

La personalización y el asesoramiento en la gestión de patrimonios

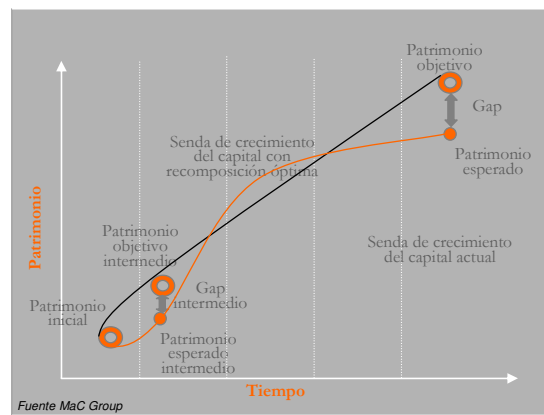
La banca como tal, surgió básicamente de una necesidad doble, por una parte, la de financiar inversiones y por otra parte, la de custodiar el dinero a cambio de un interés pactado. Desde sus inicios, este negocio se ha basado en criterios de credibilidad, confianza y solvencia y, en casi todos los casos, en un trato personalizado.

A lo largo del siglo pasado y con la expansión del comercio y los mercados globales, los servicios financieros han pasado por grandes reestructuraciones, así los 80 se enfocaron en la diferenciación por productos, en los 90, los canales de distribución marcaron la pauta y parece que la presente década se va a caracterizar por la personalización y mejora de los Servicios. De hecho, durante los dos últimos años y en la actualidad, la gran mayoría de las entidades financieras está potenciando sus divisiones de Banca Personal y Banca Privada, entendiendo que es dónde se puede concentrar el crecimiento y la rentabilidad de la Banca particular para los próximos años.

Ahora bien, una cosa es identificar dónde puede estar el crecimiento, que parece claro (mayor incremento del nivel de vida en España, armonización fiscal en la UE, declive de los paraísos *off-shore*, incremento en el nivel de sofisticación y conocimiento de los clientes, ect...) y otra muy distinta, desarrollar las capacidades y ventajas competitivas necesarias para quedarse con un “trozo del pastel”. Nosotros desde nuestra posición, pensamos que si bien, la banca española no tiene una gran tradición en el negocio de Banca Privada (grandes patrimonios), no es menos cierto que su nivel de eficiencia y competitividad está a

la cabeza mundial y por tanto, la capacidad de adaptación que ha demostrado a los nuevos mercados ha sido realmente satisfactoria. Por otra parte, pensamos también, que cualquier modelo de *Wealth Management*, entendiendo dicho concepto como el espectro que va desde clientes *affluents* o de banca personal hasta clientes de alto patrimonio *HNWI (high net worth individuals)*, deberá pasar por una mejora y potenciación del asesoramiento personalizado. Para lograrlo, ya no bastará con tener asesores muy formados y con grandes relaciones personales, sino que se les tendrá que dotar de eficiencia operativa y capacidad tecnológica, para homogeneizar y mejorar el asesoramiento.

Así, en **MaC Group**, hemos desarrollado un concepto de **“planificación financiera avanzada”** en el cual, se pasa del modelo estático de asesoramiento tradicional a un modelo dinámico mucho más avanzado y que las entidades más innovadoras están empezando a implantar. Este modelo, se basa fundamentalmente en un seguimiento proactivo y continuo de la “Senda de Crecimiento de Capital” de cada cliente (fig. 1).



La personalización y el asesoramiento en la gestión de patrimonios

Esta senda de capital, es la proyección de los flujos netos acumulados, obtenidos de los rendimientos esperados de la cartera, de las previsiones de ingresos y de los objetivos de ahorro y liquidez a lo largo de la vida del cliente.

Este seguimiento, por tanto, se realizará teniendo en cuenta qué movimientos se deben acometer en el corto plazo para alcanzar los objetivos intermedios y a largo plazo, determinados a través de sus previsiones de los parámetros citados en el anterior párrafo.

El gráfico 1 explica cómo se compara la senda de crecimiento objetivo determinada a través de la planificación financiera, con la realmente obtenida.

Este análisis, permitirá a las entidades financieras cumplir de una manera más eficaz con los compromisos adquiridos con los clientes a la hora de realizar su planificación financiera y el cliente, a su vez, tendrá una referencia sobre el comportamiento de sus inversiones y necesidades de ahorro, para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Todo este proceso debe de ser continuo y riguroso, se puede automatizar a través de un completo sistema de alertas que nos indiquen el posible “gap” existente entre la senda obtenida y la planificada, con el objeto de adelantarse a las decisiones.

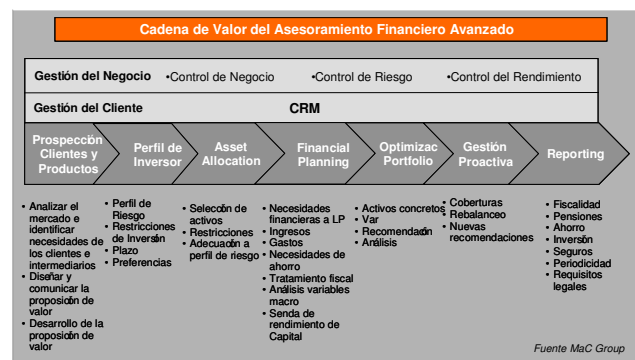
No obstante, para llevar a cabo con garantías de éxito el control de todo este proceso de asesoramiento, es necesario conocer y gestionar de manera eficaz los conceptos que describimos a continuación:

1. Conocimiento ajustado del perfil y necesidades de inversión de los clientes.

En términos generales, las necesidades de inversión de los clientes son cambiantes dependiendo de múltiples factores, (situación de los mercados financieros, edad, horizonte de inversión, aversión al riesgo, expectativas de rentabilidad, fiscalidad, universo de productos, etc..)

Por tanto, si las entidades financieras no son capaces de entender cómo afectan estas variables a sus clientes, pueden partir de premisas de recomendación erróneas o en algunos casos, no ajustadas a la realidad, con lo cual, afectará de manera negativa a todo el proceso de asesoramiento posterior de *Asset Allocation*. Las estrategias de inversión definidas por las entidades deben estar alineadas con los segmentos de clientes.

De hecho, en la cadena de valor del asesoramiento financiero (fig. 2), puede observarse que la identificación del perfil del cliente es un punto inicial sobre el que partirá la segmentación.



La personalización y el asesoramiento en la gestión de patrimonios

Ahora bien, este perfil de riesgo puede variar en función de las propias decisiones de inversión de los clientes, más aún, las recomendaciones que una entidad hace en un momento determinado del tiempo sobre sus carteras recomendadas para un perfil concreto, también pueden variar en otro momento, dependiendo de la coyuntura de mercado.

Con lo cual, si no se dispone de un sistema automatizado de “*matching*” entre las recomendaciones estratégicas realizadas por el comité de inversión y los segmentos de clientes, la gestión se vuelve ineficiente, máxime cuando hablamos de volúmenes de gestión cada vez mayores.

Esta segmentación deberá dar como resultado el correcto “*asset allocation*” para cada perfil. La literatura tradicional apunta, que cerca del 90 % de éxito en la recomendación de una cartera está en el “*asset allocation*”. Por tanto, la eficacia de esta primera recomendación, no solo dependerá de la capacidad de segmentar la base de clientes correctamente, sino del conocimiento adecuado de los mercados y los productos más ajustados a cada caso, por parte del comité de inversión de las entidades.

Para realizar este “*asset allocation*”, existen diferentes modelos organizativos y de gestión. Nosotros, somos partidarios de trabajar en base a plataformas de inversión, gestionadas por gestores de cartera expertos en determinados productos y mercados (renta fija, renta variable Europa, etc..) y que las decisiones tomadas sobre esas plataformas, se deriven de manera automatizada a las carteras individuales de cada cliente, sobre todo, si hablamos de gestión discrecional.

En el caso de gestión asesorada, las restricciones individuales que pueden imponer los clientes deben de poder ser tenidas en cuenta y valoradas a la hora de recomendar un “*asset allocation*” concreto.

2. Rebalanceo, optimización, análisis y cobertura de las carteras de inversión

La gestión de carteras, ya sea discrecional o asesorada, está demandando más que nunca una gestión con un doble objetivo, por una parte, eficiente en la frontera rentabilidad/ riesgo y por otra, eficiente desde el punto de vista de industrialización por parte del *Back-office*. Es decir, asesoramiento personalizado y gestión industrializada a un mismo tiempo.

Esto, permitirá a las entidades financieras a mejorar su ratio de eficiencia y por ende, a ser más competitivas a la hora de ofrecer servicios de mayor valor añadido, a un bajo coste.

Uno de los problemas tradicionales, ha sido y sigue siendo, la integración de los sistemas que se necesitan en todo este proceso

El modelo que proponemos (fig. 3) es aquel que se ajuste lo máximo posible al esquema descrito en el gráfico anterior, es decir: Un “*front office*” integrado y que el asesor no tenga que utilizar y navegar por diferentes sistemas para poder ofrecer su asesoramiento, independientemente del canal utilizado. Un “*middle office*” consolidado en términos de necesidad de datos del cliente y capacidad de agregación de carteras, así como, el adecuado control de riesgo y rentabilidad. Finalmente un “*back office*” racionalizado a través de la

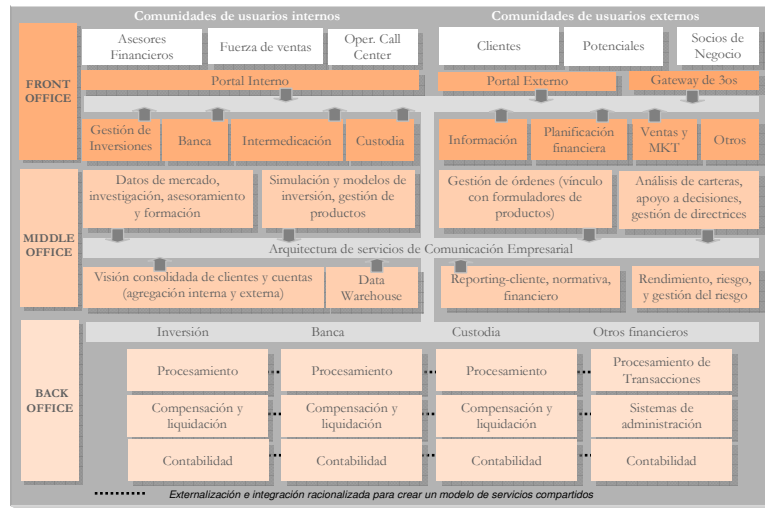
La personalización y el asesoramiento en la gestión de patrimonios

adecuada segmentación y distribución de productos y con externalización de la actividades que no sean claves para la entidad. Todas estas capacidades determinarán el modelo de servicio.

Además, la potenciación de sistemas, unido al desarrollo de capacidades de gestión y asesoramiento, permitirá a las entidades, el lanzamiento de nuevos servicios adaptados a mejorar el asesoramiento financiero. En este sentido, por ejemplo, el aseguramiento de las carteras de inversión de particulares cobrará auge con la comercialización adecuada de productos de cobertura (derivados *put*). Ya que pensamos que, no es descabellado imaginar, que si los clientes se aseguran activos tales como su vivienda o su automóvil, por qué no se van a asegurar su cartera de valores? Hay que ir adaptándose a un modelo de *fees* basado en rendimiento de la cartera, más que al modelo tradicional basado en volúmenes gestionados.

3. Sistemas de reporting interno y externo: Información financiera a los clientes

Por último, los clientes de alta renta, demandan a su vez una información sobre sus inversiones más precisa, más útil y no necesariamente de manera periódica y estandarizada. También, la anticipación por parte de las entidades financieras a las decisiones de inversión de los clientes, serán claves en el proceso de

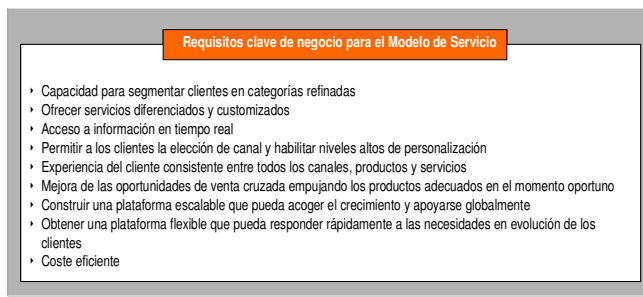


asesoramiento. Esto sólo se conseguirá con sistemas de gestión de carteras avanzados y con el establecimiento y seguimiento de las adecuadas alarmas tanto comerciales como financieras.

Los sistemas de reporting, deberán de enfocarse en una doble dirección, por una parte, ofrecer la suficiente información desde el punto de vista de gestión interna, no solo, para poder hacer un control riguroso sobre los procesos de asesoramiento, si no también, para permitir, facilitar y agilizar la toma de decisiones, a través de la explotación adecuada de la información. Por otra parte, de cara a los clientes, poder mostrar una información que realmente les sea útil, en el sentido de poder valorar la evolución de sus inversiones y poder ser partícipes en la toma de decisiones, si así lo desean. En esta dirección, los modelos que ofrezcan una mayor transparencia en cuanto a comisiones, transacciones y movimientos realizados en la cartera, darán una mayor credibilidad y confianza a sus clientes. La información fiscal será también un factor diferencial.

La personalización y el asesoramiento en la gestión de patrimonios

Es por ello, que el modelo de servicio que proponemos, deberá cumplir o ajustarse lo máximo posible a cubrir las siguientes características, (fig. 4).



La conclusión, será por tanto, por una parte, conocer las necesidades de los clientes para poder ofrecerles las soluciones más competitivas en términos de coste y calidad de servicio. Por otra parte, alcanzar el máximo nivel de personalización y gestionar los activos bajo criterios de rentabilidad/riesgo. Todo ello, informado al cliente, con suficiente antelación sobre los posibles movimientos que se produzcan en su cartera, más aún, si estos movimientos no son positivos.

Seguimos pensando, que las tasas de abandono de este tipo de clientes, no son producidas por una pequeña desviación porcentual en el rendimiento de sus inversiones y sí, por un servicio inadecuado, poco profesional y con un seguimiento deficiente.

Pablo Cantos Baquedano
pcantos@macgroup.es
Managing Partner
MaC Group
www.macgroup.es