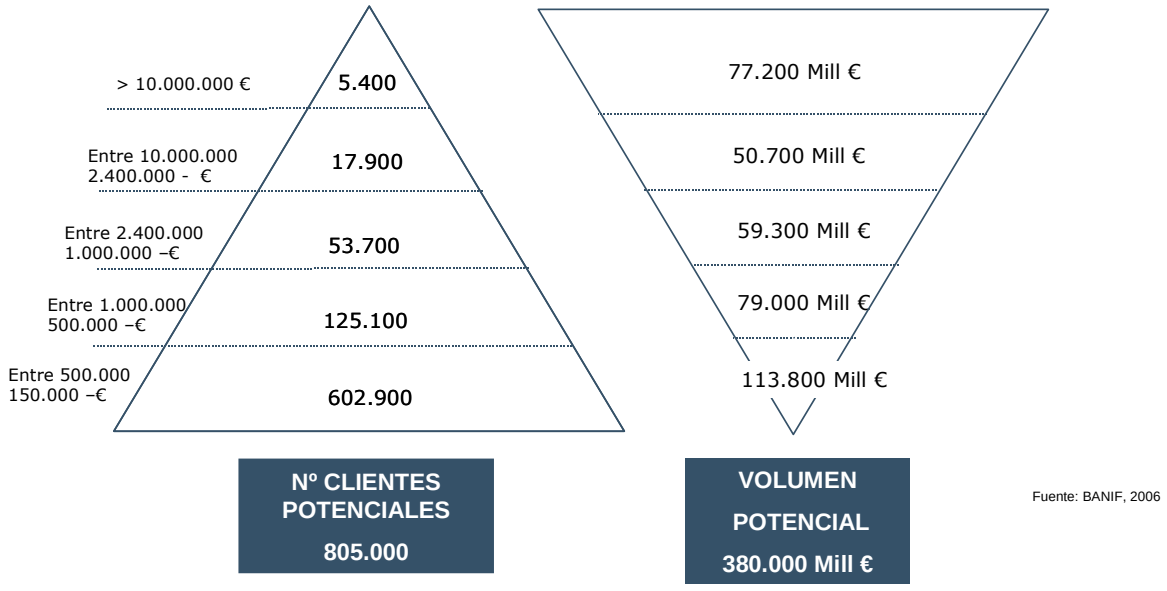
Gestión de Carteras

Una de las consecuencias del progreso de la Arquitectura Abierta es que ha facilitado el desarrollo de la Gestión de Carteras a medida. Si la desaparición del peaje fiscal por el traspaso de un fondo a otro favoreció la venta de producto de terceros en 2003, las entidades financieras han ido percibiendo que es mucho mejor para el cliente que sea un gestor experto quien elija los mejores productos a su medida, y además lo haga de forma activa por las ventajas fiscales que antes no existían.

Con todo ello, el cliente tiene la tranquilidad de saber que su cartera –de fondos, planes de pensiones, valores, etc- es gestionada por expertos, conocedores de los mercados y de la calidad de los productos, quienes en todo momento se ocuparán de que éstos sean los mejores objetivamente hablando y los más adecuados a su perfil de riesgo. Si el gestor puede acceder a la mayor gama de productos posible mucho mejor, porque más posibilidades habrá de encontrar, para cada cliente, los que realmente se adaptan a sus necesidades.

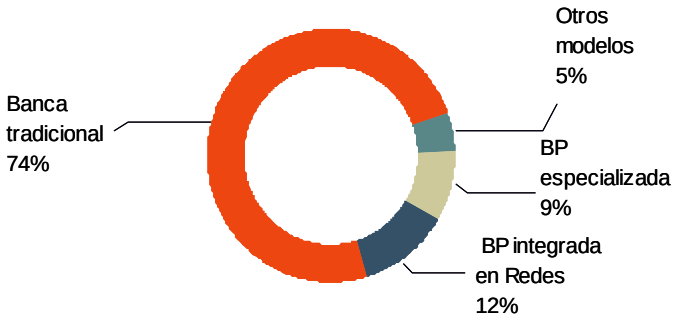
La Gestión de Carteras es un concepto que, siendo específico de banca privada, tampoco se utiliza generalmente con el concepto Arquitectura Abierta, dado que las entidades están primando la distribución de producto propio en lugar del producto de terceros. Todo apunta sin embargo a que el mercado irá madurando progresivamente, y se irán reduciendo los modelos existentes, se generalizarán tendencias específicas de servicio de banca privada, y los clientes irán asumiendo un mayor grado de necesidad de Asesoramiento para su patrimonio.

GRAFICO I: SERVICIOS QUE CUBREN LOS DIFERENTES MODELOS DE NEGOCIO
GRAFICO II: PIRÁMIDE DE LA RIQUEZA EN ESPAÑA



Fuente: BANIF, 2006

GRAFICO III: CUOTA TIPOS DE ENTIDADES EN EL SEGMENTO DE BANCA PRIVADA



Fuente: BANIF, 2004