



LA BANCA PRIVADA EN LAS NUEVAS GENERACIONES.

Autor: Paula Comunión Iglesias

Director: Carlos Tordesillas Cobos

MADRID | MARZO 2022

RESUMEN

La Banca Privada en España ha evolucionado en los últimos años, con la llegada de la digitalización, la crisis financiera de 2008 y la pandemia por el Covid, se han observado una serie de cambios en el sector. En el presente trabajo de investigación, se analizarán estos cambios en la Banca Privada en España, en profundidad. Concretamente se aportará una respuesta a la hipótesis enunciada de que cada vez hay más jóvenes (se considerará joven en este trabajo, a las personas con una edad inferior a cuarenta años) que generan un elevado patrimonio financiero y que este es gestionado por asesores/banqueros privados. En primer lugar, se estudiará de forma teórica, los cambios que se han dado en el sector de la Banca Privada, los principales retos a los que se enfrenta el sector y las estrategias para captar a los clientes jóvenes que se están dando.

En segundo lugar, se analizará de forma práctica, mediante unas entrevistas telefónicas a profesionales del sector previamente seleccionados, la veracidad de estos cambios en el sector de la Banca Privada, su opinión al respecto en su experiencia resultará fundamental para abordar este trabajo con la mayor objetividad posible.

Este análisis empírico llevado a cabo, concluye en la afirmación de que cada vez hay más jóvenes que son clientes de la Banca Privada en España, junto con una serie de razones que se expondrán en el presente trabajo de investigación.

PALABRAS CLAVE

Banca Privada, jóvenes, inversiones alternativas, *private equity*, criptodivisas.

ABSTRACT

Private Banking in Spain has evolved in recent years, with the advent of digitalization, the financial crisis of 2008 and the Covid pandemic, several changes have been observed in the sector. In this research paper, these changes in Private Banking in Spain will be analysed in depth. Specifically, it will provide an answer to the hypothesis that there are more and more young people (in this paper we will consider young people to be those under forty years of age) who generate a high level of financial wealth and that this is managed by private advisors/bankers. Firstly, a theoretical study will be made of the changes that have taken place in the private banking sector, the main challenges facing the sector and the strategies for attracting young clients that are taking place.

Secondly, the veracity of these changes in the private banking sector will be analysed in a practical way, by means of telephone interviews with previously selected professionals from the sector, whose opinion on the subject in their experience will be fundamental in order to approach this work as objectively as possible.

This empirical analysis concludes with the statement that more and more young people are becoming private banking clients in Spain, together with a series of reasons that will be explained in this research work.

KEY WORDS

Private banking, young people, alternative investments, private equity, cryptocurrencies.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	2
PALABRAS CLAVE.....	2
ABSTRACT.....	3
KEY WORDS.....	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Objetivos.....	6
1.2 Metodología.....	7
1.3 Estado de la cuestión.....	9
2. EVOLUCIÓN DE LOS AGENTES FINANCIEROS EN ESPAÑA.....	12
3. ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DE LA BANCA PRIVADA.....	14
3.1 Principales retos.....	14
3.2 Nuevos modelos de asesoramiento. Robo-advisors y EAFIS.....	16
3.3 Nuevo tipo de cliente.....	19
3.4 Casos de bancos digitalizados.....	23
3.5 Entrevista a profesionales del sector.....	25
4. LA BANCA PRIVADA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS.....	36
4.1 Valores compartidos de los inversores jóvenes: ESG.....	36
4.2 Nuevos retos de las criptomonedas.....	38
5. CONCLUSIONES.....	41
6. BIBLIOGRAFÍA.....	43

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1: Evolución distribución de activos en carteras de clientes de 2019 a 2021.....	10
Tabla 2: Evolución de los canales utilizados para comunicarse Profesional/Cliente....	10
Tabla 3: Activos bajos gestión de robo-advisors (mundial) en \$M.....	18
Tabla 4: Gráfico sobre la evitación del Riesgo (n: personas)	20
Tabla 5: TIR anual que proporcionan diferentes tipos de activos financieros.....	23
Tabla 6: Distribución por edad de clientes de banca privada en los próximos años.....	32

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

El principal objetivo de este trabajo es realizar un estudio detallado de la banca privada en España en las nuevas generaciones, para verificar si se cumple la hipótesis de que cada vez hay más jóvenes que generan un gran patrimonio financiero y están dispuestos a acudir al servicio de asesoramiento financiero que presta la banca privada.

Para ello, se tratará de estudiar cómo se ha comportado el cliente de la banca privada en el pasado, cómo ha evolucionado la industria de la banca privada tras la crisis financiera de 2008 y con los nuevos marcos regulatorios.

Se analizará cómo ha impactado la pandemia del Covid-19 concretamente en el sector de la banca privada, los cambios que han surgido en el comportamiento del cliente y los nuevos formatos de comunicación de asesores con clientes.

El trabajo estará centrado en la relación que mantienen asesor/banquero con el cliente, analizando concretamente la relación con clientes jóvenes y si esta resulta diferente a la relación que se daba con el cliente tradicional (se considerará cliente tradicional en este trabajo a las personas con edad superior a los cuarenta años).

Se destacarán las nuevas estrategias que han surgido para captar a este nuevo cliente joven y si se espera en el futuro que aumenten los clientes jóvenes. Cabe señalar que hasta hace unos pocos años no se había observado la presencia de jóvenes en el sector como clientes, pero que por las nuevas formas de emprendimiento, la digitalización en todos los ámbitos, es posible que se haya visto incrementado el cliente en edad joven.

Adicionalmente, se analizará que tipo de bancos están más alineados con los intereses de los jóvenes y cuáles son los nuevos retos que se espera que afronte el sector de la banca privada en los próximos años.

Finalmente, tras una entrevista telefónica que se realizará a una variedad de profesionales seleccionados previamente del sector, se podrán obtener unas conclusiones que darán respuesta a la hipótesis establecida, confirmando o no con argumentos y razones, si cada vez hay más jóvenes que optan por contar con un asesor/banquero que gestione su patrimonio y qué estrategias utilizan los banqueros para captarlos como clientes.

1.2 Metodología

La elaboración de este trabajo se ha basado en un estudio de investigación tanto teórico como práctico. Su estructura se distingue en tres partes: marco teórico, marco práctico y conclusiones obtenidas.

En el marco teórico se ha elaborado un profundo análisis de la evolución de la banca privada en España. El análisis de diversos informes, centrados en el sector financiero y más concretamente en el sector bancario, de Google Scholar, ha resultado clave para entender los conceptos. Asimismo, se han estudiado revistas financieras como FundsPeople, RankiaPro etc, diferentes estudios publicados, como el realizado por Accenture, acerca del cambio del comportamiento de cliente de la banca privada, así como trabajos publicados en el Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas, dotando de mayor importancia a aquellos que han sido publicados recientemente, puesto que, en los últimos años en el campo de estudio de la banca privada, se ha visto una gran evolución.

Por otro lado, en el marco práctico, se han realizado unas entrevistas telefónicas a profesionales del sector, previamente seleccionados. Entre los entrevistados se encuentran:

- Director de productos y servicios de A&G Banca Privada.
- Banquero privado en Banca March.
- Managing Director en Singular Bank.
- Banquero privado en Beka Finance (Beka values).
- Banquero privado en CaixaBank.
- Director Financiero de Abante.

La razón de haber seleccionado a estos profesionales consiste en la diversidad que aporta tener la opinión de profesionales como pueden ser directores (managing director, director financiero y director de productos y servicios) así como de banqueros privados, obteniendo de esta forma un amplio abanico de respuestas de la forma más objetiva posible.

Asimismo, la elección de las entidades financieras en las que los profesionales entrevistados trabajan, se ha considerado teniendo en cuenta entidades que se podrían

clasificar como de “reciente creación” y con un fuerte componente tecnológico como son Singular Bank, Beka Values y Abante con respecto a otras entidades como son Banca March y CaixaBank, que se han considerado como entidades financieras tradicionales. De esta forma, se han podido obtener unas respuestas desde ambas perspectivas, obteniendo así mayor diversidad en las mismas.

Las preguntas que se han elegido para incluir en la entrevista son las siguientes:

- 1) ¿En los últimos años hay más clientes jóvenes (hasta 40 años) que pertenecen al segmento de banca privada?
- 2) ¿Qué estrategias se siguen para captar a los clientes jóvenes con patrimonios altos?
- 3) ¿Qué productos y servicios financieros son los que más demanda esta franja de edad?
- 4) ¿Qué distribución, como clientes de banca privada, en rangos de edad se pronostica para los próximos años?
- 5) ¿Qué habilidades, conocimientos y herramientas debe tener un banquero privado para atraer y gestionar las carteras de clientes jóvenes?
- 6) ¿Cuál es la visión referente a activos ESG por parte de estos inversores?

Estas preguntas, se ha estimado que responden a una amplia gama de aspectos que permiten obtener unas conclusiones detalladas que dan respuesta a la hipótesis inicialmente establecida. Concretamente se responde a si se considera que ha habido un aumento de estos clientes jóvenes, así como de las estrategias que se requieren para captar a estos clientes, los intereses que estos tienen y si se espera que en los próximos años aumenten los clientes jóvenes de banca privada.

1.3 Estado de la cuestión

La evolución de la banca privada en España desde 2008 ha sido extraordinaria, tras la crisis financiera que surgió ese año. Después de haber sufrido durante los años de crisis en España, se ha acelerado el crecimiento del sector de la banca privada.

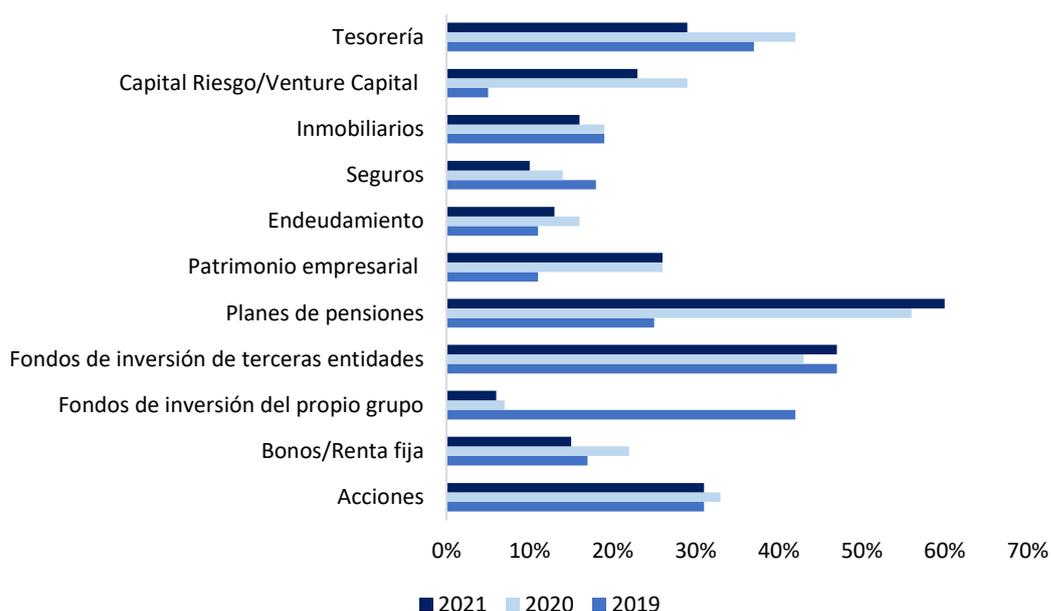
En primer lugar, la nueva regulación del MiFID II, que llegó en 2018, ha sido muy relevante para observar el cambio en el sector que se ha dado. Es cierto, que para las firmas internacionales la llegada del MiFID II no ha supuesto ningún cambio, ya que ya se vieron afectadas por la implementación de las RDR (*Retail Distribution Review*, iniciativa que se implementó en Reino Unido en 2013, con el objetivo de proporcionar mayor claridad sobre los tipos de servicios financieros disponibles y mejorar la transparencia en torno a costes asociados en el asesoramiento financiero) según afirma Álvaro Antón (director general de Aberdeen Standard Investments para España y Portugal) en Funds People. (Rodríguez Graña, 2020)

Sin embargo, si se observan los efectos que ha tenido en España este nuevo marco regulatorio, en un estudio realizado por Funds People en 2021, se ha demostrado que la libertad de recomendación a los clientes con la llegada de MiFID II se ha reducido en un 29%. (Funds People y Tressis, 2021)

José Ramón Aranda, director de banca privada en Banca March opina que el principal reto es el de ejecutar correctamente el MiFID II y poder transmitir a los clientes los beneficios que se dan de los diferentes servicios que les pueden ofrecer, bajo este nuevo marco regulatorio, además de seguir creciendo continuamente con los clientes. (Castelló, 2018)

En segundo lugar, se ha observado una evolución en la distribución de activos en cartera de los clientes, de 2019 a 2021, según el III estudio llevado a cabo por Funds People.

Tabla 1: Evolución distribución de activos en carteras de clientes de 2019 a 2021

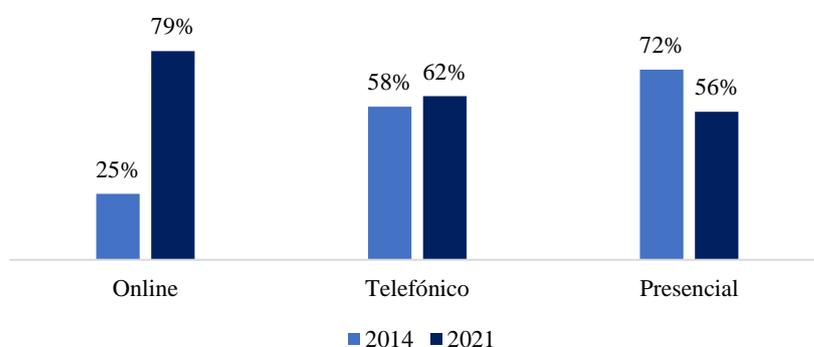


Fuente: Elaboración propia a partir de Funds People

Se puede comprobar que el activo en el que más se ha incrementado la inversión ha sido en el capital riesgo, y el activo en el que más ha decrecido su inversión ha sido en el de fondo de inversión del propio grupo y en seguros.

En tercer lugar, se ha constatado un cambio en los canales utilizados a la hora de reunirse profesionales de la banca privada con clientes.

Tabla 2: Evolución de los canales utilizados para comunicarse Profesional/Cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de Funds People

Como se puede comprobar el canal online, es el que más ha incrementado, pasando de un 25% en 2014 a un 79% en 2021.

Por último, otro aspecto que ha evolucionado ha sido el origen del patrimonio de los clientes de la banca privada, ya que este sin duda ha ido cambiando. Según estudios elaborados por Banif, en la década de los 70 el 75% de los clientes de la banca privada lo eran por patrimonio heredado, frente al 25% que se consideraba como dinero propiamente ganado. Si lo comparamos con el principio de los 2000, esta distribución definitivamente se ha invertido ya que solamente un 25% de los clientes de banca privada lo son por patrimonio heredado con respecto al 75% que ha conseguido este patrimonio por sus propios medios. (Marín, 2005)

A continuación, se expondrán en detalle, los factores clave que han propiciado estos cambios en el sector de la Banca Privada en España.

2. EVOLUCIÓN DE LOS AGENTES FINANCIEROS EN ESPAÑA

Los agentes financieros, son personas físicas o jurídicas altamente cualificadas que se dedican a realizar servicios de asesoramiento relacionados con la inversión, con el principal objetivo de relacionarse con su cliente para ver que productos financieros se adaptan mejor a sus necesidades concretas. (Ludeña, 2021)

Las diferencias que residen entre la figura de agente y banquero privado resultan en una mayor independencia por parte del agente financiero a la hora de asesorar a sus clientes, con respecto a la que tendrían trabajando para una entidad de banca privada. Esto se debe a que no son empleados, sino autónomos, de la entidad. (López, 2018)

Los agentes financieros de la banca privada en España han evolucionado. Concretamente en 2021 el sector ha crecido con un aumento de 168 nuevos agentes, esto se debe en parte a la concentración bancaria y al menor impacto por Covid, según datos publicados por Intellect Search. Estas cifras son sorprendentes y si se tiene en cuenta que, si BBVA no hubiera reducido su red en 819 agentes financieros, este crecimiento hubiera sido de 987 agentes, suponiendo un incremento de 13,7%, respecto a 2020. (Rial, 2022)

Si se enumeran algunos de ellos y se ordenan en un ranking, Banco Mediolanum ocuparía el primer puesto, ya que es el único banco cuyo canal comercial es únicamente el agencial, superando los 1.521 agentes financieros. Banco Santander ocuparía el segundo lugar en el ranking, habiendo crecido un 20% entre 2020 y 2021, después de una apuesta por el modelo agencial y la creación que han hecho de una estructura nacional, para formar un nuevo modelo. BBVA ocuparía el tercer puesto, aunque se ha reducido, como indicado previamente su red agencial en el último año en un 200%. Bankinter ocuparía el cuarto lugar, llevando a cabo su estrategia de apostar por agentes de segmento alto en las grandes ciudades, centrándose más en volumen que en número. (Rial, 2022)

Se debe mencionar que a pesar de la fusión de Unicaja y Liberbank sus redes agenciales continúan de momento estando separadas en el registro del Banco de España y se ha incrementado el 23% de agentes en Unicaja respecto al 1% en Liberbank. Adicionalmente, cabe destacar la existencia de modelos muy maduros como pueden ser Andbank, A&G y Santander Private Banking, que siguen con su crecimiento muy positivo en estos últimos años. En cuanto a los nuevos jugadores del sector para 2022,

se verá en el canal agencial a MoraWealth, Abanca, Targobank y Allianz Soluciones de inversión. (Rial, 2022)

3. ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DE LA BANCA PRIVADA

3.1 Principales retos

Tras el Covid 19, el sector de la banca privada ha tenido que adaptarse a la situación con una gran rapidez, para ello se ha puesto un gran foco de atención en lo que respecta a la transformación digital. Se ha intensificado la relación de los asesores con los clientes, elevándose la confianza mediante la transparencia, accesibilidad a recursos, nuevas soluciones, nuevos productos sin que estos tengan que pedirlo. En definitiva, prestando el servicio de banca privada con el foco puesto en el cliente y no en la entidad y de esta forma se está generando una mayor retención. (Vasileva, 2017)

El nuevo reto que ha dejado la pandemia ha sido aprender a combinar la relación de asesores y clientes en remoto y de forma presencial. Tras meses, en los que el único posible contacto con el cliente era a través de plataformas digitales, los profesionales del sector se plantearon cómo estas nuevas formas de relacionarse podían cambiar el panorama actual de la banca privada, el modelo clásico. (Pinto, 2020)

Según Santiago Satrústegui, presidente de Abante, la digitalización en el sector de la banca privada juega un rol fundamental. En este sentido, la experiencia presencial con el cliente seguirá manteniéndose, ya que cuando la situación se complica, tener cerca a una persona como el asesor financiero es esencial, ya que esto genera tranquilidad. (Pinto, 2021)

Sin embargo, se está trabajando de forma intensiva en este campo, invirtiendo una gran cantidad de recursos, para ofrecer un mejor servicio. La digitalización de procesos internos y la implementación de las herramientas comerciales, como Salesforce FS, están dando un salto muy importante.

Carlos Llamas, director de Wealth Management de EDM, asegura que la tecnología está cambiando para convertirse en un elemento estratégico en el sector de la banca privada. A los banqueros se les ha dotado de capacidades digitales, con nuevos soportes para el reporting, contratación y seguimiento de datos de los clientes.

Cada vez más se demandan banqueros expertos en las nuevas tecnologías y multidisciplinarios para atender a las nuevas generaciones de clientes de banca privada. (Pinto, 2021)

Adaptar el servicio de la banca privada a las nuevas generaciones, con la digitalización resulta clave. Diversas entidades internacionales señalan que hay un elevado riesgo que se ha observado, a la hora de conservar a los clientes de las nuevas generaciones, y este riesgo debe abordarse acompañando al cliente al salto de la banca privada digital, con una estrategia adecuada. Si no se evolucionara hacia esta digitalización muchas entidades se quedarían fuera del escenario actual. Este proceso de cambio es cierto que considera unos elevados costes, pero a su vez se interpreta como necesario el cambio para aprovechar esa oportunidad de retención del cliente. (Afi, 2014)

Hay una gran necesidad de escuchar las demandas de las nuevas generaciones de clientes y así poder ofrecerles servicios a través de todos los canales posibles. Esto se considera esencial para no perderlos, porque su manera de acercarse al gestor cambia respecto al modelo actual.

Uno de los nuevos retos que se plantea en el sector de la banca privada, resulta en comprender los nuevos comportamientos que se dan en los clientes jóvenes, y actuar en consecuencia siguiendo las estrategias adecuadas para fidelizar a este nuevo cliente.

Se percibe que los nuevos clientes están acostumbrados a la autogestión por medio de los nuevos canales de comunicación y en parte también por la facilidad que se da de acceder a la información de forma masiva, por esto, estos nuevos clientes resultan mucho más complicados de mantener y fidelizar, y el riesgo que tienen de fuga es superior a sus antecesores. (Afi, 2014)

Además, se ha comprobado que el comportamiento del cliente más joven otorga preferencia al producto antes que al servicio. Es decir, es un cliente más centrado en el resultado a la vez que más formado en el ámbito financiero, con una mayor cultura financiera. Esto hace que conozca mejor la oferta de productos financieros que se dan tanto en la entidad en la que es cliente, como en la competencia y que sea un inversor más cuantitativo y técnico. Por lo tanto, hay una presión añadida para el gestor y la industria. (Afi, 2014)

De cualquier forma, la industria ha de trabajar para poder transmitir credibilidad al cliente y profesionalidad, en concreto a las nuevas generaciones que se ha comprobado que son

más críticas con el sistema financiero. Se les debe convencer a estos de que el profesional es quien mejor les va a asesorar también en el mundo online. (Afi, 2014)

3.2 Nuevos modelos de asesoramiento. Robo-advisors y EAFIS

Tras la evidencia de que la tecnología juega un papel esencial en el mercado financiero, y de esta forma en la banca privada, como se ha expuesto anteriormente, la aparición de los *robo-advisors* y EAFIS es algo que no debe dejar de mencionarse en este contexto, y aclarar las diferencias que existen con respecto a la banca privada.

- **EAFI:** Las EAFI “Empresa de Asesoramiento Financiero” se constituyeron en 2009 y consisten en empresas de asesoramiento personal avaladas por la CNMV, estas pueden ser tanto personas físicas como jurídicas, las cuales prestan servicios de asesoramiento, en cuanto a inversión. Dicho de otra forma, dan recomendaciones a clientes sobre diferentes instrumentos financieros. Estas, han surgido con el objetivo de profundizar y especializarse en el asesoramiento. (Pachas Guizado, 2017)

Realmente, la propuesta de valor tanto de la banca privada como de las EAFI es el asesoramiento, sin embargo, se ha cuestionado la viabilidad del modelo de negocio de las EAFIS, ya que, en comparación con estas, la banca cuenta con una mejor diversificación de ingresos vía tesorería, bróker o gestión. Las EAFI con respecto a la banca privada, cobran directamente al cliente, pudiendo cobrar adicionalmente una tasa por la cantidad de horas dedicadas a analizar la cartera del cliente, han tenido que recurrir al cobro de retrocesiones para mantenerse. (Afi, 2014)

Con la llegada del MiFID II en 2018, se vio una tendencia a la baja en el número de EAFIS, decreciendo un 8% de 2017 a 2018. Además, también se ha visto una disminución en las retrocesiones, centrando el servicio de las EAFI en un enfoque más dirigido al cliente que a compartir ingresos de comercialización de productos por las sugerencias que han sido emitidas, lo cual mejora la diferenciación de estas con respecto al resto de empresas dedicadas a servicios de inversión que sí comercializan productos como pueden ser las agencias y sociedades de valores y

las gestoras de IICs, aparte de todas las entidades bancarias. (Miguel Serrano, 2019)

La banca privada señala que, si las EAFI se centran únicamente en asesorar, planificar, hacer *asset allocation*, que no es gestionar, estas necesitarán menos costes y recursos y podrán dar servicio a otro tipo de cliente diferente al de la banca privada. (Afi, 2014)

- **Robo-advisors:** Los *robo-advisors* son una reciente metodología de inversión que ha crecido de forma extraordinaria en los últimos siete años. Estos son primordialmente asesores financieros online, también denominados gestores automatizados. Funcionan con algoritmos estructurados, como algoritmos con un elevado grado de “autoestudio”, llevando a cabo todo el proceso de: exploración, selección, asignación, monitorización y reequilibrio, para constituir la cartera de un determinado inversor teniendo en cuenta toda la información que concede el cliente. (Sarria, Faustino, & Ferrer, 2016)

La forma en la que estos funcionan es relativamente simple ya que tienen en cuenta una serie de inputs como pueden ser: edad, horizonte temporal de inversión, tolerancia al riesgo, etc. Con toda esta información de forma completamente digital, es decir sin la necesidad de intervención de ninguna persona, se elaborará una cartera para el cliente para conseguir una rentabilidad elevada, independientemente del nivel de riesgo asumido. (Sarria, Faustino, & Ferrer, 2016)

Una de las claves del éxito de los *robo-advisors* es el bajo coste marginal a la hora de realizar una nueva transacción, por lo que un buen número de firmas va a intentar posicionarse en este mercado en los próximos años. Uno de los enfoques que utilizan a la hora de invertir que es clave supone la inversión a través de vehículos ETF (es decir vehículos con bajos costes de gestión). Esto agregado al uso intensivo de tecnología, puede suponer unos costes notablemente más bajos para el cliente frente a los modelos tradicionales de asesoramiento. (Sarria, Faustino, & Ferrer, 2016)

Cabe señalar que se dan dos modelos de negocio en lo que engloba los *robo-advisors*:

a) Los gestores de patrimonio digitales que son completamente automatizados:

Este modelo supone ofrecer al cliente servicios de inversión que son completamente automatizados, no se requiere la ayuda de un asesor financiero, utilizando un enfoque directo al consumidor con una cartera completamente diversificada de inversiones. (Sarria, Faustino, & Ferrer, 2016)

b) Los gestores de patrimonio digitales que son asistidos (híbridos): Este caso

híbrido supondría combinar el canal automatizado con un asesor virtual, el cual ofrece una planificación financiera de forma simple y monitorización. (Sarria, Faustino, & Ferrer, 2016)

Esta nueva forma de inversión, como se ha indicado anteriormente ha crecido de una forma exponencial. Si se observa la evolución de activos bajo gestión de *robo-advisors* mundialmente, se puede ver cómo ha evolucionado desde 2016 hasta 2019 según datos de Statista en millones de dólares, y las previsiones de 2019 a 2022. (Popcoin Magazine, 2019)

Tabla 3: Activos bajo gestión de *robo-advisors* (mundial) en \$M



Fuente: Elaboración propia a partir de Popcoin Magazine

Si se compara el uso de *robo-advisors* en España con respecto al resto del mundo, todavía España iría atrasado. Según FundsPeople se estima que los activos gestionados por los

robo-advisors en el mundo ascendieron en 2020 a más de 460.000 millones de dólares. Eso supuso un crecimiento superior al 30% respecto al año 2019.

Las previsiones en España de capital gestionado por *robo-advisors*, según Statista, son de 7.324 millones de dólares en 2021. Esta cifra, a pesar de ser considerablemente elevada, se queda por detrás de países como Francia (19.400 millones de dólares), Italia (23.000 millones de dólares) o bastante alejados de Estados Unidos (937.000 millones de dólares). (Benito, 2021)

A la hora de analizar los factores de éxito de los *robo-advisors*, se podría enumerar una serie de ellos, en concreto un factor muy relevante ha sido el de la pandemia, puesto que ha disparado el interés de las personas por el ahorro e inversión.

Adicionalmente cabe mencionar la política agresiva de los *robo-advisors* por sus bajas comisiones, lo que convierte a estos en un producto de inversión a largo plazo muy exitoso. Por último, la facilidad de contratación de *robo-advisors*, juega un papel fundamental y la facilidad para gestionar el producto, puesto que el esfuerzo requerido para abrir una cuenta es prácticamente inexistente. (Benito, 2021)

3.3 Nuevo tipo de cliente

Accenture, ha analizado el cambio generacional de la población en Estados Unidos que se ha dado, para ver el impacto que esto tiene en el sector financiero. Para ello ha analizado el proceso mediante el cual se ha producido un cambio radical en las actitudes de los individuos hacia el sector financiero, especialmente esto ha sido generado por la crisis de 2008.

Mediante este estudio, se ha reconocido la aparición de un nuevo segmento de población, denominado “Generación D”. Este grupo heterogéneo, engloba a los millennials (nacidos entre 1981 y 1997), generación X (nacidos entre 1965 y 1981) y boomers (nacidos entre 1957 y 1977) todos ellos en conjunto representan el 44% de la población, y además estos dominan activos que están en torno a los 27 billones de dólares. Se ha comprobado que este nuevo grupo tienen una característica en común y es que se identifican por mostrarse desconfiados hacia al sector financiero (incluyendo aquí toda la comunidad financiera tradicional). Esta desconfianza decrece conforme aumenta la edad de estos. Otro de los

rasgos que comparte la “Generación D” es el constante uso de canales digitales en todos los aspectos de su vida, incluyendo aquí la inversión. (Afi, 2014)

Este estudio, además corrobora que esta “Generación D” da una menor importancia a su relación con los asesores financieros, por ser menos confiados, los clientes de la banca privada que corresponden a la “Generación D” entienden su relación con el asesor como transaccional. Por tanto, este estudio puede servir a las entidades financieras a elaborar la mejor manera de acercarse a este nuevo grupo: desarrollando con soporte digital oportunidades que generen confianza con el cliente y fortalezcan la relación. Se considera fundamental el plazo de tiempo en el que se implantan estos nuevos soportes digitales, para no quedarse atrás y entender al cliente haciendo que este se sienta acompañado en todo el proceso. (Afi, 2014)

A pesar de haber sido realizado en Estados Unidos este estudio, actualmente en Europa se está realizando un estudio similar que ya ha detectado que se dan diversos comportamientos y rasgos comunes respecto a la población en Estados Unidos, aunque matizadas por las condiciones locales en materia económica y de regulación. (Afi, 2014)

A continuación, se muestra un gráfico que muestra parte de este estudio, mencionado anteriormente llevado a cabo por Accenture:

Tabla 4: Gráfico sobre la evitación del Riesgo (n: personas)



Fuente: Elaboración propia a partir de Accenture.

Como se puede ver en el gráfico, los millennials (grupo de población más joven que la generación X y boomers, puesto que son los nacidos entre 1981 y 1997) son el grupo de población más desconfiado hacia el sector financiero y a su vez más informado en el ámbito financiero, seguido de la generación X (grupo de población nacido entre 1965 y 1981) y por último irían los boomers (nacidos entre 1957 y 1977).

Cabe mencionar, además, un hecho muy relevante en el que los gestores de grandes patrimonios tienen otra oportunidad para captar clientes, normalmente jóvenes, emprendedores: los fundadores de las *start-ups* y los unicornios.

El concepto “*start-up*” aterrizó en los años 70 en Estados Unidos, Silicon Valley donde se inició la meca de la tecnología con el desarrollo de microprocesadores y otros diversos elementos tecnológicos. Una *start-up* podría definirse como una empresa de reciente creación que comercializa productos o servicios, con un modelo de negocio escalable rápidamente por el uso de la tecnología y comunicación (TIC’s). Este componente tecnológico es lo que les permite crecer de forma muy acelerada. (Fernández, 2021)

Esta nueva forma de emprender llegó a España sobre los años 90, con la creación de una *start-up* de comercio electrónico, que hasta entonces era poco conocido: Barrabés. Tras este hito, cada vez son más los jóvenes que optan por esta forma de crear tu propio modelo de negocio, con casos de gran éxito en España como: Cabify, Glovo, Colvin, El Idealista etc entre otras.

Algunas de estas *start-ups* tras pasar la fase inicial se han convertido en unicornios (empresas privadas que alcanza una valoración de 1.000 millones de dólares sin tener presencia en la Bolsa), es decir, el sueño de toda *start-up*. Glovo, Jobandtalent, El Idealista son algunas de ellas.

Muchos jóvenes emprendedores, que tras años de evolución ven sus *start-ups* convertidas en unicornios, deciden vender su negocio para obtener este elevado patrimonio. Es en estas ocasiones, cuando muchos de estos jóvenes optan por acudir a la banca privada, para que alguien gestione su elevado patrimonio, fruto de esta venta.

Cabe señalar también, la existencia de otra nueva fuente de riqueza para jóvenes emprendedores, que podría permitir a la banca privada su lugar para tratar de captar a este nuevo tipo de cliente. Esta mencionada forma de emprendimiento llegó en 2011 a España y se trata de los: “*Search Funds*”

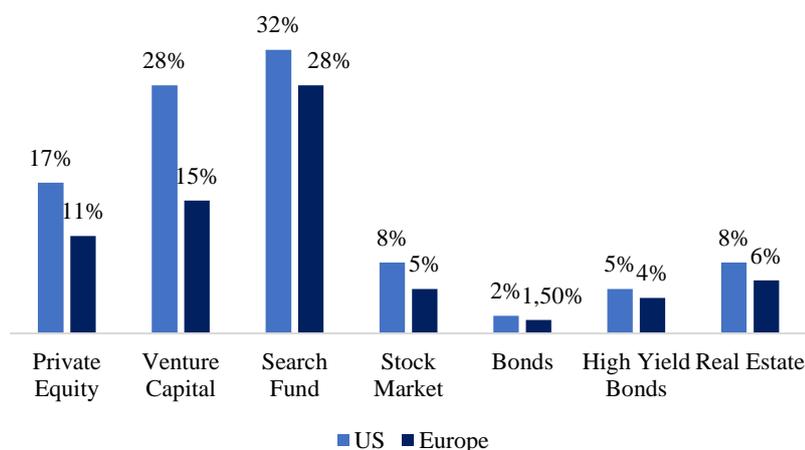
Los “*search funds*” son vehículos de inversión formados normalmente por uno o dos emprendedores (normalmente de entre 30 y 40 años). Estos reúnen el capital de varios inversores con el objetivo de adquirir, operar y gestionar una única empresa. La empresa “*target*” es una pyme, con una serie de criterios particulares (empresa con crecimiento, alta generación de caja, ingresos recurrentes y pocas necesidades de inversión, que vayan a asegurar al emprendedor una gestión con éxito) además un tamaño pequeño en términos de EBITDA, entre 1 y 3 millones de euros, empresa que no es objetivo de los fondos de *private equity* por su reducido tamaño, aunque en unos años cuando crezca operada por los “*searchers*” sí que puede ser muy atractiva para estos. (Revello de Toro, 2019).

Una vez alcanzados una serie de objetivos se inicia la venta de la empresa, en un horizonte temporal de unos 6-8 años desde que se adquirió la pyme, obteniendo los *searchers* una TIR en torno al 28%. (Blanco, 2021)

En España este modelo está teniendo un gran éxito, concretamente se consolida como el tercer país con mayor actividad en este tipo de activo, esto se debe principalmente a que hay un gran tejido empresarial y hay una gran necesidad de transición generacional, es decir, muchas empresas ya sean familiares o no, necesitan de un relevo generacional. (Blanco, 2021)

En el gráfico podemos ver la TIR anual que da invertir en una serie de activos. Entre ellos se puede observar que los *search funds* son los que más rentabilidad proporcionan. El atractivo de estos se da, en parte, por su gran rentabilidad.

Tabla 5: TIR anual que proporcionan diferentes tipos de activos financieros



Fuente: Elaboración propia a partir de El Expansión.

La banca privada, por tanto, deberá monitorizar a estos jóvenes inversores para captar su patrimonio financiero una vez hayan desinvertido en estas empresas.

3.4 Casos de bancos digitalizados

Si se enumeran los casos de bancos digitalizados, se puede ver que cada vez son más estos y en los próximos años seguirá incrementado el número.

Bankinter

Bankinter se ha considerado un banco digital desde antes de que se produjera el boom digital.

Según apunta, Nicolás Moya, director de Negocio Digital de Bankinter, no se ha dado un punto de inflexión hacia la digitalización, en Bankinter, pues continuamente han apostado por la tecnología para sus consumidores.

Prueba de ello, es que fueron iniciadores en banca telefónica y lanzaron una web que permitía transacciones hace más de 20 años. Desde 1996, se trabajó en la parte digital de Bankinter y si se observan las cifras se puede verificar esta digitalización del banco, puesto que el 91% de clientes son digitales, de los que el 31,6% únicamente hacen transacciones o consultas por la vía online, dejando a un 59,6% restante de clientes

mixtos, aunque principalmente digitales. Adicionalmente, Bankinter ofreció en 2017 la primera hipoteca 100% online y el primer servicio digital de gestión activa de inversiones. (Juste, 2018)

Bankinter también fue la primera entidad financiera española, en dar un nuevo paso en la carrera Fintech, presentando “*Popcoin*” (gestor digital de carteras de fondos de inversión, es decir un *robo-advisor*), siendo el primer banco español en presentarlo en 2017. Estos *robo-advisors* sí que es cierto que se habían visto en España, pero en entidades independientes.

El objetivo del lanzamiento de *Popcoin* es simplificar el modelo de negocio y la relación con el inversor, y poder hacer esto extensible al mercado. (Escudero, 2017)

Popcoin, tiene el objetivo de dirigirse a un segmento de clientes con un patrimonio de hasta 100.000 euros y desde 100 euros, es decir aquí no se estaría hablando del sector de banca personal (€0 - €100k), pero una vez comenzada la carrera de digitalización de los bancos, esto afectará a todos los segmentos.

Entre las ventajas para los clientes de *Popcoin* se encuentra que pueden acceder a carteras gestionadas de fondos de forma puramente digital. Este *robo-advisor* sigue un modelo híbrido, ya que se apoya en la distribución online de fondos de inversión y en el marketing digital pero también en la decisión humana a la hora de diseñar y reajustar las carteras. (Escudero, 2017)

BBVA

BBVA, es otro de los bancos que ha logrado incluir la digitalización en su negocio, concretamente recibió en 2020, el reconocimiento por la revista Professional Wealth Management (PWM) en los Global Private Banking Awards, por ser considerada como la mejor banca privada en el mundo en cuanto al servicio que ofrece al cliente. (Blanco, 2021)

El reconocimiento se da en gran parte por las innovaciones tecnológicas y por la propuesta de valor que ofrece a sus clientes, por medio de los 650 banqueros que están especializados en los canales digitales y perfectamente informados de las innovaciones que dan en el mercado. (Blanco, 2021)

Una de las claves del éxito de la Banca Privada de BBVA consiste en la capacidad que han tenido en poner a disposición del cliente una serie de canales de comunicación

diferentes, permitiendo al cliente elegir en todo momento a través de qué medio contactar tanto con el banquero como con la entidad, dando la opción de reunirse tanto en formato presencial como en formato remoto, según la necesidad y tipología de cuestión. (Blanco, 2021)

Por otro lado, se considera que la entidad BBVA ha conseguido que las pequeñas y medianas empresas clientes del banco, utilicen a través de la web o “app” la gran variedad de herramientas que ofrece el banco, permitiendo de esta manera tangibilizar los beneficios de la banca digital.

Desde el año 2015, año en que BBVA lanzó la aplicación móvil, destinada a empresas y PYMES, la entidad ha ido incorporando soluciones y servicios con el objetivo de facilitar a los clientes empresariales la gestión de sus negocios independientemente de las circunstancias.

A través de esta aplicación tanto los clientes como no clientes de BBVA tienen la oportunidad de disfrutar de los avances innovadores en cuanto a la digitalización de servicios puestos en marcha por el banco. Además, debe mencionarse que cualquier cliente empresarial tiene la opción de acceder a servicios digitales como pueden ser el de agregación de productos y servicios de otros bancos con los que opera, el del control completo de negocio, o el de acceso a financiación digital de cobros y pagos con Click&Pay. (Blanco, 2021)

3.5 Entrevista a profesionales del sector

Se han realizado unas entrevistas telefónicas a profesionales del sector de la banca privada seleccionados, para poder resolver algunas de las cuestiones expuestas en este trabajo. Esto representa una gran fuente de valor, puesto que dota a este trabajo de objetividad, con un amplio abanico de opiniones de lo que se encuentran en el día a día estos profesionales.

Entre los entrevistados se encuentran:

- Director de productos y servicios de A&G Banca Privada.
- Banquero privado en Banca March.
- Managing Director en Singular Bank.
- Banquero privado en Beka Finance (Beka values).
- Banquero privado en CaixaBank.

- Director Financiero de Abante.

1) ¿En los últimos años hay más clientes jóvenes que pertenecen al segmento de banca privada?

Ante esta pregunta, se ha observado una respuesta parecida en todos los profesionales.

El Director de Productos y Servicios de A&G considera que el cliente *target* no ha cambiado radicalmente, si bien es cierto que confirma que ha surgido una nueva fuente de generación de riqueza. Esto se debe en parte, al hecho de que las nuevas tecnologías han acelerado extraordinariamente la velocidad de crecimiento de algunas compañías de la “nueva economía”.

La popularización de internet ha facilitado la escalabilidad de *start-ups* no solo por la velocidad de crecimiento sino porque en las fases iniciales las necesidades de capital también son más asequibles. Esto, ha provocado que en los últimos años se haya creado mucho valor de forma muy rápida por fundadores de compañías muy talentosos y que no necesariamente partieron de un acceso a capital especialmente alto.

En cuanto a esta cuestión, el Banquero Privado de Banca March, considera que cada vez hay más clientes jóvenes, que pertenecen al segmento de la banca privada. Además, menciona que estos clientes jóvenes son en gran parte emprendedores e inversores en criptomonedas, sobre todo.

La opinión del Managing Director de Singular Bank, va en esta misma línea. Señala que el aumento de clientes jóvenes se puede observar en tres ámbitos. El primer ámbito en todo lo relacionado con la nueva economía, y la forma en la que han surgido nuevos clientes (emprendedores jóvenes, creadores de *start-ups*) que, al vender sus compañías o una participación relevante, han obtenido un patrimonio que hace unos años era impensable.

En otro ámbito en el que se observa la captación de clientes jóvenes es en los deportes de élite. Se indica que este mercado se ha ido profesionalizando, lo cual ha supuesto que generaciones mucho más jóvenes (futbolistas o profesionales de otros deportes) hayan empezado a disponer de un nivel de ingresos que hace unos años el mercado no pagaba. Conforme se ha ido profesionalizando, y han surgido nuevas vías de ingresos adicionales

(ya sean explotación de derechos, *merchandising*, etc) hay un mayor número de clientes jóvenes, por la generación de este patrimonio adicional.

Por último, apunta la transferencia de riqueza, es decir el traspaso de patrimonio de generación en generación, puesto que realmente en el negocio de la banca privada, el cliente se marcha en la mayoría de las ocasiones al final de su vida, por lo que estas personas cuando ya tienen una edad empiezan a pensar en la transferencia de patrimonio a sus siguientes generaciones.

El banquero privado de Beka Finance, evidencia que, sin duda alguna, en los últimos años se ha dado un aumento de clientes en edad joven y que lo verifica en su trabajo en el día a día, viendo como cada vez son más los clientes de temprana edad que se acercan interesados en disponer de un profesional que gestione su patrimonio.

En cuanto al banquero privado de CaixaBank, también de acuerdo con este aspecto, destaca que ha podido ver en la banca privada en general un mayor número de jóvenes con capacidad de acceder a esta, que hace unos años esto sin duda era impensable. Sin embargo, también destaca que en CaixaBank la media de edad del cliente es algo superior al del resto de entidades, por lo que por lo que respecta a sus clientes, no se ha visto que sean más jóvenes, con la excepción de aquellos clientes que ya están cediendo el testigo a sus hijos, y por tanto también se está observando este cambio generacional, pero sí señala que en otro tipo de entidades como son Singular Bank, Andbank y demás se ha visto un aumento del cliente joven.

Por último, el Director Financiero de Abante destaca que en definitiva sí se ha notado la bajada de la edad media de los clientes y el interés por los mercados financieros y por rentabilizar el ahorro cada vez a edades más tempranas.

2) ¿Qué estrategias se siguen para captar a los clientes jóvenes con patrimonios altos?

Ante esta cuestión, el Director de Productos y Servicios de A&G Banca Privada, indica que la estrategia que considera más importante sigue siendo la generación de confianza en el banquero privado y en la entidad a la que este banquero representa.

Dicho esto, señala que es obvio que lo que espera de un asesor un inversor de treinta años no es lo mismo que lo que espera un inversor de ochenta años. En ese sentido, las herramientas informáticas para el alta del cliente, para la operativa y para el *reporting* son una necesidad para los más jóvenes y pueden ser un impedimento para los inversores de mayor edad.

Sin embargo, no considera que las herramientas informáticas vayan a sustituir la capacidad de asesoramiento del banquero privado. El profesional menciona que los *robo-advisors* pueden ser una solución para la banca afluyente (es decir aquellos clientes que tienen un patrimonio elevado con respecto a la media) pero que el cliente de banca privada con carteras superiores a 3Mm de euros a seguir siendo atendido por banqueros.

Por otro lado, el Banquero Privado de Banca March informa que las estrategias que considera que se están dando son las de diseñar las propuestas, mediante vehículos diferentes a los fondos al uso.

Para el Managing Director de Singular Bank, las estrategias para captar a nuevos clientes han evolucionado de alguna manera. Destaca, que el negocio de la banca privada, al fin y al cabo es un negocio de asesoramiento, de poner al servicio del cliente el conocimiento (siendo este uno de los elementos por el cual las entidades financieras intentan diferenciarse, es decir en cuanto al *expertise* incorporado dentro de cada propio banco, para analizar cuáles son las tendencias de mercado, estrategias macro, etc) ya que esto termina derivando en un *asset allocation* y políticas de inversión, lo cual se ve reflejado en una serie de productos y es esa gestión y conocimientos los que puestos en manos del profesional, permiten conseguir que el cliente se sienta comprendido pudiendo entender sus necesidades y sobre esto se decidan las mejores estrategias para gestionar su patrimonio.

El profesional, señala que al basar este modelo en *expertise*, es decir con un gran modelo en el que unos profesionales atienden al cliente de forma excelente, las estrategias para captar a estos nuevos clientes, como pudieran ser estrategias de marketing “proactivas” pueden ser contraproducentes. Si bien es cierto, que las entidades de banca privada llevan a cabo estrategias de marketing que busquen captar a las nuevas generaciones, pero diferenciándose de la banca *retail*, es decir no con promociones, por ejemplo. De esta forma, el Managing Director de Singular Bank también menciona que en la industria de

la banca privada, la estrategia para la captación del cliente históricamente ha funcionado a través del banquero con sus relaciones, es decir es el banquero el que tiene que contactar con el cliente, y entonces la estrategias de muchas entidades financieras es contratar directamente al banquero con su abanico de clientes.

En definitiva, resalta que estas estrategias deben estar más bien orientadas en la generación y posicionamiento de la marca (de la entidad financiera) más que estrategias puramente comerciales que pueden tener sentido en la banca *retail*.

El banquero privado de Beka Finance, apunta que las nuevas estrategias que se siguen para captar a este cliente más joven son: la digitalización en los servicios que son ofrecidos al cliente, es decir un mayor contacto con estos clientes a través del online con respecto a reuniones presenciales y también la inversión de impacto. Estas, juegan un papel fundamental en las estrategias a seguir, según se destaca.

En cuanto al banquero privado de CaixaBank, destaca que han cambiado de forma masiva las estrategias a seguir para captar al cliente más joven. Se ha observado que el comportamiento de estos clientes es diferente al cliente tradicional de mayor edad.

Este comportamiento diferente del cliente joven respecto al cliente tradicional se observa en varios aspectos. En primer lugar, el cliente joven quiere todo con inmediatez y le importa únicamente la rentabilidad. En segundo lugar, el trato con el asesor resulta más impersonal, ellos mismo son “autosuficientes”. Todo esto en gran parte, se debe a que la gente más joven tiene una mayor cultura financiera y además ha tenido un mayor acceso a la información, por lo que se ha observado un cambio de comportamiento con respecto al cliente tradicional. El banquero destaca además que, en el cliente tradicional, las formas de reunirse con el asesor no se han visto muy afectadas tras la pandemia, es decir estos clientes necesitan del contacto presencial, reuniones con el asesor mucho más a menudo, en definitiva, un contacto mucho más personal.

El Director Financiero de Abante, destaca que se están realizando multitud de eventos de diferentes temáticas para captar clientes. Charlas en los propios auditorios de las entidades financieras, como es el caso de Abante, que finalizan con un coctel en el que los profesionales tienen la oportunidad de estar cerca de los asistentes.

Las referencias personales son también una de las mayores fuentes de clientes potenciales, especialmente entre los más jóvenes ya que el boca a boca funciona mejor en esos rangos. Las redes sociales también están más focalizadas en clientes más jóvenes.

3) ¿Qué productos y servicios financieros son los que más demanda esta franja de edad?

En cuanto a los productos y servicios financieros que más demandan los clientes más jóvenes, se mencionan una gran variedad de ellos.

El Director de Productos y Servicios de A&G Banca Privada, indica que los inversores más jóvenes tienen perfiles de riesgo más agresivos respecto al resto de clientes y además horizontes temporales más a largo plazo. Menciona, que adicionalmente estos clientes pueden tener un sesgo más marcado a las compañías de crecimiento que suelen estar ligadas a la tecnología.

Por otro lado, estos inversores jóvenes demandan acceso a inversiones alternativas, particularmente fondos de *venture capital*, fondos de energías renovables o de ciencias de la vida entre otros.

En esta cuestión, el Banquero Privado de Banca March destaca que uno de los productos y servicios financieros que los clientes más jóvenes demandan son los que respectan a los fondos de capital riesgo.

El Managing Director de Singular Bank, en conformidad con el resto de profesionales entrevistados, señala que en los clientes más jóvenes se está observando como aumenta su interés por las inversiones alternativas, englobando aquí las criptomonedas, inversión en *start-ups*, queriendo ser muchos de estos inversores *business angels* (personas que invierten en las fases iniciales de empresas emergentes). Es decir, los productos alternativos, son un gran éxito, siendo estos innovadores puesto que hasta hace unos pocos años la banca tradicional y privada no los ofrecían.

Por otro lado, menciona los productos estructurados, fondos de *private equity*, fondos alternativos, incluso inversiones en activos ilíquidos (como puede ser invertir en relojes, whiskies, etc que tienen su mercado secundario) y sin olvidar la inversión en criptomonedas.

En este aspecto, el banquero privado de Beka Finance destaca que hay una gran variedad de nuevos productos que el cliente joven demanda, entre estos productos se encuentran: los que están relacionados con la inversión de impacto, economía real y sin duda alguna, los proyectos relacionados con el emprendimiento, como pueden ser los fondos de capital riesgo. El cliente joven opta más por financiar estos proyectos empresariales y por acompañar al emprendimiento. En este sentido, se ha visto un gran éxito, por ejemplo, de la inversión de los fondos de *venture capital*.

El banquero privado de CaixaBank señala que los jóvenes demandan productos con un mayor riesgo. Estos son más agresivos dado que buscan mayores rentabilidades. Ya no se quedan en el fondo monetario, en el depósito, si no que buscan invertir en empresas incipientes en desarrollo, en fondos de *private equity*. Es decir, tratan de acceder a mercados más sofisticados.

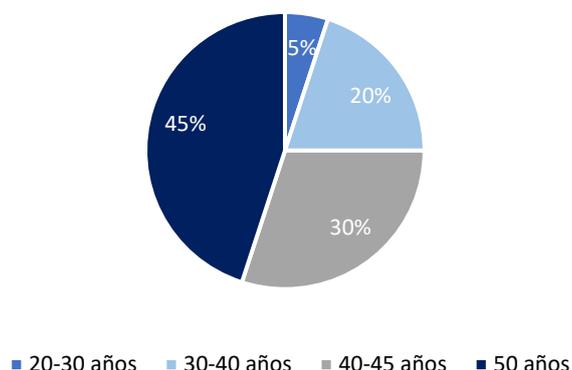
En cuanto al Director Financiero de Abante, se ha mencionado que entre los productos y servicios financieros que demandan los clientes más jóvenes, se encuentran las carteras con más riesgo, que tienen un gran éxito al contar con un plazo mayor y productos alternativos como pueden ser fondos de *private equity*.

4) ¿Qué distribución, como clientes de banca privada, en rangos de edad se pronostica para los próximos años?

El Director de Productos y Servicios de A&G, indica que no considera que se vaya a notar ningún cambio significativo en los próximos años en cuanto al tipo de cliente habitual. Es decir, se espera que el mayoritario sea el cliente con una edad superior a los cuarenta años, aunque, es cierto que la distribución en rangos de edad ha sufrido una evolución en los últimos años.

Respecto al banquero privado de Banca March, este menciona una distribución en rangos de edad muy específica: el 5% se espera que tenga una edad entre veinte y treinta años, el 20% de clientes estará entre los treinta y cuarenta años, el 30% entre los cuarenta y cuarenta y cinco años, y por último el 45% restante tendría una edad superior a los cincuenta años. Si se representa esta información gráficamente, se observaría una distribución de la siguiente forma:

Tabla 6: Distribución por edad de clientes de banca privada en los próximos años



Respecto a esta cuestión, el Managing Director de Singular Bank, apunta la evolución que ha habido.

El cliente de banca privada hace unos años, lo era por heredar patrimonio o bien por haber sido empresario durante una gran cantidad de años y haber conseguido situarse en esa situación económica determinada. Sin embargo, en la actualidad se menciona cómo por las nuevas profesiones en ámbitos como pueden ser el tecnológico, en la banca de inversión (en campos como M&A que actualmente se está viendo un gran movimiento) donde los sueldos y salarios que se están pagando son elevados, se espera una aceleración en conseguir un elevado patrimonio en una edad inferior a los cuarenta años. Es decir, este tipo de profesiones permiten obtener un patrimonio financiero de 1Mm euros, hecho que hace unos años era impensable.

El banquero privado de Beka Finance, menciona que la edad de los clientes va a evolucionar, y señala que según la revista Forbes, se espera que los *Baby Boomers* (población nacida entre los años 1944 y 1964) transfieran aproximadamente 30 billones de dólares a las generaciones más jóvenes en los próximos años. Esto supone lo que muchos expertos financieros y periodistas consideran hoy en día “la gran transferencia de riqueza”.

El banquero privado de CaixaBank, también señala que se espera una transferencia de riqueza de las generaciones más mayores a sus hijos, nietos, etc y por lo tanto se espera que en los próximos años aumente la edad joven que es cliente de la banca privada, debido en parte por las nuevas formas de emprendimiento como los jóvenes creadores de que pueden hacerse con una gran cantidad de dinero con la venta de su empresa.

Por último, el Director Financiero de Abante apunta que los clientes por encima de los 55 años seguirán siendo mayoritarios debido a la distribución demográfica de la sociedad en primer término y debido a que los clientes captados con anterioridad irán entrando en ese rango.

Señala, que es cierto que hay más jóvenes que se interesan por el servicio y culminan con la creación de una cartera, por lo que a su vez también aumentará el número de clientes en edad joven.

5) ¿Qué habilidades, conocimientos y herramientas debe tener un banquero privado para atraer y gestionar las carteras de clientes jóvenes?

Las habilidades, conocimientos y herramientas que un profesional del sector de la banca privada debe tener son sin duda distintivas, puesto que se ha de tratar con el cliente constantemente y de forma cercana.

En este aspecto, el Director de Productos y Servicios de A&G, señala que el profesional definitivamente debe estar capacitado para mantener una relación digital con el cliente. Sin embargo, destaca que no considera que este tipo de perfil vaya a ser el que marque la diferencia, puesto que el banquero privado debe contar con conocimientos técnicos en el ámbito fiscal y de planificación financiera, así como en el ámbito de gestión de carteras.

El profesional debe ser perseverante, y el conjunto de todas estas capacidades deberá traducirse en la capacidad de generar confianza en el cliente, apunta el Director de Productos y Servicios de A&G.

El Banquero Privado de Banca March menciona que el profesional, en su opinión debe tratarse de una persona honesta, directa, ejecutiva e inquieta.

Al respecto de esta cuestión, el Managing Director de Singular Bank, destaca que el profesional debe tener una serie de *soft skills* muy específicas, como son: humildad, cercanía, capacidad de relacionarse fácilmente, entre otras. Adicionalmente, señala que la propuesta de valor de la entidad en la que trabaje el profesional es determinante, puesto que para el cliente es de vital importancia que esta entidad ofrezca los productos que el

cliente desea, y más aún si se trata de un cliente joven puesto que estará financieramente más informado en la mayoría de los casos.

En este sentido, para un inversor por ejemplo interesado por las inversiones alternativas, le resultará de gran importancia que el banquero a través de la entidad en la que trabaja le pueda ofrecer este tipo de productos.

El profesional de Beka Finance destaca que entre las habilidades que debe poseer un buen profesional de la banca privada se encuentran: ser un buen generalista de toda la infraestructura financiera mundial, estar atento a los efectos de la cuarta revolución industrial, y poder ofrecer trazabilidad de las inversiones o actividades filantrópicas de los clientes. Los clientes quieren saber el impacto que generan sus inversiones.

El banquero privado de CaixaBank, en este aspecto señala que cada vez se le exige una mayor formación al asesor. MiFid II y la normativa europea exige que la formación de los nuevos profesionales sea mucho más exigente de cómo era hace unos años. Además, la formación tecnológica tiene que ser mayor, dado que el cliente de banca privada joven demanda este servicio.

El Director Financiero de Abante en este aspecto confirma que lo esencial, es un gran conocimiento técnico sobre los productos financieros y adicionalmente sobre los factores macroeconómicos, para ser capaz de aterrizarlos en el contexto que corresponda. Aparte, la naturalidad y la sencillez en el trato personal siendo capaz de transmitir el producto, especialmente el coste y los riesgos, a los clientes “como si de explicárselo a un niño se tratase”.

6) ¿Cuál es la visión referente a activos ESG por parte de estos inversores?

El Director de Productos y Servicios de A&G, señala que este enfoque ESG, se ha visto altamente demandado en los últimos años. Los clientes jóvenes, están más concienciados con el medioambiente, apuestan por reducir su huella de carbono y por contribuir en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El Banquero Privado de Banca March, recalca que este tipo de inversores son más sensibles ante esta clase de activos ESG, pero que al fin y al cabo el cliente lo que busca es rentabilidad, y que por tanto este sigue siendo su foco.

El Managing Director de Singular Bank, apunta que en su experiencia se ha visto un aumento considerable del interés de clientes jóvenes por invertir en empresas que está altamente comprometidas con el medioambiente, así como en otro tipo de activos ESG, como pueden ser los bonos verdes. Adicionalmente, se espera que en los próximos años la cantidad de recursos invertidos en estos activos aumente progresivamente.

El banquero privado de Beka Finance, señala que el interés por los productos ESG por parte del cliente joven es cada vez mayor. Estos clientes, muestran preocupación por el cambio climático y la contaminación. Por ello, valoran los activos financieros ESG y cada vez apuestan más por estos.

El banquero de CaixaBank, indica, que el cliente joven demanda cada vez más activos ESG. Adicionalmente, tienen en cuenta qué empresas están más comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de 2030, y muestran gran interés por aquellas empresas que se muestran más sostenibles. En definitiva, se espera que en los próximos años la inversión en esta clase de activos ESG, aumente.

Por último, el Director Financiero de Abante destaca que si bien es cierto que es una generación más concienciada con todo lo relacionado con ESG, en el ámbito de los mercados financieros se percibe que aún sigue siendo una cuestión secundaria para los clientes, lo cuales priman otras cualidades de los productos, a la hora de elegirlos. Es mayor el interés en estos rangos, pero no marcan líneas rojas sobre los productos que se les recomiendan por este factor.

4. LA BANCA PRIVADA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

4.1 Valores compartidos de los inversores jóvenes: ESG

La inversión con los criterios ESG ha cambiado de forma masiva en los últimos cinco años, especialmente. Ángel Borrego (Head of Discretionary Portfolio Management y Head of SRI & Impact Investing en BNP Paribas Wealth Management y Álvaro Soldevilla (responsable de Gestión Discrecional de Carteras en Deutsche Bank), han señalado el hecho de que las finanzas sostenibles han llegado a todas las áreas y que la banca privada no se ha quedado atrás en este aspecto. Sin embargo, resulta relevante entender quién está apostando más por la inversión sostenible, si se trata del cliente o de la entidad, además de la edad del cliente más interesado en estos activos sostenibles. (Cisneros, 2022)

Contestando a estas preguntas, en el evento de iKN Spain (evento de referencia para profesionales del sector de la banca privada, como banqueros privados, agentes financieros y gestores) celebrado recientemente en Madrid, los expertos aseguraban que el cliente y la entidad iban muy a la par en cuanto a interés. En cuanto al tipo de cliente se mencionaba que la inversión sostenible estaba pasando de ser un segmento altamente orientado a un inversor profesional a un campo en el que el cliente minorista representa actualmente el 30% de la inversión sostenible. (Cisneros, 2022)

La idea predominante era que los millennials, resultaban ser aquellos que tenían un mayor interés por la inversión sostenible, sin embargo, se ha visto que ha surgido un cambio cultural entre la inversión, ya que el porcentaje que hay de inversores sostenibles que tienen una edad por encima de los 55 años se ha duplicado, siendo el porcentaje homogéneo prácticamente en todas las franjas de edad.

Según destacaron Ángel Borrego y Álvaro Soldevilla, en el mencionado evento de iKN Spain se ha destacado que en “ESG” la “E” (de medioambiente) ha tomado principal protagonismo, en parte porque la regulación ha tomado ese camino, considerándose que el primer problema que más urge es el cambio climático y generar una economía más sostenible, reduciendo la huella de carbono. (Cisneros, 2022)

Resulta esencial mencionar, los incentivos por parte de diversas entidades para la inversión sostenible. Concretamente el ejemplo de Robeco resulta clave, ya que la gestora

ha lanzado el reto del cambio climático a las compañías más jóvenes y revolucionarias, las del impacto.

Es decir, esta iniciativa llega para apoyar a las *start-ups* de impacto, conjuntamente con Naturgy y UNLTD Spain, Robeco ha presentado el pasado 2021: “Robeco Climate Change Mentoring Program”. Se han seleccionado a tres *start-ups* (Mpower, que promueve un programa de energías limpias y acceso a financiación en países emergentes, Sorbos, la cual produce *eco-tasting* gourmet, como pajitas comestibles y Recircular, consultora especializada en economía circular) de entre cien empresas emprendedoras. Tras un año de interacción y formación organizado por Robeco, estas tres optarán a los Premios Platino, Oro y Plata y a las sesiones de mentoría estratégica. (Estrategias de Inversión, 2021)

El objetivo de esta iniciativa está en apoyar a los jóvenes emprendedores de impacto local, ya que es una de las tres derivadas esenciales, juntamente con la rentabilidad y riesgo, para crear un valor sostenible a largo plazo, en el entorno corporativo y de inversión.

Como esta iniciativa hay muchas otras, para que los jóvenes emprendedores se involucren en la reducción de huella de carbono. (Estrategias de Inversión, 2021)

La nueva regulación, como se ha mencionado previamente, es otro factor muy relevante a la hora de invertir en estos productos sostenibles. El reglamento de taxonomía (el cual entró en vigor en 2021 y tiene la finalidad de establecer una serie de criterios que determinen si una actividad económica puede ser considerada medioambientalmente sostenible, para que se pueda establecer el grado de sostenibilidad medioambiental de una inversión) (Hernandez, 2021) implica un nuevo contexto normativo con los artículos 5,6 y 7. Con esta nueva normativa las gestoras tendrán que comunicar en qué grado están integrados en su proceso de inversión, asesoramiento y toma de decisiones, el análisis de riesgos ASG. El verdadero reto que surge a través de esta nueva normativa es el de la transparencia en los datos. (Webb, 2021)

4.2 Nuevos retos de las criptomonedas

Resulta una realidad que cada vez son más los jóvenes que invierten en nuevos activos como son las criptomonedas. Este término, es relativamente reciente y consiste en un activo digital que emplea la tecnología *blockchain*. Estas monedas no existen de forma tangible, es decir se almacenan en una cartera digital. Las características que tienen, a diferencia de los sistemas tradicionales son varias, entre ellas estas no están reguladas por ninguna institución y además no necesitan de intermediarios en las transacciones.

Para controlar todas estas transacciones, se utiliza una base de datos descentralizada, como se ha mencionado previamente "*blockchain*". Entre las principales criptomonedas se encuentran: Bitcoin, Ethereum, Litecoin, PPCoin o Namecoin entre otras.

Este tipo de activo digital resulta más arriesgado que otro tipo de activos financieros, al no estar respaldados por ningún banco central o de otra autoridad, además que no están cubiertas por mecanismos de protección para el cliente como podría ser el Fondo de Garantía de Depósitos. (Santander, 2022)

La CNMV junto con el Banco de España, emitieron en 2021 una nota en la que se advertía de los riesgos que implica invertir en criptomonedas. La nota indicaba la gran volatilidad en el precio de estos activos y la complejidad y falta de transparencia que hace que estas sean un activo arriesgado, y señalaban los diferentes aspectos que hacen que estos activos digitales sean tan arriesgados como: la falta de regulación, la formación de precios que en muchas ocasiones estos se forman sin ninguna información pública que los respalde, la falta de liquidez que pueden tener estas monedas, la limitación en el uso de estas como medio de pago y el robo o pérdida por la falta de regulación de estas. (Nieves, 2021)

Sin embargo, es una evidencia que esta nueva forma de inversión tiene un gran futuro puesto que los modelos económicos descentralizados, van a generar un gran cambio de la economía y van a continuar evolucionando a una enorme velocidad en todos los sectores, según Salvador Casquero (presidente de 2gether) y de esta forma estos nuevos activos digitales se van a consolidar en el largo plazo.

Incluso, algún profesional del sector como Alejandro Zala (Country Manager de Bitpanda en España) comenta que se observa en un futuro que algunas de estas criptomonedas, se conviertan en sistemas monetarios modernos y además seguros. (Rey Rodríguez, 2021)

Cabe mencionar que ya son algunas entidades las que se han atrevido a dar el paso a comenzar a trabajar con criptomonedas. Concretamente el Banco Santander ha creado una nueva unidad de activos digitales (DAU) dentro de su división global para clientes institucionales y corporativos, de manera que se diseñarán productos en este nuevo ámbito, empleando cifrados criptográficos para que el cliente pueda acceder a ellos mundialmente. Ana Botín, comunicaba desde hace tiempo que considera que la cripto-esfera forma parte del futuro de los mercados y de la inversión, y por ello el Banco Santander no se iba a quedar atrás en esta carrera.

Banco Santander es consciente que negociar con estos activos puede ser un camino complejo, por la gran incertidumbre que todavía existe en este negocio, por lo que esta nueva unidad cuenta con asesores legales expertos en este campo. Además, todavía se carece de normativa en este ámbito, aunque está por llegar a España, por lo que el Banco Santander tendrá que seguir un profundo seguimiento y detallado de toda la regulación que vaya llegando, para poder adaptarse a la situación, y tener en cuenta la ciberseguridad, que es un aspecto clave en este nuevo contexto.

Aparte del Banco Santander, en España ningún otro banco se ha atrevido todavía a dar el paso, pese a que la mayoría de los bancos vigilan los avances de las criptomonedas y tienen en cuenta el gran apetito inversor que hay en este campo. El BBVA, ha realizado un avance iniciando un servicio de compraventa y custodia de activos digitales, pero únicamente para clientes de banca privada en Suiza, aun así, no se trata de ningún producto específico a diferencia de lo que espera hacer Banco Santander. (Rodríguez Cruybeeck, 2022)

Se espera que el resto de los bancos, en un futuro no muy lejano, implanten también estas unidades como la del Banco Santander. Se ha llevado a cabo un estudio recientemente en diecisiete países por The Tokenist, el cual concluye en que los millennials tienen una mayor confianza en las criptodivisas que en los mercados de valores, en el oro o el sector inmobiliario, lo cual resulta un nuevo reto. Además, según una encuesta publicada en Statista, el 9% de la población española ya posee criptomonedas o las usa, como el bitcoin (lo cual serían 4 millones de personas). (Estudiantes, 2021)

En este contexto, resulta imprescindible mencionar el Metaverso. En noviembre de 2022, Mark Zuckerberg, creador de Facebook, anunció que cambiaba el nombre de Facebook a “Meta”, además que planteaba anunciar planes muy ambiciosos para crear su metaverso,

mundo completamente digital en el que las personas podrían relacionarse entre sí, como si de la vida real se tratase.

Estos podrían trabajar, pero en un entorno virtual, acudir a fiestas, etc, es decir todo aquello que puede hacerse en el mundo real, pero en el mundo digital. Adicionalmente, se podrían utilizar NFT (Tokens no fungibles, es decir activos digitales únicos e irremplazables que junto al desarrollo del blockchain mencionado previamente está teniendo una gran demanda) para realizar pagos en el metaverso.

Una de las premisas de las NFT es que valen lo que el mercado está dispuesto a pagar, dando al dueño la opción de cotizarlo como desee.

Estos conceptos de NFT y Metaverso han llegado para quedarse, en un mundo cada vez más digitalizado. Los ingresos por contenido de realidad virtual, según Trendforce, pasarán de \$2.000 millones en 2021 a casi \$8.500 millones en 2025 a nivel global. (Silvestrini, 2022)

Ante este auge que se está dando en el mundo virtual, resulta esencial para el sector de la banca privada, atender a estos conceptos como oportunidades para captar a nuevos clientes, puesto que es un gran patrimonio el que está moviendo esta nueva tecnología. Adicionalmente según Javier Molina, portavoz en España de eToro, se apunta que tanto el Bitcoin como el Ethereum mejoran la rentabilidad de las carteras, siempre y cuando se trate de una cartera global y diversificada, y estos criptoactivos no excedan el 5% del patrimonio financiero de los clientes. Es aquí donde reside el interés por parte de la banca privada, de incorporar estos activos digitales, por lo que el sistema financiero resulta consciente de la necesidad de ofrecer este tipo de activos y quizás en un futuro no muy lejano, los profesionales del sector de la banca privada comiencen a asesorar en inversiones en estos activos. (Jiménez, 2022)

5. CONCLUSIONES

Tras el presente trabajo de investigación acerca de la banca privada en las nuevas generaciones, se han podido extraer una serie de conclusiones.

La principal conclusión que se ha obtenido es la confirmación de la hipótesis inicialmente establecida. Es decir, es una realidad que cada vez hay más jóvenes que poseen un elevado patrimonio. Por tanto, son capaces de acceder al segmento de la banca privada y disponer de un asesor/banquero que gestione su patrimonio financiero.

Entre los motivos explicados, se pueden destacar: las nuevas formas de emprendimiento por parte de jóvenes como pueden ser las *start-ups*, *search funds* etc que, tras ser vendidas en el mercado al adquirir una elevada valoración, proporcionan al creador una alta cantidad de dinero. La gran liquidez acumulada por los fondos de capital riesgo ha propiciado un elevado movimiento de compra/venta de empresas y, por tanto, la facilidad que disponen estos jóvenes emprendedores de vender su empresa.

Resulta indispensable añadir el factor de la mayor cultura financiera que los jóvenes hoy en día poseen, debido en parte a la facilidad de acceso a la información fruto de la digitalización y que por tanto permite que estos jóvenes tengan un mayor interés por el mercado financiero, queriendo invertir gran parte de su patrimonio en el mismo.

La segunda conclusión que se ha obtenido ha sido que la digitalización juega un papel fundamental en la relación de asesores/banqueros con los clientes jóvenes.

Tras la pandemia se ha acelerado aún más la digitalización y las reuniones entre los clientes jóvenes y los asesores/banqueros, que previamente se llevaban a cabo de forma totalmente presencial, han evolucionado a un formato híbrido entre presencial y online. Los clientes jóvenes, se ha observado, prefieren incluso un formato mayoritariamente online, puesto que dan más importancia al producto que al servicio.

La relación que mantienen con el asesor/banquero es más impersonal, que la que mantiene el cliente tradicional.

Por último, cabe destacar el creciente interés que se da entre los clientes jóvenes en inversiones alternativas (*private equity*, *venture capital*, activos ESG y en criptomonedas).

La mayor cultura financiera de los jóvenes, unido a la búsqueda de rentabilidades altas, en un plazo temporal largo, resulta en que estos se interesen cada vez más por los fondos de *private equity* y *venture capital*, que pese a tener un elevado riesgo, ofrecen rentabilidades más altas, teniendo en cuenta el binomio rentabilidad-riesgo, por lo que este tipo de inversiones están siendo altamente demandadas por los jóvenes.

Resulta imprescindible destacar el elevado interés que tienen por las criptomonedas. Como se ha estudiado y analizado en el presente trabajo de fin de grado, las criptomonedas forman parte del futuro, y con el reciente desarrollo del “metaverso” y su continua evolución progresiva que tendrá en los próximos años, se espera que los jóvenes demanden la inversión en este tipo de activos, y las entidades financieras por lo tanto deberán estar a la altura y optar por ofrecer estos activos.

En definitiva, será de gran utilidad para las entidades financieras y los agentes/banqueros tener en cuenta las conclusiones de este trabajo, si tienen como objetivo satisfacer las necesidades e intereses financieros de los clientes jóvenes con altos patrimonios.

6. BIBLIOGRAFÍA

Afi. (2014). Banca Privada: Forward. Accenture.

<http://www.afi.es/afi/libre/pdfs/grupo/documentos/estudio-banca-privada-forward.pdf>

Benito, J. P. (2021, 14 mayo). El crecimiento imparable de los robo advisors en España.

FundsPeople España. <https://fundspeople.com/es/opinion/el-crecimiento-imparable-de-los-robo-advisors-en-espana/>

Blanco, T. A. (2021, 10 noviembre). *Banca Privada de BBVA en España, la mejor del mundo en servicio al cliente*. BBVA NOTICIAS.

<https://www.bbva.com/es/es/banca-privada-de-bbva-en-espana-la-mejor-del-mundo-en-servicio-al-cliente/#:%7E:text=En%202020%2C%20Professional%20Wealth%20Management,capacidades%20digitales%20para%20sus%20banqueros.>

Blanco, T. A. (2021b, noviembre 19). *BBVA, mejor banca digital para pymes del mundo*, según Global Finance. BBVA NOTICIAS.

<https://www.bbva.com/es/es/bbva-mejor-banca-digital-para-pymes-del-mundo-segun-global-finance/>

Blanco, A. (2021, 3 agosto). «*Search funds*»: un atractivo modelo de inversión en

pymes. Beka Finance. <https://www.bekafinance.com/noticia/search-funds-un-atractivo-modelo-de-inversion-en-pymes>

- C. (2020, 4 diciembre). I Estudio de Banca Privada: fotografía general del negocio de altos patrimonios en España. FundsPeople España.
<https://fundspeople.com/es/funds-people-presenta-el-i-estudio-de-banca-privada/>
- Castelló, V. (2018, 24 enero). Banca privada, a los pies del cliente vip. Cinco Días.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/23/mercados/1516724115_842857.html
- Cisneros, S. (2022, 24 febrero). La inversión sostenible no es cosa de jóvenes: el porcentaje de inversores por encima de los 55 años se duplica. Funds Society.
<https://www.fundssociety.com/es/noticias/private-banking/la-inversion-sostenible-no-es-cosa-de-jovenes-el-porcentaje-de-inversores-por-encima-de-los-55-anos-se-duplica>
- Cruybeeck, T. R. (2022, 4 enero). Banco Santander se arma en el mundo cripto para competir a nivel mundial. La Información.
<https://www.lainformacion.com/empresas/santander-mundo-cripto-competir-nivel-mundial/2856990/?autoref=true>
- Escudero, R. (2017, 19 septiembre). Bankinter presenta Popcoin, el primer gestor digital de carteras de fondos de un banco español. FundsPeople España.
<https://fundspeople.com/es/bankinter-presenta-popcoin-el-primer-gestor-digital-de-carteras-de-fondos-de-un-banco-espanol/>

Estudiantes, R. E. (2021, 30 junio). Los millenials, los mayores inversores en bitcoin.

¿Conocen sus peligros? Entre Estudiantes.

<https://www.entreestudiantes.com/2021/06/millenials-inversores-bitcoin-peligros-criptomonedas/>

III Estudio de Banca Privada. (2021, 23 junio). Insights Banca Privada.

<https://fundspeople.com/monographic/Insights-bancaprivada/capitulo/iii-estudio-de-banca-privada-fotografia-general-del-negocio-de-altos-patrimonios-en-espana/>

Fernández, H. (2021, 1 febrero). *¿Qué es una startup? Definición, características, ventajas, . . .* Economía TIC. <https://economytic.com/que-es-una-startup/>

Graña, Ó. R. (2020, 9 diciembre). MiFID II: ¿qué cambios reales se han producido en la industria tras su implantación en España? FundsPeople España.

<https://fundspeople.com/es/glosario/mifid-ii-que-cosas-han-cambiado-tras-su-implantacion-en-espana-y-que-cosas-van-a-cambiar/>

Hernández, J. (2021, 25 junio). Taxonomía sostenible y el mito de Sísifo. KPMG

Tendencias. <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/06/taxonomia-sostenible-y-el-mito-de-sisifo/>

de Inversión, E. R. (2021, 12 marzo). Robeco lanza el reto del cambio climático a las compañías más jóvenes y revolucionarias, las del impacto. Estrategias de Inversion.

<https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/empresas/robeco-lanza-el-reto-del-cambio-climatico-a-las-n-469831>

Jiménez, J. (2022, 22 marzo). El bitcoin y ethereum mejoran la rentabilidad de las carteras sin disparar la volatilidad. finanzas.com. <https://www-finanzas-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.finanzas.com/revista-inversion/foros/el-bitcoin-y-ethereum-mejoran-la-rentabilidad-de-las-carteras-sin-disparar-la-volatilidad.html?amp>

Juste, M. (2018, 14 junio). «Bankinter arrancó su digitalización hace 20 años». Expansión.com. <https://www.expansion.com/economia-digital/protagonistas/2018/06/14/5b1fa763268e3e6f1f8b46c1.html>

López, E. G. (2018, 26 febrero). De banqueros privados a agentes en busca de libertad y dinero. finanzas.com. https://www.finanzas.com/coyuntura/de-banqueros-privados-a-agentes-en-busca-de-libertad-y-dinero_13785603_102.html

Los inversores que confían en los roboadvisors crecen sin parar (gráficos). (2019, marzo 7). Popcoin Magazine. <https://www.popcoin.es/magazine/noticia/inversion-cifras-roboadvisor>

Ludeña, J. A. (2021, 15 octubre). *Agente financiero*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/agente-financiero.html#:~:text=Un%20agente%20financiero%20es%20una,una%20entidad%20bancaria%20o%20similar.>

Marín, J. (2005). La banca privada en España. *Mediterráneo económico*, (8), 189-201.

Miguel Serrano, A. (2019, 17 diciembre). *Las EAFs reducen sus ingresos por retrocesiones un 21% en 2018 y avanzan hacia un modelo de asesoramiento con pago explícito*. Funds Society.

<https://www.fundssociety.com/es/noticias/private-banking/las-eafs-reducen-sus-ingresos-por-retrocesiones-un-21-en-2018-y-avanzan-hacia-un-modelo-de-asesoramiento-con-pago-explicito>

Nieves, V. (2021, 9 febrero). Los cinco grandes riesgos de invertir en criptomonedas como el bitcoin, según la CNMV y el Banco de España. *elEconomista.es*.

<https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11039982/02/21/El-Banco-de-Espana-y-la-CNMV-revelan-los-cinco-grandes-riesgos-de-invertir-en-criptomonedas-como-Bitcoin.html>

Pachas Guizado, C. I. (2017). *Transformación digital en la Banca Privada: España*.

Pinto, J. (2021, 15 julio). Reflexiones de la banca privada española en 2021: el turno de Santiago Satrustegui (Abante) y Carlos Llamas (EDM). FundsPeople España.

<https://fundspeople.com/es/reflexiones-de-la-banca-privada-espanola-en-2021-el-turno-de-santiago-satruestegui-abante-y-carlos-llamas-edm/>

Pinto, J. (2020, 4 diciembre). *La banca privada española post COVID: el equilibrio entre el remoto y el presencial*. FundsPeople España.

<https://fundspeople.com/es/la-banca-privada-espanola-post-covid-el-equilibrio-entre-el-remoto-y-el-presencial/>

Rial, L. (2022, 1 marzo). Los agentes de banca privada suman 7.365, con un aumento de 168 nuevos agentes en 2021. RankiaPro. <https://es.rankiapro.com/agentes-financieros-suman-7365-aumento-168-nuevos-agentes-2021/>

Rodríguez, L. R. (2021, 9 febrero). Criptomonedas: origen y funcionamiento.

FundsPeople España. <https://fundspeople.com/es/glosario/criptomonedas-que-son-mas-que-bitcoin/>

Romero, D. A. (2019). La evolución de las startups: las scaleups, modelo de negocio y camino para convertirse en empresa. *Revista Lidera*, (14), 25-28.

S. (2022, 25 enero). ¿Qué son las criptomonedas y cómo funcionan? Guía para saber que son las criptomonedas. <https://www.santander.com/es/stories/guia-para-saber-que-son-las-criptomonedas>

Sarria, J., Faustino, Á., & Ferrer, J. (2016). *Nuevos Modelos de Negocio en el Asesoramiento Financiero*. Madrid, Madrid, España: IEB.

Silvestrini, J. (2022, 27 enero). NTF, Metaverso: qué es y por qué te pueden hacer millonario. <https://www.iproup.com/economia-digital/28765-ntf-metaverso-que-es-y-por-que-te-pueden-hacer-millonario>. <https://www.iproup.com/economia-digital/28765-ntf-metaverso-que-es-y-por-que-te-pueden-hacer-millonario>

Vasileva, A. (2017, 24 febrero). ¿Qué papel juega la tecnología en la Banca Privada?

¿Qué está pidiendo el cliente? 18o encuentro Banca Privada ikn Spain. Rankia.

<https://www.rankia.com/blog/fondos-inversion/3483705-que-papel-juega-tecnologia-banca-privada-esta-pidiendo-cliente-18-encuentro-ikn-spain>

Webb, R. (2021, 2 febrero). Cuenta atrás para la Taxonomía verde. . . con grandes retos

aún pendientes. FundsPeople España. [https://fundspeople.com/es/cuenta-atras-](https://fundspeople.com/es/cuenta-atras-para-la-taxonomia-verde-con-grandes-retos-aun-pendientes/)

[para-la-taxonomia-verde-con-grandes-retos-aun-pendientes/](https://fundspeople.com/es/cuenta-atras-para-la-taxonomia-verde-con-grandes-retos-aun-pendientes/)