

Los nuevos retos de la Banca Privada

Que el año que acabamos de abandonar ha traído un nuevo orden a los Mercados Financieros, creo que es algo que nadie puede cuestionar. Hemos visto caer a entidades que nunca supusimos que podían tener problemas, hemos visto a los estados “nacionalizando” bancos para evitar desastres mayores, hemos visto a los gobernantes lanzar, casi desesperadamente, el mensaje de: “haremos lo que sea necesario” para intentar transmitir confianza a los inversores, hemos visto caer los tipos de intervención más rápida y contundentemente que nunca (en Estados Unidos claro, la Europa de Trichet es otra historia)...

Escribe: Rafael Juan y Seva Redondo
Asesor Patrimonial.



Y, como traca final de un ejercicio cargado de sorpresas, la estafa Madoff ha puesto en evidencia, entre otras muchas ineeficiencias y debilidades, el conflicto de interés que, inevitablemente más tarde o más temprano, se produce cuando se pretende ser asesor de inversiones y, simultáneamente, comercializador de productos.

Dentro de los muchos negocios que en el mundo financiero se van a ver afectados por las consecuencias de todo lo anterior, creo que hay dos que lo serán irremediablemente: el negocio de Gestión de Activos (Asset Management) y la Banca Privada. El primero no es objeto de este artículo, pero no quiero dejar de apuntar que, en mi opinión, el mercado va obligar a las entidades a situarse bien en una posición de nicho, haciendo algo específico, de forma diferente y aportando mucho valor por el que poder cobrar o bien, en el otro extremo, entidades capaces de replicar determinadas referencias con mínimo margen de error de seguimiento, sin buscar valor añadido en la gestión y que generaran ingresos por la vía de los grandes volúmenes gestionados ya que, eso sí, lo harán a un precio muy reducido. Los que pretendan quedarse en medio, van a tener un

panorama futuro mucho más complicado.

Respecto al segundo, la banca privada, los acontecimientos del año han puesto en evidencia que el modelo mayoritario, adoptado por la mayoría de entidades financieras y seguido hasta ahora no puede tener continuidad sin modificaciones y que, como decía en el primer párrafo, la figura del asesor-comercializador, choca contra los fundamentos y la esencia del concepto de Banca Privada.

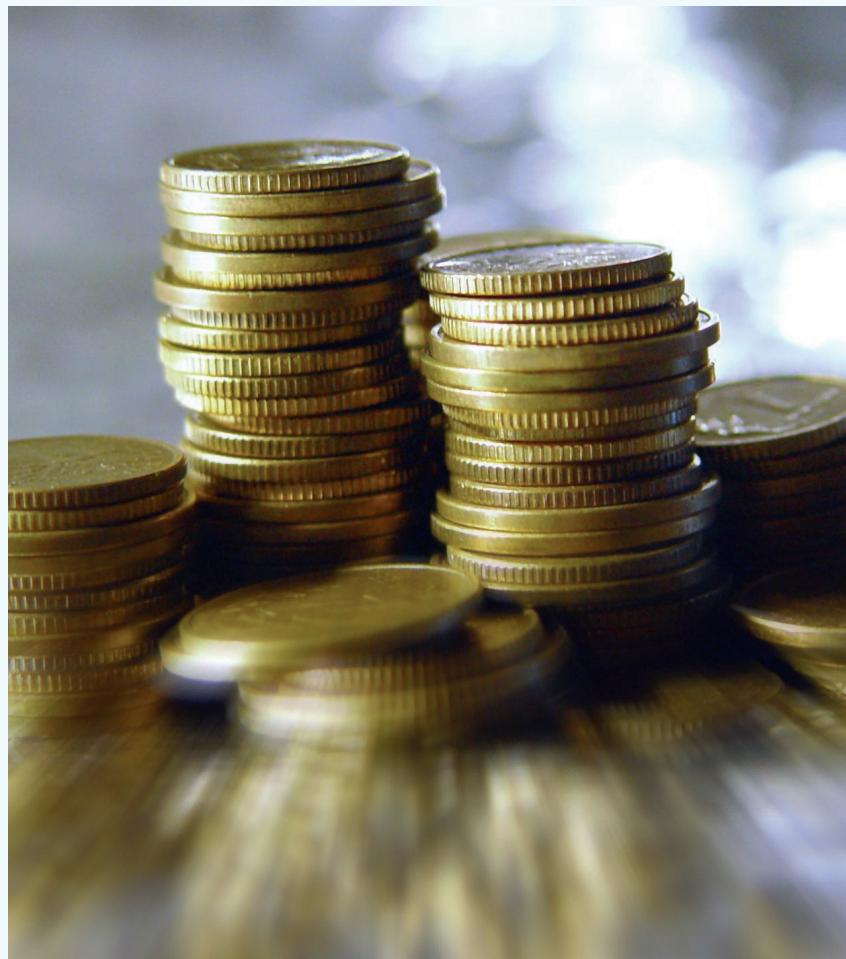
Si, volviendo un poco la vista atrás, analizamos las razones para el desarrollo tan importante del mercado de banca privada en los últimos años, podemos darnos cuenta que estas, encierran en si mismas parte de los problemas que ahora están sobre el tapete. ¿A qué me refiero?, pues a que los mayores impulsores de ese desarrollo, fueron las grandes entidades financieras que, rápidamente, se dieron cuenta de que se trataba de un negocio que, por sus características, era muy interesante: tenía un bajo consumo de capital, generaba ingresos

más estables y predecibles, aportaba comisiones en un entorno en el que los márgenes financieros se estrechaban y conseguía una mayor fidelización de los clientes al generar una mayor venta cruzada y, supuestamente, más confianza en la entidad. Como consecuencia de ello, se crearon unidades de banca privada en la mayoría de bancos y cajas, con mayor o menor importancia relativa en la estrategia de la entidad y con modelos de segmentación y comerciales diferentes pero, en todos los casos, con una base de partida clara: los clientes ya existentes. La primera consecuencia de todo esto la encontramos respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Cuántos de los clientes asignados a unidades de este tipo, lo son realmente en función de su perfil de riesgo, necesidades de asesoramiento y apetito por productos complejos? En mi propia experiencia profesional, un porcentaje muy bajo del total. Es decir se ha creado un mercado, en parte, artificial, pues ni el número cierto de clientes demandantes de un servicio de este tipo, ni los activos que realmente se podrían denominar "bajo gestión" son, ni de cerca, los que se barajan.

Profundizando un poco en esto: ¿podemos considerar que se está haciendo banca privada con un cliente cuyas posiciones, de forma estratégica e invariable, se limitan a un depósito bancario de alta remuneración y, como mucho en el mejor de los casos, un fondo de dinero? Para mí, la respuesta es que no. Podemos llamar a eso como queramos, podemos entender que la entidad diferencie a determinados clientes en función de su volumen de negocio, con un trato preferencial y denominar a este servicio como se quiera, pero eso, poco o nada

tiene que ver con la esencia de la banca privada que es el asesoramiento. Y, curiosamente, si uno se toma la molestia de bucear un poco en las páginas web de la mayoría de entidades, observará fácilmente que el principal atributo que se destaca en ellas es precisamente ese: la capacidad de asesoramiento...

La segunda pregunta cuya respuesta podría aportarnos alguna luz sobre la situación en que se encuentra este negocio y su evolución futura sería: ¿quién paga? Puede parecer una pregunta poco elegante, pero les aseguro que es de lo más esclarecedora. Es evidente, que las entidades que han propiciado el desarrollo del sector, lo hicieron pensando en su cuenta de resultados y hasta aquí ningún problema,





nadie monta un negocio para perder. El tema se complica cuando en esas entidades confluyen otros dos aspectos: tienen otras áreas que pueden condicionar la relación con los clientes y, además, son fábrica de muchos de los productos objeto de asesoramiento o, si no es el caso, cobran de quien fabrica/gestiona los mismos.

Respecto a convivir con otros negocios, los recientes acontecimientos son irrefutablemente reveladores de cómo las circunstancias de la entidad condicionan los movimientos de los clientes: ante la necesidad cierta de recursos en balance por parte de la mayoría de los componentes del sistema financiero (crisis de liquidez), muchas posiciones de los clientes han

pasado a estos (ayudados, eso sí, por unas retribuciones fuera de mercado), aunque supusiera tomar decisiones que no siempre respondían al interés real o a la lógica del momento. Pero quizás es más crítico el segundo punto porque, si eres tú quien fabrica el producto, es evidente, que el margen es mayor que el que puedes obtener comercializando el de otro, lo que te puede llevar a dar al cliente una recomendación menos adecuada en aras de un mayor ingreso. Es cierto que la mayoría de las entidades han optado por una estructura de lo que se llama "arquitectura abierta" (comercialización de productos de diversas entidades), pero no es menos cierto, que siguen recibiendo sus ingresos del "fabricante" y que hay unos

que retribuyen mejor que otros, con lo que el posible conflicto de intereses no desaparece totalmente. Además, este tipo de esquema, requiere un esfuerzo adicional, sobre todo en medios tecnológicos y capital humano, para poder acometer un adecuado análisis de las diferentes opciones, que no todas las entidades han realizado. Desgraciadamente los acontecimientos han demostrado que no solo es necesario estudiar la calidad y la consistencia de la gestión, sino que otros aspectos, como la estructura jurídica o el riesgo de emisor, son aun más importantes, aunque se nos hubieran olvidado.

En definitiva, lo que pretendo poner sobre la mesa con esa segunda pregunta es, que el modelo de negocio sería mucho más coherente si quien pagara por el servicio fuera el cliente. Entiendo que puede sonar duro, pero si ese fuera el caso, las entidades obtendrían la rentabilidad buscada por esta vía, no teniendo que conjugar intereses diversos para conseguirla. Por otra parte, esta idea, no es mía. La pusieron en práctica hace bastante tiempo las familias más ricas de Estados Unidos, creando sus family offices, al darse cuenta que el coste que esto suponía se recuperaba con creces, entre otras razones, por una mayor calidad del asesoramiento y una mejor capacidad de negociación con los proveedores de servicios financieros. De hecho en España, en los últimos diez años, hemos asistido a la aparición de varias de estas estructuras y a la de los llamados multifamily offices que ofrecen este tipo de servicios a quienes, por su menor volumen, puede no compensarles crear el suyo propio. Seguro que algún malpensado me dirá que en el último escándalo (Madoff) la mayoría de estas oficinas familiares tenían posiciones en vehículos afectados. Ciento, nadie tiene la bola mágica absoluta y todos somos susceptibles de equivocarnos. Pero tomen un minuto para conocer que representaba esa inversión con respecto al total de los activos gestionados y compárenlo con lo sucedido en otros casos, no muy lejanos, en las carteras de algunos clientes de entidades diversas.

Para terminar, en definitiva, el año 2008 nos ha dejado respecto al negocio de Banca Priva-

da, una serie de lecciones que debemos intentar aprovechar. Primera: existe una multitud de clientes que no aprecian o valoran el concepto de asesoramiento. Quizás piden a su entidad un tipo de relación especial, pero mucho más basada en un servicio personal diferenciado que en el valor añadido de la gestión. Segunda: existe un claro conflicto de interés entre las figuras del asesor, el comercializador y el generador de productos. Un conflicto que es difícil de gestionar y que, en el largo plazo, repercute negativamente en los clientes. Tercera: probablemente consecuencia de las dos anteriores. Existe un escenario de desconfianza por parte de los inversores y clientes que dificultará, en el futuro, la labor de asesoramiento, pero que premiará la profesionalidad, la experiencia y la independencia.

Como consecuencia, y en mi opinión, el sector se enfrenta a dos claros retos. El primero, una redimensión del negocio, enfocándolo en los clientes que ciertamente tengan la necesidad de un asesoramiento independiente y a quienes, de verdad, se les pueda aportar valor en la gestión de su patrimonio. Ello obligará, sin duda, a adaptar estructuras y enfoques comerciales, pero clarificará la situación diferenciando ofertas basadas más en la atención y en la gestión de necesidades personales de las que, verdaderamente, hagan de la gestión de inversiones su piedra angular.

En segundo lugar, una evolución hacia un modelo en el que las figuras del fabricante (gestor, estructurador, etc.), comercializador y asesor estén clara y meridianamente diferenciadas. Creo, personalmente, que los reguladores deberían profundizar mucho más en este aspecto, limitando, separando y regulando las diferentes funciones y sus interconexiones, en especial las económicas, pero creo que la propia industria se haría mucho bien si avanzara por iniciativa propia hacia ello.

No duden que, aunque ahora parezca una quimera, la crisis pasará, los mercados volverán a darnos alegrías y una vez que todos estemos de nuevo en la cresta de la ola, como la memoria es débil, se nos olvidarán gran parte de las lecciones aprendidas en el 2008. ■