

Master in Business Administration (MBA) 2012

Cambios recientes en los actores que prestan servicios de *Wealth Management*: la aparición de las *Familys Offices*

Alumno: Santiago Gómez Martínez

Tutor: Patricio Nelson

Buenos Aires, Argentina

Agradecimientos

Primero que nada me gustaría agradecerles a mi novia Ale y a mi familia que fueron mis principales sostenes y fuerzas constantes para poder realizar el MBA en Bs. As..

También no quiero dejar pasar la oportunidad de saludar a Patricio y Vanesa que me estuvieron guiando, corrigiendo y alentando en este trabajo de investigación.

Así mismo me gustaría agradecer a mis amigos, compañeros de mi actual trabajo y de mi trabajo anterior que estuvieron siempre en el correr de estos dos años y medio.

Resumen

La tendencia actual es la diversificación de los actores que prestan servicio de *Wealth Management* a los inversores, focalizándose en los servicios tradicionales brindados por instituciones financieras y, que opten también por un asesor de una *Family Office*.

Esta última le brinda un servicio integral a medida, además de una ayuda constante, basada en una relación interpersonal donde es clave la confianza entre el asesor y el cliente.

En esta tesis se buscó demostrar algunas de las causas del por qué ha ocurrido este cambio, donde algunas parecieran ser el descenso del servicio y la calidad del mismo en instituciones financieras tradicionales. A menudo estas últimas están enfocadas en márgenes y no en el cliente, además de tener rotación de importantes recursos humanos de cara al cliente.

Se buscó demostrar cómo hoy en día los servicios financieros para los inversores particulares y familiares han cambiado.

A través del cuestionario y entrevistas se dará una guía de cómo “el cambio a medida en servicios financieros” se viene desarrollando en las instituciones que brindan servicios financieros. Describiendo cómo era la relación entre el cliente y su asesor antes, y cómo ha cambiado. Así mismo qué habilidades interpersonales hacen falta hoy en día para ser un asesor exitoso.

Palabras clave: *Wealth Management*, *Multi Family Office*, Instituciones financieras, confianza.

Índice.

<i>Introducción.....</i>	<i>4</i>
<i>1. Marco teórico.....</i>	<i>10</i>
<i>1.1 Wealth Management Concepto y Actividades.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2 ¿Cómo funciona el Wealth Management en nuestra región?: Argentina y Uruguay.....</i>	<i>12</i>
<i>1.3 La importancia del relacionamiento en Wealth Management.....</i>	<i>14</i>
<i>1.4 El proceso de atención al cliente en Wealth Management como proceso de construcción de confianza.....</i>	<i>19</i>
<i>1.5 El servicio en las instituciones financieras tradicionales y las nuevas firmas financieras.....</i>	<i>23</i>
<i>2. Metodología de la investigación.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1 Encuestas.....</i>	<i>28</i>
<i>2.2 Entrevistas.....</i>	<i>47</i>
<i>2.3 Observación participante.....</i>	<i>57</i>
<i>3. Conclusiones.....</i>	<i>65</i>
<i>4. Bibliografía.....</i>	<i>69</i>
<i>5. Anexos.....</i>	<i>74</i>

Introducción

De acuerdo a nuestra experiencia personal, laboral y por medio de distintas formas de obtener información sobre los usuarios, se buscó demostrar cómo hoy en día el servicio de *Wealth Management* prestado por las clásicas instituciones financieras, como ha sido históricamente, está siendo prestado también por las distintas firmas financieras llamadas *Multi Family Office*, que han aparecido en el mundo financiero para prestar servicios a medida y agregar valor al cliente.

Es importante destacar la diferencia sustancial que existe en los servicios financieros tradicionales (por ejemplo: préstamos a empresas y personas, compra y venta de divisas) y el servicio de *Wealth Management*. Este último engloba actividades de especiales (como por ejemplo: recomendaciones financieras, inmobiliarias, asesoramiento sucesorio, impositivo, tributario) las cuales afectan directamente sobre el patrimonio de un cliente hoy en día y a futuro.

Estos servicios financieros de *Wealth Management* se prestan desde hace siglos a familias y personas acaudaladas. En Europa, por ejemplo hace 600 años, los primeros bancos fueron fundados y estaban en manos de familias de comerciantes, quienes prestaban dinero primordialmente a reyes, nobles y comerciantes. En 1838, en EE.UU., la familia Morgan de banqueros comenzó a administrar los distintos activos e inversiones de su fortuna familiar a través de lo que llamó “*the House of Morgan.*” Por su parte, la familia Rockefeller fundó en 1882, lo que fue la primer “*Family Office,*” desde la cual gestionó en forma integral sus bienes familiares. Hoy en día, a diferencia de estas primeras instituciones que administraron bienes de una o más familias de la forma que encontraban más conveniente, los servicios financieros de *Wealth Management* y las llamadas “*Family Offices*” están firmemente establecidos y regulados en los distintos países donde se encuentran. A partir de su gran expansión en la década de 1990, son auditadas por los bancos centrales de cada país en los que operan, así como por empresas de auditoría externas (obligatorias) y por sus casas matrices (si las tuviesen). (Lefcovich 2003)

De esta forma se intenta que cumplan dos fines primordiales: por un lado, que tengan la estabilidad económica y solvencia que estas instituciones requieren en el mercado, y por otro lado, que los consumidores de estos servicios financieros estén protegidos, o sea tengan las garantías competentes.

Los servicios que prestan las “*Family Offices*” se diferencian del tradicional asesoramiento sobre los activos financieros de los individuos y familias por parte de bancos comerciales tradicionales. Para estos últimos, el asesoramiento financiero es uno de los servicios más tradicionales y a la vez más exclusivos que prestan. El clásico servicio de *Private Banking* de las Instituciones Financieras Comerciales Tradicionales y en los *Brokers* Tradicionales apunta al asesoramiento de los activos financieros del patrimonio de una persona o familia. Con los años, el servicio sobre el patrimonio de los clientes se fue profesionalizando y algunas instituciones financieras y bancos brindaron también asesoramiento sobre los activos reales, englobando servicios de asesoría fiscal, tributaria, impositiva y planificación sucesoria, lo que se llama en la jerga financiera como “*Wealth Management*”.

El servicio de *Wealth Management* es la identificación y estructuración de las más adecuadas soluciones financieras y de inversión para individuos y familias de alto patrimonio. Se intenta que sea un servicio a medida, teniendo en cuenta las características particulares de cada cliente, tales como su situación patrimonial, la estructura familiar y sus objetivos de vida. (*Wealth Management* 2014)

En los comienzos de la prestación de estos servicios de *Wealth Management*, en la época de la Primera Guerra Mundial, era brindado por instituciones financieras clásicas como: Goldman, Morgan Stanley, UBS, Merrill Lynch, entre otras. Estas organizaciones no sólo proveían este servicio en sus países de origen sino que también lo hacían en las sucursales que tenían alrededor del mundo.

Si bien alguna familia, con alto patrimonio, tenía dentro de su organización sus propios asesores financieros internos, con los años, las llamadas “*Family Office*” comenzaron también a brindar para familias adineradas un servicio diferente al de “*Wealth Management*” brindado por las instituciones financieras tradicionales. (Navarro 2010)

El servicio de las “*Family Offices*” consiste en el manejo integral de una fortuna familiar, que apunta a preservar e incrementar una cartera de activos. El servicio incluye, además de lo mencionado sobre *Wealth Management*, los planos fiscales y sucesorios. (Sonatti 2014) Trata con todos (o una buena parte) de los activos de una persona, o una familia, en la actualidad y también de su planificación a futuro. Por lo tanto, es muy sensible a la confianza que deposita el cliente en el asesor o grupo de profesionales que lo atienden.

El servicio de *Family Office* vs. el *Wealth Management* tradicional

Los servicios de asesoramiento que se brindan en una “*Family Office*” se realizan en forma integral respecto al patrimonio de cada cliente. Antes se recibía asesoramiento por parte de diversas instituciones o empresas, dependiendo del tipo de asesoramiento a recibir, por ejemplo, una institución o empresa lo asesoraban con respecto a su cartera financiera, otra firma respecto a su cartera de “Real Estate,” otra empresa con respecto a sus restantes activos específicos, otras instituciones respecto al asesoramiento contable, tributario, impositivo, y sucesorio.

Hoy en día, muchas familias adineradas con patrimonio diversificado buscan un asesoramiento integral, debido tanto a cambios en el contexto (por ejemplo, la Crisis Financiera del 2008, o las fluctuaciones cambiarias que se viven en América del Sur actualmente) como a la complejidad del manejo de sus inversiones. (*Multi Family Office*. <http://www.fdinternational.com.uy/>)

Esta búsqueda de un asesoramiento integral por parte de los clientes, hizo ingresar al mercado financiero, empresas más flexibles con profesionales internos de distintas especialidades (abogados, contadores, economistas, agentes inmobiliarios, etc.), y a veces con profesionales tercerizados, para poder asesorar a las familias de forma totalmente integral y logrando una fidelización de los clientes.

La aparición de estas nuevas empresas es provocada por distintas y variadas causas como son el descenso del servicio y de la calidad de lo ofrecido por bancos e

instituciones financieras tradicionales. Las nuevas empresas llamadas *Multi Family Offices* han aprovechado estas falencias. (*Cosa de familia: Los Multi-Family Offices salen a competir.* http://newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=145760&id_edicion=9843&news=123&cli=97&accion=ampliar) En muchos casos han sido creadas por ex ejecutivos de bancos tradicionales, quienes han intentado suplir las debilidades de las instituciones financieras tradicionales en el trato a familias adineradas.

De acuerdo a mi propia experiencia como asesor en una *Multi Family Office*, conversando y dando asesoramiento a clientes patrimoniales actuales y *prospects*, así como consultando con colegas de otras instituciones, se observa que el servicio, la calidad y la atención que hoy en día se le brinda a estos clientes en las instituciones financieras tradicionales, ha descendido notoriamente, debido a dos causas fundamentales. En primer lugar, la reducción de costos de las instituciones, y segundo, la rotación del personal clave, o sea de los asesores y altos cargos.

Sobre la primera causa (reducción de costos), en los últimos cinco años, los clientes han hecho notar cuestiones básicas que hacen al relacionamiento con el mismo en las instituciones financieras, desde situaciones pequeñas como la baja en la calidad de café, a la disminución de presentes o atenciones que antes recibían en forma recurrente y que ya no la reciben más.

La segunda causa fundamental en la percepción del cliente de baja de calidad en la atención recibida en instituciones financieras tradicionales es la rotación de asesores. Muchos clientes perciben que la persona que lo atendía hace un año, con la cual habían entablado una relación, ya no la atiende más. La percepción es que las instituciones no proveen condiciones de estabilidad y crecimiento para los asesores, y por eso dejan la organización.

A partir de la experiencia ganada en el sector de *Wealth Management*, se ha notado que a partir de la crisis del 2008, las instituciones financieras han puesto más y más el foco en los márgenes sobre el servicio que le brindan a un cliente potencial o histórico. Los

departamentos de Banca Privada y *Wealth Management* de estas organizaciones deben reportar y demostrar resultados concretos a Casa Matriz. Por lo que tienden a enfocarse en los márgenes y resultados a corto plazo, por sobre satisfacer al cliente con su servicio en el mediano y largo plazo.

En el mismo esfuerzo de reducción de costos, el capital humano de estas instituciones financieras, en muchos casos, ha pasado a un segundo plano. Existe una alta rotación de asesores en estas instituciones, por lo que tampoco se llega a menudo a generar la confianza y fidelidad del cliente inversor con su asesor.

De acuerdo a nuestro conocimiento del mercado, y de personas que trabajan en dichas instituciones financieras tradicionales, sabemos que sus lineamientos de casa matriz se enfocan más en rentabilidad y resultados a diferencia de mantener las personas destacadas o las que han creado una relación con los clientes. Varias instituciones financieras, ponen por delante su marca –o “chapa”-- antes que las personas que trabajan en ellas. La creencia es que sus clientes llegan y se quedan por el nombre de la institución, y no necesariamente por la atención que se les brinda. Creemos que esto ya no es así.

En este trabajo se investigó qué sostiene hoy en día a las instituciones financieras. ¿Qué combinación de “reputación”, servicios, y habilidades interpersonales de los asesores buscan los clientes? Es cierto que en la mayoría de las veces, al comienzo de una relación comercial, los clientes llegan a los bancos por la seguridad y conocimiento que brindan, pero luego, son sus empleados los que continúan, afianzan y fidelizan a las clientes a la institución.

Se considera importante diferenciar entre los servicios principales de estas instituciones financieras y lo que hay detrás de ellos, las relaciones. Más allá de que una institución preste dinero en forma de *retail* o *corporate* a una persona o familia, hoy más que nunca se considera que para lograr un servicio exitoso es necesario tener en cuenta qué factores hacen que la persona o familia confíe en una institución o empresa para brindarle sus inversiones y ahorros personales. Se asevera que la calidad de la relación que se necesita entre las dos partes es fundamental a la hora de confiar en una institución.

Una de los temas que buscan los clientes de instituciones financieras son asesores con habilidades interpersonales que generan confianza y brinden servicio a medida antes que la marca de una institución financiera. Por esto, está en estos asesores poder brindarle y transmitirle seguridad, tranquilidad y que se genere una empatía entre las dos partes para que el servicio pueda ser adecuado. Una vez que se genere esta confianza, no solo el cliente se sentirá más satisfecho si no podrá confiar aún más su real situación personal, empresarial y familiar a su asesor y de esta forma, el asesor contar con más información, para poder formarse un juicio y opinar de mejor forma sobre las acciones a seguir.

La base del nuevo servicio financiero que brindan las *Family Offices* es la confianza. Cuando la misma se genera y se predica, permite que el cliente pueda focalizarse en el lugar que mejor sabe hacerlo, que es su negocio, el lugar que controla y donde hizo y hace su dinero, para luego poder delegar, sin perder el control, de su patrimonio actual a personas idóneas que le transmitan, profesionalismo, seguridad y confianza.

De esta forma, las relaciones que se deben de forjar en este servicio de *Wealth Management* entre el asesor y el cliente deben de ser un tema fundamental a la hora de sentirse cómodo por parte del que toma el servicio. La creciente necesidad por parte de las personas y familias de prestación de servicios a medida y no estandarizados provocan a las instituciones y empresas cada vez a actualizarse más y no estandarizar el servicio. Por lo tanto, las firmas que presten especial atención a las necesidades y al relacionamiento cambiante con sus clientes tendrán un salto cualitativo frente a las demás.

En este trabajo se abordaron las siguientes preguntas de investigación:

- a) Hoy en día, ¿qué toman en cuenta los clientes al elegir, quedarse o cambiar al optar por una institución financiera?
- b) ¿Qué hace o deja de hacer el asesor que genera esa confianza en el inversor o cliente? ¿Cuáles son los factores interpersonales más importantes que debe atender un asesor?
- c) ¿Por qué se están ganando un lugar las *Multi Family Office* en el sector financiero?

En esta investigación se analizó la actual tendencia en la cual se vio el por qué del creciente aumento de las empresas llamadas *Multi Family Office* en este rubro. En qué medida este crecimiento es producto principalmente de la desconfianza y el descreimiento en el sector financiero tradicional, los gobiernos o en la pérdida de calidad de servicio. Se buscó identificar también los factores medulares del *Wealth Management* en los cuales las instituciones financieras tradicionales no están prestando atención y el cliente cree que son fundamentales a la hora de establecer una relación adecuada del servicio.

MARCO TEÓRICO

En esta instancia se esbozará de tema *Wealth Management*, su concepto, actividades, como está funcionando en nuestra región, la importancia del relacionamiento en este tipo de servicio, el proceso de atención y su vinculación al proceso de construcción de la confianza mientras que se exhibirá como se brinda este servicio de *Wealth Management* en las clásicas instituciones financieras y en las nuevas firmas financieras.

CAPÍTULO I: WEALTH MANAGEMENT CONCEPTO Y ACTIVIDADES

Si bien el servicio de *Wealth Management* se presta hace décadas en instituciones financieras, el concepto se afianzó en la década de 1990. El mismo comprende la administración de la riqueza del cliente y el asesoramiento de su patrimonio, relacionado con lo impositivo, tributario, cambiario y sucesorio. Es una solución que brinda asesoría integral a las necesidades financieras de una persona, familia, empresa en las cuales apunta a la gestión patrimonial de acuerdo a una estrategia de planeación presente y futuro de los activos del cliente. Dicho servicio busca proyectar el capital

actual y futuro mediante la gestión eficaz de las inversiones y consolidar el patrimonio de los individuos, familias o empresas. (*Wealth Management*. https://www.ubs.com/es/es/Wealth_Management.html - *RBC Wealth Management*. <http://www.rbcwminternational.com/espanol/inicio.html> - *Wealth Management*. https://www.db.com/spain/es/content/grandes_patrimonios.html)

A partir de la crisis financiera del 2008, la caída de Lehman Brothers, la estafa de Bernard Madoff, y los escandalosos bonos que se distribuyeron dirigidos a grandes instituciones financieras (especialmente en los EE.UU.), los inversores hoy en día están buscando cada vez más invertir en instituciones confiables. El gobierno de los EE.UU. intentará regular la actividad de grandes bancos en el corto plazo, por lo que se vislumbra que el mercado vire a instituciones más pequeñas con asesoramiento integral como las “*Family Offices*”. (García Vega 2010)

Las llamadas *Multi Family Offices* administran integralmente el patrimonio (las inversiones financieras, inmobiliarias y empresariales, la fiscalidad, la sucesión, la planificación global, etc.) de una o más familias. A través de un grupo de profesionales con distintas especialidades intentan abarcar al menos las siguientes funciones: distribución del patrimonio por activos, ejecución de operaciones, gobierno de compañías participadas, gestión de la cartera financiera, planificación fiscal y valoración y planificación. (Segovia 2007)

Hay instituciones financieras tradicionales que argumentan que han prestado estos servicios desde hace tiempo a través de Banca Privada y el concepto de *Wealth Management*, mientras que las nuevas *Family Offices* argumentan lo contrario, que este es un servicio novedoso que los bancos no lo prestan de esta forma integral.

Fundamentalmente, para los propósitos de este trabajo, para poder lograr brindar los servicios mencionados, una institución debería tener una relación completamente diferente de lo que se logra en Banca Privada con los clientes. En principio, debería lograr una visión global de los activos, pasivos y patrimonio con el que cuenta el cliente ya que las inversiones se deben de medir luego de impuestos. De esta forma, el tema fiscal pasa a tener una importancia fundamental a la hora de diagramar y programar una estrategia. (Sonatti 2014)

Por otra parte, hay servicios que las instituciones tradicionales no brindan como temas sucesorios. El tema sucesorio debe tenerse en cuenta tanto a la hora de planear una estrategia integral de una familia o de un inversor independiente como lo hace una *Family Office*. Hoy en día existen distintas estructuras jurídicas legales que permiten anticiparse a la muerte o a cuidados en caso de enfermedades o discapacidades como lo son los llamados Fideicomisos de Administración y Sociedades locales u *offshore*. Las mismas permiten realizar una estrategia sucesoria asegurarse que lo que el cliente quiere vaya de la forma que él o ella quiera a quien quiera (sin adulterar las leyes legítimas del país de residencia del cliente).

Las actividades que engloban los servicios que se prestan en una *Family Office* son variadas ya que cada patrimonio tiene características y una historia particular. Un servicio puede solo englobar la recomendación acerca qué activos financieros adquirir y a qué plazo. Otras personas necesitan asesoramiento sobre un inmueble comercial en un país en particular. Otras necesitan saber el tratamiento impositivo que les abarca ya que son residentes en un país determinado y necesitan hacer inversiones en un país diferente, de esta forma necesitan saber cuál es la mejor forma tributaria para adquirir y administrar los mismos. Otra persona simplemente necesita ordenar sus activos para planificar la sucesión en caso que le suceda algo, y así pueden aparecer variadas situaciones. De esta forma, una *Family Office* esboza actividades totalmente distintas, que el cliente puede pedir en forma individual, parcial o integral. De todas formas, es importante observar y analizar el todo patrimonial a la hora de prestar un servicio particular, ya que el cambio en una parte del patrimonio, puede afectar a otras partes del patrimonio del cliente.

Por lo cual, se puede observar lo variado que es este asesoramiento y las cualidades técnicas que deben de tener la empresa y sus asesores a la hora de analizar un patrimonio de un cliente.

CAPÍTULO II: ¿CÓMO FUNCIONA EL WEALTH MANAGEMENT EN NUESTRA REGIÓN?: ARGENTINA Y URUGUAY

De acuerdo a lo que estamos viendo, estas empresas en las cuales al dar una visión integral tienen que estar empapadas de todos los temas, el contexto político y social en el cual vivimos, es sumamente cambiante, no solo en los países periféricos sino también en los países centrales. Nuevos sistemas impositivos, tributarios, nuevas reglas de juego, hacen que cada vez más, el asesoramiento sobre la riqueza deba de ser profesionalizado y no manejado de forma amateur. Lo que ocurría generalmente años atrás en nuestra región, era que muchos patrimonios eran gestionados por los generadores o herederos de los mismos, los cuales tenían intereses particulares y no grupales, o eran gestionados por personas que eran parte de la familia pero no eran idóneas para esta gestión.

La necesidad de profesionales capacitados para gestionar estos patrimonios, junto con la necesidad que los servicios se presten en forma local y no desde el exterior, hizo necesario que aparezcan nuevas oficinas en distintos países de la región.

Hace apenas una década, era muy común que oficinas locales de representación de instituciones financieras reconocidas atendían varios países incluso es el caso de América del Sur. Por ejemplo, una oficina de representación en la zona franca de Uruguay u la oficina en San Pablo atendían a todos los países de la región y los asesores viajaban una o dos veces al año y esto alcanzaba para ver a los clientes. Hoy dado las distintas realidades que vive cada país, con los constantes cambios políticos y económicos, y los problemas que surgen a diario, es necesario que existan oficinas con representación local para poder brindar un mejor servicio y atender estas necesidades.

Actualmente los gobiernos de Argentina y Uruguay tienen distintas posturas respecto al servicio de *Wealth Management* y *Family Offices*. Mientras que en Uruguay se puede prestar el servicio a cualquier persona de cualquier nacionalidad y con cualquier residencia, en la Argentina la situación es distinta. La ley no permite a los argentinos residentes, ser asesorados por empresas que no se encuentren en la Argentina. Incluso las instituciones que están en la Argentina, tienen prohibido asesorar al cliente para que tenga una cuenta en el exterior. (Unidad De Información Financiera Argentina. 2011. <http://www.uif.gov.ar/uif/index.php/es/leyes/391-ley-25246-1> - InfoLEG, Información Legislativa. 2011. <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/180000-184999/183497/norma.htm>)

A pesar de lo mencionado, la realidad de ambos países tienen puntos similares como lo son: enriquecimiento de sus patrimonios en la media, (Rebossio 2013) temas fiscales e impositivos cambiantes y la creciente inseguridad física y jurídica lo que brinda que muchos argentinos y uruguayos se preocupen cada vez más por sus temas personales y familiares. Cada vez más los Rioplatenses optan por asesorarse de forma integral debido principalmente a las causas que mencionamos anteriormente y a la necesidad de que profesionales idóneos los guíen sobre sus temas particulares. (Sonatti 2014)

CAPÍTULO III: LA IMPORTANCIA DEL RELACIONAMIENTO EN WEALTH MANAGEMENT

Ya hemos mencionado como a partir de la crisis financiera del 2008 y lo ocurrido posteriormente, los clientes valoran sobre todo la confianza que depositan en las instituciones con quienes trabajan. También hemos argumentado, que más allá del nombre o “chapa” de la institución, en la industria financiera hoy en día, la confianza radica en la relación entre el cliente y su asesor. En esta sección vamos a explorar esa relación y qué factores generan o no confianza en el cliente.

Antes que nada, es útil preguntarse a qué llamamos confianza. El filósofo y coach, Rafael Echeverría define a la confianza como un juicio que hacemos sobre los demás, y los demás hacen sobre nosotros. Lo llama “juicio maestro,” ya que al no tener confianza es imposible construir una relación estable con otra persona sea personal o de trabajo. (Echeverría 1994)

Por otra parte, argumenta Echeverría (2001) que la confianza se construye como juicio en cuatro dominios lingüísticos: la sinceridad, la competencia, la confiabilidad, y el respeto por la otra persona (Echeverría 2001 pp. 136 – 137 - Solomon, Flores, 2001) los mismos serán analizados a continuación.

La sinceridad es demostrada por una persona que hace afirmaciones verdaderas, a partir de las cuales se puede tomar decisiones. Difícilmente confiemos en alguien que comunica falsedades o afirma cuestiones que no son relevantes a lo conversado.

La competencia se refiere a la habilidad de realizar aquello a lo que se compromete una persona. Por ejemplo, alguien puede ser sincero en cuanto a que realizará tales modificaciones en un contrato, pero quizás no tenga los conocimientos legales para realizarlo, o sea no es competente en cuanto a la redacción de contratos.

La confiabilidad alude a otro aspecto de la confianza. A menudo confiamos en alguien porque en el pasado se ha comprometido y ha cumplido con sus compromisos. Se ha mostrado confiable debido a que cumple con sus compromisos. Este criterio es diferente a los anteriores, ya que una persona puede sinceramente querer hacer algo, incluso puede tener la competencia necesaria para hacerlo, pero ya nos ha mostrado en el pasado que por distintas razones no cumple con los compromisos que asume.

Finalmente, el respeto por la otra persona es fundamental para percibir y ser percibido que nos comprometemos a aquello que decimos. Si no hay respeto mutuo, los otros criterios pueden no cumplirse.

Se analizará cómo estos criterios que hacen a la confianza se aplican a una situación específica de *Wealth Management*.

Uno de los temas centrales en la relación entre el inversor y su asesor es la oposición de intereses, ya que es muy difícil ser vendedor y recomendar al mismo tiempo. En muchas instituciones financieras, los ejecutivos comerciales cobran un importante salario variable de acuerdo a los activos que colocan o administran. Por lo tanto, los activos financieros cuanto más riesgo mayor es la tasa que recibe el vendedor y si coloca los productos de la institución donde trabaja a diferencia de otra cualquier institución, también es mayor la comisión. En esta situación, ¿en qué medida puede el vendedor ser sincero con el cliente? ¿En qué medida puede divulgar toda la información sobre sus incentivos y no poner en riesgo sus intereses? ¿En qué medida si no lo hace pone en riesgo a la relación con su cliente?

El artículo de Adler (Adler 2001) permite tener una visión más amplia y relacionar los componentes que propone con las experiencias personales de cada individuo, se explicarán las dimensiones dentro del poder de la confianza.

La primera dimensión que se señala son las fuentes, las cuales están integradas por la familiaridad de la reiteración de la interacción, cálculo basado en intereses, se crean normas basadas en la previsibilidad y confiabilidad. Son claros estos lineamientos, a través de estos patrones las personas tanto consiente como inconscientemente van alimentando la confianza.

Un claro ejemplo de esto la interacción del Asesor con el cliente. Con cada reunión, llamada, sms, chat, entre ambos, los mismos van reiterando esa interacción y creando esa relación de confiabilidad y alimentando esa confianza.

La siguiente dimensión son los mecanismos que están compuestos por los siguientes componentes como contacto directo interpersonal, reputación, contexto institucional.

Dicho componentes, no son otra cosa que una mezcla del contacto en persona, en este caso, del asesor con su cliente mientras que se analiza la experiencia y donde está ubicado el este proveedor en este sector. Por ejemplo, en mi experiencia laboral, recomiendo y pregonó a los demás, las visitas a los clientes, el cara a cara antes que una comunicación por otra vía, como este tipo de contacto no existe.

Respecto a la reputación, cada actor se la va haciendo con el tiempo y en el contexto institucional que se mueve e fundamental. Es importante destacar que el combo entre los dos componentes hacen la cuestión, si unos de los dos falla, falla el todo.

En tercer lugar, la dimensión de los objetos es integrada por componentes de personas, sistemas y colectividades. Claramente se ve como se relacionan estos objetos en una sociedad y como cada uno influye sobre el otro. Por ejemplo, de acuerdo a nuestra experiencia laboral se puede comentar que en este sistema de banca privada, la colectividad judía ha inculcado a las personas que la integran, la dimensión de seguirlos. Dicha colectividad tiene rasgos muy fuertes de seguimiento, de aliento y cuidar unos de los otros, y este servicio no escapa a los demás.

La cuarta y última dimensión son las bases y sus componentes son: coherencia y confianza contractual, competencia, benevolencia, lealtad, la preocupación, la buena

voluntad, la confianza de un fiduciario, honestidad, integridad, franqueza. Todos estos componentes son fundamentales y elementales a la hora de brindar cualquier servicio pero en especial, como comentábamos en varios pasajes de la Tesis, un servicio en el cual confías tus activos personales, empresariales, tus ahorros actuales y tu futuro patrimonial, por esto lo medular de estos componentes es la confianza. Estos componentes son los que busca un prospecto en una empresa u asesor. De acuerdo a esta dimensión y estos componentes, se puede señalar los siguientes ejemplos.

La confianza, transparencia y relación que se crea entre el asesor y el cliente son fundamentales en la relación de *Wealth Management*. Mientras más aumenta la relación entre ambas partes, se comparte información e intereses, mejor puede ser la asesoría del ejecutivo de cuentas al patrimonio, ya que al conocer más al cliente respecto a sus miedos, inquietudes y tener una amplia visión acerca de cuál es la realidad que tiene, se puede realizar una mejor recomendación.

Acá es importante complementar esto con el concepto de pasar de posiciones a intereses y destacar que siempre estamos en una negociación en todo tipo de ámbitos y este servicio no escapa a dicha relación. De esta forma el Asesor u Ejecutivo deben tener presente que cualquier acción que demuestre una solución de integración, reduce totalmente el posible conflicto y pasa de una negociación competitiva a una negociación colaborativa. *(Método de negociación.*

<http://www.mseg.gba.gov.ar/ForyCap/cedocse/capacitacion%20y%20formacion/capacitacion%20formadores/Metodos%20de%20negociacion.pdf>) De esta forma, es fundamental por parte de la empresa pasar de su posición estricta y elemental a los intereses que tiene su cliente. Cabe volver a destacar, que en las *Multi Family Office* con sistema de honorarios *Fee based* y en las cuales los únicos honorarios que recibe la firma son por parte del cliente, de esta forma, la clientela tiene que saber que esta empresa que lo está asesorando no le interesa vender un país en particular para abrir una cuenta, una jurisdicción especial para sus temas sucesorios, le está brindando la mejor alternativa, sin oposición de intereses, que le puede brindar.

En general, la confianza es un bien que se construye en la relación. Una vez que comienza una relación entre un inversor y su nuevo asesor, es muy difícil que en las

primeras instancias, el cliente confíe y cuente cuál es su situación patrimonial y personal en detalle. Sin embargo, en la medida que el asesor muestra que es sincero, competente y confiable, el cliente comparte más información y la relación se profundiza.

Los asesores a diferencia de los empleados de back *Office* tendrán y forjarán una relación con el cliente, totalmente distinta mientras que estos últimos les solicitarán documentación o serán los indicados en pedirle el cumplimiento a las distintas reglas y normativas, el Asesor será más un confidente o una persona en la cual el cliente se apoya y le cuenta sus temas personales-empresariales. No quiere decir que con el personal de back *Office* no va a crear una espectacular relación o el Asesor solo le pintará color de rosas y simplemente escucharlo, lo que ocurrirá generalmente debido a las tareas de cada uno será de esa forma y andará por esos andariveles.

El asesor será más que un proveedor de servicio es una persona de confianza en el cual el cliente debe de apoyarse para que el *Relationship Manager* pueda realmente darle un plus para brindarle servicios y agregarle valor.

No descubrimos nada al decir que cuando tú confías en el asesoramiento de tus bienes o activos personales en una empresa o Asesor la relación que se crea o el trato es de muy cercano y se va forjando y creando una relación de servicio pero muy de pares.

Claramente se puede señalar como todos estos actores, actitudes, relaciones, formas de interactuar, contexto entre el proveedor de servicios y el cliente, se relacionan todas las dimensiones y sus componentes. Se observa como dichas dimensiones deben de estar totalmente integradas y articuladas para que realmente resulte el poder de la confianza. Daremos un ejemplo y observaremos como dichas dimensiones debieran de interactuar para poder lograr ese poder de confianza entre ambas partes.

A partir de consumada la primera reunión entre el asesor y el prospecto, depende de la urgencia del prospecto de hacer rápidas las cosas, tema muy poco común ya que el prospecto generalmente tiene su banco actual, comienza un seguimiento por parte del asesor hacia el prospecto, demostrándole que acá está y proveyéndole información sobre la empresa, distintas formas de invertir, solucionando consultas por parte del prospecto.

Luego de un tiempo, esto no es un cambio que se realiza de un viernes para un lunes, pueden existir distintas reuniones en las cuales, se evalúan dudas de formas personal, se trata de demostrarle por parte del asesor, que se está del mismo lado que el cliente y a partir de ahí, está en el cliente ocuparse para luego desocuparse y dar rienda suelta a su mejor inversión, que cuál es? Su negocio, su empresa, su puesto de trabajo, que es el lugar que conoce, sabe, controla, es el lugar donde ha hecho el dinero y el lugar que seguirá haciéndolo. De esta forma el Asesor se sincera y le comenta esto antedicho, también es importante señalarle al Prospecto, no solo por esta empresa en particular sino siempre que se le preste servicios, que es importante que el cliente entienda todo y que pregunte todo hasta por demás, porque que es lo peor que le puede pasar al cliente al no entender algo, puede ocurrir por dos cosas, una, el asesor no es bueno y no es capaz que de poder explicarle con exactitud y detalle lo que necesita la persona y dos, que es peor aún, que el asesor no quiera que sepa el cliente, por lo tanto le esconde información.

CAPÍTULO IV: EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN *WEALTH MANAGEMENT* COMO PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

La empresa que asesora al cliente tiene como objetivo abordar todo lo relativo a la planificación patrimonial y la mejor forma para lograr esto es a través de una generación de confianza por parte del cliente hacia el asesor y la empresa. Se busca diagramar una estrategia en conjunto con el cliente para resguardar y preservar el mismo en el mediano/largo plazo. El servicio integral puede abarcar desde el asesoramiento de sus activos financieros e inmobiliarios y su planeamiento estratégico personal a futuro como sus temas comerciales sobre decisiones de que hacer y cómo. En la mayoría de casos, el cliente comienza tomando uno de estos servicios y en un % menor a sus reales posibilidades, con el tiempo, mediante la demostración de servicios, brindar valor agregado y confianza del asesor, empresa y sistema, el cliente o familia va incrementando su posición de forma que va abarcando todos los aspectos señalados anteriormente.

De esta forma, se busca por parte de la firma de servicios brindar una metodología para asesorar y llevar a la práctica sus recomendaciones mediante la construcción de la confianza.

Se puede señalar que el objetivo es preservar el patrimonio e incrementarlo a través de soluciones y recomendaciones de inversión en función de lo que necesita el cliente o el núcleo familiar. (*Wealth Management*. https://www.db.com/spain/es/content/grandes_patrimonios.html)

A continuación, se indican cuáles son los pasos (*Asesoramiento Patrimonial*. <https://www.WealthManagement.bnpparibas.ch/public/es/nuestras-soluciones-asesoramiento-patrimonial>) que se consideran fundamentales para la prestación de un óptimo servicio como un adecuado aumento de valor hacia al cliente, siempre sobre la base de la construcción de confianza, desde el primer momento.

El primer paso sería “Diagnosticar” en la cual el individuo plantea sobre la mesa cuáles son sus objetivos personales, tanto reales como sus aspiraciones. En el mismo paso se analiza el patrimonio del cliente. Es muy importante que el usuario tome conciencia de este momento porque se va a diseñar y recomendar algo en función de los activos que tiene como también la claridad de los Asesores para poder transmitirle de forma fidedigna esta cuestión. Se debe de hacer sumamente hincapié en la veracidad de las respuestas que el cliente le hace al Asesor ya que si las mismas no son 100% verdaderas, puede ser muy tarde a la hora de implementar o recomendar una solución, de esta forma, creemos que es fundamental que los Ejecutivos pueden no solo transmitir conocimiento sino también confianza desde este momento al cliente para poder lograr esta información. De esta forma y a partir de este *board*, se realiza un estudio minucioso de la nacionalidad del cliente y su familia, donde se encuentra sus activos, con qué países tiene relación en el sentido profesional del empresario, para poder hacer las recomendaciones oportunas luego del estudio en los aspectos jurídicos y fiscales que no son menores sino esenciales al estudio. Muchas personas menosprecian estas ramas pero son fundamentales a la hora del estudio y planificación económica-financiera. Tu podes tener un excelente estudio de tus activos y visiones sobre las proyecciones de los mismos pero si no analizas en que entorno estas vos y los mismos, no hay viabilidad

adecuada para los mismos, por lo tanto, es de especial importancia este momento y que el cliente lo entienda de verdad.

De acuerdo a lo estipulado en la sección o estudio anterior, se diseña a medida las posibles soluciones al caso. Acá hay que señalar un punto sumamente necesario y sano antes de que exista cualquier problema de oposición de intereses. Se debe de adecuar la situación del cliente a crear o buscar las posibles soluciones y no al revés, o sea, no se debe partir de las soluciones para adecuarlas al caso de estudio. No sé si fuimos lo sumamente claros con esta situación pero es importantísimo que sus asesores obren de buena fe para no venderle o recomendarle algo que mañana no lo va a poder utilizar o que los costos sean totalmente innecesarios a beneficio de ellos.

Por último se tiene la implantación, seguimiento y control de la misma.

Mediante lo estudiado en el paso anterior se implementará la mejor forma de optimización fiscal y tributaria por parte del usuario o usuarios y de sus activos.

Por otro lado, se deberá de tener especial cuidado y separación total de los activos personales de los empresariales o profesionales. Es muy importante que exista una independencia entre la actividad de un empresario y sus activos personales o familiares ya que hoy en día si se tiene un problema con un cliente o proveedor y la cuenta bancaria por ejemplo es la misma para ambas actividades se pueden tener problemas innecesarios que si se contase con dos cuentas bancarias distintas e independientes, ya que se minimizaría.

Es importante también destacar en este aspecto de qué forma se poseen estos activos, si será a nombre personal, una estructura legal-societaria o quizás otro instrumento jurídico que puede maximizar las necesidades del cliente pero también hay que ir un paso adelante mas y ver si estas figuras o de forma personal serán la mejor estrategia a la hora de que se quiera transferir, heredar o vender dichos activos.

Por último, los asesores deberán de tener una relación con los profesionales que trabajan con el cliente ya que su Contador, Abogado o Escribano, tienen una relación con el cliente y u familia de muchos años, por lo cual tienen información sumamente valiosa para el Asesor.

De esta forma, tratamos de esbozar en estos pasos que se debería de seguir para realizar de óptima forma la atención al cliente para brindarle un servicio de excelencia.

Suena muy lindo y parece fácil de planificar y llevar a cabo pero en la mayoría de casos no es así. Existen barreras sociales, de formas, prejuicios, educación que desemboca en la falta de confianza e inseguridad para abordar esta planificación de la mejor forma con el 100% de la información arriba de la mesa desde el primer momento. De esta forma, las empresas y sus asesores deben de ser conscientes de estas limitaciones que son intrínsecas a los clientes. Por este motivo, es fundamental la construcción, paso a paso, actitud hacia actitud para poder forjar la confianza en este servicio.

A partir de lo comentado anteriormente, se consideró adecuado e ilustrativo, este artículo que comenta “La confianza no se gana, se construye” (Sequera <http://www.thegoatblog.com.br/cadenafraternal/planchas/Plancha%20N.00739%20-%20LA%20CONFIANZA%20SE%20CONSTRUYE.pdf>) el cual señala cinco elementos para construirla: credibilidad, respeto, imparcialidad, aprobación y camaradería. Se buscará relacionar los mismos para la construcción de la confianza en este tipo de servicios.

La credibilidad de una persona brinda honestidad y seguridad en el otro. Yendo a *Wealth Management*, cuando un Asesor es confiable en sus recomendaciones hacia su cliente, el cliente lo va encasillando como creíble y la confianza comienza a crearse en este importante proceso.

El respeto y nosotros particularmente también le agregaríamos la educación, son elementos circunstanciales a la hora de forjar la confianza. Nunca tenemos que olvidarnos que estamos brindando servicios, por lo tanto, los intereses de los clientes son nuestro trabajo y la forma con la cual nos relacionamos con ellos son puntos medulares en esta construcción, por esto, uno nunca debe de descuidar, cambiar o creerse que puede perder este tipo de respeto porque la constancia y el apego al mismo, le permitirán de mejor forma poder construir esa confianza.

Por otro lado, el elemento de imparcialidad juega un papel importante. El Asesor no está para practicar el “sí sismo” sino para decirle al cliente lo que realmente le conviene,

al final del día, el cliente decidirá si acepta la recomendación o decide realizar otra cuestión. A partir de esta imparcialidad y seriedad, el cliente irá tomando respeto sobre este Asesor u empresa.

Cuando uno brinda asesoría de cualquier tipo debe de tener un papel totalmente profesional y en sus recomendaciones debe de brindarla a cada quien de la forma que se merece.

La aprobación es lo que se busca todos en mayor o en menor medida. Yendo al caso de este servicio, las acciones que realizan el Asesor o la empresa, producen en el cliente sentimientos y razonamientos, como uno de sus resultados, la ayuda a alimentar esa construcción de la confianza. Mientras los proveedores de servicios produzcan en la clientela mayores aprobaciones en las consideraciones de los mismos, mejor será la consideración de estos.

Por último, la camaradería es un elemento, en el cual uno se puede llegar a mostrar como realmente es. De todos modos, de acuerdo a nuestra forma de ver y alienados con este tipo de servicios, la línea es muy delgada en la cual el proveedor se debe de mostrar como realmente se siente más cómodo. Por esto, no todos los clientes permiten que uno se muestre como es, al existir distintas reacciones, los Asesores deben de tener especial cuidado y obrar de acuerdo al tipo de cliente que es, sino entorpecería una relación de servicios personal.

CAPÍTULO V: EL SERVICIO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS TRADICIONALES Y LAS NUEVAS FIRMAS FINANCIERAS

El sistema tradicional ha tenido su chapa desde sus comienzos hasta la actualidad brindando en particular, los productos financieros de sus propias instituciones debido al tipo de sistema en el cual se encuentran. Ejecutivos y Asesores enfocados a cumplir

metas preestablecidas y rentabilidades condicionadas, en especial, a sus marcas. Es una realidad que las instituciones financieras de acuerdo a su forma de operar, siempre ofrecen sus propios productos financieros, no quiere decir que los mismos no sean satisfactorios pero para dar un ejemplo, en EEUU existen 6500 bancos y a través de los *Brokers Online*, tu puedes obtener el que desees sin que un Asesor interno te esté vendiendo algún producto en particular, de esta forma, se ve un claro lineamiento hacia sus productos.

No descubrimos nada, como señalábamos en otros capítulos la oposición de intereses que existe en el sector financiero respecto a los honorarios. Es importante destacar que si la empresa financiera o asesor cobran comisiones, porcentajes o cualquier tipo de incentivo por colocar en determinado producto financiero o institución financiera, es delicado ya que puede existir parcialidad en su asesoramiento. Es una realidad en el mundo financiero de hoy y no se está descubriendo nada con esto, gran parte de la remuneración de los comerciales o ejecutivos que te asesoran es variable y por ejemplo es variable sobre los tipos de productos que te colocan. Este tipo de asesores van a ganar totalmente distinto si te colocan en un producto financiero de la institución financiera a la cual trabajan que un producto financiero de una institución financiera a la cual no trabaja. Lo mismo pasa con la productos riesgos o de menor riesgo, dicho asesor cobrará más por colocarte en productos con mayor riesgo que con menor, por lo cual, es de suma importancia que el cliente esté al tanto de esto.

Cabe señalar nuevamente la estructura de remuneraciones de estos Ejecutivos, los mismos se componen de un componente fijo y variable. Generalmente, el componente variable es el más importante en el total de sus remuneraciones mensuales y este se calcula sobre el rendimiento que se obtiene sobre los activos financieros administrados, por esto, nuevamente se quiere señalar esta oposición de intereses que existe y es latente. Si le vas a brindar la posibilidad al Ejecutivo de Cuentas que te asesore sabiendo que su asesoramiento puede estar condicionado a sus ventas (debido a lo señalado anteriormente), debes de ser consciente del mismo.

Por otro lado, tenemos el servicio de las nuevas firmas financieras, que generalmente, se basan sobre el sistema *fee based* (Rendueles 2013) y no tienen acuerdos comerciales

con sus proveedores. Hacemos una señalización antes para diferenciar a estas nuevas empresas que trabajan sobre estos lineamientos y no, existen nuevas firmas que se jactan del servicio de *Family Office* y tienen acuerdos comerciales con sus proveedores, lo cuales, son bancas privadas disfrazadas de *Familys Offices* y con oposición de intereses.

Este sistema de cobro avanza cada vez más en Europa y EE.UU. mientras que en la región es de poco uso. El mismo establece un sistema de cobro de forma regular con el cliente que está establecido de antemano por ejemplo mediante un porcentaje sobre lo administrado. Dado que el 100% de los ingresos proviene del cliente, el usuario se asegura independencia y total libertad de conflicto de intereses.

El asesor de una *Family Office* debe de sincerarse y lograr transmitir con su máxima humildad a su cliente la verdadera realidad, si los fondos internacionales que tienen más de 200 analistas, si los bancos tradicionales con sus equipos de *research* mundiales, no pueden ganarle al mercado, como lo va hacer una *Family Office* que está muy distante de personas no en calidad, hay que quitar esa fantasía en la cual existen clientes que creen que el Asesor va a comprar antes que suba y va a vender antes que caiga. El asesor debe de centrarse en dos puntos fundamentales, uno diversificar lo máximo posible de acuerdo al perfil del cliente y dos, minimizar la única variable que es controlable realmente por la firma y el asesor y que impacta directamente sobre la rentabilidad del cliente, que son los costos y comisiones.

Como se viene esbozando la confianza es un aspecto que el cliente no debería negociar con su interior y su proveedor de servicios a la hora de elegir una institución de asesoramiento. De todos modos, el inversor debe de tener claro ciertos aspectos que son de especial importancia a la hora de estar 100% seguro del respaldo de sus activos ya que una cosa es delegar sus temas y otra muy distinta es perder el control. Se puede recalcar que la titularidad y custodia de los activos de una persona no deben de estar bajo la titularidad de la empresa financiera que lo asesora sino el cliente debe de tener a su cargo dicha titularidad y custodia independientemente de quien lo asesore. Darle el poder a la empresa o al asesor de que sea titular de los activos no es recomendable ya que se le está dando el poder por ejemplo a un asesor financiero que gana dinero por

mover esa cuenta y si el mismo que gana por moverla, no lo hace, pierde dinero o por ejemplo si la empresa u Asesor tiene un problema legal, esa cuenta podría entrar en juicio. Por lo tanto, la titularidad de los activos debe de estar a nombre de la persona física del cliente o el instrumento legal-societario que crea el cliente pertinente para tener la titularidad de los mismos.

Respecto a la custodia, el cliente deberá de elegir la empresa o institución que crea más competente para hacerlo sin que sea impuesto. Existen instituciones financieras que se adecuan más a un perfil que otras debido a la necesidad del cliente que la misma puede surgir de la proximidad del mismo, la historia de la institución con el cliente, practicidad y disponibilidad de la misma.

Se puede señalar la experiencia, trayectoria, pergaminos que tienen una clásica institución financiera respecto a las recientes constitución de las *Multi Family Offices* las cuales se destacan por su flexibilidad y trato a medida.

Existe una realidad actualmente que involucra a ambos actores, tanto a las bancas privadas como a las *Family Offices*, que son los constantes personas públicamente expuestas y narcotraficantes que hoy en día es una posibilidad que se filtren en sus sistemas. La multa ejemplar que se le aplicó al banco inglés HSBC (Revista Dinero 2012) ha sincerado y provocado en los mercados un revuelo y sobre todo un especial temor para que dichas instituciones realicen su propio estudio personalizado de su cliente para que no sean los próximos.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es del tipo descriptiva dado que se buscó estudiar las variables que caracterizan al *Wealth Management*; es no experimental dado que no se buscó cambiar ninguna condición, sino que se estudió el estado de la disciplina a abril 2014.

Se utilizaron como instrumentos de recolección de información, los siguientes instrumentos:

1) ENCUESTAS:

Se tomó una muestra intencional de 50 personas de acuerdo a las siguientes características: mayores a 30 años, profesionales (algunos con maestrías, otros empresarios), residentes en Argentina y en Uruguay. De Argentina participaron 35 personas, y de Uruguay 15.

La encuesta consistió de 14 preguntas cerradas en la que los encuestados podían además presentar sus razones por las cuales elegían una u otra respuesta (ver el Anexo 1).

2) ENTREVISTAS:

Se entrevistaron a 4 personas con los siguientes patrones: mayores a 35 años, profesionales y no, mientras que fue realizado a 5 residentes en Uruguay. Las entrevistas se hicieron a personas profesionales a excepción de una única persona que no tenía formación universitaria y que hasta hace unos años estuvo en el campo, actualmente esta última se encuentra en la ciudad. Por otro lado, dos fueron personas de edad adulta, dueños de empresas y con cargos altos en estas organizaciones mientras que el restante fue una persona de edad menor, con cargo alto en la firma.

La particularidad que une a estas personas es que tienen dinero y la necesidad de servicios de asesoramiento en cuanto a inversión y manejo de su patrimonio.

La muestra fue seleccionada a personas residentes de Uruguay dado que el interés estuvo focalizado en poder entender cómo esta muestra puede ser comparable con el cuestionario anterior en el cual existe un porcentaje mayor de la Argentina que al de Uruguay. La administración fue por mail, previa explicación telefónica de las mismas. Las entrevistas consistieron en 6 preguntas cerradas (ver el Anexo 2).

Tanto el cuestionario como las entrevistas se enfocaron en el conocimiento de estas personas sobre el sistema financiero y las distintas variantes que hay en el mismo. Se consultó sobre su experiencia histórica-familiar sobre el tema y su situación actual. Luego se enfocó en tratar de que el usuario opine sobre cuáles son los aspectos que él cree más importantes a la hora de elegir una institución financiera y el relacionamiento con su asesor financiero. Por último, se le consultó sobre la posibilidad que una firma lo

asesore en todos sus aspectos patrimoniales enfocado claramente al típico servicio de una *Multi Family Office*.

3) "OBSERVACION PARTICIPANTE"

Este tercer método consistió en volcar la experiencia y el conocimiento personal a medida que se ejercía el *Wealth Management*.

Se puede señalar que este método viene de la antropología, donde el antropólogo se metía en la cultura que investigaba, y observaba lo que la gente hacía.

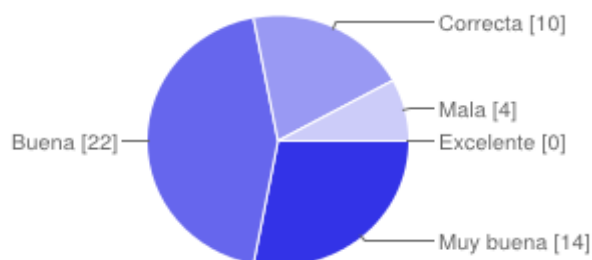
Mediante el cruzamiento de datos, estudio específico de las respuestas con opciones y sus justificaciones y sobre el análisis de estas tendencias de datos empíricos dirigidos a buscar respuestas concisas, se han logrado los siguientes óptimos resultados.

ENCUESTAS

Resultados:

El primer objetivo fue identificar en el grupo encuestado diferencias en cuanto al trato recibido en instituciones financieras tradicionales y en asesores independientes o *Family Offices*.

Se comenzó consultando sobre (*¿Qué experiencia personal ha tenido con el sistema financiero tradicional por ejemplo con los bancos comerciales como el Santander, Itaú o con los Brokers tradicionales como UBS, JPMorgan? (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo)*) cómo ha sido la experiencia del usuario en las instituciones financieras tradicionales, tanto en bancos comerciales como en *Brokers* tradicionales y obtuvimos los siguientes resultados:



Nota/Número de personas/%

Excelente	0	0%
Muy buena	14	28%
Buena	22	44%
Correcta	10	20%
Mala	4	8%

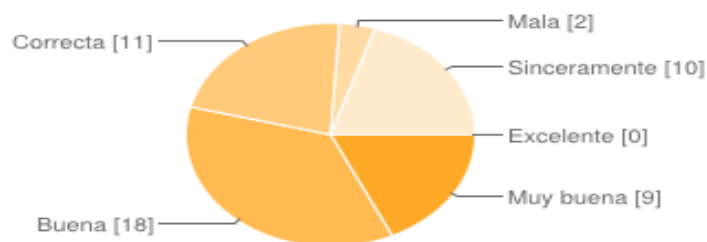
De esta respuesta como era de esperar, se obtuvo que casi un 45% de las personas encuestadas han tenido una experiencia buena mientras que nadie ha tenido una experiencia excelente.

Por otro lado, en % comparables, la opción muy buena para los encuestados es comparable, si sumamos la opción correcta y la opción mala.

De acuerdo a estos resultados, se ve una clara centralización en una respuesta buena mientras que se ve un porcentaje cercano a 10% en la opción mala. Esto último era lo que estábamos tratando de seguir y obtener por esta vía. Cuando tú respondes que has temido una experiencia mala puede obedecer a varias causas pero las más comunes según nuestra experiencia: servicio, estafa, mal trato, beneficio reducido y costos altos, falta de atención.

En estos aspectos medulares, un asesor no puede fallar y menos en este tipo de servicios, por lo tanto, son temas que si las *Family Office* quieren triunfar, tienen que brindarlos de forma excelente.

Asimismo se quiso saber cómo ha sido el conocimiento y experiencia del encuestado con los asesores financieros independientes y/o *Family Office* y en caso de que no supieran de qué se estaba hablando, que también marquen su desconocimiento. A partir de estos lineamientos surgieron estos resultados:



En este caso, por un lado se tiene en negro los resultados tal cual fueron expresados por los encuestados mientras que en verde, sacamos la opción Sinceramente, no sé de qué me estás hablando y estos son los resultados.

A	B	C	D
<i>Nota</i>	<i>Número de personas</i>	Total %	%Sin tener en cuenta la nota “Sinceramente, no sé de qué me estás hablando”
Excelente	0	0	0
Muy buena	9	18	22
Buena	18	36	45
Correcta	11	22	28
Mala	2	4	5
Sinceramente, no sé de qué me estás hablando	10	20	-

En primera instancia se analizarán los resultados totales obtenidos. Se observan dos claros lineamientos que concuerdan con lo que se quería demostrar. Si se consolida la respuesta buena y correcta, el resultado en conjunto alcanza casi el 60% de satisfacción en la experiencia que han tenido las personas encuestadas lo que denota un muy buen indicador, mientras que por otro lado, el 20% de las personas encuestadas no conocen el servicio.

Si se toma los % de la columna D que no tienen en cuenta las personas que no conocen el servicio, el 45% de los encuestados han tenido una buena experiencia en el servicio, esto si se compara con las instituciones financieras tradicionales es un excelente indicador ya que éstas, se ubican en el mismo entorno (respuesta anterior) lo que es un

notable resultado para estas nuevas instituciones financieras y su relativamente reciente aparición a diferencia de las clásicas instituciones financieras.

También se pueden señalar dos aspectos a considerar, casi una quinta parte tienen una muy buena experiencia sobre los mismos, mientras que casi un **30%** tiene una correcta opción (siempre y cuando no tomando la gente que respondió que no los conocía). Lo que son resultados altos para las estimaciones esperadas.

La siguiente pregunta: *Generalmente, ¿donde ha ahorrado su familia toda su vida?* Un gran porcentaje de los encuestados afirman que sus familias no han optado, generalmente por ahorrar en el sistema financiero, sino han buscado otras alternativas a dicho mundo, lo que concuerda con nuestra experiencia. Dicho porcentaje se ubica en 21% mientras que es comparable, si uniformizamos y sumamos el conjunto de las tradicionales *Brokers*, las Sociedades de Bolsa, los *Brokers Online* y donde recomiende el asesor (27%).

Por otro lado, poco más del 50% como era de esperar, han optado por las clásicas instituciones financieras. Como venimos desarrollando en nuestra Tesis, existe un porcentaje en el entorno del 50% que están en la Instituciones Financiera clásicas mientras que se ve como se está diversificando las opciones en el sistema financiero y a pesar de que las instituciones tradicionales siguen siendo la primera opción, las nuevas empresas u instituciones, se van ganando su lugar.

Mientras tanto, la siguiente consulta (*¿Donde ahorra usted actualmente?*) está dirigida hacia la actualidad y consulta donde hoy en día ahorran los encuestados. Si bien las participaciones no han variado mayoritariamente se puede señalar los siguientes aspectos. Continúan las instituciones financieras tradicionales comerciales, como era de esperar, siendo el principal actor de elección de los encuestados, ubicándose con 48% del total. Por otro lado, continúa en un 21% la elección por parte de los encuestados sobre no elegir el sistema financiero para ahorrar lo que es comparable con la opinión de sus familiares, también dentro de los % que se estima para ese sector.

Instituciones Financieras Tradicionales Comerciales, por ejemplo BBVA, Banco de la Nación (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo):

28 personas 48%

Instituciones Financieras Tradicionales Brokers, por ejemplo Credit Suisse, BNP Paribas (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo):

7 personas 12%

Instituciones Financieras como las Sociedades de Bolsa:

7 personas 12%

Instituciones Financieras como los Brokers Online:

0 personas 0%

Donde mi Asesor me recomiende:

4 personas 7%

Ninguna de las anteriores

12 personas 21%

Mientras que las instituciones *Brokers* tradicionales y Sociedades de Bolsa no han tenido mayores cambios ubicándose actualmente en su conjunto un 24% (en su conjunto solo descendió tres puntos porcentuales respecto a la pregunta anterior) los que sí han variado su participación en la elección de los usuarios son los *Brokers Online* y la elección de asesores independientes.

Estos dos opciones, en su conjunto, no alcanzaban el 3% quizás producto del desconocimiento o por la tradición a otras opciones, actualmente los encuestados, en su conjunto se ubican en un 7%, producto básicamente de la fuerza que han tomado los asesores independientes. Lo que demuestra lo que queríamos demostrar, principalmente una importante diversificación en el total de las opciones financieras que existen hoy en día. Esto puede ser producto de distintos factores lo que sí está a la vista es una corriente del cambio hacia otras opciones debido según nuestra experiencia laboral, por ejemplo al descreimiento de las clásica instituciones, distintas necesidades en distintos momentos a ser tratada y mejor conocimientos de las nuevas opciones financieras por parte de los usuarios.

A continuación se elaboró un cuadro en donde de colores azules están *¿Donde ahorra usted actualmente?* y en rojo *Generalmente, ¿donde ha ahorrado su familia toda su vida?*

Opciones	Generalmente, donde ha ahorrado su familia toda su vida?	%	Donde ahorra usted actualmente?	%
<i>Instituciones Financieras Tradicionales Comerciales, por ejemplo BBVA, Banco de la Nación (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo):</i>	30	54	28	48
<i>Instituciones Financieras Tradicionales Brokers, por ejemplo Credit Suisse, BNP Paribas (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo):</i>	8	14	7	12
<i>Instituciones Financieras como las Sociedades de Bolsa:</i>	5	9	7	12
<i>Instituciones Financieras como los Brokers Online:</i>	0	0	4	7
<i>Donde mi Asesor me recomiende:</i>	1	2	4	7
<i>Ninguna de las anteriores</i>	12	21	12	21

Claramente estos cambios obedecen a varias cuestiones pero se pueden se puede señalar algunos aspectos que fueron estudiados en la presente investigación y que se cree que en esta ocasión fueron causas de estos cambios.

La sinceridad por parte de la empresa y los asesores hacen tener una especial relación con el cliente. Es importante que el asesor le transmita al cliente que no es un gurú ni tampoco tiene la capacidad de comprar antes que todo suba ni vender antes que todo baje, es importante demostrarle esto y hacerle entender que lo mejor que puede hacer este ejecutivo es diversificar lo mejor posible y minimizar al máximo la única variable

controlable que afecta directamente contra la rentabilidad la cual es las costos y comisiones.

Por otro lado, las competencias que un proveedor de servicios tiene, se las va ganando día a día. Uno le va demostrando al cliente cuáles son sus cualidades las que lo ayudan a brindarle servicios y agregarle valor. La confiabilidad es un carácter intrínseco a cualquier servicio pero es de especial validez y delicadeza en el sector de *Wealth Management* debido al tipo de servicio personal y empresarial que se presta.

A pesar de que el asesor va generando una relación muy cercana con el cliente, nunca debe de perder el respeto por él ya que no hay que olvidarse que a pesar de la estrecha relación que seguramente forjaran, son cliente y proveedor.

A continuación se señalará *Si Usted cambió lo que hacía su familia, ¿por qué lo hizo?*. Son los comentarios de los por qué de estos cambios de acuerdo a nuestro cuestionario. Se realizará un resumen de forma de bullets del por qué el usuario ha cambiado lo que hacía tradicionalmente su familia y luego se lo analizará.

- Hoy creo que hay más opciones al a hora de invertir;
- Experiencias pasadas con Bancos o instituciones financieras en UY no te dejan con tranquilidad;
- Experiencia;
- Mayor conocimiento de los instrumentos;
- Me encuentro mejor informado y educado al respecto;
- En parte he cambiado, tratando de diversificar;
- Probablemente por acceso a la información o mayor conocimiento de opciones;
- Mis padres son profesionales pero nada que ver con la economía/finanzas, nunca se plantearon el tema mucho;
- El cambio también obedece a una búsqueda de un retorno mayor;

- Lo hice por tener mayores conocimientos en materia financiera, y con la intención de buscar mejores rendimientos (mayor rentabilidad anual promedio de productos);
- Porque conocemos más sobre inversiones;
- Mi familia históricamente ahorro en activos fijos debido al rubro en cual trabajan creo en el mercado financiero y entiendo que es para lograr un beneficio en el futuro.
- Mi familia siempre se centró en re invertir el dinero en su core business, en cambio yo soy empleado;
- Seguí la línea de invertir en Bancos pero no lo hago en Sociedades de Bolsa porque estas últimas no me dan confianza;
- Porque me gusta invertir;
- Invertí en bonos y acciones solo para aprender y una porción de mis ahorros mínima suficiente para poder probar diferentes operaciones, sacando algo de rentabilidad;
- Mi familia no tuvo buena experiencia con sus inversiones financieras;
- Tradición;
- He realizado puntualmente inversiones en la bolsa para lo cual utilicé los servicios de *Brokers*.
- El cambio se debió a oportunidades puntuales de inversión más rentables que los ofrecidos por las instituciones financieras tradicionales y a costos más accesibles.

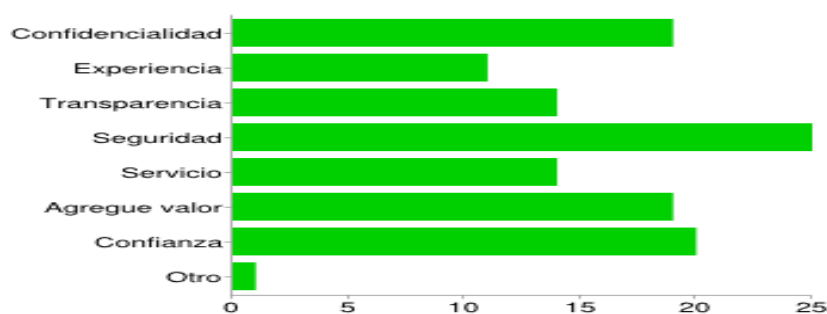
De acuerdo a estos comentarios que se obtuvieron, se pudieron detectar algunos patrones de comportamiento, los cuales se señalan a continuación:

Los puntos sobre el crecimiento en la experiencia del inversor de acuerdo a experiencias propias o de su familia, la importancia de la diversificación y la profesionalización e interiorización de uno en donde debe y le conviene invertir, son las principales cuestiones que han provocado el cambio.

Luego de estas frases expuestas por las personas que han cambiado lo que realizaba su familia a lo que hacen actualmente ellos se puede decir que existen criterios como la confianza y las habilidades interpersonales del Asesor o Ejecutivo que han influido directamente en este cambio pero también se puede señalar que también existen otras causas de este cambio como es el trabajo a medida, la comodidad, las nuevas modalidades y un claro interés por parte del cliente de saber cuál es la mejor opción para sus ahorros. Dicho interés se genera por las ganas de uno de interiorizarse cada vez más debido a una forma intrínseca de las nuevas generaciones de saber bien en que está todo, facilitado por las nuevas tecnologías que son lo que permite obtener la información que se necesita a solo un click de distancia.

Claramente existe una conjunción entre las habilidades y capacidades de los Asesores y Ejecutivos de estas nuevas firmas financieras de hacerle ver a los clientes cuales son las mejores opciones para los clientes en la prestación de servicios a medida y que le agreguen valor.

A continuación señalaremos los resultados de la siguiente pregunta: *¿Que busca a la hora de elegir una institución o empresa financiera para confiarle sus ahorros?* Recordemos que el usuario debía optar por tres características.



Claramente la seguridad es el patrón elegido por el inversor. Esto es un carácter histórico en el cual partimos que dichas empresas e instituciones lo brindan pero también, a nuestro entender, tiene un foco actual. Como señalábamos anteriormente, luego de la crisis económica y financiera sufrida por Uruguay y Argentina en el 2001-2002, luego de la caída de importantísima instituciones financieras en el mundo, como

es el caso de Lehman Brothers post crisis económica en el 2008, el inversor comenzó a ver con otros ojos a las instituciones financieras.

De esta forma es importante señalar los seguros que tienen estas instituciones y lo importante de la diversificación. Por ejemplo, si tu tienes plazos fijos en el Citi o Leumi, de estas instituciones correspondientes, el seguro norteamericano te cubre por los primeros USD 250.000 mientras que puedes pagar un plus y te cubre hasta USD 500.000. Mientras que si tu tienes plazos fijos en un *Discount Broker* como por ejemplo Charles Schwab, no solo puedes comprar los plazos fijos de los 6500 distintos bancos que hay en EE.UU., tema que no puedes hacerlo si estas en el Citi o Leumi ya que ellos venden sus plazos fijos, puedes tener una cuenta que esté 100% garantizada por ejemplo: tu tienes USD 1.000.000 y quieres seguridad mediante el seguro norteamericano, a través de este *Discount Broker* compras cuatro plazos fijos, repartidos en USD 250.000 por plazos fijos y esta 100% garantizada tu cuenta en el caso de que el *Discount Broker* quiebre.

La diversificación es un punto esencial en las inversiones que está totalmente ligado a la mejor forma de invertir, de esta forma es fundamental que el Asesor pueda transmitir esta idea al cliente. Esta es la capacidad de enseñarle y hacerle ver a su clientela la importancia de la diversificación.

Se puede señalar que los siguientes aspectos elegidos por el usuario han sido la confianza, confidencialidad y que agregue valor. De esto se puede desprender los siguientes aspectos: uno cuando toma un servicio y sobre todo cuando habla de sus ahorros parte de la base que le tiene que tener confianza a los proveedores de sus servicios, por esto, si bien lo se quiere señalar, uno ve este tipo de empresa u instituciones y la confianza debería de ser algo dado. Respecto a la confidencialidad también viene de la misma mano que la parte anterior. Uno brinda parte de su ahorro a la institución y cree que es un contrato entre partes y no va a estar dudando que cualquier tercero sepa de su situación patrimonial. Este aspecto puede estar mucho más potenciado por los países en los cuales vivimos en lo que por tema de seguridad o temas impositivos, uno espera que la confidencialidad esté expresada, por parte de la empresa u institución financiera, al máximo sentido.

Por último se señala el último aspecto que se destacó, que agrega valor. Quizás uno estaba acostumbrado a situaciones dadas en las cuales uno ingresaba a un banco y al estar dentro se sentía parte de él y debería de estar agradecido porque le abrieron las puertas. La actualidad hoy en día es totalmente distinta. Las instituciones financieras y empresas que brindan servicios financieros, son empresas de servicios y por lo cual, hoy en día son un *commodity*, por supuesto que existen unas mejores que las otras y siempre van a existir diferencias pero hoy en día, al ser un servicio, el servicio financiero, el cliente debe de sentir que le agregan valor, que le proveen soluciones a medida, idea innovadoras y separadoras para poder retener al cliente por esto y quizás porque somos generaciones distintas, este factor pesa y según nuestro parecer, cada vez va a pesar más en la elección de este tipo de servicios.

Esta consulta que se le hizo a los encuestados trajo varios puntos a tener en cuenta:

¿Qué espera de la Institución u empresa?

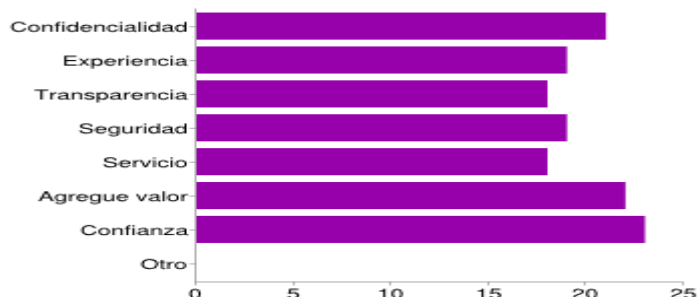
- Tenga una correcta atención al cliente;
- Espero que arme opciones de inversión acorde a mis necesidades como inversionista en cuanto a rentabilidad, riesgo, horizonte temporal y que me permita acceder a una amplia gama de productos;
- Que cuente con información relevante para asesorarme en la toma de decisiones intentando acotar el riesgo y obteniendo un mayor retorno sobre el capital invertido;
- Confianza y seguridad, algo muy difícil con este tipo de compañías en Argentina;
- Que maneje mi plata como si fuera de ellos;
- Que me ayude a incrementar mi capital según un objetivo establecido de antemano al comienzo me gustaría que tomaran la iniciativa de ofrecerme distintas opciones de inversión;
- Que me de soluciones a mis problemas;
- Soluciones: Seguridad, rapidez, atención;
- Que me facilite la decisión de invertir cuando y como quiera;

- La mayor seguridad posible, ya que no me gusta correr riesgos con mis ahorros;
- Disponibilidad del dinero para cuando lo precise;
- Servicio proactivo de asesoramiento y no que respondan solo cuando uno tiene una consulta;
- Que me cuide, informe y haga crecer;
- Transparencia, proactividad, confianza/asesoramiento;
- Que sea seria, solvente, y tenga muy buena calidad de la información que maneja;
- Que comunique de forma clara y transparente el nivel de riesgo de una inversión;
- Que cumpla con lo acordado;
- Seguridad y rentabilidad;
- Tener un buen *feedback*;

Se analizó con estos comentarios no son nada alejados de lo que una persona común y corriente, con experiencia en estos servicios, pueda pedir pero vamos un poco más allá. ¿Por qué estas personas recalcan estos puntos? ¿Por qué hacen énfasis en aspectos que cualquier persona cree que el banco debería de ser dado, como la seguridad, cumpla con lo acordado, solución de problemas, seguridad, atención al cliente? ¿Por qué elementos básicos del servicio financiero son cuestionados? De acuerdo a mi experiencia personal y a esta respuesta, se ve como el servicio está dejando que desear. Yendo precisamente al servicio de *Wealth Management*, servicio que no todas las personas alcanzan por cuestiones como la cantidad mínima de dinero que uno tiene que tener para acceder al servicio, hoy en día en la región es cada vez más difícil abrir una cuenta en banca privada ya que los mínimos han subido debido a distintas decisiones de los bancos, pero si uno alcanza llegar a ese mínimo, el servicio que a uno le presentan no es servicio *premium*, ya que puede pasar tiempo para que lo atiendan, demoras en respuesta de su Ejecutivo e incluso atención remota del cliente y no en el mismo país.

Es importante también señalar estos comentarios con los puntos que rodean la confianza ya que a partir de ella o la destrucción de la misma es que los clientes o prospectos se quedan en un lugar o deciden ir por otro proveedor de servicios.

A continuación, en la siguiente pregunta: *¿Que espera usted de un Asesor Financiero?* mostramos cuales son los aspectos que más valora el cliente sobre su ejecutivo de cuentas:



Si bien no existen mayores diferencias la investigación se centrará en los aspectos que se eligieron como más destacados.

La confianza fue seleccionado como lo que más espera el inversor de sus asesor personal y porque es esto, porque es un elemento fundamental, no solo en este servicio en particular, sino en cualquier aspecto de la vida. Dicho relación de confianza, como destacamos en varios puntos de nuestro estudio, se va forjando con el tiempo y la misma lleva generalmente un tiempo en crearse pero con solo una actitud puede destruirse y con se destruyó es muy difícil de volver a crearla.

Cuando uno está confiando sus ahorros, el cual puede ser heredado perfectamente, puede haber sido obtenido del fruto de su trabajo, sumado a que quiere brindárselos el día de mañana a sus hijos, necesita un plus a la hora de brindárselos a una persona o entidad y ahí donde esta confianza sobre dichos actores se hace fundamental.

La confidencialidad y que agregue valor, según el cuestionario se ubican en un segundo plano pero muy cerca de la confianza. El primero parte de la historia de este servicio en el cual, las entidades deben de guardar ante cualquier tercero los temas personales de sus clientes como propios. Sumado hoy en día a la inseguridad, dicho factor se torna fundamental para salvaguardar a su cliente. Mientras tanto, que agregue valor, es un elemento que se vuelve a repetir y trataremos de ver el porqué del mismo. Luego de distintas visiones, opiniones y que los usuarios lo hagan presente creemos que es una nueva forma de interpretar o esperar que una persona nos ofrezca su servicio. Quizás

antes por tema de respeto, tradición, comodidad, vergüenza, aceptar los temas dados sin cuestionarlos, los clientes no esperaban nada superador, innovador, algo inesperado por parte de su ejecutivo de cuentas que le pueda brindar una solución que no la tenía en sus planes. Hoy en día, el sistema financiero no escapa a esta realidad y el cliente exige ideas que lo puedan ayudar en sus temas puntuales como pueden ser los personales, familiares u empresariales pero también que le den un plus sobre los mismos y no solo que cubran la necesidad.

¿Qué papel juega su Asesor, de los Bancos Comerciales, Brokers Tradicionales, Sociedades de Bolsa, Family Office, en quedarse o no en estas Instituciones?

Este cuadro debe leerse tomando en cuenta que la puntuación 5 (abajo) significa que el Asesor es Fundamental y la puntuación 1 (arriba) indica que el papel del Asesor es Indiferente.

Nota/Número de personas/%

1	5	10%
2	8	16%
3	19	38%
4	7	14%
5	11	22%

Los resultados de esta pregunta sorprenden dado que se esperaba obtener un % menor tanto en las opciones 1, 2 y 3 mientras las opciones 4 y 5, las cuales indican el papel de importancia del asesor en las instituciones o firmas, iba a ser mucho más importante.

De todas formas, se puede destacar que hoy en día en las clásicas instituciones financieras de acuerdo a la experiencia laboral, el ejecutivo que te atiende hoy, es muy difícil que te atienda dentro de un año debido a cambios laborales en el mismo. Antes el banquero que atendía a nuestros abuelos, generalmente lo hacía toda la vida, hoy en día esto ha cambiado de forma importante. De esta forma, esta actual realidad, explica de sobremanera un poco la indiferencia de alguno ante un cambio o no del asesor ya que están acostumbrados.

A continuación (*En caso de que no ahorre en ninguna de las opciones anteriores, ¿por qué no lo hace?*) se indican algunos indicios de las personas que no ahorran en el sistema financiero y eligen el ahorro en inmuebles como principal refugio de su dinero.

<u>Comentario</u>	<u>%</u>
No confío en el sistema	13%
Me fallaron	0%
Cuestiones familiares	13%
Prefiero buscar alternativas en otros lados	43%
Otro	30%

Si bien no es una respuesta específica se puede hacer algunas precisiones al respecto. Aproximadamente el 60% de los usuarios que respondieron, no alcanzan los 45 años. Generalmente la gente en ese espectro de años tiene un mayor riesgo a las inversiones que los mayores por ejemplo a 60 años, ya que los primeros tiene aún muchos más años de productividad que los segundos por lo tanto buscan mayores rentabilidades y asumen mayores riesgos.

Asimismo el 73% (las opciones *Prefiero buscar alternativas en otros lados* y *Otros*) no precisó lo que hacía en los comentarios que da a lugar esta pregunta. Los *por qué*s se desconocen, lo que se puede estimar son las causas de esto: mayores tasas, negocio controlados por uno mismo o personas de máxima confianza, desconfianza de este cuestionario a precisar donde se invierte.

Del cuadro a continuación se puede señalar rápidamente como se diversificó totalmente la elección que harían estos usuarios a futuro.

Opciones	Generalmente, donde ha ahorrado su familia toda su vida?	%	Donde ahorra usted actualmente?	%	En el futuro, que opción cree que elegiría	%
<i>Instituciones Financieras Tradicionales Comerciales, por ejemplo BBVA, Banco de la Nación (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo)</i>	30	53	28	43	9	17
<i>Instituciones Financieras Tradicionales Brokers, por ejemplo Credit Suisse, BNP Paribas (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo)</i>	8	14	7	11	7	13
<i>Instituciones Financieras como las Sociedades de Bolsa</i>	5	9	7	11	5	9
<i>Instituciones Financieras como los Brokers Online</i>	1	2	7	11	9	17
<i>Donde mi Asesor me recomiende</i>	1	2	4	6	9	17
<i>Ninguna de las anteriores</i>	12	21	12	18	14	26

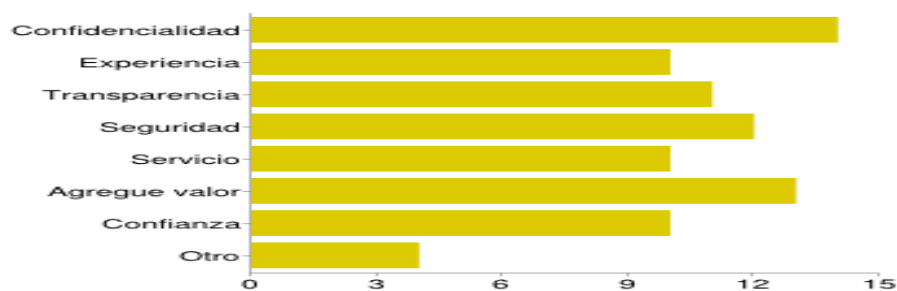
Se puede señalar, en la columna verde, que poco más que un cuarto (26%) de los encuestados seguirían optando por estar fuera del sistema financiero, mientras que es interesante señalar el restante porcentaje de elección como se diversifico.

La elección de las instituciones financieras tradicionales, los *Brokers Online* y la opción donde el asesor lo recomiende, alcanzan un 17% cada una, ubicándose como la segunda opción de importancia de los usuarios. Es importante destacar esto ya que a diferencia de los estudios anteriores, en los cuales, los usuarios opinaban donde sus familiares ahorran, donde ellos ahorran, la opción de los *Brokers Online* y donde el asesor recomiende, estaban muy por debajo del resultado que dio en esta parte del cuestionario. Pueden ser varios las cuestiones por las cuales optan por estas nuevas figuras, principalmente la del asesor personal de la *Family Office* ya que los *Brokers Online* existen hace muchísimos años pero han tenido particularmente un importante auge luego de la crisis económica y financiera del 2008.

El posible descreimiento sobre las instituciones financieras tradicionales, su actual forma de conceder el servicio y su mayor concomiendo sobre las distintas alternativas, creemos que pueden ser los principales llamadores para que estos usuarios elijan de forma similar entre los instituciones tradicionales comerciales y estas dos opciones, lo puedan llegar a hacer en el futuro.

A continuación, *¿Que buscaría de la misma?* se quiere señalar como se distribuyen los aspectos que eligieron los usuarios que actualmente no utilizan el sistema financiero para ahorrar pero en el futuro, lo elegirían.

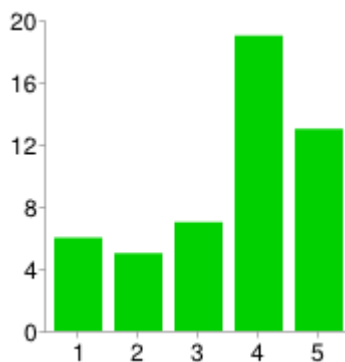
Como se ve, existe una importante paridad en la elección de los aspectos medulares a la hora de que una institución u empresa los tenga.



A continuación, exponemos textualmente la pregunta que le hicimos a los usuarios en general para ver de qué forma ven el típico servicio integral de una *Multi Family Office*.

Si pudieras elegir que una Institución, Banco u Empresa a través de su grupo de profesionales, le brinden un asesoramiento integral sobre sus temas personales (activos financieros, activos inmobiliarios, aspectos impositivos-tributarios, sucesorio) o elegir tener distintos profesionales en distintas empresas, que elegiría?

Donde B (5) es 100% de acuerdo que me asesore un grupo de profesionales bajo una misma firma y A (1) es 100% de acuerdo que me asesoren distintos profesionales de distintas firmas.



<u>Nota</u>	<u>Número de personas</u>	<u>Total %</u>
1	6	12
2	5	10
3	7	14
4	19	38
5	13	26

Claramente se observa una tendencia del cuestionado a inclinarse por la opción B, la cual la misma empresa u institución brinda un servicio integral de asesoría personal, familiar, empresarial.

La idea de esta consulta fue 100% dirigida a observar a primera vista qué opinión tiene el usuario sobre el servicio de una típica *Multi Family Office*.

Como se puede ver, el 64% se compone de las personas que está totalmente de acuerdo y muy de acuerdo en que una empresa te brinde este servicio de forma integral, esto puede obedecer a la necesidad de confiar en una sola empresa sobre tus temas particulares, la practicidad de que un grupo de profesionales te asesore bajo una misma empresa y no estar relacionado con varias empresas, el entendimiento que una empresa con el conocimiento sobre tus temas particulares de forma general puede tener un mejor servicio o asesoramiento sobre tus temas, estos son algunos aspectos que pueden haber sido fundamentales para que estas personas opten por estas opciones.

Por otro lado, un 22% se compone de los usuarios que no están de acuerdo y poco de acuerdo en que una sola firma u institución los asesore de forma integral. Se puede obtener de conclusión que las personas están acostumbradas a esta opción ya que no es común un asesoramiento de este estilo.

A continuación *Cualquier comentario que crea oportuno realizar será bienvenido* se deja libre a los usuarios para que esbocen algunos pensamientos:

- Sería bueno que se muestre con transparencia los costos de tener, mantener y operar en el sector financiero y la rentabilidad real de la inversión *Online*;
- Entiendo que es mejor tener diversos asesores porque pueden tener opiniones diferentes y pueden ampliar las opciones o la forma de ver las cosas. No dependerán de un sólo "jefe" que esté estableciendo las reglas que deben seguir;
- Por otro lado, en caso de tener un servicio integral permite ver en "big picture" a los asesores y de ese modo permitirían lograr asesoramientos quizás más profundos y a medida de toda la situación del cliente;
- Asimismo quizás un servicio integral le podría generar ahorros en gasto total de asesoramiento al cliente en lugar de tener que contratar a varios asesores;
- Es muy importante el tema de las garantías;

Se analizan estas frases que si bien son pocas, dejan varios aspectos a considerar. Se ve un tema central respecto servicio integral y no al servicio bajo una misma firma.

Desprendemos de estos comentarios como las personas se inclinan al servicio básicamente por centralización de información con una mejor opción del todo y más económico.

Dichas afirmación no están alejadas de la realidad ni muchos menos, a estas empresas con servicios integrales permiten ver todo el bosque y de esta forma, analizarlo, que es superior a simplemente ver una parte por vez. De acuerdo a nuestra experiencia, es sumamente positiva esta forma integral de ver un patrimonio, ya que al estar todo conectado, cada parte influye en la otra y de esta forma, es fundamental saber de la otra parte para poder analizar el todo. Sumado a esto, el aspecto económico claramente es esencial. Al realizar un servicio integral se permite ahorrar muchos costos ineficientes que si los cotizas de la otra de forma independiente, es imposible eludírseles.

Por el otro lado, el asesoramiento por parte de distintos asesores de empresas de diferentes lugares le permite al cliente tener opiniones totalmente independientes sin estar sesgadas. También cabe señalar que es muy difícil que una firma puede asesorar de forma excelente en aspectos totalmente diferentes.

De acuerdo a nuestra experiencia, lo mejor en estos casos, es que la firma asesore de forma integral mediante sus temas que son de su materia, mientras que los temas que simplemente es un articulador o coordinar, se asesore con ejecutivos externos con los que ellos mismos interactúan.

ENTREVISTAS

- 1. Qué opina sobre el sistema financiero tradicional por ejemplo los bancos comerciales como el Santander, Itaú o los Brokers tradicionales como el UBS o JP Morgan (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo)?***

- a) Mi experiencia personal y la de mi familia siempre han sido correctas, cada vez que los he necesitado.

No sé lo que es un *Broker* ya que toda la vida me he manejado con bancos tradicionales como el Banco de Boston (hoy Itaú en Uruguay) y Santander. Me han llamado de varios que andan en la vuelta, seguramente por mi apellido pero nunca les he dado oportunidades.

- b) La banca en el Uruguay siempre ha sido transparente y confiable a pesar del caos que sufrimos en el 2001. El mismo abrió los ojos de todos, los cuales creíamos que las mismas eran inexpugnables y que nunca iban a sufrir ninguna caída.

A pesar de esto, particularmente hablando, confío en los bancos tradicionales y en las bancas privadas que existen en el Uruguay.

- c) El sistema financiero se ha tornado fundamental e imprescindible para la operativa de muchas personas y empresas.

Con respecto a mi operativa como Finance Manager, es fundamental las transferencias electrónicas, las cadenas de sucursal y que el comercio exterior sea ágil y dinámico.

Mi opinión sobre mis temas personales, prefiero que se administre de forma más privada y no tan macro como en estas Instituciones Financieras tradicionales en las cuales sos simplemente un número y no me brindan lo que yo busco.

- d) Pienso que luego de la crisis 2001-2002 los bancos se vieron fortalecidos con respecto a reglamentación de protección de los activos financieros de los usuarios pero con respecto al servicio que prestan dejan mucho que desear. No sabemos si es por la constante venta de bancos en plaza y compra por otros o por la focalización a reducción de costos en contraposición de calidad de servicios.

ANÁLISIS: Primero que nada se puede afirmar del conocimiento de la muestra respecto a los bancos tradicionales en el Uruguay. Luego se puede señalar como existe un lineamiento respecto a si son o no profesionales. Mientras que la única que no es profesional se guía y sigue guiando por sus antepasados y no hace un juicio de valor

respecto al servicio, los restantes profesionales de distintas carreras, dos posiblemente más guiadas al sector financiero, no solo están al tanto del sistema sino que hacen su propio juicio del valor del servicio seguramente producto de su formación más analítica.

2. Conoce los llamados Asesores financieros independientes y las Family Office, que opinión tienen sobre los mismos?

a) Sinceramente muy poco.

Los he escuchado en el pasado por alguna amiga que me ha comentado pero no más. Actualmente, luego de que tus estas trabajando en esta firma, me he interiorizado sobre sus servicios y su atención.

b) Si los conozco porque me han llamado varias veces para reunirse conmigo y mi señora. Incluso tengo un familiar directo que trabaja en una llamada *Family Office*.

Si los mismos brindan servicios calificados a sus clientes creo que hay un mercado para que ellos puedan explotarlo.

c) Si por supuesto. Creo que soy contemporáneo de su creación o por lo menos de su afianzamiento en los mercados.

Particularmente creo que es la opción que elijo y elegiría para mí en los próximos años. He crecido en una generación que no se calla nada y que apunta siempre al servicio como punto clave. Lo que he encontrado en estos últimos 4 años a través de un íntimo amigo fue eso, poder disponer de lo que quiero cuando quiero y como quiero.

d) Los conozco y comparto sus principios en los cuales se basan en servicio más servicio.

ANÁLISIS: Nuevamente se destaca el poco conocimiento por parte del usuario no profesional, salvo cuando se lo ha ido a buscar (principalmente por su apellido) pero parece no haber interés en interiorizarse sobre sistemas diferentes a los tradicionales.

Respecto a los restantes tres profesionales, los mismos destacan el servicio. Se puede obtener como primer lineamiento o pequeña conclusión, el servicio parece estar asociado a este tipo de empresas.

3. Donde ha ahorrado su familia toda su vida y donde ahorra usted actualmente?

- a) Mi familia ha ahorrado toda la vida en bancos tradicionales y generalmente vinculados a nuestra nacionalidad, en este caso España. Es una cuestión de valores familiares y la verdad no lo hemos analizado en gran forma, siempre se dio.

Con respecto a nuestro futuro, a mi edad espero realizar los menores cambios posibles, y sinceramente, no creo que sea sobre estos asuntos donde voy a cambiar.

- b) Tanto yo como mi familia hemos ahorrado en bancos o *Brokers* tradicionales.

A partir de que este familiar ha comenzado a trabajar en esta firma que te comenté, un % de mis ahorros los que transferido hacia él.

Respecto al futuro, nose bien que voy a hacer, no lo tengo claro. Analizaré cómo se comporta estas inversiones que saqué del banco y también compararé ambas formas de trabajar y tomare una decisión más centralizada.

- c) Mi familia ha ahorrado toda la vida en *Brokers* tradicionales como Leumi y Merrill.

Al comienzo, mis ahorros los dejaba en donde cobraba, un Banco Comercial. Con el pasar de los años y particularmente, un amigo del Colegio me presentó la *Family Office* en la cual trabajaba, conocí esta arista, que hasta hace unos años, simplemente la había escuchado pero no experimentado.

Yendo un poco a % hoy en día el 80% de mis activos financieros los tengo administrados a través de Asesores Financieros por medio de su *Family Office* mientras que el restante % lo dejo en donde cobro mi sueldo por temas de oportunidades.

- d) Yo vengo de una familia muy tradicional y de la rama igual que yo respecto a la profesión, contadores. Por lo tanto, nuestras formas de ahorro estaban estandarizadas en bancos tradicionales y españoles debido a nuestros antecesores.

Particularmente yo he cambiado gran parte de mi posición en los últimos cinco años la cual hoy en día está en aproximadamente 90% con este tipo de Asesores y el restante % con las instituciones financieras tradicionales.

ANÁLISIS: Existe una clara señal sobre la historia donde invertían las familias tradicionales uruguayas que no sigue esa tradición, en su mayoría, con la actualidad.

Al parecer, la autonomía de estos profesionales y su decisión por analizar y ver lo que les sirve no es congruente con lo que invertían sus antepasados ya sea por el cambio del tiempo o de la forma de prestar servicios.

4. ¿Que busca a la hora de elegir un empresa financiera para confiarle sus ahorros?

- a) Lo que busco es confianza, confidencialidad, experiencia, transparencia, todo lo que me ha brindado un banco a lo largo de mi vida. Lo que yo veo cuando veo una institución financiera es un compañero ya que en ellos guardo y confío mis ahorros.
- b) Busco que me faciliten la tarea cuando yo necesito algo, por supuesto dentro de lo posible.

Descuento que la firma trasmite seguridad, confianza y anonimato.

- c) Busco transparencia y confiabilidad pero sobre todas las cosas dinamismo a la hora de querer contra con la misma.
- d) Luego de lo que ha sufrido el sistema, tras la crisis del 2001-2002 en Uruguay y luego de la crisis financiera mundial en el 2008, busco seguridad, servicio, confianza y luego costo-beneficio.

ANÁLISIS: En esta consulta, todos los usuarios coinciden en máximas que debe de proveer la institución tradicional o las nuevas empresas, las mismas son: confianza, seguridad, confiabilidad, servicio, transparencia. Es importante destacar que solo uno se centra en la rentabilidad por lo cual, no quiere decir que sea secundario pero claramente es de menor importancia que las restantes caracteres.

5. ¿Cree usted que los Asesores juegan un papel importante en la elección de la institución financiera que elige? Y en caso de ser positiva la respuesta, ¿qué espera usted de un Asesor?

- a) Creo que son fundamentales. Los gerentes de nuestras cuentas o personas que nos han facilitado todo tipo de trámite, no es un proveedor de servicios mas. Una con los años se va haciendo una relación con estas personas por lo que insisto, el vínculo que existe entre estas personas y yo es muy importante.

Lo que espere toda la vida es que me brinden soluciones a mis cuestiones y necesidades. La relación que se va creando por temas de confianza y demás, existe y es clarísima, esta persona en muchos casos sabe más información que mis propios hijos. Particularmente busco un Asesor pero también alguien en el que pueda charlar sobre distintos tipo de aspectos personales, a pesar de que realice o no una actividad en particular con mis cuentas.

- b) Por supuesto. Muchas veces las personas hacen a la institución o la firma. Quizás al comienzo uno va a un banco por ejemplo por su trayectoria pero luego

son las experiencias y las personas lo que lo hacen a uno quedarse o no en el mismo.

Lo que espero es transparencia del mismo. Uno con el tiempo sabe que hay productos que son para uno, otros que no y que el Asesor te los presenta porque a solo a él le conviene. Si yo me percató de esta última, ahí se rompe mi confianza y busco otro Asesor por lo tanto y en resumen, busco recomendaciones transparente y no viciadas.

- c) Las características que mencioné en la pregunta anterior, las enfoco en el Asesor, el cual me debe de proveerme estas cualidades.

El Asesor es fundamental a mediano y largo plazo. Yo creo que en una primera instancia uno busca tranquilidad que no todos te la pueden dar mientras que a mediano plazo, este Ejecutivo te la debería de dar ya que si no continuarías en esta institución. Lo creo el eslabón más importa en estas instrucciones ya que es mi persona de confianza en mis ahorros.

- d) No quiero ser descortés pero es obvio que el Asesor es fundamental y que debes de tener una muy buena relación con el mismo. Te diría que en mi experiencia personal y de mis contactos que traté el tema, siempre han llegado a la empresa por medio del Asesor.

Lo que espero del Asesor es que esté cuando lo necesito; yo particularmente no busco las máximas tasas de rentabilidad debido a mi perfil acotado al riesgo por lo tanto lo que exijo que servicio y estar cuando yo lo necesito, por supuesto que dentro de los tiempos normales.

ANÁLISIS: Al igual que la pregunta anterior, existe uniformidad en las respuestas. El Asesor es tomado como punto más importante de la organización y se espera mucho de él. No solo se espera cubiertos aspectos técnicos de este Asesor sino también muchos aspectos blandos como la confianza, servicio, saber escuchar y estar cuando se lo necesita por lo tanto, acá destacamos como los usuarios destacan los aspectos interpersonales que debería de tener un excelente Asesor.

6. *¿Está de acuerdo con que un grupo de profesionales, de una misma firma, que le brinden asesoramiento integral sobre sus temas o prefiere tener distintos profesionales en distintas empresas?*

a) No conozco empresas o firmas que te asesoren de forma 100% integral. Existen firmas que te pueden dar varios servicios pero que engloben todos, desde mi experiencia personal, no he tenido ninguna.

Creo que sería muy bueno confiar en una firma que te pueda asesorar en todos tus puntos sobre tu Patrimonio pero también creo que es difícil que eso suceda ya que dicha firma debería de tener un plantel de profesionales altamente capacitado.

b) Creo que si el servicio es bueno porque no, incluso cuando el servicio es integral creo que se generan oportunidades de mejora constantes.

De todas formas, son servicios que deben de estar prestados con profesionales con experiencia y no que sea experimentos.

c) Creo que sería excelente un servicio integral pero también tengo mis ciertas dudas porque el que mucho abarca poco aprieta.

Particularmente, en la *Family Office* que confío, se que tiene muchas ventajas en ciertos aspectos pero en otros que no creo que tenga ventajas, lo sigo realizando con mis profesionales de confianza.

d) Quizás es por mi experiencia laboral en la cual trato que en nuestra Consultora de brinde un asesoramiento integral al cliente estoy convencido que es lo mejor.

Eso sí, se necesita de profesionales que estén muy actualizados y que sean dinámicos para poder agregar valor en estos tiempos.

ANÁLISIS: Existe uniformización en las respuestas. Se coincide plenamente en dos aspectos, primero se destaca que puede ser muy bueno un asesoramiento integral pero

como contrapartida, se hace mucha fuerza en lo difícil que puede ser debido a que no cualquier empresa tiene capital humano apto para esto, por esto, es importante destacar la dificultad de que esto se dé, si las firmas no tienen capital humano calificado en sus filas.

RESUMEN DEL ANÁLISIS:

De los distintos análisis a los cuales apuntamos, se puede destacar una diferencia entre la persona que no es Profesional y de las que lo son, que es uno de los temas que queríamos demostrar. Mientras los Profesionales buscan alternativas de acuerdo a su análisis particular seguramente debido a su formación que no toman los formatos datos sino que los analizan y evalúan de acuerdo a sus conocimientos, el usuario no Profesional no busca nuevas alternativas y las toma dadas.

Aparece el tema servicio, el cual, los asociación con estas nuevas empresas. Y es oportuno destacarlo ya que es uno de nuestros puntos más importantes de estudio, el cual, esbozamos como los usuario buscan servicio donde lo han perdido a través de las clásicas financieras, esta cualidad es aprovechada y tomada como “caballo de carrera” en estas nuevas firmas. Otro de los puntos que buscamos que el cliente nos lo exprese.

Mientras tanto, tanto profesionales como la no profesional, coinciden en las siguientes características que deben de tener dichas instituciones u empresas: confianza, seguridad, confiabilidad, transparencia.

Dichos aspectos son centrales de acuerdo a nuestra forma de ver el servicio. La unanimidad en la opinión de la importancia del Asesor en estas empresas y sus cualidades, refuerzan nuestra teoría de este aspecto fundamental del mismo y su relación con el cliente.

A continuación se esboza el resumen de las entrevistas y sus respuestas correspondientes:

	Mercado Financiero tradicional	Asesores financieros tradicionales o <i>Family Offices</i>	Donde ahorra actualmente?	Que busca a la hora de elegir un empresa financiera?	Los Asesores juegan un papel importante? Que espera usted de un Asesor?	Prefiere que un grupo de profesionales, de una misma firma, que le brinden asesoramiento integral o prefiere tener distintos profesionales en distintas empresas?
a) Familiar - 73 años - Ama de casa – Toda la vida vivió en el campo salvo hace 15 años que vive en Montevideo, Uruguay.	Correcta	Sinceramente muy poco	Bancos tradicionales	Confianza, confidencialidad, experiencia, transparencia, un compañero	Creo que son fundamentales. Brinden soluciones a mis cuestiones y necesidades	No conozco el servicio integral creo que sería optimo pero la veo difícil
b) Papa de uno de mis mejores amigos - 65 años – Médico - Fundador y Director de una de las Mutualistas privadas más grandes de Uruguay	Confío en las mismas	Si los conozco y creo que hay mercado para ellos	En bancos o <i>Brokers</i> tradicionales y actualmente algo en una <i>Family</i>	Faciliten la tarea cuando yo necesito algo	Por supuesto + respuesta anterior. Transparencia del mismo	De acuerdo
c) Conocido – Amigo - 36 años – Economista - Empleado – Gerente Financiero de una de las <i>Multinacionales</i> de bebidas alcohólicas más importantes de América Latina.	Prefiero que se administre de forma más privada y no en estas Instituciones Financieras tradicionales	Particularmente creo que es la opción que elijo y elegiría para mí en los próximos años	<i>Family Office</i>	Transparencia y confiabilidad pero sobre todas las cosas dinamismo	El Asesor es fundamental a mediano y largo plazo. + respuesta anterior	Sería excelente pero me genera dudas
d) Conocido – Ex Jefe - 52 años - Contador, Socio Fundador de la Consultora uruguaya más importante de servicios profesionales de Contadores y Economistas.	Si bien están fortalecidos sus servicios que prestan dejan mucho que desear	Los conozco y comparto sus principios de servicio	90% con este tipo de Asesores y el restante % con las instituciones financieras tradicionales	Seguridad, servicio, confianza y luego costo-beneficio	Él Asesor es fundamental. Que esté cuando lo necesito	Creo que es lo mejor

"OBSERVACION PARTICIPANTE"

En mis casi 8 años en el mercado financiero, con seis años en atención a clientes y dos años en el servicio de *Wealth Management* podemos destacar los siguientes aspectos en los cuales el cliente busca sentirse mimado, protegido y principalmente que la firma que le provee servicios de este tipo le brinde servicios y le agregue valor.

De acuerdo a lo que se señaló en el Marco Teórico y en base a mi experiencia laboral, podemos volver a recalcar valores que son elementales en este servicio como la confianza, la seguridad, la transparencia, el servicio que se le da al cliente.

En mi experiencia como Encargado Comercial para Uruguay, puedo destacar estos patrones como dados ya que no entra en la cabeza de ningún cliente que yo no poseo estos componentes. Cuando mis prospectos confían en mí y se convierten en clientes, en los primeros momentos, estos componentes están en la aureola de él pero con el tiempo yo se los debo de demostrar constantemente en cada actitud que realizo con él para seguir demostrándole que soy su mejor opción, que somos la empresa que le brinda servicios y que le agrega valor a partir de estos componentes.

Uno debe de ser franco y ser clarísimo con el cliente. Algunos usuarios del servicio creen que los Asesores tenemos la posibilidades de comprar antes que suba y vender antes que caiga y la verdad que es una falacia ya que si hoy en día, si los Fondos Internacionales de productos financieros no le pueden ganar al mercado, cómo lo va hacer una firma de 30 personas o un asesor de forma individual.

Dentro de esa sinceridad, al cliente se le debe decir dos temas adicionales que por más que sean adicionales, no dejan de ser esenciales. Los asesores debemos centrarnos en tratar de diversificar lo máximo posible en el mercado financiero su cartera de activos financieros y atacar la única variable que es controlable y que impacta directamente sobre la rentabilidad de los clientes, que son las comisiones y los costos. Si tú le das a un Asesor que a su vez es vendedor la posibilidad de asesorarte, técnicamente existe una opción de intereses y no vas apuntar a maximizar esos costos y comisiones.

En el Marco Teórico señalamos aspectos como las negociaciones que nos encontramos día a día con los clientes, de acuerdo a mi experiencia laboral en dicha *Multy Family Office*, cuando uno aclara estos principios básicos señalados anteriormente, se elude muchos problemas, negociaciones sin sentido que pueda tener un Asesor con su cliente. Normalmente, de acuerdo a nuestra experiencia en el sector, cuando un prospecto es ido a buscar por parte de nuestros asesores, antes de tener una reunión con nosotros, el mismo se interioriza brevemente sobre la empresa, sobre el asesor y sobre los dueños. Debido a esto y de acuerdo a lo que vemos en el sector, es muy bueno tener bien desarrollado el famoso “boca a boca”, aparecer en los medios como generador de ideas, tener actualizado en la página las soluciones globales que brinda la firma y contar con referencias laborales en caso de que el prospecto lo solicite.

En el caso de que el cliente opte por comenzar a trabajar con nosotros por ejemplo, generalmente, no coloca o transfiere el 100% de sus activos financieros o de su patrimonio, comienza con % que no superan el 50% de sus activos. Aquí haremos el supuesto de que el prospecto se convierte en cliente y arranca una relación entre partes

De acuerdo al Marco Teórico, a partir de estos pasos típicos que se quiere señalar de acuerdo a nuestra experiencia laboral, se puede ver como se relacionan las cuatro dimensiones de Adler y varios de sus componentes.

Se ve como aparecen, la reiteración en la interacción del asesor con el prospecto, como existe el contacto interpersonal, actores como el asesor, el prospecto mientras que si el prospecto se sigue juntando, le sigue prestando atención al asesor no por compromiso sino por interés real. También existe una base (cuarta dimensión) con los siguientes componentes de la misma: comienzo de una confianza contractual entre las partes, honestidad y franqueza ya que si no las hubiera, el prospecto no daría el paso a ser cliente y a comenzar a ahorrar con dicho Asesor.

Los clientes llegan muchas veces a las instituciones financieras debido a que conocen al Ejecutivo Comercial o este los fue a ofrecer servicios. También es importante destacar que muchas veces estos clientes siguen a su Ejecutivo ya que no ven en toda su

dimensión a la Institución sino se guían por la persona, y pasa varias veces que cuando este Ejecutivo se va de la institución o empresa se va con gran parte de su clientela.

Luego de esta típica actitud nos preguntamos porque ocurre esto, las causas son variadas pero llegan a un puerto en común, la relación que se hizo con el Ejecutivo de confianza le permite al Asesor si el día de mañana se va de la institución o empresa poder ofrecerle a sus clientes esta nueva posibilidad de servicios, y en muchos casos, los clientes la aceptan. Sumado a esto, el cliente o cualquier persona que crea una relación con este tipo de Asesores, no quiere en muchos casos empezar de cero ya que hubo un tiempo entre que el proveedor de servicio y el cliente forjaron esta relación. No es del día a la mañana que se creó la misma, fue paso a paso, por lo tanto evalúan y si siguen al Asesor a diferencia de quedarse en la Institución.

De acuerdo a las distintas situaciones señaladas anteriormente este tipo de Comercial no es cualquier proveedor de servicios por lo tanto, debe de reunir distintas características intrínsecas para poder transmitir principalmente confianza y seguridad.

Resumen del trabajo empírico y su relación con el marco teórico

Luego del trabajo empírico realizado a través de entrevistas, encuestas y observación participante y de acuerdo al marco teórico podemos señalar los siguientes resultados.

Podemos señalar que las principales causas que han provocado los cambios del cliente hacia otras instituciones financieras, en base a nuestras entrevistas ANEXO 1 en las Preguntas 5, 6 y 7, fueron: crecimiento en la experiencia del inversor por su experiencia propia o de su familia, importancia de la diversificación, profesionalización, interiorización y conveniencia. Sumado a dichas causas, existen criterios como la confianza y las habilidades interpersonales del Asesor o Ejecutivo que permiten una conjunción entre las habilidades y capacidades de los Comerciales de estas nuevas firmas financieras de hacerle ver a los clientes cuales son las mejores opciones con la

cualidades de los cliente del aumento de la búsqueda que le presten servicios a medida y que le agreguen valor.

El carácter que ha elegido el inversor para optar por una institución financiera es claramente la seguridad.

De acuerdo al marco teórico y nuestra observación participante, si bien creemos que es un carácter que debería venir de la mano de este tipo de instituciones también tiene mucho de llamada de actualidad. Luego de la crisis económica y financiera sufrida por Uruguay y Argentina en el 2001-2002, sumado a la caída de instituciones financieras en el mundo, como es el caso de *Lehman Brothers* post crisis económica y financiera en el 2008, el inversor comenzó a ver con otros ojos a las instituciones financieras y por esto, a nuestro entender subraya el tema de la seguridad.

Sumado al anterior se destacan la confianza, confidencialidad y que agregue valor.

En base a nuestra experiencia personal, nuestras observación participante, y a estas respuestas, se ve como el servicio está dejando desear ya que las personas entrevistadas recalcan estos puntos, porque hacen énfasis en aspectos que cualquier persona cree que el banco debería de ser dado, como la seguridad, cumpla con lo acordado, solución de problemas, seguridad, atención al cliente, porque elementos básicos son cuestionados?.

Se puede destacar la importancia también de señalar estos comentarios con los puntos que rodean la confianza ya que a partir de la misma o la destrucción de ella es que los clientes o prospectos se quedan en una institución financiera o deciden ir por otra institución.

Mientras tanto en las entrevistas, en el Anexo 2, pregunta 4 se refuerza lo que comentamos anteriormente.

Las respuestas coinciden a la hora de que buscan los usuarios a la hora de elegir una empresa financiera, dichos puntos que se buscan son: seguridad y confianza principalmente mientras que también agregan la confiabilidad, servicio y transparencia.

Se cree que es muy importante destacar que solo una de las personas respondió que la rentabilidad sea lo principal, si bien no quiere decir que esto sea secundario pero claramente es de menor importancia que las restantes caracteres.

Dentro de los elementos que los inversores eligieron sobre el Asesor, de acuerdo a nuestro estudio empírico en el Anexo 1, preguntas 8 y 9 se puede destacar los siguientes patrones señalados por los encuestados: la confianza fue seleccionada como lo que más se espera del mismo, ya que es un elemento fundamental, no solo en este servicio en particular, sino en cualquier aspecto de la vida. Se puede señalar que cuando uno está confiando sus ahorros, el cual una de las opciones puede ser que sea heredado, otra puede haber sido obtenido del fruto de su trabajo, mientras que el día de mañana por ejemplo quiere otorgárselos a sus hijos, necesita saber que ese asesor u entidad a la hora de optar por este servicio, le brindara esa confianza.

En los tiempos actuales, en las clásicas instituciones financieras de acuerdo a nuestra experiencia laboral, el Ejecutivo u Asesor que te atiende hoy, es difícil que te atienda dentro de un año o dos años debido a cambios laborales en el mismo o a los actuales movimientos laborales en cualquier ramo que son más importantes que si lo comparamos por ejemplo con nuestro padres, en donde era común que los mismos tengan tan solo uno o dos trabajos en toda su carrera laboral. Antes el banquero que atendía a nuestros padres o abuelos, generalmente lo hacía toda la vida, hoy en día esto ha cambiado de forma importante. De esta forma, se puede señalar la importancia del Asesor hacia el cliente pero ha perdido esa sobre dimensión que se tenía tiempo atrás.

De acuerdo a mi experiencia en el mercado financiero sumado nuestros informes teóricos y empíricos, se puede señalar que los usuarios creen que estos patrones y en especial la confianza y seguridad, deberían de estar y no exigirse. En mi trabajo yo debo de demostrar constantemente en cada servicio y actitud, como le demuestro al cliente que soy su mejor opción.

A partir del marco teórico en donde el autor Adler, reforzado de acuerdo a nuestros estudios y experiencia en el campo, se ve como aspectos que creíamos que no los

tenemos en cuenta son básicos y otros que quizás le dábamos mucha importancia, no la tienen como tal.

Los factores interpersonales a partir de los estudiado en este tipo de servicio son básicamente los de una persona que sea su mano derecha, una persona en la cual realmente pueda abrirse y poder confiar en él, todos los aspectos necesarios para una buena asesoría. Destacaremos las siguientes dimensiones de forma de poder interiorizar aún más al lector sobre que debe el asesor tener importancia.

Las dimensiones que se destacan son fuentes, las cuales están integradas por la familiaridad de la reiteración de la interacción, cálculo basado en intereses, se crean normas basadas en la previsibilidad y confiabilidad. Clarísimos lineamientos, a través de estos patrones las personas tanto consiente como inconscientemente van alimentando la confianza. Como destacábamos en el cuerpo teórico un claro ejemplo de esto la interacción del Asesor con el cliente. Con cada reunión, llamada, sms, chat, entre ambos, los mismos van reiterando esa interacción y creando esa relación de confiabilidad y alimentando esa confianza.

Otra dimensión a destacar son los mecanismos que están compuestos por componentes como el contacto directo interpersonal, reputación, contexto institucional.

De acuerdo a nuestra experiencia laboral recomiendo y pregonó a los demás, las visitas a los clientes, el cara a cara antes que una comunicación por otra vía, como este tipo de contacto no existe. La reputación del asesor y empresa, se van haciendo con el tiempo y en el contexto institucional que se mueven es fundamental.

Por otro lado la dimensión de los objetos es integrada por componentes de personas, sistemas y colectividades. Se observa cómo se relacionan estos objetos en una sociedad y como cada uno influye sobre el otro.

La última dimensión que comentaba Adler son las bases y sus componentes las cuales están integradas por coherencia y confianza contractual, competencia, benevolencia, lealtad, la preocupación, la buena voluntad, la confianza de un fiduciario, honestidad, integridad, franqueza.

Si bien lo hemos expuesto y sabemos, es importante destacar la importancia estos componentes y su protagonismo fundamental a la hora de brindar cualquier servicio pero en especial, como comentábamos y recalcamos de forma reiterativa pero es de especial delicadeza, un servicio en el cual tú confías tu patrimonio, la confianza juega un rol primario.

De acuerdo al Anexo 1 en el cual consultamos sobre la opinión sobre estas nuevas empresas financieras y los asesores independientes, dio un resultado bueno en comparación con las clásicas instituciones financieras mientras que vimos que si bien las familias de los encuestados, mantienen un % menor en estas nuevas firmas financieras, los actuales encuestados creen que ha futuro aumentaran dicho % de estas nuevas empresas financieras.

Sumado a esto, en el cuestionario, Anexo 1 pregunta número 13, le consultamos al usuario sobre su aceptación o no a que un misma empresa lo asesore al cliente, en todos sus aspectos, o si prefiere que distintos profesionales lo hagan. El resultado dio que casi un 65% de los encuestados (sumado personas que están totalmente de acuerdo y personas que están muy de acuerdo), aceptan que una institución les brinde este tipo servicio de forma integral.

De todos modos, mientras que en las entrevistas, Anexo 2 pregunta 6, fue más equitativo el resultado y obtuvimos de conclusión que se coincide plenamente en dos aspectos, primero se destaca que puede ser muy bueno un asesoramiento integral pero como contrapartida, se hace mucha fuerza en lo difícil que puede ser debido a que no cualquier empresa tiene capital humano apto para esto, por esto, es importante destacar la dificultad de que esto se dé si las firmas no tienen capital humano calificado en sus filas.

Un tema importante es al público que apuntan estas nuevas instituciones de asesoramiento ya que a partir de ahí se podrán afianzar o no en el sector. Se puede señalar de acuerdo a nuestra experiencia laboral, en los distintos mercados, existen *Multi Family Office* de 6 personas hasta 30 personas aproximadamente. Para dar un ejemplo en EE.UU. hay empresas que con tan solo 6 personas administran USD 2.000

millones de dólares bajo administración mientras que en el río de la plata existen empresas que administran entre el 10%-15% de lo que administra este tipo de empresas en EE.UU., con aproximadamente 20 personas. Esto se da por la idiosincrasia, nivel de trabajo y simplicidad de unos y por la complejidad normativa-impositiva de otros.

Sumado a esto, existen *Familys* que se concentran en pocos clientes con patrimonios superiores a USD 5.000.000 mientras que otras, al poder brindarte el servicio solo de gestión de activos financieros si lo requerís, te brindan la posibilidad de administren una cuenta financiera a partir de USD 100.000.

A partir de estos ejemplos enmarcados, sumado a nuestra realidad de Sudamérica y en particular las posibilidades que tienen los argentinos y uruguayos, se ve un excelente nicho para estas *Multi Familys Office* entre cuentas bancarias que oscilan entre USD 100.000 y USD 1.000.000. Los porqués de esto son los siguientes, el servicio de banca privada de las clásicas instituciones financieras se ha vuelto más selecto en la región, lo que no permite abrir cuentas a personas si no cumplís un mínimo que se encuentra en aproximadamente un cuarto de millón de dólares y si realmente pudiste abrir la misma, no te prestan la atención que uno debería de tener ya que si no le generas al Ejecutivo un *revenue* estipulado no te brindara el valor agregado que estás buscando. A esto hay que sumarle que existen muchas de estas instituciones que no te brindan un trato local, es un trato a través de un *call center* o te visita tu Asesor de forma personal cuando viaja a tu país. De acuerdo a nuestra experiencia, el cliente entiende que estas formas no le brindan confianza, seguridad y mucho menos servicio.

De acuerdo a nuestra observación participante y el marco teórico, se cree que las causas fundamentales para que se dé este resultado, señalado anteriormente, es la necesidad de confiar en una sola empresa sobre tus temas particulares, la practicidad de que un grupo de profesionales te asesore bajo una misma empresa y no estar relacionado con varias empresas u asesores, el entendimiento que una misma firma con el conocimiento sobre tus temas particulares de forma integral puede tener un mejor servicio y asesoramiento sobre tus temas.

Conclusiones

Luego de realizado nuestro estudio empírico y teórico hemos llegado a los siguientes lineamientos, pensamientos y conclusiones.

Los prospectos y clientes generalmente comienzan su historia en el sistema financiero condicionados por sus familias respecto a cómo se manejan con sus riquezas. Muchos son de familias tradicionales, en los cuales han seguido, siempre un país o una colectividad, tras esa institución financiera, mientras que otros prefieren centralizar su riqueza no en el sistema financiero y si en activos reales como lo son los inmuebles.

Yendo al tema de arraigos a países o colectividades, de acuerdo a nuestros estudios y experiencia laboral, vivimos en el Rio de la Plata, por lo que somos descendientes de españoles e italianos mayoritariamente. Como la banca italiana, no tiene fuerza en la región, es la banca española la que predomina respecto a este aspecto. Por el otro lado tenemos comunidades religiosas en la región, como la colectividad judía que es muy importante sumado a su poderío económico. En este rubro, existen bancos comerciales, *Brokers* tradicionales, sociedades de cambio en las cuales se destacan por esa descendencia.

A pesar de esto, hoy en día, de acuerdo a nuestros estudios pudimos aprender que actualmente contamos con un inversor que le gusta informarse más, que no solo se queda con lo que hacía su familia o hacen sus contactos, averigua, se interioriza, prueba el servicio y analiza si le presta servicio y le agrega valor.

Ese inversor se encuentra más maduro ya no se conforma con los proveedores dados, cuanta con una cartera de actores en los cuales, casi siempre está claro que brinda uno que presta el otro.

Por lo tanto, se ve como el aumento de los datos sobre la mesa sobre lo que brindan las instituciones y la búsqueda de confianza y seguridad, hacen que el inversor opte o cambie de instituciones financieras.

Por otro lado, la construcción de la confianza no se hace del día para la mañana, de un mes para otro mes, es un trabajo que es lento y constante entre cualquier tipo de persona y empresa, en cualquier tipo de servicio pero particularmente en este de *Wealth Management*, es sumamente delicado. La confianza que se tiene con cualquier otra empresa es inferior a la que tenes que tener con una empresa de este estilo, institución u asesor para contarle sobre tu patrimonio y recibir recomendación para hoy en día, para el futuro, por lo tanto, existe un arduo trabajo por parte del proveedor de servicio para que el cliente obtenga esa confianza y a través de la misma seguridad. La confianza es muy difícil de obtener en su plenitud pero con tan solo una actitud desviada se puede perder y jamás recuperar lo que tendría generalmente de resultado, una pérdida del cliente y peor aún, una recomendación negativa en el mercado sobre el Asesor y empresa.

Mientras que si bien sabíamos que existen muchas personas que se guían por las chapas u instituciones, de acuerdo a las entrevistas, sinceramente creíamos que los inversores se iban a guiar de forma más marcada hacia los asesores en vez de lo parejo que dio el resultado de esta respuesta a pesar de que pueda existir una respuesta parcial a esto.

La relación que se crea entre el asesor y el cliente ayuda a crear, mantener y aumentar esa confianza. Dichas actitudes constantes de servicio, de agregar valor, compartir información e intereses, son aspectos interpersonales que mejoran la asesoría del ejecutivo de cuentas al patrimonio.

Como señalábamos en el cuerpo teórico de la Tesis, un Ejecutivo Comercial debe tener presente que cualquier acción que demuestre una solución de integración, reduce totalmente el posible conflicto y pasa de una negociación competitiva a una negociación colaborativa, dichos factores interpersonales son elementales y hacen un futuro de una relación entre ambas partes.

Normalmente la confianza se construye a través de una relación. Cuando la misma va dando su curso, es muy difícil que en las primeras instancias, el cliente confíe y cuente cuál es su situación patrimonial y personal en detalle. El Ejecutivo u Asesor, a través de

los factores interpersonales como la seguridad, sinceridad, ser competente y confiable, el cliente comparte más información y la relación se profundiza.

Se puede señalar todos estos factores interpersonales como son los actores, actitudes, relaciones, formas de interactuar, contexto entre el proveedor de servicios y el cliente, se relacionan en todas las dimensiones con sus componentes y permiten al Asesor focalizar y mejorar su atención al cliente.

A partir de estas diferentes situaciones señaladas anteriormente se ve como este Comercial u Ejecutivo debe de tener presente todos estos aspectos para construir esta confianza y que le den un plus en sus aspectos interpersonales para poder transmitirle principalmente confianza y seguridad a sus prospectos y clientes.

Como cierre se quiere señalar este nuevo actor, que básicamente es la idea de este trabajo de investigación, el cual ha entrado en los últimos años al sector financiero para brindar servicios de *Wealth Management* con las perspectivas de quedarse.

El trato personalizado, servicio a medida, la oportunidad de agregar valor con las cualidades de seguridad y confianza para el cliente, son los factores que iluminan este tipo de empresas. De acuerdo a nuestra experiencia, en muchos casos creadas por ex banqueros privados, concedores del negocio, ejecutivos con vocación de servicio hacia el cliente, han tenido la visión de nicho en el mercado financiero.

Particulares como sus honorarios, la no titularidad y custodia de las cuentas bancarias, además de hacerlos un proveedor de servicios totalmente válido y atrayente para los prospectos del sector, lo hacen sumamente transparente y se minimiza cualquier riesgo reputaciones que puedan existir.

La posibilidad de su visión integral, la cual de acuerdo a nuestros estudios empíricos, es una alternativa hoy en día sumamente válida para algunos y quizás para otro no, lo hacen un coordinador del patrimonio del cliente.

Creemos que la firma financiera debe de estar en el país de residencia del cliente ya que las necesidades que uno tiene deben de ser colmadas cuando el cliente realmente las tiene y en persona, y no que la atención sea únicamente telefónica, *call center* o esperar que tu Asesor venga a tu país. La *Multi Family Office* te permite tener un servicio internacional pero con atención local y en el momento y forma que desee el cliente.

Por último nos gustaría cerrar el análisis en un todo y señalar lo que nos dejó este trabajo.

Se observa cómo los inversores o se van de las instituciones o se quedan producto de aspectos inherentes a la seguridad y la confianza. Estas son fundamentales en este tipo servicios y debe de obrarse día a día a través de aspectos interpersonales del Ejecutivo Comercial que se relaciona con dicho cliente.

Estas nuevas instituciones financieras, se enfocan en servicio y agregar valor al cliente, pero al saber de lo que han vivido y viven las clásicas instituciones financieras, idealizan el relacionamiento continuo con la clientela y la creación de una confianza que da seguridad y afianza el servicio proveedor-cliente.

Bibliografía

- *¿Qué es Wealth Management?*. Recuperado el 17/02/2014 del Círculo de inversionistas: <http://www.circulodeinversionistas.com/abc-de-la-inversion/apoyo-al-inversionista/item/534-que-es-Wealth-Management>
- Accenture. (2009). *Mejorar los resultados a través del talento*. Entidades financieras, Recuperado el 28/03/2014: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Spain/PDF/Accenture_Entidades_financieras_Mejorar_los_resultados_a_traves_del_talento.pdf
- Accenture. (2011). *Banca Privada Reset*. Recuperado el 03/03/2014: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Spain/PDF/Accenture-Banca-Privada-Reset.pdf
- Accenture. (2012). *¿un nuevo contrato entre los bancos y sus clientes?*. *Cliente* 2012, Recuperado el 29/03/2014: <http://www.accenture.com/es-es/Documents/PDF/Accenture-Cliente-2012-Cuevo-Contrato.pdf>
- Adler P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Management and Organization Dept., Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles, California 90089-1421, Organization Science, march – april - Vol. 12, No. 2, Pag.218.*
- *Asesoramiento Patrimonial*. Recuperado el 29/03/2014 del BNP PARIBAS: Planificación Patrimonial: <https://www.WealthManagement.bnpparibas.ch/public/es/nuestras-soluciones-asesoramiento-patrimonial>
- *Como gestionan los patrimonios*. Recuperado el 16/02/2014 de Pictet1805: http://www.pictet.com/corporate/es/home/Wealth_Management/Wealth_solutions.html
- *Cosa de familia: Los Multi-Family Offices salen a competir*. Recuperado el 05/04/2014 en Tuempresafamiliar.com:

http://newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_noticia.php?id_noticia=145760&id_edicion=9843&news=123&cli=97&accion=ampliar

- Echeverría, R.(1994) *Ontología del Lenguaje* - Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, Pags 134 – 137.
- *Family Office: History of Family Office*. Recuperado el 06/04/2014 en: http://www.askfinancials.com/askFamilyOffice_history.htm#
- Forbes, Serchuk D. (2009). *Why You Need A Wealth Manager*. Recuperado el 12/04/2014: www.forbes.com/2009/03/24/Wealth-manager-adviser-intelligent-investing-financial-planning.html
- García M., Cristofanini J, Sprenger P., Toro L. (2010) Patrimonios que crecen: La apuesta por el Wealth Management; *Dinero Inversión y consumo*, (2010, Abril). Recuperado el 30/04/2014: <http://www.emb.cl/dinero/articulo.mvc?xid=704&edi=31&xit=patrimonios-que-crecen-la-apuesta-por-el-Wealth-Management>
- Garcia Vega, M.A. (07/07/2010). *Un nuevo modelo para la banca privada, Finanzas y Servicios, Banca Privada, Tendencia*. Recuperado el 09/03/2014 de GMM GUALOMEJORDELMUNDO: <http://www.gualomejordelmundo.com/es/finanzas-y-servicios/banca-privada/665/un-nuevo-modelo-para-la-banca.html>
- Gegenstandpunkt. (2008). *Cuando los bancos se derrumban... Lo que el colapso del sistema financiero revela sobre la riqueza de la nación capitalista*. Recuperado el 21/04/2014: <http://www.gegenstandpunkt.com/espanol/crisis-financiera.html>
- Guerrero A. (2010) - Estafa del Grupo Velox: 800 millones de dólares que no aparecieron más. *Tiempo Argentino*. Recuperado el 22/03/2014: <http://tiempo.infonews.com/notas/estafa-del-grupo-velox-800-millones-de-dolares-que-no-aparecieron-mas>

- Hirmas A. (2012). Family Office o Multi Family Office. *Economía y Negocios Online*. Recuperado el 04/02/2014: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=95918>
- InfoLEG. Información Legislativa, Centro de Documentación e Información, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, *Código Penal – Ley 26.683 – Sancionada el 01/06/2011*. Recuperado el 28/04/2014: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/180000-184999/183497/norma.htm>
- Infosys. *Finacle Building Tomorrows Enterprise*. Recuperado el 08/03/2014: <http://www.infosys.com/finacle/spanish/solutions/Pages/Wealth-Management.aspx>
- Instituto de la empresa familiar. (20/06/2009). *Family Office en la empresa familiar – Barcelona*. Recuperado el 05/04/2014: <http://www.acefam.org/wp-content/uploads/Family-Office-en-la-empresa-familiar-1.pdf>
- Lefcovich, M.L. (2003) - *Auditoría interna. Un enfoque sistémico y de mejora continua*. Recuperado el 14/02/2014: <http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-interna/auditoria-interna.shtml>
- *Método de negociación*. Pag2. Recuperado el 21/04/2014: <http://www.mseg.gba.gov.ar/ForyCap/cedocse/capacitacion%20y%20formacion/capacitacion%20formadores/Metodos%20de%20negociacion.pdf>
- *Multi Family Office*. Recuperado el 28/03/2014 de FDI – Gerenciadora de Patrimonios): <http://www.fdinternational.com.uy/>
- Navarro, J. (2010). Family Office: como gestionan su dinero los Multimillonarios. *ActiBva Magazine*. Recuperado el 16/02/2014: <http://www.actibva.com/magazine/ahorro/Family-Office-como-gestionan-su-dinero-los-Multimillonarios>

- Pozzi, S. (2008) Lehman presenta la mayor quiebra de la historia con un pasivo de 430.000 millones. *Diario El País España*, (16/09/2008). Recuperado el 15/03/2014:
http://elpais.com/diario/2008/09/16/economia/1221516004_850215.html
- Ramallo R. (2008). *Las Family Office ganan terreno y dejan atrás a la banca privada*. Recuperado el 20/04/2014 en Nogales *Family Office*:
<http://www.mfnogales.com/archives/18-LAS-FAMILY-OFFICE.html>
- *RBC Wealth Management*. Recuperado el 16/03/2014 del Banco RBC: Gestión de Patrimonio (Inicio): <http://www.rbcwminternational.com/espanol/inicio.html>
- Rebossio, A. (2013) Los países que más crecieron en los últimos diez años. *Diario El País España*, (08/01/2013). Recuperado el 20/04/2014:
<http://blogs.elpais.com/eco-americano/2013/01/al-igual-que-a-mitad-de-2012-cuando-comentamos-que-argentina-hab%C3%ADa-dejado-ese-a%C3%B1o-de-ser-uno-de-los-pa%C3%ADses-que-m%C3%A1s-crec.html>
- Rendueles, J.A. (2013). *Esquema de Honorarios Fee Based: la visión desde Uruguay*. Recuperado el 09/02/2014 de FDI - Gerenciadora de Patrimonios:
<http://www.fdiinternational.com/fdi-en-los-medios/fundsamericas-medio-internacional-esquema-de-honorarios-fee-based-la-vision-desde-uruguay/>
- Revista Dinero. (12/11/2012). *Multa récord al HSBC por posibilitar lavado de dinero, Inversionistas*. Recuperado el 23/03/2014:
<http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/multa-record-hsbc-posibilitar-lavado-dinero/166306>
- Segovia, E. (2007) El ‘boom’ del Family Office: todo el mundo se apunta a la última moda en banca privada. *El Confidencial*, (12/06/2007). Recuperado el 22/03/2014:
http://www.elconfidencial.com/mercados/archivo/2007/06/12/32_Family_Office_mundo_apunta_ultima_banca.html
- Sequera, H. *La confianza no se gana, se construye*. Recuperado el 28/04/2014:
<http://www.thegoatblog.com.br/cadenafraternal/planchas/Plancha%20N.00739%>

20-%20LA%20CONFIANZA%20SE%20CONSTRUYE.pdf

- Solomon, R. C., y Flores, F. en Solomon y Flores (2001). *Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life*. Oxford University Press,
- Sonatti, F. (2014). *Fortuna ajena, ganancia propia – Pag.124*. Recuperado el 30/04/2014 en Revista Apertura: <http://www.alertasfinancieras.com/wp-content/uploads/2014/04/pdf3.pdf>
- Ulloa S. (2013) No puedes ser asesor y vendedor a la vez. *Funds People*, (14/06/2013). Recuperado el 23/02/2014: <http://www.fundspeople.com/noticias/santiago-ulloa-no-se-puede-ser-asesor-y-vendedor-de-producto-a-la-vez-94567>
- Unidad De Información Financiera Argentina. *Leyes – 25.246, (Artículo incorporado por art. 24 de la Ley N° 26.683 B.O. 21/06/2011*. Recuperado el 27/04/2014: <http://www.uif.gov.ar/uif/index.php/es/leyes/391-ley-25246-1>
- *Wealth Management, Gestión Integral, Una relación basada en la confianza y en la independencia*. Recuperado el 14/03/2014 del Banco Deutsche España: Productos y Servicios, Grandes Patrimonios: https://www.db.com/spain/es/content/grandes_patrimonios.html
- *Wealth Management*. Recuperado el 15/02/2014 del Banco Itaú Chile, Private Banking, Servicios: <http://www.itaui.cl/9F73BD7230CB4F60BBEEF86B144687B8/3B67590879CD4EE9B9FEA3E56A067B84/articulo/4479.asp>
- *Wealth Management*. Recuperado el 15/03/2014 en Banco UBS: Banca Privada en España: https://www.ubs.com/es/es/Wealth_Management.html

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionarios

1. Qué experiencia personal ha tenido con el sistema financiero tradicional por ejemplo con los bancos comerciales como el Santander, Itaú o con los *Brokers* tradicionales como UBS, JPMorgan? (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo) *

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Correcta
- Mala

2. Conoce los llamados Asesores financieros independientes y las *Family Office*, que opinión tienen sobre los mismos? *

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Correcta
- Mala
- Sinceramente, no sé de que me estás hablando

3. Generalmente, donde ha ahorrado su familia toda su vida? *

En caso de que sea más de una opción, por favor marcar las que sean.

- Instituciones Financieras Tradicionales Comerciales, por ejemplo BBVA, Banco de la Nación (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo)

- Instituciones Financieras Tradicionales *Brokers*, por ejemplo CreditSuisse, BNP Paribas (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo)
- Instituciones Financieras como las Sociedades de Bolsa
- Instituciones Financieras como los *Brokers Online*
- Donde mi Asesor me recomiende
- Ninguna de las anteriores

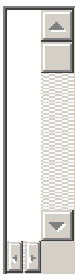
4. Donde ahorra usted actualmente? *

En caso de que sea más de una opción, por favor marcar las que sean.

- Instituciones Financieras Tradicionales Comerciales, por ejemplo BBVA, Banco de la Nación (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo)
- Instituciones Financieras Tradicionales *Brokers*, por ejemplo CreditSuisse, BNP Paribas (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo)
- Instituciones Financieras como las Sociedades de Bolsa
- Instituciones Financieras como los *Brokers Online*
- Donde mi Asesor me recomiende
- Ninguna de las anteriores

5. Si Usted cambió lo que hacía su familia, ¿por qué lo hizo?

Explique brevemente.



6. Que busca a la hora de elegir una institución o empresa financiera para confiarle sus ahorros?

Responder siempre y cuando en la Pregunta 4 NO HAYA ELEGIDO la opción: Ninguna de las anteriores. Por favor, elija tres opciones.

- Confidencialidad
- Experiencia
- Transparencia
- Seguridad
- Servicio
- Agregue valor
- Confianza
- Otro:

7. Que espera de la Institución u empresa?

Explique brevemente.

8. Que espera usted de un Asesor Financiero? *

Por favor, elija tres opciones.

- Confidencialidad
- Experiencia
- Transparencia
- Seguridad
- Servicio
- Agregue valor
- Confianza
- Otro:

9. Qué papel juega su Asesor, de los Bancos Comerciales, *Brokers* Tradicionales, Sociedades de Bolsa, *Family Office*, en quedarse o no en estas Instituciones? *

Donde la puntuación 5 es Fundamental y la puntuación 1 es Indiferente.

1 2 3 4 5

Indiferente Fundamental

10. En caso de que no ahorre en ninguna de las opciones anteriores, porque no lo hace?

Responder siempre y cuando en la Pregunta 4 HAYA ELEGIDO la opción: Ninguna de las anteriores.

- No confío en el sistema
- Me fallaron
- Cuestiones familiares
- Prefiero buscar alternativas en otros lados
- Otro:

11. En el futuro, que opción cree que elegiría?

Responder siempre y cuando en la Pregunta 4 HAYA ELEGIDO la opción: Ninguna de las anteriores.

- Instituciones Financieras Tradicionales Comerciales, por ejemplo BBVA, Banco de la Nación (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo)
- Instituciones Financieras Tradicionales *Brokers*, por ejemplo CreditSuisse, BNP Paribas (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo)
- Instituciones Financieras como las Sociedades de Bolsa
- Instituciones Financieras como los *Brokers Online*
- Donde mi Asesor me recomiende
- Ninguna de las anteriores

12. Que buscaría de la misma?

Responder siempre y cuando en la Pregunta 4 HAYA ELEGIDO la opción: Ninguna de las anteriores. Por favor, elija las opciones que desee.

- Confidencialidad
- Experiencia

- Transparencia
- Seguridad
- Servicio
- Agregue valor
- Confianza
- Otro:

13. Si pudieras elegir que una Institución, Banco u Empresa a través de su grupo de profesionales, le brinden un asesoramiento integral sobre sus temas personales (activos financieros, activos inmobiliarios, aspectos impositivos-tributarios, sucesorio) o elegir tener distintos profesionales en distintas empresas, que elegiría? *

Donde B es 100% de acuerdo que me asesore un grupo de profesionales bajo una misma firma y A es 100% de acuerdo que me asesoren distintos profesionales de distintas firmas.

1 2 3 4 5

A B

14. Cualquier comentario que crea oportuno realizar será bienvenido

Anexo 2

Entrevistas

- 1. Qué opina sobre el sistema financiero tradicional por ejemplo los bancos comerciales como el Santander, Itaú o los Brokers tradicionales como el UBS o JP Morgan (por favor, no se centre en estas Instituciones son solo a modo de ejemplo)?*
- 2. Conoce los llamados Asesores financieros independientes y las Family Office, que opinión tienen sobre los mismos?*
- 3. Donde ha ahorrado su familia toda su vida y donde ahorra usted actualmente?*
- 4. Que busca a la hora de elegir un empresa financiera para confiarle sus ahorros?*
- 5. Cree usted que los Asesores juegan un papel importante en la elección de la institución financiera que elige? Y en caso de ser positiva la respuesta, que espera usted de un Asesor?*
- 6. Está de acuerdo con que un grupo de profesionales, de una misma firma, que le brinden asesoramiento integral sobre sus temas o prefiera tener distintos profesionales en distintas empresas?*