Report

Robo-Advisory

El futuro de los servicios de asesoramiento financiero

Barcelona
Madrid
Frankfurt
London
São Paulo
Boston
New York

axis CORPORATE

Efma

www.axiscorporate.com

Octubre 2017

© 2017 Axis Corporate. Todos los derechos reservados. www.axiscorporate.com

Índice

PRESENTACIÓN 05

RESUMEN EJECUTIVO 06

KEY FINDINGS 07

KEY FINDING #1 09

La digitalización de los servicios de asesoramiento financiero como prioridad estratégica de la banca.

KEY FINDING #2 10

La evolución de la digitalización de los servicios financieros para los diferentes productos y servicios bancarios.

ARTÍCULO #1 12

Robo-Advisory: atomatización y digitalización del asesoramiento financiero avanzado.
Luis Fernández
José Luis Álvarez

KEY FINDING #3 14

Factores que implusan la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero.

ARTÍCULO #2 16

El potencial de la atracción del Robo-Advisory.
Joan Carbonell

KEY FINDING #4 19

El impacto en los ingresos de la digitalización del asesoramiento financiero.

KEY FINDING #5 20

Principales riesgos de la digitalización del asesoramiento financiero en la banca.

KEY FINDING #6 21

Implementación de los modelos de Robo-Advisory.

KEY FINDING #7 23

Modelos híbridos: “robo-advisors for advisors” para la banca.

ARTÍCULO #3 25

Robo-Advisory en la actual sistemática comercial bancaria.
Joan Carbonell

KEY FINDING #8 26

El futuro de las sucursales bancarias ante la digitalización.

ARTÍCULO #4 27

El rol de las oficinas bancarias con un modelo híbrido de asesoramiento financiero.
José Luis Álvarez

KEY FINDING #9 29

Mejora en la evaluación de las características y necesidades de los clientes.

ARTÍCULO #5 30

La evaluación PRO del cliente.
Daniel Meere

CONCLUSIONES 32

NUESTRO ENFOQUE 34

SOBRE EL ESTUDIO 35

La digitalización de los servicios de asesoramiento financiero en Banca

Luis Fernández de Nograro

Managing Partner de Servicios Financieros y Real Estate

José Luis Álvarez

Strategic Finance Consulting

Vincent Bastid

CEO de Efma

Tras varios meses de análisis, nos complace presentar nuestro informe sobre Robo-Advisory y el futuro de los servicios de asesoramiento financiero

Axis Corporate, en colaboración con Efma, ha realizado este estudio con el objetivo de ofrecer una visión del proceso de digitalización de los servicios de asesoramiento financiero en la Banca a nivel mundial. El estudio pretende mostrar las tendencias y estrategias de las entidades bancarias para integrar este tipo de servicios en sus diferentes canales, utilizando los modelos Robo-Advisory como ejemplo ilustrativo de este proceso de digitalización.

Las plataformas Robo-Advisory pueden constituir el primer servicio de asesoramiento financiero digitalizado en la Banca. El estudio de las diferentes estrategias de implementación e integración de las metodologías de Robo-Advisory en los modelos y procesos comerciales de la Banca, nos puede ofrecer una aproximación de los retos de futuro del proceso de digitalización de los servicios de asesoramiento financiero en general.

› Existen distintos factores que están impulsando la necesidad de integrar los servicios de asesoramiento financiero digitales en los diversos canales de la Banca y que ponen de relieve la importancia de poder conocer los retos futuros en su proceso de digitalización:

› Poder ampliar la oferta de servicios en los canales digitales.Mejorar la experiencia de usuario en todos los canales.

› Mejorar los procesos comerciales en términos de eficiencia y rigor en la recomendación de productos en los canales tradicionales.

El presente informe consta de un resumen ejecutivo con las ideas principales del estudio, seguido de nueve Key Findings, donde mostramos los resultados estadísticos más relevantes del estudio, y diferentes artículos con la opinión de nuestros expertos.

Retos y oportunidades de la digitalización de los servicios financieros en Banca

¿Cuál es la estrategia de la Banca en relación con las soluciones Robo-Advisory?

En los últimos años el sector financiero se encuentra en un entorno caracterizado por los bajos tipos de interés, cambios en los usos y actitudes del cliente y un marco regulatorio cada vez más exigente que focaliza gran parte de su esfuerzo corporativo. Esta coyuntura facilita la introducción de nuevos actores en el mercado financiero, que ofrecen soluciones de asesoramiento avanzadas para la gestión de activos financieros a través de plataformas Robo-Advisory.

En este informe hemos analizado la situación de este tipo de servicios de asesoramiento financiero y su integración en los actuales modelos y procesos comerciales de la Banca.

Las plataformas Robo-Advisory se basan en la automatización y digitalización de modelos avanzados de gestión de activos financieros orientados a segmentos de clientes que hasta ahora no tenían acceso a este tipo de asesoramiento. Adicionalmente a los algoritmos para la creación y gestión de una cartera, estos modelos incorporan simulaciones de escenarios futuros y de *backtesting*, permitiendo ofrecer un mejor entendimiento de los objetivos y riesgos globales de una cartera de productos financieros. Todo ello disponible en plataformas digitales que permiten una visualización on-line y a un coste muy ajustado.

Aunque la oferta de las plataformas Robo-Advisory supongan un salto cualitativo importante respecto al asesoramiento financiero actual en los segmentos retail, los bancos encuestados manifiestan que aun no perciben a las citadas plataformas como una amenaza dado que:

- Los modelos de Robo-Advisory están en una **fase muy incipiente de adopción** por parte del mercado.

- Las **inversiones en marketing** para captación de clientes constituyen una importante barrera de entrada para los nuevos actores en el mercado.

- La **confianza y la marca** bancaria siguen constituyendo factores decisivos para la mayoría de clientes en sus decisiones de inversión.

La opinión general entre las entidades financieras es que **la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero marca la hoja de ruta del futuro en Banca**, ya que la amenaza real la constituye la posible irrupción de las BigTech en el mercado financiero con dichas soluciones.

En este sentido, los bancos encuestados manifiestan que las razones que impulsan el proceso de introducción de los modelos Robo-Advisory en sus canales comerciales son, principalmente, **completar la oferta de servicios en los canales digitales y mejorar la experiencia de cliente actual en todos sus canales**, a la vez que , conseguir mejorar la eficiencia y reducir los riesgos de comercialización en los canales tradicionales.

La necesidad de implementar dichas soluciones en todos los canales, siguiendo los principios de omnicanalidad y opticanalidad, hace que **los modelos de Robo-Advisory híbridos sean la solución más aceptada entre los bancos encuestados.**

Sumario Key Findings

#1 El 69% de los bancos sitúan la digitalización del asesoramiento financiero entre sus cinco prioridades estratégicas.

#2 El 92% de los bancos consideran que los servicios de asesoramiento financiero se pueden digitalizar total o parcialmente.

#3 El 62% de los bancos piensan que la razón principal para digitalizar los servicios de asesoramiento financiero radica en la mejora de la experiencia del usuario.

#4 El 60% de los bancos consideran que las entidades que inviertan primero en el proceso de digitalización, recibirán el mayor impacto positivo en sus ingresos.

#5 El 52% de los bancos temen una pérdida de diferenciación con la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero.

#6 Más del 53% de los bancos prefieren adquirir soluciones o plataformas existentes para implementar la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero.

#7 El 77% de los bancos coinciden en que el modelo híbrido será la mejor opción de futuro.

#8 El 95% de los bancos están de acuerdo en que la digitalización de servicios de asesoramiento financiero les hará rediseñar las funciones de sus sucursales bancarias.

#9 El 86% de los bancos está de acuerdo en que la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero permitirá una mejor evaluación del cliente.

“Las personas han adoptado la tecnología móvil a una velocidad extraordinaria, cambiando completamente las maneras de relación con su entidad bancaria”

James Griffiths, director de Relaciones Internacionales de Asia Pacífico de Citi

Key Finding #1

El 69% de los bancos sitúan la digitalización del asesoramiento financiero entre sus cinco prioridades estratégicas

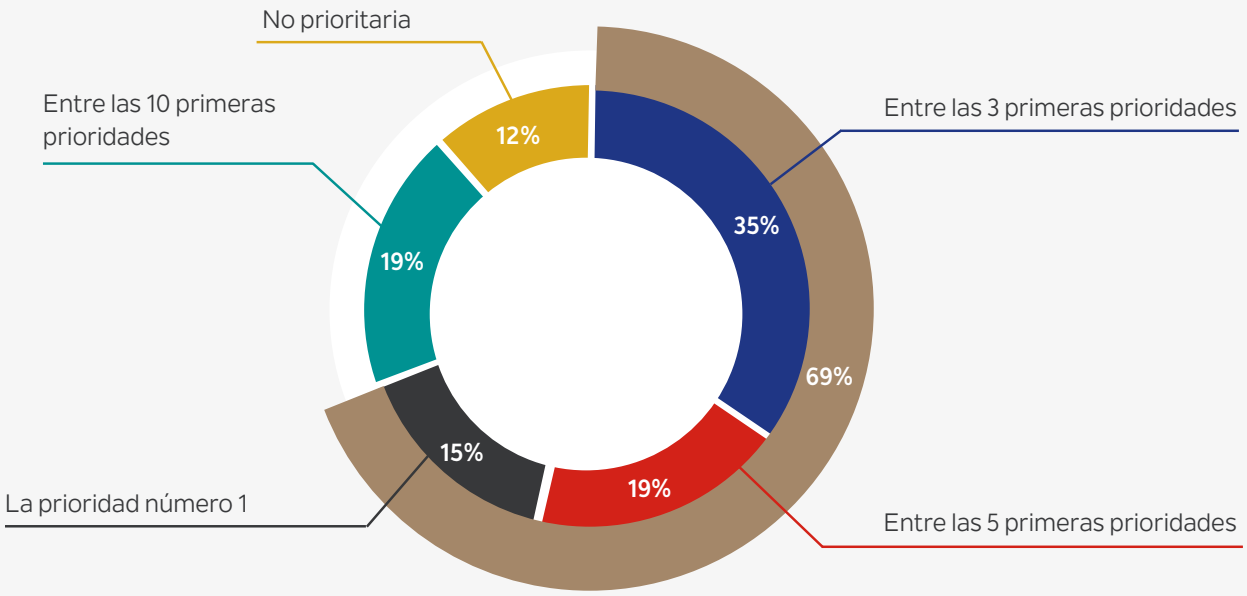
Sólo el 12% no lo consideran entre sus 10 prioridades estratégicas.

James Griffiths, director de Relaciones Internacionales de Asia Pacífico de Citi, describe para un reporte de Efma sobre *Shaping the future of retail banking* que la digitalización es la principal prioridad de Citi de cara a hacer más eficiente su negocio. *"La digitalización es extremadamente importante para Citi por varias razones; la más importante, es porque nuestros clientes lo esperan. La gente ha adoptado la tecnología móvil con una velocidad extraordinaria en los últimos años, cambiando completamente las maneras en que se comunican y acceden a la información y a una gama creciente de servicios. Como banco global con una base de clientes predominantemente urbana y móvil, tenemos que cumplir con estas nuevas expectativas".*

Los bancos están siguiendo dos estrategias diferenciadas:

- Digitalizar sus servicios de asesoramiento financiero como eje estratégico.
- Sumarse a la tendencia actual como consecuencia de la influencia de su entorno.

Digitalización de los servicios de asesoramiento financiero en el plan estratégico



Fuente: Encuesta realizada por Efma y Axis Corporate para el informe sobre Robo-Advisory 2017.

Key Finding #2

El 92% de los bancos consideran que los servicios de asesoramiento financiero se pueden digitalizar total o parcialmente

Robo-Advisory para Banca Retail y la gestión de tesorería para Banca Pymes son los servicios que se consideran más digitalizables.

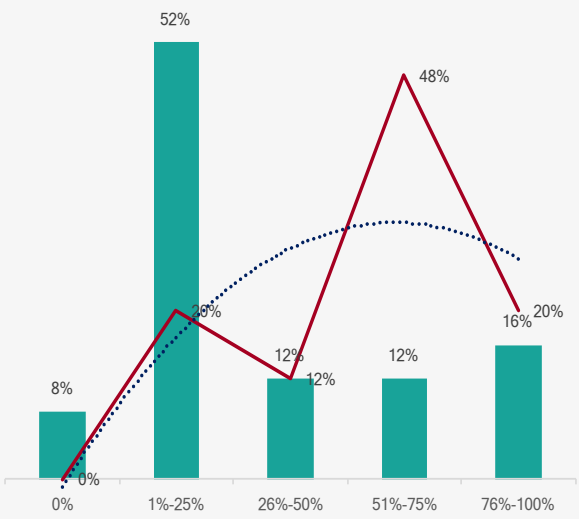
Los servicios de Robo-Advisory para Banca retail y gestión de tesorería para Banca Pymes son, en opinión de los bancos encuestados, los servicios de asesoramiento financiero que en mayor medida se pueden digitalizar actualmente.

En el caso de la gestión de tesorería para Pymes esa opinión la comparten el 79% de los encuestados. En ambos casos, el 100% de los bancos encuestados considera que, para estos servicios, en un horizonte temporal de cinco años se podrán digitalizar parcial o totalmente.

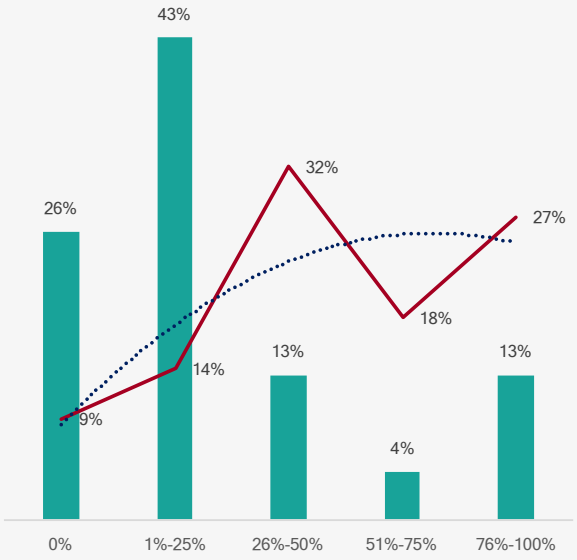
Evolución de la digitalización en los servicios de asesoramiento financiero

Gestión AHORA
Gestión 5 AÑOS
Lineal (Gestión en 5 AÑOS)

Gestión del Portfolio en Retail Banking

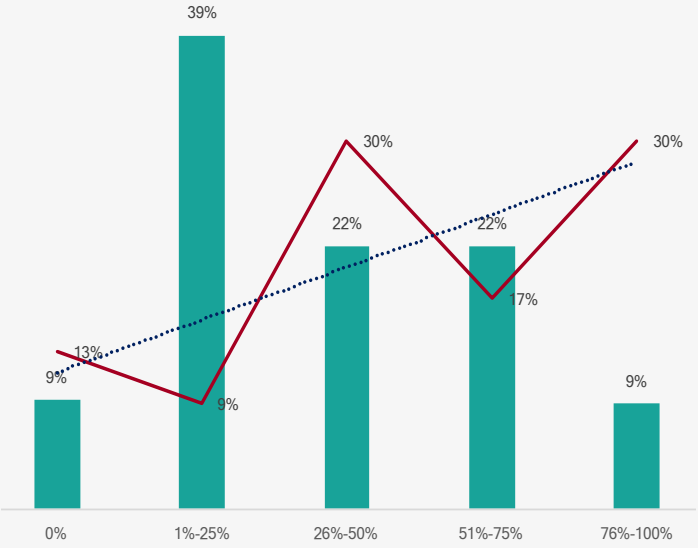


Asesoramiento Jubilación en Retail Banking

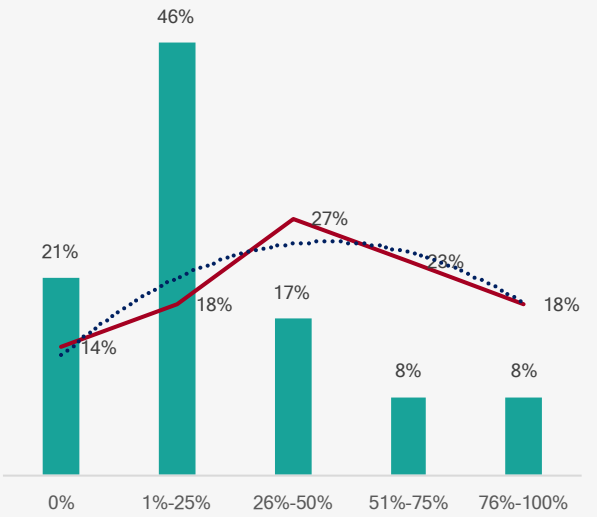


Key Finding #2

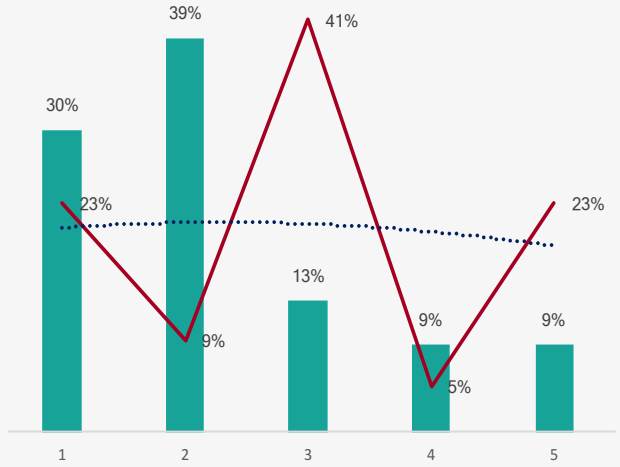
Gestión del Riesgo para Retail Banking



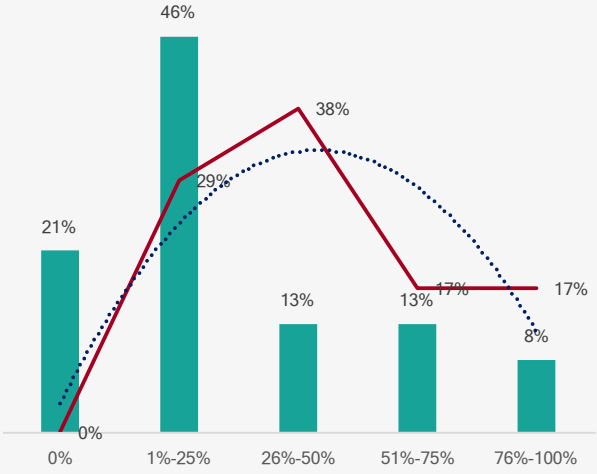
Asesoramiento Hipotecario para Retail Banking



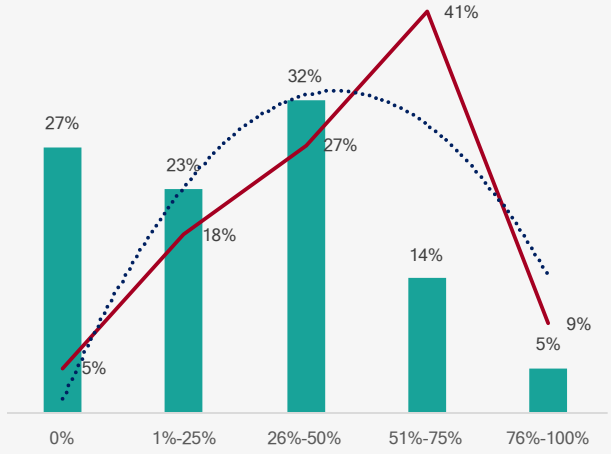
Gestión del Riesgo para Pymes



Gestión del efectivo para Pymes



Necesidades financiación para Pymes



Fuente: Encuesta realizada por Efma y Axis Corporate para el informe sobre Robo-Advisory 2017.

Por **Luis Fernández de Nograro**
Managing Partner de Servicios Financieros y Real Estate

Luis Fernández de Nograro
lfernandez@axiscorporate.com

El reto de aportar un valor diferencial en Banca

Estamos ante un escenario de transformación de la relación cliente banco absolutamente fascinante, que implica cambios estructurales y culturales en los bancos.

La disponibilidad y abaratamiento de tecnologías permiten una velocidad de cambio que pone a prueba la propia maduración y aceptación de esa transformación por parte de todos, hasta el punto que observamos en la realización de estudios, como algo que empieza como lejano, despega y toma velocidad al cabo de pocos meses y lo vemos por la propia participación de los bancos en este estudio.

Querría agradecer de nuevo a todos los responsables de los bancos que nos han permitido confeccionar este amplio estudio sobre Robo-Advisory, su factibilidad y modelos de implantación, su participación y sus comentarios.

Como decía, la banca como sector se enfrenta a una evolución mayúscula en la relación con sus clientes. Aspectos como la relación 100% digital a través de dispositivos móviles ya no son percibidos como tan exagerados y, por lo tanto, el riesgo de no diferenciación de la competencia es un aspecto relevante. De este modo, la necesidad de dar un servicio de asesoramiento parece fundamental. La pregunta es cómo se realiza esa prestación del asesoramiento y qué modelos comerciales implican.

A partir de las opiniones recogidas en este estudio y de nuestra propia experiencia, la definición del modelo comercial, de relación y operativo a seguir, así como su evolución, marcará la ventaja competitiva de los bancos. La tecnología permite hacer llegar servicios de asesoramiento a más clientes y de forma más eficaz, pero hay que definir cómo. No será lo mismo la aplicabilidad en la banca privada como en el mundo de banca comercial en sus segmentos de mayor nivel.

Espero que este informe permita resolver algunas dudas y conocer el posicionamiento de cada banco en esta materia.

La banca se enfrenta a una evolución mayúscula de su relación con el cliente

Por **José Luis Álvarez**
Strategic Finance Consulting

José Luis Álvarez
jlalvarez@axiscorporate.com

Robo-Advisory: atomatización y digitalización del asesoramiento financiero avanzado

Cómo puede el modelo tradicional de la Banca beneficiarse de esta digitalización.

Como hemos podido contrastar en los resultados de este estudio, la posibilidad de automatizar y digitalizar total o parcialmente ciertos servicios de asesoramiento financiero permite alcanzar muchos de los retos que tiene actualmente la Banca. Principalmente, podemos destacar los siguientes:

1. Acceder a un determinado segmento de clientes con una oferta completa de servicios en los canales digitales.
2. Mejorar la experiencia de usuario mediante el uso de un soporte digital en el proceso de asesoramiento o en el seguimiento de sus operaciones y productos.
3. Y, finalmente, mejorar los procesos comerciales, siendo más eficientes y rigurosos en la adecuación de los productos al perfil y necesidades del cliente.

El proceso de digitalización se presenta más útil cuanto más numerosa y compleja es la información que se precisa para realizar el asesoramiento. De esta forma, el complemento de estas herramientas a la gestión comercial tradicional cobra importancia cuando es necesario realizar este tipo de cálculos de forma eficiente.

Uno de los primeros servicios de asesoramiento que se está introduciendo en el sector financiero como solución automatizada y digital es la gestión de carteras de activos financieros: las plataformas Robo-Advisory. Estas plataformas permiten dar un salto cualitativo importante en la gestión de activos financieros para los segmentos retail, permitiendo que estos segmentos de clientes tengan acceso a metodologías de construcción y gestión de carteras de activos financieros que, hasta el momento, por motivos de eficiencia, de medios y características del canal, el sector bancario no ha podido proporcionar.

El catálogo de productos y servicios que pueden seguir el camino de las soluciones Robo-Advisory seguirá en aumento, en especial para aquellos segmentos de clientes que por sus características tienen difícil acceso a un asesoramiento personal especializado.

Uno de los segmentos de especial interés y que reúne las características para poder beneficiarse de la automatización y digitalización del asesoramiento financiero son las Pymes, en especial las microempresas.

A modo de ejemplo, en Axis Corporate hemos desarrollado un modelo automatizado y digitalizable *de self-assessment* de necesidades de financiación para microempresas. El objetivo es ayudar a las pequeñas empresas a evitar las tensiones de liquidez que se producen, especialmente, por el aumento de las necesidades de capital de trabajo en las fases iniciales o en los momentos de crecimiento y expansión del negocio. Esta herramienta es útil tanto para las microempresas como para los bancos al poder anticipar y planificar las necesidades de financiación del circulante, antes de que surjan problemas de liquidez o solvencia, momento en el que es más difícil o costoso acceder a la financiación.

La lista de servicios para su automatización y digitalización crecerá. Su impulso vendrá dado tanto por los cambios de usos y actitudes de los clientes en el uso de los canales digitales, como por la propia red comercial que demandará herramientas de soporte avanzadas, para ofrecer un asesoramiento de más calidad. •

Key Finding #3

El 62% de los bancos piensan que la razón principal para digitalizar los servicios de asesoramiento financiero radica en la mejora de la experiencia del usuario

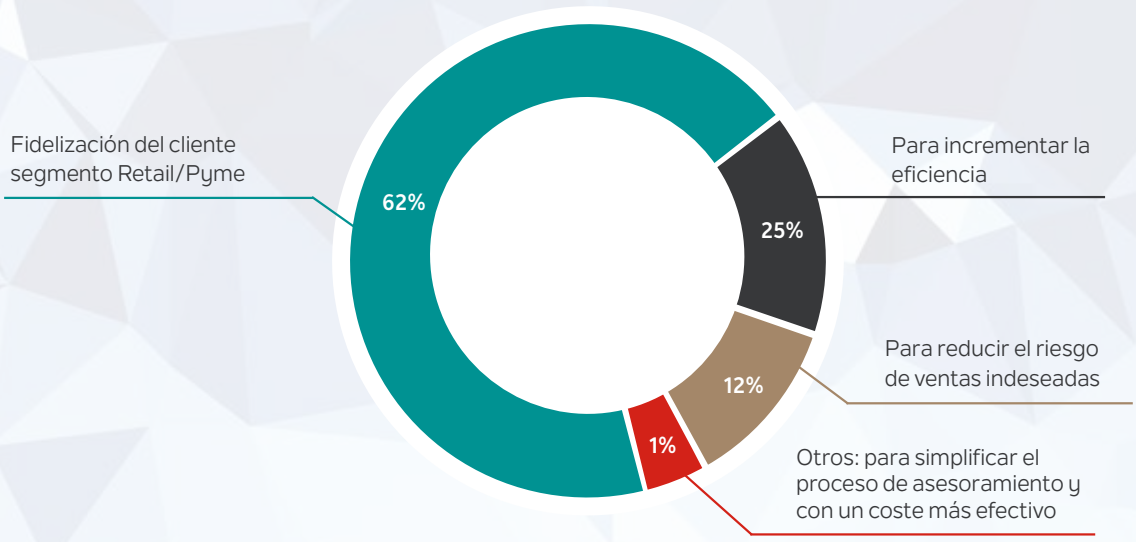
El objetivo de la mejora de la experiencia de usuario es la fidelización del cliente actual.

Más del 40% de los bancos encuestados piensan que la razón principal para digitalizar los servicios de asesoramiento financiero radica en la fidelización de los clientes actuales, más que en atraer nuevos clientes o clientes digitales. De este modo, la conclusión es que la digitalización de servicios de asesoramiento financiero para banca Retail y Pymes está enfocada, principalmente, a la fidelización de los clientes actuales.

Sólo el 25% de los bancos encuestados, cuando piensa en digitalización, está pensando en incrementar la eficiencia del negocio, mientras que un 12% opina que lo haría para reducir riesgos de comercialización.

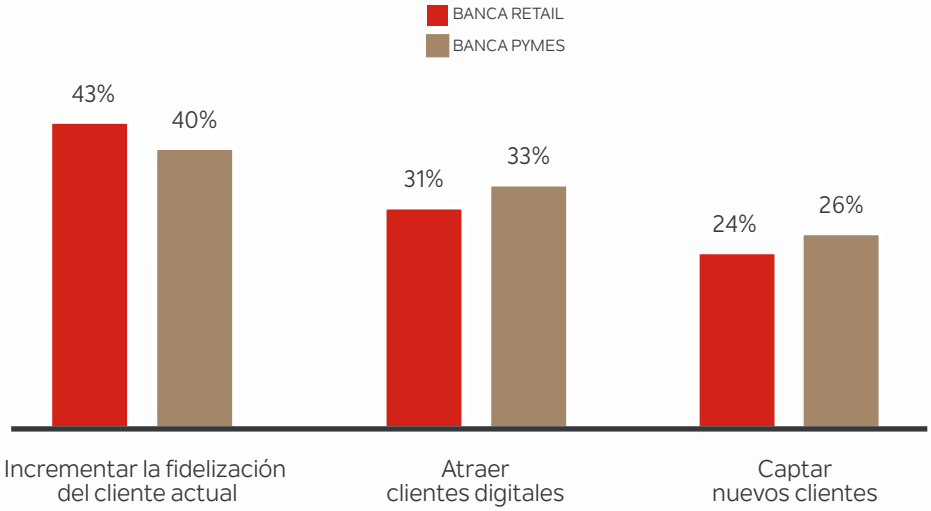
"A medida que la velocidad del cambio tecnológico se ha acelerado, el comportamiento de los clientes ha estado cambiando rápidamente, por lo que necesitamos innovar para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. Las entidades pueden arriesgarse a perder a sus clientes si no hacen el esfuerzo para promover la transformación digital", comenta Makiti Shibata del Banco de Tokio-Mitsubishi para el estudio *Driving change through innovation* realizado por Efma.

Razones para digitalizar los servicios de asesoramiento financiero



Fuente: Encuesta realizada por Efma y Axis Corporate para el informe sobre Robo-Advisory 2017.

Objetivos por segmento para digitalizar los servicios de asesoramiento financiero



Fuente: Encuesta realizada por Efma y Axis Corporate para el informe sobre Robo-Advisory 2017.

El potencial de atracción de las plataformas Robo-Advisory

Un modelo operativo eficiente asegura el éxito del Robo-Advisory.

Debido a la crisis económica de los últimos años, así como a la presión regulatoria del sector y de la demanda cambiante de los clientes, las entidades financieras en los últimos años se han visto afectadas por una reducción significativa de sus márgenes, así como el volumen de sus oficinas y el tráfico de clientes en las mismas.

Estudios del sector nos indican que en los próximos años el 80% de los clientes serán del tipo "autoservicio". Esto implica que las entidades deberán ser proactivas en el contacto con sus clientes, para así poderlos fidelizar e incrementar sus ventas mediante cross-selling y upselling.

Las entidades financieras han sido conscientes de estas nuevas demandas y de la necesidad de reducir sus costes para mejorar sus márgenes. Por ello, en los últimos años han hecho una fuerte inversión en la implantación de canales no presenciales. Principalmente, en la parte de contacto con el cliente, el front-office y con foco en la digitalización de la operativa transaccional.

El siguiente paso es avanzar en la digitalización del asesoramiento a los clientes. Esta digitalización del asesoramiento permitirá ampliar el "público objetivo" de ciertos productos o servicios que hasta la fecha estaban más focalizados en clientes con alto poder adquisitivo y grandes patrimonios.

Un claro ejemplo de la digitalización del asesoramiento son las plataformas de Robo-Advisory, focalizadas en la gestión de carteras y activos. Estas plataformas ponen al alcance de los clientes con pequeños patrimonios, mercado muy amplio y con poca cultura de la inversión, metodologías avanzadas de gestión de carteras y disponibilidad de información, permitiendo esto fidelizar a clientes actuales con este nuevo servicio.

Otros aspectos claves para atraer y fidelizar a este tipo de segmento, aparte de los comentados de la metodología avanzada de gestión de carteras y acceso a la información de los mercados, son los bajos costes de contratación de estos servicios, así como la cultura digital de las nuevas generaciones de clientes (generación Z y Y).

Impacto en el modelo operativo

La necesidad de tener unos costes bajos y llegar a un alto volumen de clientes impacta directamente en el modelo operativo y en su eficiencia. Por ese motivo, deberá digitalizarse tanto el producto como el servicio de inicio a fin, es decir, no solo el asesoramiento, sino que también la captación, la gestión del cliente y la administración de las carteras, minimizando así los costes operativos. De no ser así, el servicio, en el caso de clientes con bajos patrimonios, no será rentable para la entidad.

Por ello, será clave en la implantación de estas plataformas de Robo-Advisory, no solo pensar en la fase de asesoramiento al cliente, sino que también se tiene que diseñar y digitalizar el modelo operativo y de relación con los distintos segmentos de clientes, un modelo orientado al incremento de la eficiencia y la operatividad.

Los aspectos claves a considerar en la definición y digitalización del modelo operativo y de relación con el cliente, modelos que serán una de las principales ventajas competitivas del producto/servicio, son:

1. La segmentación y plan de clientes asociado a cada segmento (productos, servicios, condiciones comerciales, canales, etc).

Por **Joan Carbonell.**
Socio de Banca y Real Estate.
Joan Carbonell
jcarbonell@axiscorporate.com

2. La definición y diseño de procesos centrados en el cliente, simples, automatizados y que tengan en cuenta toda la cadena de valor (formación-captación-asesoramiento-gestión cliente-administración cartera). Han de ser modelos pensados, principalmente, en el autoservicio y determinando el nivel de acceso a los servicios de valor en función del segmento de cliente, los cuales tendrán condiciones comerciales diferentes.
3. Integración digital de proveedores/partners en la cadena de valor.
4. Modelo de relación con el cliente y grado de digitalización en función del segmento:
   - Robo-Advisory como única herramienta de asesoramiento y relación.
   - Gestor y Robo-Advisory como herramientas de asesoramiento y relación.
   - Robo-Advisory como herramientas de asesoramiento y relación principal, y soporte de gestor para mejorar confianza.
   - Gestor como asesor principal y Robo-Advisory como herramienta adicional.
5. Modelo de monitorización del cliente y sus posiciones, centrado en el cliente y no en los productos contratados.
6. Asimismo y como herramientas clave para la atracción y fidelización de clientes (el nivel de acceso a estos servicios dependerá del segmento de cliente):
   - Sistematizar la formación a clientes, eliminado así la barrera del “miedo a la inversión”.
   - Acceso a la información y herramientas de backtesting que facilite la toma de decisiones a los clientes a la hora de invertir.
   - Definir y automatizar las diferentes metodologías de inversión que se quiere poner al alcance del cliente.

“En el corto plazo es cuando la digitalización producirá una ventaja competitiva”

José Luis Álvarez. Strategic Finance Consulting en Axis Corporate.

Key Finding #4

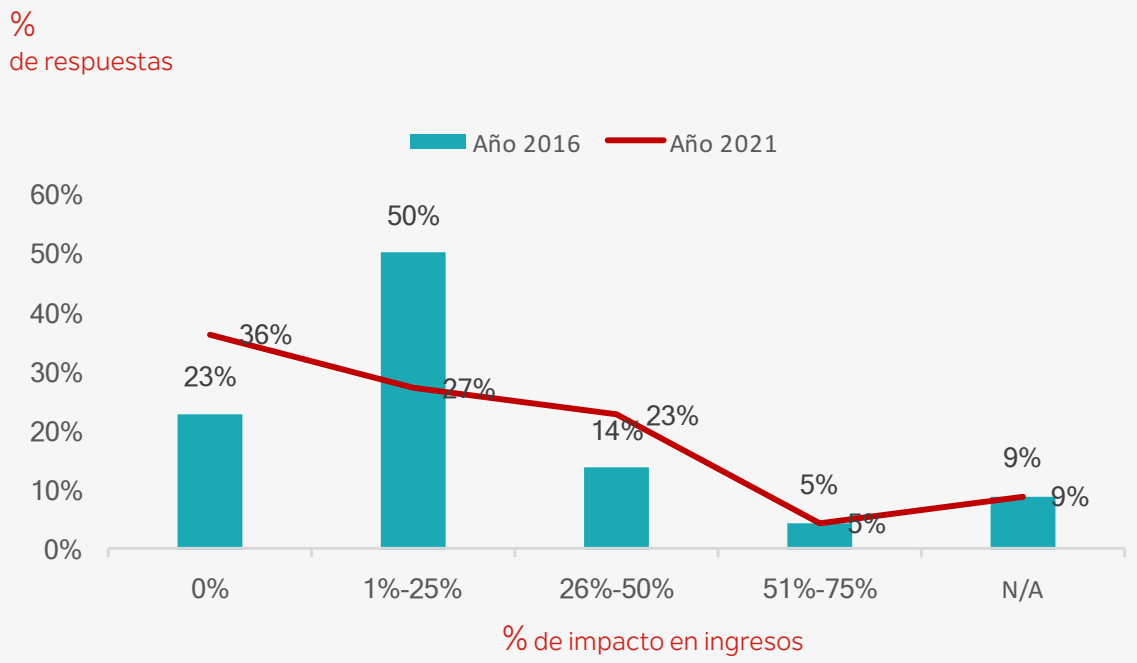
El 60% de los bancos considera que las entidades que inviertan primero en el proceso de digitalización recibirán el mayor impacto positivo en sus ingresos

La opinión mayoritaria de los bancos encuestados es que el impacto en los ingresos se producirá más en la actualidad que en los próximos cinco años.

Si bien los bancos creen que la importancia de digitalizarse es alta, no existe una opinión clara sobre la cuantificación del impacto que supondrá la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero en los ingresos del negocio.

Así lo comenta Olivier Crespin, director de Banca Digital del Grupo DBS Bank en el estudio The journey to digital realizado por Efma: *"El cambio nunca es fácil y la transformación digital de cada banco requerirá mucha energía y una inversión sostenida. Creo que el imperativo del cambio es innegable, y por lo tanto se reduce a cada organización conseguir el equilibrio entre la conducción de la transformación digital, a la vez que garantiza la estabilidad y la rentabilidad cotidiana de su banco".*

Evolución de los ingresos debido a la digitalización de servicios de asesoramiento financiero



Fuente: Encuesta realizada por Efma y Axis Corporate para el informe sobre Robo-Advisory 2017.

Key Finding #5

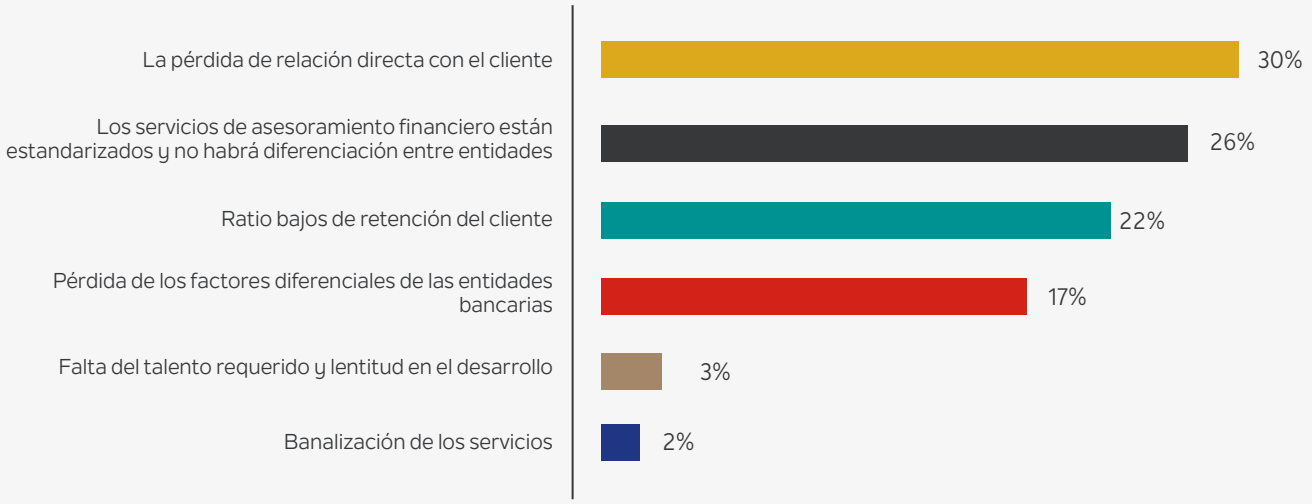
El 30% de los bancos temen una pérdida de la relación directa con el cliente con la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero

Entre los principales riesgos de la digitalización están la pérdida de diferenciación de servicios y la capacidad de retención.

Aunque parece haber diversidad de opiniones sobre los principales riesgos a los que se enfrentan los bancos a la hora de digitalizar los servicios de asesoramiento financiero, el 30% de los bancos encuestados temen que la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero suponga una pérdida de la relación directa con el cliente.

La pérdida de diferenciación entre los servicios que ofrecen los diferentes bancos y la capacidad de retención son percibidos como los principales riesgos.

Principales riesgos de la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero



Fuente: Encuesta realizada por Efma y Axis Corporate para el informe sobre Robo-Advisory 2017.

Key Finding #6

Más del 53% de los bancos prefieren adquirir soluciones o plataformas existentes para implementar la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero

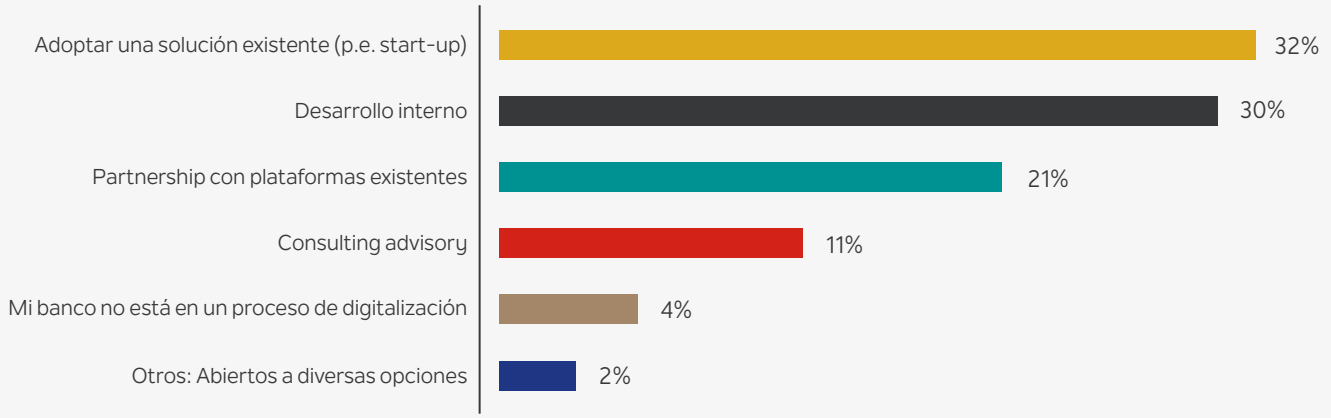
Dentro de los planes de digitalización de las entidades, adquirir una start-up o llegar a un acuerdo para implementar una solución ya existente, son las principales soluciones para introducir el Robo-Advisory.

A pesar de no haber un claro consenso sobre cuál es la solución óptima para la implantación de estos servicios, más del 53% de los bancos encuestados destacan que, para implementar los servicios de asesoramiento financiero, la mejor opción es obtener soluciones ya existentes vía adquisición de start-up, seguida por acuerdos para la implementación de soluciones en funcionamiento.

En una reciente entrevista de Efma con FairFax Media, Mark Hand, director gerente de ANZ de banca corporativa y comercial, destacó lo crucial que es para el banco trabajar con proveedores externos para crear una estrategia digital efectiva.

"Era obvio que no somos las personas adecuadas para construir algo de esta capacidad. Hay gente por ahí mucho más ágil, y se ha vuelto innegable para nosotros que necesitamos aprender a asociarnos con organizaciones que nos pueden ayudar a traer alguna mejora a la mesa para nuestros clientes actuales y clientes potenciales." Con esto en mente, ANZ ha anunciado que está colaborando con la puesta en marcha de Honcho, una plataforma en línea que ofrece a los clientes la oportunidad de crear su pequeña empresa en un día, junto con herramientas para ayudar a su negocio a crecer.

Plan bancario para la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero



Fuente: Encuesta realizada por Efma y Axis Corporate para el informe sobre Robo-Advisory 2017.

A corto plazo, los canales físicos seguirán siendo importantes para los clientes que prefieren la interacción personal

Key Finding #7

El 77% de los bancos coinciden en que el modelo híbrido será la mejor opción de futuro

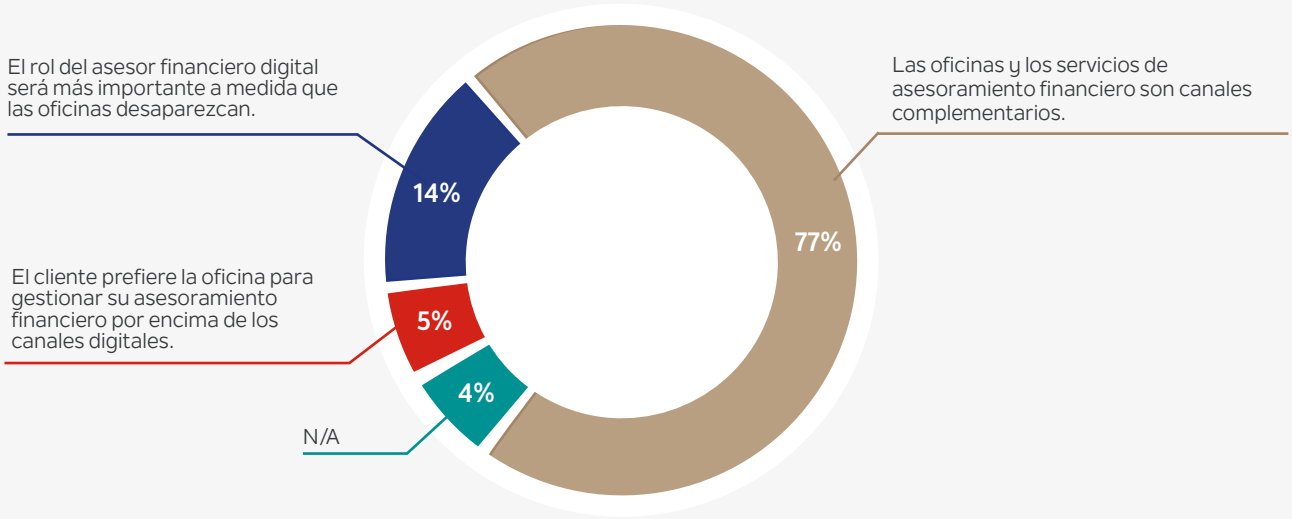
Las sucursales y el asesoramiento financiero tradicional serán parte del proceso de digitalización dentro del concepto de omnicanalidad u opticanalidad.

Según los bancos entrevistados, el asesoramiento personal sigue siendo clave en los principales momentos de la vida de un cliente, incluso en los clientes más digitales. La posibilidad de unir el factor de confianza en el gestor tradicional con la utilización de herramientas más avanzadas puede constituir la principal ventaja competitiva de los modelos comerciales basados en sucursales bancarias.

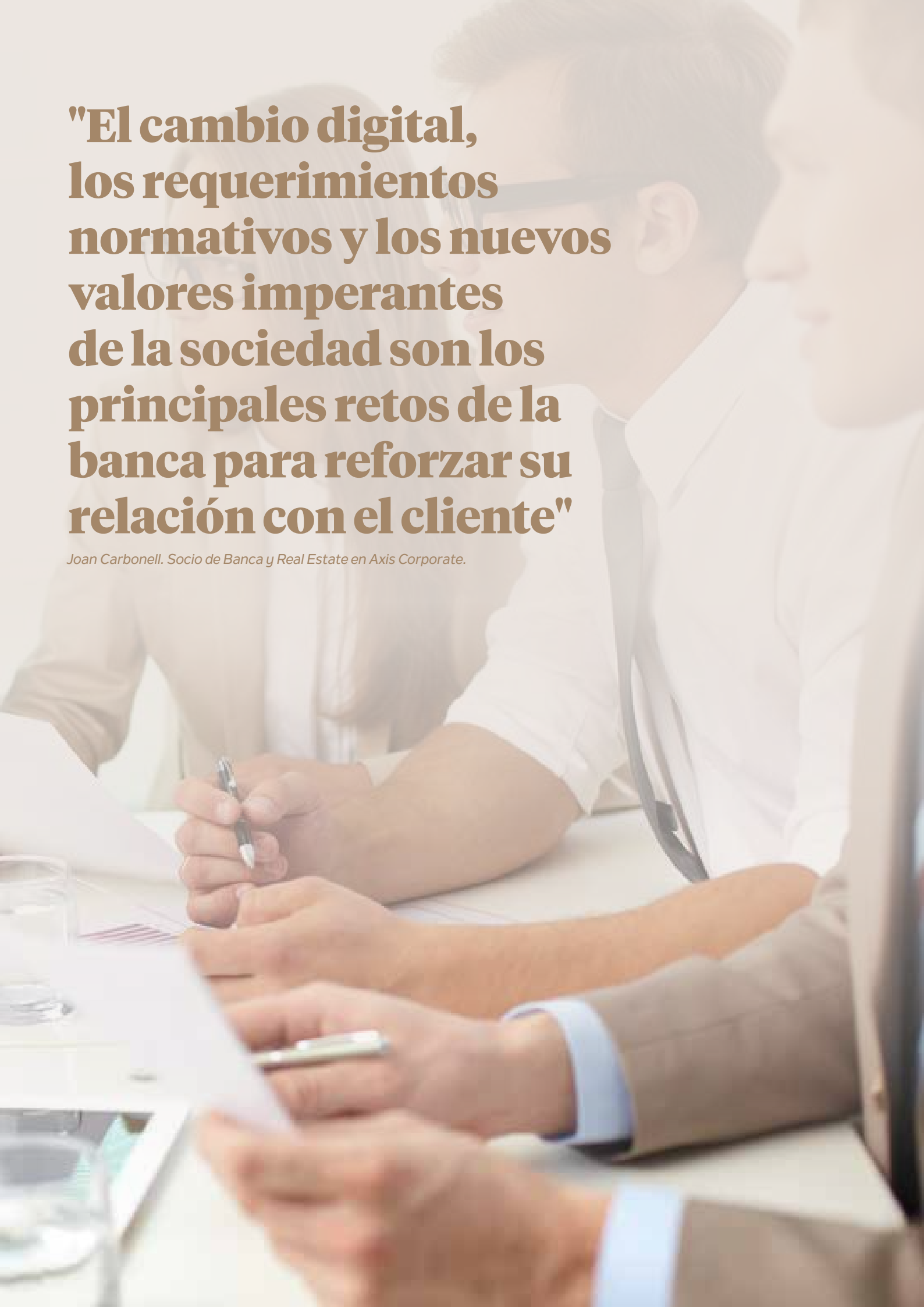
Así se menciona en el informe *Building de future of mobile banking*, presentado por Efma en colaboración con Wavestone: "*Teniendo en cuenta las oportunidades abiertas por las tecnologías digitales, se podría asumir que los modelos completamente digitales son el futuro de la banca. La realidad es que alguna forma de presencia física sigue siendo bien recibida por los clientes, a pesar de que la mayoría de los bancos saben que deben reposicionar su modelo de rama tradicional. La sucursal local es un punto clave en el viaje del cliente, ya que la mayoría de los clientes lo consideran como una forma primaria de compromiso. Esto es también donde el banco puede aumentar su base de clientes rápidamente.*" En lugar de abandonar sus sucursales bancarias, el mBank de Polonia abrió "sucursales ligeras" en centros comerciales y "centros de asesoría" en edificios de oficinas, ambos lugares reciben una gran cantidad de ingresos de los consumidores.

Durante los Think Tank realizados por Axis Corporate y Efma, donde participaron directivos de la banca mundial, se destacó que los canales digitales y los servicios prestados a través de ellos serán cada vez más importantes para un grupo de ususarios de tecnología digital; sin embargo, los canales físicos seguirán siendo importantes para los clientes que prefieren la interacción personal, especialmente, cuando toman decisiones importantes en la vida, por ejemplo, tomar su primer préstamo hipotecario.

El futuro de las sucursales y el asesoramiento financiero



Fuente: Encuesta realizada por Efma y Axis Corporate para el informe sobre Robo-Advisory 2017.



"El cambio digital, los requerimientos normativos y los nuevos valores imperantes de la sociedad son los principales retos de la banca para reforzar su relación con el cliente"

Joan Carbonell. Socio de Banca y Real Estate en Axis Corporate.

Artículo #3

Por **Joan Carbonell**
Socio en Axis Corporate
Joan Carbonell
jcarbonell@axiscorporate.com

Robo-Advisory en la actual sistemática comercial bancaria

El modelo híbrido complementa la atención personalizada de los gestores físicos.

En 2009, Businessweek le solicitó a una empresa de AI (Inteligencia Artificial) que definiera un algoritmo para seleccionar 50 empresas cuya trayectoria empresarial fuera a ser relevante, desconocidas para el gran público por aquel tiempo. Siete años después, si esta lista (que contenía empresas como Spotify, Evernote, Palantir...) hubiera sido estructurada en un fondo habría sido el vehículo con el segundo mejor rendimiento acumulado en la historia reciente.

Si bien a estas alturas nadie duda de la potencia del asesoramiento automático tanto para el cliente como para las propias organizaciones, por la cantidad y calidad de información analítica que proporcionan, el mercado aboga por sistemas mixtos de acercamiento a cliente (híbridos), que complementen la funcionalidad y facilidad del roboadvisor con la atención personalizada. Existen distintas razones por las que el sector aboga por estos modelos híbridos a corto plazo:

1. La heterogeneidad en la base de clientes, donde coexisten millennials, con una filosofía de relación con la entidad financiera eminentemente digital, junto a baby boomers que aún valoran de forma muy positiva la relación personal con los bancos.
2. La falta de histórico de los sistemas de asesoramiento automático como herramientas comerciales integradas en la propuesta de valor de las entidades, principalmente en entornos recesivos. Si bien gestoras como Charles Schwab ya han implantado modelos automáticos de asesoramiento, sin fees de asesoramiento o comisiones, y la capacidad de contar con el apoyo de un gestor 24x7.
3. Resistencia al cambio de las propias entidades, con modelos operativos y comerciales estructurados aún en torno a productos/canales en lugar de en el cliente.

Parece claro por tanto que el modelo de acercamiento y servicio a medio plazo será mixto, balanceando el asesoramiento digital con la capacidad de acceder a gestores personales.

Retos del modelo híbrido

El modelo híbrido cuenta con claras ventajas en términos de experiencia de cliente (resultados probados, economías de escala), pero presenta una serie de retos de cara a asegurar su implantación de forma consistente:

1. Adaptar la propuesta de valor:
   - Revisar el modelo de pricing, fijando el tipo de comisionamiento adecuado y el posicionamiento competitivo ante competidores 100% digitales y con modelos económicos muy agresivos.
   - Definir qué funciones serán ejecutadas por cada tipo de recurso, con distintas estrategias, desde la multicanalidad absoluta hasta la definición de modelos segmentados, en los que la asesoría básica (cartera tipo, propuestas inversión) la realiza el robot y el gestor personal se orienta a funciones de mayor valor añadido, como medida defensiva y de diferenciación ante la progresiva comoditización del asesoramiento personal.
   - Definir el modelo de servicio al cliente y qué grado de integración tendrán ambos canales, asegurando que cualquier interacción tenga una respuesta alineada y consistente de cara al cliente.
2. Integrar el roboadvisor en el modelo operativo interno e integrar sus distintos componentes (procesos, organización, objetivos, incentivos, reporting) con una visión integral del cliente. Estamos en el inicio de la transformación del modelo de servicio al cliente. Un momento en el que las distintas entidades tienen que definir qué estrategia competitiva quieren adoptar en relación con la introducción de roboadvisors y gestionar el impacto operativo que esta decisión produzca en el negocio de cara a ser competitivos en un entorno de asesoramiento eminentemente digital y remoto. •

Key Finding #8

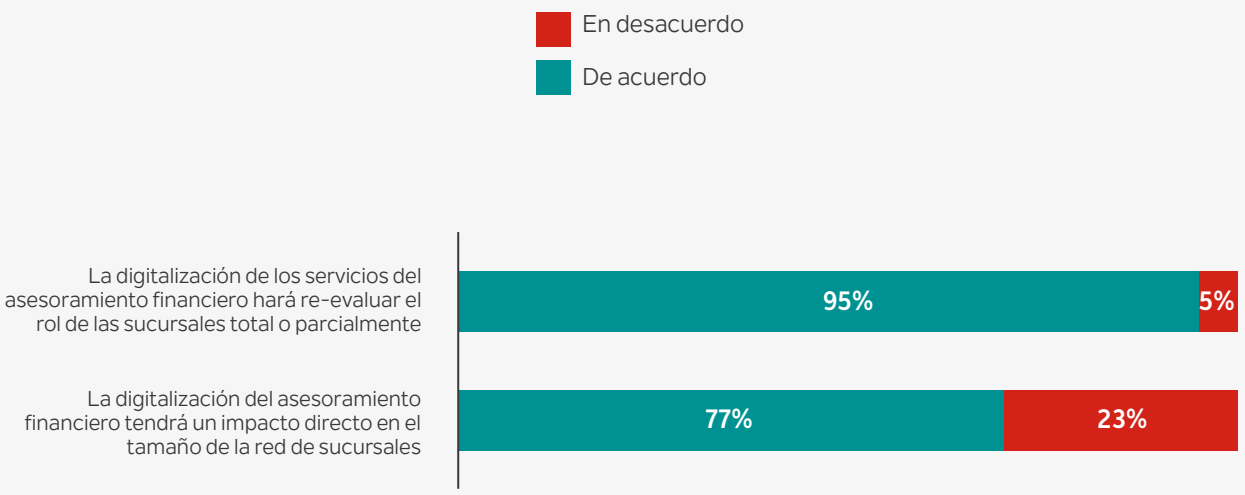
El 95% de los bancos están de acuerdo en que la digitalización de servicios de asesoramiento financiero les hará rediseñar las funciones de sus sucursales bancarias

Una de las principales consecuencias de este rediseño será la redimensión de la red de sucursales.

Durante los Think Tanks organizados para este estudio, los directivos de las entidades financieras participantes, confirman que los bancos son plenamente conscientes de la evolución de la sociedad y su impacto en la forma en que la gente está operando en la banca. Todos saben que tienen que adaptar su oferta, así como su organización, para que coincida con estos cambios en los usos y actitudes del cliente.

Así queda reflejado en los datos obtenidos en este estudio: el 95% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que el rol de las sucursales se re-evaluará en mayor o menor medida. Otro dato adicional, es el 77% de los bancos encuestados manifiesta que la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero generará un impacto directo en el tamaño de la red de sucursales.

El futuro de las sucursales con la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero



Fuente: Encuesta realizada por Efma y Axis Corporate para el informe sobre Robo-Advisory 2017.

Artículo #4

Por **José Luis Álvarez**
Strategic Finance Consulting

José Luis Álvarez
jlalvarez@axiscorporate.com

El rol de las oficinas bancarias con un modelo híbrido de asesoramiento financiero

El gestor podrá ofrecer un asesoramiento personalizado y avanzado.

El objetivo principal de las oficinas bancarias es su transformación en centros de asesoramiento financiero, desviando otro tipo de servicios de menor valor añadido a los cajeros automáticos o a los canales digitales.

La posibilidad de automatizar y digitalizar ciertos servicios de asesoramiento permitirá que las oficinas bancarias puedan ofrecer de forma eficiente servicios avanzados. En este sentido, la automatización y digitalización de cierto tipo asesoramiento en la que para una personalización del mismo es necesario disponer de numerosa información y realizar cálculos complejos, permitirá dar un salto cualitativo en los servicios de asesoramiento de las oficinas bancarias.

Disponer de estas herramientas permitirá al gestor ofrecer un asesoramiento personal avanzado e individualizado. En este sentido, si el factor de confianza en el asesoramiento personal y la marca bancaria son relevantes para muchos segmentos de clientes, este avance cualitativo en el asesoramiento puede constituir el factor competitivo diferencial de la banca frente a los nuevos actores en el mercado financiero.

La automatización y digitalización comporta también la estandarización del asesoramiento. Un mismo cliente tendrá la misma recomendación dentro del mismo canal, independientemente de la sucursal bancaria en la que decida acudir. Del mismo modo, si se opta por una estrategia de omnicanalidad y opticanalidad, la recomendación será la misma en todos los canales. De esta forma, el rol de asesoramiento del gestor comercial en las oficinas bancarias, no se va a centrar exclusivamente en los clientes que opten por un asesoramiento personal, sino que tendrá que dar también cobertura a los clientes de la oficina que opten por algunos servicios de asesoramiento en los canales digitales y necesiten, en algún momento, su soporte para entender mejor el proceso de asesoramiento en el canal digital.

Las nuevas herramientas digitales de soporte para las oficinas bancarias corresponden al modelo híbrido (*robo-advisor for advisors*) que si se opta por una estrategia de omnicanalidad u opticanalidad, será la misma plataforma utilizada en los canales digitales adaptada a las características comerciales de este canal.

Como consecuencia, el nivel de formación y especialización de los gestores comerciales en las sucursales estará impulsado tanto por requerimientos normativos como por la necesidad de poder dar el asesoramiento avanzado que las nuevas herramientas de soporte requieren.

A modo de ejemplo, no es lo mismo conocer las características de un fondo de inversión o de pensiones, que conocer las metodologías de construcción, gestión y seguimiento de una cartera de fondos de inversión y/o de pensiones. La introducción de un modelo híbrido de Robo-Advisory llevará necesariamente a que el gestor tenga conocimientos sobre gestión de un portafolio de activos financieros.

Otro ejemplo podría ser la oferta de productos de financiación para Pymes, ya que una herramienta de soporte avanzada permitirá pasar de la oferta de crédito a asesorar al cliente, por ejemplo, en la gestión de las necesidades de capital de trabajo o en la gestión del coste de capital.

El avance digital en muchos servicios bancarios, incluyendo el asesoramiento, permitirá un mayor enfoque de las oficinas a los servicios de mayor valor añadido e implicará un progresivo rediseño de las funciones de las sucursales bancarias, constituyendo el factor competitivo diferencial respecto a los nuevos actores del mercado con un enfoque puro digital. •

“Con la digitalización del asesoramiento alcanzaremos la evaluación del cliente 4.0”

Daniel Meere, Managing Director en Axis Corporate UK.

Key Finding #9

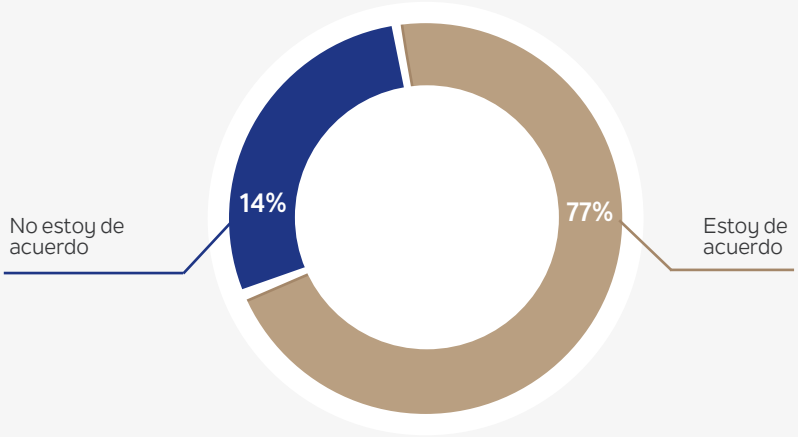
El 86% de los bancos consideran que la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero permitirá una mejor evaluación del cliente

La nueva metodología asociada a la digitalización permite la utilización de un mejor sistema de evaluación de las características, hábitos y necesidades del cliente.

COMARCH y Efma en su estudio *The evolution of private banking and wealth management resulting from digitization,* concluyen que la personalización de los servicios ocupa el primer lugar y se percibe como más importante que la calidad del producto en sí. Afirman que la primacía de presentar la oferta correcta a la persona adecuada en el momento y lugar adecuados es aún más explícita. Al analizar las actividades y los hábitos de los clientes en línea, los bancos pueden obviamente comprender mejor las necesidades de aquellos a los que atienden y combinar esas necesidades con ofertas relevantes que a menudo pueden ir más allá del alcance de los servicios limitados al asesoramiento de inversión tradicional.

En el sector bancario, el perfil cambiante del cliente es algo que Vietnam International Bank (VIB) y otras instituciones consideran un reto al que deben adaptarse rápidamente, para asegurarse de que siguen satisfaciendo las necesidades de los clientes. Esto es lo que Warren Cammack, ejecutivo de innovación y estrategia de Vietnam International Bank (VIB), menciona para el estudio *Retail Banking in Asia Pacific,* publicado por Efma: "*Pronto publicaremos un nuevo servicio que proporcionará análisis de necesidades financieras digitales que permitirá a los clientes tener una idea aún mayor de lo que necesitan y cómo VIB puede ayudarles a alcanzar sus metas*". El ejecutivo considera que la innovación es un elemento clave para el crecimiento de VIB y lo ven como parte integral de proveer a sus clientes los productos y servicios para satisfacer sus necesidades. Esto permitirá concentrar nuestros esfuerzos donde los clientes más los necesiten. "*Liberar nuestra aplicación de banca móvil en 2015 fue un hito para VIB y nos permitió lograr un sólido crecimiento de nuevos clientes y una mayor satisfacción de nuestros clientes actuales*"- afirma Cammack-.

La digitalización de los servicios financieros introducirá una mejor evaluación del cliente



Fuente: Encuesta realizada por Efma y Axis Corporate para el informe sobre Robo-Advisory 2017.

Robo-Advisory y la evaluación PRO del cliente

El éxito de su implementación recae en un modelo de negocio realmente innovador.

El mercado de asesoramiento financiero está cambiando rápidamente. El sector financiero está trabajando por la integración de modelos más innovadores en su plan estratégico, para incrementar su volumen de negocio, proporcionando a sus clientes los productos y servicios que demandan en la actualidad.

Los clientes actuales están acostumbrados a tener acceso instantáneo a la información para decidir sus decisiones de compra, en todos los demás aspectos de sus vidas. Ahora esperan lo mismo de los proveedores de servicios financieros.

En los mercados no regulados como el de Retail, el FMCG o el Turístico se hacen sugerencias para estimular el interés de los consumidores mientras ojean el producto, el objetivo es que obtengan suficiente información sobre la opción de compra que más se ajusta a sus intereses.

Por su parte, en el sector de los servicios financieros aún no podemos decir que estén al mismo nivel. Muchas entidades financieras todavía ofrecen un servicio de asesoramiento financiero basado en la interacción personal o en una selección limitada de un conjunto de productos de Banca Retail. Si tenemos en cuenta el factor envejecimiento de la población, el ajuste de las pensiones tanto desde el punto de vista de la financiación como de la inversión, podría inclinar la balanza hacia una mayor automatización de estos servicios, incrementando el volumen de activos a gestionar, pero acompañado de una mayor necesidad de relación personal por parte de este segmento de clientes.

En este marco, nos encontramos con una gran parte de las entidades financieras que han dado de lado la prestación de asesoramiento financiero al segmento de alto poder adquisitivo, brindando una oportunidad significativa a los nuevos players tecnológicos de entrar y posicionarse en el mercado financiero.

¿Cómo puede la tecnología, que ha permitido a otros sectores mejorar la educación y la experiencia del cliente, aplicarse al complejo mundo del asesoramiento financiero? ¿Robo-Advisory se aproxima a un punto de inflexión?

Robo-Advisory, aplicado de una manera innovadora, puede proporcionarnos una evaluación del cliente lo suficientemente avanzada para adelantarnos a sus necesidades. Pero siempre que lo integremos dentro de un modelo realmente innovador.

La ola de innovación en el sector de servicios financieros es a menudo un poco exagerada. Gran parte de la llamada innovación equivale a poco más que a un *front-end* más práctico o a la digitalización de un proceso que era “pobre”, obteniendo una ligera mejora, pero sin llegar a grandes beneficios -aunque digitalizado-. Un modelo probado, para evaluar el cambio tecnológico y su impacto en el comportamiento del cliente, es esta simple prueba de tres etapas. Cada una de ellas encabezada por una pregunta básica que, si responde afirmativamente, significa que la innovación que tiene entre manos es válida y vale la pena.

La primera pregunta es si el cliente notará el cambio provocado por la innovación. En el caso de Robo-Advisory, se trata de un cambio orientado al cliente, que transforma el proceso y la experiencia pasando de la interacción cara a cara del cliente con el asesor, a un contacto vía remota, a través de una plataforma online. La respuesta es un “sí” rotundo. Además de esto, la naturaleza pionera de cambiar lo que siempre ha sido una interacción altamente personal, privada y basada en la interacción cara a cara, a una interacción "virtual", con un servicio de digitalizado de asesoramiento financiero, marca un cambio significativo para el cliente que seguramente no le pasará desapercibido.

Por **Daniel Meere**
Managing Director en Axis Corporate UK.
Daniel Meere
dmeere@axiscorporate.com

La segunda pregunta cuestiona si el cliente, además de notar el cambio producido por la acción innovadora, lo valorará. Para dar respuesta a esta cuestión, lo mejor es evaluar los problemas y los inconvenientes con la experiencia de asesoramiento actual. Las personas que buscan asesoramiento no suelen disponer de mucho tiempo, tienen miedo de lo desconocido y prefieren no compartir detalles personales con alguien que apenas conocen. El uso del Robo-Advisory es mucho más rápido tanto en el tiempo que se tarda en recibir el asesoramiento, como en el tiempo para acceder al servicio. Ser capaz de proporcionar rápidamente el servicio ante la demanda del cliente, desde dónde el cliente decida, en lugar de esperar una cita, puede ser un factor decisivo para aquellos que buscan este tipo de servicio. El temor a lo desconocido y la inquietud por compartir datos personales dejan de ser una barrera, porque son vistos como más fáciles de manejar a través de una plataforma de asesoramiento Robo-Advisory.

La tercera pregunta es si el cliente está dispuesto a pagar por esta innovación. La respuesta a este punto es más desafiante, ya que uno de los principales obstáculos para proporcionar asesoramiento es el coste.

La nueva regulación en el sector financiero conlleva un asesoramiento más transparente y menos vinculado a los productos, pero aun así el coste de asesoramiento personalizado es prohibitivo para la mayoría de los clientes. Éste es también un nicho de mercado en el cual el Robo-Advisory tiene potencialmente mucho que ofrecer. El uso de análisis avanzados, el *machine learning*, el *data-mining* y la personalización masiva pueden ofrecer servicios altamente personalizados a precios de productos básicos. Estamos hablando de la democratización del servicio de asesoramiento financiero, de poner al alcance este tipo de servicios a un mayor segmento de clientes para rentabilizar sus costes.

Para que realmente el Robo-Advisory se afiance,se tendrá que evaluar el modelo de precios como punto crítico del servicio. Pero, además, el sector financiero tendrá que abrirse a un modelo innovador de asesoramiento, asegurándose de que pasará por las tres etapas fundamentales que hemos comentado, para que su servicio sea el más rápido y altamente competitivo y nos proporcione una evaluación del cliente lo suficientemente avanzada, para conocer y anticiparnos a las necesidades del cliente.

Robo-Advisory, la constatación del cambio del modelo de relación con el cliente

Robo-Advisory no es sólo un nuevo servicio para la gestión de activos financieros, sino que forma parte de nueva forma de entender un modelo de relación con los clientes, especialmente con las nuevas generaciones, y que implica llevar a cabo una reflexión estratégica de los actuales modelos.
La presión del entorno digital conlleva tomar decisiones estratégicas que tienen grandes repercusiones operativas en el corto plazo. Independientemente de la creación de un entorno puro digital, los bancos han de decidir si integrar o no el asesoramiento digitalizado y automatizado en los actuales canales y procesos comerciales.
Fruto de las entrevistas realizadas, de las sesiones en grupo y de las encuestas obtenidas, podemos resumir en los siguientes puntos las principales conclusiones de este informe:

1 ›

Crecimiento de la implementación de los modelos Robo-Advisory, impulsado por el uso de los canales digitales, especialmente por los clientes de nuevas generaciones.

Son muchas las start-ups que están apostando por este modelo. Aunque los resultados alcanzados hasta ahora no sean muy significativos en términos relativos, a largo plazo estos modelos pueden llegar a ganar protagonismo. La rapidez en su implementación vendrá dada por la oferta de este tipo de soluciones por parte de los actuales actores del mercado, como respuesta a los cambios en los usos y actitudes de los actuales clientes de Banca.

2 ›

La utilización de soluciones robo-advisors permitirá llegar a un mayor número de clientes, obligando a diseñar modelos compatibles para los diferentes segmentos y perfiles de clientes y, en su caso, también para todos los canales comerciales.

Las plataformas de Robo-Advisory eliminan barreras de coste, tiempo, acceso a metodologías avanzadas de gestión de carteras y disponibilidad de la información, atrayendo así a clientes en masa de segmentos y perfiles muy variados.
El concepto tradicional de segmentación con una oferta y modelo comercial específico, para cada segmento, dará paso un modelo comercial con plataforma única, adaptable a los diferentes segmentos y perfiles de clientes.

3 ›

Robo-Advisory, complementado con interacción humana, como principal ventaja competitiva de la banca tradicional con oficinas.

La posibilidad de unir el factor de confianza en el gestor tradicional con la utilización de herramientas más avanzadas puede constituir la principal ventaja competitiva de los modelos comerciales basados en sucursales bancarias. Por esta razón, muchos bancos están apostando por un modelo híbrido como parte de su estrategia de omnicanalidad y opticanalidad, aprovechando las ventajas de cada uno de los enfoques.

4 ›

La implementación de los modelos Robo-Advisory disminuye los riesgos tanto para los clientes como para los bancos.

La obligatoriedad de seguir un proceso de análisis del perfil del cliente, junto con la visualización y aceptación del resultado de simulaciones *backtesting* y de escenarios futuros, disminuyen el riesgo de recomendar productos no adecuados al perfil de un cliente.

5 ›

Las soluciones de Robo-Advisory pueden constituir un modelo más eficiente para clientes y bancos.

Las soluciones de Robo-Advisory para determinados perfiles de clientes permiten ofrecer procesos comerciales más eficientes. El grado de aprovechamiento de las eficiencias dependerá de la autonomía de los clientes en la utilización de dichas soluciones. La experiencia y conocimientos financieros, por una parte, así como la importancia relativa de la inversión respecto al patrimonio total del cliente por otra, son los factores que determinan la menor o mayor utilización de un modelo digital puro.

6 ›

Las soluciones Robo-Advisory como proceso de automatización de procesos comerciales permiten estandarizar las recomendaciones entre los diferentes canales y dentro del propio canal.

Una misma recomendación entre canales y, en especial dentro del canal con asesor personal, permite evitar una posible discrecionalidad en las recomendaciones comerciales.

7 ›

La implementación de los modelos Robo-Advisory permiten una mejor monitorización de las posiciones globales de los clientes.

La gestión de carteras de activos financieros debería basarse en la visión global de las posiciones de un cliente, evitando que sean el resultado aditivo de diferentes activos o productos financieros.

8 ›

No hay un consenso general sobre las mejores prácticas de implantación a adoptar en el futuro.

Las alternativas de implantación que se están llevando a cabo por los diferentes bancos son diversas, no existiendo un modelo dominante. Sin embargo podemos afirmar que más del 53% de los bancos encuestados destacan que, para implementar los servicios de asesoramiento financiero, la mejor opción es obtener soluciones ya existentes vía adquisición de start-up o con acuerdos para la implementación de soluciones en funcionamiento.

9 ›

Las implicaciones operativas de la implementación de soluciones híbridas son muy relevantes.

Los modelos híbridos son los modelos dominantes y aunque constituye a priori la decisión estratégica más adecuada, las implicaciones operativas son muy importantes. Los bancos tendrán que hacer un esfuerzo en adaptar las metodologías de Robo-Advisory a los procesos comerciales y sistemas existentes, y diseñar procesos específicos de asesoramiento personal compatibles con dichas metodologías. Una vez diseñados, se requiere de una implementación efectiva en todos los procesos comerciales existentes. El éxito de un enfoque híbrido dependerá de que los asesores acepten el hecho de que soluciones automatizadas pueden ayudarle en su relación y posicionamiento con sus clientes.

Nuestro Enfoque

Desde Axis Corporate tenemos nuestro propio enfoque a la hora de abordar la digitalización de los servicios de asesoramiento financiero en los procesos de transformación de las entidades bancarias.

Según nuestra experiencia y conocimiento del sector, aunque suponga un esfuerzo operativo muy importante a corto plazo, el modelo híbrido es la estrategia más apropiada para la mayoría de la banca tradicional.

Pros

- Permite compatibilizar el modelo omnicanal/opticanal, mejorando la experiencia del cliente en todos los canales.
- Permite la implementación de estrategias de eficiencia operativa.
- Reduce el riesgo de miss selling.

Contras

- Necesita adaptar las metodologías Robo-Advisory digitales al proceso comercialexistente.
- Se necesita una implementación efectiva en todos los procesos comerciales y sistemas que lo soportan.

Metodología

Los resultados cuantitativos de este estudio se han obtenido a partir de una encuesta online con una muestra de 16 países diferentes, dirigida a directores de estrategia de negocio, responsables de digitalización de servicios y productos, y directores comerciales del segmento Retail y Pyme, de las principales entidades financieras europeas. Los datos se han obtenido durante el primer trimestre de 2017.
Estos resultados han sido complementados con entrevistas personales que han tenido lugar paralelamente con la implementación de las encuestas online. Este canal, más personal, ha proporcionado una información cualitativa muy valiosa, obteniendo la opinión y visión de las principales tendencias de la banca retail y Pyme ante la digitalización de los servicios financieros.
Además de estos canales, también se organizaron tres sesiones de debate online -*Think Tanks*-, invitando a diferentes directivos del sector financiero de todo el mundo y también a representantes de Fintechs, que contribuyeron con su opinión y experiencia a señalar las principales tendencias y estrategias del sector ante este proceso de transformación.
El informe se ha complementado con artículos de opinión que transmiten la visión de nuestros expertos.

Sobre Axis Corporate

Somos una consultora internacional de negocio, orientada a la mejora de los resultados de las organizaciones, desde el asesoramiento estratégico, pasando por la definición del modelo de negocio, hasta el impacto en operaciones. Trabajamos en proyectos globales y complejos de transformación, asesorando al cliente y acompañándolo en la implementación del cambio en cada estadio del ciclo de vida de su organización. Incrementamos el valor de las compañías actuando directamente sobre las palancas de crecimiento a través de la mejora de ingresos, la optimización de costes y de una mejor gestión del riesgo. En la actualidad, operamos a nivel internacional y contamos con un equipo de 200 profesionales distribuidos por nuestras oficinas de Barcelona, Madrid, São Paulo, Londres, Boston, Frankfurt y Nueva York.

Sobre Efma

Como organización global sin fines de lucro, Efma reúne a más de 3.300 compañías de servicios financieros de más de 130 países. Con una base de miembros que consiste en casi un tercio de todos los grandes bancos minoristas en todo el mundo, Efma ha demostrado ser un recurso valioso para la industria global, ofreciendo a sus miembros acceso exclusivo a una gran cantidad de recursos, bases de datos, estudios, artículos, noticias y publicaciones. Efma también ofrece numerosas oportunidades para hacer networking a través de grupos de trabajo, webinars y reuniones internacionales.

Para más información
www.efma.com
info@efma.com

Equipo

Dirección del estudio

José Luis Álvarez
Strategic Finance Consulting
jlalvarez@axiscorporate.com

Colaboradores

Luis Fernández de Nograro
Socio Director de Servicios Financieros y Real Estate.
lfernandez@axiscorporate.com

Joan Carbonell
Socio de Banca y Real Estate.
jcarbonell@axiscorporate.com

Daniel Meere
Managing Director en Axis Corporate UK
dmeere@axiscorporate.com

Dominic Gammarati
Managing Director en Axis Corporate en USA
dgammarati@axiscorporate.com

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer especialmente la participación directa de Efma en la distribución y recopilación de la información obtenida a través de las encuestas y sesiones de debate, Think Tank sessions. También nos gustaría agradecer la participación como panelistas en los Think Tank de Frank Wang, director general de CreditEase Wealth Management, Unai Ansejo, cofundador y co-CEO de Indexa Capital, y Antonio Banda, CEO de FeelCapital.

Agradecer también la colaboración de Alain Enault, General Manager Southern Europe en Efma, y Vanessa Sarrá, Directora Corporativa de Marketing y Comunicación de Axis Corporate, así como a sus respectivos equipos, en el diseño y elaboración de este informe: Karine Countinho, Barbora Filova, Ester Bessenyeiova, Jézabel Chave, Siobhan Allen, Gabriela Galarza, Maite Montes, Alba de Armengol, María Orús y Esperanza Sáez.

axis CORPORATE Creating value through transformation

Efma

Barcelona
Avda. Diagonal, 640.
1ª planta.
08017 Barcelona (Spain)
Tel. +34 902 547 444

Madrid
Calle Serrano, 55. 1ª planta
28006 Madrid (Spain)
Tel. +34 902 547 444

Frankfurt
Frankfurter Welle An der
Welle 4
Frankfurt 60322 (Deutschland)
Tel. +49(0) 69/7593-70

London
6 Bevis Marks
London, EC3A7BA, UK
Tel. +44 (0) 203 786 1345

São Paulo
Rua Funchal, 411.
12ªandar Vila Olímpia
São Paulo – SP 04551-060
(Brasil)
Tel. +55 112364 0032

Boston
60 State Street, Suite 700
Boston, MA 02109 (USA)
Tel. +1 617 973-5760

New York
477 Madison Ave, 6th Floor
New York, NY 10022 (USA)
Tel. +1 917 472-0631

axiscorporate.com

Axis Corporate es una empresa de consultoría de negocio, de capital español, que cuenta con un equipo de 200 profesionales repartidos en sus oficinas de Barcelona, Madrid, São Paulo, Londres, Boston, Frankfurt y New York. © 2016 Axis Corporate S.L.
Todos los derechos reservados. Diseñado y producido por el Dpto. de Marketing y Branding, Barcelona (España)