

# El mercado de banca privada en España: perspectivas, retos y oportunidades

102



**Javier Moreno'**

Socio responsable de banca privada en IBM Business Consulting Services



javier.moreno@es.ibm.com

## Private banking market in Spain: perspectives, challenges and opportunities

### INTRODUCCIÓN

El sector de la banca privada en España se encuentra en un buen momento actualmente y tiene unas interesantes expectativas en el futuro. Las previsiones apuntan a que las entidades españolas de

### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las entidades españolas de banca privada siguen creciendo a buen ritmo, según se desprende de las conclusiones del estudio informe "Encuesta Europea de Banca Privada y Gestión de la Riqueza", que presenta cada dos años IBM Business Consulting Services, la división de consultoría de IBM. De las opiniones recabadas en esta encuesta, se deducen cinco recomendaciones para afrontar con éxito este contexto de mayor competencia y dificultad: Centrarse en los clientes más rentables, perfeccionar el servicio al cliente y ofrecer un asesoramiento integral, proporcionar productos de gran valor añadido como contraposición a una oferta cada vez más estándar, centrarse en los procesos que generen un valor diferencial al negocio, considerar la asociación con terceros a través del outsourcing para ganar agilidad y crear un nuevo modelo de negocio que aporte flexibilidad.

### EXECUTIVE SUMMARY

Private banks operations are expected to experience significant growth, according to the European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005, presented every two years by IBM Business Consulting Services, the consulting branch of IBM. From the opinions compiled by the survey, IBM sees five imperatives for private banks management to ensure success: build stronger client insight and focus, perfect the client experience and offer holistic advice, provide innovative high value added products blended into solutions to offset commoditisation, focus on processes of value creation and determine partnering and outsourcing solutions to enable operational agility.

**CODIGOS JEL:**  
**G200; G210**



103



## EL MERCADO DE BANCA PRIVADA EN ESPAÑA: PERSPECTIVAS, RETOS Y OPORTUNIDADES

banca privada sigan creciendo, tal y como han venido haciendo durante los últimos años. Sin embargo, se encuentran en un entorno más competitivo y, por tanto, deben seguir esforzándose por atraer y mantener a un cliente más exigente, que reparte sus inversiones entre varias entidades.

Esta es la principal conclusión del estudio "Encuesta Europea de Banca Privada y Gestión de la Riqueza", que presenta cada dos años IBM Business Consulting Services, la división de consultoría de IBM.

### SOBRE LA ENCUESTA

Esta encuesta, que se lleva realizando desde 1992, constituye el documento de análisis del sector de referencia para las entidades financieras de Europa. Su prestigio se debe a varias razones: la amplitud de los temas que analiza; su continuidad, pues al ser bienal y llevar publicándose desde hace 13 años refleja la evolución del sector y los cambios que se producen de una edición a otra; su muestra, pues esta encuesta no solo pregunta a las entidades

financieras sino a sus clientes y de la comparación entre las contestaciones de unos y otros se pueden extraer interesantes conclusiones. Además, se realizan encuentros y entrevistas con los consejeros delegados y máximos responsables de algunas de las principales instituciones de banca privada, con lo que se obtienen los puntos de vista de las personas que marcan la agenda en este sector. Por último, al tratarse de una encuesta tan amplia y rica en la modalidad de los datos, éstos se pueden interpretar atendien-

do a diferentes criterios (por ejemplo, por compañía, por país, según el tipo de entidad o mercado en el que opere..).

Los principales bancos privados de Europa participan cada dos años, entre ellos. En esta ocasión han participado 96 entidades europeas. De éstas, 16 son españolas, que estimamos representan, aproximadamente, el 85% del mercado de banca privada en nuestro país.

### METODOLOGÍA

La encuesta, en sus más de 71 preguntas, cubre las siguientes áreas: tendencias del mercado y estrategias, conocimiento del cliente, recursos humanos, oferta de productos y servicios, opera-

*El estudio incluye por primera vez un apartado dirigido a clientes de banca privada procedente de Francia, Alemania, Italia, España, Holanda, Suiza y Gran Bretaña*

ciones y tecnología y métricas y resultados financieros. Las respuestas al cuestionario fueron analizadas durante el primer trimestre de 2005. Por la amplitud de los temas que trata la encuesta, el perfil de los directivos que contestaron a los cuestionarios varía, abarcando desde consejeros delegados a directores de operaciones, relaciones con clientes, recursos humanos, marketing y tecnologías de la información.

Como ya se ha dicho anteriormente, los resultados de esta encuesta se basan en las contestaciones de los 96 bancos privados participantes. Estas entidades operan en un total de 12 países onshore y offshore. Los países onshore (Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Holanda, Italia, España y Gran Bretaña) representan el 62% de los participantes, mientras que los centros offshore (Luxemburgo, Mónaco, Suiza e Islas Canal) abarcan el 38% restante.

Los participantes varían según el volumen de activos gestionados. Se definieron como "grandes" a aquellas entidades con un volumen de activos gestionados de más de 50.000 millones euros, "medianas" a aquellas que gestionan activos por valor de entre 50.000 y 10.000 millones de euros y "pequeñas" a aquellas que gestionan activos por valor de 10.000 millones euros o menos.

En esta ocasión y por primera vez, se ha incluido un apartado dirigido a los clientes de banca privada, para poder establecer una comparación entre los puntos de vista de los clientes sobre los servicios de la banca privada con las opiniones de las propias entidades.

Para ello, se preguntó a 45 clientes cuya riqueza oscilaba desde un millón de euros hasta 10 millones de euros o por encima. Estos clientes proceden de Francia, Alemania, Italia, España, Holanda, Suiza y Gran Bretaña.

## DEFINICIÓN DE BANCA PRIVADA

Es interesante definir qué entendemos por banca privada y precisar a qué nos referimos cuando hablamos de este tema. No existe unanimidad en la definición de banca privada. Tradicionalmente, se ha asociado el término banca privada a los servicios prestados a los segmentos más altos de patrimonio y a los mercados de no residentes, es decir, a los mercados off-shore. Sin embargo, esta definición restrictiva y exclusivista de la banca privada ha ido cambiando en los últimos años y los servicios se han ido extendiendo a personas con menor nivel de patrimonio y al desarrollo de la banca privada de residentes, el denominado mercado on-shore. Esto ha sucedido no sólo en los mercados más emergentes en este tipo de clientes, sino también en los mercados tradicionales, como el mercado suizo. Incluso

### PALABRAS CLAVE

banca privada  
crecimiento, clientes

### KEY WORDS

Private banking,  
growth, clients





## EL MERCADO DE BANCA PRIVADA EN ESPAÑA: PERSPECTIVAS, RETOS Y OPORTUNIDADES

las entidades suizas más tradicionales están intentando atraer a los clientes de los segmentos menos altos, los denominados "affluent" o banca personal, reduciendo el listón patrimonial a partir del cual admiten a un cliente en su otrora exclusiva entidad. Este cambio de estrategia ha venido determinado por diversas causas, entre las cuales está el considerablemente mayor número de clientes potenciales en los segmentos menos altos y el acceso a los avances tecnológicos (tanto en software y hardware como en telecomunicaciones) obtenidos en los últimos años, principalmente el desarrollo y explotación de las bases de datos de clientes y el acceso a nuevos canales de distribución. Estas capacidades tecnológicas han posibilitado asimismo la adopción de nuevos criterios de segmentación, que tienen en cuenta criterios cualitativos además de los puramente cuantitativos.

Esta estrategia de banca privada en sentido amplio está siendo seguida por un gran número de entidades. Esto no significa que las instituciones financieras traten del mismo modo a las personas encuadradas en un segmento u otro de la pirámide. Estas personas tienen necesidades y prioridades distintas y su patrimonio debe ser gestionado de forma diferente.

Principales conclusiones de la Encuesta Europea de Banca Privada y Gestión de la Riqueza 2005

Los mercados financieros continúan recuperándose de los recientes descensos que afectaron a la rentabilidad y crecimiento de la banca privada europea en los últimos años. Esta recuperación es patente en las estimaciones de crecimiento de las entidades, que, por otro lado, manifiestan una cierta cautela y moderación ante las perspectivas futuras. En este contexto de recuperación, la banca privada europea y española tiene dos retos principales. El primero es crecer y mejorar el "conocimiento" del cliente -entendiendo este concepto como la capacidad para prestar un servicio integral, acertado y equi-

106

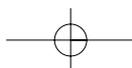
### Gráfico I

Estimación del mercado de banca privada en 2005. **Porcentaje.**

■ Crecimiento de activos gestionados □ Reducción de costes



Fuente: IBM Business Consulting Services



sito- anteponiéndolo a la reducción de costes del periodo anterior. El segundo es asegurar una estructura ágil y ligera de costes para afrontar la complejidad que se deriva de los cambios normativos y la necesidad de que evolucionen sus productos y servicios.

Según las estimaciones de las entidades españolas participantes en este estudio, la banca privada en España creció en activos gestionados un 9% en 2004 y crecerá alrededor del 15% en 2005, lo que podría situar este sector en alrededor de los 100.000 millones de euros a final de año. Este crecimiento es superior al que prevén tener las organizaciones europeas en 2005, que será de un 10%.

Por otro lado, las entidades españolas encuestadas prevén reducir costes este año en un 8%, cifra similar a la que espera Europa.

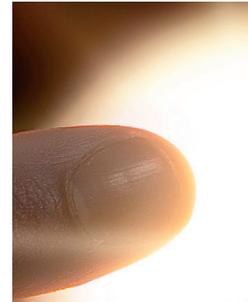
Estos datos previstos para España ponen de manifiesto que nuestro país sigue siendo un mercado con potencial de crecimiento. (Gráfico 1)

Las entidades europeas opinan lo mismo de nuestro mercado. Según las entidades participantes, España seguirá siendo un mercado en crecimiento en 2007. Asimismo es destacable que las entidades encuestadas sitúen a los países de Europa del Este como los mercados con mayor potencial de crecimiento en banca privada en 2007, probablemente por el desarrollo económico que tendrán estos países tras su incorporación a la UE.

## RAZONES DEL CRECIMIENTO ESPAÑOL

Una de las conclusiones derivadas de los distintos estudios realizados por IBM Business Consulting Services, que se repite en cada edición de esta encuesta en los últimos años, es que el sector en España se sitúa en la zona de crecimiento de la curva del mercado de banca privada europeo. A pesar del desarrollo experimentado por la banca privada en España en los últimos años, creemos que España aún muestra potencial de crecimiento en esta industria a corto y medio plazo.

La razón de esta potencialidad se deriva de la relativa madurez del mercado español, cuya bancarización (entendiendo como tal el dinero susceptible de ser gestionado por bancos privados) puede crecer aún notablemente. De acuerdo con el Estudio de Mercado de Banca Privada en España, publicado por IBM Business Consulting Services en 2003, la bancarización en este sector se situaba en alrededor del treinta por ciento, es decir, tan solo el patrimonio de treinta de cada cien personas susceptibles de ser clientes de banca privada estaba siendo gestionado por estas entidades. Cuando nos referimos a estas entidades estamos teniendo en cuenta tanto los bancos priva-



EL MERCADO DE BANCA PRIVADA EN ESPAÑA: PERSPECTIVAS, RETOS Y OPORTUNIDADES

dos independientes como las divisiones de banca privada de los bancos universales.

No obstante, el incremento de los activos gestionados por bancos pri-

*Las entidades bancarias centran sus esfuerzos de márketing en los clientes más rentables, gracias a potentes herramientas tecnológicas*

vados en los últimos siete años ha sido superior al 100%, lo que demuestra el gran desarrollo del sector de banca privada en España en estos últimos años y el esfuerzo e interés de las entidades, tanto españolas como extranjeras, en desarrollar este negocio.

La bancarización varía considerablemente dependiendo del posicionamiento dentro de la pirámide de riqueza al que se dirijan las entidades. Así, el patrimonio de las grandes fortunas está gestionado casi en su totalidad por banqueros privados, mientras que el

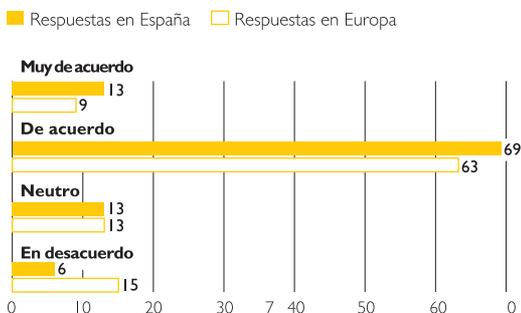
patrimonio del segmento de clientes situado en la banda menos alta de la pirámide de riqueza, el denominado segmento "affluent", tan solo está gestionado por bancos privados o unidades de banca privada de banca universal en un diez por ciento, según nuestras estimaciones de 2003.

A pesar de las buenas perspectivas, la mayoría de las entidades admite que el logro de los objetivos de crecimiento no va a resultar sencillo. Por un lado, cada vez es más difícil crecer en activos financieros, por el incremento de la bancarización de clientes potenciales, especialmente en los segmentos más altos. Por otro lado, afirman que, además, hay más competencia procedente de nuevos entrantes, como los gestores de hedge funds y las multi-family offices, entidades que gestionan de forma global los patrimonios de alta renta (gráfico 2).

108

**Gráfico 2**

Más competencia por la entrada de multi-family offices y proveedores de hedge funds. **Porcentaje.**



Estos factores unidos a que, en general, los clientes son más difíciles de fidelizar, tienen una mayor cultura financiera y, por lo tanto, exigen más, obligan a las entidades a buscar nuevas fórmulas para ser más flexibles y estar más cerca de sus clientes. El informe desvela que el 50% de los clientes delega sus inversiones en más de un banco privado y la mayor parte de las organizaciones participantes admite que sus clientes son más proclives ahora a cambiar de entidad que antes.

De las opiniones recabadas en esta encuesta, se deducen cinco recomendaciones para afrontar con éxito este contexto de mayor competencia y dificultad:

### **I. CENTRARSE EN LOS CLIENTES MÁS RENTABLES**

De acuerdo con las entidades financieras entrevistadas en esta encuesta, el principal mecanismo para reducir los costes es centrarse en el cliente más rentable. Pero para enfocar los esfuerzos de marketing y de servicio en este tipo de cliente, las entidades deben de ser capaces de identificar quiénes son estos clientes. Esto exige tener las herramientas tecnológicas necesarias para poder acometer el análisis y la segmentación de su cartera de clientes. Una vez identificados, la organización ha de conocer cuáles son los niveles de servicio que estos clientes esperan de la entidad. De nuevo, se necesitan herramientas concretas que recopilen, procesen y almacenen la información sobre las preferencias de estos clientes, en muchos casos más allá de sus exigencias puramente financieras. Este ejercicio facilitará el posicionamiento en el mercado de la entidad, así como ayudará a definir las capacidades que necesita para dar el mejor servicio a los clientes seleccionados.

### **2. PERFECCIONAR EL SERVICIO AL CLIENTE Y OFRECER UN ASESORAMIENTO INTEGRAL**

El principal motivo que tiene un cliente para abandonar un banco privado e irse a la competencia es no "haberse sentido satisfecho ni del servicio ni de la calidad del asesoramiento en sus inversiones", según coinciden la mayoría de los clientes encuestados por IBM Business Consulting Services.

La clave para dar un servicio excelente está en proporcionar un asesoramiento de calidad y una información personalizada y sin errores. Por eso, la banca privada debe dotarse de una estructura, compuesta por personas, procesos y tecnologías de la información, que permita prestar a los clientes un asesoramiento eficaz e integral. Según se deriva de la encuesta, la estructura disponible en las entidades es



## EL MERCADO DE BANCA PRIVADA EN ESPAÑA: PERSPECTIVAS, RETOS Y OPORTUNIDADES

mejorable. Cuando se preguntó a las entidades europeas por el tiempo que dedicaban los gestores comerciales a sus clientes, la respuesta fue que una media del 59%. Este hecho indica que tienen que mejorar las herramientas de gestión de relaciones con clientes para poder optimizar las relaciones comerciales y automatizar las tareas administrativas.

### **3. PROPORCIONAR PRODUCTOS DE GRAN VALOR AÑADIDO COMO CONTRAPOSICIÓN A UNA OFERTA CADA VEZ MÁS ESTÁNDAR**

Los bancos participantes en este estudio afirman que para incrementar sus ingresos la mejor estrategia que han empleado durante el último año ha sido el lanzamiento de nuevos productos. Esta estrategia responde a que en el sector de banca privada los productos son cada vez más estándar, hasta llegar a convertirse en algunas ocasiones en no diferenciales o genéricos. Además, los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos. Para vencer esta tendencia, los bancos han de generar una cultura basada en la innovación. Han de buscar nuevas vías para generar productos de alto valor añadido y que respondan a los cambios constantes del entorno: modificaciones del marco fiscal, cambios regulatorios, cambios en la fuente de riqueza de los clientes, etc. Actualmente, este tipo de productos pueden desarrollarse dentro de la propia organización o vía proveedores externos.

### **4. CENTRARSE EN LOS PROCESOS QUE GENEREN UN VALOR DIFERENCIAL AL NEGOCIO Y CONSIDERAR LA ASOCIACIÓN CON TERCEROS A TRAVÉS DEL OUTSOURCING PARA GANAR AGILIDAD**

Las entidades participantes en la encuesta consideran que la externalización de sistemas y de procesos que no aportan un valor diferencial al negocio es una de las estrategias más importantes para ganar eficiencia y reducir costes. Centrarse en la gestión de las relaciones con los clientes, con objeto de cubrir sus necesidades y detectar nuevas oportunidades de negocio, y en la provisión de servicios y productos diferenciales, se considera una estrategia ganadora.

La necesidad de centrar esfuerzos y recursos en las áreas del negocio que realmente aportan un valor diferencial está impulsando a las entidades a buscar socios y aliados que gestionen los procesos con menor valor añadido. El 63% de las entidades españolas preguntadas estaban de acuerdo con que hacer alianzas es cada vez más importante.

## 5. CREAR UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO QUE APORTE FLEXIBILIDAD

La banca privada líder en Europa está transformando su modelo de negocio para tener unos menores costes, ser más ágil y tener una mayor capacidad de respuesta. La innovación está llegando de nuevos modelos de negocio basados en componentes y que sustituyen a los tradicionales modelos verticales e integrados.

La mayoría de los bancos privados encuestados reconocen que este sector tiende a la consolidación. En este entorno, de más competencia y dificultad, es un imperativo que la banca privada se transforme para ser más competitiva, innovadora en productos y servicios y exquisita en el trato con el cliente.



---

1. Autor de Contacto: IBM, C/ Santa Hortensia, 26-28; 28002 Madrid (España).

111