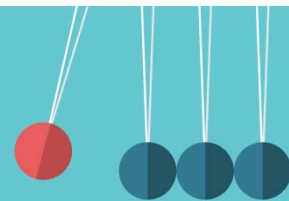


HACIA UN NUEVO PATRÓN DE CAMBIO

INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DEL SECTOR FINANCIERO (BANCA, SEGUROS Y GESTIÓN DE ACTIVOS)



“ESTE MUNDO SE CARACTERIZA POR CICLOS BREVES DE DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS, 6 MESES, CON CONTINUAS ACTUALIZACIONES, ESENCIALMENTE DE SOFTWARE, CON UN ENORME VALOR EN LAS INTERFACES DE USUARIO SIMPLES Y EN UNA SEGURIDAD FIABLE.”.

Éstas fueron las palabras de Christine Lagarde, Directora Gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI) en un discurso en la conferencia del Banco de Inglaterra, en Londres en 2017. Así describía su visión del sector de servicios financieros para el año 2040. Añadió que es “un mundo donde lo más importante son los datos. Un mundo de muchos nuevos participantes que no necesitan complejas redes de sucursales.”

Las monedas virtuales, en sus palabras, tendrán una función importante, convirtiéndose en una moneda más fácil, segura y mucho más estable que las divisas existentes. La inteligencia artificial, por su parte, será capaz de fragmentar los grandes datos, “asistiendo a los responsables de las políticas y normativas del sector, ofreciendo previsiones en tiempo real, detectando posibles burbujas e identificando conexiones macro-financieras complejas.”

Parecen emerger nuevos modelos de intermediación financiera, añadió, con el potencial de dividir, o desagregar, los servicios bancarios que actualmente conocen los clientes.

Nuevos modelos de negocio aparecerán junto a nuevos actores. En los primeros dos artículos de esta serie, nos centramos en cómo los cambios tecnológicos y regulatorios están reestructurando la industria. En este artículo, nos vamos a centrar en cómo están emergiendo nuevos modelos de negocio.

“Estoy viendo un mayor cambio durante los dos últimos años que en los diez años anteriores. La transformación es obligatoria; no sólo basta con mejorar, es necesario transformarse” destaca Vincent Bastid, CEO de la EFMA, la Asociación Europea de Marketing Financiero.

Como veremos, los cambios en los modelos de negocio se están produciendo a diferentes ritmos y en diferentes formas en los tres principales segmentos del sector financiero: banca, gestión de activos y seguros.

HACIA UN NUEVO PATRÓN DE CAMBIO INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DEL SECTOR FINANCIERO (BANCA, SEGUROS Y GESTIÓN DE ACTIVOS)

BANCA DESAGREGADA O DE COMPARTIMENTOS

Quizás los cambios más significativos en los modelos de negocio se producirán en la banca retail, con la emergencia del 'open banking'. Las instituciones europeas, en particular, se apuran para estar listas e introducir la Directiva de Servicios de Pago de la UE (PSD2), que requerirá que la banca retail proporcione acceso a los proveedores –desde start-ups del sector fintech hasta gigantes tecnológicos como Apple y Amazon– a las cuentas de sus clientes mediante interfaces abiertas de programación de aplicaciones (APIs), en las que los titulares de las cuentas hayan proporcionado su consentimiento. Por su parte, esto permitirá que los clientes accedan a servicios de dichos proveedores, directamente desde sus cuentas bancarias –apps de comparación de precios para hipotecas, por ejemplo, o servicios que les ayuden a gestionar mejor los presupuestos de sus hogares.

En el Reino Unido, HSBC fue el primer banco en publicar una API de 'open banking', en septiembre de 2017, y ya ha creado una nueva app de banca móvil para probar las posibilidades prometidas por el 'open banking'. Algunas de las características de la app HSBC en su versión Beta incluyen Balances Seguros, que muestra a los clientes la cantidad de ingresos disponibles que tienen hasta el cobro de la siguiente nómina, y una herramienta de análisis de gastos, que categoriza los gastos y analiza los patrones para mejorar la toma de decisiones financieras. Con el tiempo, los clientes de HSBC podrán permitir el acceso de otros proveedores a estos datos.

Más allá de Europa, igualmente, el tema del 'open banking' ha creado múltiples debates. La Autoridad Monetaria de Singapur (MAS), por ejemplo, insta efusivamente a las instituciones financieras a adoptar las APIs, y da ejemplo emitiendo sus propias APIs online. Además, en sus presupuestos para 2017/18, el Gobierno australiano ha anunciado su intención de introducir un sistema de 'open banking', y el Macquarie Bank ha sido el primero en lanzar su propia plataforma de 'open banking' en septiembre de 2017.

En los mercados de capital, también están cambiando los modelos de negocio, entre otras razones por las presiones sobre los márgenes y la competencia de start-ups del ámbito fintech. Tomemos, por ejemplo, el comercio algorítmico, que utiliza algoritmos avanzados para identificar estrategias óptimas de comercio y acelerar las transacciones en los mercados financieros. Todo ello está automatizado mediante equipos. La negociación de renta variable ha sido la más afectada, pero muchos consideran que la renta fija, las divisas y la negociación de "commodities trading" serán los siguientes.

El aumento del comercio algorítmico se ha visto impulsado por el cambio tecnológico y regulatorio. En el frente tecnológico, nunca ha sido más económica la potencia de procesamiento requerida para realizar este tipo de trabajo, basado en normas. En el frente regulatorio, los requerimientos de capital establecidos por Basilea III, por ejemplo, y la norma Volcker, que prohíbe a los bancos realizar ciertas actividades de inversión con sus propias cuentas, hacen que tenga sentido la automatización que permite la observación y el cumplimiento de la normativa.

HACIA UN NUEVO PATRÓN DE CAMBIO

INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DEL SECTOR FINANCIERO (BANCA, SEGUROS Y GESTIÓN DE ACTIVOS)

Probablemente, la tecnología '*blockchain*' tendrá un gran impacto. Usada para crear libros de transacciones, inviolables y criptográficamente seguros, ofrece una alternativa más rápida y económica a los mecanismos tradicionales de compensación y liquidación, en los que tradicionalmente han confiado las compañías del sector financiero. Esto, por su parte, podría generar una importante disrupción en muchos trabajos de *back office*.

Sin embargo, si desaparecen "viejos" puestos de trabajo debido a los avances tecnológicos, también surgirán y surgen otros nuevos. El pasado mes de junio, el periódico Financial Times destacaba que los trabajos relacionados con *blockchain* se han triplicado en el último año; y al mismo tiempo las empresas del sector financiero 'luchan' por adquirir el *expertise* necesario que les permita aprovechar dicha tecnología. De la misma forma que en el comercio algorítmico, el talento humano es necesario para desarrollar y crear los algoritmos, lo que supone otra fuente importante de oportunidades laborales para aquellos que cuenten con estos conocimientos. En otras palabras, en el futuro, el sector financiero dependerá mucho más de expertos en IT y en regulación, que pueden instalar y operar con sistemas que creen nuevas eficiencias, y menos de personal administrativo para gestionar funciones rutinarias que las máquinas pueden realizar más rápida y económicamente.

Mientras tanto, la presión de los nuevos actores en la industria es incesante. En 2016, estas empresas atrajeron unos 216 acuerdos de financiación, por un total de 1.890 millones de dólares, como señala la firma de investigación CB Insights, que destaca a Clearpool en gestión de fondos de cobertura, Peernova en compensación y liquidación, y Ayadasi en riesgo y cumplimiento.

Esto produce una fuerte presión en los actuales proveedores, pero muchos están respondiendo al desafío, como destaca el Sr. Bastid de la EFMA. "Se habla mucho sobre las fintech, por supuesto, pero cuando la gente dice que los bancos tradicionales se han quedado atrás, que no innovan, bueno, simplemente, no es verdad." Alguno de los nuevos modelos de negocio más disruptivos pueden originarse en los propios bancos, argumenta, y muchos de ellos cada vez más derivan en la vinculación, centrada en el I+D, entre proveedores establecidos y nuevos actores.

INVERTIR EN NUEVOS MODELOS DE INVERSIÓN

En el campo de la gestión de activos, la automatización es también un tema clave, con el aumento de los llamados '*robo advisors*'.

Éstos pueden ser clave para muchos de los desafíos a los que debe hacer frente el sector, según un informe de 2016 de la firma Russell Reynolds. "Una tormenta casi perfecta de un mal rendimiento de la inversión, las salidas de "mutual funds", las preferencias de los inversores por estrategias pasivas de tarifas reducidas, y un entorno regulatorio oneroso han causado un cambio fundamental en el modelo de negocio de gestión de activos," destaca el documento.

"Desde los mayores gestores de activos tradicionales hasta las firmas más pequeñas de gestión

HACIA UN NUEVO PATRÓN DE CAMBIO

INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DEL SECTOR FINANCIERO (BANCA, SEGUROS Y GESTIÓN DE ACTIVOS)

alternativa y patrimonial, los activos gestionados han estado contratando y/o moviéndose hacia productos de margen bajo, forzando a estas firmas a reevaluar el futuro de sus ingresos, crecimiento y potencial de ganancias." En particular, los autores destacan una emergente hornada de inversores más jóvenes y más digitales, que se centran "tanto en los honorarios como en la rentabilidad".

Esto no es nuevo para Jon Stein, CEO de Betterment, un nuevo tipo de firma en el área de gestión de activos, junto con Wealthfront y Acorns, que busca proporcionar a los inversores nuevas opciones digitales para aumentar su riqueza.

Como antiguo asesor de negocios en Wall Street, Stein indica que en 2008 sopesó cuidadosamente sus opciones antes de establecer su objetivo en la gestión de activos. Para él, la banca era demasiado compleja y ya había otros nuevos actores del mercado que se ocupaban de los pagos. Pero consideró que la gestión de activos presentaba un terreno fértil para "hacer las cosas mejor, para reconsiderar los diferentes aspectos desde la perspectiva del cliente".

Inicialmente, "todo fue muy lento", dice Stein, pero actualmente Betterment cuenta con 10.000 millones de dólares de activos en gestión, para cerca de 275.000 clientes. La inteligencia artificial (IA) tiene una gran importancia en la automatización en el proceso de asistir a los clientes de Betterment a gestionar sus carteras, y esto ayuda a reducir costes. Sin embargo, mientras a menudo se refieren a la empresa como un 'robo advisor', Stein quiere destacar que Betterment continúa empleando a asesores de inversión y a personal de atención al cliente para que sus clientes puedan realizar consultas.

Afirma que, actualmente, toda la industria de la gestión de activos está cambiando y moviéndose en una dirección digital similar –y existen numerosas pruebas de ello. Charles Schwab y Vanguard han lanzado sus propias plataformas de *robo advisors*; UBS y Wells Fargo se han asociado con el asesor financiero online SigFig Wealth; y BlackRock adquirió a FutureAdvisor, otro asesor online, ya en 2015.

Y, en vista de la convergencia entre lo antiguo y lo nuevo, Betterment anunció, en septiembre de 2017, su asociación con BlackRock y Goldman Sachs para ofrecer a sus clientes una gama más amplia de opciones de cartera. Una opción de cartera en versión beta, gestionada por Goldman Sachs, proporcionará a los usuarios una exposición a áreas de inversión de mayor riesgo, como los mercados emergentes y las empresas de pequeña capitalización de EE.UU., mientras que una cartera basada en ingresos, gestionada por BlackRock, se dirigirá a los inversores no propensos al riesgo, que buscan mayores rendimientos.

HACIA UN NUEVO PATRÓN DE CAMBIO

INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DEL SECTOR FINANCIERO (BANCA, SEGUROS Y GESTIÓN DE ACTIVOS)

LOS SEGUROS LLEVAN LA INNOVACIÓN HACIA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO

En una conferencia del sector asegurador en Sudáfrica, en julio de 2017, el director ejecutivo de Allianz, Oliver Bäte, habló sobre la “profunda transformación” de un sector rígido y conservador, conducida por la digitalización. Los clientes, destacó, ahora eligen un producto de seguros “principalmente porque es fácil de usar, transparente en términos de precio y calidad, y personalizado –y porque está disponible por los canales digitales desde donde quieren adquirirlo.”

Allianz, una empresa con una historia de 127 años, tiene la misión de hacer que su modelo de negocio sea “digital por defecto” y ha anunciado que va a invertir anualmente más de 800 millones de dólares para lograr ese objetivo. Los rivales están siguiendo su ejemplo. En el Reino Unido, el CEO de Aviva Mark Wilson ha comunicado que la empresa está invirtiendo una cantidad anual de 100 millones de libras (132 millones de dólares) en su transformación digital.

Probablemente, esto afectará a los clientes de múltiples maneras, según el tipo de seguro que necesiten. Pero los principales temas se centran en el uso de tecnologías digitales para asistir a los clientes a adquirir seguros, solicitar asesoría y reportar siniestros de forma más ágil. Y, entre bastidores, estas tecnologías ayudan a valorar el riesgo de forma más exacta, ofrecer precios más personalizados a los clientes en base a su historial individual de siniestros y a procesar esos siniestros más rápidamente.

Munich Re, por ejemplo, ha desarrollado un app llamada ‘Digital Doctor’ para los clientes de seguros médicos. Ésta toma la forma de un cuestionario inteligente, basado en algoritmos, que solicita detalles de síntomas del usuario, con el fin de crear una imagen de su enfermedad. Cuando se analizan los datos, un doctor puede proporcionar asesoría médica al cliente por teléfono, vídeo o mensajes de chat y, cuando sea necesario, referirle a un especialista del grupo de médicos de la aseguradora.

Pero la digitalización de la relación entre una firma aseguradora y su cliente es sólo una pieza del puzle. También hay un cambio fundamental en la forma en la que se realiza el trabajo de *back-office*.

Si, actualmente, la suscripción está plagada de demasiado trabajo administrativo y demasiada búsqueda de información, parece que la tecnología lo va a cambiar todo. Tradicionalmente, la función del suscriptor ha sido una de las más importantes en el negocio de seguros pero, con un creciente número de información gestionado por máquinas, y menos en papel, tiene más sentido hacer que los ordenadores rebusquen entre dicha información, seleccionando los registros y datos relevantes, e identificando tendencias y patrones, usando inteligencia artificial y aprendizaje automático.

Los datos que se originan gracias a sensores y edificios también están aumentando su importancia, proporcionando a las aseguradoras valiosas pistas sobre aspectos de riesgo que

HACIA UN NUEVO PATRÓN DE CAMBIO

INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DEL SECTOR FINANCIERO (BANCA, SEGUROS Y GESTIÓN DE ACTIVOS)

previamente pueden no haber considerado. Por ejemplo, un edificio inteligente o una pequeña aeronave tienen la capacidad de transmitir una gran cantidad de información sobre su estado, rendimiento y condición. Esta información puede ayudar a los suscriptores a entender mejor los riesgos a los que hacen frente y, en caso de un siniestro, dan información de gran utilidad a la firma de seguros sobre las causas que conllevaron una pérdida o daño. Así, el negocio de los proveedores de seguros probablemente se aleje de simplemente soportar el riesgo a cambio de un pago, a favor de un modelo de prevención de riesgos, basado en un profundo entendimiento de cómo se utiliza y mantiene un activo de seguros.

CONCLUSIÓN

En los últimos años, se ha reducido el cambio tecnológico y regulatorio en la industria, forzando un profundo cambio en el modelo de negocio –y parece que este patrón va a continuar en el futuro.

La crisis financiera puede haber minado la confianza del consumidor en el sector, impulsando nuevas oleadas de regulación pero, actualmente, las nuevas normativas y tecnologías posibilitan la realización de servicios financieros en formas innovadoras y, a menudo, mejoradas que podrían llegar a reestablecer en un horizonte la fe del consumidor en el sector.

“Los bancos son muy conscientes de que deben prepararse para cubrir las nuevas expectativas. Saben que deben ir más allá de lo que lo han hecho en el pasado y alcanzar nuevas alianzas. Es necesario contar con una nueva perspectiva y mayor flexibilidad para lograrlo,” dice el Sr. Bastid de la EFMA.