



Expectativas de la Banca Privada en España

II Edición, abril 2016



KPMG en España

Expectativas de la Banca Privada en España

Abril, 2016

ÍNDICE

1	Introducción	05
2	Impactos en el modelo de negocio derivados de MIFID II	07
3	El futuro de las SICAV en España	14
4	Ciberseguridad: las claves de una disrupción más allá de la tecnología	16
5	Metodología y alcance de la encuesta	21

6 Principales conclusiones	22
7 Perspectiva de la industria	26
8 Ranking Funds People de la Banca Privada en España	37
9 Entidades colaboradoras	38
10 Elaborado por	40



Introducción

Francisco Uría

Socio responsable del Sector Financiero KPMG en España

La industria financiera española muestra claros signos de recuperación tras los difíciles años sufridos durante la crisis iniciada en el año 2008. No obstante, el entorno sigue siendo complejo, puesto que el estimable crecimiento de la economía española no se ve acompañado por el entorno global.

Tanto en Europa como en otros lugares, los índices de crecimiento han defraudado las expectativas más optimistas y, junto con la evolución de los precios del petróleo, han contribuido a una fuerte volatilidad en los mercados.

De este modo, el buen comienzo del año 2015 se vio posteriormente empañado por una evolución negativa de los mercados y las cotizaciones, en una senda de volatilidad que ha tenido prolongación en el primer trimestre del año 2016.

El mantenimiento de una política monetaria de bajos tipos de interés, previsible todavía durante algún tiempo, presiona el margen de las entidades financieras. A ello se añade la existencia de requerimientos crecientes de capital y las nuevas exigencias derivadas de la agenda sobre recuperación y resolución de entidades. Todo ello afecta a su rentabilidad y determina estrategias de reducción de costes y mejora de eficiencia, entre las que no pueden descartarse nuevos episodios de consolidación, lo que no sólo afecta al sector bancario.

El panorama regulatorio no se limita al aspecto prudencial. Son también relevantes las iniciativas ligadas a la protección del inversor, entre las que debe destacar la reforma de la normativa MIFID, conocida como MIFID II. Sin ninguna duda, la nueva regulación provocará cambios importantes en el mercado, dando lugar a la aparición de nuevos actores, modelos de negocio distintos y a una relación diferente con los clientes. Al igual que ha sucedido en el ámbito bancario, la nueva regulación afectará a la rentabilidad de las entidades, reduciendo los márgenes de explotación en la prestación de determinados servicios de inversión.

En un panorama como el descrito, el inversor recibe una rentabilidad menor de la que desearía y no le resultará fácil aceptar un cambio de modelo en el que tendrá que pagar por servicios que hasta ahora ha percibido sin un pago directo por su parte.

Finalmente, las propuestas que se han formulado en el ámbito político respecto del régimen jurídico-fiscal de las SICAV han generado incertidumbre sobre el futuro de este tipo de vehículos de inversión.

A todo ello se añaden los cambios en el perfil y comportamiento de los clientes que tienen su origen en las tendencias demográficas y el uso de las nuevas tecnologías y canales, lo que igualmente obligará a revisar la estrategia de negocio de las entidades a medio y largo plazo.

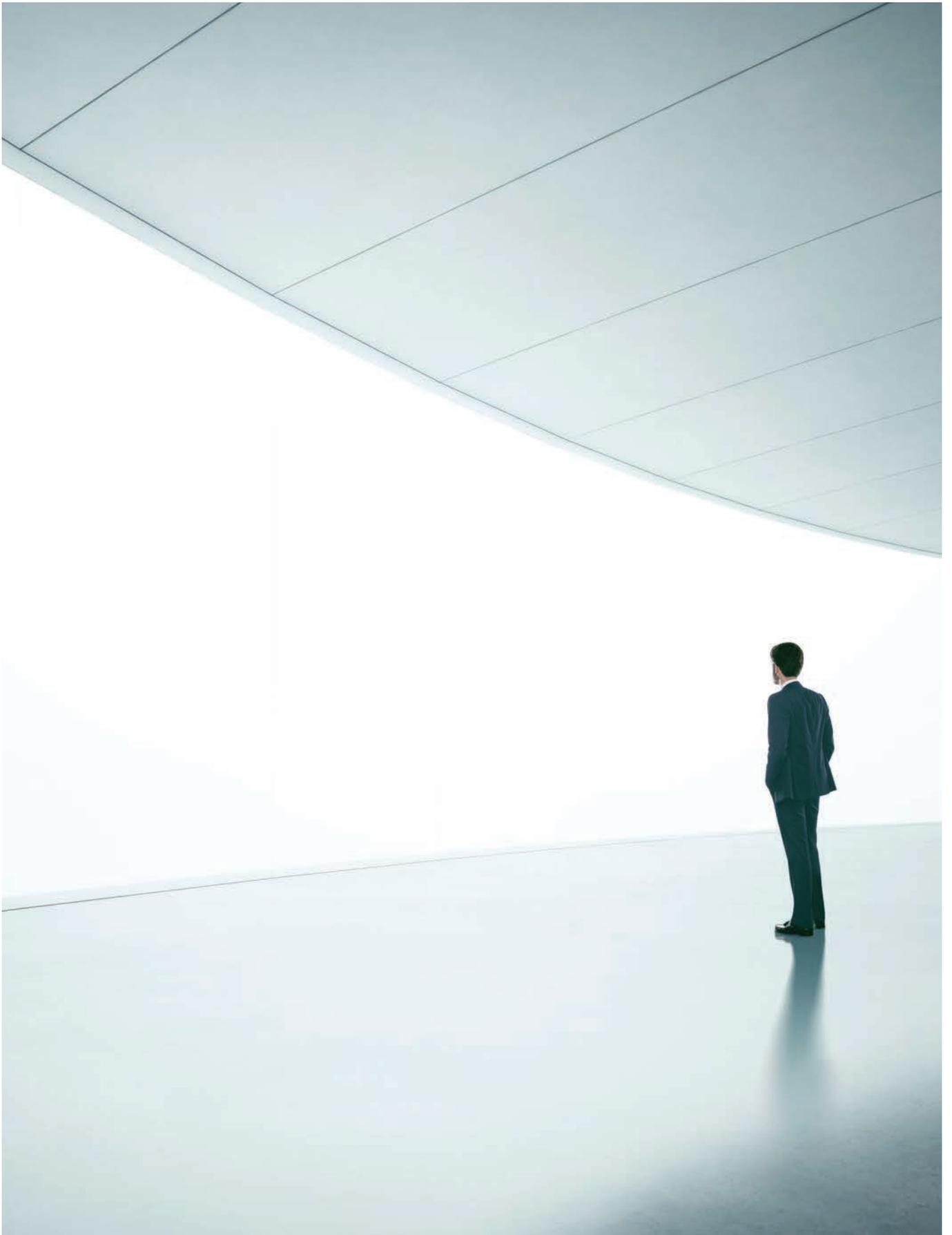
No obstante lo anterior, el comportamiento del sector de banca privada ha continuado siendo positivo en estos meses. El verdadero reto consiste en prolongar ese comportamiento positivo en un entorno económico que tiende a ser más difícil.

Todo ello ha tratado de describirse en este Segundo Informe sobre las Expectativas de la Banca Privada en España, elaborado por el equipo de Investment Management y Banca Privada de KPMG, y que tiene como objetivo mostrar una panorámica del estado actual del sector, dando a conocer las perspectivas de futuro que los directivos han manifestado en sus contestaciones a las preguntas formuladas.

Este informe, cuya segunda edición ve ahora la luz, tiene la vocación de convertirse en un referente que permita a los profesionales del sector, año a año, valorar la evolución de una industria cada vez más importante para la economía española.

El informe se estructura en dos partes. En la primera se analizan ciertas cuestiones de especial relevancia para el sector, así como las principales conclusiones del estudio y en la segunda se recogen en detalle las respuestas ofrecidas por las entidades participantes.

Confío en que el resultado les parezca interesante.



Impactos en el modelo de negocio derivados de MiFID II

Jorge Ferrer

Director,
Regulación Financiera
KPMG Abogados

Probablemente pocas otras normas hayan dado tanto que hablar y provocado posiciones tan encontradas como la Directiva MiFID II. Su tramitación parlamentaria en la Unión Europea no fue ni sencilla ni rápida, precisamente por la variada naturaleza de las industrias financieras que conforman la Unión y cuyos Estados, sin embargo, tienen la obligación de aplicar de manera uniforme con independencia de sus características particulares. Ello, como era previsible, provocó y continúa provocando posiciones enfrentadas en la forma de interpretar y poner en práctica algunos de los aspectos clave de la normativa.

Las preocupaciones de los denominados países de distribución son distintas a las de los países que concentran los principales centros financieros.

La convivencia de las figuras del asesor independiente y el no independiente son el mejor ejemplo de las concesiones que unos y otros tuvieron que hacer durante la tramitación parlamentaria para la aprobación de una norma que, fruto de lo anterior, no es sencilla de interpretar.

La diferente estructura y características de los mercados donde ha de aplicarse la normativa está provocando adicionalmente que las autoridades nacionales de los estados miembros adopten posiciones distintas respecto a la forma en que hay que interpretar algunas de las cuestiones más controvertidas.

A todo ello hay que añadir el retraso en la publicación de la normativa de segundo nivel, pieza clave del conjunto normativo donde se deben concretar muchos de los aspectos claves para la industria y que, lamentablemente, todavía no es pública a día de hoy. Si bien es cierto que la práctica totalidad de la industria descuenta un retraso de un año tanto en la transposición (de julio de 2016 a julio de 2017) como en la entrada en vigor de la normativa (de enero de 2017 a enero de 2018), la diversidad de ámbitos que se verán afectados por la normativa, así como la profundidad y complejidad de los mismos hace que el calendario siga siendo muy exigente para las entidades.

La gran mayoría de los participantes en la encuesta coinciden en que la forma de relacionarse con los clientes, los sistemas, la formación y, en conjunto, la cultura corporativa de la entidades habrán de adaptarse a los nuevos requerimientos, cuestiones todas ellas que necesitarán un tiempo para ponerlas en práctica y asimilarlas.

En ese camino, no obstante, las entidades deberán dar respuesta a algunas cuestiones que tendrán una incidencia importante en su modelo de negocio y que, desde nuestro punto de vista, afectan de manera particular a la industria de la Banca Privada. A continuación exponemos brevemente las fundamentales



Ser o no ser

Asesoramiento independiente

Una de las grandes novedades de MiFID II es que incorpora una nueva categoría de asesoramiento, el llamado asesoramiento independiente que las entidades podrán prestar de forma exclusiva o combinada con los modelos de asesoramiento tradicionales. Para poder ser calificado como tal, la norma requiere básicamente que: (i) el asesor realice su actividad sobre un universo de inversión que abarque una amplia gama de productos, incluyendo productos de terceros (no únicamente producto propio o de entidades con las que se tengan vínculos estrechos); y (ii) a excepción de beneficios no monetarios menores, el asesor no reciba ninguna otra clase de incentivos (como es el caso de las retrocesiones).

Respecto al proceso de selección de dichos productos, la normativa es relativamente exigente requiriendo que se tengan en cuenta, al menos, las siguientes cuestiones: (i) la diversificación de los instrumentos financieros en función de su tipología, emisor o proveedor; (ii) el número y variedad de los instrumentos financieros a considerar deberá ser proporcional con respecto a la amplitud del servicio de asesoramiento independiente ofrecido y representativos con respecto a los instrumentos financieros disponibles en el mercado; (iii) la cantidad de producto propio o de entidades con las que tenga vínculos estrechos emitidos será proporcional con respecto a la totalidad de instrumentos financieros ofrecidos; y (iv) la selección de los instrumentos financieros deberá considerar aspectos relevantes como el riesgo, coste y complejidad de los mismos.

Con estos antecedentes, los principales participantes de la industria, tanto a nivel nacional como europeo, llevan meses analizando la conveniencia de transformar en todo o en parte sus actuales modelos de asesoramiento para prestar el llamado asesoramiento independiente. Esta cuestión

es de especial relevancia en los países de distribución donde el cliente no está habituado a pagar explícitamente por este servicio y donde una parte significativa de las cuentas de resultados de las entidades la conforman las retrocesiones.

Los participantes en la encuesta siguen discrepando cuando se les pregunta sobre si su cliente tipo estaría o no dispuesto a pagar de forma explícita por este servicio, a lo que un 60% continúa contestando de forma negativa. Desde KPMG creemos que existe un cierto consenso en que el cambio de modelo, si es que se produce, tardará tiempo en asentarse y, desde luego, será atractivo únicamente para algunas tipologías muy concretas de clientes.

Sin perjuicio de lo anterior, no es menos cierto que en Europa sigue existiendo una importante corriente que apoya una prohibición total de las retrocesiones por lo que no es descartable que el régimen continúe endureciéndose o que estas acaben desapareciendo en futuras reformas de la normativa. Asimismo, tampoco puede descartarse que, a medida que se vaya imponiendo el modelo, el segmento de clientes que demande un servicio de estas características crezca paulatinamente y, obviamente, tanto entidades financieras de nicho como bancos de servicios universales tendrán un apetito mayor por ofrecerlo.

A este respecto, es importante tener en cuenta que determinados agentes de la industria, ciertas entidades extranjeras caracterizadas por esquemas puros de arquitectura abierta, algunas otras entidades nacionales y una parte significativa de los asesores financieros ofrecen a día de hoy un importante número de productos de terceros y, en su estrategia comercial, se apoyan en el concepto de "independencia" para fortalecer su relación con los clientes. Es fácil presumir que estas entidades tendrán un mayor interés por esta tipología de servicio, así como un coste de adaptación menor.



Mejora de la calidad

Asesoramiento independiente

Del mismo modo, es difícil de imaginar que aquellas entidades financieras cuya oferta de servicios es universal renuncien a la prestación de esta tipología de asesoramiento dado que con independencia de la aceptación que crean pueda tener en el mercado querrán evitar una pérdida de clientes y banqueros que se vean atraídos por competidores que sí lo ofrecen.

Es cierto que a tenor de la normativa actual combinar un modelo de asesoramiento independiente y no dependiente obligará a contar con personal especializado y exclusivo para la prestación de ese servicio, lo que dificultará la adopción de un modelo mixto en aquellas entidades que no tengan una masa crítica suficiente para separar sus equipos. En este caso, las entidades podrían optar por mantener un único modelo de asesoramiento no independiente, ofreciendo a determinada tipología de clientes, fórmulas de cobro explícito, a los efectos de ofrecer productos comparables sin los costes regulatorios.

Una de las cuestiones clave de la nueva regulación es la necesidad de probar una mejora en la calidad de los servicios como condición para continuar cobrando retrocesiones. Ante esta cuestión, la industria se pregunta; ¿cuál es el baremo aplicable para valorar esa mejora de la calidad?

Se trata de un aspecto fundamental en un mercado, como el español, caracterizado por la existencia de grandes centros de distribución, y en el que el cliente no está habituado a pagar de forma explícita por ciertos servicios de inversión.

Dejando de lado los servicios de asesoramiento independiente y gestión discrecional de carteras donde existe una prohibición expresa para el cobro de retrocesiones, la normativa de segundo nivel establece una lista ejemplificativa de mejoras que el propio regulador habrá de considerar como mejoras suficientes a estos efectos.

En particular, en relación con el servicio de asesoramiento no independiente, la normativa reconoce una mejora del servicio en caso de que (i) el cliente tenga acceso a una amplia gama de productos incluyendo un número apropiado de productos de terceros con los que no exista un vínculo estrecho; o (ii) se le ofrezca al cliente, al menos anualmente, una evaluación de la idoneidad de los productos recomendados; o (iii) se preste un servicio continuado de valor añadido como asesoramiento sobre asset allocation.

En lo que respecta a la recepción y transmisión de órdenes (conocida popularmente como “mera comercialización”) la normativa reconoce una mejora suficiente en la calidad del servicio que justifique el cobro de retrocesiones en aquellos casos en que (i) el cliente tenga acceso, a un precio competitivo, a una amplia gama de instrumentos financieros (propios y de terceros); junto con (ii) el acceso a herramientas que aporten valor añadido al cliente en términos de comparación de productos para facilitar la toma de decisiones de inversión; o (iii) el envío al cliente de informes periódicos sobre el comportamiento y los costes y gastos asociados con el instrumento financiero.



¿Lo entenderá mi cliente?

Transparencia

A falta de mayor concreción normativa y al objeto de no asumir riesgos a la hora de probar la mejora de la calidad de los servicios para el cobro de retrocesiones, la mayor parte de la industria está analizando las modificaciones que serían necesarias para adoptar sus servicios a estos “puertos seguros”. Si bien insistimos en que el listado es ejemplificativo, en una materia tan sensible como ésta, las entidades prefieren evitar el riesgo legal y reputacional de que sus servicios, a posteriori, pudieran no reunir los requisitos que las autoridades supervisoras consideren necesarios para justificar el cobro de retrocesiones.

El cambio en la forma de prestar determinados servicios está provocando reflexiones más profundas en cuanto al modelo de negocio, la forma de relacionarse con los clientes, la diferenciación de servicios por canales, las herramientas de apoyo que se pondrán a disposición de los clientes, así como una revisión de la segmentación de clientes, el catálogo de productos y servicios y el precio conjunto o individualizado de todo lo anterior. Estas mejoras en la calidad se promoverán para el conjunto de clientes de las entidades o, al menos, para una inmensa mayoría de los segmentos más bajos, dado que probablemente por el volumen que representan, así como por la mayor dificultad de cobrar a esta tipología de clientes de forma explícita, la renuncia al cobro de retrocesiones en estos segmentos sea inasumible para muchas entidades.

Todo ello supone un reto adicional para la industria de la Banca Privada que deberá ser capaz de diferenciar el servicio que ofrece a sus clientes del que se provee al resto de tipologías de clientes. Asimismo, los modelos actuales de mera comercialización, combinados con un asesoramiento puntual, podrían dejar paso a otra tipología de servicios que estén más alineados con los estándares para la mejora de la calidad que promueve MiFID II.

La confianza del cliente en las entidades financieras se ha visto deteriorada en los últimos años como consecuencia de una pluralidad de razones, entre las que destacan Los episodios de defectuosa comercialización de productos financieros, los comportamientos poco éticos de algunos de los directivos de estas entidades y el rescate con dinero público a parte del sector financiero donde, como a veces ocurre, pagan justos por pecadores.

A esas causas se añade el contexto de una profunda crisis económica, alta volatilidad en los mercados y bajos tipos de interés, lo que ha provocado un contexto complejo en las relaciones con los clientes.

En este entorno difícil, MiFID II promueve una transparencia aun mayor que su predecesora, lo que obligará a las entidades a redoblar los esfuerzos con sus clientes, así como valorar la estrategia de precios.

MiFID II introduce, en particular, nuevas obligaciones en relación a la información que ha de proporcionarse al cliente sobre costes y gastos asociados al servicio o producto de inversión, que será agregada tanto ex-ante (para todos los servicios) como ex-post (al menos anualmente, por producto y servicio, cuando se preste un servicio recurrente).

Adicionalmente, a solicitud del cliente, las entidades deberán desglosar la información sobre costes y gastos asociados. Si bien el nivel de desglose no se determina en el cuerpo de la Directiva MiFID II, es probable que el regulador requiera que las entidades sean minuciosas en el desglose.

Del mismo modo, fruto de otros requerimientos de la normativa, como la obligación de identificar y separar el coste de los análisis de inversiones, hoy por hoy imbuidos en el coste de ejecución, el cliente final será consciente del coste de unos servicios que hasta hoy pasaban desapercibidos. Así, no todos los clientes estarán dispuestos a pagar por el servicio de análisis de inversiones o, por lo menos, si lo hacen no es descartable que



¿Es adecuada mi gama de productos?

Productos y servicios

exijan algún tipo de explicación. Si bien es cierto que el coste final puede ser el mismo para el cliente, algunos no dejarán de estar sorprendidos por pagar, por ejemplo, junto con el servicio de asesoramiento, el coste de unos informes financieros que en muchos casos produce un tercero.

Ante este escenario, las entidades además de racionalizar el uso de informes financieros de terceros tendrán que decidir si asumen contra su propia cuenta de resultados el coste de los análisis de inversiones que algunos de sus clientes no estén dispuestos a asumir.

Asimismo las entidades tendrán que estar preparadas para poder responder las hipotéticas cuestiones que, en este ámbito, puedan formularles los clientes.

Los importantes impactos en el modelo de negocio de las entidades que acabamos de comentar, unidos a un escrutinio cada vez mayor del regulador sobre la comercialización de instrumentos financieros, podrían provocar una profunda revisión de los productos y servicios que las entidades de Banca Privada comercializan entre sus clientes.

En primer lugar, el modelo de asesoramiento (no independiente, independiente o mixto) originará un reequilibrio entre productos propios y de terceros, así como las limitaciones en el cobro de incentivos una revisión exhaustiva de aquellos productos sobre los que la entidad percibe retrocesiones. En ambos casos, la definición del modelo afectará de manera significativa a la oferta actual de productos.

Así, una entidad que no pueda probar una mejora en la calidad de sus servicios suficiente para justificar un cobro de incentivos, promoverá fundamentalmente la venta de producto propio. Al contrario, una entidad que pueda justificar el cobro de retrocesiones, no tendrá un interés especial por favorecer el producto propio frente al de terceros.

En segundo lugar, creemos que la mejora en la calidad de los servicios provocará también la revisión de la forma en que las entidades se relacionan con sus clientes y, en consecuencia, de la tipología de contrato que regula tal relación. De hecho, MiFID II reconoce como una mejora implícita del servicio su naturaleza recurrente lo que hace prever que los modelos de asesoramiento puntual, muy extendidos en la industria de la Banca Privada española tiendan a reducirse.

Por último, la ampliación de la categoría de productos considerados complejos por la normativa MiFID II, así como la imposibilidad de imputar ciertos costes al cliente final o a distribuirlos de manera proporcional entre toda una gama de productos, podría conducir a una revisión del catálogo de productos, especialmente en el ámbito de los fondos de inversión, con el objetivo de no perjudicar la comercialización de dichos productos, fruto tanto del reforzamiento de las normas de comercialización de productos complejos como de un encarecimiento del precio final.



¿Por qué hay que acreditar el talento?

Formación y experiencia del personal

MiFID II incorpora nuevos requerimientos de conocimientos y experiencia que las entidades deberán exigir a su personal para la prestación de servicios de inversión, incluida la obligación de exigir acreditaciones externas o titulaciones específicas para el personal que realice ciertas actividades, como puede ser el servicio de asesoramiento, así como una experiencia mínima y continuada de seis meses en la prestación de los mismos.

Si bien los profesionales de la industria de la Banca Privada suelen contar con una preparación más que adecuada, las exigencias relativas a titulaciones específicas o acreditaciones externas concretas están provocando que un número no desdeñable de profesionales de la industria, y algunos de ellos, a pesar de haber superado con éxito cursos y titulaciones de especialidad de reconocido prestigio, no cumplan con los estándares que acaba imponiendo la autoridad nacional. Es importante indicar que uno de los aspectos que incorpora la nueva normativa es que el conocimiento del personal de la entidad financiera no será suficiente si se limita de forma exclusiva al conocimiento de los instrumentos o mercados financieros sino que tiene que completarse con formación específica en otros ámbitos como, por ejemplo, la adecuación del producto a las características del cliente.

Ante esta situación, las entidades han comenzado a revisar sus planes de formación, no siempre ajenas al reto de hacer entender a valiosos profesionales de su organización de la obligatoriedad de cumplir con los mencionados requerimientos para poder continuar en sus cargos.

Obviamente, no se trata de una tarea sencilla, ni agradable y las entidades, en función del rigor de sus políticas internas en este ámbito, pueden correr el riesgo de perder profesionales que se vean atraídos por competidores con políticas más laxas en este ámbito.

En definitiva, la industria de la Banca Privada se enfrenta a una normativa extensa, compleja y, en muchos casos, no sencilla de interpretar que impactará de forma significativa en los modelos actuales de negocio y en la forma en que las entidades se relacionan con sus clientes. Todo ello requerirá indudablemente de un análisis pausado y de tiempo para adaptarse.

Del mismo modo sería deseable que la interpretación de la normativa fuera uniforme y coherente entre los países de nuestro entorno a los efectos de no provocar asimetría ni en la industria local ni en la europea.



El futuro de las SICAV en España

Pablo Ulecia

Director, Fiscalidad de Sector Financiero
KPMG Abogados

La historia de las SICAV en España recuerda a esas historias de amor/odio que pueden resumirse en la idea de que “los polos opuestos se atraen”.

Desde hace años, han sido muchas las ocasiones en las que se ha anticipado que el régimen fiscal del que disfrutaban las SICAV y sus accionistas tenía los días contados. Sin embargo, me cuesta dar crédito a las recientes noticias que apuntan, una vez más, a su inminente fin.

Si se analizan los programas electorales de los principales partidos políticos con presencia nacional se puede llegar a la conclusión de que, con una unanimidad ausente en otros ámbitos, todos ellos, sin excepción, incluyen propuestas de medidas fiscales que, de una forma u otra, afectan al régimen de las SICAV. En síntesis, todo apunta a que se avecinan cambios en esta materia específica.

Las medidas propuestas por cada partido son técnicamente variadas: tributación de las SICAV al tipo general del Impuesto sobre Sociedades; supervisión y control por parte de la Agencia Tributaria (AEAT); límites de concentración; porcentaje mínimo de participación para ser considerado accionista, etcétera. Sin embargo, todas tienen un denominador común: supondrían el fin de las SICAV, al menos en su concepción actual, esto es, como vehículo casi privado de gestión de grandes patrimonios.

El potencial impacto de cualquiera de estas medidas en la industria de la Banca Privada podría ser muy importante. Recordemos que a 31 de diciembre de 2015, de acuerdo con los datos disponibles en INVERCO, las 3.409 SICAV registradas acumulaban aproximadamente 34.000 millones de euros de patrimonio bajo gestión.

Las SICAV en España (como en la mayoría de países de nuestro entorno, dicho sea de paso)

han sido utilizadas tradicionalmente como vehículos de gestión de patrimonios familiares. A pesar de su regulación y de los esfuerzos de la administración tributaria para controlar su condición de “Institución de Inversión Colectiva”, en la práctica se trata en su gran mayoría, y salvando excepciones, de vehículos eminentemente cerrados.

El régimen fiscal del que disfruta este tipo de Institución de Inversión Colectiva tiene dos características principales: tributación a un tipo testimonial (1%) y no imputación de resultados/beneficios/rentas a sus accionistas. La conjunción de ambas medidas configura a la SICAV como un vehículo idóneo para gestionar grandes patrimonios familiares, permitiendo diferir la tributación de los beneficios obtenidos hasta que los mismos son repartidos a los accionistas (en cualquiera de sus formas: dividendos, recompra de acciones, reducciones de capital/prima de emisión, etc.) e incluso dando lugar a supuestos de “no imposición” cuando se produce la transmisión de las acciones vía herencia (dependiendo, actualmente, de la comunidad autónoma de que se trate, por supuesto).

La tributación de las SICAV, ha sido objeto de crítica constante durante las últimas décadas. Sin embargo, esas críticas no se han extendido a la tributación de los fondos de inversión. Cabría plantearse cuál es la razón que ha motivado dicha diferencia de trato. Sin embargo, correríamos el riesgo de llegar a la conclusión de que la razón se limita al público objetivo de ambos productos financieros, pues la fiscalidad de ambos productos es casi idéntica. Mientras las SICAV están “reservadas” a los grandes patrimonios (requieren un capital mínimo de 2,4 millones de euros), los fondos de inversión son accesibles a todo el público.

Sin embargo, no seríamos totalmente justos si no apuntásemos una diferencia fundamental entre ambas instituciones de inversión colectiva, pues es precisamente la colectividad (presente en los fondos de inversión, no así en todas las SICAV) la que tradicionalmente ha justificado en última instancia este tratamiento fiscal.

Por último, a pesar de que la regulación de las Instituciones de Inversión Colectiva es una materia armonizada a nivel europeo, la fiscalidad de los inversores en este tipo de instituciones no lo es, por lo que al afrontar un eventual cambio no debemos olvidar que varios países de nuestro entorno cuentan con vehículos de inversión comparables a nuestras SICAV, con regímenes fiscales privilegiados.

Dicho lo anterior, las SICAV no son sólo un mero instrumento de planificación fiscal. La gestión profesionalizada, el acceso a productos y condiciones a los que difícilmente tendría acceso un inversor minorista, la calidad del servicio o la exclusividad son elementos que, conjuntamente con el régimen fiscal, han hecho de la SICAV un producto de éxito en el mercado nacional.

La Ley Foral de Medidas Tributarias para 2016 aprobada por el Gobierno de Navarra podría ser un indicio del camino que pudiera seguir un nuevo gobierno (cualquiera que sea) en territorio común. La modificación introducida en el territorio foral, que prevé la tributación de las SICAV al tipo general del Impuesto sobre Sociedades, muy probablemente ha asestado un golpe mortal a las ocho SICAV que permanecían registradas en Navarra. La medida aprobada no hace sino seguir el camino emprendido en el País Vasco unos años atrás, camino que dio lugar a desaparición de las SICAV en Euskadi.

Teniendo en cuenta el entorno actual, parece aventurado tratar de predecir cuál será el futuro de las SICAV en España. Las medidas fiscales que

finalmente se adopten deberán ser técnicamente incuestionables para tratar de conjugar varios intereses; ser eficaces para conseguir el fin pretendido, no favorecer el éxodo de capitales a otros países de nuestro entorno y ser políticamente correctas, entre otros aspectos.

No es una labor sencilla. Por ejemplo, cualquier medida que simplemente afecte a las SICAV nacionales sin modificar el régimen de inversión en vehículos no-residentes podría tener un efecto no querido, esto es, la potencial huida de inversores nacionales a otras jurisdicciones siendo su destino vehículos de inversión muy similares a nuestras SICAV.

Las casas de Banca Privada afrontan un reto importante, uno más, en un contexto de cambio regulatorio constante. Pueden ignorar el aviso, en la creencia de que –como en previas ocasiones– se trata de una falsa alarma o, por el contrario, estar preparadas para informar a los clientes que así lo requieran sobre las alternativas disponibles, en función de la tipología del cliente y su situación concreta, en el supuesto de que una nueva normativa fuese finalmente aprobada. Quienes opten por la segunda opción podrían tener una ventaja competitiva respecto al resto.

Ciberseguridad: las claves de una disrupción más allá de la tecnología

Marc Martínez

Socio, Tecnologías de la información en Sector Financiero
KPMG Asesores

En un mundo en el que no paramos de hablar de transformación digital, Data & Analytics, internet de las cosas o de innovación en general, no podemos dejar de hablar de ciberseguridad. Porque si hablamos de innovación, y de cómo están innovando los bancos, las empresas de telecomunicaciones o las compañías de distribución no podemos dejar de hablar del sector que, día a día, está innovando más: el del cibercrimen. Actualmente es un sector que mueve diariamente millones de euros y que está perfectamente organizado, con sus clientes, proveedores, medios de pago (muchas veces en forma de bitcoins) y con su propia plataforma de e-commerce (la Darknet o red TOR).

La ciberdelincuencia es uno de los ámbitos delictivos con una evolución más rápida hoy en día. La continua digitalización de procesos de negocio y el incremento en el uso de dispositivos móviles contribuye a que crezcan de forma exponencial los tipos de amenazas y la sofisticación de los delitos cibernéticos.

Los ciberdelincuentes aprovechan la velocidad, la comodidad y el anonimato que ofrece la tecnología para cometer una amplia gama de actividades delictivas. Además, la naturaleza global de internet ha permitido a los delincuentes cometer todo tipo de actividades ilegales en cualquier parte del mundo, por lo que es esencial para todos los países adaptar sus controles y medidas de seguridad internas para cubrir no sólo los delitos tradicionales, sino también los nuevos crímenes llevados a cabo desde el ciberespacio.

Por ello, el cibercrimen es un riesgo que hay que tener muy en cuenta en todos los proyectos e iniciativas de innovación que se desarrollan en las empresas y es un tema que, cada vez más, se discute en los Comités de Dirección o en las reuniones del Consejo de Administración. El informe Global CEO Outlook de KPMG,

realizado en base a las respuestas de más de 1.200 consejeros delegados de 10 países, la ciberseguridad se situaba en el mismo nivel de preocupación que conseguir mantener o incrementar la lealtad de los clientes o mejorar la relevancia de sus productos o servicios en los mercados en los que operan las compañías.,.

Entre las principales amenazas en el ámbito de la ciberseguridad para a industria de la Banca Privada, tal y como se analizará en este informe, un porcentaje superior al 60% de los encuestados se inclinó por identificar como principal amenaza los ataques de terceros, mientras que un 34% identificó como la mayor amenaza el incremento del uso de las tecnologías móviles.

Por tanto tenemos que reflexionar y concluir que la ciberseguridad ya no puede ser simplemente un tema técnico que se delegue en el departamento de Sistemas, sino que tiene que involucrar a toda la organización y considerar aspectos organizativos, de procesos y de personas en igual medida.

Cuando se habla de seguridad a nadie le extraña ver que una caja fuerte tenga llave o código de acceso y nadie se siente extrañado si ve un vigilante de seguridad en un lugar de acceso restringido. Sin embargo, ¿qué ocurre si lo que queremos asegurar pertenece al mundo digital? ¿Cómo se asegura la información digital, cómo se gestiona la seguridad, confidencialidad, integridad o disponibilidad de los activos tecnológicos? ¿Están las organizaciones concienciadas en este sentido?

En el ámbito de las empresas, no cabe duda de que la gestión de riesgos en su sentido más amplio ha sido siempre una pieza clave, pero ¿se ha actualizado conforme han ido desarrollándose las nuevas tecnologías? La respuesta es que, aunque se está empezando a hacer, aún queda un largo camino por recorrer.

La gestión de los ciberriesgos está en el punto de mira de todas las grandes empresas ya que es el principal riesgo emergente. Es por ello que el mercado empieza a ofrecer un amplio abanico de productos y soluciones de ciberseguridad que, sin embargo, no son adecuadas para todas las organizaciones, pues su efectividad depende de muchos factores.

Por ello, es básico que las empresas empiecen a gestionar sus ciberriesgos como lo hacen con cualquier otro riesgo de negocio, es decir, previniéndolo, mitigándolo o transfiriéndolo.

También es importante reconocer que no es fácil saber qué es un buen nivel de protección frente a los riesgos de ciberseguridad. Así como es evidente que la instalación de una alarma minimiza el riesgo de robo en el hogar, en el caso de los ciberriesgos esto no está tan claro. Los que quieran tomar la delantera, deben ser capaces de dar respuesta a estas 3 preguntas:

1. ¿Puedo evaluar de forma objetiva el nivel de ciberseguridad de mis activos para entender el riesgo inherente y el residual frente a un ciberataque?
2. ¿Tengo capacidad para analizar con rapidez los datos sobre ciberataques para adaptar en base a ellos las estrategias de prevención?
3. ¿Soy capaz de identificar sinergias entre las distintas iniciativas que se realizan en seguridad (por ejemplo, las medidas de seguridad física versus las medidas de seguridad lógica) con el objetivo de ser más efectivo y eficiente?

Implicaciones de las ciberamenazas en la industria de la Banca Privada

Los ataques cibernéticos se han convertido en los últimos años en una amenaza significativa para el sistema financiero en general y, de forma particular, la industria de la Banca Privada. Debido a la concentración de grandes volúmenes de

dinero, se están detectando cada vez más casos de ataques cibernéticos. La aparición de este tipo de amenazas a diferentes niveles se debe a una explosión del uso de la banca on-line, junto con la creciente disposición de los consumidores a divulgar información personal a través de internet.

Las implicaciones de este nuevo tipo de ciberamenazas pueden ser muy variadas:

- **Daño financiero y reputacional.** Aumenta el riesgo de pérdida de información sensible, lo que en una industria como la Banca Privada, basada en la relación de confianza de la entidad con su cliente, puede provocar perjuicios significativos para las entidades.
- **Amenaza global.** Con la interconexión de los bancos e instituciones financieras, un ataque a un banco, a una sociedad o agencia de valores o a una gestora de Instituciones de Inversión Colectiva podría dejar a otras instituciones vulnerables a la interrupción, lo que supone una amenaza a la seguridad y estabilidad del sistema financiero en general.
- **Aumento del presupuesto de Tecnologías de la Información.** El crecimiento de nuevas amenazas y riesgos de ciberseguridad hace que las instituciones financieras deban replantearse el gasto de sus presupuestos dedicados a tecnologías de la información para mejorar las medidas de seguridad, tales como la instalación de software antivirus, medidas y dispositivos de seguridad perimetral, seguros y en general, mantenimiento de estándares y políticas de seguridad adaptadas a los nuevos y cambiantes riesgos.
- **Interrupción de la continuidad del negocio.** Un ciberataque puede causar graves daños a las operaciones de negocio, bases de datos y comunicaciones, lo que de nuevo se traduce en pérdidas económicas, daños reputacionales y legales.

Cómo se pueden materializar estas amenazas

El enfoque actual del sector financiero para protegerse de las ciberamenazas gira principalmente en torno a las fases de prevención y detección, ya que son objeto del permanente escrutinio de reguladores y clientes. Es importante cubrir adecuadamente también la necesidad de gestionar y proteger la información apropiada, así como de tener una rápida capacidad de respuesta y de recuperación en caso necesario.

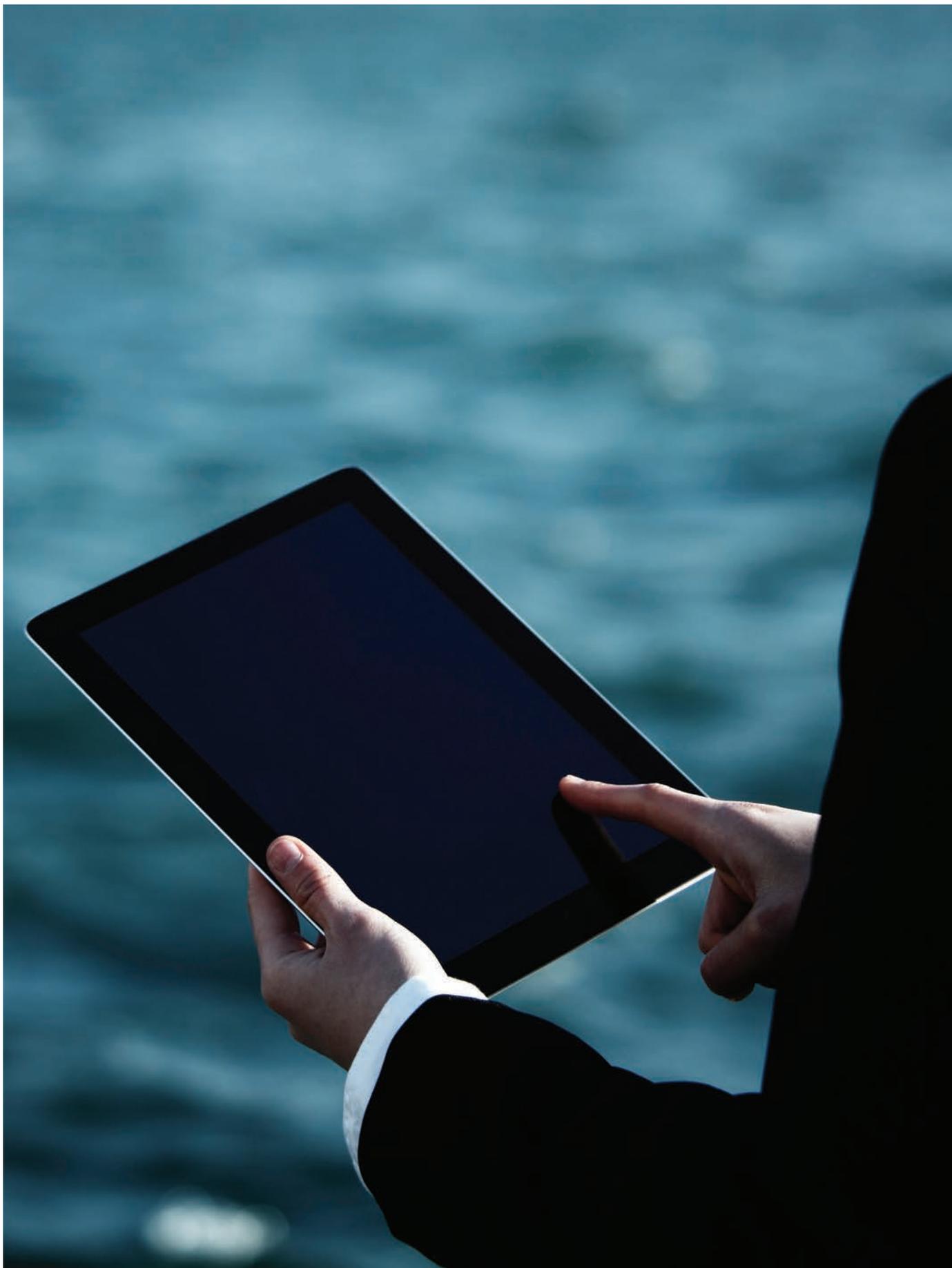
Algunas de las amenazas principales de ciberseguridad para el sector financiero son:

- **Acceso a cuentas bancarias.** Algunos ciberdelincuentes acceden a las cuentas de clientes de banca online a través de técnicas de phishing (obtención de información confidencial de clientes, como números de cuenta, contraseñas, etcétera mediante técnicas fraudulentas). Los ataques más frecuentes que se realizan con esta información son las transferencias fraudulentas de dinero y la suplantación de números de tarjetas. Proveedores de servicios de pago. Los ciberdelincuentes atacan las redes de los proveedores de servicios de pago con el objeto de hackear los datos personales de los clientes para su explotación posterior. Dispositivos móviles. Los ciberdelincuentes pueden tener acceso a las credenciales de los usuarios, y a la información de sus cuentas, mediante la instalación de malware en los dispositivos móviles (tabletas, teléfonos móviles, entre otros). Manipulación de cajeros automáticos. Se pueden fijar lectores fraudulentos de tarjetas de crédito en el interior o en el exterior del cajero automático para robar el número de la tarjeta y el número de identificación personal. Una vez conseguida la información, pueden venderla o crear con ella tarjetas falsas para retirar dinero.
- **Infiltración en la cadena de suministro.** Los ciberdelincuentes atacan a los proveedores de las instituciones financieras, tanto de sector tecnológico, como de software o hardware. De este modo, cuando una institución financiera se instala el equipo o software afectados, pone en riesgo su propia seguridad.

En resumen, virus y gusanos, spam, troyanos, suplantación de identidad, ataques DoS (Denegación de Servicio), APTs, *malware*, *scareware*, *phising*, fraude fiscal, copia de tarjetas de crédito, etc. son algunas de las amenazas reales a las que se enfrentan cada día las entidades financieras.

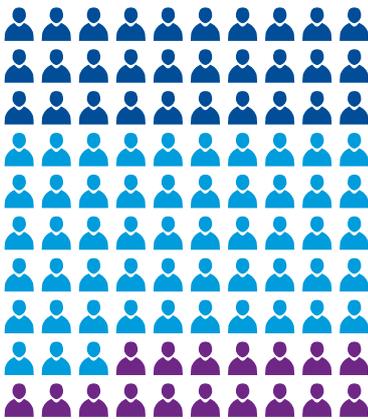
Finalmente, y sin ánimo de que la ciberseguridad se convierta en un freno para abordar nuevas iniciativas, sino en un facilitador de las mismas para ser más ágiles, reducir riesgos y diferenciarnos de la competencia, es clave considerar tres aspectos. El primero es que los grandes riesgos se pueden reducir en gran parte aplicando medidas de seguridad básicas. El segundo es que no se puede intentar proteger al mismo nivel todos los clientes y activos, por lo que hay que hacer un análisis de riesgos riguroso. Y el tercero, y más importante, es que hay que empezar a considerar las herramientas de ciberinteligencia como un aspecto clave de nuestra estrategia de defensa.

Debemos de anticiparnos a los cibercriminales conociendo qué les está pasando a otras empresas, a nuestro sector y al mercado en general.





Metodología y alcance de la encuesta



	Banca nacional	30%
	Banca internacional	53%
	Boutiques	17%

La consulta se dirigió a los consejeros delegados, directores generales y directores de Banca Privada, de 36 entidades que operan en España, siendo las respuestas totalmente anónimas. La recopilación de la información se realizó respecto a datos referidos a 31 de diciembre de 2015, entre la última semana de diciembre de 2015 y las tres primeras semanas de enero de 2016. Se recibieron 22 respuestas de las mencionadas entidades, si bien no todas las entidades participantes respondieron a todas las preguntas.

A pesar de que el número de respuestas es algo inferior a la edición anterior, los datos siguen mostrando una elevada participación lo que refleja el gran interés de la industria por el contexto actual y su posible evolución.

Los cambios regulatorios y la reestructuración del sector financiero suponen nuevos retos y propician nuevas oportunidades para las entidades. El contexto actual es enormemente complejo: la incertidumbre política, el incierto comportamiento de los mercados, un entorno cada vez más competitivo, con menores márgenes de explotación y nuevos actores y modelos de negocio, acompañado de un incremento de las obligaciones regulatorias, con especial foco en la transposición en España de la Directiva MiFID II, son las principales variables a tener en cuenta. A ellas se suman los cambios demográficos que afectan al perfil medio de los clientes y una eventual reforma fiscal, en especial en cuanto al régimen de tributación de las Instituciones de Inversión Colectiva.

Este estudio pretende reflejar la percepción de los consejeros delegados, directores generales y directores de Banca Privada de la industria española sobre estos temas.

Principales conclusiones

Pablo Ulecia

Director, Fiscalidad
de Sector Financiero
KPMG Abogados

Jorge Ferrer

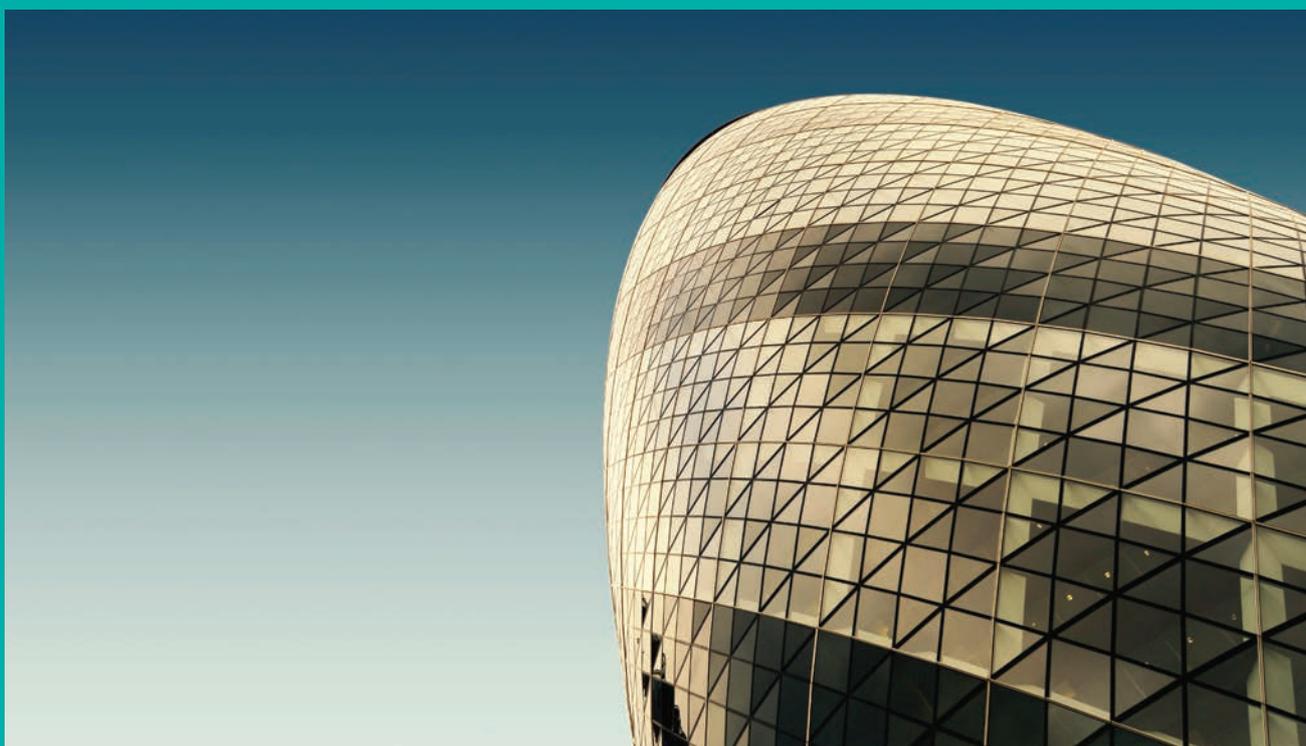
Director,
Regulación Financiera
KPMG Abogados

Cuando se publicó la primera edición del informe de Expectativas de la Banca Privada en España, en noviembre de 2014, la industria afrontaba con optimismo el año 2015, como –probablemente– el primer año después de la crisis financiera. Hoy podría parecer aventurado afirmar que realmente la crisis había terminado en aquel momento. Casi 15 meses después, la Banca Privada, al igual que el resto de la industria financiera, se enfrenta a un panorama complejo.

Los cambios regulatorios y en especial la aprobación de la Directiva MiFID II implican un incremento significativo de los costes de cumplimiento, dando lugar asimismo a reflexiones profundas sobre el modelo de negocio, en un

contexto cada vez más competitivo. La fragilidad de la economía doméstica, el escenario de tipos de interés, un entorno socio-político incierto, del que podría derivarse reformas legislativas de calado para la industria, la previsible concentración del sector y la irrupción de las nuevas tecnologías marcan la agenda de la Banca Privada española en futuro.

Mediante el presente informe, elaborado por KPMG en colaboración con Funds People, se ha tratado de plasmar la situación del mercado de Banca Privada en España así como las expectativas y oportunidades del sector para los próximos años. Confiamos que sea de utilidad a las entidades para afrontar los retos del futuro.



Segmentación de clientes - Principales generadores de ingresos

La segmentación de clientes en dos o más categorías, en función del patrimonio bajo gestión, es un hecho en el mercado español. La gran mayoría de los participantes cuenta con hasta tres categorías de clientes de Banca Privada. La “Banca Personal” se ha configurado como la categoría de acceso al mundo de la Banca Privada, consolidándose en la industria (más del 75% de las entidades cuentan con este tipo de segmentación).

El análisis del volumen de ingresos por tipología de comisiones permite apuntar cierta evolución en el modelo de negocio de las entidades, como posible anticipo de la entrada en vigor de MiFID II. Los ingresos derivados de retrocesiones caen ligeramente, mientras que las comisiones por asesoramiento ganan peso en la cuenta de pérdidas y ganancias de las entidades. La “educación” al cliente en la cultura del pago expreso por asesoramiento requerirá tiempo, pero parece que la industria ya ha comenzado a avanzar en esa dirección. Las comisiones por gestión de instituciones de inversión colectiva y las comisiones por gestión discrecional de carteras, por orden de importancia, continúan siendo el principal generador de ingreso en la industria de la Banca Privada española.

Fiscalidad y diversificación geográfica

Como sucedía en la primera edición del Informe sobre Expectativas de la Banca Privada en España, la percepción de las entidades es que España es el destino preferido por los clientes de Banca Privada para invertir su patrimonio. Sin embargo, el porcentaje de entidades que considera que más del 10% de sus clientes tienen patrimonio localizado en el extranjero se incrementa sensiblemente, pasando del 30% en 2014 al 45,5% actual.

En este ámbito, casi el 64% de las entidades participantes considera que el porcentaje de activos localizados fuera de España se incrementará en futuro. Tal vez, el actual entorno, unido a la fragilidad de la economía doméstica, podrían ser algunos de los factores que hayan motivado las contestaciones recibidas y que, en opinión de los consultados, podrían ser determinantes para que clientes “tradicionales” de la industria decidan diversificar geográficamente su patrimonio.

A pesar de que los resultados obtenidos confirman la creencia de que el cliente de Banca Privada en España tiene un perfil de apetito al riesgo fiscal bajo (o incluso nulo), más del 31% de los encuestados califica dicho perfil como medio. La evolución del mercado tradicional de Banca Privada, fruto -entre otros factores- de la globalización y la digitalización, conjuntamente con la sofisticación de los productos en cartera y el entorno de tipos de interés actual, podrían ser algunos de los factores que están haciendo evolucionar el perfil de apetito al riesgo fiscal de cliente nacional, haciéndolo converger hacia perfiles más abiertos y agresivos, comparables a los de los clientes de otros países de nuestro entorno.

Regulación – Perfil del Inversor -Cambios en el modelo de negocio

Existe un cierto consenso en que la trasposición de la normativa MiFID II supondrá una reducción en los márgenes del negocio Banca Privada. Así lo opina más del 65% de los participantes que consideran de forma mayoritaria que dicha reducción será significativa.

El porcentaje de producto de terceros en las carteras de los clientes se incrementa hasta casi un 59% según los encuestados, lo que es consistente con uno de los objetivos de la normativa MiFID II que, como es sabido, promueve la introducción de producto de terceros en las carteras de los clientes (tanto en los modelos de asesoramiento independiente, así como fórmula para probar la mejora en la calidad del servicio en el asesoramiento no independiente o la mera comercialización de instrumentos financieros). Las respuestas de los participantes podrían anticipar un cambio de tendencia en este ámbito, tal y como se evidencia en otros países de nuestro entorno.

Sin perjuicio de lo anterior, a medida que se acerca la entrada en vigor de MiFID II se observa un ligero incremento de los participantes que indican que el

inversor español no está dispuesto a pagar directamente por el asesoramiento, alcanzando dicho porcentaje hasta un 60%. Respecto a la evolución en la tipología de servicios, como consecuencia de la entrada en vigor de la normativa, un 44% de los encuestados considera que el servicio predominante por ingresos para las entidades será el de gestión discrecional de carteras. Es igualmente importante destacar que, aunque de forma minoritaria, un 12% de los encuestados opina que la mayoría de las entidades acabará prestando entre su gama de servicios el de asesoramiento independiente.

De conformidad con los resultados, tampoco se experimentan grandes modificaciones en cuanto al perfil de los inversores de los encuestados. Éstos, al igual que el año pasado, se concentran principalmente en los perfiles conservador y moderado (con un 40% -4 puntos porcentuales menos- y un 41% -tres puntos más-, respectivamente).

Por su parte, el perfil arriesgado sigue ocupando un peso menor (en torno al 18%) respecto a las otras categorías.



Retos – Concentración de la industria

La industria de la Banca Privada en España afronta una serie de retos importantes en la actualidad. El estrechamiento de márgenes y la digitalización de los servicios son dos de las principales preocupaciones de sector y los participantes consideran que ambos factores tienen un impacto medio o alto en sus negocios. Los riesgos legales y reputacionales, así como la potencial salida de capitales de España, también tendrán impacto en el negocio de la Banca Privada, aunque menor, según la opinión de los encuestados.

En un entorno cada vez más tecnológico y global, el proceso de digitalización de la industria es una realidad y las entidades deberán afrontarlo de forma inmediata para evitar quedar fuera del mercado. Las exigencias regulatorias en términos de mejora de calidad apuntan en idéntica dirección. Los actores del mercado identifican la ciberseguridad como uno de los principales desafíos del futuro. En este contexto, los encuestados no son ajenos a las amenazas existentes e identifican los ataques de terceros como el principal riesgo en el ámbito de la ciberseguridad.

El mercado de la Banca Privada doméstico ha estado dominado por los grandes grupos financieros nacionales con mayor peso minorista

(e.g. Santander, BBVA, la Caixa o Sabadell acumulaban una cuota de mercado cercana al 70%). El crecimiento sostenido de la industria en España ha atraído también a los principales competidores internacionales. Sin embargo, han sido las entidades independientes las que han experimentado un mayor crecimiento en términos de cuota de mercado durante el pasado reciente.

La competencia en el sector, en opinión de los participantes, aumentará la presión en márgenes y la necesidad de incrementar los ratios de eficiencia en un contexto de regulación aún más intensiva. El 65% de las entidades participantes considera necesaria la digitalización de la industria de gestión de patrimonio lo que, en mayor o menor medida, requerirá un cambio de enfoque y una mayor inversión.

Los factores comentados podrían anticipar una etapa de concentración en el sector, que buscará la generación de economías de escalas por medio del crecimiento inorgánico para combatir la presión en márgenes. En este sentido, más del 75% de los participantes considera que en el futuro se producirán operaciones de fusión o adquisición en el mercado de la Banca Privada nacional.



Perspectiva de la industria

Segmentación de clientes



75%

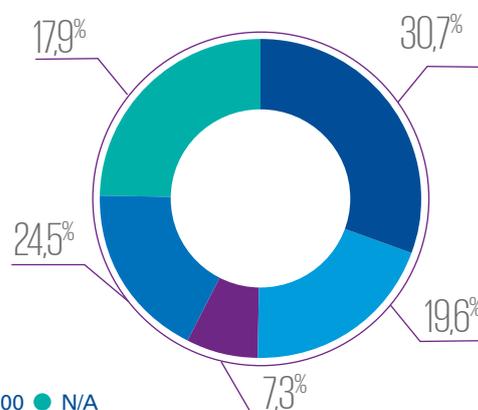
de las entidades ha segmentado a sus clientes en al menos tres categorías

De acuerdo con los datos obtenidos, más del 75% de las entidades ha segmentado a sus clientes en al menos tres categorías. En comparación con los resultados de la primera edición, llama la atención el incremento de la cifra mínima de patrimonio bajo gestión para acceder a la categoría de Banca Privada (casi un 39% de los participantes indica como importe mínimo una cifra superior a un

millón de euros, mientras que en la primera edición el 84% de los participantes establecía dicho importe como referencia). El 42% de las entidades que cuentan con un segmento de Key Clients declara como cifra mínima de patrimonio gestionado 10 millones de euros para encuadrar a sus clientes en dicha categoría.

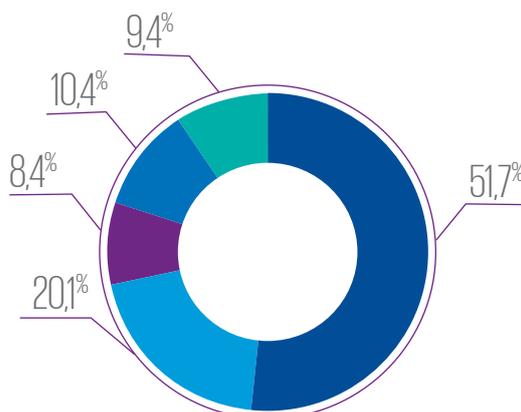
¿Podría definir el grado de segmentación de clientes y umbral mínimo de patrimonio bajo gestión en cada categoría en su entidad?

Banca Personal



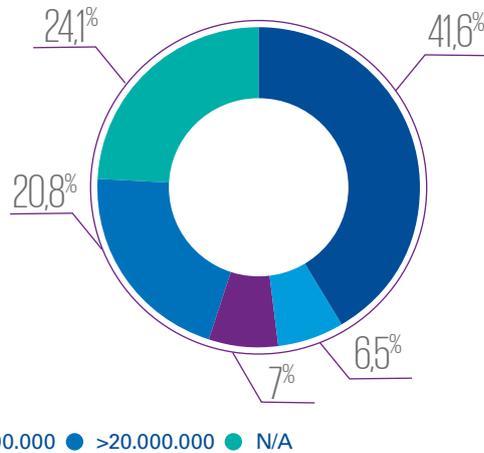
● >100.000 ● >200.000 ● >300.000 ● >400.000 ● N/A

Banca privada



● >1.000.000 ● >2.000.000 ● >3.000.000 ● >4.000.000 ● N/A

Key clients



Distribución de producto propio



41%

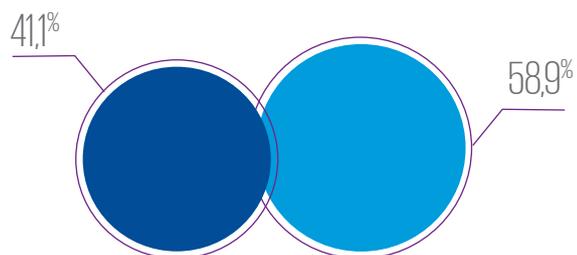
de los participantes limita el porcentaje de producto propio

De conformidad con los datos recopilados, el porcentaje de producto propio (entendido como el emitido por la propia entidad o por cualquier otra entidad de su grupo económico) en las carteras de los clientes asciende, de media, a un 41 % aproximadamente.

Como es sabido, la normativa MiFID II pretende favorecer la introducción de producto ajeno en las carteras de los clientes, tanto en los modelos de asesoramiento independiente, como para probar la mejora en la calidad del servicio en el asesoramiento no independiente o la mera comercialización por la red de instrumentos financieros.

Parece que eso, asimismo, propiciará modelos de arquitectura abierta, lo que es consistente asimismo si comparamos estos resultados con los de la encuesta del año anterior. Cuestión distinta es, en cualquier caso, cómo influirá la prohibición del cobro de retrocesiones en la gestión discrecional de carteras o el endurecimiento en las políticas de asignación de clases de instituciones de inversión colectivas promovido por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en la adquisición de producto ajeno.

Indique cuál es el porcentaje aproximado de producto propio (emitido por la entidad o por cualquier otra entidad del grupo económico al cual pertenece) que se incluye en las carteras de sus clientes de Banca Privada



● Producto propio ● Producto ajeno

Volumen de ingresos por tipología de comisiones



19%

de los participantes tienen en las retrocesiones una de sus principales fuentes de ingresos

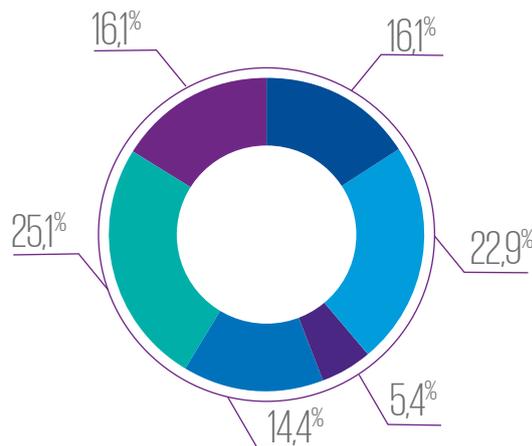
A efectos de determinar el volumen de ingresos por tipología de comisiones, se solicitó a los participantes que indicaran las principales tipologías de comisiones en relación a su capacidad de generación de ingresos.

De acuerdo con la información facilitada, las comisiones por gestión de instituciones de inversión colectivas y por gestión discrecional de carteras destacan sobre el resto de categorías, representando conjuntamente un porcentaje del 48%. No obstante lo anterior, se experimenta una bajada significativa (de alrededor del 17%)

respecto a las respuestas del año anterior en el que ambas comisiones representaban aproximadamente un 65% del total de las comisiones de la entidad.

Las comisiones por asesoramiento reflejan una subida de algo más de seis puntos porcentuales para colocarse en un 16%, igualando así a los ingresos provenientes de retrocesiones que descienden ligeramente de un 18% hasta un hasta el 16%. Ambas se configuran como la tercera fuente de ingreso para las casas de Banca Privada en España.

Indique de entre las siguientes opciones las que suponen un mayor volumen de ingresos para su entidad



- Comisiones de asesoramiento financiero
- Comisiones de gestión discrecional de carteras
- Comisiones de depositaria y/o custodia
- Comisiones de intermediación
- Comisiones de gestión IICs
- Retrocesiones

Principales parámetros para determinar la remuneración de los banqueros



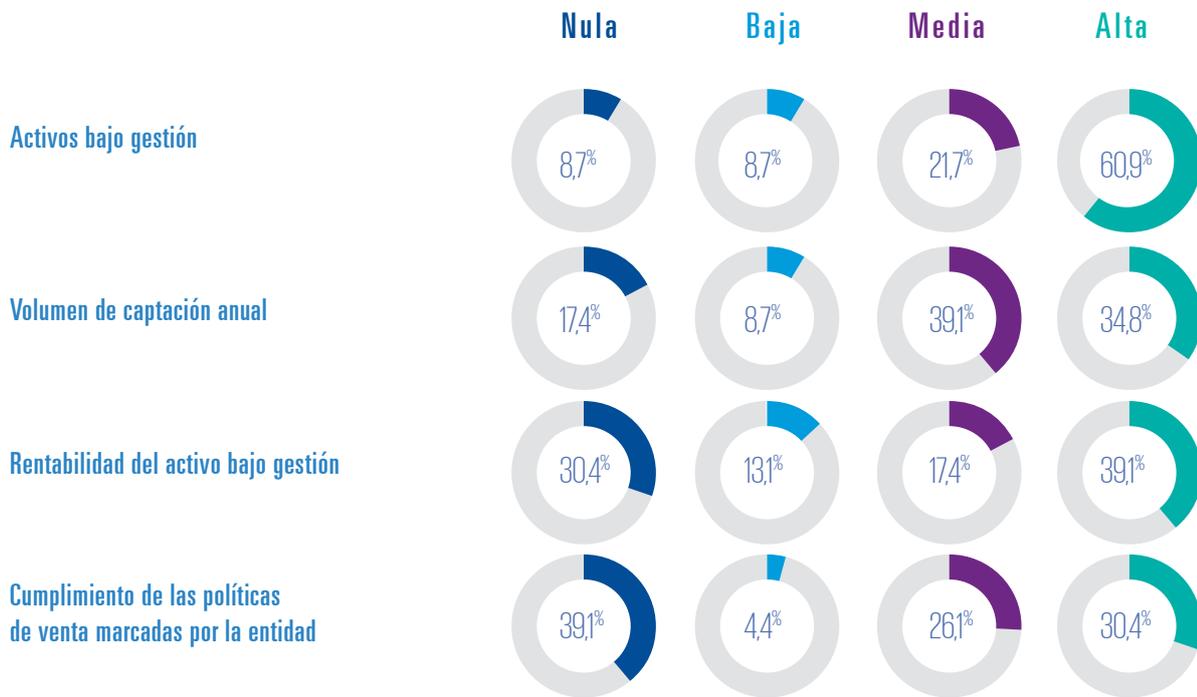
43%

de las entidades considera poco o nada importante la rentabilidad del activo bajo gestión

De acuerdo con la información facilitada, las entidades participantes consideran el volumen de activos bajo gestión como el parámetro más importante para fijar la remuneración de sus banqueros (más del 82% de los participantes confiere a este parámetro una importancia media o alta y casi el 61% lo considera muy importante), desplazando en este puesto al "volumen de captación anual", que pasa al segundo puesto, con casi un 74% de los encuestados que le otorga una importancia media o alta. Como sucedía en

la primera edición, más del 43% considera poco o nada importante la "rentabilidad del activo bajo gestión" como indicador útil para establecer la remuneración de los banqueros. No hay consenso en cuanto al peso relativo que el "cumplimiento de las políticas de venta fijadas por la entidad" tiene como elemento determinante de la retribución de sus empleados (más del 39% de los encuestados considera que su relevancia es nula en este aspecto mientras que más del 30% considera que tiene una importancia "alta").

Indique la importancia de los siguientes parámetros para fijar la remuneración de sus banqueros de Banca Privada



Planificación financiero-fiscal y diversificación geográfica



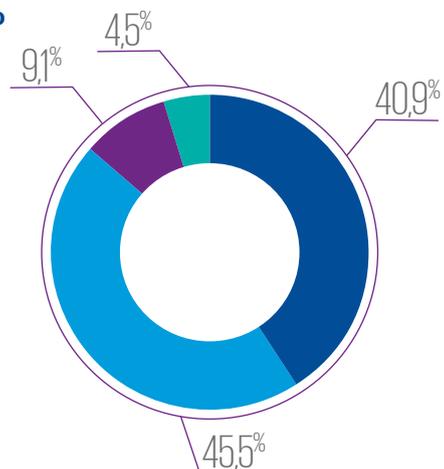
40%

de sus clientes
diversifica su
patrimonio

Prácticamente la mitad de las casas de Banca Privada consultadas (un 45,5%) estima que entre un 10% y un 20% de sus clientes tienen parte de sus patrimonios en otras jurisdicciones, como Suiza o Luxemburgo. El diferente perfil de las firmas encuestadas (nacional, internacional, boutique

independiente) podría justificar la disparidad de resultados. Sólo un 4,5% de los participantes considera que más del 40% de sus clientes diversifica su patrimonio entre distintas jurisdicciones.

¿Qué volumen estimado de sus clientes tiene parte de su patrimonio en bancos privados de otros países como Suiza o Luxemburgo?

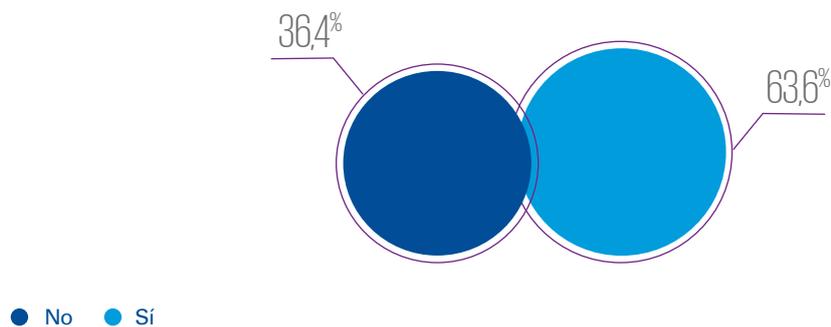


● <10% ● Entre 10 y 20% ● Entre 20 y 40% ● Más de 40%

Más del 63% de las entidades participantes considera que el porcentaje de activos de sus clientes fuera de España se verá incrementado en el futuro, por lo que las entidades parecen

anticipar un cambio de tendencia hacia la deslocalización de activos y patrimonio fuera de España.

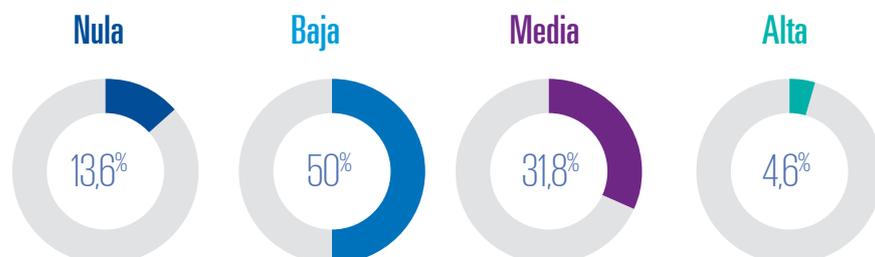
¿Cree que el porcentaje de activos de sus clientes fuera de España se verá incrementado en el futuro?



El perfil de apetito al riesgo fiscal del cliente de Banca Privada en España se ha considerado tradicionalmente bajo. Los resultados obtenidos confirman esta creencia, indicando que más del 63% calificaría dicho perfil de riesgo fiscal, entendido éste como capacidad de considerar estructuras/productos que impliquen una posición fiscal potencialmente

cuestionable, como "bajo" o "nulo." No obstante se aprecia un cierto incremento de apetito al riesgo (casi el 32% considera que sus clientes tienen un grado "medio" de apetito al riesgo fiscal) quedando la calificación de "alto apetito al riesgo fiscal" reservada para un minoritario 4,6%.

¿Cómo calificaría el apetito al riesgo fiscal del cliente de Banca Privada en España, entendido éste como capacidad de considerar estructuras/productos que impliquen una posición fiscal potencialmente cuestionable?



Principales amenazas para la industria



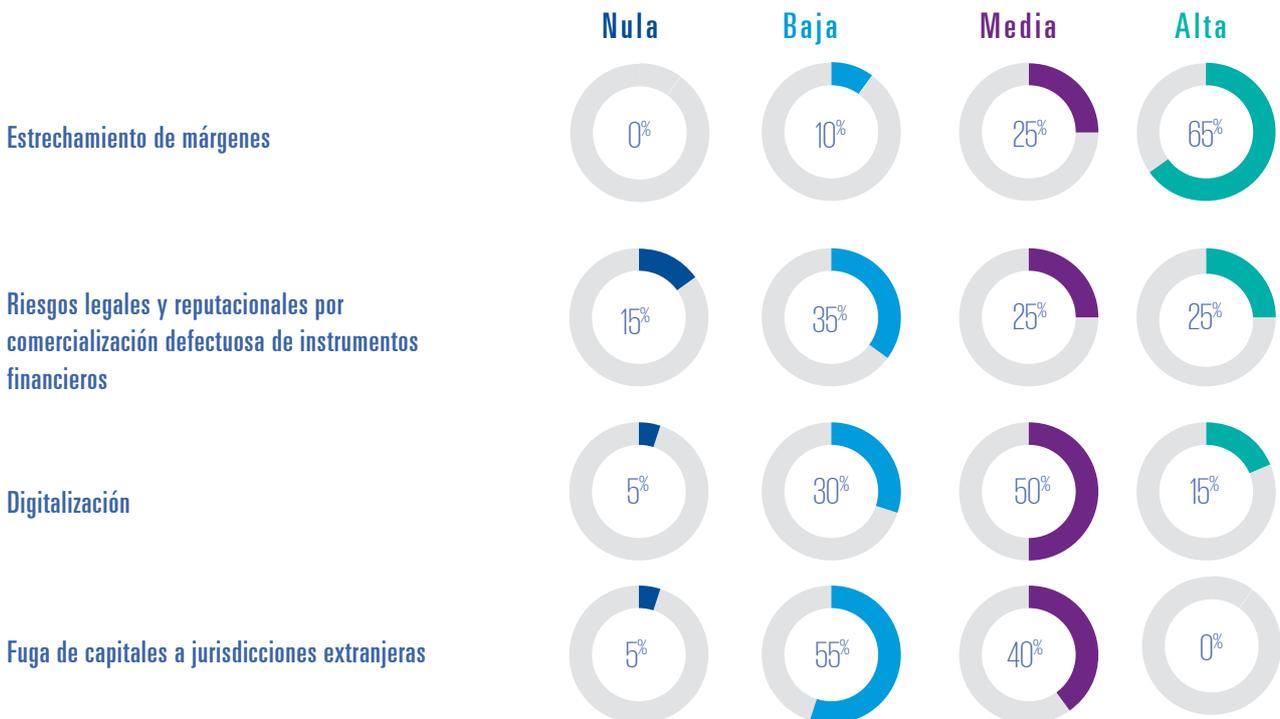
65%

de los encuestados considera que las amenazas tienen un impacto medio/alto en sus negocios

El estrechamiento de márgenes y la digitalización de los servicios son dos de las principales preocupaciones de los participantes en la industria. En ambos casos alrededor de un 65% de los encuestados considera que dichas amenazas tienen un impacto medio o alto en sus negocios.

Existe un menor consenso en relación con los riesgos legales y reputacionales, así como la salida de capitales de España en la que sólo un 50% y un 40% respectivamente de los participantes consideran que dichas amenazas tienen un impacto medio o alto en sus negocios.

¿Cómo valoraría las siguientes amenazas para su negocio en el corto medio plazo?



Características de los productos financieros más valoradas por los clientes



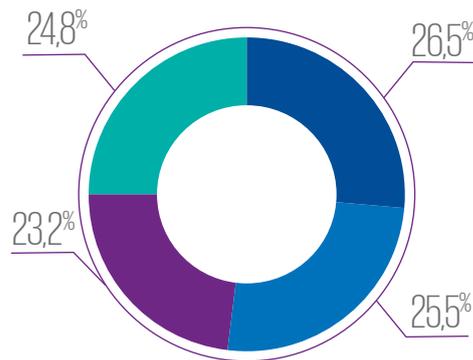
26%

de los encuestados considera el track record como el atributo más valorado

Los resultados son consistentes con los obtenidos el año anterior dado que las entidades consideran que sus clientes valoran de forma muy similar las características objeto de la pregunta. El track record continúa siendo la característica que las entidades creen más valorada por sus clientes, si bien experimenta un ligero retroceso de dos puntos porcentuales respecto del año anterior (un 26% en lugar del 28% del año anterior).

La liquidez, se consolida como la segunda característica que las entidades creen más valorada por sus clientes con un porcentaje del 25% similar al del año anterior. Las comisiones se convierten en la tercera característica que las entidades creen que sus clientes valoran en mayor medida, experimentando un ligero incremento del 22% del año anterior hasta el 24% de este año. Por último, la información y reporting pasa de un 24% un 23%.

Indique las características que más valoran sus clientes a la hora de seleccionar un producto financiero



● Track record ● Liquidez ● Información y reporting ● Comisiones

Radiografía del perfil del perfil del inversor



18%

de los encuestados considera que el cliente tiene un perfil arriesgado

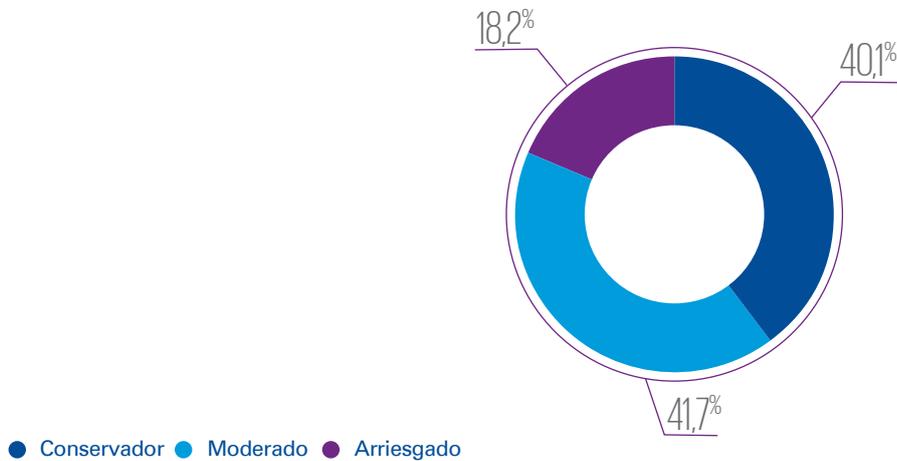
De conformidad con los resultados, tampoco se experimentan grandes modificaciones en cuanto al perfil de los inversores de los encuestados. Éstos, al igual que el año pasado, se concentran principalmente en los perfiles conservador y moderado (con un 40% -4 puntos porcentuales menos- y un 41% -tres puntos porcentuales más-, respectivamente).

Si bien esta distribución es consistente con las de otras jurisdicciones de nuestro entorno, llama la

atención que la diferencia entre estas categorías sea haya reducido todavía más (a penas un punto porcentual). Precisamente, una de las prioridades del regulador es reforzar la adecuada clasificación de los clientes lo que debería incrementar el número de inversores conservadores.

Es de apuntar finalmente que el perfil arriesgado sigue ocupando un peso menor (en torno al 18%) respecto a las otras categorías.

¿Cómo calificaría el perfil de inversión de sus clientes?



Incidencia regulatoria en la industria de la Banca Privada



65%

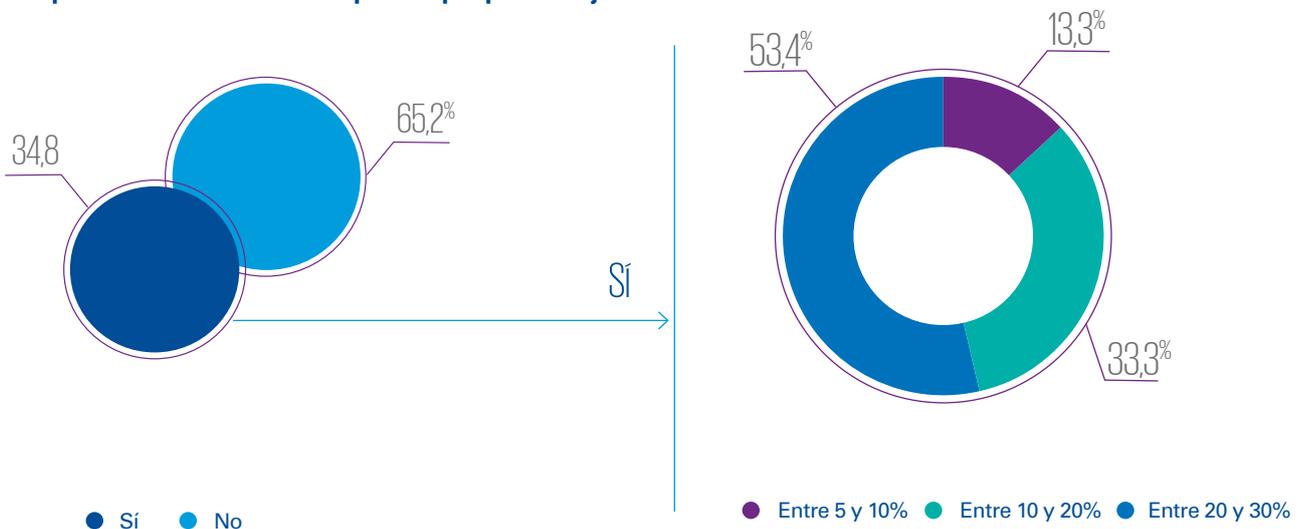
de los encuestados considera que la nueva normativa reducirá los márgenes del negocio

A la vista de la avalancha normativa experimentada en los últimos años, se consideró relevante realizar ciertas preguntas relativas al incremento de costes regulatorios y los cambios en el modelo de negocio, prestando especial atención a la trasposición en España de la normativa MiFID II.

A la pregunta de si cree que la trasposición de

la normativa MiFID II supondrá una reducción en los márgenes del negocio Banca Privada, más del 65% de los participantes respondieron que sí. De este colectivo, más del 53% consideró que la reducción del margen estaría entre un 20% y un 30%, mientras que el 33% del colectivo consideró que la reducción estaría entre un 10% y un 20%.

¿Cree que la trasposición de la normativa MiFID II supondrá una reducción en los márgenes del negocio Banca Privada? Si la respuesta es afirmativa indique en qué porcentaje.



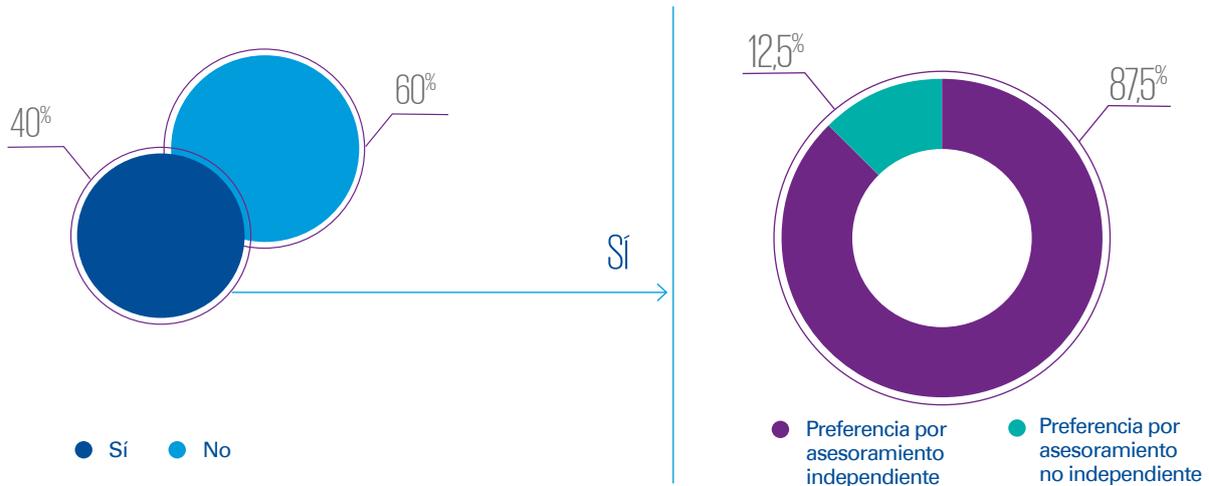
Asimismo, a medida que se acerca la entrada en vigor de la directiva MiFID II se observa un ligero incremento de los participantes que indican que el inversor español no está dispuesto a pagar directamente por el asesoramiento.

En esta ocasión un 60% de los participantes respondieron que no, frente al 52% que respondieron negativamente en la encuesta del año anterior. Del 40% que respondió que el inversor español sí está dispuesto a pagar

directamente por el servicio de asesoramiento financiero, un 87% indicó que los clientes preferirían un modelo de asesoramiento independiente, mientras que el 13% restante contestó que los clientes preferirían un modelo de asesoramiento no independiente.

Por tanto, parece que continuamos sin un consenso claro en cuanto a la madurez del mercado español para pagar de forma explícita por el servicio de asesoramiento.

¿Cree que el inversor español está dispuesto a pagar directamente por el servicio de asesoramiento? Si la respuesta es afirmativa indique si en el segmento de Banca Privada cree que el modelo de asesoramiento independiente será el modelo preferido por sus clientes



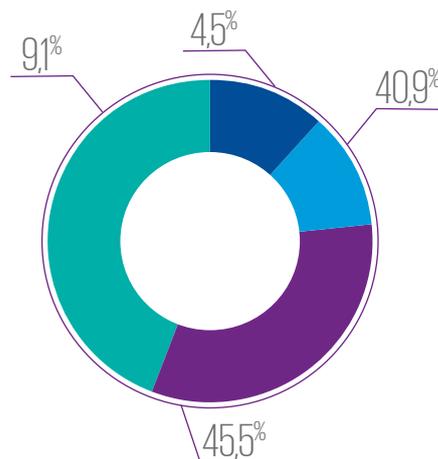
Por último, a la pregunta de qué efectos cree que tendrá la trasposición de la normativa MiFID II en los servicios de inversión prestados por su entidad a los clientes de Banca Privada, un 44% de los encuestados considera que el servicio predominante por ingresos para la entidad será el de gestión discrecional de carteras. Es igualmente importante destacar que un porcentaje de aproximadamente el 33% de los participantes considera igualmente que la reforma de la directiva supondrá una mejora efectiva en la calidad del servicio prestado al cliente final.

Igualmente, casi un 12% de los encuestados considera que la mayoría de las entidades acabarán prestando entre su gama de servicios, el servicio de asesoramiento independiente, así como que un porcentaje similar de los encuestados considera que el asesoramiento puntual tenderá a desaparecer.

Estos datos parecen ser consistentes con las respuestas del año anterior y corroboran el paulatino incremento del servicio de gestión discrecional de carteras que está experimentando la industria.

¿Qué efectos cree que tendrá la trasposición de la normativa MiFID II en los servicios de inversión prestados por su entidad a los clientes de Banca Privada?

- El asesoramiento puntual tenderá a desaparecer.
- La mayoría de las entidades prestarán un servicio de asesoramiento independiente a sus clientes de Banca Privada.
- Se producirá una mejora en la calidad de los servicios al cliente.
- El servicio predominante por ingresos para la entidad será el de gestión discrecional de carteras.



Concentración en la industria de Banca Privada en España



75%

de los encuestados considera que se producirán fusiones o adquisiciones en el sector a corto o medio plazo

El negocio de Banca Privada espera continuar en los próximos cuatro años con el crecimiento experimentado en los últimos ejercicios factores a lo que ayuda una economía global creciendo y un entorno de tipos de interés bajos en el mismo periodo a nivel global (de 164 a 222 trillones de euros) y Europeo (de 40 a 49 trillones de euros). En España, desde el año 2007 ha habido un crecimiento sostenible del sector, aumentando en un 6%, lo que ha atraído a nuestro país a importantes competidores internacionales como Julius Baer, el banco suizo SYZ o Mirabaud.

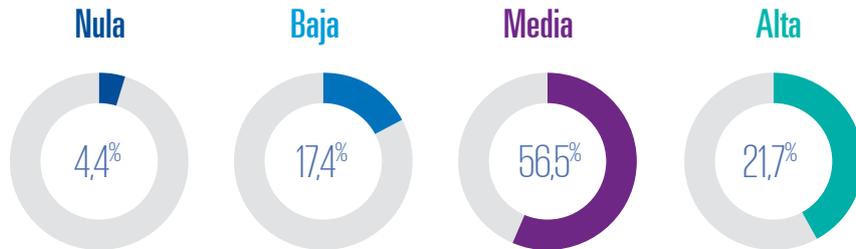
El mercado español ha estado dominado por los grandes grupos financieros de origen español con peso minorista específico como Santander, BBVA, la Caixa o Sabadell, con una cuota de mercado cercana al 70%. Sin embargo, existe un número significativo de entidades independientes de grupos financieros que presentan el mayor crecimiento de cuota de mercado.

Un 65% de los encuestados opina que seguirá la presión en márgenes en la industria derivados

principalmente de la competencia en el sector y la presión en eficiencia derivada de la nueva regulación. La digitalización de la industria de gestión de patrimonio es necesaria en opinión del 65% de los encuestados lo que, en mayor o menor medida, requerirá un cambio de enfoque e inversiones en CAPEX, pese a la necesidad de mantener en este segmento servicios "a medida" de los clientes.

Los factores comentados constituyen fuerzas que presionan a los competidores de la industria hacia un proceso de concentración en el que las ganadoras serán capaces de crecer inorgánicamente para aprovechar el buen momento en la industria y mantener economías de escalas necesarias para competir en el mercado actual de presión en márgenes. Por encima de un 75% de encuestados opina que se producirán fusiones o adquisiciones en el sector en el corto o medio plazo (un 56,5% opina que las posibilidades de que sucedan este tipo de operaciones son medias y un 21,7% opina que son altas).

Valore la posibilidad de que acontezcan operaciones corporativas en la industria de Banca Privada a la luz de la situación estratégica actual del sector y el incremento de coste regulatorio y transparencia introducido por MiFID II



Digitalización



34%

de los encuestados identifica como la mayor amenaza el incremento del uso de tecnologías móviles

Los principales grupos financieros han iniciado un proceso de digitalización de sus servicios para afrontar un mundo cada vez más global, junto con unos clientes más acostumbrados al mundo digital. Las exigencias regulatorias relativas a la mejora de la calidad del servicio empujan igualmente en esta dirección. No obstante, uno de los grandes desafíos futuros de las entidades es el de la ciberseguridad. Por ello, se incluyó en esta edición una pregunta destinada a identificar las principales amenazas en este ámbito.

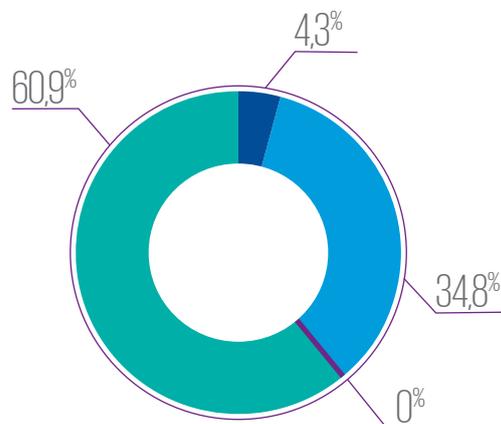
Un porcentaje superior al 60% de los encuestados se inclinó por identificar como principal amenaza

en el ámbito de la ciberseguridad, los ataques de terceros, mientras que un 34% identificaron como la mayor amenaza el incremento del uso de las tecnologías móviles.

Los riesgos derivados de las relaciones de negocios con terceros o el intercambio de datos entre países no fueron identificadas, sin embargo como primeras amenazas por los encuestados (en el primero de los casos sólo el 4% de los encuestados identificó esta respuesta como la principal amenaza, mientras que ninguno de los participantes identificó como amenaza el intercambio de datos entre países.

¿Cuál cree que es la principal amenaza de ciberseguridad para el negocio de Banca Privada?

- Los riesgos derivados de mis relaciones de negocios con terceros
- El incremento del uso de las tecnologías móviles
- Los intercambios de datos entre países
- Los potenciales ataques de terceros



Ranking Funds People de la Banca Privada en España

GRUPO	PATR. DIC-15	PATR. DIC-14
Santander Banca Privada España	89.726	80.926
BBVA B. Priv. y Patrim. (inc.CatalunyaC.)	68.700	53.505
CaixaBank Banca Privada	58.000	49.828
Bankinter Banca Privada	28.000	23.094
SabadellUrquijo Banca Privada	25.194	25.000
UBS Wealth Management	16.000*	N.D.
Banca March	13.000	11.200
Deutsche Bank Wealth Management	12.330	11.200
Andbank España	7.700	7.500
Popular Banca Privada	7.676	5.978
A&G Banca Privada	6.941	5.909
BNP Paribas Wealth Management	6.500	6.000
Bankia Banca Privada	5.048	5.138
Renta 4 Banca Privada	4.200	3.700
Tressis	3.500	3.300
Ibercaja Patrimonios	2.900*	2.500
Indosuez Wealth Manag., Sucursal España	2.686	2.622
Liberbank Banca Privada	2.500*	2.500
Banco Alcalá	2.237	2.014
FINECO Banca Privada Kutxabank	2.160	1.891
Abante Asesores	2.000	2.000
Novo Banco	1.850	2.756
EdmonddeRothschild (Europe) Suc. España	1.500*	1.500
BMN Banca Privada	1.452	1.500
Bank Degroof Petercam Spain	1.400	1.350
Laboral Kutxa	1.365	1.400
atl Capital Gestión de Patrimonios	1.300	1.200
N+1 SYZ	1.150	1.100
Unicorp	980*	N.D.
Orienta Capital	963	1.000
Banco Mediolanum	687	582
Abanca Banca Privada	626	N.D.
Otras entidades españolas	2.213	18.799**
Otras entidades internacionales	35.372	31.028
TOTAL	417.856	385.000

Fuente: Datos proporcionados por entidades, salvo patrimonio de sicav, a través de Inverco al cierre de 2015 (a excepción de BMN, Orienta Capital -actúa como asesor- y A&G -incluye SIF-, enviados por la entidad). En el caso de Otras Entidades Españolas y Otras Internacionales, volumen estimado por Funds People. *Los datos incluidos en la tabla no corresponden al cierre de diciembre de 2015 y fueron facilitados por la entidad anteriormente. El patrimonio de BBVA incluye datos de Catalunya Caixa a septiembre de 2015. Los datos de las internacionales -excluido sicav- son a cierre de 2014, a excepción de Mirabaud, Pictet, Citi, actualizados a cierre de 2015. **Banco Madrid y Barclays incluidas.

Entidades colaboradoras

La presente encuesta fue remitida a las siguientes entidades:

- Abante Asesores
- Andbank Private Bankers
- ATL Capital Gestión de Patrimonios
- A&G Banca Privada
- Banca March
- Banco Alcalá - Wealth Management
- Banco Mediolanum
- Bankia - Banca Privada
- Bankinter - Banca Privada
- BBVA - Banca Privada
- BNP Paribas Wealth Management
- Caixabank - Banca Privada
- Citi - Banca Privada
- Deutsche Bank Wealth Management
- EDM
- Edmond De Rothschild (Europe), Sucursal En España
- Fineco – Banca Privada Kutxabank
- Generali Paneurope Limited
- Ibercaja Patrimonios
- Indosuez Wealth Management (Grupoo Credit Agricole)
- Julius Baer
- KBL España European Private Bankers
- Lombard Odier Group
- Mirabaud
- Morgan Stanley
- N+1 Syz
- Orienta Capital
- PBI Gestión AV
- Pictet Wealth Management
- Popular Banca Privada
- Privat Bank Degroof
- Renta 4 Banco Banca Privada
- Sabadell Urquijo Banca Privada
- Santander Private Banking
- Schroders
- Tressis Gestión De Patrimonios

Queremos agradecer a todas ellas la buena aceptación de este proyecto y la colaboración de la gran mayoría de las mismas.



Elaborado por

Queremos agradecer a Funds People su ayuda en el planteamiento inicial de este proyecto así como su estrecha colaboración en la difusión de esta encuesta.



▶ **Francisco Uría**
Socio responsable del Sector Financiero
KPMG en España
furia@kpmg.es



▶ **Jorge Ferrer**
Director, Regulación Financiera
KPMG Abogados
jferrer@kpmg.es



▶ **Pablo Ulecia**
Director, Fiscalidad del Sector Financiero
KPMG Abogados
pulecia@kpmg.es