

Cómo evitar el síndrome de la falsa oportunidad

Cinco pasos para tener unas primeras reuniones mejores



COMUNICACIÓN COMERCIAL | Enero de 2023

La falsa oportunidad

Las semillas de una falsa oportunidad se siembran en la primera reunión. Demasiadas primeras reuniones tienen lugar de forma desordenada. Muchos asesores financieros admitirán que en la primera reunión se limitan a “improvisar”; se dejan llevar, en función del rumbo que el cliente potencial parezca tomar con las cuestiones que se aborden.

TRES RAZONES POR LAS QUE LAS FALSAS OPORTUNIDADES DE CLIENTES POTENCIALES PUEDEN RESULTAR PERJUDICIALES

- 1 Pueden lastrar el ánimo. Si lees un informe de una cartera con oportunidades al alza, en las que las primeras reuniones parece que fueron muy bien, pero ahora los clientes potenciales parecen desinteresados, la situación puede volverse deprimente.
- 2 Transmite un falso sentido de seguridad sobre lo bien que va a cerrar el año.
- 3 Gestionar una falsa oportunidad agotará el que podría ser tu activo de mayor valor: tu tiempo.

Si como asesor celebraras tus primeras reuniones de la misma manera una y otra vez, no solamente terminarían dándose muy bien, sino que además centrarías toda tu energía en escuchar tanto lo que se verbaliza como lo que no, en lugar de destinar energía a decidir cada paso que dar en la reunión. Al escuchar, pasarás a carecer de un orden del día para tus reuniones, obtendrás mucha más información y entablarás una conexión mucho más sólida con los que pronto serán tus clientes.

ADVISOR INSTITUTE

AUTOR

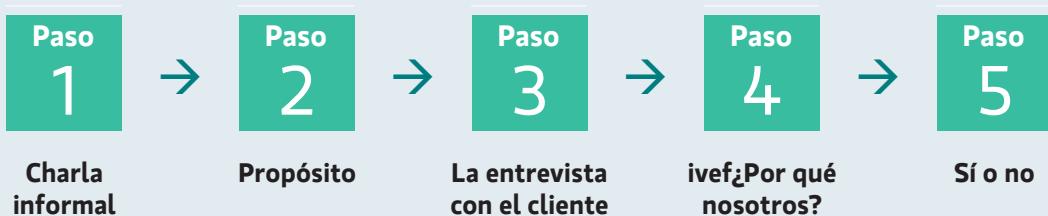


DAVID RICHMAN
Managing Director
Advisor Institute

Unas primeras reuniones mejores...

... tienen un propósito, y son coordinadas y concluyentes. Fijémonos en el devenir de una reunión de una hora. ¿Por qué una hora? En primer lugar, porque llevará una hora celebrar una "primera reunión mejor". En segundo lugar, porque es muy habitual que las personas bloqueen sus agendas a intervalos de una hora, para compromisos presenciales o virtuales.

Con independencia de que una primera reunión tenga lugar por teléfono, por videoconferencia o en una sala de conferencias, cuando se celebran primeras reuniones con un propósito, coordinadas y concluyentes, entran en juego los mismos fundamentos. Nosotros lo concebimos como un proceso de cinco pasos.



Paso 1: charla informal

Salvo en raras ocasiones, las primeras reuniones comienzan con una charla informal. La charla informal debe ser la forma de empezar a conversar, pero sin convertirse en sí misma en una conversación; sirve para dar comienzo a la reunión y resulta especialmente importante para entablar una conexión en encuentros virtuales.

La pregunta es: ¿cuánto tiempo debe durar la charla informal? Según algunos asesores, "el tiempo que sea necesario", pero nosotros no podríamos estar más en desacuerdo:

con cinco minutos, basta. Si crees que cinco minutos no serán suficientes para "entablar una conexión", no te preocupes: tendrás una gran oportunidad para entablarla en el paso 3.

La importancia de la coordinación para los equipos

Si trabajas en equipo para las primeras reuniones, la coordinación es crítica, pues tu objetivo va más allá de dar la impresión de que funcionáis como una máquina bien engrasada: el equipo debe aspirar a ser solo uno. Decide cuáles serán vuestras respectivas funciones y quién liderará los diferentes temas. Si la reunión es virtual, considera que un miembro de tu equipo haga las veces de técnico de la videoconferencia que ayude a los clientes potenciales a conectarse, silencie a las personas que no estén hablando, comparta documentos en la pantalla y controle la calidad de la llamada. Resulta especialmente importante acordar por anticipado quién se encargará del metraje de la reunión y dará respuesta a cuestiones como "ya llevamos cinco minutos de charla informal, hay que avanzar".

Paso 2: propósito

A continuación, hay que pasar a "por qué estamos aquí".

ASESOR: "Estoy seguro de que podríamos pasarnos días hablando de golf, pero, para sacar el mayor provecho a nuestro tiempo, sugiero que pasemos a abordar la razón por la que estamos hoy aquí".

Seguidamente, aborda directamente el propósito de la reunión.

ASESOR: "el propósito de nuestra reunión es determinar si nuestros intereses pueden encajar. Deseará valorar si los aspectos que puede estar buscando en su experiencia como cliente y en una relación de asesoramiento son acordes con nuestro enfoque. También analizaremos si usted encaja en nuestra actividad y si es un buen cliente duradero al que podríamos atender adecuadamente. Ambas partes querremos velar por que haya 'química'. Usted prefiere las relaciones duraderas y nosotros también".

"El tiempo que vamos a pasar juntos hoy, valorémonos y, al final de la reunión, comprobemos si coincidimos en la conveniencia de seguir adelante juntos. En caso de que no, no pasa nada: eso no nos convertirá a ninguna de las partes en malas personas, solo significaría que no encajamos. Tenga la certeza de que cualquier cosa que comparta con nosotros será tratada con la máxima confidencialidad, decidamos o no trabajar juntos. Piense que se está reuniendo con un médico. ¿Le parece bien?"

Unas primeras reuniones mejores deben tener un **propósito** y estar **coordinadas**. En el ejemplo anterior, el asesor pasa sin esfuerzo de la charla informal a articular el propósito de la reunión y a lograr, acto seguido, que el cliente potencial muestre su acuerdo con lo que se quería lograr. El último paso es fundamental: unas primeras reuniones mejores están diseñadas para ser **concluyentes**, no para terminar con una mirada perdida, sin saber ni tú ni el cliente potencial cómo seguir. Tu cliente potencial y tú habéis acordado qué queréis lograr en la hora de reunión. No habrá giros de guion al final del encuentro y nada que te lleve a estar ante una falsa oportunidad.

Conexiones virtuales

Numerosos asesores afirman que el enfoque hacia unas primeras reuniones mejores es igual de eficaz durante las videoconferencias, lo cual no nos resulta sorprendente. Al incorporar algunas prácticas óptimas a su experiencia por videoconferencia, las primeras reuniones virtuales pueden ser igual de fructíferas que los primeros encuentros presenciales.

Tenga en cuenta los siguientes aspectos para sacar el máximo provecho de la experiencia virtual con clientes potenciales:

- Cree un entorno profesional; para ello, elimine desorden que se pueda percibir por detrás de usted, ilumíñese de frente para evitar sombras que puedan distraer y vístase como si estuviera en la oficina.
- Siga un protocolo de vídeo adecuado silenciando el micrófono cuando no esté hablando y desactivando la cámara si necesita salir de la imagen por cualquier razón.
- Practique antes de la reunión y prepare los documentos que tenga previsto poner en común de modo que los clientes puedan disfrutar de una experiencia tan fluida, pulida y profesional como si la reunión fuera en persona.

Mostrar profesionalidad en un entorno virtual transmite a los clientes potenciales que la reunión a través de Internet es tan importante para usted como una reunión en persona. También les brinda un ejemplo importante de cómo es ser su cliente.

Fijar el propósito tiene otro importante efecto. Has dejado claro que debe existir un sentido de “encaje mutuo”. Esto significa que “una hora juntos” es realmente una entrevista bidireccional. De este modo, le estarás diciendo a tus clientes potenciales que a la vez que ellos te entrevistan para evaluar si encajas en su familia, tú también les estás entrevistando para comprobar si son clientes adecuados para tu práctica profesional.

Control del tiempo

Articular el propósito de la reunión debería llevar unos dos minutos, pero nosotros sugerimos que se destinen a esta tarea cinco minutos. Asumamos que existe una alta probabilidad de que la charla informal supere los cinco minutos. Asegúrate de que, transcurridos diez minutos, la charla informal haya acabado, hayas descrito la finalidad de la primera reunión y hayas obtenido el acuerdo del cliente con el propósito de la reunión.

¿Cuál es el siguiente paso?

Paso 3: la entrevista con el cliente

La entrevista con el cliente es la clave para una primera reunión mejor. Este proceso durará unos 40 minutos.

Los clientes potenciales querrán trabajar contigo si:

- Estás comprometido de manera efectiva.
- Tratas de conocer todas sus historias y qué les importa más.
- Realizas preguntas pertinentes que ellos nunca se habían planteado.
- Escuchas realmente sus respuestas.

Sugerimos un enfoque que emplee cuatro temas clave. Si prefieres un enfoque alternativo, adelante, tienes que ser coherente. Los mejores asesores que conocemos celebran sus primeras reuniones siempre de la misma forma.

Recuerda el objetivo. Al final de la entrevista con tu cliente, deberías haber desarrollado una perspectiva histórica y unos puntos de vista sólidos sobre cómo la vida y el dinero del cliente potencial se cruzan con su pasado, su presente y su futuro.

No es el momento de ofrecer una “propuesta de valor” estéril con expresiones comerciales como “integral”, “holístico” o similares, sino que es el momento de que cobres vida, de manera concisa, en la mente de tu cliente potencial, para convertirte en alguien relevante y necesario. Ofrecer esta visión permite al cliente potencial empezar a conocer y apreciar, de un modo elocuente, el significado que podrías tener en sus vidas. En otras palabras, no es el momento de tirar de manual para presentaciones.

Habla sobre **ti** en el contexto de **ellos**.

El enfoque de los cuatro temas

TEMA 1: ¿CÓMO?

“¿Cómo ha logrado acumular tanto dinero?”

A la mayoría de las personas les encanta esta pregunta. En efecto, estás sacando su historia a la luz.

TEMA 2: ¿QUÉ?

“¿Cuál ha sido su experiencia en la gestión de su dinero?”

Para la mayoría de las personas, se trata de una línea de investigación muy diferente. Es una cuestión en la que profundizarás en el “entramado de sus inversiones”. Al igual que un buen médico, tu capacidad de diagnóstico debería ayudarte a comprender a tus clientes potenciales en profundidad, mostrando claramente que no solo te interesan sus síntomas.

TEMA 3: ¿RIESGO?

“¿Qué significa para usted la palabra ‘riesgo’?”

La “tolerancia al riesgo” a menudo se diagnostica de manera superficial en nuestro sector. Cualquiera puede llenar un cuestionario de “tolerancia al riesgo” y cumplimentarlo tan rápidamente como quien navega por Internet para diagnosticarse una enfermedad. En ambos casos, necesitan ayuda profesional. Es un ámbito importante en el que un asesor con una intención definida debe profundizar.

TEMA 4: ¿POR QUÉ?

“¿Por qué estamos aquí realmente? ¿Cuál es el propósito de su patrimonio?”

El propósito suele ser duradero, pero los “objetivos” y las “metas” tienden a cambiar. Para la mayoría de tus clientes potenciales, sus objetivos están bajo control. Ayudarlos a comprender y articular el propósito de su dinero lleva las conversaciones a un nivel completamente diferente.

A cada uno de los cuatro temas deberían destinarse diez minutos. No es mucho tiempo, así que deberás prestar mucha atención y ser extremadamente preciso con las preguntas que vayas planteando (si celebras la reunión con un compañero, la coordinación es fundamental).

Un diagnóstico exhaustivo, profesional y empático de un asesor sincero “en el momento” es donde nacen las relaciones con los clientes.

¿Cuál es el siguiente paso?

Paso 4: ¿por qué nosotros?

Esta cuestión solo debería llevar cinco minutos.

No se trata de ti o de tu compañía

Muchos asesores admiten que empezarán a hablar sobre sí mismos y sus compañías antes de la entrevista con el cliente, lo cual suele ser un error enorme: se encuentran en su sala de conferencias, presencial o virtual, así que ¿por qué empezar vendiendo?

Algunos asesores dicen lo siguiente: "Bueno, los traje a esta reunión conmigo, así que lo menos que puedo hacer es dedicar unos minutos a hablarles sobre mí. Me parece que es lo adecuado". Pues no, es un error.

Otros piensan: "si empiezo a hablar y contarles sobre mí lo primero, será más probable que se abran". Puede que así sea en alguna que otra ocasión, pero, lamentablemente, lo que se suele lograr es lo contrario, que se cierren.

Quizá, si no actúas de esa forma, no sientas que estás tratando de captar a tus clientes potenciales, pero puede que simplemente suenes como que el equipo está planteándose el despido.

No plantees las preguntas de "por qué nosotros" o "por qué yo" hasta después de la entrevista con el cliente. Esto te permitirá activar tus habilidades y perspectivas únicas en la mente y en el sentir de tus clientes potenciales, al vincularlas con el trabajo que hace por familias como ellas, utilizando cuestiones específicas basadas en lo que has aprendido de ellos.

Por ejemplo, puedes proceder como sigue: "Gracias por compartir tantas experiencias de su vida y visiones conmigo. Si finalmente trabajamos juntos, querremos conocer más en profundidad algunas de las cosas que acabamos de abordar; ha sido un comienzo excelente.

Ahora me gustaría que me brindara unos minutos para que le describa nuestra actividad y ofrecerle perspectivas sobre cómo es ser cliente nuestro. También compartiré con usted nuestra visión del mundo actual, lo que creemos que nos espera, y repasaré nuestros principios para que los conozca".

No digas: "planificamos jubilaciones"

Todo el mundo lo dice, así que mejor di cosas como esta:

"trabajamos con un selecto número de familias como la suya que se encuentran en la antesala del próximo capítulo de su vida. Me da la impresión de que desearía dejar de trabajar lo antes posible. Nos esforzamos por arrojar luz sobre cómo puede ser la vida más allá del trabajo. Nuestro proceso trasciende el dinero porque juntos tratamos de visualizar cómo podría ser esa vida. Tenemos una perspectiva amplia. En cierto modo, nos da la sensación de que nos hemos jubilado 100 veces por todos los clientes a los que hemos ayudado a afrontar este siguiente paso. Una vez que hayamos desarrollado una visión juntos, la someteremos a una prueba de tensión financiera. Es algo fundamental para cuando, de repente, deja de recibir un salario cada mes y pasa a vivir de los repartos de rentas de los activos que ha acumulado".

"Así pues, nos vamos a poner manos a la obra juntos para empezar a concebir y priorizar el próximo capítulo de su vida. No estamos aquí para decir que sí a todo, sino para asegurarnos de que llegue donde desea. En ocasiones, hay que renunciar a algunas cosas."

"De todo lo que hemos abordado hoy, tiene una 'lista de deseos' extensa que deberemos someter a una prueba de realidad en el marco del total de sus recursos y su tolerancia al riesgo".

¿No suena acaso esto más convincente que "planificamos jubilaciones"?

Esperamos que solicites al cliente potencial que lleve extractos de sus inversiones a la reunión presencial o que te los envíe por correo electrónico antes de una reunión virtual. Este será un momento perfecto de la reunión para abordar estos archivos.

Prepárate para que el cliente potencial se muestre reacio a llevar sus extractos

A menudo, los clientes potenciales se muestran reacios por teléfono a llevar sus extractos.

CLIENTE POTENCIAL: "No estoy seguro de querer mostrar mis extractos en una primera reunión".

Es razonable. Puede que sea un buen momento para que utilices una analogía médica:

ASESOR: "Si fuera a un médico para recibir una segunda opinión sobre su rodilla y ya se hubiera hecho una radiografía, ¿se la llevaría al médico para que la abra en su ordenador?"

Acabas de articular qué os hace especiales a ti y a tu equipo, por qué las personas trabajan con vosotros y qué haríais por vuestra familia; además, has repasado tus ideales o tus "principios rectores". Cuando expongas tu visión del mundo y sobre lo que nos puede deparar el futuro, que sea sencillo: utiliza expresiones llanas, no te extiendas y habla como habla la gente, no como habla un asesor, un economista o un analista.

Es el momento de poner los extractos sobre la mesa de conferencias o presentarlos desde tu ordenador en una reunión virtual. Tómate un momento en silencio para leerlos. Si procede, sin ayuda de nadie más, puede que te sientas como si estuvieras mirando una colección de sellos. En este momento, piensa como si fueras un médico que coloca la radiografía del paciente sobre el panel retroiluminado de la pared. Si estuvieras mirando tu rodilla, ¿le meterías prisa al médico? ¡Para nada!, sino que estarías ansioso de conocer su opinión. Lo mismo tus clientes potenciales, pues ya has establecido claramente que se trata de un profesional.

No te estamos sugiriendo que hagas un análisis exhaustivo en este punto, tan solo tómate uno o dos minutos. A continuación, puedes decir: "con independencia de que decidamos o no trabajar juntos, veo algunas cuestiones que requieren atención inmediata con base en las visiones que hemos abordado". Destaca dos o tres puntos. Por ejemplo:

"La duración de sus inversiones en renta fija podría mejorarse".

"¿Se ha planteado limitar sus estrategias con alta rotación a sus cuentas para la jubilación?"

"Debería mantener algunos activos 'no correlacionados' que contribuyan a reducir su riesgo a la baja".

CLIENTE POTENCIAL: "Claro que sí, ¿por qué no?"

ASESOR: "Y, si no le gusta el médico durante los primeros minutos que pasa con él, puede que ni siquiera se la enseñara, ¿verdad? Naturalmente, si sí le gusta, desearía que el tiempo que pasen juntos sea tan productivo como sea posible y le permitiría echar un vistazo a la radiografía delante de usted, ¿verdad?"

CLIENTE POTENCIAL: "Sí".

ASESOR: "Aunque puede que nunca lleguemos a sus extractos, ¿por qué no los trae de modo que podamos aprovechar el tiempo al máximo, llegado el caso? ¿Le parece bien?"

Es importante que tengas presente que NO estamos sugiriendo alentar el miedo. Este diagnóstico rápido se debe ofrecer como lo haría un médico: "el cartílago de esta rodilla está muy erosionado y necesita atención".

"Evidentemente, tendremos que hacer un análisis más exhaustivo. Se trata únicamente de inquietudes preliminares. Por supuesto, solo hemos mirado el plano inversor, pero nuestro trabajo también abarca revisar toda su planificación patrimonial, sus seguros, la ubicación de sus activos y sus pasivos, es decir, todo su balance".

Tu mayor competidor

¿Qué, no quién, es tu competidor número uno? Respuesta: la inercia. ¿Y qué alimenta a la inercia? La complacencia.

A menudo, la causa de la inercia es simplemente la procrastinación. El statu quo resulta cómodo para la mayoría de las personas. Para convertirlas en clientes, es importante lograr que cuestionen el statu quo, no que lo encumbren en un pedestal. Ten en cuenta que la gente en su mayoría no considera que seguir el statu quo sea una decisión, sino que la decisión, y difícil, es llevar a cabo **el cambio**. Esta es la razón por la que una primera reunión mejor no es completa si no se crea un "entorno motivador" en que tanto asesores como clientes se sientan cómodos y más receptivos a escucharse. Brindar un diagnóstico preliminar es un ejemplo de libro de un entorno motivador.

Ayuda a tus clientes potenciales a percibir que el statu quo es una elección. A menudo, es la prueba última de un asesor con una intención definida, pues "inspiran a las personas a que decidan hacer lo que desearán haber hecho, en especial, cuando no están predispuestos a ello".

El statu quo es a menudo el síntoma y la procrastinación, la enfermedad.

Paso 5: sí o no

Hemos llegado al último paso: solo quedan cinco minutos para descubrir si vamos adelante o no.

Suponiendo que deseas que las personas con las que te ha reunido pasen a ser clientes y que la reunión la has llevado a cabo con un compañero, este podría ser el momento para mirarlo y asentir de manera cordial. Uno de los dos puede decir: "creo que podríamos encajar muy bien. Estamos ansiosos por ponernos manos a la obra y ponernos a trabajar por usted y su familia. ¿Qué le parece si damos el siguiente paso?"

Empleamos con toda la intención esta frase, "¿qué le parece si damos el siguiente paso?" Nunca preguntas a tus clientes potenciales qué piensan. Piensan que les duele la cabeza, piensan que tienen que hablar con su gestor o piensan que se lo van a pensar. Haz esa pregunta y lo más probable es que hayas agravado su falsa oportunidad.

Preguntar a las personas qué les **parece** las lleva a otro lugar, más alejado. Será en este momento cuando descubrirás si el cliente potencial ha sentido una conexión sólida contigo. Si su respuesta es insípida, trata de diagnosticar rápidamente qué es lo que les frena. No habrá momento mejor que este para abordar las objeciones subyacentes o las reservas que puedan tener los clientes potenciales: Tu halo de la apasionada entrevista con el cliente debería tener un brillo muy fuerte.

CLIENTE POTENCIAL: "En realidad, no me gusta pagar comisiones y entiendo que hay muchas. Aún no ha abordado ese tema".

ASESOR: "Estupendo. Hablemos sobre en qué consiste nuestra remuneración. Somos totalmente transparentes. Habitualmente, explicamos detenidamente nuestras comisiones cuando planteamos una propuesta concreta. ¿Le gustaría que le explique ahora nuestros costes habituales?" A continuación, articularías tu política de precios, concretamente, por qué se te paga, cómo se te paga y qué opinión le merecería al cliente potencial.

A continuación, articularías tu política de precios, concretamente, por qué se os paga, cómo se os paga y qué opinión le merecería al cliente potencial.

Nota: dado que las comisiones suelen ser una cuestión prioritaria para numerosos clientes potenciales, puede que acierte si dedicas un minuto de la parte "por qué yo (nosotros)" de la reunión a "cómo se nos remunera".

ASESOR: "¿Hay algo más en lo que podría pensar una vez se marche hoy? ¿Qué otras preguntas tiene, antes de que decidamos si tiene sentido que demos un paso más?"

CLIENTE POTENCIAL: "¿Cómo sería el siguiente paso?"

En este momento, deberías describir el proceso de integración, quizás por correo electrónico o entregando un documento de una página que muestre los pasos y los plazos habituales. Sugerimos no agobiar "al paciente" con información en este momento. Mantén la perspectiva general y céntrate en el siguiente paso.

ASESOR: "Esta reunión ha empezado a las 14:00 horas del miércoles. Hemos reservado la misma hora para justo dentro de dos semanas para que podamos plantearle una propuesta muy preliminar de acuerdo con la información que nos ha dado hoy y los aspectos que hemos abordado. ¿Está disponible para dentro de dos semanas a partir de hoy, también a las 14:00?"

Si el cliente potencial responde que estudiará su propuesta, ¿te parece suficiente? ¿Realmente deseas invertir 12 horas de tu equipo en alguien que dice que estudiará vuestra propuesta? Quizá no. ¿Cuántas veces has trabajado en propuestas basándote en ese tipo de respuestas y el cliente potencial ha cancelado a última hora o no se ha presentado? Solo tienes tu tiempo. El "cierre" no se produce en la propuesta, ya se ha producido... en la entrevista con el cliente, en una búsqueda profunda, forjando una conexión sólida y desarrollando una buena química.

Estas reuniones suelen terminar con el cliente potencial diciendo algo así:

"Estamos realmente deseosos de recibir una propuesta suya".

A continuación, puedes concluir la reunión presencial o virtual diciendo:

"Estamos deseosos de ponernos manos a la obra y a trabajar por usted y su familia".

Incluso aunque no firmen documentos, tu objetivo es que sientan que acaban de contratarte.

PARA USO EXCLUSIVO DE PROFESIONALES FINANCIEROS. NO DEBE UTILIZARSE CON EL PÚBLICO EN GENERAL.

EMEA

Este documento se dirige únicamente a clientes profesionales/acreditados.

En la UE, los documentos de MSIM y Eaton Vance los emite MSIM Fund Management (Ireland) Limited ("FMIL"). FMIL está regulada por el Banco Central de Irlanda y está constituida en Irlanda como sociedad de responsabilidad limitada con el número de registro 616661 y tiene su domicilio social en The Observatory, 7-11 Sir John Rogerson's Quay, Dublin 2, D02 VC42 (Irlanda).

Fuera de la UE, los documentos de MSIM los emite Morgan Stanley Investment Management Limited (MSIM Ltd.), autorizada y regulada por la Autoridad de Conducta Financiera. Inscrita en Inglaterra. Número de registro: 1981121. Domicilio social: 25 Cabot Square, Canary Wharf, Londres E14 4QA.

Italia: MSIM FMIL (Milan Branch) (Sede Secondaria di Milano), Palazzo Serbelloni, Corso Venezia 16, 20121 Milán (Italia). **Países Bajos:** MSIM FMIL (Amsterdam Branch), Rembrandt Tower, 11th Floor, Amstelplein 1, 1096HA (Países Bajos).

Francia: MSIM FMIL (Paris Branch), 61 rue de Monceau, 75008 París (Francia).

España: MSIM FMIL (Madrid Branch), calle Serrano 55, 28006 Madrid (España).

Alemania: MSIM FMIL Frankfurt Branch, Große Gallusstraße 18, 60312 Fráncfort del Meno (Alemania) (Gattung: Zweigniederlassung [FDI] gem. § 53b KWG). **Dinamarca:** MSIM FMIL (Copenhagen Branch), Gorrisen Federspiel, Axel Towers, Axeltorv 2, 1609 Copenhague V (Dinamarca).

ASIA-PACÍFICO

Hong Kong: Este documento lo difunde Morgan Stanley Asia Limited para utilizarse en Hong Kong y únicamente podrá facilitarse a "inversores profesionales", según se define este término en la Ordenanza de valores y futuros (Securities and Futures Ordinance) de Hong Kong (capítulo 571). El contenido de este documento no lo ha revisado ni aprobado ninguna autoridad reguladora, ni siquiera la Comisión de Valores y Futuros de Hong Kong. En consecuencia, salvo en casos de exención conforme a la legislación pertinente, este documento no podrá utilizarse, facilitarse, distribuirse, dirigirse ni ofrecerse al público en Hong Kong. **Singapur:** Este documento lo difunde Morgan Stanley Investment Management Company y no podrá facilitarse o distribuirse, directa o indirectamente, a personas en Singapur que no sean (i) inversores acreditados, (ii) inversores expertos o (iii) inversores institucionales conforme al artículo 4A de la Ley de valores y futuros (Securities and Futures Act, SFA), Capítulo 289 de Singapur (la "SFA") o (iv) de otro modo de conformidad y de acuerdo con las condiciones de cualquier otra disposición aplicable de la SFA. La Autoridad Monetaria de Singapur no ha revisado esta publicación.

Australia: Este documento lo facilitan Morgan Stanley Investment Management (Australia) Pty Ltd ABN 22122040037, AFSL n.º 314182 y sus filiales y no

constituye oferta de derechos. Morgan Stanley Investment Management (Australia) Pty Limited dispone la prestación de servicios financieros por filiales de MSIM a clientes mayoristas australianos. Solo se ofrecerán derechos en circunstancias en que no se requiera comunicación al respecto con arreglo a la Ley de sociedades (Corporations Act) de 2001 (Cth) (la "Ley de sociedades"). No se pretende que ninguna oferta de derechos constituya una oferta de derechos en circunstancias en que se requiera comunicación conforme a la Ley de sociedades y solo se realizará a personas que reúnan los criterios para ser consideradas "clientes mayoristas" (según la definición que se le atribuye a este término en la Ley de sociedades). Este documento no se depositará ante la Comisión de valores e inversiones de Australia.

Japón: Este documento no podrá facilitarse o distribuirse, directa o indirectamente, a personas en Japón que no sean (i) inversores profesionales, según la definición que se le atribuye a este término en el artículo 2 de la Ley de instrumentos y mercados financieros (Financial Instruments and Exchange Act, FIEA) o (ii) de otro modo de conformidad y de acuerdo con las condiciones de cualquier otra disposición aplicable de la FIEA. Este documento lo distribuye en Japón Morgan Stanley Investment Management (Japan) Co., Ltd., sociedad inscrita con el número 410 (Dirección de la oficina financiera local de Kanto [sociedades de inversiones financieras]), afiliación: Japan Securities Dealers Association, Investment Trusts Association, Japan, Japan Investment Advisers Association y Type II Financial Instruments Firms Association.

ORIENTE MEDIO

Dubái: MSIM Ltd (Representative Office, Unit Precinct 3-7th Floor-Unit 701 and 702, Level 7, Gate Precinct Building 3, Dubai International Financial Centre, Dubái 506501 (Emiratos Árabes Unidos). Teléfono: +97 (0)14 709 7158).

América Latina (Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay)

Este documento se destina a que lo utilicen exclusivamente inversores institucionales o inversores aptos. Toda la información aquí incluida es confidencial y tiene como único fin su uso y su análisis por el destinatario legítimo, que no podrá facilitarse a terceros. Este documento se facilita con fines meramente informativos y no constituye oferta pública, invitación o recomendación para comprar o vender cualquier producto, servicio, valor o estrategia. Las decisiones de invertir solo se deben tomar después de leer la documentación de la estrategia y de llevar a cabo un procedimiento de diligencia debida en profundidad e independiente.

La información importante anterior se ha utilizado para toda la documentación para asesores de Italia, según se acordó con EMEA Compliance. Dado que los materiales de Adviser Institute son formativos por naturaleza, no estamos obligados a someterlos a cumplimiento normativo y podemos, sencillamente, utilizar la redacción aquí incluida para toda la documentación relativa a asesores.