



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA BANCA PRIVADA EN EUROPA

Autor: Nicolás Moreno Bravo

Director: Javier Morales Mediano

1. Resumen

El presente trabajo exploratorio habla sobre la banca privada en Europa. Para ello, se ha realizado una revisión literaria explicando el entorno económico, legal, social y tecnológico; el sector de la banca privada en sí; y la importancia de dicho sector en tres países europeos (España, Suiza y Reino Unido). La banca privada, es un sector en el que el foco principal está centrado en el cliente, y por factores del entorno ha tenido que adaptarse para poder dar el servicio recomendado y continuar su crecimiento.

Este trabajo contribuye académica y profesionalmente explorando los problemas que sufre el sector de la banca privada en Europa y las soluciones que se han tomado al respecto, además de contribuir a líneas de investigación futuras resultando de gran utilidad tener en el mismo trabajo dicho análisis de la banca privada junto con las características de tres países importantes en este sector.

Palabras clave

Banca privada, asesoramiento financiero, cliente, gestión de patrimonios, servicios financieros.

2. Abstract

This exploratory paper talks about private banking in Europe. To this end, a literary review has been carried out explaining the economic, legal, social and technological environment; the private banking sector itself; and the importance of this sector in three European countries (Spain, Switzerland and the United Kingdom). Private banking is a sector in which the main focus is centered on the customer, and due to environmental factors, it has had to adapt in order to provide the recommended service and continue to growing the business. This work contributes academically and professionally by exploring the problems suffered by the private banking sector in Europe and the solutions that have been taken in this respect, as well as contributing to future lines of research, being very useful to have in the same work this analysis together with the characteristics of three countries.

Key Words

Private banking, financial advice, client, wealth management, financial services.

Índice

1. Resumen	1
2. Abstract	1
3. Introducción	4
4. Objetivos	4
5. Metodología	5
6. Capítulo I: Análisis del entorno Macroeconómico	6
i. Marco Económico	6
España	7
ii. Marco Legal	10
MiFID II	12
Convergencia de las actividades Onshore y Offshore	14
iii. Marco Social	17
a. Desde la crisis del 2008	17
b. Generaciones futuras	18
iv. Marco tecnológico	19
7. II Capítulo: La Banca Privada	21
i. Introducción	21
ii. Definición	23
Mercado Europeo	27
I. Mercado Español	28
II. Mercado Suizo	33
III. Mercado Británico	37
8. Conclusiones	42
9. Bibliografía	44

Índice de gráficos

GRÁFICO 1:TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DEL CRÉDITO A OSR Y A NUEVAS OPERACIONES	8
GRÁFICO 2: TASA DE AHORRO DE LOS HOGARES	9
GRÁFICO 3: RATIOS DE APALANCAMIENTO DE CUATRO PRINCIPALES BANCOS DE INVERSIÓN (CAPITAL ACCIONARIAL/TOTAL ACTIVOS)	13
GRÁFICO 4:CAMBIO EN EL PORCENTAJE DE COMPETENCIA DE LOS ACTORES NO TRADICIONALES ACTUALMENTE VS EN UN FUTURO	21
GRÁFICO 5:SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES DE BANCA PRIVADA	25
GRÁFICO 6: PATRIMONIO BAJO GESTIÓN EN ESPAÑA 2016-2017	29
GRÁFICO 7: EVOLUCIÓN DE LA PRIMA OFFSHORE	36

Índice de imágenes

IMAGEN 1: TAMAÑO DEL MERCADO OFFSHORE MUNDIAL	17
--	-----------

Índice de tablas

TABLA 1: LOS 15 GESTORES DE PATRIMONIO MÁS GRANDES DEL MUNDO.	27
TABLA 2:CLASIFICACIÓN DE ENTIDADES DE BANCA PRIVADA EN ESPAÑA EN FUNCIÓN DEL VOLUMEN DE PATRIMONIO GESTIONADO	31

3. Introducción

La elección de este trabajo ha sido por unos motivos que se van a explicar a continuación.

Para comenzar, uno de los motivos es debido a que el segmento de la población que conoce este sector es relativamente pequeño. Sin embargo, se trata de un servicio que poco a poco es más asequible para las personas y del cual se pueden obtener muchos beneficios, lo cual es importante para lograr bienestar en la sociedad.

Otro motivo, es que es un sector que no deja de crecer, debido a que el número de personas con alto nivel de patrimonio aumentan sustancialmente cada año. De hecho, según el CapGemini, M. L. 2016, a finales del año 2014 la cifra de dichas personas había aumentado en un 70%, generando una media de crecimiento anual de casi un 10% desde el 2008, lo cual es sorprendente al tratarse de los años de crisis. Esto nos demuestra la importancia que hay que darle a este negocio dado el crecimiento que está demostrando, y tendrá que adaptarse a las necesidades de los clientes para lograr una evolución positiva y continuar aportando valor. Tal y como dice Marín, 2005 “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.”

Por otro lado, al tratarse de un trabajo de carácter exploratorio, y unir el análisis del sector de la banca privada junto con el estudio de dicho sector en tres países de buena reputación en la industria, puede ser útil para investigaciones futuras, debido a que se detecta una falta de estudios relacionados.

4. Objetivos

El propósito general de este trabajo es conocer la situación de la banca privada en Europa, que, aun siendo un sector de la economía no muy conocido debido a que su mercado es “pequeño” (según el Capgemini World Wealth Report, 2018 las personas con alto nivel de patrimonio (High Net Worth Individuals, HNWI) en 2017 representaban menos del 0,2% de la población mundial), supone uno de los servicios financieros más rentables, por lo que los bancos se muestran muy interesados en ofrecer dicho servicio. (Baglolle, 2014)

Los objetivos que busca conseguir este trabajo son los siguientes:

- 1) En primer lugar, determinar como influyen los agentes macroeconómicos de los distintos países en el sector.
- 2) El siguiente objetivo es conocer en profundidad la industria de la banca privada en los principales países europeos, haciendo hincapié en España, Suiza y Reino Unido
- 3) En este mismo sentido, analizar a que perfil se dirige dicho servicio y como se puede adaptar mejor.

De esta forma, este trabajo se va a centrar en mostrar los diferentes factores que influyen en el sector de la Banca Privada, en función del país en el que opere. También, como está evolucionando dicha industria con la aparición de leyes y regulaciones a las que se tiene que adaptar para continuar dando un servicio de calidad, analizando el contexto pasado y actual de la Banca Privada, y determinando que productos-servicios deberá ofrecer para afrontar estos cambios.

5. Metodología

Debido a la naturaleza exploratoria y descriptiva de esta investigación, la recolección, organización y análisis de datos se guiará principalmente por una teoría fundamentada, según la cual la recolección y el proceso de reexaminación continua de los datos determinará los resultados de la investigación.

En primer lugar, los datos que se van a obtener serán cualitativos por lo que no podrán ser cuantificados, centrandose el análisis en interpretar y conceptualizar, dando pie a que los objetivos sean interpretativos. (Saunders, 2009)

Para la realización de este trabajo de fin de grado se realizará una revisión bibliográfica de la información referente a la Banca Privada en Europa, principalmente en España, Suiza y Reino Unido. Centrándose el estudio en la evolución que ha tenido a lo largo de los últimos años. Dicha información será obtenida de plataformas como Google Scholar, o el repositorio de Comillas, además de informes de diferentes compañías y profesionales.

Se realizará un análisis del entorno macroeconómico con la intención de conocer mejor la situación de la Banca Privada en estos países anteriormente mencionados. Y después se realizará un análisis sobre el sector en profundidad contemplando las diferencias que tiene en función del país en el que se actúe.

6. Capítulo I: Análisis del entorno Macroeconómico

En este capítulo se va a realizar un pequeño análisis del entorno macroeconómico en el que se desarrolla la banca privada del momento. Es decir, que se va a revisar el marco económico, legal y sociocultural para comprender la situación actual de la economía y las líneas de desarrollo actuales del sector de banca privada.

i. Marco Económico

Dentro del marco económico, es muy importante destacar el cambio que supuso la crisis del año 2008 en el sector. La recuperación económica es de magnitud mundial, y está siendo un proceso lento y fluctuante. Las políticas monetarias expansivas que se llevan aplicando y los tipos de interés en Europa que aun siguen siendo negativos se traduce en una baja rentabilidad para los bancos. (Borio C. G., 2015)

Esto es debido a que las instituciones del sector bancario tienen una gran cantidad de efectivo debido a los saldos de los clientes y las actividades comerciales, por ello los aumentos en los tipos de interés, hacen crecer de forma directa el rendimiento de dicho efectivo, lo que se traduce en que los ingresos vayan directamente a las ganancias, pero con los tipos bajos, o negativos, dicha rentabilidad es muy pequeña. (Hall, 2018)

Una de las medidas más importantes que se realizaron fue la reacción regulatoria que tuvo como finalidad reparar las consecuencias negativas de dicha crisis financiera. De tal forma, que la desregulación que hubo durante los años anteriores a la crisis financiera, permitió conocer fallos en el sistema, y ayudó a conseguir más solidez en la regulación especialmente en algunos aspectos: el intentar robustecer la solvencia y liquidez de las entidades financieras, así como rebajar los niveles de apalancamiento; también se han instaurado normas que rebajen el riesgo sistémico; y por último se han creado herramientas que permiten hacer mínimos los efectos negativos que produzcan las quiebras bancarias y fortificar las políticas de supervisión. Todo esto ha supuesto un

aumento importante en el capital requerido para la actividad bancaria, a un recorte de ingresos y un aumento del control sobre el cumplimiento de las regulaciones y transparencia en la información. (Vives, 2010)

Hoy en día, hay un debate acerca de las razones de la lenta recuperación del sector después de la crisis, y las escasas perspectivas de crecimiento. Hay personas, que opinan que el crecimiento ralentizado de la economía actualmente es debido al agotamiento por la crisis. Otros piensan que la revolución tecnológica podría suponer mejoras en la productividad y también dar un impulso al crecimiento en un medio-largo plazo.

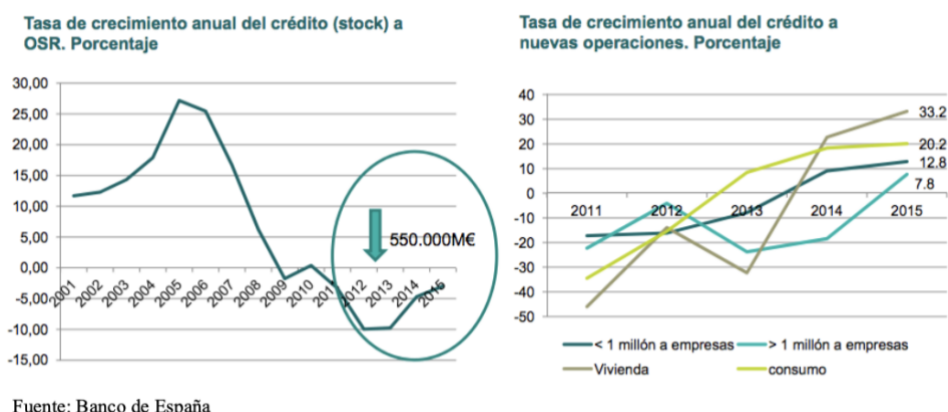
España

Después de la crisis financiera, España ha ido poco a poco recuperándose, y se puede observar mediante algunos cambios sustanciales en la tasa de paro que pasó de casi un 27% en 2013 a casi un 15% en 2019; en el índice de precios de la vivienda que pasó de -14,3 en 2013 a un 6,6 en 2018; o en el PIB del país, el cual pasó de -1,7% en 2013 a 2,6% en 2018. (INE, 2018) De Igual forma, la OCDE publicó las conclusiones de su estudio, aclamando dicha recuperación económica y prediciendo un crecimiento del 2,2% tanto en 2017 como en 2018. De todas formas, se recalcó que el gobierno debía continuar con las reformas ligadas al ámbito laboral, financiero y bancario. (OCDE, 2017)

La reestructuración del sector bancario ha tenido una serie de consecuencias, por las que se ha modificado la estructura de la banca privada en España. (Maudos, 2016) Dentro de las consecuencias de mayor importancia, cabría destacar las siguientes: para empezar, la consolidación del sector y el aumento del tamaño medio. En este ámbito, se ha reducido en cincuenta y nueve el número de entidades de depósito en relación con el 2008. A esto se le suma una disminución del exceso de capacidad instalada. En España, se cerraron 14.786 oficinas desde el 2008 hasta el 2015, lo cual representaba alrededor del 32%. Para continuar, la banca ha revelado un incremento de la solvencia sumado a una disminución del gap de liquidez, así como una disminución de la dependencia del BCE.

Esto ha dado paso a que la banca española, esté en condiciones de dar crédito: si bien el stock sigue cayendo, lo hace a menor ritmo y el crédito nuevo está creciendo, véase el gráfico 1:

Gráfico 1: Tasa de crecimiento anual del crédito a OSR y a nuevas operaciones



En lo que se refiere a la tasa de paro, tal y como se ha mencionado anteriormente ha mejorado mucho en los últimos años (27% en 2013 a casi un 15% en 2019). Pero en los primeros años de la crisis, la apreciación de los ciudadanos de una hecatombe y el miedo a que se alargara provocó un crecimiento en el ahorro de las familias en los años de crisis véase gráfico 2. Es decir, las familias hicieron un “ahorro por precaución”, el cual como podemos observar se ha ido regularizando en estos años anteriores. Esto fue debido a que muchísimas familias sufrieron una disminución relevante en sus ingresos esperados y supuso una bajada en sus gastos en una mayor proporción que la bajada de sus ingresos. No obstante, lo curioso sobre dicho ahorro de las familias, es que tenía que haber significado una mayor participación en el sector ya que se habían aumentado los fondos disponibles para invertir.

Gráfico 2: Tasa de ahorro de los hogares



Fuente: INE, 2018

A pesar de esto, las inversiones no fueron viables, debido a las tensiones existentes en los mercados de capitales mayoristas y el cierre para la financiación internacional del sistema financiero español llevó a una “guerra de depósitos”¹ que a como resultado neutralizó el efecto positivo para la banca privada y además trajo consigo consecuencias negativas. (Carbó, 2011) Por otra parte, la necesidad de conseguir fondos en el mercado generó, hasta el cierre de 2010, una fuerte subida de los tipos de remuneración de los depósitos.

Los indicios de una recuperación bancaria después de la crisis fueron claros, debido al crecimiento económico, la reactivación de los mercados financieros y de la economía global, reapertura de los mercados de financiación y los cambios que supusieron la guerra de depósitos. Dicha recuperación económica estuvo acompañada de unos cambios

¹ La “guerra de depósitos” o “guerra del pasivo” hace referencia a la competencia entre entidades bancarias por captar liquidez. En este sentido se caracterizan por ofrecer depósitos a plazo fijo, pagarés, entre otros productos financieros altamente rentables. (Ingrid Pachas, 2017)

significativos, ya que se tuvo que adaptar a un entorno nuevo, a la nueva regulación y a un consumidor nuevo. Asimismo, la banca privada es un sector el cual ha ido recuperando sus niveles de rentabilidad gracias al fortalecimiento de sus recursos propios, y ajustando de forma intensa su capacidad instalada. (Ingrid Pachas, 2017)

ii. Marco Legal

El marco legal, es una cuestión importante dentro del sector de la banca privada, el cual influye tanto a los trabajadores como a los clientes. Las regulaciones más relevantes que afectan a dicho sector son las que implican a la protección de datos y al tratamiento de los clientes. Por otra parte, cabe destacar el papel determinante que tiene la labor conjunta de las empresas con las entidades regulatorias sobre la gestión y la protección de la identidad en el sector bancario con el objetivo de impedir fraudes o usurpación de identidad. (Dorta Alom, 2015)

Tras la crisis financiera, los reguladores han introducido medidas estrictas para seguir protegiendo a los inversores y gestionar el riesgo sistémico. Los gestores de patrimonio que no cumplen con la regulación se arriesgan a sanciones económicas penalizadoras, así como a sanciones irreversibles, daños a la reputación, pérdida de la confianza de los clientes y, en casos extremos, el cierre de su negocio. En una encuesta realizada por la compañía Oliver Wyman 2015, dice que el 65% de los encuestados cree que la idoneidad, el riesgo de conducta y las cuestiones transfronterizas son algunas de las cuestiones principales o retos a los que se enfrenta el sector de la gestión de patrimonios.

Si bien la regulación puede considerarse un reto adicional y costoso a superar, también presenta oportunidades (tales como nuevas normas sobre pasaportes y armonización). Además, el cumplimiento con los requisitos de conocer al cliente y de idoneidad no sólo evita costosas multas, sino que también representa una oportunidad para los gestores patrimoniales, de entender mejor las necesidades de los clientes.

Las áreas de enfoque regulatorio incluyen:

- Normas de conducta y de protección al cliente: La normativa MiFID II exige que los gestores de patrimonio demuestren que el asesoramiento proporcionado y los productos vendidos son adecuados para el perfil de riesgo y los objetivos de inversión de cada cliente. Los administradores de patrimonio deben mejorar significativamente la elaboración de perfiles de

clientes, registrar y documentar todas las interacciones y recomendar productos adaptados a los conocimientos financieros y perfiles de riesgo de los clientes. Además, los gerentes de relaciones deben tener un conocimiento profundo de sus productos. Además, los gestores patrimoniales deben tener un conocimiento exhaustivo y una perfecta comprensión de sus productos.

- Prohibición o limitación de las retrocesiones: El RDR del Reino Unido (como dicen Rodríguez Graña, O. y Jaouen, C., (2015) en un artículo para la revista Funds People - *“El objetivo de la RDR (Retail Distribution Review) es elevar los estándares del asesoramiento profesional mediante la introducción de sistemas formales de acreditación, reforzar los niveles de capitalización de los asesores y mejorar el conocimiento general de los consumidores con respecto a los diferentes tipos de asesoramiento a su disposición y fomentar la transparencia, al pasar de un modelo de comercialización basado en las comisiones a otro basado en el pago por el asesoramiento, lo que reduce los potenciales conflictos de intereses”*.) prohibió las retrocesiones con el fin de eliminar el sesgo potencial en la selección de inversiones por parte de los gestores patrimoniales. De hecho, el MiFID II introduce la prohibición de retrocesiones cuando el asesoramiento se considera "independiente". De todas formas, algunos reguladores están considerando nuevas prohibiciones o restricciones. (J.P. Morgan Asset Management / Oliver Wyman , 2015)

Esto tendrá un impacto significativo en los modelos de precios y en la rentabilidad de los gestores de patrimonio, dado que las retrocesiones han sido históricamente una fuente importante de ingresos.

- Liquidez y requisitos de capital: Los requisitos de Basilea III para la tenencia local de activos líquidos de alta calidad y los requisitos de suficiencia de capital para las filiales bancarias han llevado a los gestores de patrimonio a reevaluar sus estructuras legales y su deseo de mantener una presencia transcontinental.

Para cumplir con los requisitos reglamentarios, los gestores de patrimonio han hecho considerables inversiones. Un estudio realizado por Oliver Wyman en 2015, nos muestra que los gestores de patrimonio del Reino Unido dedican el 70% del tiempo de gestión a la regulación y al cumplimiento de responsabilidades. Dada la presión de la gestión y el

tiempo sobre los empleados, cada vez será más difícil mantener las labores con los clientes, lo que deriva en un aumento de los costes de servicio.

Además, debido a la ausencia de retrocesiones, los gestores de patrimonios estarán sometidos a más presión para poder demostrar su valía ante los clientes.

MiFID II

Dentro del marco legal, es conveniente profundizar un poco más en el MiFID II “Markets in Financial Instruments Directive II” debido a que afecta directamente a los agentes que operan en los mercados financieros, tanto por el lado del cliente, como por el del centro de negociación. Esta regulación entró en vigor el 3 de enero de 2018, con el objetivo de proporcionar una mayor seguridad a los inversores dentro del mercado de capitales, y también proporcionar una transparencia mayor en el momento de intervenir en dichos mercados.

Conforme a la investigación de Ferrarini y Busch, (2017), El MiFID II va a significar un cambio sustancial en el sector financiero en los años próximos. Ferrarini realizó una investigación sobre el efecto del MiFID I en 2007 y en 2017 sobre el efecto que iba a causar el MiFID II.

Antes de implantar el MiFID II había muchas disputas acerca de lo importante que era instaurarlo, y estas aumentaron cuando se realizó. Hay numerosos autores que hablan de los motivos que tenían los reguladores para implantarlo, y Crabb (2017) en un estudio menciona algunos de ellos:

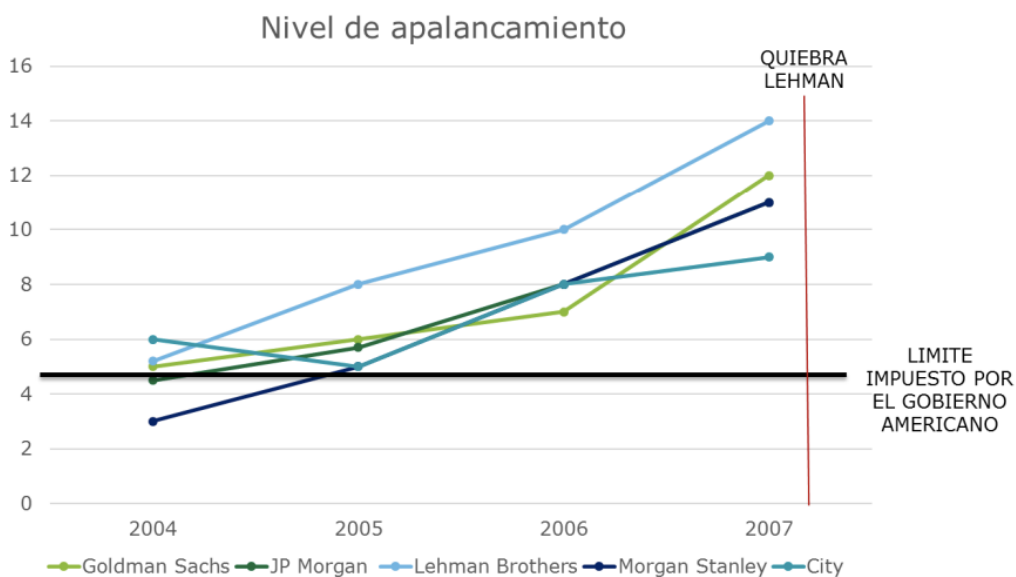
- La elevada especulación con derivados financieros, principalmente en los mercados de OTC², la cual fue uno de los antecedentes de la crisis económica del año 2007.
- Las excesivas retrocesiones (las retrocesiones son unas comisiones que sirven como incentivo de compra o venta por la colocación de un producto frente a otro) de los intermediarios por operaciones de compra y venta a las gestoras de activos y a los fondos por asesorarles en las inversiones.

² OTC: “Over the Counter” son operaciones realizadas entre grandes empresas fuera de los mercados organizados. (BBVA, 2015)

- Los elevados cobros de comisiones por parte de las gestoras de fondos y activos.
- El rebasamiento de los topes puestos al apalancamiento financiero en la banca de inversión.
- Las equívocas calificaciones crediticias por parte de las agencias de rating.
- La mala supervisión de los mercados financieros por parte de los reguladores.

Crabb pone especial énfasis en el rebasamiento descontrolado de los niveles de apalancamiento financiero en la banca de inversión, lo podemos visualizar en el siguiente gráfico.

Gráfico 3: Ratios de apalancamiento de cuatro principales bancos de inversión (capital accionario/Total activos)



Fuente: Giacopazzi, 2018

Como se aprecia en la gráfica, el poderoso banco de inversión Lehman Brothers se situaba a la cabeza de los cinco bancos de inversión de América con mayor nivel de apalancamiento antes de su quiebra. Sin embargo, para algunos autores como Poulter, 2014 esto más que una causa, fue una consecuencia de una mala gestión por parte de los bancos de inversión a la hora de especular con derivados financieros de mucha volatilidad y riesgo.

Convergencia de las actividades onshore y offshore

En respuesta a menores ingresos fiscales y mayores déficits, los gobiernos están trabajando juntos para promulgar leyes destinadas a la lucha contra la evasión fiscal y el blanqueo de capitales. A partir de 2013, los gobiernos de la OCDE firmaron 2.350 acuerdos de asistencia fiscal (en comparación con los 1.089 de 2010), y solicitaron un intercambio automático de información fiscal sobre sus ciudadanos (con 40 países que se comprometieron a aplicarla para 2017).

Las actividades *onshore* y *offshore*, es importante entenderlas para comprender como han afectado al funcionamiento de la banca privada en Suiza, del que se hablará más adelante. Tal y como define la pagina Offshore Finance, (2018) “*Onshore es un termino financiero inglés que significa dentro del país de residencia, es decir, son todas las inversiones que realiza una empresa o individuo en su país de residencia con altos impuestos.*” Y el término *Offshore* se define como “*Las jurisdicciones donde no existen impuestos de sociedades o son menos del 10%, como, por ejemplo: Islas Cayman, Belice o San Vicente y las Granadinas*” Por lo que la principal diferencia entre *onshore* y *offshore* es la ausencia de impuestos.

Es por esto por lo que el aumento de la transparencia fiscal ha supuesto un duro golpe para el cliente, concretamente en la confidencialidad, uno de los pilares centrales de la tradicional propuesta *offshore*, y de la banca privada en si. (J.P. Morgan Asset Management / Oliver Wyman , 2015)

Por ello, los bancos privados *offshore* necesitan encontrar una nueva propuesta de valor dada la creciente convergencia con mercados *onshore* altamente competitivos. La necesidad de hacerlo se ve motivada por la importante presión a la que se ha visto sometido en los últimos años el mercado de la banca privada extraterritorial a causa de una reglamentación transfronteriza y nacional más estricta. En particular, los acuerdos de doble imposición y los acuerdos de intercambio de información fiscal que tienen por objeto aumentar la transparencia en el sector bancario han comenzado a configurar un nuevo entorno operativo para bancos *offshore*. Como consecuencia, los bancos privados *offshore* están experimentando una tendencia más rápida de contracción del margen de rentabilidad en comparación con los bancos *onshore* (de 36 puntos básicos en 2008 a 25 puntos básicos en 2012). En 2012, los bancos *offshore* registraron un margen de beneficio muy parecido al de los bancos *onshore* (25 pb vs. 23 pb respectivamente), impulsado por

el aumento de los costes, un margen de ingresos ligeramente creciente, y con menores entradas netas (1,7 vs. 2,6 por ciento para los bancos *onshore*). (McKinsey, 2013)

Por lo tanto, las entidades europeas se están centrando en el desarrollo de un sistema más viable y sostenible. Suiza sigue atrayendo flujos significativos de los mercados emergentes, mientras que Luxemburgo mantiene su atractivo para los individuos de Europa Occidental. Estos dos centros *offshore* buscan promover una mayor diversificación, un servicio de mayor calidad, capacidades superiores, discreción y seguridad general. Mientras tanto, a medida que la justificación fiscal tradicional de los mercados *offshore* se vuelve menos convincente, los clientes con menos de 1 millón de euros invertidos en activos siguen obteniendo beneficios en bancos *onshore*. (McKinsey, 2013)

La convergencia observada entre los bancos privados *onshore* y *offshore* va acompañada de una diferencia cada vez mayor entre los que obtienen los mejores y los peores resultados en otra métrica clave, las entradas netas. Por tercer año consecutivo, el modesto aumento de las entradas netas en Europa Occidental enmascaró las marcadas diferencias entre los bancos privados que lideraron el cobro de dinero nuevo (los bancos del cuartil superior tuvieron entradas netas medias del 12 por ciento) y los que tuvieron dificultades en entorno difícil (los bancos del cuartil inferior tuvieron salidas netas medias del 7 por ciento). (McKinsey, 2013)

Los datos muestran que varios bancos privados de Europa Occidental pueden no ser viables. De hecho, casi un tercio de los bancos privados de la región experimentaron salidas en 2012, mientras que aproximadamente uno de cada seis bancos registró pérdidas. En este contexto, se espera que continúe la actividad de fusiones y adquisiciones.

La rentabilidad de los bancos universales *onshore* ha demostrado ser más resistente que la de los bancos de la región los competidores de las boutiques, (las diferencias entre los bancos universales y las boutiques son varias, principalmente hay que mencionar que las boutiques no cuentan con el termino de banco, por lo que no pueden tomar depósitos ni abrir cuentas, sino que necesitan un banco como respaldo que custodie los valores; el capital mínimo necesario de una boutique es muy pequeño en comparación con un banco universal; la supervisión por parte de organismos como el Banco Central Europeo o la Comisión Nacional de Mercados y Valores es mínima.) (García, 2019) en los que estos últimos sufren principalmente de menores ingresos por corretaje.

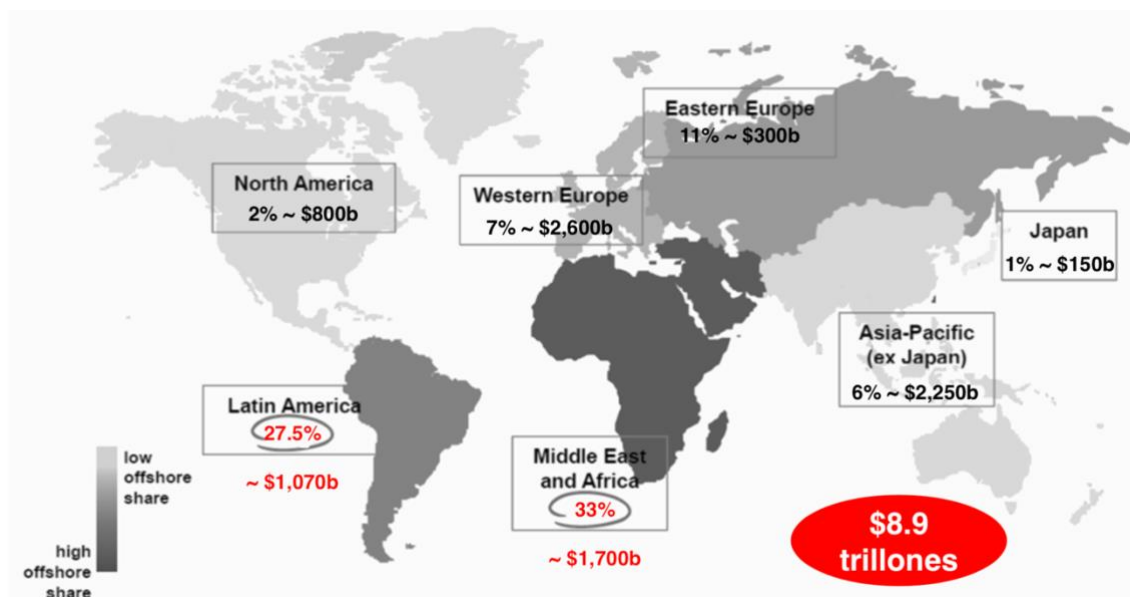
Para evaluar si un banco funciona correcta o incorrectamente, hay una serie de ratios importantes que tiene que cumplir, como puede ser el ratio de solvencia el cual es el porcentaje de recursos propios ponderados calculado sobre los activos medios ajustados que presenta una entidad de crédito; el ratio de liquidez para saber si el banco tiene capacidad de convertir sus activos en liquidez a corto plazo; o el ratio de capital sobre recursos propios (ROE) de las entidades de crédito el cual es el cociente entre el beneficio neto y los recursos propios, por tanto es la rentabilidad contable que obtiene el capital propio. (Lopez Dominguez, 2019)

En 2012, los bancos privados universales vieron caer el margen de beneficio a 33 puntos básicos, mientras que las boutiques vieron su margen de beneficio caer 2 puntos básicos llegando a 24 puntos básicos. En 2012, los bancos privados con base en bancos universales se vieron especialmente afectados por su mayor exposición a los depósitos. Además, las boutiques mostraron un mayor crecimiento del flujo neto de entrada (4,5 por ciento), beneficiándose de la percepción de los inversores de su mayor independencia.

Se espera que los bancos privados se enfrenten a los nuevos desafíos de la creciente competencia y regulación. La presión sobre la economía de la industria se intensificará en medio de una nueva ampliación de la brecha entre los países con mejores y peores resultados. Esto requerirá que los bancos privados reconsideren su propuesta de valor centrándose en mercados y clientes particulares. La diferenciación del modelo de servicio deberá incorporar las diferentes necesidades de los clientes. Los clientes también necesitarán ayuda para adaptarse al nuevo entorno normativo, en particular, mediante soluciones adaptadas a las diferentes normas fiscales relacionadas con su domicilio. Por último, los bancos privados también necesitan perfeccionar su plataforma operativa para establecer un modelo de prestación de servicios sostenible y escalable que les permita hacer frente a la reducción del margen de beneficios a lo largo del tiempo. (McKinsey, 2013)

Se puede observar en la imagen 1, que el tamaño del mercado *offshore* a nivel internacional es bastante grande y el mercado europeo occidental en 2014 contaba con 2.600 billones de dólares.

Imagen 1: Tamaño del mercado offshore mundial



Fuente: Santander, 2014

iii. Marco Social

El sector de la banca privada ha ido evolucionando durante estos últimos años en sus retos principales, los cuales son la atracción, captación y retención del nuevo perfil de cliente. Por ello, su adaptación a dicho perfil condiciona el futuro de la banca privada.

a. Desde la crisis del 2008

Un punto importante en este sector es la transferencia del uso de dichos servicios de generación a generación y conseguir fidelizar a los herederos. Aquí entra la importancia de la digitalización, ya que actualmente es muy diferente el cliente actual de alrededor de los 70 años, que el futuro cliente de 30 años. De hecho, hay numerosas entidades bancarias que han sufrido pérdidas patrimoniales por no adaptarse a dicha transición. (Accenture, 2014)

También hay que tener en cuenta que la crisis económica de 2008 provocó también un cambio en el perfil del cliente, ya que antes de la crisis, la economía llevaba una trayectoria alcista provocando una sensación de ausencia de riesgo tanto en los inversores como en las entidades financieras produciendo exceso de confianza en las inversiones.

Sin embargo, a causa de la crisis, el perfil del cliente de este sector ha cambiado a uno con menos confianza en el mercado, que tiene más exigencias y que tiene más consciencia de los riesgos en los que incurre. (Accenture., 2011)

Por esto, la clave fundamental del negocio de la banca privada es el cliente, y se pueden contemplar una serie de elementos relevantes para el cliente como: (Indra, 2016)

- Las entidades regulatorias incrementarán la supervisión, para así lograr una mayor protección de los clientes.
- Los clientes querrán tener más presencia en la toma de decisiones.
- Surgirán nuevas entidades de asesoramiento individualizado.
- Surgirán nuevos servicios y productos financieros gracias a internet.
- Las entidades desarrollarán propuestas de valor en las que el objetivo principal será el cliente.

Por esto, las entidades financieras tendrán que tener en cuenta dichos cambios en el perfil de los clientes para así, elaborar una adecuada estrategia que permita estrechar un buen vínculo a largo plazo con los clientes.

b. Generaciones futuras

Se espera un cambio significativo en este sector en los próximos años, ya que, en la última década, el perfil de banca privada ha ido cambiando y se encuentra familiarizado con las tecnologías, lo cual hace que quieran hacer uso de ellas para gestionar su patrimonio. (Consejo económico y social, 2016)

En primer lugar, surgirá un pico en la transferencia de riqueza intergeneracional a una población más joven. En segundo lugar, se están creando nuevas riquezas gracias a empresarios, que a menudo participan en industrias innovadoras con culturas significativamente diferentes a las de industrias anteriores.

En una encuesta realizado por J.P. Morgan Asset Management / Oliver Wyman , 2015 los encuestados estaban de acuerdo en que en la adaptación de la gestión de patrimonios es importante confeccionarla para la próxima generación de clientes, de hecho, el 66% de los encuestados la clasificaron como una prioridad absoluta. De acuerdo con el informe del Banco Central Europeo, aproximadamente la mitad de toda la riqueza de Europa es actualmente controlada por personas mayores de 55 años y será transferida a su próxima

generación en los próximos 20-30 años. Sin embargo, la generación de clientes a la que les sea transferida dicha riqueza probablemente también sea mayor de 55 años cuando la hereden.

Además de esta transferencia de riqueza, los bancos también deberán seguir de cerca a los países en vías de desarrollo, ya que están surgiendo nuevas industrias y nueva tecnología, que están emergiendo como los generadores de riqueza más rápidos. De hecho, según un estudio realizado por Oliver Wyman, de 2011 a 2014, la inversión en estas nuevas industrias de países emergentes creció un 29%, comparada con la inversión en industrias manufactureras y de ingeniería tradicionales solo crecieron en un 21%.

La futura generación de clientes de banca privada se caracterizará por tener distintos comportamientos y expectativas frente a la inversión, ya sea debido a que han crecido junto a la tecnología o a que la han adoptado a lo largo de su vida. La siguiente generación de clientes de la banca privada tiene una fuerte preferencia por las herramientas digitales, y, a decir verdad, las investigaciones nos dicen que el 67% de los millonarios de menos de 40 años accedieron a sus carteras de forma remota en 2013. (IEB, 2015)

Tener mayor acceso a la información, generalmente impulsa una mayor autodeterminación, y se plasmará en que estos clientes se involucrarán más a la hora de invertir. También es probable que exijan un abanico cada vez más amplio de servicios, que vayan desde el acceso online a los mercados de capitales como a la investigación para la optimización de carteras o herramientas de prueba de diferentes escenarios. (J.P. Morgan Asset Management / Oliver Wyman , 2015)

iv. Marco tecnológico

La tecnología representa un elemento fundamental en el sector de la banca privada, ya que facilita la comunicación entre los clientes y los banqueros privados, a la vez que se aumenta la eficiencia en varios aspectos de la gestión del riesgo y en los costes (Mckinsey, 2015)

La tecnología digital ha afectado a una amplia gama de industrias a lo largo de la última década, lo que ha dado lugar a nuevos modelos de negocio y a la destitución de los tradicionales. Por ejemplo, servicios de mensajería online como Skype y WhatsApp han costado a los proveedores de telecomunicación tradicional como Vodafone y O2 24 mil millones de euros en beneficios de mensajería en 2013. Además, el tipo de hotel

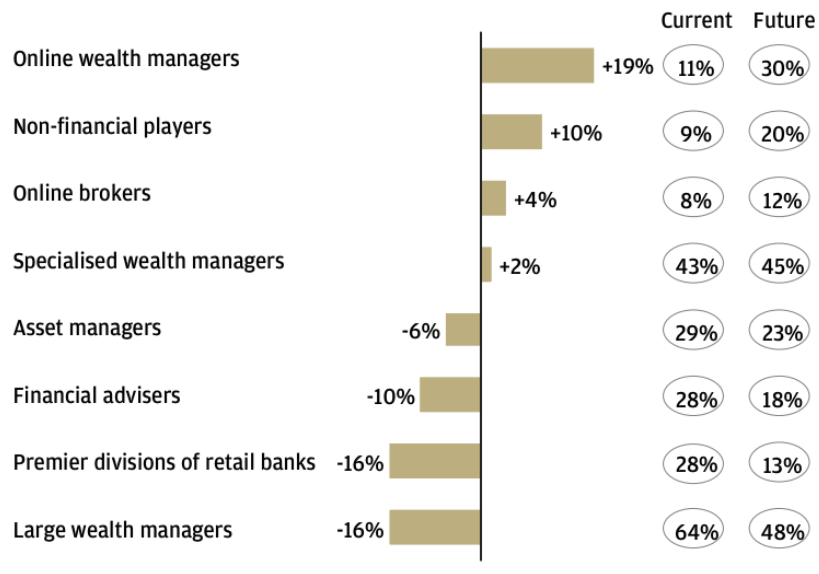
tradicional como Hoteles Hilton o Starwood están compitiendo contra los proveedores de alojamiento online como Airbnb o Homeaway, que encuentran alojamiento para millones de personas en casas particulares.

Los modelos de negocio impulsados por la tecnología están atrayendo a nuevos clientes y activos en la gestión de patrimonios: (J.P. Morgan Asset Management / Oliver Wyman , 2015)

- Proveedores de mandatos discrecionales automatizados: Ofreciendo una completa construcción y reequilibrio automatizado de la cartera basado en las preferencias de los clientes y los perfiles de riesgo, por ejemplo, Nutmeg, que proporciona servicios de gestión de carteras a 35.000 usuarios.
- Plataformas de trading sociales: Ofrecen ideas para operar, basándose en operaciones de inversión de origen colectivo o comercio social dónde los clientes pueden copiar automáticamente las operaciones de otros (a menudo profesionales), por ejemplo, Motif Investing.
- Gestión integral de patrimonios: Proporcionando un conjunto completo de servicios de administración de patrimonio online, incluyendo inversiones, gestión, planificación financiera, comercio y banca, por ejemplo, Personal Capital cuenta con 500.000 usuarios y 363 millones de euros en activos de clientes.
- Empresas de servicios no financieros: Por ejemplo, mercados online que ofrecen rentabilidad monetaria a compradores y proveedores, por ejemplo, el Grupo Alibaba lanzó un fondo del mercado monetario dirigido al mercado nacional chino. Actualmente es uno de los fondos más grandes del mercado en el mundo con más de 265.000 millones de dólares.

Una encuesta demuestra que la competencia está cambiando. Aunque se espera que los grandes actores de hoy en día mantengan su dominio, su cuota de mercado se reducirá ligeramente en el futuro. Hoy en día, el 64% de los encuestados considera que los grandes gestores patrimoniales son los competidores principales, pero en tan solo cinco años sólo el 48% piensa que vaya a seguir así. Se espera que los actores no financieros y los gestores de patrimonio online ganen terreno en los próximos cinco años, con un aumento del 20% en el caso de los agentes no financieros y de un 30% en el caso de los gestores de patrimonio online, se puede observar en el siguiente gráfico (J.P. Morgan Asset Management / Oliver Wyman , 2015)

Gráfico 4: Cambio en el porcentaje de competencia de los actores no tradicionales actualmente vs en un futuro



Fuente: J.P. Morgan Asset Management / Oliver Wyman , 2015

7. II Capítulo: La Banca Privada

i. Introducción

Durante muchos años, la banca privada ha sido uno de los segmentos más atractivos dentro de la industria de servicios financieros, dado que satisface las necesidades individuales de los clientes respecto a sus inversiones. (Peiro, 2014) Los bancos privados han combinado un fuerte crecimiento de los activos y una rentabilidad creciente con bajos requerimientos de capital y una amplia liquidez. (McKinsey, 2013)

Desde 2008, sin embargo, la industria se ha enfrentado a una serie de retos relacionados con el fuerte aumento de la volatilidad de los mercados de capitales, el entorno de bajos tipos de interés y el creciente alcance de la regulación en los Estados Unidos, Europa y otros lugares. El impacto de estos factores significa que la rentabilidad de la mayoría de los bancos privados del mundo está muy por debajo de los niveles anteriores a la crisis financiera. Lo que algunos observadores de la industria describían como cambios cíclicos se ha convertido en estructural, por lo que se requieren cambios significativos en los modelos de negocio tradicionales. (McKinsey, 2013)

En 2012, A pesar de que el desempeño del mercado de capitales impulsó un crecimiento atractivo de los activos bajo gestión (AUM), el crecimiento de los ingresos continuó siendo moderado. Esto hizo que los bancos privados centrasen su atención en la gestión activa de su base de costes para mantener o mejorar la rentabilidad.

Los bancos privados, indistintamente del lugar del mundo en el que operen, también se enfrentan a exigencias similares derivadas de un entorno operativo mucho más complejo. El futuro de la banca privada se ve marcado por una serie de acontecimientos. Entre ellos se encuentran: el desplazamiento de los fondos comunes de crecimiento (son fondos cuyo objetivo principal es la apreciación de capital en el medio y largo plazo, por su objetivo principal de apreciación de capital, generalmente no distribuyen dividendos) (Aldesa, 2019) y beneficios hacia las economías en desarrollo; la necesidad de cambiar la propuesta de valor y los modelos de entrega para atender las necesidades específicas de una nueva generación de clientes; y la necesidad de restaurar la confianza en la verdadera capacidad de los bancos privados para prestar un asesoramiento superior en materia de inversión. A estas demandas se suma una rápida multiplicación de los requisitos fiscales y reglamentarios locales. Además, todo esto está ocurriendo a medida que la creciente competencia difumina las fronteras entre los mercados *onshore* y *offshore*, lo que está empujando a los bancos privados a ser más selectivos en su cobertura geográfica, la combinación de clientes y los servicios ofrecidos.

Existe la creencia de que la propuesta de valor tradicional de la mayoría de los bancos privados se está desvaneciendo. Para lograr capturar un crecimiento rentable en el futuro, se cree que los bancos privados deben definir qué los distingue de sus rivales y combinarlo con una alta calidad de ejecución de las inversiones. (IEB, 2015) Esto se ve evidenciado con la creciente diferencia de rendimiento entre los ganadores y sus rivales en la mayoría de los mercados. Inevitablemente, no todos los bancos podrán adaptarse. Por esta razón, se cree que la creciente presión sobre los bancos privados continuará impulsando la consolidación de la industria, una señal de la cual surgió la creciente actividad de fusiones y adquisiciones observada en los principales mercados en el año 2012. (McKinsey, 2013)

ii. Definición

La banca privada, también conocida como gestión de patrimonios, se define como una serie de servicios que se diseñan o gestionan específicamente para satisfacer las necesidades financieras de las personas con un alto nivel de activos, que deben adaptarse progresivamente a las necesidades financieras del cliente a lo largo de los años (Morales Mediano, 2018). Por lo tanto, se trata de un servicio que se basa en un servicio personal y una relación duradera entre el banquero privado y el cliente, comúnmente conocida con el acrónimo HNWI (High Net Worth Individual). Esta definición encaja con la proporcionada por Thomas, Rao y Javalgi (1990), y Horn y Rudolf (2011).

Aunque una definición más concreta, puede ser la que dio el presidente de UBS Americas durante una conferencia sobre este sector en el año 2006. *“La banca privada se ocupa de todos los aspectos de la vida financiera de un cliente en un proceso de consulta de una manera muy individualizada. Un banquero privado utiliza una amplia gama de productos, servicios y estrategias. Además, tiene que recopilar información tanto financiera como personal para crear una serie de recomendaciones individualizada, y ser capaz de hacer esas recomendaciones completamente adaptadas a cada cliente. Productos prefabricados no sirven. Lo que la gestión de patrimonios requiere es conectarse con los clientes en un modo personal que está muy por encima de la norma del sector [de los servicios financieros al por menor].”* (Robert McCann, 2006)

Por lo general, los servicios que se ofrecen combinan productos de banca minorista, como servicios de pago y de cuentas, con una amplia gama de servicios relacionados con la inversión de alto nivel. De hecho, su labor principal es atender a dicha gestión del patrimonio teniendo en cuenta la planificación, la inversión y las soluciones personalizadas. (Molyneux, P y Omarini, A, 2005)

La segmentación del mercado y la oferta de servicios de alta calidad constituyen la esencia de la banca privada, entre cuyos componentes clave se encuentran los siguientes:

- Servicios adaptados a las necesidades individuales de los clientes
- Anticipación a las necesidades del cliente
- Una relación con el cliente a largo plazo
- Contacto personal
- Prudencia
- Rendimiento de la inversión

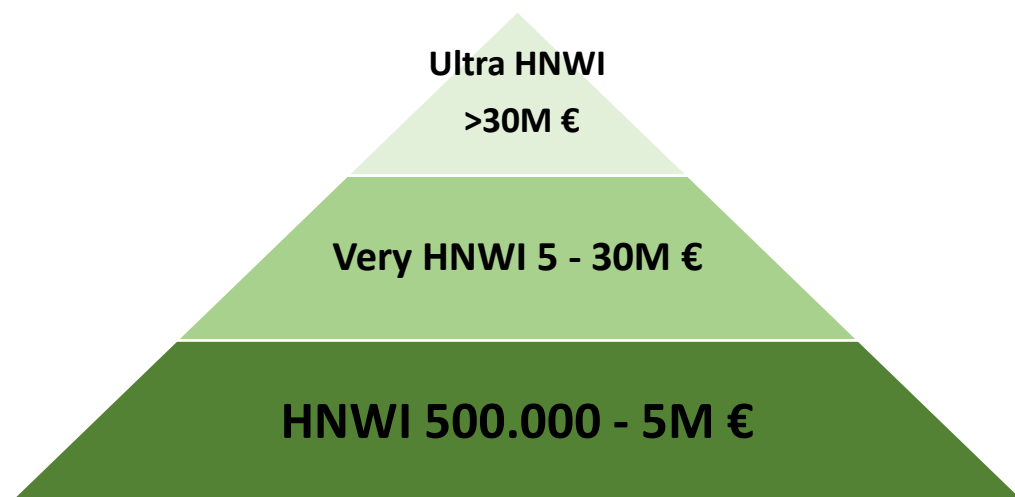
El mercado de servicios de banca privada ha sido el objetivo de muchos grandes bancos debido a la creciente riqueza de los particulares y a la rentabilidad del negocio de la banca privada. El informe de CapGemini Merrill Lynch, 2005 destacaba varias características del mercado para personas con un alto patrimonio neto (HNWI's³):

- La riqueza de los HNWI ascendió en 2005 a 30,8 billones de dólares, un 8,2% más que en 2003.
- 8,3 millones de personas en todo el mundo poseía al menos un millón de dólares en activos financieros.
- La generación de riqueza fue impulsada por el rápido crecimiento del PIB y el moderado crecimiento de la capitalización del mercado.
- El crecimiento de la riqueza y la población de HNWI en América del Norte superó a los de Europa por primera vez desde 2001.
- Singapur, Sudáfrica, Hong Kong y Australia fueron testigos del mayor crecimiento en el número de HNWI

Una característica importante del mercado de la banca privada se relaciona con la segmentación de los clientes que se tratará más adelante, pero para tener una idea de como es, se puede apreciar en el siguiente gráfico 5. La parte superior del mercado a menudo se denomina "ultra HNWI", con más de 30 millones de Euros en activos invertibles, en el medio se encuentran los "Very HNWI" (de 5 millones a 30 millones de Euros) y en la parte inferior los HNWI (de 500.000 a 5 millones de Euros). Hay que tener en cuenta que estas definiciones no son de ninguna manera precisas y que, dependiendo de los bancos y comentaristas, otras veces, utilizan varias definiciones para sus propias estrategias de segmentación de mercado. El nivel de servicio y la gama de productos que se ofrecen aumentan con la riqueza del cliente respectivo. (Morales Mediano, J., y Ruiz-Alba, J. L., 2018)

³ High-net-worth individual (HNWI): Personas con alto nivel de patrimonio

Gráfico 5: Segmentación de los clientes de Banca Privada



Fuente: Elaboración propia basado en los estudios de Morales Mediano, 2018

El número de HNWIs tiende a fluctuar en función de la evolución de la economía y de los mercados bursátiles mundiales. Desde 2001/2 el crecimiento del número de HNWI ha sido relativamente lento tanto en Estados Unidos como en Europa. Por ejemplo, la población de Europa aumentó a una tasa anual compuesta del 4,3% entre 1998 y 2003, mientras que el crecimiento en Estados Unidos fue de sólo el 1,7% durante el mismo período, el cual se puede decir que es un crecimiento lento debido a que la tasa de crecimiento global es del 4,7%. (EY, 2018) De hecho, el peor año para estas regiones fue 2002, cuando la población de altos patrimonios en Europa cayó un 6,7% hasta los 3,3 millones y en los EE. UU. la población cayó un 13,9% hasta los 7,3 millones. (Datamonitor, 2005)

En el informe de Capgemini, 2018 (World Wealth Report), se mostró que la mejora en la economía global ha impulsado el crecimiento de HNWI, de hecho, dicho patrimonio sobrepasó la marca de 70,000 millones de dólares por primera vez en 2017, registrando su sexto año consecutivo de ganancias. El patrimonio de HNWIs creció un 10.6%, haciendo de 2017 el segundo mejor año de crecimiento HNWI desde 2011.

Existe una amplia gama de bancos y otras instituciones financieras que ofrecen servicios de banca privada a los HNWI. Podemos ver en la siguiente tabla de una lista de los principales bancos privados del mundo en 2018. Se puede ver que los principales bancos suizos, como UBS y Credit Suisse, están representados, y esto no es sorprendente, ya que

Suiza es la capital mundial de los negocios de banca privada offshore, donde las HNWIs tienen allí inversiones gestionadas por bancos fuera de su país de origen, se hablará más detalladamente de la banca privada de este país más adelante. Además, otros grandes bancos comerciales tienen importantes operaciones de banca privada incluyendo HSBC, Deutsche Bank. El cuadro también muestra que los principales bancos de inversión estadounidenses, como JPMorgan, Goldman Sachs y Merrill Lynch, también ocupan un lugar destacado en la banca privada, al igual que algunos bancos suizos menos conocidos como Pictet & Cie y Lombard Odier Darier Hentsch. (Molyneux, P y Omarini, A, 2005)

El sector de la gestión de patrimonios privados tuvo un año fuerte en 2017, con 25 de los principales actores globales aumentando sus activos bajo gestión (AUM) en casi un 14%, ya que el número de individuos con un alto patrimonio neto y de inversores acaudalados ha seguido creciendo.

UBS encabeza la clasificación con 2.402,8 mil millones de dólares, más del doble que su rival más cercano. China Merchants Bank también entró en el top 10 en 2017 y fue el primer banco chino en hacerlo.

Gran parte de este éxito es el resultado de una mayor riqueza en toda la región de Asia y el Pacífico y del creciente interés en la gestión profesional por parte de las personas de alto poder adquisitivo que viven allí. Esto significó que el crecimiento chino fue alrededor de un 3,5% superior al del resto de los principales gestores patrimoniales, según el estudio realizado por GlobalData y Private Banker International.

Deutsche Bank, EFG International y ABN Amro fueron los únicos gestores de patrimonio que perdieron terreno en 2017. (Selby-Green, 2018)

Tabla 1: Los 15 gestores de patrimonio más grandes del mundo.

<u>Posición</u>	<u>Banco</u>	<u>AUM</u>
1	UBS	\$2,403 billion
2	Bank of America Merrill Lynch	\$1,080 billion
3	Morgan Stanley	\$1,045 billion
4	Credit Suisse	\$792 billion
5	J.P.Morgan Private Bank	\$526 billion
6	Citi Private Bank	\$460 billion
7	BNP Paribas Wealth Management	\$436.7 billion
8	Goldman Sachs	\$394.3 billion
9	Julius Baer	\$388.3 billion
10	China Merchants Bank	\$292.8 billion
11	Northern Trust	\$289.8 billion
12	HSBC Private Bank	\$258 billion
13	Deutsche Bank Wealth Management	\$256.8 billion
14	Wells Fargo	\$248 billion
15	The Industrial and Commercial Bank of China (ICBC)	\$206 billion

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Selby-Green, 2018

Mercado Europeo

El destino de la Eurozona sigue siendo un signo de interrogación tras el Brexit, lo que potencialmente nubla las previsiones de los mercados futuros. Sin embargo, se prevé que la riqueza privada en Europa Occidental aumente casi un 4% al año, hasta alcanzar los 48 billones de dólares en 2021. (BCG, 2017)

De hecho, las incertidumbres sobre las implicaciones de Brexit para los gestores de patrimonios paneuropeos en los próximos meses, ya que Luxemburgo y Frankfurt, entre otros, se posicionan activamente como centros financieros más fuertes. Suiza sigue siendo

el mayor centro de banca privada del mundo y una opción atractiva en términos de estabilidad política y de calidad de la oferta de sus bancos. Además, las nuevas normativas, como la Directiva sobre mercados de instrumentos financieros MiFID II y la Directiva sobre Servicios de Pago II, (PSD2⁴) están configurando el mercado y creando oportunidades y retos para todo tipo de agentes.

I. Mercado Español

A medida que la economía ha ido creciendo, la oferta de servicios de banca privada en España ha evolucionado. En la década de 1960, los servicios de banca privada se basaban principalmente en asesorar y ejecutar ordenes de los clientes en los mercados bursátiles, pero desde entonces el desarrollo económico del país ha facilitado el crecimiento de clientes potenciales para la banca privada, logrando una gran atracción por el sector a jugadores globales y nacionales. (Marín, 2005)

Esto, junto con cómo ha ido evolucionando el marco legislativo que concierne a los servicios financieros, fiscales y mercantiles ha situado a España como uno de los países más desarrollados en este sector, permitiendo a los bancos privados domésticos expandir su oferta con los de los países más avanzados.

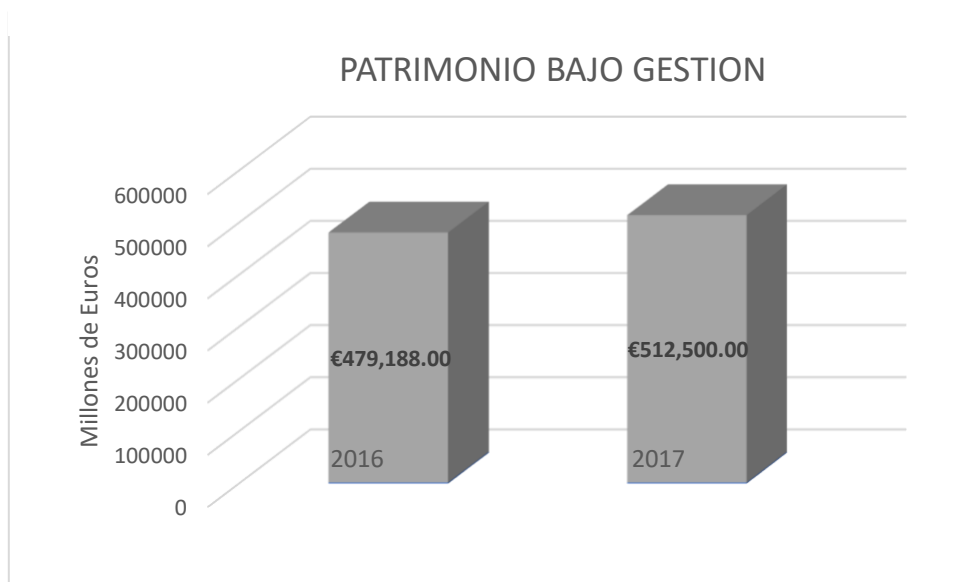
Según Marín, (2005), en España se define al cliente potencial como aquel que cuenta con un patrimonio financiero de 150.000 euros, estimando que dicho segmento de la población que ha logrado alcanzar dicho nivel de ahorro financiero tiene muchas posibilidades de hacer crecer dicha cifra hasta más de un millón de euros. A partir de dicha cifra, el asesoramiento que ofrece un banco privado comienza a optimizarse. Con estas proposiciones, el tamaño estimado del mercado potencial ascendía a casi 355.000 millones de euros, distribuidos en unos 780.000 clientes potenciales en 2005. Los 5.200 clientes con patrimonios financieros superiores a diez millones de euros acumulaban un patrimonio de 72.000 millones, mientras que el segmento de clientes de entre 150.000 y

⁴ PSD2 es una regulación europea en los servicios de pagos digitales. Este sistema facilita los pagos en toda Europa con mayor seguridad además de ofrecer un servicio bancario adaptado a las nuevas tecnologías. (BBVA, 2016)

500.000 euros acumulaban 106.000 millones, aunque en la actualidad ambas cifras han aumentado en un alto porcentaje.

De hecho, tal y como recoge el Observatorio Sectorial DBK INFORMA, publicado en 2018, la apertura de centros financieros de dicho sector coincide con una oportunidad económica positiva y un comportamiento de los mercados financieros también positivo. El informe estima que en 2018 alrededor de 395.000 clientes recibían servicios de banca privada con patrimonios situados entre los 300.001 y los 600.000 euros. Por otro lado, los servicios de banca personal atendían a alrededor de 4,80 millones de clientes, de los cuales el 49 por ciento contaba con patrimonios inferiores a los 120.000 euros, El patrimonio bajo gestión en este mercado cerró 2017 con 512.500 millones de euros, lo que supuso un aumento del 6,5 por ciento respecto a la misma fecha del año anterior. (Casillas, 2019)

Gráfico 6: Patrimonio bajo gestión en España 2016-2017



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Casillas, 2019

Una vez visto lo que es la banca privada a nivel global, es decir, su sector, el segmento al que se dirige, y las labores que tienen los trabajadores, es importante conocer los principales agentes de España que ofrecen dicho servicio.

Tal y como dicen Morales Mediano, J. y Ruiz-Alba, J. L. (2018) en su artículo, los agentes que ofrecen este servicio se pueden clasificar en tres grupos:

- Las unidades de negocio de banca privada de las grandes entidades bancarias comerciales o minoristas, las cuales cuentan con un departamento específico de banca privada como HSBC o Santander, los cuales también incluyen en su oferta productos no relacionados con las inversiones, como tarjetas de crédito o hipotecas.
- Bancos privados especializados, que tienen un gran tamaño, pero no ofrecen servicios relacionados con banca comercial, sino que ofrecen productos de inversión y servicios relacionados como UBS o Pictet & Cie.
- Empresas de asesoría financiera Independientes (EAFI) se centran en los HNWI, que incluyen empresas locales y pequeñas que no están constituidas como bancos y por lo tanto utilizan los productos financieros de terceros. Estas empresas son especiales en el sentido de que no es posible ni la intermediación, ni el depósito, lo cual las hace independientes durante el asesoramiento. Como Abante Asesores.

Estos últimos cuatro años, la revista Funds People ha elaborado una clasificación de las entidades de banca privada en función de su volumen de patrimonio gestionado. En dicha tabla realiza una comparación entre los dos últimos años, lo cual permite evaluar si las compañías han aumentado o disminuido su patrimonio en gestión.

Tabla 2: Clasificación de entidades de banca privada en España en función del volumen de patrimonio gestionado

Posición	Grupo	Patrimonio 2017	Patrimonio 2016
1	Grupo Santander	103.125	96.295
2	BBVA Banca Privada y Patrimonios	67.706	59.673
3	CaixaBank Banca Privada y Banca Premier	63.203	61.091
4	Bankinter Banca Privada	34.995	31.202
5	SabadellUrquijo Banca Privada	26.396	24.934
6	UBS	19.000	16.000
7	Banca March	14.790	13.102
8	Deutsche Bank	11.187	12.172
9	Andbank España	8.832	7.640
10	A&G Banca Privada	8.730	7.141
11	Renta 4 Banca Privada	8.350	5.800
12	BNP Paribas Wealth Management	7.700	7.000
13	Grupo Bankia	6.293	6.145
14	Ibercaja Patrimonios	5.500	3.850
15	Indosuez Wealth Manag. Sucursal en España.	3.904	2.942
16	Tressis	3.900	3.700
17	Liberbank Banca Privada	3.354	3.414
18	FINECO Banca Privada Kutxabank	3.181	2.802
19	EDM	3.087	2.702
20	Abante Asesores	2.900	2.600
21	Banco Alcalá	2.173	2.070
22	Novo Banco	2.080	2.000
23	Alantra Wealth Management	1.600	1.400
24	Abanca	1.560	1.352
25	Bank Degroof Petercam Spain	1.500	1.475
26	atl Capital Gestión de Patrimonios	1.400	1.350
27	Laboral Kutxa	1.375	1.345
28	Orienta Capital	1.189	1.158
29	Banco Mediolanum	917	778
30	Mapfre	804	737
31	Diaphanum	509	89
-	Otras entidades españolas	7.678	7.000
-	Otras entidades internacionales	29.287	26.700
	TOTAL	458.264	417.659

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la revista (Funds People., 2018)

Como nos muestra la tabla, el 80% del patrimonio gestionado de España, se encuentra repartido entre las diez primeras entidades bancarias, en las cuales se sitúan tanto bancos comerciales que cuentan con área de banca privada, como entidades que únicamente se

dedican a la banca privada. Concretamente, las cinco entidades que más patrimonio gestionan son los bancos comerciales más grandes del país (no solo se dedican al área de banca privada). Esto evidencia lo anteriormente comentado de lo relacionadas que están la banca privada y la banca comercial.

La mejora del marco económico y del trabajo en buscar la máxima eficiencia ha abierto las puertas a que España se afiance como plataforma de gestión global de grandes patrimonios. El sector de la banca privada en España ha construido en estos últimos años un modelo de negocio con unos márgenes muy ajustados y una buena calidad de servicio, que han permitido al sector competir con otros países que hasta ahora eran preferentes. (Roldán Alegre, 2016)

La crisis financiera afectó de forma muy negativa en España, y ha servido para que todas las personas que llevaron su dinero fuera de España se hayan dado cuenta de que los costes de gestión en el extranjero son mucho más elevados. Asimismo, las regulaciones han hecho que entidades financieras que trabajaban en países como Suiza, no pudieran continuar compensando con un tratamiento de la información diferente esos elevados márgenes que aplicaban en su modelo de negocio. (Roldán Alegre, 2016)

Las entidades financieras extranjeras están percibiendo a España no solo como un destino en el que invertir, sino también como un país en el que su estructura de negocio funciona como eje de crecimiento.

Como dice Roldán Alegre, 2016, la Banca española va a continuar expuesta a un ambiente de negocio adverso en el que los bajos tipos de interés y la incertidumbre regulatoria van a dificultar alcanzar la rentabilidad exigida por los accionistas. En este contexto, los bancos van a tener que encontrar la forma de rentabilizar la intermediación financiera, a la vez que reforzar sus balances para cumplir con los exigentes cambios regulatorios y tratar de satisfacer la demanda de los accionistas en forma de una rentabilidad cercana o superior al coste de capital y unas garantías de sostenibilidad del negocio. Los bancos españoles llevan años haciendo frente a los exigentes requisitos regulatorios que se han establecido en la postcrisis, aunque, la parte más importante del camino regulatorio ya se ha pasado. En cuanto a la rentabilidad se refiere, se está comenzando a experimentar mejoras, aunque por el momento son lentas.

En este marco tan desafiante, los bancos españoles cuentan con otros elementos a su favor. Este sector, ha hecho ya un importante ajuste de su capacidad productiva, lo que les da una ventaja comparativa respecto a sus competidores internacionales.

Para lograr una mejoría es necesario que se den una serie de factores, (Roldán Alegre, 2016)

- En primer lugar, es imprescindible que la economía española se mantenga en ciclo alcista durante varios años más. Para ello, necesita una estabilidad política y una gestión económica que permita corregir sus dos desequilibrios endémicos: el endeudamiento exterior y el desempleo.

- El segundo factor se refiere a la necesidad de dar por concluido el proceso regulatorio post crisis, que no parece tener fin. Las entidades bancarias precisan para el diseño de sus estrategias y la definición de su modelo de negocio de un marco regulatorio estable, predecible y una supervisión transparente en su actuación más discrecional.

- El tercer y último factor decisivo es la normalización de los tipos de interés, ya que, sin ella, la recuperación de la rentabilidad de la industria bancaria mundial es complicada.

En definitiva, la banca en España, como está ocurriendo en el resto del mundo, se está enfrentando a un cambio que exige una nueva forma de operar y unos modos de comportamiento que van desde el desarrollo de la cultura financiera hasta la digitalización. Las entidades de banca privada española tienen que tomar muchas decisiones estratégicas sobre todo este proceso. Deben decidir qué tipo de entidad quieren ser dentro de diez años, qué productos y servicios quieren proporcionar y cómo lo quieren hacer; qué relación quieren tener con sus clientes y con otros stakeholders; qué dimensión desean tener y en qué jurisdicciones quieren operar; con qué esquema de costes podrán operar y qué inversiones en tecnología deben hacer para poder competir en un mundo cada vez más complejo. (Roldán Alegre, 2016)

II. Mercado Suizo

La fortaleza de Suiza ha sido y sigue siendo tradicionalmente la banca privada, tal y como hemos visto anteriormente en la tabla 1, ya que bancos privados suizos como UBS, Credit Suisse o Julius Baer lideran dicha clasificación de los mejores gestores de patrimonio del mundo. De hecho, los bancos suizos, en concreto los de Ginebra, fueron los pioneros en

ofrecer un servicio más especializado en la gestión de patrimonio a sus clientes. (Marín, 2005)

Este negocio se ha visto muy mejorado por la globalización. En el mundo actual, hay entre sesenta y setenta países cuyos ciudadanos tienen excedentes de dinero y quieren invertir en un lugar más seguro que el suyo, mientras que hay seis o siete centros con experiencia en gestión de patrimonios y con la infraestructura necesaria. Los bancos suizos lideran el lucrativo negocio de la banca privada, pero son seguidos de cerca por sus competidores. (Chorafas, 2006)

Tal y como dijo Marín, 2005 en su clasificación de los modelos de servicio, el modelo suizo, se centra casi exclusivamente en la gestión de carteras de inversión con un alto nivel de servicio e independencia. El cual, es el modelo más común en los países europeos.

La banca privada es una actividad de captación y gestión de activos, que ha ayudado a muchas entidades de crédito a obtener su mejor rendimiento año tras año. La suiza UBS, por ejemplo, controla el mayor banco privado del mundo, y su rentabilidad se ha visto constantemente favorecida por los buenos resultados de su unidad de banca privada, una recompensa por la atención que presta a sus clientes privados. Los inversores son las personas que hoy constituyen la nueva sociedad de propiedad global. (Chorafas, 2006)

En lo que respecta a la capacidad de inversión y al contacto con el cliente, algunos bancos privados están mejor equipados que otros. Según algunas estimaciones, los bancos suizos se ocupan de cerca de un tercio de todos los activos financieros privados invertidos a través de las fronteras, mucho más que cualquier otro banco en cualquier otro lugar. Luego contribuye con aproximadamente un tercio del superávit de la balanza por cuenta corriente de Suiza, y también genera importantes ingresos fiscales, que ayudan a mantener bajos los impuestos en otros sectores de la economía.

Las operaciones exitosas de banca privada necesitan entender las metas y necesidades de los inversores acaudalados, y son juzgadas por su capacidad para satisfacer esas necesidades dentro del marco de una relación de asesoría financiera.

Como dice un artículo de The Economist, 2003, históricamente el éxito de la banca suiza se basaba en tres principios sencillos:

- Que no hubiera problemas políticos
- Que fuera confidencial

- Que no hubiera impuestos

En cuanto al primer ingrediente, que es en gran medida político, Suiza sigue siendo un país muy estable. Pero ya no se garantiza que haya confidencialidad ni se paguen impuestos. El secreto bancario se ha doblegado, debido a las presiones internacionales relacionadas con el rastreo de dinero de los terroristas, el crimen organizado y lugares donde se ocultan gobiernos autocráticos y represivos.

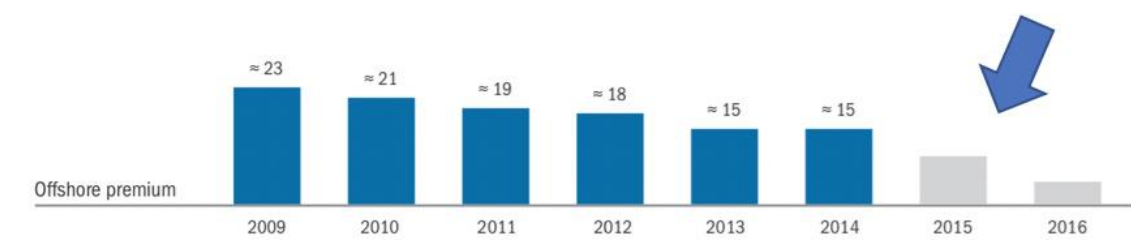
Además, la Suiza neutral ya no es un paraíso fiscal seguro. No sólo como una concesión a la UE, sino también porque sus vecinos han instituido una política de amnistías fiscales, el gobierno suizo está considerando la posibilidad de imponer una retención en origen sobre los intereses, como precio para mantener en secreto las identidades de los ciudadanos de la UE que depositan su riqueza en bancos suizos.

En 2014, Suiza tenía una cuota de mercado del 22 por ciento en el negocio de gestión de patrimonios, en comparación con el 18 por ciento del Reino Unido y el 16 por ciento de los Estados Unidos. Este porcentaje no cambió sustancialmente desde 2008 hasta 2014, salvo en el caso de los Estados Unidos, cuya participación aumentó del 12% al 16%. Al mismo tiempo, Hong Kong y Singapur en conjunto, aumentaron su cuota de mercado del 7 por ciento en 2008 al 12 por ciento en 2014. (Lenz y Staehelin, 2017)

El número de bancos privados en Suiza se ha reducido en casi un tercio en los últimos diez años, de 186 bancos a sólo 130 en 2017. El estudio de la banca privada ZEB de 2017 muestra que los AUM en el mercado suizo de la banca privada crecieron aproximadamente un 3,2% en los últimos cinco años a pesar de la consolidación. (ZEB, 2017)

Suiza ha sufrido una disminución en el margen bruto en los últimos años, que se puede atribuir tanto a la presión general sobre el mercado de la banca privada suiza como a la erosión de la prima *offshore*, (en el gráfico 6 podemos observarlo) la cual ha influido mucho a este sector y principalmente a Suiza por lo anteriormente explicado en el capítulo I. Esta prima, era la que los inversores extranjeros pagaron históricamente por la posibilidad de invertir en el "refugio seguro" de Suiza, y esta ha disminuido significativamente debido a los cambios en las condiciones legales, al igual que por una mayor transparencia de precios como parte de la digitalización. Hoy en día, los clientes *offshore* de los bancos privados suizos no están dispuestos a pagar dicha prima. (ZEB, 2017)

Gráfico 7: Evolución de la prima offshore



Fuente: ZEB, 2017

Como se puede observar en la gráfica anterior, en el año 2015, la prima *offshore* se redujo a menos de 10 puntos básicos. Actualmente prácticamente ningún país tiene prima *offshore*.

En un análisis del status-quo y de una simulación de escenarios (positivo y negativo) realizado por ZEB en 2017, hacen hincapié en que la banca privada en Suiza se encuentra en una fase de cambio radical. El constante aumento de los activos de los bancos, impulsado por las fusiones y adquisiciones y el rendimiento de los mercados, "ocultan" la disminución de la calidad de los beneficios. Los márgenes brutos siguen disminuyendo mientras que los costes absolutos crecen. La banca privada en Suiza no puede confiar en el crecimiento constante de los AUM a través del rendimiento del mercado, ni considerar el crecimiento de las fusiones y adquisiciones como la (única) solución a los problemas.

De dicho análisis, (ZEB, 2017) se obtuvieron cinco hallazgos clave:

1. Mala evolución de las ventas de los bancos privados suizos: la proporción de la evolución de las ventas en el crecimiento de AUM es relativamente baja en comparación con la evolución y las fusiones y adquisiciones.
2. Bajo rendimiento de los productos y precios apenas apropiados: la gestión activa no permite una visión en un horizonte de cinco años, el rendimiento de los fondos de gestión de activos en los bancos privados está muy por debajo del punto de referencia pasivo. Además, las devoluciones a los clientes se ven gravadas por unas comisiones muy elevadas.
3. El margen bruto sigue bajando: en parte debido al fin del secreto bancario, especialmente en el negocio *offshore*, los márgenes brutos están sujetos a un descenso considerable, lo cual es probable que esta tendencia continúe.

4. Altos costes: los costes absolutos están aumentando en línea con los de los AUM, la realización de economías de escala o los efectos positivos de la integración de los bancos y clientes adquiridos sólo fue visible en 2016 (en un grado bajo).
5. Disminución de los márgenes de beneficio: la continuación del status-quo (aumento constante de los AUM y de los costes y disminución de los márgenes brutos) no es sostenible a medio y largo plazo. El margen de beneficio medio de la renta variable de 17 puntos básicos seguirá disminuyendo hasta 2021.

Estos desafíos son en gran medida independientes del tipo de institución. Todos los grupos deben esforzarse por intensificar la comunicación con sus clientes, digitalizar las interrelaciones entre ellos y actualizar su enfoque de asesoramiento para poder retener o mejorar los márgenes brutos. En el caso de las instituciones que operan a nivel mundial o de forma selectiva, deberían prestar especial atención a la reducción de los costes y la complejidad mediante la digitalización de extremo a extremo, mientras que los bancos que operan a nivel local deberían centrarse especialmente en los servicios de asesoramiento integral a sus clientes. Por otra parte, los bancos extranjeros se enfrentan a la tarea de redefinir todo su modelo de negocio bancario suizo. (ZEB, 2017)

Como conclusión a la situación del mercado de la banca privada Suiza, se puede decir que dichas instituciones pueden estar acercándose a tiempos impredecibles, muchos de los bancos estarán funcionando en o por debajo del umbral de rentabilidad. Por lo tanto, es esencial que adopten medidas correctivas de inmediato. Los principales factores de éxito del futuro serán un modelo de negocio altamente enfocado, modelos operativos simples con altos niveles de estandarización y un alto nivel de digitalización.

III. Mercado Británico

El sector de la banca privada en Reino Unido ha experimentado un crecimiento significativo de los activos en los últimos años, esto ha impulsado un mayor crecimiento económico en dicho país. La industria de la banca privada y gestión de patrimonios gestionó o administró 825.000 millones de libras esterlinas de activos en 2016, lo que equivale en valor a más del 40% del PIB del Reino Unido. (BBA y Wealth Management Association, 2017)

Aproximadamente 2,2 millones de personas en todo el Reino Unido utilizan actualmente la industria de la banca privada para diferentes etapas de su vida: desde el ahorro para depósitos hipotecarios, gastos para los hijos, préstamos para la compra de viviendas...

La gestión financiera capacita a las personas para planificar el futuro, ayudándolas a alcanzar los objetivos futuros y a maximizar el rendimiento de sus inversiones. Las empresas de todo el sector ofrecen apoyo y soluciones financieras para todos: por tan sólo £100, cualquiera puede abrir una cuenta de inversión regular con un corredor de bolsa de sólo ejecución para invertir en una amplia selección de acciones o fondos. Además, el sector puede ofrecer asesoramiento especializado, establecer planes financieros detallados o utilizar servicios discrecionales de gestión de carteras, ya sea de forma personalizada o mediante un modelo normalizado relativamente rentable. A pesar de los importantes desafíos regulatorios y políticos, la industria de la banca privada y gestión de patrimonios sigue resistiendo y continúa generando un crecimiento sustancial de los activos de los clientes. Los activos gestionados y administrados por el sector aumentaron en un 57% en los últimos cinco años, pasando de 525.000 millones de libras esterlinas en 2011 a 825.000 millones de libras esterlinas en 2016. Durante este tiempo, los ingresos combinados de las empresas de banca privada aumentaron un 18%, de 5.100 millones de libras esterlinas a unos 6.000 millones de libras esterlinas. (BBA y Wealth Management Association, 2017)

Los líderes de la industria de la banca privada creen que cualquier empresa afectada por el Brexit requerirá una transición ordenada al entorno operativo posterior a dicho suceso. Sin embargo, en el sector se espera que los cambios derivados de la salida de la Unión Europea (UE) sean gestionables, siempre que se mantenga la capacidad de emplear y contratar personal cualificado de la UE y la estabilidad en las cadenas de suministro transfronterizas de productos. Para la mayoría de las entidades de Reino Unido, su base de clientes se encuentra principalmente en el país y, por lo tanto, es menos probable que sus servicios se vean directamente afectados por el Brexit. Las empresas con una mayor base de clientes en el extranjero suelen tener una presencia internacional y, por lo tanto, esperan poder trasladar las operaciones de gestión de activos de sus clientes a otro lugar de la UE. Es importante que los futuros acuerdos intenten evitar impuestos no deseados, revisiones de precios u otros resultados potencialmente adversos para el cliente cuando se traslade la ubicación de un cliente a una jurisdicción de la UE. Los directores ejecutivos prestarán mucha atención a las indicaciones sobre la forma en que el Reino Unido se

retira de la UE, sus efectos potenciales en la economía británica y el rendimiento del mercado y, por lo tanto, en sus clientes. Tanto el Gobierno como los responsables políticos deberán trabajar duro para garantizar que el Brexit va a aprovechar la posición del Reino Unido como centro líder europeo de servicios financieros y abrir nuevas oportunidades para atraer capital adicional de clientes privados extranjeros. (Lenz y Staehelin, 2017)

El sector de la banca privada y gestión de patrimonios en el Reino Unido puede dividirse en cuatro subsectores principales: (BBA y Wealth Management Association, 2017)

- Bancos privados: Estas empresas poseen licencias bancarias y tienen divisiones de gestión de inversiones que operan en el Reino Unido. Los "Bancos Privados" incluyen filiales o sucursales de bancos extranjeros junto con las divisiones de banca privada de los principales bancos universales y operadores de nicho del Reino Unido. El enfoque de estas empresas es la gestión de los activos de las personas más ricas, proporcionando un servicio de patrimonio global que va desde la banca hasta la planificación de asesoramiento, pasando por la gestión discrecional de carteras y los servicios de family office.
- Gestores de inversión de clientes privados: El objetivo principal de estas empresas es la gestión discrecional de carteras, en gran medida para los inversores ricos, mediante la prestación de servicios a medida. Con la introducción de los servicios de cartera modelo, estas empresas han ampliado su alcance para gestionar también los activos de los inversores acaudalados.
- Gestores patrimoniales de servicio completo: Procedentes del modelo tradicional de los corredores de bolsa, estas empresas se centran en actividades discretionales y de asesoramiento, a menudo complementadas por servicios de planificación financiera más amplios. El umbral mínimo de inversión para estas empresas es a menudo inferior al de los Gestores de Inversión de Clientes Privados.
- Corredores de bolsa: Estas firmas apoyan a individuos en todas las bandas de riqueza a través de sus servicios de ejecución y custodia. La tecnología está a la vanguardia de sus servicios (que son predominantemente digitales, aunque también se ofrecen operaciones telefónicas), lo que permite a los inversores negociar con múltiples instrumentos a través de diferentes tipos de cuentas sin necesidad de asesoramiento financiero. Muchas empresas de ejecución sólo

ofrecen servicios de investigación para ayudar a los inversores en sus opciones de inversión.

Tras la puesta en práctica del Retail Distribution Review (RDR), de la cual se ha hablado en el capítulo anterior, una consecuencia no intencionada fue la formación de una "falta de asesoramiento". El aumento de los costes asociados con esta regulación hizo que fuera necesario aumentar los cargos por servicios gestionados de asesoría a los clientes con carteras más pequeñas, haciéndolos inasequibles para algunos. Sin embargo, dado que la industria de la banca privada desea satisfacer mejor las necesidades de los clientes, algunas empresas han centrado su atención en la planificación financiera. (Rodríguez Graña, O. y Jaouen, C., 2015)

Por lo tanto, la planificación financiera es cada vez más importante para el asesoramiento y la gestión del balance personal de un cliente privado. Esto implica la creación de estructuras que aseguren una gestión eficiente de los activos y pasivos a lo largo del plan de vida del cliente. Estos planes encapsulan la planificación de la jubilación, los impuestos y la herencia. Estos servicios ayudan a los clientes a alcanzar sus objetivos y a menudo facilitan el desarrollo de una profunda confianza entre el cliente y la empresa.

Los directores ejecutivos del sector han identificado un fuerte crecimiento en la demanda de planificación financiera por parte de los clientes, lo que está impulsando a muchas empresas de banca privada a aumentar significativamente sus capacidades y recursos relevantes. Algunos prevén duplicar o triplicar el tamaño de sus equipos de planificación financiera para 2020. Sin embargo, algunas empresas han optado por no ofrecer planificación financiera en esta etapa y se centran en sus competencias básicas de gestión discrecional de carteras.

Muchos líderes de la industria creen que la calidad del asesoramiento financiero en toda la industria ha mejorado significativamente en los últimos años. Esta es un área en la que RDR ha beneficiado al sector, a través de una mejora en las calificaciones de los asesores requeridos. (BBA y Wealth Management Association, 2017)

El asesoramiento financiero puede desempeñar un papel importante para ayudar a los clientes a tomar decisiones informadas al planificar y gestionar sus ahorros e inversiones. El informe de la FAMR de 2017 reconoce que el Gobierno y los reguladores deben hacer más para abordar ese déficit de asesoramiento ayudando a la industria a desarrollar y comercializar nuevos modelos.

La industria de la banca privada y gestión de patrimonios es una parte importante del sector de servicios financieros y desempeña un papel significativo para el Reino Unido. Facilita la gestión o administración de activos por valor de 825.000 millones de libras esterlinas, ayudando a clientes a ahorrar e invertir para sus futuros, al tiempo que apoya el crecimiento económico del Reino Unido en general. Los responsables de la formulación de políticas y los reguladores nacionales pueden apoyar a la industria para que continúe sirviendo a los ahorradores e inversores, y para que cumpla con la promesa de sus clientes a través de tres prioridades: (BBA y Wealth Management Association, 2017)

- Ofrecer incentivos convincentes y coherentes para el ahorro a largo plazo y la inversión en pensiones, con el fin de ayudar a crear una cultura de ahorro e inversión a largo plazo en el Reino Unido. Esto, a su vez, ayudará a limitar la carga que recae sobre el estado por apoyar a la envejecida sociedad, y muchos ahorradores mejorarán su autosuficiencia.
- Garantizar que los intereses de los inversores se vean reflejados durante las negociaciones del Brexit, asegurando la capacidad del sector para seguir atrayendo, contratando y reteniendo a personas cualificadas del extranjero, incluida la UE, al tiempo que se garantiza la continuidad de las opciones de inversión.
- Calibrar la regulación para ofrecer los beneficios previstos a los clientes, al tiempo que se evitan las consecuencias no deseadas de vincular recursos desproporcionados en el cumplimiento de la normativa, desviando así a los equipos de gestión de la prestación de un excelente servicio al cliente y aumentando los costes de entrega al cliente final.

La industria de banca privada y gestión de patrimonio ha crecido rápidamente en los últimos años. La industria está preparada para continuar satisfaciendo las necesidades de sus clientes, sirviendo y beneficiando así a los ahorradores, inversores y a la economía británica en su conjunto. (BBA y Wealth Management Association, 2017)

8. Conclusiones

Para realizar la conclusión del trabajo es conveniente comprobar si se han alcanzado los objetivos, comprobar las aportaciones elaboradas y tener en cuenta posibles vías de desarrollo futuro al igual que las limitaciones que han aparecido a raíz de este trabajo.

En primer lugar, en este trabajo se ha realizado un estudio del entorno económico, legal, social y tecnológico europeo, con el que se ha situado en el contexto en el que actúa la banca privada. La crisis financiera del 2008 ha sido un factor que ha motivado al sector de la banca privada a evolucionar para adaptarse a las necesidades de las personas, debido al pensamiento generalizado de la población acerca de que la crisis había sido por culpa del sector bancario. Por esto, su adaptación a la hora de ofrecer productos y servicios que dotaran de confianza a la sociedad ha condicionado que solo permanecieran en el mercado los más competitivos. También, para retomar dicha confianza en el mercado y evitar otras recesiones económicas, han aparecido diversas regulaciones y leyes que afectan directamente a la banca privada, haciéndola más transparente y buscando una supervisión mayor en los mercados financieros.

Asimismo, se ha realizado un profundo estudio del sector de la banca privada, del cual se ha podido extraer una definición concisa. Resumidamente, se concluye que la banca privada es un servicio que ofrecen unas entidades financieras en las que el cliente es el centro del negocio, dicho cliente con alto patrimonio financiero es asesorado y se le ofrecen diversos productos de inversión. La relación entre el banquero privado y el cliente es primordial logrando una total confianza y confidencialidad.

También se ha diferenciado entre los dos principales modelos de banca privada mundial, los cuales son el suizo y el anglosajón, haciendo mayor énfasis en el suizo. El sector de la banca privada de dicho país es muy importante, debido a que fue el pionero en dedicarse a este segmento de la población y siempre ha destacado mundialmente por sus buenos servicios, y también beneficia en gran parte a la estabilidad económica del país. Como se ha comprobado los bancos privados suizos lideran el sector de la banca privada mundial debido a la confianza y servicios que transmiten a sus clientes.

En los otros dos países (España y Reino Unido) en los que se ha realizado un estudio profundo, hemos visto que la banca privada también ocupa una parte importante de la economía contribuyendo de gran forma al PIB nacional. Y la banca privada en España al igual que en Reino Unido han conseguido alcanzar un reconocimiento mundial en dicho sector, situándose como países muy fuertes en esta industria.

Con esto, se puede concluir que se han logrado los objetivos del trabajo, contribuyendo así al mundo profesional y académico con el estudio y el análisis. En lo que al mundo profesional respecta, dicha contribución se puede resumir en la necesidad que supone la interacción con el cliente para que ambas partes consigan beneficios. Es conveniente prestar atención al sector de la banca privada, ya que podemos estar acercándonos a tiempos impredecibles en los que la situación puede cambiar drásticamente por la evolución de la tecnología, política o situación económica. Por eso las instituciones privadas han de operar con cautela controlando la situación para que el crecimiento de este sector no cese, ya que perjudicaría negativamente a la sociedad.

Por último, hay que tener en cuenta las limitaciones que ha tenido el trabajo dado que ha consistido en un estudio cualitativo con una metodología exploratoria, y en el que solo se han analizado tres países. Además de otras limitaciones como la falta de experiencia en el sector por parte del autor, a pesar del interés y esfuerzo dedicado; o la falta de entrevistas a banqueros europeos para completar el estudio.

9. Referencias

- Accenture. (2014). *Estudio banca privada forward*.
- Accenture. (2011). *Banca privada: reset*.
- Aldesa. (2019). *Aldesa*. Obtenido de Fondos de crecimiento:
<https://www.aldesa.com/es/fondos-de-inversion/fondos-de-crecimiento>
- BBA y Wealth Management Association. (2017). *Wealth of opportunities II*.
- BBVA. (2016). *BBVA*. Obtenido de Todo lo que hay que saber de la PSD2:
<https://www.bbva.com/es/lo-saber-la-psd2/>
- BCG. (2017). *Transforming the Client Experience*.
- Borio, C. G. (2015). En *The influence of monetary policy on bank profitability (Vol. 514)*.
- Borio, G. &. (2015).
- CapGemini Merrill Lynch. (2005). *World wealth report*. Obtenido de <https://www.worldwealthreport.com>
- CapGemini, M. L. (2016). *World wealth report*. Obtenido de <https://www.worldwealthreport.com>
- Capgemini, M. L. (2018). *World Wealth Report*. Obtenido de <https://www.worldwealthreport.com>
- Carbó, S. &. (2011). Reflexiones en torno a la reestructuración del sector bancario español.
- Casillas, C. (2019). *Finanzas.com*. Obtenido de La banca más allá de la gran ciudad:
<http://www.finanzas.com/noticias/economia/20190422/banca-privada-alla-gran-4017403.html>
- Chorafas, N. (2006). *Wealth Management Private Banking, Investment Decisions and Structured Financial Products*.
- Consejo económico y social. (2016). *Nuevos hábitos de consumo, cambio sociales y tecnológicos*.

- CRABB, J. (2017). *IFLR*. Obtenido de Mifid II to be a global norm:
<http://www.iflr.com/Article/3733231/Mifid-II-research-unbundling-to-be-global-norm.html>
- Dorta Alom, P. &. (2015). Aspectos regulatorios y legales de las TIC que impactan sobre el negocio bancario. La transformación digital de la banca española. Estudio de Banca Digital España 2015.
- EY. (2018). *EY wealth management outlook. Anticipating and seizing global growth potential in a challenging environment.*
- FERRARINI, G., & BUSCH, D. (2017). *Regulation of the EU markets*. Oxford, Inglaterra.
- Financial conduct authority. (2017). *Financial Advice Market Review (FAMR) baseline report*. Obtenido de <https://www.fca.org.uk/publications/research/financial-advice-market-review-famr-baseline-report>
- Funds People. (2018). *Funds People*. Obtenido de <https://es.fundspeople.com/news/el-ranking-de-la-banca-privada-en-espana-2018>
- García, L. M. (27 de mayo de 2019). Las Boutiques Financieras. (N. M. Bravo, Entrevistador)
- Giacopazzi, J. (2018). *MIFID II, UN NUEVO PARADIGMA PARA LOS BROKERS: EL CASO DE FIDENTTIS EQUITIES Y NUMIS SECURITIES.*
- Hall, J. (APRIL de 2018). MEETING OF MINDS BANK AND BRAND DISTRIBUTION OF RETAIL FINANCIAL SERVICES.
- IEB. (2015). *La transformación digital de la banca española Estudio Banca Digital España 2015.*
- Indra. (2016). *El nuevo modelo de creación de valor de la banca basado en las tecnologías disruptivas.*
- INE. (2018). *España en cifras*. Obtenido de INE:
https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2018/32/
- Ingrid Pachas, C. (2017). Transformación digital en la Banca Privada : España. .
- J.P. Morgan Asset Management / Oliver Wyman . (2015). *The Future of European Wealth Management: Imperatives for Success.*

- Lenz y Staehelin. (2017). *Private Banking & Wealth Management*.
- Lopez Dominguez, I. (2019). Ratios Bancarios. *Expansion*.
- Marín, J. (2005). *La banca privada en España*.
- Maudos, J. (2016). Los retos del sector bancario español. La recuperación de la rentabilidad: factores de riesgo. *VII Jornada sobre el Sector Bancario Español*. Valencia.
- McKinsey. (2013). *McKinsey Global Private Banking Survey 2013 Capturing the new generation of clients*.
- Mckinsey. (2015). *European Private Banking Survey 2015 – Fundamental changes behind the scenes*.
- Molyneux, P y Omarini, A. (2005). *PRIVATE BANKING IN EUROPE – Getting Clients & Keeping Them!*
- Molyneux, P. y. (2005). *Private Banking in Europe. Getting clients and keeping them*. London.
- Morales Mediano, J. (2018). *Customer Orientation of Service Employees in Private Banking: Antecedents and Consequences*. Londres, Inglaterra.
- Morales Mediano, J., y Ruiz-Alba, J. L. . (2018). New perspective on customer orientation of service employees: a conceptual framework. *The Service Industries Journal*.
- OCDE. (2017). *OCDE*. Obtenido de España en cifras 2017:
<https://www.oecd.org/economy/surveys/Spain-2017-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>
- Offshore Finance*. (s.f.). Obtenido de ¿Qué es onshore?:
<https://www.offshore.finance/es/preguntas/terminos-financieros/onshore>
- Peiro, A. (2014). *Economipedia*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/banca-privada.html>
- POULTER, G. (2014). *Is the UK stock broking a dying industry*. Londres, Inglaterra.
- Robert McCann, J. (2006). *Private banking*.

- Rodríguez Graña, O. y Jaouen, C. (2015). Todo sobre la RDR: significado, efectos que está teniendo en Reino Unido y Holanda, cómo están actuando las gestoras e impacto sobre el coste de los fondos. *Funds People*.
- Roldán Alegre, J. (2016). *La banca española, con la vista puesta en 2020*.
- Santander. (2014). *Análisis de la Competencia Banca Privada Internacional* .
- Saunders, M. L. (2009). En *Research methods for business students*. Perntice hall 5th edition.
- Selby-Green, M. (2018). *The 15 biggest wealth managers in the world*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/the-15-biggest-wealth-managers-in-the-world-2018-6?r=US&IR=T>
- The economist. (2003). Swiss private banks Abroad thoughts from home. *The economist*.
- Vives, X. (2010). *La Crisis financiera y la regulación*. Obtenido de <http://blog.iese.edu/xvives/files/2011/09/La-crisis-financiera-y-la-regulacion.pdf>.
- ZEB. (2017). *zeb private banking study SWISS PRIVATE BANKING—A SECTOR UNDERGOING RADICAL CHANGE*.