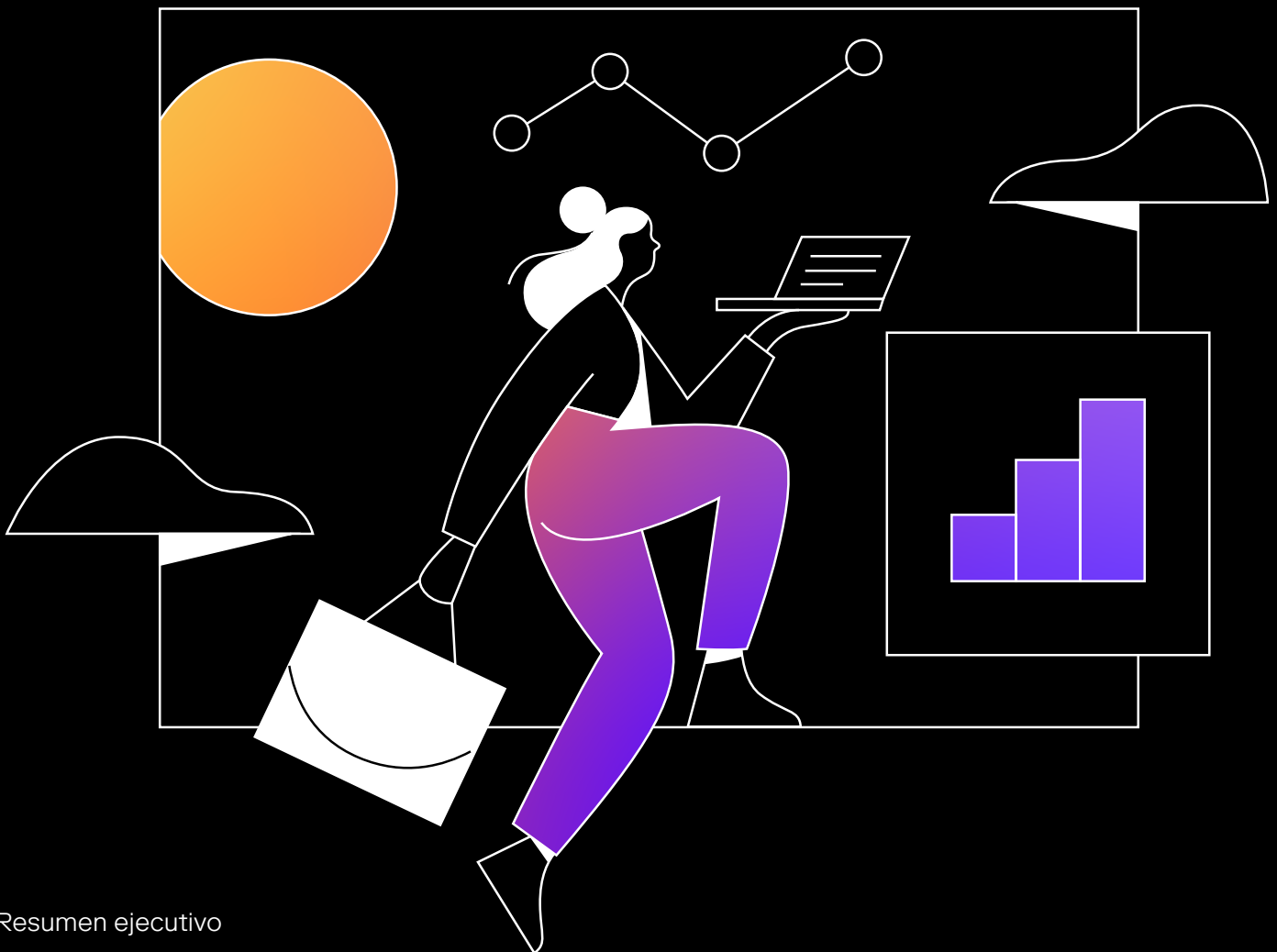


# Creando una empresa de inversión preparada para el futuro

Cómo reinventan las empresas su negocio de cara a la próxima era de la inversión



Resumen ejecutivo

En colaboración con

**Deloitte.**

**FNZ**

Patrocinado por

 **GENESYS™**

**aws**

# Prepararse para el futuro

El sector global de la gestión de patrimonios se enfrenta a megatendencias convergentes que están redefiniendo las necesidades de los inversores y reconfigurando el sector. Estas tendencias incluyen la rápida innovación tecnológica, la creciente regulación, la intensificación de la competencia, los cambios demográficos y la incertidumbre económica y geopolítica.

A fin de prepararse para la próxima era de la gestión de patrimonios, las empresas de inversión necesitan tener una visión clara de las cambiantes expectativas futuras del variado conjunto de inversores actuales y de cómo los competidores están replanteando sus productos y servicios, sus planes de comercialización, sus propuestas de valor y sus modelos de negocio para satisfacer a los inversores. Será preceptivo contar con una estrategia de inteligencia artificial (IA) y de transformación digital.

## Hacer del inversor la estrella polar

Las empresas de inversión deben colocar al cliente en el centro de sus planes. Esto requiere una nueva forma de pensar, puesto que la segmentación tradicional de los inversores ya no sirve adecuadamente en el heterogéneo mercado actual. Con la rápida evolución demográfica de los inversores, que crea un abanico diverso de inversores en términos de patrimonio, edad, fuente de ingresos, ubicación, género y estilo de vida, los proveedores necesitan un conocimiento más profundo de sus clientes y de sus cambiantes necesidades y comportamientos.

Para ofrecer a los profesionales de la gestión de patrimonios información sobre los cambios que se están produciendo en los inversores, ThoughtLab ha colaborado con un selecto grupo de expertos del sector, entre los que se encuentran Deloitte, FNZ, Genesys y Amazon Web Services (AWS), para llevar a cabo un nuevo estudio, **Creando una empresa de inversión preparada para el futuro**.

## Análisis riguroso basado en datos

El análisis se basa en una encuesta realizada a 2.000 inversores entre octubre y noviembre de 2023, de distintos países, niveles de patrimonio, edades, estilos de vida, ocupaciones y otras características. Examina el futuro del sector del patrimonio desde el punto de vista de los inversores: cómo están cambiando sus expectativas en torno a la experiencia del cliente, las interacciones y relaciones; qué productos y servicios desean en la actual era de la democratización; qué estructuras de comisiones y propuestas de valor funcionarán mejor; y con qué entidades tienen previsto trabajar para satisfacer sus necesidades de inversión.

El estudio comprendió asimismo una evaluación comparativa de altos ejecutivos de una muestra representativa de 250 empresas de gestión de patrimonios, desde asesores independientes de patrimonios y bancos privados a divisiones de gestión de patrimonios de bancos regionales e internacionales. Examina cómo los proveedores de servicios se están adaptando a las cambiantes exigencias de los inversores, incluidos sus planes sobre productos y servicios, precios y modelos de negocio, y uso de tecnologías digitales. Para obtener más información, hemos entrevistado asimismo a altos ejecutivos de 11 empresas.

Para hacer frente a los cambios sísmicos que se avecinan en el sector, los proveedores de servicios de gestión de patrimonios tendrán que aprovechar la innovación digital y de procesos de cara a estar preparados para el futuro. Este informe les proporciona la hoja de ruta para conseguirlo.

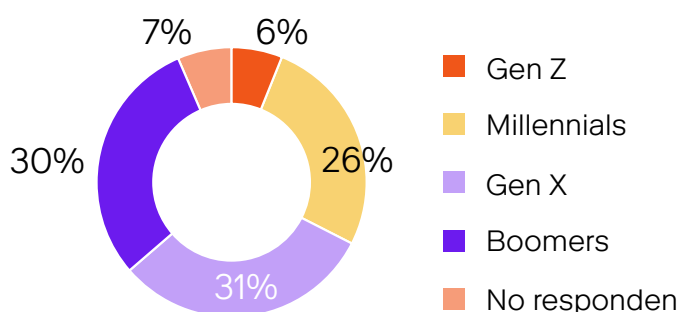


**Louis Celi**  
CEO, ThoughtLab

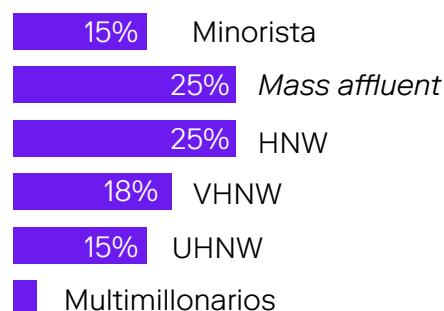
# Metodología

## Encuesta a los inversores

### Encuestados por generaciones



### Encuestados por nivel de patrimonio



Minorista: 25.000 \$ a 99.999 \$

Mass affluent: 100.000 a 999.000 \$

HNW: \$1m a \$4.9m

VHNW: \$5m a \$29.9m

UHNW: 30m a 999m \$

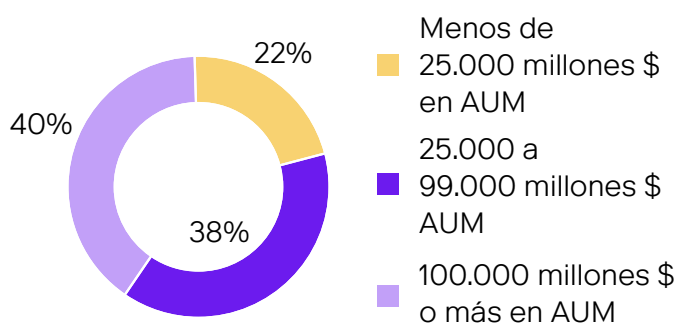
Billionaires: 1.000 millones \$ o más

### Encuestados por región y país

Asia Pacífico 26%	Europa 43%	Oriente Medio 2%
Japón 6%	UK 8%	Arabia Saudí 1%
India 5%	Alemania 8%	EAU 1%
China 5%	Italia 6%	
Australia 4%	Francia 6%	
Singapur 3%	Suiza 6%	
Hong Kong 2%	Benelux 5%	
Nueva Zelanda 1%	España 5%	
	Países nórdicos 2%	
		Norteamérica 29%
		EE. UU. 20%
		Canadá 9%

## Encuesta a proveedores de inversión

### Encuestados por AUM



### Encuestados por sector



### Encuestados por país

Asia Pacífico 28%	Europa 40%	Norteamérica 28%
Australia 8%	Suiza 11%	Canadá 14%
China/	Reino Unido 10%	Estados Unidos 14%
Hong Kong 8%	Alemania 8%	
Japón 8%	Francia 8%	<b>Oriente Medio 4%</b>
Singapur 4%	Benelux 3%	EAU 2%
		Arabia Saudí 2%

# Un sector redefinido

En 2028, el sector del patrimonio tendrá un aspecto muy diferente. Altos directivos de todo el mundo creen que los cambios tecnológicos, normativos, competitivos, demográficos y económicos redefinirán las expectativas de los inversores y remodelarán el sector en los próximos tres a cinco años.

- El 69% de los directivos cree que la IA cambiará significativamente la forma de trabajar de sus empresas. Y el 47% afirma que blockchain y las tecnologías conexas reducirán la necesidad de intermediarios, como depositarios y cámaras de compensación.
- El 55% de los directivos afirma que las empresas nativas digitales transformarán el sector del patrimonio, y el 42% cree que los asesores personales de inversión serán menos necesarios.
- El 52% de los directivos afirma que la mayoría de los productos se convertirán en productos fungibles, lo que obligará a los proveedores a ofrecer servicios de valor añadido para defender las comisiones. Y el 39% cree que las fronteras entre la gestión de patrimonios, la banca y los seguros se difuminarán a medida que los inversores demanden productos y servicios más integrales.

Las opiniones de los directivos coinciden con las expectativas de los inversores:

- El 68% de los inversores desea que sus proveedores ofrezcan experiencias digitales equiparables a las de las principales empresas nativas digitales.
- El 60% de los inversores quiere que sus proveedores les proporcionen mejores herramientas digitales para poder gestionar directamente sus inversiones.
- El 51% de los inversores invertiría a través de grandes marcas minoristas o empresas tecnológicas si tuviera la oportunidad.

# 1 Transformar digitalmente el asesoramiento y la experiencia del cliente

Los avances tecnológicos transformarán las funciones del asesor y la experiencia del cliente. Las máquinas asumirán muchas de las tareas que antes realizaban los asesores, mientras que éstos tendrán que centrarse en lo que mejor saben hacer: ofrecer un asesoramiento de confianza, especializado e integral. El cliente interactuará virtualmente, desde la palma de su mano, pero la personalización será clave.

- Actualmente, la mayoría de los inversores prefieren una solución digital para muchas actividades de inversión. Pero el 46% de los inversores valora a los asesores por su asesoramiento de confianza; un tercio cita la planificación integral, las ideas innovadoras y la disponibilidad en tiempos difíciles.
- La tecnología hará que los asesores sean más productivos al darles más tiempo para tareas de valor añadido: El 60% de los asesores espera utilizar herramientas de IA para atender a los clientes en los próximos tres años. Y el 67% de las empresas adoptarán en tres años un enfoque híbrido, basado en la tecnología, con un asesoramiento personal más limitado.
- Sin embargo, a largo plazo, a medida que evoluciona la tecnología –en particular la IA–, los inversores más jóvenes creen que quizá no necesiten recurrir a asesores. Según nuestra encuesta, el 60 % de las generaciones Y y Z espera no utilizar asesores en 2030 gracias a los avances tecnológicos.
- Más de dos tercios de los inversores prefieren los teléfonos inteligentes para acceder a la información de la cuenta, conocer los productos y operar. Más de la mitad prefiere las reuniones por vídeo para la planificación financiera y la interacción con el asesor. Las entidades proveedoras subestiman este cambio de preferencias.

## 2 Hacer de la diversidad de los clientes una oportunidad de negocio

En los próximos tres años, los inversores serán aún más diversos por edad, ubicación, género, nivel de patrimonio y estilo de vida. Comprender sus necesidades y comportamientos –y adaptar las soluciones en consecuencia – será vital para el futuro de las empresas de gestión de patrimonios.

- Para aprovechar las tendencias generacionales, el 98% de las empresas seguirá dirigiéndose a la Generación X; el 94%, a la Generación Y (frente al 81% actual); y el 42%, a la Generación Z (frente al 18% actual). Los Robo Advisors (asesores robotizados) (94%) se dirigirán en especial a la generación Z.
- Casi la mitad de las empresas (un 49%) se dirigirán a la categoría superior del mercado para captar inversores con mayor patrimonio, mientras que el 15% se dirigirá a una categoría inferior del mercado — en particular las plataformas robotizadas/online y las divisiones patrimoniales de los grandes bancos (ambos un 30%).
- Ante un aumento previsto de la riqueza mundial de un 38% de aquí a 2027 – según el [Global Wealth Report 2023](#) publicado por UBS y Credit Suisse, gracias en parte al crecimiento de los inversores de los mercados emergentes– el 38% de las empresas tiene previsto expandirse más allá de sus fronteras.
- Casi dos tercios de las empresas (63%) se están expandiendo dentro de sus principales segmentos de clientes, lo que incluye la creación de nuevos nichos de inversores y el incremento del porcentaje de gasto en sus grupos de inversores más importantes.

Para comprender las necesidades y los comportamientos de los inversores, las entidades deberán recabar información sobre ellos de diversas fuentes internas y externas. Dado que a los inversores les gusta trabajar con personas de perfiles similares, las entidades proveedoras tendrán que cerciorarse de que sus asesores sean tan diversos como sus clientes.

## 3 Impulsar la rentabilidad mediante innovación digital e IA

Las empresas de gestión de patrimonios han avanzado enormemente en los últimos años a la hora de establecer los fundamentos digitales del crecimiento, sobre todo en la gestión de datos, la IA, la nube y las plataformas de extremo a extremo. Las empresas están digitalizando sus middle y back offices y utilizando la tecnología para hacer frente a los cambios regulatorios. Sus mayores inversiones se han destinado a la IA, que cambiará las reglas del juego del sector –desde la gestión de inversiones y el servicio al cliente hasta la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo– con la aprobación cautelosa de los clientes. La mayoría de las firmas están obteniendo rentabilidad por estas inversiones.

- Casi 9 de cada 10 proveedores están a medio camino o avanzados en casi todos los ámbitos de la innovación digital. Las empresas están haciendo de la tecnología una competencia básica y un diferenciador competitivo.
- En los próximos tres años, la IA será la principal inversión en tecnología de los proveedores (58%), seguida de la nube (44%) y el análisis de datos y las herramientas de colaboración (42%). La mayoría de las empresas (69%) cree que la IA cambiará significativamente la forma de trabajar de sus organizaciones en los próximos tres a cinco años.
- La transformación digital impulsa los resultados financieros: El 45% de las empresas declaran haber reducido costes, el 41% han aumentado el valor para sus accionistas y el 40% han incrementado sus ingresos. Otras ventajas son la mejora de la experiencia del cliente (34%), una gestión de riesgos más eficaz (30%), una reputación más sólida (29%) y una mayor productividad del personal (27%).

## 4 Replantearse las ofertas para la próxima era de la inversión

La democratización de la gestión de patrimonios está ofreciendo a los inversores minoristas y del segmento "«mass affluent» (rentas altas) más opciones para aumentar su rentabilidad y gestionar los riesgos. También les ofrece servicios y asesoramiento más personalizados, tradicionalmente reservados a los más acaudalados. A pesar de los retos a corto plazo para los productos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), la inversión sostenible y de impacto crecerá a largo plazo.

- Los inversores desean una gama más amplia de productos. Entre los que registren mayor crecimiento en los próximos tres años, estarán las rentas vitalicias/seguros de vida (+11 puntos porcentuales), inversiones sostenibles (+10 p.p.) y fondos de pensiones (+7 p.p.). Empresas de todos los sectores están ampliando sus carteras de productos para satisfacer estas necesidades.
- En ese período, también se incrementará la prestación de servicios, en particular la banca privada (+17 p.p.) las inversiones discrecionales (+13 p.p.), en especial entre los inversores con menor patrimonio. La planificación filantrópica y el asesoramiento sobre inversión sostenible serán los que más crezcan, sobre todo entre los bancos privados y las *family offices*.
- Dos tercios de las empresas prevén un fuerte crecimiento de la inversión sostenible en los próximos años, pero a corto plazo los retos son enormes. Para las empresas, tales retos incluyen los conflictos de confianza (51%), mientras que tanto los proveedores (43%) como los inversores (44%) se refieren a problemas relacionados con la falta de conocimiento de la inversión sostenible, así como falta de datos fiables y desacertada selección de empresas por los fondos de sostenibilidad y ETFs.

## 5 Adaptar los modelos de negocio y el posicionamiento en el mercado

El sector de la gestión de patrimonios seguirá sufriendo perturbaciones en los próximos tres a cinco años como consecuencia de los cambios en las expectativas de los inversores, la entrada de nuevos operadores, la convergencia de los servicios financieros y la creciente competencia interna. La rotación de los inversores –por la insatisfacción con las rentabilidades y las comisiones– agravará la situación. La consolidación resultante puede perjudicar a los operadores de medio tamaño, en especial porque los inversores se decantan por las empresas más grandes.

- El 52% de las empresas clasificadas en nuestro estudio como líderes digitales esperan una drástica transformación del sector. La consolidación ya está reconfigurando el terreno de juego, con proveedores de inversión que absorben empresas de asesoramiento y operadores en línea para aumentar su escala, eficiencia y ventaja competitiva.
- A medida que aumenta la competencia, es más probable que los inversores se aparten: El 56% de ellos afirma estar considerando cambiar de proveedor. La razón principal es buscar comisiones más bajas y estructuras más sencillas. Sólo el 41% de los inversores están satisfechos con las comisiones que pagan y el 35% con las estructuras de comisiones de sus asesores.
- Para hacer frente a esta situación, las empresas están reduciendo, negociando o limitando las comisiones de los servicios. Otras ofrecen más valor añadiendo servicios de planificación integral y especializada por debajo del porcentaje de AUM.
- En los próximos tres años, el 45% de los inversores tiene previsto recurrir a más proveedores. Los inversores tienen previsto recurrir en mayor medida a bancos privados, divisiones patrimoniales de distintos bancos y asesores robotizados o híbridos. Las agencias de valores, las plataformas de negociación en línea y las entidades independientes pueden sufrir una erosión de su clientela.

# Llamadas a la acción

Nunca ha habido tanto en juego para las entidades de gestión de patrimonios. Para prepararse para el futuro, los directivos tendrán que adoptar medidas decisivas para prosperar en la etapa disruptiva del sector que se está desplegando. Nuestro estudio revela nueve medidas críticas que las empresas deben adoptar ahora para estar preparadas para el futuro:

- 1. Desarrollar asesores capacitados tecnológicamente para ofrecer un apoyo de mayor valor.** A medida que los asesores se jubilen, las empresas podrán utilizar la tecnología para suplir las carencias de talento y aumentar el número de inversores que los asesores pueden gestionar. La automatización de las tareas rutinarias también liberará a los asesores para que puedan concentrarse en la gestión integral de los clientes. Los ganadores serán las empresas que apliquen enfoques híbridos efectivos en costes que combinen elementos de alta tecnología y de alto contacto para satisfacer las demandas de los clientes.
- 2. Llevar la experiencia digital del cliente al siguiente nivel.** Los clientes esperan que sus experiencias de inversión estén al nivel de las de su empresa digital favorita. Para ello, las empresas de gestión de patrimonios tendrán que ofrecer una interacción muy personalizada e intuitiva al alcance de la mano a través de dispositivos móviles, y en remoto, mediante comunicaciones por vídeo.
- 3. Adapte su estrategia al nuevo rostro de los inversores.** En la próxima era de la inversión será fundamental aprovechar la tecnología y los datos para identificar las necesidades y los comportamientos de los inversores, encontrar nichos de mercado y personalizar las soluciones. También será fundamental crear una base de asesores diversa que no sólo entienda las diferencias de los inversores, sino que las refleje.
- 4. Liberar valor mediante la transformación digital y de procesos.** A medida que las empresas prosigan su trayecto digital, necesitarán invertir en áreas especializadas, como IA, infraestructura y servicios en la nube, ciberseguridad, asesores robotizados, plataformas abiertas API, sistemas de colaboración por vídeo y herramientas de planificación integral. Será vital hacer un seguimiento del ROI y corregir el rumbo cuando sea necesario.

# Llamadas a la acción

- 5. Contemple su negocio desde la perspectiva de la IA.** Las empresas deben adoptar la IA para las actividades de cara al cliente, como la gestión de inversiones y la planificación financiera, y para las operaciones internas, como la ciberseguridad y la detección del fraude. Para lograr los mejores resultados, los datos subyacentes tendrán que ser precisos, integrados y en tiempo real, además de seguros y libres de sesgos indeseados.
- 6. Reconsiderar las ofertas para la próxima era de la inversión.** Tendrán que añadirse al menú productos y servicios de mayor valor –desde inversiones alternativas, OPV y fondos indexados personalizados hasta productos de inversión discrecional, planificación fiscal y servicios de banca privada. Para democratizar sus ofertas, las empresas tendrán que utilizar soluciones digitales que reduzcan el coste del servicio.
- 7. Considerar la inversión sostenible como una práctica, no como un producto.** Los bajos rendimientos y unas métricas y normas inadecuadas han impedido el éxito de los productos ESG. A medida que los resultados financieros estén cada vez más interconectados con los objetivos de sostenibilidad, los inversores esperarán que los asesores tengan en cuenta ambos objetivos al gestionar las inversiones en todas las clases de activos.
- 8. Conservar un lugar en el nuevo campo de juego.** A medida que los operadores digitales vayan irrumpiendo en el sector, los ganadores serán las empresas con plataformas abiertas y habilitadas para API que les permitan integrar soluciones de tecnología financiera de forma rápida y fluida. La solución para muchos será alianzas de ecosistema, en lugar de competencia, entre los nuevos actores y los ya establecidos.
- 9. Recalibrar los precios y los modelos de negocio.** Para retener y captar clientes, las empresas de inversión tendrán que perfeccionar sus propuestas de valor. Una forma de conseguirlo es reducir, limitar o renegociar las comisiones por servicios como la gestión discrecional. Otra es justificar el porcentaje de las comisiones sobre los AUM (activos bajo gestión) incorporando servicios de valor añadido, como la planificación integral.

# Agradecimientos

ThoughtLab desea agradecer a nuestros patrocinadores su apoyo y asesoramiento en este estudio, que no habría sido posible sin ellos. También queremos dar las gracias a nuestros asesores externos y entrevistados por el tiempo que nos han dedicado y sus valiosas aportaciones.

## Colaboradores del estudio

Jean-Francois Lagasse	Responsable de gestión patrimonial, Deloitte Switzerland
Kendra Thompson	Responsable nacional de gestión de patrimonios, Deloitte Canadá
Tony Wood	Responsable de Banca Asia Pacífico, Deloitte Hong Kong
Tim Worner	Responsable nacional de gestión de patrimonios, Deloitte Australia
Peyman Pardis	Director de Gestión Patrimonial, Deloitte Canadá
Chris Künzle	Responsable de Gestión Patrimonial, Deloitte Suiza
Matthew McWhirter	Responsable de Gestión Patrimonial, Deloitte Canadá
Michael Hunwick	Responsable de gestión de patrimonios, Deloitte UK
Alasdair Munro	Director de Marketing y Comunicación, FNZ Group
Carl Robertson	Director de Marketing del Grupo FNZ
David Porter	Director General, Global Financial Services, Genesys
Julie Christie	Responsable de Marketing Global, Alianzas Estratégicas, Genesys
Mark Smedley	Alto ejecutivo del sector, Servicios Financieros, Genesys
Rachel Faulkner Perez	Senior. Director de Relaciones con Analistas, Genesys

**Asesores externos y entrevistados**

Petar Arizanov	Director Ejecutivo - Investments, Oppenheimer & Co.
Janet Yuen	Director de Servicios Digitales, HSBC
Brie Williams	Director de Gestión de Prácticas, State Street Global Advisors
Sumedh Mehta	Director de Información, Putnam Investments
Jaime Lázaro	Director de Gestión de Activos y Patrimonio Global, BBVA
Yoni Assia	Consejero Delegado, eToro
Amy Butler	Director Global de Relaciones Públicas y Comunicación, eToro
Nathan Erickson	Director, Asesor Financiero, CAPTRUST
Henning Stein	Miembro de la Judge Business School de la Universidad de Cambridge
April Rudin	Consejero Delegado, The Rudin Group
Michel Longhini	Director de Banca Privada Global, First Abu Dhabi Bank
Dean Butler	Director General de Retail Direct (D2C), Standard Life UK
Vinod Raman	Director de Producto, Asia-based fintech
Kevin Barnes	Director para Norteamérica, BMO Private Wealth
Giorgio Pradelli	CEO de Grupo, EFG Group
Danielle Skipp	Director General y Director Jurídico, Nicola Investments
Aharon Kagedan	Director de Producto, Canadá, RBC Wealth Management
Michael Cahill	Asesor de Políticas Senior, PIMFA
Payal Raina	Fundadora, Fintech B2B Marketing

# ThoughtLab

ThoughtLab es una empresa innovadora líder en análisis e investigación económica que aporta ideas nuevas y análisis basados en pruebas para ayudar a los líderes empresariales y gubernamentales a afrontar los cambios transformadores. Estamos especializados en analizar el impacto de los cambios tecnológicos, económicos y demográficos en sectores económicos, ciudades y empresas.

Para más información sobre ThoughtLab, visite:

[www.thoughtlabgroup.com](http://www.thoughtlabgroup.com)

Para más información sobre este estudio, póngase en contacto con

Lou Celi, Consejero Delegado

[louceli@thoughtlabgroup.com](mailto:louceli@thoughtlabgroup.com)

Anna Szterenfeld, Directora Editorial

[annaszterenfeld@thoughtlabgroup.com](mailto:annaszterenfeld@thoughtlabgroup.com)

Laura Garcell, Editora Senior

[lauragarcell@thoughtlabgroup.com](mailto:lauragarcell@thoughtlabgroup.com)