



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

CO-CREACIÓN EN BANCA PRIVADA

Autor: Jorge del Campo Mur

Director: Javier Morales Mediano

Resumen

El presente trabajo investiga la posible co-creación de valor que se puede dar en los servicios de banca privada. Para ello, se ha hecho una revisión literaria en la que se explica el sector de la banca privada, así como el término de co-creación de valor. Como metodología se han realizado una serie de entrevistas en profundidad semi-estructuradas a banqueros privados. Tras la realización de estas, se concluye que actualmente se da la co-creación en el servicio de banca privada, recibiendo como consecuencia cada vez un mejor servicio el cliente. La contribución principal de este trabajo al mundo académico es la unión por primera vez del concepto de co-creación con el del servicio de banca privada. A su vez, se ha contribuido al mundo profesional señalando la potencial utilidad que conlleva la co-creación en el sector de la banca privada.

Palabras clave

Co-creación, banca privada, cliente, servicios financieros, marketing de servicios, asesoramiento financiero

Abstract

This paper investigates the potential co-creation of value that occurs in the private banking service. To this end, a literary review is made explaining the private banking sector, as well as the term value co-creation. As a methodology, a series of in-depth semi-structured interviews with practitioners from different private banking firms have been carried out. Following these interviews, it is concluded that co-creation is currently taking place in the private banking service, with the result that the customer receives an increasingly better service. The main contribution of this work to the academic world is to link for the first time the concept of co-creation with the private banking one. At the same time, it has contributed to the professional world pointing out the potential utility of co-creation in the private banking sector.

Key Words

Co-creation, private banking, client, financial services, marketing services, financial advisory

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	4
I. INTRODUCCIÓN.....	6
1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	6
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	8
3. METODOLOGÍA.....	8
4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	11
II. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	12
1. BANCA PRIVADA.....	12
1.1. ¿Qué es la Banca Privada?.....	12
1.2. Diferencia entre Private Banking y Wealth Management.....	14
1.3. Agentes principales de la Banca Privada en España.....	15
1.4. Perspectivas de la Banca Privada.....	18
2. CO-CREACIÓN DE VALOR.....	20
2.1. Introducción a la co-creación de valor.....	20
2.2. Lógica Dominante del Servicio.....	21
2.3. Fases de la co-creación.....	24
2.4. Elementos esenciales de la co-creación (DART).....	25
2.5. Conclusiones de la co-creación.....	27
III. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA:LA CO-CREACIÓN EN BANCA PRIVADA	29
1. PLANTEAMIENTO.....	29
2. PROTOCOLO DE LAS ENTREVISTAS.....	30
IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	32
1. RESULTADOS.....	32
2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	36
V. CONCLUSIONES.....	38

VI. REFERENCIAS	42
VII. ANEXOS	46

Índice de figuras y tablas

Figura 1: Metodología del trabajo.....	10
Figura 2: Segmentación clientes banca privada.....	13
Tabla 1: Ranking banca privada en España.....	18

I. INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Este trabajo ha sido elegido por una serie de motivos los cuales se van a exponer a continuación.

En primer lugar, la banca privada es un sector de la economía que no es muy conocida por la mayoría de la población debido al “pequeño” mercado que sirve en término de personas, no de capital. Sin embargo, la revista Funds People (2018) muestra que en el año 2017 el tamaño del mercado de banca privada en España sobrepasaba los 455.000 millones de euros. Además, atendiendo a Aranda (2018) se debe tener en cuenta que esta es la cifra actual siendo el mercado potencial más amplio. Esto hace de la banca privada uno de los servicios más rentables dentro del espectro de los servicios financieros (Baglolle, 2004) y explica el gran interés de los bancos en ofrecer este servicio.

La banca privada es definida como el servicio en el que se ofrece asesoramiento financiero personalizado a personas con un alto nivel de patrimonio durante un largo periodo de tiempo (Foehn y Bamert, 2002). Por un lado, el término de privada se refiere al servicio personalizado que ofrece el banquero al cliente en contraposición con el servicio más masificado de la banca comercial (Driga, Nita y Cucu, 2009). Por otro lado, el término de personas con alto nivel de patrimonio (High Net Worth Individuals, HNWI) se refiere a aquellas personas que sobrepasan una cantidad determinada de activo líquido. La cifra exacta no está armonizada, sino que varía dependiendo de la institución financiera y región. No obstante, una cantidad común es la de 500.000 euros o dólares (Morales y Ruiz-Alba, 2018).

Atendiendo a los datos aportados por Capgemini World Wealth Report (2018) los HNWI en 2017 representaban menos del 0,2% de la población mundial. Es por esto por lo que me refiero al sector de la banca privada como un mercado pequeño de personas. Sin embargo, cuando se dice que el mercado no es pequeño en términos de capital, es porque, la mayor parte de la riqueza mundial está dominada por un pequeño porcentaje de población. Por ejemplo, el 1% de la población estadounidense controla el 38,6% de la riqueza del país (Federal Reserve Bulletin, 2017).

El segundo motivo es que el sector de banca privada está en constante crecimiento debido al aumento continuo de HNWI. Desde que comenzó la crisis en 2008, sorprendentemente

la cifra de “millonarios” lejos de disminuir ha aumentado de manera contundente. A finales de 2014, la cifra había aumentado un 70% habiendo crecido todos los años, formando una media de casi el 10% anual desde 2008 (Capgemini World Wealth Report, 2016). Como es lógico, este aumento de millonarios beneficia al sector de la banca privada al poder abarcar una mayor cantidad de clientes y de capital.

Por último, la elección del estudio concreto de la co-creación en banca privada se debe a que la banca privada es un servicio y por ello es fundamental la captación y retención de clientes (Barroso y Martín, 1999). Esta captación y retención de clientes cada vez es más compleja en todas las industrias debido a los avances en tecnología, especialmente aquella de la información que permite a los clientes una toma de decisiones diferente, haciendo al consumidor cada vez más exigente (Ostrom, Parasuraman, Bowen, Patricio y Voss, 2015). Estas exigencias se deben a la facilidad que tiene el consumidor de comparar productos o servicios de forma instantánea con las nuevas tecnologías. Estas facilidades se representan desde un punto de vista temporal y espacial pudiendo comparar servicios en cualquier momento y en cualquier lugar (Martínez y de Hoyos, 2007). Por ello, la banca privada debe buscar alternativas o herramientas para poder crear valor para el cliente. Como dice Marín (2005, p.8) “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.” De esta forma, el modo de acercarse y enfocar a los clientes debe cambiar si se quiere seguir siendo competitivo.

Por otro lado, la co-creación supone crear valor a través de la interacción entre empresa y cliente. Al ser los servicios cada vez más valiosos cuanto más personalizados sean, esta interacción está incrementándose (Prahalad y Ramaswamy, 2004). Por ello, es probable que la práctica de la co-creación en esta industria vaya en aumento y, por tanto, es un tema importante que estudiar. Autores como Susana Navarro, Llinares y Garzón (2016) han estudiado en otros sectores la relación entre la co-creación de valor y la satisfacción del consumidor, demostrando que la colaboración entre los empleados y clientes mejora la satisfacción del cliente. Sin embargo, a pesar de la importancia del sector de la banca privada y de la actividad de co-creación, nunca se ha estudiado el tema de la co-creación específicamente en la banca privada.

Por lo tanto, atendiendo a las notas características de la banca privada y de la co-creación, se quiere a través de este estudio, comprobar si es posible la implantación de la co-creación en banca privada y si esta puede suponer una mejora en el servicio al cliente.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Los objetivos que persigue la realización de este trabajo son los siguientes.

En primer lugar, el **estudio del sector de la banca privada**, donde se explicará qué es la banca privada, sus principales agentes y las perspectivas a futuro de la banca privada.

El siguiente objetivo del trabajo es **realizar un estudio sobre la co-creación**, este estudio busca explicar el cambio de orientación que ha sufrido el marketing en los últimos años con la teoría de la **lógica dominante del servicio**.

Una vez que ya se ha presentado la industria y la co-creación de valor, se desea ver si esta actividad de **co-creación está presente en la banca privada y a través de qué medios se lleva a cabo**. Se piensa que el uso de este método aporta ventajas y se quiere ver si es posible llevar a cabo esta actividad.

En este mismo sentido, otro objetivo es ver **para qué perfil de inversor se adapta mejor la co-creación**. Se desea ver si las ventajas que ofrece este modelo van a ser mayores para un determinado perfil de inversor que para otro perfil. Por tanto, es importante definir bien este tipo de perfil, para en su caso lograr obtener las ventajas de este modelo de gestión.

Por último, será interesante analizar de forma global las **consecuencias que puede tener para los bancos la implantación generalizada de la co-creación en el sector de la banca privada**. Habrá que analizar si esta nueva tendencia va a hacer que cambien las bases de esta industria o simplemente será un modelo de gestión más que utilizar.

3. METODOLOGÍA

Este estudio se va a llevar a cabo a través de técnicas cualitativas. Se ha decidido aplicar la técnica cualitativa debido al tema escogido y otros varios motivos asociados.

En primer lugar, los datos que se obtendrán en la investigación no son numéricos y por tanto no pueden ser cuantificados.

En segundo lugar, el análisis cualitativo está más enfocado en interpretar y conceptualizar (Saunders, Lewis y Thornhill, 2009) y nuestros objetivos son fundamentalmente interpretativos.

Por último, como apunta Dey (1993), cuanto más ambiguos y elásticos sean los conceptos que tratamos es más difícil cuantificar datos y respuestas de forma útil y significativa. El concepto de co-creación en la banca privada no está definido con certeza y por lo tanto el análisis cuantitativo no ayudaría en la investigación.

Para llevarla a cabo, vamos a dividir el trabajo en dos fases. En una primera fase, se realizará una revisión literaria de la materia que hay acerca de tanto la banca privada como de la co-creación. En una segunda fase se realizarán una serie de entrevistas en profundidad a banqueros privados.

Por lo tanto, en primer lugar, para la revisión literaria, debemos diferenciar por un lado la literatura acerca de banca privada y por otro lado la de la co-creación. El ámbito de la banca privada ha sido estudiado por gran cantidad de académicos y hay abundante literatura. Sin embargo, el acceso a artículos acerca de la co-creación en banca privada es más complejo debido a la ausencia de investigación en este campo tan específico. Sin embargo, sí que hay literatura de la co-creación en otros sectores. Por ello, se extrapolará la información obtenida del uso de co-creación en otros sectores.

Para obtener la literatura se utilizarán plataformas como Google Scholar o EBSCO las cuales ofrecen acceso a bases de datos. La base principal de la revisión literaria se compondrá de artículos académicos. No obstante, también se revisarán artículos periodísticos, informes de empresas o publicaciones oficiales de estados. Por último, otra plataforma consultada es el repositorio de Comillas el cual ha sido de utilidad para obtener más artículos académicos acerca del tema.

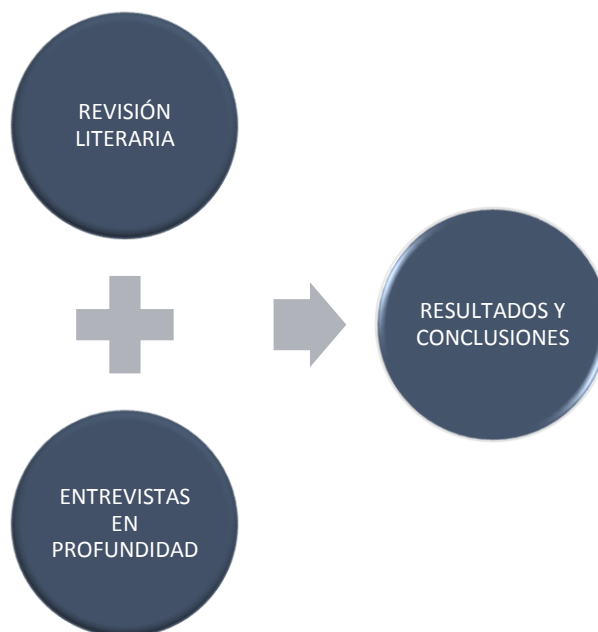
Una vez realizada la investigación literaria, tendrá lugar la segunda fase del trabajo. Para ello, se llevarán a cabo una serie de entrevistas en profundidad presenciales a profesionales del sector en las cuales se podrá conocer la situación actual de la banca privada en relación a la co-creación. Las entrevistas que se realizarán son denominadas semiestructuradas. En estas entrevistas se partirá con una serie de temas preparados para cubrir durante la entrevista. No obstante, uno de los objetivos de las entrevistas es que cada una de ellas desemboque por caminos distintos y puedan aportar una información diferente, así como los distintos puntos de vista de la situación actual del sector. Por tanto,

a pesar de llevar unos temas fijados para la entrevista, pueden variar las preguntas si el banquero ofrece información novedosa acerca de temas relacionados con el tema del trabajo y el orden de estas preguntas también puede ser diferente (Saunders et al, 2009).

Es importante apuntar que la realización de estas entrevistas está incompleta si no se procede a analizarlas (Saunders et al, 2009). Atendiendo a Kvale (1996), este análisis se realiza no solo después de la recogida de datos sino también durante la misma.

Tras analizar tanto la literatura y las entrevistas se llegará a unas conclusiones acerca de aquello que puede aportar la co-creación a la banca privada y las consecuencias que puede tener en el medio plazo. El enfoque utilizado para llegar a las conclusiones durante el trabajo será principalmente el razonamiento deductivo. De este modo con el marco teórico que se expone, se dará forma al enfoque que se va a llevar a cabo durante el proceso de investigación y el análisis de datos (Saunders et al, 2009). Así, se investigará a través de las entrevistas semiestructuradas si esta co-creación de valor reflejada en la teoría, se da también en la práctica en la banca privada. Si de las investigaciones se confirma esta creación de valor; se podrá afirmar que la interacción entre banquero y cliente es positiva para ambos.

Figura 1: Metodología del Trabajo



Fuente: elaboración propia

4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo constará fundamentalmente de cinco capítulos. El primer capítulo se trata de la “Introducción”, se realizará una contextualización del tema sobre el que versa el trabajo, así como una explicación de los motivos que han llevado a realizarse este trabajo.

El segundo apartado es el “Marco teórico y estado de la cuestión”. Este capítulo recoge fundamentalmente el estado actual del sector de la banca privada y la co-creación de valor. Para explicar el estado se realizará un informe de industria donde se explicará desde qué es la banca privada hasta los principales agentes. Por otro lado, se explicará también el concepto de co-creación de valor y la lógica dominante del servicio, acudiendo a investigaciones realizadas previamente.

El tercer capítulo será la “Investigación empírica” y partirá en un origen de los apartados anteriores para plantear las cuestiones a resolver y así continuar con la metodología de las entrevistas en profundidad.

El cuarto capítulo será “Resultados y análisis” en el cual como su nombre indica, se procederá a exponer los resultados de las entrevistas en profundidad realizadas. A través de estas entrevistas y la revisión literaria se tendrá la información necesaria para llegar a conclusiones.

Por último, el quinto capítulo será “Conclusiones” y en este punto se hará un análisis acerca del grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el inicio, así como posibles investigaciones futuras sobre el tema.

En último lugar, el trabajo recoge las fuentes bibliográficas utilizadas durante el trabajo mencionadas acorde a las normas APA. Las siglas APA significan American Psychological Association y es el conjunto de reglas que estandarizan la citación de fuentes y referencias bibliográficas. Se va a utilizar este estándar debido a que internacionalmente es uno de los estándares más aceptados.

II. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

1. BANCA PRIVADA

1.1. ¿Qué es la Banca Privada?

Con el objetivo de establecer un punto de partida, se va a explicar el concepto de banca privada. En primer lugar, la denominación de banca privada es una traducción literal que proviene del inglés “private banking”. A lo largo del trabajo se utilizará el término BP para referirnos a la banca privada.

En un origen, la BP se refería a aquellos bancos que eran propiedad de un grupo de socios con responsabilidad ilimitada (Balmer y Stotvig, 1997). Sin embargo, actualmente la inmensa mayoría de bancos no encajan en esta definición siendo un porcentaje residual aquellos que mantienen esta estructura. Algunos ejemplos que siguen con este régimen son C. Hoare&Co., Pictet and Cie y Lombard Odier & Co entre otros.

En cambio, actualmente, la definición de banca privada ha cambiado, pasando a considerarse el conjunto de servicios financieros personalizados que una institución financiera ofrece a un individuo con un alto nivel de patrimonio. Más específicamente, Robert J. McCann, presidente de UBS Americas dio la siguiente definición en una conferencia de la industria de banca privada.

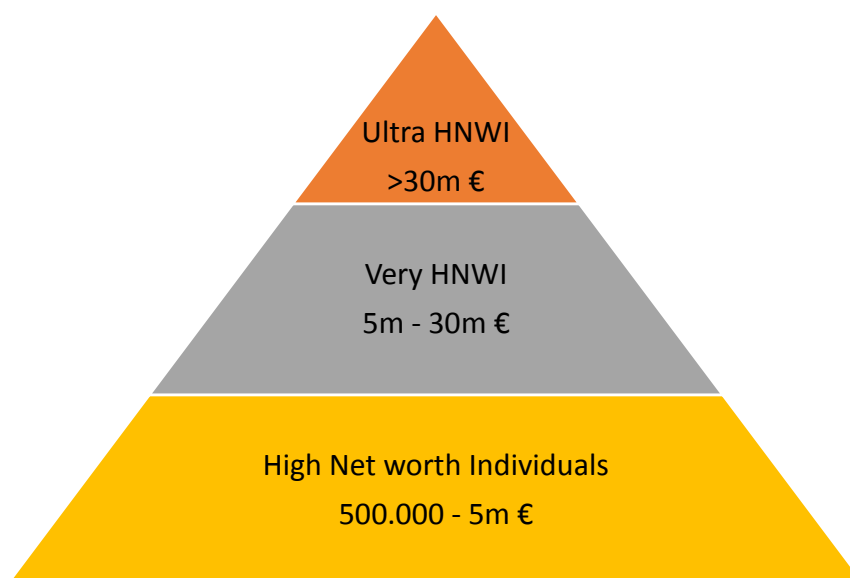
“La banca privada se ocupa de todos los aspectos de la vida financiera de un cliente en un proceso de consulta de una manera muy individualizada. Un banquero privado utiliza una amplia gama de productos, servicios y estrategias. Además, tiene que recopilar información tanto financiera como personal para 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].” (McCann, 2006)

Como podemos ver en la definición aportada, la BP se caracteriza principalmente por dos factores fundamentales. En primer lugar, este servicio está destinado únicamente a individuos con un alto patrimonio. Este patrimonio no es una cifra concreta, sino que cada institución financiera exige un determinado nivel de patrimonio para ofrecer este tipo

determinado de servicios. Esta riqueza consiste en bienes disponibles para invertir, no en el patrimonio global, sino solo aquel disponible (Molyneux y Omarini, 2005).

En esta industria, el nivel de patrimonio es un rasgo de gran importancia y es uno de los principales criterios de segmentación. Atendiendo a Maude (2010), no van a tener las mismas necesidades todas las personas dentro de los distintos estratos de la pirámide expuesta en la ilustración 2. Sin embargo, sí que será útil esta segmentación para poder fijar unas barreras en las que se ofrecen distintos servicios dependiendo de la cantidad para invertir. Estas cantidades que aparecen en la pirámide no están armonizadas dentro de la industria y pueden variar dependiendo de los bancos de los que se trate. Morales Mediano (2018) recoge esta clasificación.

Figura 2 Segmentación clientes de Banca Privada



Fuente: Elaboración Propia basada en Morales Mediano (2018)

Por otro lado, el otro factor relevante es el trato personalizado que recibe el cliente. La BP es un servicio que está basado en una única relación, la del banquero privado con el cliente. El banquero privado, destaca por la confianza que debe existir entre el cliente y el banquero. Es por esta confianza depositada por lo que las relaciones suelen ser duraderas y por ello las operaciones en muchos casos suelen estar orientadas al largo plazo. De hecho, el nivel de servicio que el cliente recibe del banquero es en muchas ocasiones más apreciado por el cliente que los beneficios económicos que obtiene el mismo con las acciones del banquero (Baglolle, 2004).

El banquero privado pasa a ser la persona de confianza del cliente y para poder ofrecer el servicio que el cliente espera deben aparecer las siguientes cualidades atendiendo a Maude (2010) y Geiger y Hurzeler (2003):

- **Discreción:** las relaciones entre el banquero privado y el cliente deben ser completamente confidenciales. Siempre sujeto a unos mínimos legales, pero esta confidencialidad es uno de los pilares clave en el éxito de los bancos suizos en la BP. La riqueza de una persona es un tema muy sensible y más aún las inversiones que realiza cada individuo, por lo que el banquero privado debe ser discreto si quiere que nazca la relación de confianza entre cliente y banquero.
- **Trato personal.** El cliente debe tener un trato personal con su banquero siendo necesario una comunicación fluida con este. Es evidente que una relación de confianza se forja a través del diálogo. Este diálogo debe ser mutuo trasladándose información relevante tanto el cliente como el banquero privado. Esta comunicación es fundamental para que el banquero pueda llevar a cabo el siguiente punto.
- **Anticipación del banquero a las necesidades del cliente.** Con un buen conocimiento de las necesidades y la situación global del cliente, el banquero debe poder anticiparse a los problemas que le puedan surgir a su cliente. Estas circunstancias pueden ser de la más diversa índole como puede ser una inversión fuerte en una empresa o incluso un posible divorcio.

1.2. Diferencia entre Private Banking y Wealth Management

Este punto tiene como objetivo identificar dos servicios que son muy similares pero que tienen unas diferencias claves. Estos conceptos son Private Banking y Wealth Management. En Europa, y más concretamente en España estos servicios se traducen ambos como BP. Sin embargo, hay varias diferencias clave que hacen que estos términos sean diferentes. Más bien, podemos considerar que el término *wealth management* engloba al de *private banking* siendo este último un tipo más específico y exclusivo de *wealth management* (Maude, 2010).

En primer lugar, la principal diferencia radica en que el private banking no implica necesariamente la inversión de activos mientras que en el wealth management sí. El private banker es considerada la persona de confianza que te asesora acerca de todos los

temas relacionados con tu patrimonio sin necesariamente llevar a cabo una inversión a través de sus servicios.

Por ello, podemos agrupar las diferencias en dos tipos. En un primer lugar las diferencias en el producto ofrecido, y por otro lado, las diferencias en el cliente.

Respecto a las diferencias del producto, dentro del wealth management podemos ver servicios como el de bróker; servicios básicos como depósitos bancarios, préstamos, hipotecas, líneas de crédito; seguros como pueden ser el de vida o pensiones; todo tipo de custodias desde productos como el oro hasta obras de arte; y por último, todo tipo de servicios de inversión y asesoramiento financiero, bancario o fiscal.

Respecto a las diferencias en el cliente, el private banking solo atiende a los clientes que en la pirámide expuesta anteriormente se encuentran en la categoría de High Net Worth Individuals (HNWI) o superior. Esto quiere decir que únicamente ofrecen servicio a gente con más de quinientos mil euros disponibles para invertir. En cambio, el wealth management pone esa frontera en la franja de affluent con un patrimonio mínimo de cien mil euros.

A pesar de haber esta diferencia en los términos, debemos decir que atendiendo a los bancos españoles y europeos y a como nos indica Maude (2010), esta diferencia entre private banking y wealth management no se da de forma estricta en Europa sino que más bien estos términos están completamente solapados recogándose así en el término de BP. Una de las causas de este solapamiento es que las principales empresas de BP son divisiones específicas de bancos comerciales. Así, el banquero privado tiene acceso a todos los servicios financieros que puede ofrecer el banco, pero adaptándolos de forma personalizada al cliente atendiendo a sus necesidades.

De esta forma, se va a tratar la BP durante el trabajo como la unión de estos dos términos debido a que este trabajo se va a centrar en la región europea y más concretamente la española.

1.3. Agentes principales de la Banca Privada en España

Una vez se ha explicado lo que es la BP en sí, las funciones que tiene un banquero privado y a quien está dirigida, ahora se debe conocer quiénes son los principales agentes que ofrecen estos servicios.

Atendiendo a Morales y Ruiz-Alba (2018) estos prestadores del servicio de banca privada se pueden clasificar en tres grandes grupos.

- **Grandes entidades bancarias comerciales** que tienen un departamento dedicado a ofrecer los servicios de BP. Gracias a su tamaño y sus prestaciones en la banca comercial, estos bancos pueden ofrecer junto al servicio de BP, otros productos financieros como son tarjetas de crédito o préstamos. Algunos ejemplos de este tipo de instituciones son: BBVA Banca Privada o Santander Private Banking.
- **Bancos privados especializados:** Estos bancos tienen un tamaño grande pero no ofrecen servicios de banca comercial. Están especializados en los servicios de BP. Ejemplo de este tipo de institución es UBS o A&G Banca Privada.
- **Empresas de asesoramiento financiero independiente (EAFI)¹:** Estas entidades tienen de especial que no es posible ni la intermediación ni el depósito. Estas dos condiciones hacen que las EAFI gocen de total independencia durante el asesoramiento. No obstante, bajo este título también se buscar recoger aquellas instituciones cuya forma societaria no es la de un banco. Esto es formas societarias como por ejemplo las sociedades gestoras de valores.

Cada año, la revista Funds People elabora un ranking en el que se ordenan las entidades de BP por orden de patrimonio gestionado. Además del patrimonio gestionado durante el 2017, también aparece el patrimonio gestionado en el año 2016, de esta forma se puede ver la evolución de las compañías.

Estos datos son recogidos de todos los bancos privados españoles que aportan datos a la revista que son la gran mayoría. No obstante, se debe tener en cuenta que la inversión off-shore (fuera de España) existe y estos datos no pueden ser obtenidos debido a que uno de los factores clave que hacen atractiva la inversión off-shore es la confidencialidad del cliente. Países comunes en los que los españoles han invertido históricamente son Andorra y Suiza entre otros.

De la tabla expuesta se pueden extraer conclusiones de gran interés. Como se puede comprobar el mercado de la BP está realmente concentrado entre los grandes bancos. A través de estos datos de la revista Funds People (2018), se evidencia que el 80% del patrimonio está repartido entre las diez primeras entidades bancarias.

¹ Con la entrada en vigor del Real Decreto que transpone la directiva MiFID II las EAFI pasan a denominarse EAF.

Asimismo, los cinco primeros puestos de la tabla coinciden con los bancos comerciales más grandes de España. De este modo, se puede observar que como se comentaba anteriormente en la clasificación, hay una relación bastante grande entre la banca comercial y la BP. En palabras de Marín (2005):

“El cliente de banca privada busca optimizar su tiempo, reducir al mínimo el número de personas o entidades que conocen su situación financiera, y además aprovechar las economías de escala que su patrimonio le confiere.[...] Un banco que le cubra todas sus necesidades”.

Es por este motivo por el cual los grandes bancos comerciales están ganando tanto peso.

Además, entre los diez primeros aparecen tres entidades especializadas únicamente en servicios de inversión como son UBS, AndBank y A&G Banca Privada.

Por otro lado, esta misma revista (Funds People, 2018) indica qué productos financieros son ofrecidos a los clientes por los banqueros privados. Funds People llega a la conclusión de que los fondos de inversión son el destino más común del patrimonio gestionado por la BP. Más de un tercio de este patrimonio está invertido en fondos de inversión. Además, apunta que por primera vez, los fondos de terceros acumulan más volumen que los fondos propios de los grupos. Este modelo actual de invertir más en fondos ajenos que en fondos propios se denomina arquitectura abierta. Este modelo de arquitectura abierta permite a las instituciones ofrecer a los clientes productos de fuentes diversas a través de un único canal (Baptista y Silva, 2018). Como dice Marín (2005), es imposible ser el mejor banco en todos los campos (renta fija, renta variable etc.), por ello la arquitectura abierta es completamente necesaria para poder ofrecer al cliente el mejor servicio posible con los mejores productos, preponderando la relación a largo plazo con el cliente frente al beneficio a corto plazo.

Tabla 1:Ránking Banca privada en España

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 extranjeras	29.287	26.700
	TOTAL	458.264	417.659

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Funds People (2018)

1.4. Perspectivas de la Banca Privada

El futuro de la BP pasa por la implantación completa de las nuevas tecnologías. La revolución digital es un hecho que ha cambiado los paradigmas de todos los sectores, incluida la BP (Ecofin, 2017).

Por ello, como ya apuntaba en 2014 el informe de BP de Accenture, el sector de BP debe adaptarse al imparable proceso de digitalización. Esta digitalización tiene que tener como objetivos ser una palanca de eficiencia y en última instancia crear valor al cliente.

Este proceso de digitalización ya implantado en algunos de los bancos españoles es clave debido al estrechamiento de márgenes provocado por un aumento de costes. Estos costes se explican con el aumento de requerimientos regulatorios que está experimentando el sector bancario en general. Más concretamente se habla de las regulaciones que han entrado en vigor con la directiva MiFID II. Esta directiva busca evitar cometer los errores que se dieron en el pasado (crisis económica mundial) y que exista un mayor control de la banca.

Asimismo, la digitalización del sector no supone únicamente poner a disposición del cliente nuevas tecnologías para recibir la información. Esta digitalización es también fundamental en el otro lado de la balanza. Las nuevas tecnologías aportan al banquero privado una ayuda para poder ofrecer al cliente un servicio de mayor calidad. Esta mejora de calidad se representa desde el punto de vista de los productos recomendados y desde el punto de vista de atención al inversor.

Esta digitalización es crucial para la BP, sin embargo, se debe tener en cuenta que es el banquero privado y no la tecnología el encargado de crear valor. Este es un axioma básico ya que la BP es un servicio y no un producto. Es el servicio el que marca la diferencia con el cliente y no los productos ofrecidos ya que actualmente y cada vez más fácilmente, los productos financieros están al alcance de cualquier persona. Se trata de “generar en los clientes experiencias de servicio integral, de asesoramiento, de cercanía y sobre todo, de confianza” (Accenture, 2014)

Por otro lado, en el contexto económico actual hay ciertos factores que hacen que haya cierta desconfianza en la economía.

En primer lugar, los factores políticos como son el Brexit y la inestabilidad política española han hecho que 2018 sea un año históricamente malo para los inversores cosechando pérdidas la inmensa mayoría de los fondos. De hecho, el 93% de los fondos de inversión españoles perdieron dinero en 2018 (Cinco Días, 2018).

En segundo lugar, a pesar de que las expectativas de la economía para los próximos años son de crecimiento, estas tasas de crecimiento están siendo corregidas a la baja cada trimestre por la OCDE, dándose así un desaceleramiento global del crecimiento.

Por último, se espera una subida de los tipos de interés por parte del BCE en los próximos años. Esta subida preocupa puesto que podría forzar aún más esta ralentización económica que se está dando y una bajada general de las cotizaciones de las empresas.

En definitiva, el contexto económico es de crecimiento para los próximos años, pero no es el escenario idóneo ya que el crecimiento cada vez es menor esperándose una recesión en un futuro cercano. Por estos motivos, en estos momentos para los inversores se hace más importante el ofrecer un mejor servicio en términos de asesoramiento y disponibilidad. Además, como apunta Marín (2005), la confianza es esencial, especialmente en situaciones como la vivida este año en la que hay pérdidas y el cliente tiene que seguir confiando en una estrategia de largo plazo.

2. CO-CREACIÓN DE VALOR

2.1. Introducción a la co-creación de valor

La co-creación de valor es un término que fue utilizado por primera vez por Prahalad y Ramaswamy (2004). Este término se puede definir brevemente como la creación de valor conjunta que se da entre el productor y el consumidor cuando estos interactúan entre ellos.

Prahalad y Ramaswamy (2004) precisan que la sociedad actual cada vez tiene una mayor oferta de productos y servicios a su disposición, pero a pesar de ello, no está satisfecha. De hecho, la sociedad considera que todos los productos y servicios son prácticamente iguales habiendo una escasa diferenciación. Sin embargo, las empresas invierten más que nunca en lograr esta diferenciación sin llegar a lograrlo.

La conclusión de esta paradoja es que está cambiando la percepción de los clientes, los cuales buscan principalmente vivir experiencias en vez de productos, lo que por consiguiente hace que la perspectiva del marketing cambie también.

La co-creación de valor nace del cambio de actitud de los consumidores facilitado en parte por las nuevas tecnologías. Se pasa de consumidores cuya única interacción con el productor se da durante el intercambio, a consumidores informados, conectados y con

poder frente a los productores que quieren tener relevancia en el proceso productivo, y por tanto, co-crear valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Se debe tener en cuenta que la conexión e interacción de los consumidores va más allá de las empresas que les ofrecen el servicio. Esta interacción se da entre comunidades enteras de profesionales, multitud de proveedores y en especial entre otros consumidores (Prahalad y Ramaswamy, 2004). Claros ejemplos de esta interacción existente puede ser TripAdvisor o Google Reseñas las cuales conectan a todos los consumidores viendo fácil y rápidamente las opiniones de miles de personas.

Como consecuencia de este fenómeno las empresas no pueden seguir actuando de forma autónoma sin tener en cuenta la participación de los destinatarios de sus productos o servicios si desean seguir siendo competitivas.

Este cambio de actitud se ve también reflejado en el aumento de popularidad de las subastas online como es Ebay, la venta entre individuales donde predomina la oferta y la demanda (Wallapop) o la forma de venta que realizan las aerolíneas. Este sistema de compraventa tiene la ventaja para el consumidor de que paga por el valor que el bien o servicio tiene para él. Es fundamental tener en cuenta que esto no significa que los precios sean menores, sino que simplemente capturan el valor que representa para cada uno de los clientes (Prahalad y Ramaswamy, 2004). De esta forma salen beneficiados tanto productor como consumidor, al poder el productor capturar umbrales de precios más altos cuando haya mucha demanda y el cliente pagar únicamente cuando considera que el precio se ajusta a la utilidad que le va a reportar.

2.2. Lógica Dominante del Servicio

Para poder hablar de la co-creación se debe tener en cuenta el cambio de orientación del marketing mencionado anteriormente. En 2004 Vargo y Lusch en “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing” plantearon la nueva lógica dominante del marketing, Lógica Dominante del Servicio o Service – Dominant Logic, la cual pone el foco en el servicio en vez de en el producto durante el intercambio económico y uno de sus axiomas principales es la co-creación de valor.

En este artículo, definen servicio como la “aplicación de competencias especializadas (conocimientos y habilidades) a través de hechos, procesos y actuaciones en beneficio de otra persona o de la propia entidad.”

En virtud de esta teoría “los intercambios económicos se desarrollan servicio por servicio, donde el valor solo puede ser creado y determinado a través del proceso de consumo, mediante el valor de uso” (Blázquez, Esteban y Molina, 2010). Por este motivo, los bienes dejan de ser el factor común del intercambio y se configuran como una herramienta de entrega y aplicación de recursos, siendo el cliente co-creador de valor al poner en práctica y utilizar esas herramientas.

2.2.1. Cambio de lógica dominante de bienes a de servicio

El enfoque tradicional del marketing estaba centrado en los bienes. Estos bienes eran la parte esencial del intercambio económico entre consumidores y productores. Más concretamente se pueden llamar productos puesto que así se incluyen tanto los bienes tangibles como los intangibles. Como apuntan Vargo y Lusch (2008) la particularidad de la lógica dominante de bienes es que el intercambio económico se basa principalmente en las unidades de producción (outputs) que van adquiriendo valor durante la producción, ya sea a través de la extracción de recursos naturales, o modificación de los mismos.

Debido a que los bienes producidos antiguamente eran principalmente extraídos a través de mano de obra y eran principalmente tangibles, esta visión tradicional encajaba a la perfección (alimentación, minería, etc.). Con el paso de los años, esta visión tradicional del valor principal de los bienes fue perdiendo fuerza por preguntas que se hacían académicos como saber qué valor aportaba el marketing, si el valor se basaba únicamente en el bien. Shaw (1912) apunta que igual que la producción es importante, la distribución lo es también. Por lo tanto, se puede apreciar que al valor del bien había que añadirle también el valor de la distribución; el estar el producto que se va a vender en el lugar adecuado tiene un valor. De esta forma, según han ido pasando los años, el cliente cada vez aprecia menos el valor del producto en sí y se centra más en la utilidad que le va a reportar dicho bien o servicio.

De ahí surge la nueva lógica dominante del servicio, la cual implica que el marketing es el conjunto de procesos sociales y económicos con los que la empresa busca hacer mejores propuestas de valor que sus competidores con los recursos que posee, logrando así una ventaja competitiva. Esta teoría es muy similar a la tradicional, con la diferencia fundamental de que los recursos clave en el pasado eran aquellos recursos materiales mientras que los recursos clave en esta teoría son aquellos inmateriales como son el conocimiento y las habilidades personales y sociales.

Algunos de los componentes fundamentales para lograr una ventaja competitiva atendiendo a la visión del marketing centrada en el servicio son la buena comunicación tanto dentro de la empresa como fuera. Es decir, la empresa debe tener una buena coordinación y fomentar el desarrollo del conocimiento, así como el compromiso de los trabajadores. Además, se debe tener una buena comunicación con aquellos proveedores o intermediarios llevando a cabo un trabajo conjunto, pudiendo aprender los unos de los otros, repercutiendo finalmente en un mejor servicio al cliente. Por último, esta lógica dominante del servicio está centrada en el cliente. En palabras de Vargo y Lusch (2004), este concepto va más allá de una simple orientación de los actos al consumidor, sino que implica una colaboración y aprendizaje con el cliente adaptándose la empresa a este de forma dinámica, logrando una co-creación de valor con el consumidor.

2.2.2. Axiomas fundamentales de la lógica dominante de servicio

La teoría desarrollada por Vargo y Lusch por primera vez en 2004 ha ido evolucionando a lo largo de los años con diversas obras escritas por ellos mismos y seguidores de estos. Esta teoría se caracteriza por las premisas fundacionales que recogen y explican de forma esquemática los principios de la teoría. Estas premisas han ido cambiando a la vez que se daba la evolución comentada, existiendo actualmente once premisas fundacionales y cinco de ellas los axiomas que pueden resumir la teoría de la lógica dominante del servicio.

Es en el último artículo de Vargo y Lusch (2016) cuando estas premisas fundacionales (PF) son modificadas por última vez. Estas premisas son:

- PF1/Axioma 1: “El servicio es la base fundamental del intercambio”
- PF2: “El intercambio indirecto enmascara la base fundamental del intercambio”
- PF3: “Los bienes son un mecanismo de distribución para la prestación de servicios”
- PF4: “Los recursos operativos (conocimiento y habilidades) son la fuente fundamental de beneficios estratégicos.”
- PF5: “Todas las economías son economías de servicios”
- PF6/Axioma 2: “El valor es co-creado por múltiples actores, siempre incluido el beneficiario.”

- PF7: “Los actores solo pueden crear y ofrecer proposiciones de valor, nunca determinarlo”.
- PF8: “Una visión centrada en el servicio es inherentemente orientada al cliente y relacional.”
- PF9/Axioma 3: “Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.”
- PF10/Axioma 4: “El valor es siempre única y fenomenológicamente determinado por el beneficiario.”
- PF11/Axioma 5: “La co-creación de valor se coordina a través de instituciones generadas por actores y acuerdos institucionales.”

Con estas premisas fundacionales se puede entender de forma más completa la visión de la lógica dominante del servicio. Esta teoría sirve para explicar el proceso de creación de valor de los bienes y servicios, y una de las bases principales de esta visión es la co-creación de valor entre los diversos actores, fundamentalmente a través de la interacción entre productor y cliente.

2.3. Fases de la co-creación

Prahalad, en sus comentarios en la obra de Vargo y Lusch (2004), para explicar cómo los clientes pueden llegar a ser coproductores y por tanto, co-creadores de valor, divide en cinco fases o estadios el proceso en el cual están involucrados los clientes en la creación de valor (Day et al, 2004). Siendo estas fases la primera la que menos implicación tiene el cliente con el proceso productivo y la quinta la que más.

- I. En primer lugar, las empresas tratan de involucrar al cliente a través de publicidad y promociones. Esta es una implicación más psicológica y emocional que física. Un ejemplo de este tipo de intento de implicación psicológica del cliente son los anuncios de coches en los cuales el cliente se siente representado por el anuncio.
- II. La segunda fase del cliente involucrado es la transferencia de parte del trabajo al cliente. Esta fase se ve claramente en aquellos negocios en los que interviene el autoservicio. Ejemplos fáciles de comprobar son las gasolineras en las que cada uno se sirve la gasolina (cada vez es más común) o restaurantes en las que en vez de haber camareros cada cliente se levanta a servirse por él mismo. En esta fase se aprecia claramente la coproducción que se da al transferir parte del trabajo.

- III. La tercera fase consiste en que el cliente es parte de una experiencia creada por la empresa. La empresa crea un contexto en el cual el cliente es parte de él. Ejemplos de este tipo de experiencias puede ser el que nos indica Prahalad como es Disney World, que el cliente vive toda una experiencia al sumergirse en una especie de mundo de fantasía o podría ser un escape room² que actualmente son muy demandados. En el caso del escape room se da una interacción total con la empresa al ser uno mismo el que va a realizar prácticamente todo poniendo el productor únicamente la sala de la que se debe escapar.
- IV. La cuarta fase es aquella en la que el cliente se sumerge dentro de la empresa y puede llegar a solucionar los problemas que sucedan en la misma. Esta fase es muy común en relaciones B2B al tener ambos cierto poder. Sin embargo, con el avance de las tecnologías y la conexión global que existe actualmente, páginas como TripAdvisor hace que clientes individuales puedan comunicar problemas que surjan y estos sean solucionados rápidamente. Otro ejemplo más tradicional donde se da esta fase podría ser una lavandería. En este tipo de servicios el cliente realiza todo el proceso y en caso de avería es el propio cliente el que comunica a la empresa el problema ocurrido en su sistema.
- V. La quinta fase se da cuando los clientes están también involucrados en la creación del diseño y producción de los productos y servicios. A los clientes se les transfiere parte del trabajo y los riesgos y tanto clientes como empresa se benefician de esta transferencia. Esta es la última fase y representa el máximo exponente de co-creación e implicación del cliente con la empresa. Un ejemplo de este fenómeno es la película “Black Mirror: Bandersnatch” producida recientemente por Netflix en la cual es el espectador el que va decidiendo que acontecimientos ocurren en la película. De este modo cada espectador participa en la creación de esta película.

2.4. Elementos esenciales de la co-creación (DART)

Una vez definidas estas cinco fases o niveles de co-creación, se debe explicar cómo implementar este modelo de co-creación.

² . Este es un juego en el que se encierra a un grupo de jugadores en un cuarto y tienen que lograr escapar a través del ingenio resolviendo pistas

Prahalad y Ramaswamy (2004) sostienen que para que pueda darse la co-creación, son necesarios cuatro elementos esenciales de interacción o en sus palabras “building blocks of interactions”. Estos cuatro elementos esenciales son diálogo, acceso a la información, riesgo – beneficio y transparencia. De ahora en adelante DART.

El fomento de estos cuatro elementos supone una ruptura al enfoque tradicional del marketing y de las estrategias que llevaban a cabo los managers de las empresas. Tradicionalmente, la ventaja competitiva residía en la diferencia de conocimiento e información que tenía el empresario con respecto al cliente. Sin embargo, como se comentaba anteriormente, la irrupción de las nuevas tecnologías ha facilitado este cambio de contexto y de la actitud de los consumidores, provocando así un necesario cambio por parte de las empresas.

Los cuatro elementos esenciales son:

- Diálogo: El diálogo entre el consumidor y el productor es un elemento esencial. Este diálogo implica interacción y un compromiso real y serio por parte de ambas partes. Se puede ver el diálogo no solo entre productor y consumidor, sino que este diálogo es del mercado en general como se comentaba anteriormente. Este diálogo se ve de muy diversas maneras, por ejemplo, cada vez hay más páginas web en las que hay operadores en directo con los que se puede mantener una conversación para preguntar acerca de dudas, problemas o ayuda online. Además, la mayoría de las empresas disponen de redes sociales o servicios de mensajería a través de los cuales están en continua comunicación con el cliente. Este diálogo mantenido con el cliente luego es analizado por las empresas y tenido en cuenta para el resto de sus procesos. Tanto para mejorar posibles errores de la página web o incluso incorporar productos por los que han sido preguntados muchas veces por los clientes.
- Acceso a la información: Para poder mantener un diálogo entre consumidor y productor, es necesario estar en una posición de igualdad de información. Si los consumidores no tienen acceso a cierta información relevante, nunca van a poder contribuir a crear valor y cualquier diálogo que haya con el productor va a ser ineficaz. Este punto es de gran importancia y es en el que las empresas están más reacias a cambiar puesto que en cierta medida hace que sean más vulnerables al estar más expuestos. Sin embargo, este acceso a la información cada vez es más

difícil de evitar por parte de las empresas al poder los clientes comparar con una gran cantidad de datos ya sea vía online, de boca a boca, etc.

- Riesgo – Beneficio: A través de un diálogo enriquecedor, un buen acceso a la información y transparencia (punto que se desarrollará a continuación), el cliente o consumidor puede tener una idea correcta de cuáles son los riesgos y beneficios que conllevan las decisiones que tome con respecto al producto o servicio. Para entender mejor este elemento se puede imaginar el proceso en la compra de un mueble en IKEA. En este tipo de compras hay una clara co-creación entre productor y cliente. El riesgo que puede conllevar el comprar el mueble en IKEA es que el montaje del mueble no sea el idóneo y por tanto el resultado sea peor que si lo hubiese realizado un profesional. En cambio, el beneficio de esta compra es claramente económico, siendo los precios de IKEA inferiores a los de la competencia.
- Transparencia: Junto con el acceso a la información, la transparencia es una condición indispensable para que pueda haber un diálogo eficiente como se explicaba anteriormente. Está muy ligado al acceso a la información y lo que propone este elemento, es que debe ser la empresa la que por motu proprio sea transparente y ofrezca esta información. Esto se debe a que fuentes externas a la empresa pueden filtrar información viciada lo que va a repercutir en un mayor perjuicio para la empresa. Por ello, es necesario el cambio de mentalidad de muchas empresas en las que se oculta la información, puesto que el objetivo de este diálogo con el cliente es en última instancia la creación de valor tanto para la empresa como para el cliente.

2.5. Conclusiones de la co-creación

Como se ha expuesto en este capítulo y en el anterior, la irrupción de las nuevas tecnologías durante este siglo XXI ha cambiado todos los sectores, incluido el del marketing, al cambiar la actitud de los consumidores (Vargo y Lusch, 2004). Es por ello que las empresas para poder ser competitivas necesitan cambiar su forma de proceder y enfocar al cliente. Este nuevo enfoque debe pasar por considerar al cliente como un co-creador de valor. Esto significa que el cliente debe tener mucho más peso en las decisiones

que las empresas tomen con respecto a su oferta y esto se logra a través de una interacción continua entre el ofertante y el cliente.

Hay que destacar que un estudio de CMO Council y RedPoint (2017) apunta que solo el 7% de las empresas B2C (business to consumer) interactúa con sus clientes de forma personalizada y en tiempo real a través de canales físicos y digitales. Además, señalan que este tipo de prácticas supondría pasar de una tasa de retención del cliente del 33% al 89%.

Este mismo estudio señala también que el 86% de los clientes estarían dispuestos a pagar un precio más alto a cambio de una mejor experiencia de cliente. Estos datos demuestran que la co-creación y la teoría de la lógica dominante del servicio es el presente, al querer los clientes participar en las tomas de decisiones y primar de forma decisiva la experiencia de cliente.

Como punto a favor de las empresas debemos decir que el porcentaje de interacción con el cliente en tiempo sube cada año y aunque a través de medios físicos aún es bajo el porcentaje, a través de medios digitales el porcentaje asciende al 24%.

III. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: LA CO-CREACIÓN EN BANCA PRIVADA

1. PLANTEAMIENTO

Tras haberse hecho una revisión literaria de los dos temas fundamentales del presente trabajo, la BP y la co-creación de valor, a continuación, se va a llevar a cabo una investigación empírica sobre si es factible la co-creación en BP.

Durante la revisión literaria se han podido ver los atributos fundamentales que imperan en la BP para poder ofrecer un buen servicio. Estos atributos eran principalmente la confianza entre el banquero y el cliente, la discreción en el servicio y un trato personal donde haya una comunicación y un diálogo fluidos.

Por otro lado, en la revisión literaria de la co-creación se han visto tanto las posibles fases o estadios de la co-creación, como los elementos esenciales para la implementación de la co-creación. Estos elementos esenciales son cuatro: el diálogo entre productor y consumidor, el acceso a la información, el binomio riesgo – beneficio y por último la transparencia.

Analizando ambos términos desde una perspectiva amplia, se puede apreciar una gran similitud entre las características que definen la BP y la co-creación.

En primer lugar, el **diálogo**, que ya se ha comentado lo necesario que resulta en la BP a lo largo de todo el trabajo, especialmente en la revisión literaria (Maude, 2010).

El siguiente elemento esencial de la co-creación es el **acceso a la información**, durante la revisión literaria se ha expresado que es muy fácil poder invertir en cualquier tipo de producto financiero, dada la facilidad de información que tienen los clientes gracias a las tecnologías. De hecho, se ha expuesto que por primera vez los fondos de terceros acumulan más volumen que los fondos de inversión propios de cada banco (Funds People, 2018). De esta manera, se confirma que hay dicho acceso a la información.

El tercer elemento es el binomio **riesgo-beneficio**. Este elemento es indiscutible que está presente en la BP al ser un servicio financiero basado en la inversión (Hens y Bachmann, 2011). Una toma de decisiones conjunta entre el cliente y el banquero privado va a reportar o bien beneficios o bien pérdidas en la cartera, por consiguiente, el cliente va a tomar riesgos al no estar asegurados los beneficios. Este riesgo-beneficio se da a pesar de

no haber interacción entre el cliente y el banquero, la diferencia está en que en este caso el cliente es partícipe de la creación de ese riesgo y beneficio.

El último elemento esencial es la **transparencia**. Este elemento también está presente en la BP al ser necesaria una relación transparente entre el banquero y el cliente, de otro modo no sería posible la creación de una relación de confianza. Esta transparencia es fundamental que se de en ambos lados de la relación.

Es por estos motivos por lo que se plantea la cuestión de si actualmente ya se produce una co-creación en BP o si en el caso contrario de no darse, la implantación de esta puede ser de utilidad y crear un valor añadido tanto para los clientes como para los banqueros privados.

2. PROTOCOLO DE LAS ENTREVISTAS

Para poder estudiar la situación actual de la co-creación en BP se han realizado una serie de preguntas a cuatro banqueros privados. Estas entrevistas se han realizado en el periodo comprendido entre el 18 de marzo de 2019 y el 1 de abril de 2019. Para la elección de los banqueros privados, se han establecido una serie de criterios con el objetivo de que las entrevistas ofrezcan una visión amplia y representativa del sector. Los criterios principales de esta selección han sido:

- En primer lugar, se han elegido banqueros de distintas instituciones para poder comprobar si entre unas instituciones y otras hay diferencias sustanciales. Y así en caso de haberlas, no entrevistar únicamente un patrón de conducta predominante en una institución.
- Por otro lado, se han seleccionado también banqueros de distintas edades para poder captar así las posibles diferencias prácticas que existen entre los banqueros con muchos años de experiencia y aquellos más jóvenes. Es probable que estas diferencias se den en el servicio ofrecido, la forma de interactuar, etc.
- Por último, en la medida de lo posible, además de buscar banqueros de distintas instituciones, se han elegido estas instituciones para que fuesen lo más variadas posibles. Por ello, se han elegido tanto bancos nacionales como internacionales, así como instituciones con un gran volumen de activos gestionados, como instituciones con menos volumen de activos gestionados.

De estas entrevistas, tres han sido realizadas de forma presencial y una a través del teléfono. Por otro lado, para realizar las preguntas que se han realizado a los banqueros privados mencionados anteriormente se ha seguido un protocolo de entrevista. En un primer momento, se estructuraron una serie de objetivos a cumplir y se formularon unas preguntas. Posteriormente, junto a un académico se reformularon las preguntas inicialmente pensadas, reduciendo estas a las seis preguntas expuestas a continuación. Antes de realizar las entrevistas, se contactó con los banqueros y se les explicó en qué iba a consistir la entrevista, así como una breve definición del término de co-creación y el anonimato de sus respuestas. Una vez concertada la cita se procedió a hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo es el proceso de desarrollo y ejecución de la estrategia de inversión? En particular, ¿de qué forma el cliente participa en este proceso?
2. ¿Ha notado que en las carteras donde el cliente tiene una mayor participación en la creación de la cartera, las rentabilidades son mejores?
3. ¿De qué forma participa el cliente en el resto de los aspectos del servicio? Por ejemplo, proporcionando feedback sobre el servicio o realizando tareas más administrativas.
4. ¿Las actividades de co-creación se dan más en algún tipo particular de cliente? (nivel de patrimonio, conocimientos financieros...).
5. ¿Qué herramientas (si alguna) utiliza el banquero privado para interactuar con el cliente?
6. ¿Cómo cree que va a evolucionar esta interacción entre banquero y cliente en el futuro?

A través de estas preguntas se busca demostrar una serie de cosas. En primer lugar, si la interacción entre cliente y banquero es positiva. Esta interacción puede ser desde el feedback aportado por el cliente hasta la creación de la cartera conjuntamente. Asimismo, se va a comprobar si actualmente se está dando esta interacción y con qué tipo de cliente funciona mejor. También, se va a buscar hacer una aproximación a la visión que tienen los banqueros acerca del futuro de la BP en términos de interacción con el cliente. Por último, se debe comentar que en dos entrevistas salió a colación el tema de la transparencia en el sector, por lo que se ha considerado relevante añadir esta pregunta adicional en los resultados.

IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

1. RESULTADOS

Los resultados obtenidos tras las entrevistas realizadas se van a exponer resumidos pregunta por pregunta para lograr así una mayor concreción. Por tanto:

1ª ¿Cómo es el proceso de desarrollo y ejecución de la estrategia de inversión? En particular, ¿de qué forma el cliente participa en este proceso? ¿Ha notado que en las carteras donde el cliente tiene una mayor participación las rentabilidades son mejores?

Para la respuesta a esta pregunta ha habido en general un consenso entre los banqueros. A pesar de ser banqueros de bancos diferentes, con esquemas organizacionales distintos y de diferentes geografías (españoles, americanos y suizos), todos parten de un mismo punto: la diferenciación entre carteras de gestión discrecional y las carteras asesoradas. Lo que define la gestión discrecional es la plena delegación de las facultades por parte del cliente al banquero privado. De esta forma, el banquero realiza las operaciones que él y su equipo considera adecuadas. Las carteras asesoradas, en cambio, se caracterizan por un diálogo entre el cliente y el banquero, en el que el banquero guía al cliente en las inversiones, pero la decisión última la toma el cliente.

En palabras de uno de los banqueros:

“Lo primero de todo es diferenciar a grandes rasgos que hay dos tipos de clientes. El cliente que delega la gestión al banquero y al banco y el cliente que sí que quiere tomar decisiones sobre la inversión.”

A pesar de haber estos dos tipos de carteras, todos los banqueros afirman que lo primero de todo es conocer al cliente. Este conocimiento parte del conocer una serie de factores como son las necesidades financieras que tiene, el riesgo que está dispuesto a asumir y el horizonte temporal que tiene en su inversión. Estas tres cuestiones son vitales, pero citando a uno de los banqueros: “todo lo que sea conocer al cliente redundará en beneficio”.

Por otro lado, los banqueros comentaban que la participación entonces del cliente en las carteras de gestión discrecional es bastante limitada al delegar completamente la gestión. Sin embargo, en las carteras asesoradas sí se da esta participación del cliente en la creación de la cartera. Uno de los banqueros destaca que hay muchos clientes particulares

que tienen gran conocimiento en algún sector específico y ofrecen posibilidades de inversión interesantes en aquellos sectores de los que conocen.

Respecto a la diferencia de rentabilidad entre las carteras en las que participa el cliente en la creación de la misma, la mayoría de los banqueros consideran que las rentabilidades dependen mucho del caso en particular y que es difícil generalizar.

“No hay una tendencia que de evidencia de que existen diferencias entre carteras de asesoramiento y discrecionales puesto que hay algunos clientes más agresivos que otros y por tanto las rentabilidades serán distintas.”

No obstante, algún banquero sí que considera que en los casos de personas muy especializadas en un sector, estas propuestas de inversión en muchas ocasiones son interesantes y ofrecen valor a la cartera. Sin embargo, en general, los banqueros han considerado que a priori, no se puede dar una respuesta rotunda, pero que sería interesante hacer un estudio acerca de las rentabilidades históricas de las carteras asesoradas y las de gestión discrecional. En los casos de carteras gestionadas directamente por los clientes, un banquero asegura que las rentabilidades son peores teniendo además mayor volatilidad.

2ª ¿De qué forma participa el cliente en el resto de aspectos del servicio? Por ejemplo, proporcionando feedback sobre el servicio o realizando tareas más administrativas.

En esta pregunta las respuestas también son bastante homogéneas situando al cliente en una posición central en el servicio. Los banqueros aseguran que reciben un gran feedback del cliente el cual es muy tenido en cuenta tanto por el banco como por el banquero. Los temas principales que suelen tratar es el aspecto de los precios. Los clientes que demandan este tipo de servicio en la mayor parte de ocasiones, tienen contratado otro banquero privado de otra entidad. De esta forma, es común que los clientes comuniquen a su banquero privado las prácticas del otro banco obteniendo así una información muy relevante del mercado. Así explicaba:

“Suele ser que en estas reuniones el cliente te da feedback de como lo están haciendo otras entidades en las que tiene capital, te sirve para obtener información de competencia, en qué punto estás tú de competencia, también de precios, si le estas cobrando mucho o poco...”

Los banqueros aseguran que es muy útil para ellos debido a la información que les proporciona. Uno de los banqueros asegura que él aprende muchísimo de los clientes puesto que estos son gente que por lo general ha hecho mucho dinero y es gente muy inteligente. En el aspecto de participación en gestiones administrativas está toda la parte de aceptación de órdenes, firma de contratos de gestión y revisiones periódicas del desempeño del banquero.

3ª ¿Las actividades de co-creación se dan más en algún tipo particular de cliente? (nivel de patrimonio, conocimientos financieros...)

Por lo general, los banqueros coinciden en que la actividad de co-creación, que donde más presente está es en las carteras asesoradas, son mucho más frecuentes en clientes que tienen altos conocimientos financieros. Como comentaba un entrevistado:

“Más entre profesionales con patrimonio medio y conocimientos financieros medios o altos”

Mientras que unos piensan que el nivel de patrimonio es irrelevante, otros consideran que sí que es más común esta interacción con los clientes con altos patrimonios. Lo justifican en la gran oferta que reciben de servicios de BP y en que generalmente están más interesados en el sector y son más constantes al tratarse de mucho dinero el que tienen en su cartera. Se debe señalar, que estos clientes de alto patrimonio a los que se refiere son aquellos con más de 30 millones de euros, los denominados como Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI), como se señalaba en la revisión literaria atendiendo a la clasificación de Morales y Ruiz-Alba (2018).

4ª ¿Qué herramientas (si alguna) utiliza el banquero privado para interactuar con el cliente?

Mientras que algunos bancos optan por un desarrollo tecnológico en las herramientas utilizadas a través de servicios online y comunicaciones automáticas, otros bancos optan por un método más tradicional, justificándose en motivos de seguridad y por el tipo de servicio ofrecido. Citando a un banquero:

“Normalmente a través del teléfono o correo electrónico. Hoy en día se da mucha importancia al servicio bancario ofrecido a través de internet.”

Sin embargo, todos coinciden en que la herramienta principal es el teléfono móvil. Se concibe el servicio como una disponibilidad de 24 horas al día con el cliente en el que en

cualquier momento pueden ser localizados por los clientes. También se afirma que es cierto que antiguamente era un servicio mucho más presencial, pero que gracias a las tecnologías se puede llevar más fácilmente a cabo a distancia. Destaca el uso de internet para trámites administrativos, así como de revisión de la cartera disminuyendo de esta manera en gran medida el servicio de correo postal, pasando a ser una herramienta residual. También se da el contacto con el cliente a través de servicios de mensajería instantánea o cualquier herramienta de comunicación con el cliente. Destacando que lo fundamental es poder tener un contacto habitual con el cliente, conviniendo una vez al mes y siendo más recomendable que sea de tipo presencial.

5ª ¿Cómo cree que va a evolucionar esta interacción entre banquero y cliente en el futuro?

El grupo de banqueros asegura que el futuro de la BP pasa por una mayor utilización de los medios tecnológicos tanto en la forma de interactuar con el cliente como en los procesos internos del banco. Los clientes cada vez demandan un acceso virtual inmediato más eficaz y sencillo, este servicio únicamente se puede ofrecer a través de internet. Por lo que gracias a las tecnologías el cliente va a interactuar mucho más fácilmente con el banquero. Aludiendo a uno de los entrevistados:

“Obviamente, esta interacción va a ir hacia internet. Con una mayor conexión entre banquero y cliente gracias a las oportunidades que brinda internet.”

Por otro lado, hay opiniones que piensan que el sector de la BP va a divergir, habiendo entidades que ofrezcan únicamente carteras de gestión discrecional y otras entidades que se centren en carteras asesoradas. Esto se debe a que para poder ofrecer carteras asesoradas necesitas muchos más recursos como son la experiencia, el conocimiento y sobre todo recursos temporales. Un banquero asegura que este modelo no es escalable en el sentido de que un solo banquero no puede llevar 50 carteras asesoradas con un nivel de exigencia, pero sí que puede llevar 50 carteras de gestión discrecional. Por este motivo, piensa que en el futuro va a ser más frecuente la gestión discrecional mientras que las carteras asesoradas van a ser minoría. Comenta que de esta manera, se va a perder un poco la actividad de co-creación pero que en las carteras que sean asesoradas se va a dar de una forma mucho más intensa.

Pregunta adicional: ¿Cómo es de transparente el sector de la banca privada?

Durante varias entrevistas ha aparecido el tema de la transparencia y todos los banqueros han expresado que el servicio de BP es “ultratransparente”. La regulación se ha encargado de que así lo sea, especialmente a través de la ya famosa directiva MiFID II. Aseguran que es uno de los pocos, si no el único sector, en el que es obligatorio desglosar al cliente cuál es tu coste, cuál es tu margen, cuánto le tienes que dar al proveedor, absolutamente todo lo relacionado con los costes antes y después de cada operación además de un informe anual de los gastos anuales.

2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Tras conocer las respuestas de los banqueros es fundamental hacer un análisis y valorar cuáles han sido las aportaciones. En primer lugar, los banqueros han puesto de manifiesto de forma clara lo que se había expuesto de forma teórica. El cliente tiene una posición central en la BP y en el servicio se cumplen los cuatro elementos esenciales de la co-creación (DART).

El diálogo es completamente fluido al asegurar que mínimo una vez al trimestre el banquero tiene contacto personal con el cliente y lo normal es que de forma continuada estén en contacto ya sea a través del teléfono o presencialmente. Teniendo el cliente la posibilidad de contactar con el banquero las 24 horas del día.

Respecto al acceso a la información, se ha podido comprobar que este elemento no se da en todos los clientes. Si bien es cierto que la información es accesible, al requerir unos conocimientos financieros elevados, esta información no es asimilada por la gran parte de la clientela de la BP. Por este motivo, aunque el acceso a la información exista, está limitada a una minoría con conocimientos financieros. No obstante, hay información no financiera como son los precios o los modos de contacto que sí que es accesible y asimilable por todos los clientes.

El elemento riesgo – beneficio se puede ver reflejado en las entrevistas especialmente en las carteras asesoradas en las que el cliente tiene la última decisión. De las entrevistas se puede apreciar que no hay un patrón claro con el que se pueda afirmar que las carteras en las que el cliente participa en la creación de la cartera obtienen mejores rentabilidades. Por tanto, el participar en la creación de la cartera conlleva un riesgo como es el no obtener los resultados esperados, pero sí que conlleva una mayor implicación del cliente y en muchas ocasiones el poder capturar en la cartera los conocimientos en otros campos del cliente.

Por último, el elemento esencial de la transparencia ha quedado evidenciado que es innegable. Fundamentalmente gracias al regulador, que con la directiva MiFID II ha hecho que el sector sea completamente transparente. En las entrevistas los banqueros han dejado entrever que esta regulación es excesiva, haciendo peligrar la viabilidad del sector debido a la falta de márgenes. Sin embargo, esta transparencia hace que la actividad de co-creación sea mucho más efectiva.

Por otro lado, durante las entrevistas se ha podido comprobar que esta actividad de co-creación se da en todos los aspectos del servicio. Tanto en la fase de creación de la cartera, como se puede ver en las carteras asesoradas, como en los aspectos más administrativos, donde se puede apreciar la interacción constante que se da entre cliente y banquero. Los propios banqueros aseguran que de los clientes aprenden gran cantidad de cosas y que gracias a sus recomendaciones van implementando y mejorando el servicio.

No obstante, hay que recalcar que esta actividad de co-creación donde está más presente es en las carteras asesoradas, en las que el cliente actúa de tú a tú con el banquero en todas las fases del servicio. No se ha podido demostrar a través de las entrevistas una mayor rentabilidad en las carteras asesoradas que en las de gestión discrecional, sin embargo, sí que aseguran que muchas propuestas de los clientes son de utilidad y pueden resultar en inversiones muy rentables.

Atendiendo al tipo de perfil que más participa en la co-creación es aquel con elevados conocimientos financieros. El patrimonio influye en esta actividad de co-creación, siendo más frecuente en patrimonios elevados, pero no es un factor determinante como sí lo es el tener conocimientos financieros o de otro sector relacionado.

Para concluir, de las entrevistas se puede extraer que el futuro de la BP va a pasar por una división del sector entre especialistas que se dediquen a la gestión de carteras asesoradas y otros que se dediquen únicamente a la gestión discrecional de carteras. Como se ha comentado anteriormente, será en estas carteras asesoradas en las que va a estar mucho más presente la co-creación siendo fundamental la interacción con el cliente. Además, este servicio va a ser mucho más exclusivo y en el que se van a centrar pocos bancos debido a la exigencia de mayores recursos, especialmente temporales. Por lo que se deduce que de un mayor uso de recursos derivará un mejor servicio.

V. CONCLUSIONES

Para concluir el trabajo es necesario hacer un análisis para ver si se han logrado cumplir los objetivos propuestos en el trabajo, comprobar las contribuciones realizadas y estudiar posibles vías de desarrollo que han surgido a partir de este trabajo, así como sus limitaciones.

En primer lugar, en este trabajo se ha hecho un **estudio extenso del sector de la banca privada**. En este estudio se ha podido hacer una definición precisa del servicio de BP. Resumidamente se puede concluir que la BP es un servicio personalizado de asesoramiento financiero destinado a clientes con un alto patrimonio en el que el banquero privado utiliza una amplia gama de productos. La conexión entre el banquero privado y el cliente es fundamental, primando entre ellos una total confianza.

Asimismo, en el trabajo se ha hecho una aclaración de la diferencia que existe entre los términos de private banking y wealth management fuera de Europa. Estos términos en Europa están recogidos bajo el término BP, no obstante, en Estados Unidos suponen servicios distintos por lo que se ha considerado de utilidad incorporar esta aclaración debido a la cantidad de literatura americana consultada en el estudio.

También se ha hecho una clasificación de las entidades que ofrecen servicios de BP organizándolos en tres grupos como son: las grandes entidades bancarias comerciales que entre sus líneas de negocio se encuentra también la BP, las firmas especializadas en BP y por último, las empresas de asesoramiento financiero independiente. Además, se ha expuesto la situación actual del mercado español en términos de patrimonio gestionado por las distintas entidades.

Por último, se han analizado las perspectivas de la BP para estos años venideros. La conclusión es la de un contexto económico incierto, una regulación exigente y una necesidad de digitalización del sector para poder ser competitivos.

En segundo lugar, se ha realizado **un estudio de la co-creación**. Dicha actividad nace del cambio de orientación por el que ha pasado el marketing, pasándose de una teoría centrada en el producto, a la **lógica dominante del servicio**, la cual pone el foco principal en el servicio. La co-creación de valor es un término que básicamente describe la creación de valor conjunta entre el productor y el consumidor al interactuar entre ellos. Esta interacción se ha visto facilitada por las nuevas tecnologías que permiten a los clientes

estar conectados con los productores y entre ellos mismos de forma sencilla. Se han expuesto también los distintos niveles que puede alcanzar la actividad de co-creación; partiendo de una implicación leve del cliente, hasta una fase en la que la interacción es total, participando completamente el cliente en la creación del producto.

Por otro lado, para poder implementar esta co-creación en el servicio, es necesario que se den cuatro elementos esenciales que son: el diálogo entre productor y consumidor, el acceso a la información por parte del consumidor, el conocimiento del binomio riesgo – beneficio para el cliente que toma parte en la actividad de co-creación y por último es necesaria una transparencia total para que se puedan cumplir los elementos esenciales anteriores. Elementos que responden al acrónimo DART; diálogo, acceso, riesgo y transparencia.

Respecto a la lógica dominante del servicio se debe decir como resumen que pasa de una visión centrada en el producto a situar la importancia en el servicio. Esta teoría configura el bien como una simple herramienta de entrega de recursos, siendo el cliente co-creador de valor al utilizar estas herramientas. Por tanto, el valor de un bien solo puede ser determinado por el consumidor, al depender el mismo de la utilización que haga de él el consumidor.

En tercer lugar, se ha demostrado a través de las entrevistas que **esta actividad de co-creación está presente en la banca privada** debido a la presencia de los cuatro elementos esenciales (DART). Se ha comprobado que esta actividad de co-creación de valor está más presente en las carteras asesoradas que aquellas denominadas de gestión discrecional, en las cuales esta co-creación es mucho más moderada. Esto se debe a que en las carteras asesoradas el cliente participa en todas las decisiones que toman en la cartera, siendo él el que toma la última decisión. Al mismo tiempo, se puede ver que se da una constante interacción entre banquero y cliente ya sea **a través de reuniones presenciales o a través del teléfono móvil**, herramientas más utilizadas actualmente por los banqueros.

En cuarto lugar, las entrevistas han permitido ver a **qué perfil de inversor se adapta mejor la co-creación**. Los banqueros han coincidido todos en que esta actividad de co-creación se da especialmente en aquellos clientes que tienen un mínimo nivel de conocimientos financieros. Se considera que aquellos clientes con menor conocimiento tienen mayor dificultad en acceder y entender alguna información sobre productos en los

que invertir. En otras palabras, estos clientes no contarán con dos de los elementos esenciales de la co-creación: acceso a la información y capacidad de valorar el binomio riesgo – beneficio. De esta manera, las carteras asesoradas son mucho más comunes en los perfiles con un nivel mínimo de conocimientos financieros, sin ser un factor determinante la cantidad de patrimonio.

Por último, las **consecuencias que puede tener para las entidades la implantación generalizada de la co-creación en el sector de la banca privada** no son claras pero algunos banqueros anticipan ciertas reacciones. Fundamentalmente, piensan que el sector puede divergir en dos sentidos: por un lado, unas entidades se van a especializar en carteras asesoradas donde la co-creación va a ser mucho más decisiva e importante, y por otro lado, entidades que se especializarán en carteras de gestión discrecional. Estas carteras de gestión discrecional en contraposición con las carteras asesoradas van a sufrir esta ausencia de co-creación siendo el cliente mucho menos partícipe.

Tras haber cumplido los objetivos del estudio, se puede concluir que la contribución principal de este trabajo al mundo académico es el estudio y análisis, jamás anteriormente realizado hasta donde se ha podido comprobar, del concepto de co-creación aplicado al sector de la banca privada. Se ha demostrado que la co-creación es una actividad clave para la diferenciación en el entorno actual y, por tanto, es conveniente que se estudie en más sectores en los que pueda aportar valor. Por ello, gracias a este estudio se abren muchas posibles vías de investigación en este sentido.

Respecto a las contribuciones al mundo empresarial se puede destacar la reflexión realizada acerca de la necesidad de interacción con el cliente, así como evidenciar la presencia en BP de los cuatro pilares sobre los que se sustenta la co-creación. Este estudio puede servir como un acercamiento a los profesionales del sector al término de co-creación, el cual puede tener una importante potencial utilidad. Sería de gran interés continuar analizando las ventajas concretas (fidelidad, satisfacción del cliente...) que puede aportar la co-creación a la banca privada específicamente.

Por último, también es importante analizar aquellas limitaciones posibles que se han dado durante el estudio y posibles futuras investigaciones que se abren gracias al trabajo realizado.

Este trabajo es puramente cualitativo, con todas las limitaciones que eso conlleva (Guba y Lincoln, 1994; Bell, 2014), por lo tanto, resultaría de gran interés completar el trabajo

con un estudio cuantitativo donde se podrían confirmar los beneficios de la actividad de co-creación tanto a nivel de rentabilidad de las carteras como de otros factores asociados al cliente (satisfacción del cliente, fidelidad, etc.).

Otra limitación del estudio ha podido ser la exclusividad de banqueros españoles en la respuesta a las entrevistas, circunscribiendo de esta forma el estudio a la región española. Podría ser interesante expandir este estudio a todo el territorio europeo al haber una cantidad importante de patrimonio en España de inversión off-shore.

La última limitación estaría asociada a la falta de experiencia del autor en el campo de la investigación. A pesar del interés despertado, el gran esfuerzo dedicado al trabajo y el intento de aportar el mayor rigor posible al mismo; es razonable decir que la falta de experiencia académica es una limitación ya que el trabajo de fin de grado es el primer paso en el mundo académico.

VI. REFERENCIAS

- Aranda (6 de noviembre de 2018), La banca privada redefine su destino, *Forbes*. Recuperado de: <http://forbes.es/business/46704/la-banca-privada-redefine-su-destino/>, último acceso: 3 de abril de 2019
- Balmer, J. M., y Stotvig, S. (1997). Corporate identity and private banking: a review and case study. *International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 169-184.
- Baptista, A. I., y Silva, A. P. (2018). FINANCIAL TECHNOLOGIES EFFECT ON FINANCIAL SERVICES FROM AN OPEN INNOVATION PERSPECTIVE. *Theory and Applications in Game Theory*, 179.
- Barroso Castro, C., y Martín Armario, E. (1999). Nivel de servicio y retención de clientes: el caso de la banca en España.
- Beaverstock, J. V., Hall, S., y Wainwright, T. (2013). Servicing the super-rich: New financial elites and the rise of the private wealth management retail ecology. *Regional Studies*, 47(6), 834-849.
- Bell, J. (2014). *Doing Your Research Project: A guide for first-time researchers*. McGraw-Hill Education (UK).
- Blázquez Resino, J. J., Esteban Talaya, Á., y Molina Collado, A. (2010). Nuevas oportunidades en marketing: la lógica dominante del servicio.
- Bricker, J., Dettling, L. J., Henriques, A., Hsu, J. W., Jacobs, L., Moore, K. B., ... y Windle, R. A. (2017). Changes in US family finances from 2013 to 2016: evidence from the survey of consumer finances. *Fed. Res. Bull.*, 103, 1.
- CapGemini, M. L. (2016). World wealth report. Recuperado de: <https://www.worldwealthreport.com>, último acceso: 2 de febrero de 2019
- CapGemini, M. L. (2018). World wealth report. Recuperado de: <https://www.worldwealthreport.com>, último acceso: 2 de febrero de 2019
- CMO Council / Red Point. (2017). Empowering the Data-Driven Customer Strategy (March 2017). Recuperado de <https://www.cmocouncil.org/thought-leadership/reports/empowering-the-data-driven-customer-strategy>; último acceso: 23 de marzo de 2019
- Day, G. S., Deighton, J., Narayandas, D., Gummesson, E., Hunt, S. D., Prahalad, C. K., ... y Shugan, S. M. (2004). Invited commentaries on “Evolving to a new dominant logic for marketing”. *Journal of Marketing*, 68(1), 18-27.

- Dey, I. (1993) *Qualitative Data Analysis*. London: Routledge.
- Day, G. S., Deighton, J., Narayandas, D., Gummesson, E., Hunt, S. D., Prahalad, C. K., ... y Shugan, S. M. (2004). Invited commentaries on “Evolving to a new dominant logic for marketing”. *Journal of Marketing*, 68(1), 18-27.
- Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., y Zou, S. (2015). Effect of customer participation on service outcomes: The moderating role of participation readiness. *Journal of Service Research*, 18(2), 160-176.
- Driga, I., Nita, D., y Cucu, I. (2009). Private Banking and Wealth Management Services Offered by Banks.
- Foehn, P., y Bamert, T. (2002). Private banking—den Snob-Appeal pflegen. *Die Schweizer Bank*, 23(12), 29-30.
- Geiger, H., y Hürzeler, H. (2003). The transformation of the Swiss private banking market. *Journal of Financial Transformation*, 9, 93-103.
- Guba, E. G., y Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Hens, T., y Bachmann, K. (2011). *Behavioural finance for private banking* (Vol. 534). John Wiley y Sons.
- Haumann, T., Güntürkün, P., Schons, L. M., y Wieseke, J. (2015). Engaging customers in coproduction processes: How value-enhancing and intensity-reducing communication strategies mitigate the negative effects of coproduction intensity. *Journal of Marketing*, 79(6), 17-33.
- Joint J.P. Morgan Asset Management / Oliver Wyman report (2014) The Future of European Wealth Management: Imperatives for Success. Recuperado de: <https://www.oliverwyman.com>, último acceso: 7 de enero de 2019
- Kvale, S. (1996) *InterViews*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- La transformación digital irrumpe en la Banca Privada tradicional. (22 de febrero de 2017). Ecofin. Recuperado de: <https://ecofin.es/la-transformacion-digital-irrumple-en-la-banca-privada-tradicional/>, último acceso: 28 de marzo de 2019
- Malhotra, A., y Van Alstyne, M. (2014). The dark side of the sharing economy... and how to lighten it. *Communications of the ACM*, 57(11), 24-27.
- Marín, J. (2005). La banca privada en España. *Mediterráneo económico*, (8), 189-201.

- Martínez, J. J., y de Hoyos, M. J. M. (2007). Indicadores y dimensiones que definen la actitud del consumidor hacia el uso del comercio electrónico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (31), 7-30.
- Maude, D. (2010). *Global private banking and wealth management: the new realities* (Vol. 610). John Wiley y Sons.
- Molyneux, P., y Omarini, A. (2005, August). Private Banking in Europe. Getting clients and keeping them. In *Annual Conference of the European Association of University Teachers of Banking and Finance, Cass Business School, City University, London, September*.
- Morales Mediano, J. (2018). *Customer orientation in highly relational services: antecedents and consequences* (Doctoral dissertation, University of West London).
- Morales Mediano, J., y Ruiz-Alba, J. L. (2018). New perspective on customer orientation of service employees: a conceptual framework. *The Service Industries Journal*, 1-17.
- Moreno, M. (6 de noviembre de 2018). El 93% de los fondos de inversión españoles pierde dinero en 2018. *Cinco Días*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/11/05/mercados/1541431031_538402.html, último acceso: 2 de abril de 2019
- Navarro, S., Llinares, C., y Garzon, D. (2016). Exploring the relationship between co-creation and satisfaction using QCA. *Journal of Business Research*, 69(4), 1336-1339.
- Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patricio, L., y Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* 5th edition. *Perntice Hall*.
- Seiler, V., Rudolf, M., y Krume, T. (2013). The influence of socio-demographic variables on customer satisfaction and loyalty in the private banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 235-258.

- Shaw, A. W. (1912). Some problems in market distribution. *The Quarterly Journal of Economics*, 26(4), 703-765.
- Sweeney, J. C., Danaher, T. S., y McColl-Kennedy, J. R. (2015). Customer effort in value cocreation activities: Improving quality of life and behavioral intentions of health care customers. *Journal of Service Research*, 18(3), 318-335.
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2008). From goods to service (s): Divergences and convergences of logics. *Industrial marketing management*, 37(3), 254-259.
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44(1), 5-23.

VII. ANEXOS

Transcripción 1ª entrevista a banquero de un Banco Nacional de Gran Tamaño

- **¿Cómo es el proceso de desarrollo y ejecución de la estrategia de inversión? En particular, ¿de qué forma el cliente participa en este proceso? ¿Ha notado que en las carteras donde el cliente tiene una mayor participación las rentabilidades son mejores?**

Lo primero de todo es diferenciar a grandes rasgos que hay dos tipos de clientes. El cliente que delega la gestión al banquero y al banco y el cliente que sí que quiere tomar decisiones sobre la inversión. El cliente que quiere decidir sobre la cartera constantemente, actualmente es minoría. Lo mayoritario es que el cliente sea profesional de otro sector, médico abogado, y delega en ti y paga el servicio para que tú gesticiones su inversión. ¿Cómo es el proceso? Primero, se establecen los criterios de riesgo, porque cada cliente debe tener un nivel de riesgo diferente y en un horizonte temporal determinado. Entonces, se deben marcar los niveles de renta variable y renta fija que deben comprarse para que la volatilidad de la cartera sea la adecuada para cada cliente. Normalmente baja para clientes de edad muy elevada pues quieren niveles de riesgo bajos. Clientes más jóvenes suelen querer más riesgo y se establecen entonces unos niveles de volatilidad más altos que normalmente irán con más renta variable. Con estos parámetros se establece la vía que fiscalmente convenga más. Si es persona física normalmente se suele invertir a través de fondos de inversión que suele convenir más fiscalmente. En caso de ser una persona jurídica, depende del momento, pero se puede invertir en bonos, acciones directamente o capital riesgo que también tiene beneficios fiscales para empresas. Por tanto, una vez determinados los niveles de riesgo, espacio temporal y fiscalidad se eligen los mejores productos.

En el grupo de clientes que desean participar constantemente en la creación de su cartera se suelen dar peculiaridades del tipo: un cliente está muy centrado en un sector como pueden ser las renovables. Desarrolla su actividad en este sector y conoce muy bien este sector. En este caso los clientes intentan añadir valor a través de su conocimiento especializado en ese sector. Y dan propuestas de inversiones que él considera que tienen potencial, acciones de empresas de ese sector, bonos de alguna empresa, fondos de renovables, etc.

Luego están los clientes que trabajan en el sector financiero o han estado y ahora están prejubilados o directamente jubilados. Esa gente tiene un alto conocimiento de productos financieros y en ese caso muchos clientes de este tipo te ofrecen sugerencias y te marca un poco los productos que quiere.

Hay gente que únicamente quiere el servicio RTO que es el cual solo se solicita la ejecución de las ordenes que da el cliente. Pero también hay clientes que con estas sugerencias son asesorados por el banquero y los análisis del banco.

La rentabilidad de las carteras en las que el cliente participa en la creación de la cartera depende. Pero sí que es cierto que cuando los clientes tienen un alto conocimiento de un sector en particular, y te aporta propuestas, estas sí que suelen aportar valor a la cartera.

- **¿De qué forma participa el cliente en el resto de aspectos del servicio? Por ejemplo, proporcionando feedback sobre el servicio o realizando tareas más administrativas.**

Con prácticamente todos los clientes se establece una relación en la que periódicamente te ves con él, haces un repaso de la cartera, se van haciendo cambios en la cartera... Suele ser que en estas reuniones el cliente te da feedback de como lo están haciendo otras entidades en las que tiene capital, te sirve para obtener información de competencia, en qué punto estás tú de competencia, también de precios, si le estas cobrando mucho o poco... Esa información posteriormente es analizada por el banco y por el banquero y utilizada para mejorar en sus procesos y relaciones con el cliente.

- **¿Las actividades de co-creación se dan más en algún tipo particular de cliente? (nivel de patrimonio, conocimientos financieros...)**

Como hemos comentado anteriormente, aquellos particulares con conocimientos financieros o aquellos que conocen de un sector muy específico son aquellos con los que se da más la actividad de co-creación, especialmente en aquellas facetas de creación de la cartera. Sin embargo, también deberíamos añadir aquellas personas con un muy alto patrimonio. Fijaría como un alto patrimonio aquellos individuales con más de 30 millones de euros. Aunque no tengan una gran relación con el sector de la economía, al final como tienen contratados varios servicios de inversión en varias entidades y a nivel más potente que digamos, sí que ofrecen propuestas e ideas, porque el cliente está muy metido en el

sector a pesar de dedicarse a otra cosa, puesto que es más constante, tiene mucha más oferta, etc. Pero principalmente aquellos comentados anteriormente que tienen mucho conocimiento en algún sector específico o financiero.

- **¿Qué herramientas (si alguna) utiliza el banquero privado para interactuar con el cliente?**

Los canales han ido cambiando los últimos años. Ha pasado de ser muy presencial, que aún sigue siéndolo, pero antes era fundamentalmente presencial, ahora se hacen muchas gestiones a través de internet. Se mandan las órdenes a través de la web, miran las gestiones de forma online, la rentabilidad de sus carteras, etc.

Con los clientes se interactúa también a través de redes sociales, whatsapp, y llamadas telefónicas fundamentalmente.

- **¿Cómo cree que va a evolucionar esta interacción entre banquero y cliente en el futuro?**

Obviamente, esta interacción va a ir hacia internet. Con una mayor conexión entre banquero y cliente gracias a las oportunidades que brinda internet. Las nuevas generaciones demandan el acceso inmediato y el estar menos presente y poder hacer las gestiones desde cualquier sitio.

2ª Entrevista a banquero de Banco de Gran Tamaño Internacional

- **¿Cómo es el proceso de desarrollo y ejecución de la estrategia de inversión? En particular, ¿de qué forma el cliente participa en este proceso? ¿Ha notado que en las carteras donde el cliente tiene una mayor participación las rentabilidades son mejores?**

Normalmente nosotros trabajamos de dos formas. Una es asesoramiento, se habla con el cliente, pero la decisión última de inversión la toma el cliente, guiado por ti pero decide el cliente. En la otra forma de inversión el cliente delega completamente las decisiones de inversión en ti y se desentiende de la cartera. Por lo tanto, el proceso de desarrollo depende de una u otra.

En las carteras asesoradas se puede producir más esta interacción entre cliente y banquero porque se involucra más al cliente hasta el punto de que acaba decidiendo él su cartera. En unos casos, en el asesoramiento el cliente tiene más conocimientos y el diálogo es más

de tú a tú y en otros el cliente prácticamente te sigue y te dice ok lo que me digas, porque conoce a la persona y confía en el buen hacer del banquero.

Entonces el proceso en todos los casos tiene como punto básico y fundamental el conocer al cliente, en el sentido de qué necesidades tiene, qué perfil tiene, con perfil me refiero con qué horizonte temporal tiene, qué riesgos quiere asumir, cómo soporta las pérdidas y ganancias, si le gusta ser muy activo o poco activo, todo lo que sea conocer al cliente redundando en beneficio.

Respecto a las diferencias de rentabilidad en las carteras es bastante aleatorio, hay años en las que el cliente delega ciegamente, y el gestor encargado consigue resultados muy buenos y otros en los que los resultados son malos. En los casos de las carteras asesoradas en las que los clientes participan mucho pasa lo mismo. Resultaría interesante hacer un análisis más profundo de esto a través de resultados históricos, pero así de primeras y con las carteras que llevo yo te diría que es un poco aleatorio. Porque muchas veces el cliente se mete con unos criterios erróneos y se equivocan, pero también es cierto que otros clientes se meten y consiguen resultados muy buenos. Por lo que no podría decirte si de forma general se consiguen mejores resultados.

- **¿De qué forma participa el cliente en el resto de aspectos del servicio? Por ejemplo, proporcionando feedback sobre el servicio o realizando tareas más administrativas.**

Es muy habitual que los clientes tengan conocimiento de las prácticas de otros bancos porque este servicio se ofrece a clientes que por ejemplo pueden tener 100 millones de euros y deciden meter 30 en un banco, 30 en otro y 40 en otro. Entonces muchos clientes te aprietan sobre todo en el aspecto de los precios. Te comparan los precios de otros banqueros privados siempre con el objetivo de intentar rebajar su precio. También es muy frecuente el decirte si las inversiones están yendo mejor o peor en tu banco o con el de al lado. De los clientes, yo por lo menos obtengo muchísima información y aprendo mucho. Principalmente, porque son gente que han hecho mucho dinero y son gente muy lista. Entonces, aunque no tengan conocimientos financieros saben mucho en general de la vida y se puede aprender mucho de ellos.

- **¿Las actividades de co-creación se dan más en algún tipo particular de cliente? (nivel de patrimonio, conocimientos financieros...)**

En banca privada por lo general es muy difícil parametrizar y generalizar, pero en mi opinión y mi experiencia, los clientes que participan más en la creación de la cartera y se muestran más activos son aquellos que tienen más conocimientos financieros. Porque contrastan sus ideas contigo, yo no creo que sea en función de patrimonio sino de conocimientos.

- **¿Qué herramientas (si alguna) utiliza el banquero privado para interactuar con el cliente?**

En nuestro banco en particular no está muy desarrollada la tecnología por motivos principalmente de seguridad y por tipo de servicio. La comunicación por carta se hace, pero la herramienta fundamental es el teléfono. Yo tengo mi móvil disponible para los clientes 24 horas, si necesitan algo me llaman, así es como entiendo yo la banca privada. Una banca más de red sí funciona más por avisos de whatsapp, emails de campañas, pero es otro tipo de servicio. Lo que es banca privada yo creo que es un servicio mucho más personal a través del teléfono y si puede ser presencial mejor.

Las reuniones presenciales dependen un poco del cliente, hay algunos con los que estás en contacto permanentemente y otros que nada pero a mí me gusta mínimo cada trimestre tener algún tipo de contacto. Yo intento que sea cada mes tener este contacto, pero hay veces que no se puede por lo que mínimo cada trimestre.

- **¿Cómo es de transparente el servicio?**

Es ultratransparente porque bueno, ahí el regulador ha hecho todo el trabajo. Al final, el regulador ha obligado a desglosar, que no ocurre en ninguna industria, cuál es tu coste, cuál es tu margen, cuánto le tienes que dar al proveedor, lo que le cobras al cliente al año. Absoluta transparencia. Ex ante de hacer cualquier operación y luego acabada la operación y por supuesto hacer un resumen al año en el que se indica todo esto. Por lo tanto, es ultratransparente como pocas industrias.

- **¿Cómo cree que va a evolucionar esta interacción entre banquero y cliente en el futuro?**

La industria yo creo que va a divergir. Va a haber un modelo que sea puramente el cliente delega la gestión y otro que sea solo asesoramiento. El tema de que sea asesoramiento, yo creo que va a haber menos gente que haga asesoramiento porque requiere una formación grande, una experiencia y sobre todo recursos de tiempo. Es poco escalable,

es decir, tú no puedes dar asesoramiento a 50 clientes con un nivel de exigencia. En cambio, sí que puedes gestionar discrecionalmente la cartera de 50 clientes. Por lo que creo que va a haber entidades que se van a centrar en asesoramiento y otra en carteras de gestión discrecional. En general, por parte de toda la industria, yo creo que va a tender a darse más la delegación del cliente, sí que es cierto que en este tipo de carteras se pierde un poco esta interacción entre el cliente pero se intentará suplir de otras formas.

3ª Entrevista a Banquero de Banco internacional de gran tamaño

- **¿Cómo es el proceso de desarrollo y ejecución de la estrategia de inversión? En particular, ¿de qué forma el cliente participa en este proceso? ¿Ha notado que en las carteras donde el cliente tiene una mayor participación las rentabilidades son mejores?**

En todos los bancos existe un Comité de Inversión, liderado por el director de Inversiones. Este se pronuncia sobre la asignación de activos (*Asset Allocation*), definiendo así la estrategia, basada en sólidas convicciones de inversión, mediante la gestión activa. Seguidamente se materializan estas ideas y preferencias en activos financieros concretos que el banquero propone a sus clientes.

El modelo de negocios del banco integra la banca privada y la gestión de activos, de manera que se ofrece al cliente un análisis y orientación basada en las convicciones de inversión. Así, tenemos todo a nuestro favor para aportarle un verdadero valor añadido y muy especialmente, para lograr rentabilidad a largo plazo. Respecto a la participación del cliente, este nos muestra sus preocupaciones, objetivos de rentabilidad, asunción del riesgo que están dispuestos a tomar, etc. No hay una tendencia que de evidencia de que existen diferencias entre carteras de asesoramiento y discretionales puesto que hay algunos clientes más agresivos que otros y por tanto las rentabilidades serán distintas.

- **¿De qué forma participa el cliente en el resto de aspectos del servicio? Por ejemplo, proporcionando feedback sobre el servicio o realizando tareas más administrativas.**

El cliente ocupa una posición central en el servicio. Existen mandatos en los que el cliente junto con su banquero y/ o asesor de inversiones deciden conjuntamente los activos en los que invertir, lo que se conoce como carteras asesoradas en contraposición a los mandatos discretionales.

- **¿Las actividades de co-creación se dan más en algún tipo particular de cliente? (nivel de patrimonio, conocimientos financieros...)**

El Banco ofrece orientación y asesoramiento en planificación patrimonial a su clientela de particulares con el fin de que protejan, hagan fructificar y transmitan su patrimonio familiar de su generación a la siguiente. Estas actividades de co-creación a nuestro parecer no están más presentes en ningún tipo de cliente en particular sino más bien generalizado.

- **¿Qué herramientas (si alguna) utiliza el banquero privado para interactuar con el cliente?**

Normalmente a través del teléfono o correo electrónico. Hoy en día se da mucha importancia al servicio bancario ofrecido a través de internet, teniendo el cliente una cuenta personal desde la que accede a su cartera, oportunidades de inversión y canal de comunicación con el banco / banquero.

También existen iniciativas que tienen como fin acercarse al cliente y a las nuevas generaciones, dando el acceso a formaciones en finanzas, conferencias sobre temáticas de actualidad, y eventos artísticos y culturales.

- **¿Cómo cree que va a evolucionar esta interacción entre banquero y cliente en el futuro?**

Es difícil pronunciarse acerca de la evolución del sector. Existen distintos aspectos a tener en cuenta.

En primer lugar, en el aspecto de inversiones, se ha pasado de una oferta de asesoramiento centrada en productos de ámbito nacional, y no muy sofisticados a una cobertura mucho más amplia abarcando toda clase de activos, todas las geografías, distintos estilos (cuantitativo, factorial, entre otros), complementando con las inversiones en alternativos; como *hedge funds*, inmobiliario y arte entre otros ejemplos.

En segundo lugar, a día de hoy la banca privada está marcada por la regulación a través de la Directiva 2014/65/EU relativa a los mercados de instrumentos financieros, conocida como MiFID II que entró en vigor en 2018 y tiene como objetivo reforzar la actual regulación europea sobre mercados de valores.

Esto se traduce en una mayor transparencia hacia el inversor. Una de las consecuencias es que el cliente debe tener el detalle de todas las comisiones cobradas en el marco del servicio.

Hay quien piensa que un exceso regulatorio puede actuar en detrimento de los bancos. Es por ello que es importante la tecnología puesto que ayuda a dar un servicio personalizado óptimo a un coste razonable para el cliente.

En este sentido, no hay que olvidar que las nuevas generaciones demandan servicios con acceso virtual a tiempo real y la tecnología es importante para cubrir esas expectativas.

En tercer lugar, la tecnología también implica que sea posible la gestión pasiva – indexada y automatizada – frente a la gestión tradicional, siendo de bajo coste. Hasta ahora ha sido residual porque parece que la intervención del banquero no estaría justificada. Sin embargo, hay expertos del sector que creen que vamos a ir evolucionando hacia una gestión de la cartera que se reparta entre 70% pasiva y 30% activa, activos más oportunistas de mayor coste, que intenten explotar las ineficiencias del mercado.

Hoy en día el gran reto es ofrecer un servicio diferencial, una propuesta de valor única para tus clientes, que lo reconozcan y deseen remunerarte por ello.

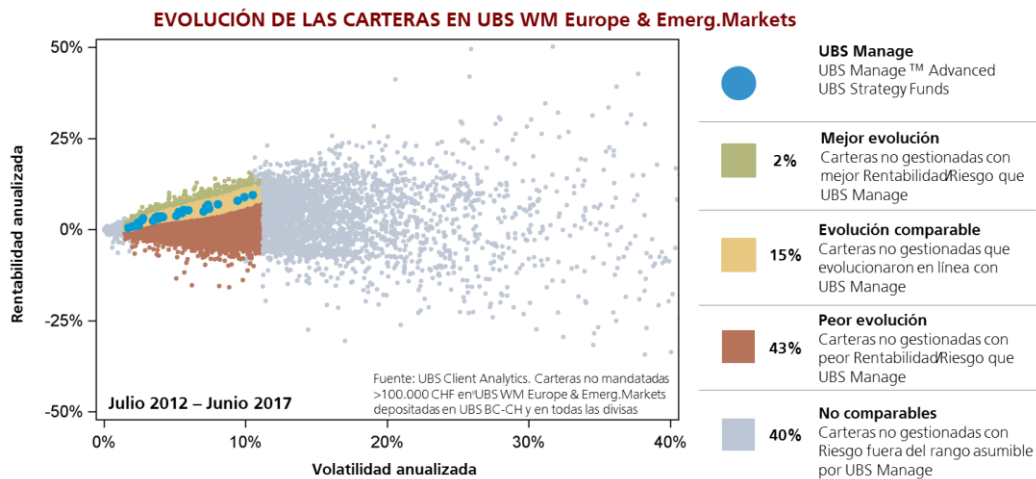
4ª Entrevista a Banquero de Banco Internacional de Gran Tamaño

- **¿Cómo es el proceso de desarrollo y ejecución de la estrategia de inversión? En particular, ¿de qué forma el cliente participa en este proceso? ¿Ha notado que en las carteras donde el cliente tiene una mayor participación las rentabilidades son mejores?**

Proceso conjunto entre el cliente y el asesor:

- 1) Fijación de los objetivos, horizonte temporal y tolerancia al riesgo
- 2) Identificación del perfil inversor
- 3) Definición de los instrumentos y modelo de gestión o asesoramiento

La experiencia demuestra de forma abrumadora que las carteras gestionadas directamente por los clientes obtienen una peor rentabilidad y con mayor volatilidad. Sin embargo, un correcto seguimiento del proceso anterior y una delegación de la gestión táctica sí que mejora los resultados y evita capitulaciones en periodos bajistas en los mercados.



- **¿De qué forma participa el cliente en el resto de aspectos del servicio? Por ejemplo, proporcionando feedback sobre el servicio o realizando tareas más administrativas.**

Reuniones periódicas, en las que se levanta acta de las decisiones. Firma y aceptación de los contratos de gestión o asesoramiento, así como de los folletos de los productos de inversión.

- **¿Las actividades de co-creación se dan más en algún tipo particular de cliente? (nivel de patrimonio, conocimientos financieros...)**

Más entre profesionales con patrimonio medio y conocimientos financieros medios o altos. Se da menos entre inversores tradicionales con bajos conocimientos financieros y preferencia por la inversión directa en valores.

- **¿Qué herramientas (si alguna) utiliza el banquero privado para interactuar con el cliente?**

Herramientas informáticas de comparación de las carteras con la estrategia fijada por la entidad, que proporciona alertas sobre concentración de riesgo o valores con perspectivas negativas y recomendaciones sobre ajustes tácticos.

- **¿Cómo cree que va a evolucionar esta interacción entre banquero y cliente en el futuro?**

Mayor enfoque en el largo plazo y en los objetivos personales y financieros a lo largo de todo el ciclo vital. Mayor apoyo de plataformas digitales para comunicación de perspectivas generales del mercado.