



# Libro Gestión patrimonial y banca privada global

## Las nuevas realidades

David Maude  
Wiley, 2006  
También disponible en: Inglés

---

## Reseña

En este sondeo largo y minucioso del negocio de banca privada y gestión patrimonial, David Maude ofrece un panorama de la condición actual de la industria y presenta información histórica detallada sobre la forma en que las personas muy acaudaladas manejan sus asuntos patrimoniales. Sus capítulos objetivos y equilibrados analizan los desafíos que confronta el negocio en la actualidad, debido al cambio en la relación con el cliente, y ofrece una visión de cara al futuro. Este libro probablemente esté en la biblioteca de quienes están en el negocio de banca privada y gestión patrimonial, o de quienes tienen un patrimonio suficientemente importante para necesitar asesoramiento. *BooksInShort* recomienda esta obra a todo aquél que esté interesado en conocer cómo se gestiona el dinero ajeno.

## Ideas fundamentales

- La industria de banca privada y gestión patrimonial creció a tasas de dos dígitos durante los años noventa.
- El revés que sufrió el mercado accionario en el periodo 2000-2002 puso un freno al crecimiento de la industria.
- En un clima de crecimiento más moderado, la banca privada y la gestión patrimonial se enfrentan con una serie de desafíos.
- Los clientes se vuelven más sofisticados, más exigentes y más dispuestos a comparar servicios.
- La paleta de productos es más numerosa, y los productos son más innovadores y complejos.
- La estructura del negocio está cambiando, y la colaboración es una capacidad cada vez más importante.
- Una carga reglamentaria más fuerte ha elevado los costos de cumplimiento.
- Partes del negocio son sensibles a las economías de escala, de modo que la consolidación y la externalización son importantes.
- Tras los escándalos recientes, el desafío más importante que tiene por delante la industria es restablecer la confianza.
- Las instituciones que están en mejor posición para aprovechar estos cambios son las que han forjado relaciones muy personales y de larga data con los clientes.

## Resumen

### El mercado global

La gestión patrimonial fue un sector de servicios financieros de fuerte crecimiento en los años noventa, pero este crecimiento se ralentizó entre 2000 y 20002 debido al bajón general de los mercados de inversión en todo el mundo. Sin embargo, el futuro es prometedor. Muchos competidores nuevos han ingresado a la glamorosa industria de gestión patrimonial y banca privada, y la cantidad de millonarios crece a un ritmo más acelerado que la población en general. No obstante ello, el negocio enfrenta algunos desafíos.

“No existe una definición generalmente aceptada de gestión patrimonial...sino una definición básica de servicios financieros proporcionados a clientes acaudalados, principalmente clientes particulares y sus familias.”

La gestión patrimonial consiste, en líneas generales, en prestar servicios a las personas acaudaladas. La banca privada forma parte de la gestión patrimonial y consiste en prestar servicios bancarios más o menos tradicionales a quienes más tienen.

El grupo de las personas acaudaladas no es homogéneo; de hecho, existen varios segmentos dentro del mercado de gestión patrimonial. Los dos grupos principales son los mercados de personas acaudaladas y de grandes patrimonios; sin embargo, estos dos grupos pueden a su vez dividirse en distintas bandas patrimoniales y segmentarse dentro de los mismos segmentos. Las instituciones financieras deciden cómo establecer las divisiones.

## Desafíos de la industria

El mercado de gestión patrimonial es grande y está en franco crecimiento; los ingresos son estables, los márgenes atractivos, y existen oportunidades de sinergia. Sin embargo, lejos han quedado los días en que las abultadas ganancias se daban por descontadas. Este cambio de énfasis presenta nuevos retos:

- Los clientes se vuelven más sofisticados. Buscan calidad y resultados, y están dispuestos a romper relaciones para obtener lo que pretenden.
- El surgimiento de nuevos productos aumenta la complejidad. Las presiones de precios son fuertes y los costos de distribución más elevados. La capacidad se amplía y proliferan los canales.
- La competencia se intensifica, y se hace mayor hincapié en las sinergias dentro de los grupos, el agregado y reagregado de valor, y la reestructuración en torno a negocios centrales. Debido a que el crecimiento surge de nuevos segmentos y mercados, el negocio debe redirigir su atención.
- Después del revés de 2000-2002, el crecimiento se ha reiniciado, aunque a un ritmo más lento. Evidentemente, las reformas tributarias han quitado atractivo a la gestión patrimonial offshore, y la presión regulatoria más intensa eleva el costo del cumplimiento.

## Restablecer la confianza del cliente

Los escándalos y acusaciones de mal desempeño han deteriorado la confianza del cliente en los gestores patrimoniales. Unas pocas empresas han reconocido que la confianza, si acaso el activo más importante, es fundamental para el negocio. Citigroup, por ejemplo, ha establecido un “plan de cinco puntos” destinado a forjar y fortalecer la confianza:

1. Mejor capacitación de los empleados.
2. Mejor comunicación.
3. Más atención para la identificación y el desarrollo de talentos adecuados.
4. Evaluaciones de desempeño más equilibradas y remuneración razonable.
5. Controles más rigurosos.

“Los interrogantes fundamentales de los gestores patrimoniales de todo el mundo son: ¿quiénes son acaudalados y qué magnitud tiene su patrimonio.”

El asesoramiento de gestión patrimonial debe ser acertado, objetivo y adecuado para el cliente. Pero el cliente está cambiando. El nuevo dinero reemplaza al dinero del pasado, y la población adinerada es más diversa, incluye a empresarios, ejecutivos, estrellas, jubilados, e incluso personas que han ganado la lotería. Son pocas las instituciones financieras que pueden hacer frente a tal diversidad.

“El entorno de gestión patrimonial, en constante evolución, está forzando a los participantes del mercado a analizar con mayor rigurosidad sus propias operaciones y a evaluar nuevas formas de potenciar el crecimiento.”

Los clientes tienen más acceso a la información financiera y a las herramientas analíticas, pero este conocimiento no siempre conduce a mejores decisiones. De hecho, hasta las personas más sofisticadas pueden cometer errores; por ejemplo, al no diversificar o asumir demasiado riesgo. Sin embargo, esta plétora de conocimientos lleva a los clientes a exigir más de sus gestores patrimoniales. Así pues, los gestores patrimoniales pueden trascender “una simple guía” y vender soluciones para problemas más complejos. Los gestores patrimoniales están pasando de ser agentes a asumir una función que se asemeja más a la de un socio.

“Tradicionalmente, el marketing de los bancos privados ha sido relativamente sencillo, pero esto está cambiando.”

Los clientes pretenden protección del capital, rentabilidades garantizadas, seguridad, rendimiento y “rentabilidad absoluta” de la inversión. Hay una gran demanda de buen asesoramiento, y cada vez más clientes dividen su negocio entre varios proveedores de servicios de gestión patrimonial. Los proveedores no tradicionales están ganando una participación cada vez más grande del negocio. Algunos clientes han adoptado prácticas propias de una empresa; por ejemplo, una *family office* puede repartir su patrimonio entre varios gestores y, de esa manera, generar una competencia real entre proveedores. Los que ofrecen la mejor combinación de servicios y rentabilidades obtendrán la parte más grande en el futuro. Al mismo tiempo, los clientes tienen menos tolerancia frente a proveedores que, a su juicio, se han equivocado. Están más dispuestos a litigar.

## Productos/Precios/Canales

Los clientes diversifican sus carteras geográficamente y entre categorías de activos. Aun así, la complejidad de la cartera de productos tiene un costo, y la decisión de ampliar la oferta no debe tomarse a la ligera. La arquitectura abierta adquiere más importancia, si bien la actitud anticuada sigue siendo fuerte, especialmente en Europa. A pesar de esto, la mayoría de las instituciones ha comprendido que tendrá que proporcionar los mejores productos a sus clientes, sin importar la procedencia de esos productos.

“El servicio de asesoramiento sigue siendo la esencia de la industria de gestión patrimonial. Pero en las empresas de mayor envergadura, que operan en múltiples jurisdicciones, el asesoramiento normalmente ha sido ad hoc y de calidad poco uniforme.”

Y aun cuando la complejidad y los costos aumenten, hay presiones de precios. Tras la corrección del mercado accionario en los primeros años del nuevo milenio, los clientes pusieron la mira en la filosofía de pago por resultados. Los gestores de patrimonios tienen poco margen para aumentar los precios, pero pueden agregar valor al mejorar sus estrategias de precios. Para ofrecer un precio más competitivo es preciso comprender mejor los costos y los precios de los competidores. Desafortunadamente, los gestores de patrimonios normalmente ignoran estas variables críticas.

“Sorprendentemente, los servicios de préstamo son un producto habitual en la oferta de muchos bancos privados. Su importancia se ha acrecentado en

los últimos años, debido a las bajas tasas de interés y a la mayor sofisticación de los clientes.”

Se necesitan imperiosamente buenos ejecutivos de cuenta, y en respuesta a esta demanda están surgiendo establecimientos educativos para capacitar a nuevos profesionales de la industria. Mientras tanto, algunas instituciones han observado que otros profesionales están adquiriendo las destrezas que necesitan los gestores de patrimonios, y están orientando la búsqueda con esto en mente. Se dan cuenta de que pueden aprovechar mejor los talentos escasos mediante modelos de organización que unen a los ejecutivos de cuenta con especialistas en productos y servicios. De esta manera se reduce la cantidad de tiempo que los ejecutivos de cuenta destinan a actividades que no requieren contacto con el cliente. Las encuestas indican, no obstante, que la industria tiene mucho camino por recorrer en este sentido.

## Competidores/Modelos de negocios

El aumento de la competencia y la transformación del modelo de negocios son fenómenos que se suscitan simultáneamente. Durante esta etapa, tres formas de colaboración son especialmente importantes:

1. Colaboración dentro de la empresa – Las grandes instituciones están derribando sus propias barreras internas de modo que la información pueda fluir más ágilmente entre grupos internos. Hace especial hincapié en el trabajo en equipo dentro de la organización y abordan los conflictos de interés.
2. Entre empresas – La arquitectura abierta está fomentando la cooperación entre organizaciones. Un único proveedor externalizado puede unir a varias firmas para que compartan servicios. La distribución en el mercado local también se está nutriendo de nuevas formas de cooperación.
3. Clientes – Los clientes desarrollan mecanismos para colaborar con pares y aumentar su poder de negociación con gestores patrimoniales. Surge el riesgo de la “disintermediación” a medida que los modelos de colaboración con el cliente asumen más responsabilidad.

“En el negocio offshore, los clientes son menos sensibles al precio y ponen menos énfasis en la rentabilidad de la inversión.”

La industria está en pleno proceso de consolidación, y las economías de escala son el principal motor de este proceso. Mientras tanto, las instituciones se centran en los negocios clave, abandonan algunas actividades y adquieren nuevas capacidades para reposicionarse en la cadena de valor. En el negocio de gestión patrimonial, el tamaño es un factor importante.

## Entorno

Se espera que el mercado crezca un 6% anual, frente a cifras de dos dígitos en los años noventa. Las islas con altas tasas de crecimiento en Oriente Medio, Europa del Este y Asia están protegidas por fuertes barreras de entrada. Estas barreras son más de naturaleza cultural que legal; por ejemplo, cultivar la confianza del cliente en Asia es difícil y lleva tiempo, especialmente tras los escándalos recientes. Las instituciones deben ser locales para generar confianza, pero forjar una posición local sólida es un auténtico desafío. Si bien es posible aliarse con empresas locales, esta estrategia también trae aparejadas complicaciones, como el riesgo de dañar la marca al establecer una relación con un socio local poco fiable.

“En rigor de verdad, la industria de la gestión patrimonial no se destaca por prestar atención a los costos.”

El negocio *offshore* es cada vez más complejo, en parte gracias a un cambio en el entorno regulatorio. No ha muerto, pero está mutando. Las normativas sobre lavado de dinero, las normas contables y el requisito de capital ajustado en función al riesgo han elevado los costos. A diferencia de otras áreas de la industria financiera, la banca privada aún no ha sido objeto de un examen tan minucioso. Sin embargo, podría ser el momento oportuno para atender algunas actividades de este negocio, en particular los descuentos y las comisiones. Los medios de prensa han expuesto lo que parece ser un claro conflicto de interés, pues los gestores patrimoniales colocan el dinero de los clientes en empresas que imponen los mayores cargos. La práctica de los bancos privados de cobrar comisiones sobre comisiones es lícita, pero no deja de ser cuestionable.

## Nuevas fuentes de crecimiento

El enfoque de la industria está cambiando, ya que los gestores patrimoniales buscan nuevas fuentes de crecimiento, nuevos mercados y nuevos modelos de relación con el cliente. Las fusiones, las adquisiciones y otras formas de consolidación están reconfigurando la estructura de la industria, y la banca privada y la gestión patrimonial pueden, en última instancia, transformarse en una estructura de tres niveles similar a la de las firmas contables y de abogados:

1. Las instituciones más importantes realizan negocios en regiones maduras y emergentes, y prestan servicios en el mercado local y *offshore*.
2. Las estrellas regionales ofrecen un amplio menú de servicios y productos, pero carecen de alcance global.
3. El activo principal de las firmas “boutique” especializadas es la relación con el cliente. Externalizan todas las funciones menos la relación con el cliente.

“Puede decirse que el mayor desafío de la industria es la necesidad de restablecer el atributo más deseado: la confianza.”

Las relaciones, las redes, el marketing, la eficiencia y la fijación de precios son algunos de los factores determinantes del éxito en el futuro. No obstante, es cada vez más evidente que los clientes en realidad exigen un servicio personal confiable al gestor patrimonial. Así pues, en un sentido, la industria se proyecta hacia el futuro; actualiza los antiguos negocios de banca privada con transparencia y tecnología moderna.

## Sobre el autor

David Maude es un consultor independiente y ex economista principal del Banco de Inglaterra y del Tesoro del Reino Unido.