



Más allá de fintech: Ocho fuerzas que están cambiando el panorama competitivo ♦

* Documento original: "***Beyond fintech: Eight forces that are shifting the competitive landscape***", Deloitte 2017.

https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/beyond-fintech-pragmatic-assessment-disruptive-potential-financial-services.html?id=global:2sm:3li:4dcom_share:5awa:6dcom:financial_services#.

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Introducción

Estimados colegas,

En el año 2014, Deloitte Consulting LLP (Deloitte) se asoció con el World Economic Forum (el Foro) para estudiar la innovación disruptiva en los servicios financieros. En ese momento, la industria enfrentó un grupo de desafíos que prometieron cambiar la manera como estructuramos, aprovisionamos, y consumimos servicios financieros. Los desafiantes formaron un sector emergente conocido como fintechs.*

El año pasado, dimos una mirada a lo que había ocurrido. ¿Cuáles innovaciones tuvieron el mayor impacto? ¿Cómo se ven los efectos? Y, ¿qué significa todo ello para el sistema financiero más amplio? Diez meses, diez talleres, y cerca de cien conversaciones posteriores, tenemos algunas respuestas para usted.

La primera es: las compañías de fintech no se han establecido a sí mismas como jugadores dominantes de la industria. Se han esforzado por crear nueva infraestructura y han fallado en ganarse a los clientes de las empresas establecidas.

Pero detenerse allí es subestimar los efectos transformadores que las fintech han tenido en la industria.

En pocos años, las compañías de fintech han definido la dirección, la forma, y el ritmo del cambio a través de casi todos los subsectores de servicios financieros. Los clientes ahora esperan incorporación digital sin problemas, aprobaciones rápidas de préstamos, y pagos libres de ser persona-a-persona – todas ellas innovaciones que las fintech hicieron populares. Y si bien no dominan la industria hoy, las fintech han tenido éxito tanto como negocios independientes como vínculos en la cadena de valor de los servicios financieros.

En otras palabras, si bien las fintech no han generado disrupción en el panorama competitivo, han sentado el fundamento para la disrupción futura.

Las fintech representan una gran oportunidad para los titulares** inteligentes. Proporcionan una oportunidad para ver cuáles ofertas muestran promesa. El ecosistema de fintech también es un verdadero supermercado de capacidades, permitiendo a los titulares desplegar rápidamente nuevas ofertas vía adquisiciones y asociaciones.

Pero la aceleración del cambio es una amenaza seria. Significa que el éxito de los titulares es predicado en la agilidad del modelo de negocios y la habilidad para rápidamente desplegar asociaciones. Ninguno de ellos es un pilar de las instituciones financieras establecidas. Además, las firmas advenedizas también pueden comprar el panorama de fintech – y ellas enfrentan barreras de entrada significativamente más bajas.

* 'Fintech' puede traducirse ya sea como 'tecnologías de las finanzas' o 'tecnológicas financieras.' Sin embargo, el término como tal es ampliamente conocido y por eso se mantiene en esta traducción (N del t).

** En el original: 'incumbents.' Generalmente se les traduce como 'titulares,' pero puede entenderse también como 'beneficiarios' o empresas 'establecidas' en el mercado (N del t).

Con base en esas perspectivas, hemos identificado ocho fuerzas que tienen el potencial para cambiar el panorama competitivo de los servicios financieros:

1. Mercantilización del costo
2. Redistribución de utilidades
3. Propiedad de la experiencia
4. Auge de las plataformas
5. Monetización de los datos
6. Fuerza de trabajo biónica
7. Tecnologías sistémicamente importantes
8. Regionalización financiera

En las páginas que siguen, describimos cada una de esas fuerzas y desglosamos las implicaciones para titulares, fintechs, y reguladores. También ofrecemos ejemplos de respaldo provenientes de siete sectores de servicios financieros: pagos, seguros, banca digital, préstamos, administración de inversiones, crowdfunding de patrimonios, e infraestructura del mercado.

Este documento resume el reporte del World Economic Forum, *Beyond fintech: A pragmatic assessment of disruptive potential in financial services*. Si usted ha estado siguiendo esta iniciativa del Foro, bienvenido de nuevo. Si apenas se está uniendo, considere descargar los otros reportes de la serie:

[*The future of financial services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed \(2015\)*](#)

[*The future of financial infrastructure: An ambitious look at how blockchain can reshape financial services \(2016\)*](#)

[*Disruptive innovation in financial services: A blueprint for digital identity \(2016\)*](#)

Juntos, los reportes representan más de tres años de investigación sobre las maneras como las fintechs pueden afectar el ecosistema de los servicios financieros. Esperamos que les ayuden a guiar su propio camino en el futuro de los servicios financieros.

Sinceramente,



Bob Contri

Global Leader, Financial Services
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
bcontri@deloitte.com



Rob Galaski

Deloitte Leader for the Forum Future of FSI Project
Deloitte Canada
rgalaski@deloitte.ca

Fuerza disruptiva #1

Mercantilización del costo

El costo de operación es cada vez menos una ventaja competitiva. Las firmas están explorando nuevas tecnologías y están trabajando con otras organizaciones – competidores y nuevos participantes por igual – para acelerar la mercantilización de sus bases de costo de manera que puedan preservar los márgenes y centrarse en estrategias más prometedoras.

Un enfoque es crear una nueva utilidad que estandarice procesos y evite duplicación del trabajo entre las compañías a las cuales sirve. Otro es obtener un rango ampliado de actividades (administración del riesgo es un ejemplo reciente). Finalmente, está la automatización. Si bien las instituciones financieras siempre han acogido las tecnologías de facilitación, nuevas herramientas se han vuelto disponibles para facilitar procesos tales como originación de préstamos, auditoría de cumplimiento, y conciliación de costos.

Entre compartir costos con pares y el uso de herramientas estándar de la industria, la cadena de valor de los servicios financieros se aplanará. En respuesta, la industria prestará mayor atención a las asociaciones y al ecosistema en general. La seguridad y los permisos serán tratados de manera independiente para minimizar la amenaza proveniente de cualquier conexión externa. Las firmas también establecerán su protección de los datos del usuario en la medida en que comparten más información con organizaciones externas.

Las firmas establecidas tienen trabajo adicional para hacer. Necesitarán encontrar maneras para diferenciar sus procesos de cara-al-cliente en la medida en que sus oficinas medias y de respaldo se vuelve indistinguibles de las de los competidores. Los reguladores estarán ocupados haciéndole seguimiento a las utilidades y a los proveedores de servicios de negocio por el riesgo potencial.

Ejemplos

Banca digital

De manera creciente los bancos están trabajando en concierto con los reguladores para configurar las pruebas de las utilidades centrándose en las que son críticas-para-la-misión pero no en tareas centrales tales como conozca su cliente [KYC (Know Your Customer)] y anti-lavado de dinero [AML (Anti-Money Laundering)].

Préstamos

El mejoramiento de procesos y el software puente entre el sistema de operación o las bases de datos y las aplicaciones [middleware] permanecen relativamente costosos, causando que los titulares consideren asociaciones con prestamistas del mercado por soluciones de fintech que no requieran revisión completa de la infraestructura.

Infraestructura de mercado

En la medida en que la rentabilidad de los negocios centrales se erosiona, los proveedores de infraestructura de mercado buscan nuevas fuentes de ingresos ordinarios a partir de sus datos, lo cual requiere extensiva cooperación de industria entre los diferentes proveedores de datos.

Para llevar

Diferenciación de la oferta. La automatización y la tercerización de las oficinas medias y de respaldo está mercantilizando las propuestas de valor de los servicios financieros, llevando a que las firmas creen nuevos motivos de diferenciación.

Fuerza disruptiva #2

Redistribución de las utilidades

La tecnología está sacudiendo la cadena de valor de los servicios financieros. Las firmas de servicios financieros están usando fondos negociados-en-bolsa [exchange-traded funds (ETFs)] para atraer clientes más allá de los depósitos de ahorro. Los vendedores en línea están aceptando pagos vía aplicaciones en la red, eliminando la tradicional de una cuenta tradicional en un banco comercial. Las instituciones establecidas se están emparejando con startups de maneras que las ponen en competencia con sus socios tradicionales. Y los reguladores están restringiendo el control de las instituciones financieras sobre el acceso a la infraestructura. ¿El resultado de toda esta actividad? Una redistribución de las utilidades a nivel amplio de la industria.

Los intermediarios sentirán el pellizco proveniente de ambos lados. En la medida en que la tecnología reduce el costo mediante eludirlo para llegar al cliente final, los intermediarios necesitarán encontrar otras oportunidades para de manera rentable agregar valor. Mientras tanto, las compañías de fintech ganarán un conjunto ampliado de potenciales socios que ofrecen escala y alcance del cliente. El desafío para los reguladores será entender cómo las fortunas cambiantes están dándole nueva forma a la cadena de valor, con las compañías durante hace mucho tiempo reguladas cediendo el terreno a las nuevas.

Ejemplos

Pagos

La compra en línea está creciendo rápidamente a costa de la compra en persona, llevando al dominio de soluciones en línea, sin efectivo, para las transacciones.

Seguros

Aseguradores y reaseguradores de manera creciente se asocian con organizaciones externas (tales como insurtech y firmas de tecnología grandes) para adquirir experticia y cubrirse contra la disrupción.

Administración de inversiones

Los márgenes están declinando en la medida en que la demanda cambia hacia productos de bajo costo y robots-asesores, orientando a los titulares a buscar ahorros operacionales.

Infraestructura de mercado

En la medida en que los mejoramientos tecnológicos reducen el beneficio de las economías de escala, operar una utilidad se está volviendo menos rentable.

Para llevar

Nuevas presiones de la cadena de valor. Las tecnologías prometedoras fomentarán que los titulares y las fintechs eviten las cadenas de valor tradicionales, creando competencia vigorosa para las áreas de utilidad tanto adyacentes como nuevas.

Fuerza disruptiva #3

Propiedad de la experiencia

Tradicionalmente, muchas instituciones financieras distribuyen los productos que crean. Pero con el auge de las plataformas y de los canales alternativos, los titulares prudentes están planeando condiciones donde la distribución está más allá de su control. Reconocer que el balance de poder cambia hacia quienes poseen la experiencia del cliente, los productores dedicados de ofertas financieras están sopesando estrategias que requieran escala o atención extremas.

Las tendencias actuales ofrecen un vistazo temprano de este mundo pos-integrado. Los clientes compran EFT provenientes de un rango amplio de compañías que ofrecen servicios de asesoría-mediante-robots. Éstos descargan aplicaciones de proveedores que rigurosamente controlan cuáles productos desplegar. Y cuando se trata de servicios de asesoría, los negocios minoristas son susceptibles de ser influenciados por comparaciones y recomendaciones de un distribuidor con visibilidad de barrido en datos minoristas comparables.

Si tendencias como estas se apoderan, los clientes interactuarán con crecientemente menos distribuidores en la medida en que el mercado se consolide. Las firmas grandes de tecnología y las instituciones financieras establecidas tienen la ventaja, las primeras debido a sus ricos datos del cliente y las últimas a causa de su marca y su base de clientes existentes. Sin embargo, ello no detiene que otras firmas busquen convertirse en distribuidores, para sus propios productos, así como también para otros. Las fintech pueden encontrar nichos que les ayude a competir. Y si una firma titular falla en establecer un distribuidor, corre el riesgo de disminución de las utilidades en la medida en que sus productos se conviertan en mercancías.

El rol de los reguladores en todo esto será proteger contra abusos del poder de mercado que los distribuidores de producto tienen. Esto será especialmente para las plataformas abiertas donde los distribuidores controlan la experiencia de compra del cliente. Otra pregunta abierta, que tiene consecuencias de largo alcance, es cómo distribuidores y fabricantes compartirán la responsabilidad en tal entorno.

Ejemplos

Banca digital

Para reducir costos, los bancos establecidos están eliminando los servicios en persona y están buscando fintech y compañías grandes de tecnología para otras maneras de comprometer a los clientes.

Préstamos

Los prestamistas están apuntando a las plataformas no-financieras porque les proporcionan acceso a los momentos exactos cuando sus clientes necesitan más el crédito, tales como durante la administración de la cadena de suministro o la liquidación de cuentas por cobrar.

Administración de inversión

La regulación intensificada para proteger a los inversionistas minoritarios ha hecho más costoso proporcionar ofertas individualizadas mediante los canales tradicionales, haciendo que los robots-asesores sean una alternativa irresistible.

Para llevar

Distribuidores o fabricantes. Los participantes en el mercado pueden tener que escoger entre centrarse en distribución del producto o fabricación del producto, lo cual afectará sus negocios y sus modelos de interacción con el cliente, así como también su panorama competitivo.

Fuerza disruptiva #4

Auge de las plataformas

Los clientes están demandando más alternativas en los servicios financieros – y, crecientemente, esperan compra en-un-solo-paso. Las instituciones se están esforzando en responder, cambiando hacia las plataformas digitales que les permitan entregar en múltiples geografías, a menudo junto con otros proveedores.

Eventualmente, esas plataformas se volverán los medios primarios de distribución de productos financieros. Los negocios y los clientes minoristas, por ejemplo, podrán comprar servicios de crédito y administración de activos provenientes de un escaparate de vendedores que compiten. Compradores y vendedores en los mercados de capital serán emparejados mediante plataformas que acomodan un rango amplio de ofertas comerciales.

Este desarrollo tendrá varios efectos en la industria. Para las firmas, la diferenciación del producto se volverá crítica. Esto significa poner fin a los líderes de pérdidas – los productos tendrán que mantenerse por sí mismos – y aceptar que los compradores de precio tendrán a favor los titulares grandes que disfruten las economías de escala del producto. Mientras tanto, los propietarios de la plataforma tendrán que balancear las necesidades del fabricante de producto contra la demanda del cliente. Las plataformas naturalmente capturarán datos del mercado provenientes de todos los participantes, agregando al mercado el poder del propietario de la plataforma.

Todos los participantes tienen que abordar la responsabilidad por los productos colocados en plataformas públicas, y los reguladores tendrán que decidir sobre la parte responsable en cada mercado.

Ejemplos

Pagos

Gracias a las firmas de tecnología grandes, los pagos en línea se están volviendo menos visibles para el cliente, con solo un sencillo inicio de sesión requerido para permitir la transacción.

Banca digital

Con la introducción de la PSD2 (Revised Payment Service Directive) [Directiva revisada sobre el servicio de pago] en Europa, los bancos están forzados a abrir sus datos a cualquier tercero, allanando el camino para las plataformas que ofrecen banca central.

Infraestructura de mercado

Las plataformas de negociación recaudan datos para crear una vista agregada del mercado, ayudando a descubrir contrapartes confiables, e incluso apoyar analíticas que informan a todos los participantes.

Para llevar

Menos, y más grandes ganadores. Las plataformas les ofrecerán, de lejos, más alternativas a los clientes, alrededor de lo que están comprando, incrementando de manera significativa la ventaja para los mejores productos, los cuales no están sin restricciones por su alcance actual.

Fuerza disruptiva #5

Monetización de los datos

Las instituciones financieras conocen una cantidad acerca de sus clientes. Pero cuando se trata de monetizar este conocimiento – o, más precisamente, los datos debajo de ellos – las compañías de tecnología tienen el liderazgo. ¿La razón? Se han movido más allá de los conjuntos de datos estáticos para combinar datos ricos, diferenciados, provenientes de múltiples fuentes, y usarlos en tiempo real.

El potencial de este enfoque no se pierde en la industria de servicios financieros. Enfrentando un futuro donde los datos son crecientemente importantes, las firmas están comenzando a recaudar en flujos más que en instantáneas – vía localización de datos a los que se accede a través de teléfonos más que de transacciones, por ejemplo. Las firmas también están buscando ampliar los conjuntos de datos de sus clientes. Una vía es hacer que la experiencia digital sea más comprometedor para los clientes, recaudando más datos en el proceso. Otro es trabajar en equipo con otras compañías, ofreciéndoles a los clientes valor adicional en intercambio por sus datos. En resumen, las instituciones están aplicando una combinación de estrategias que les ayude a alcanzar las compañías de tecnología y diferenciarse ellas mismas de otros proveedores.

En el proceso, sin embargo, la propiedad y el control de los datos se convertirá en el problema clave para todos los *stakeholders*. La seguridad de los datos será crucial para establecer y mantener la confianza del cliente. Las nuevas asociaciones serán evaluadas por los datos que puedan proporcionar. Las instituciones establecidas tendrán que decidir si vale la pena conservar los datos en los sistemas heredados, en oposición a nuevos sistemas donde puedan ser más fáciles de mantener. Esto puede llevar a que las compañías de fintech busquen ayuda para la administración, el uso, y la seguridad de sus datos. Tal y como ocurre para los reguladores, las preocupaciones incluirán no solo el hackeo sino también las maneras como los bancos usen los datos adicionales y qué tan bien los clientes entiendan las implicaciones de compartirlos.

Ejemplos

Seguros

Los consumidores están demandando cobertura para localizaciones, usos, y franjas de tiempo específicos, orientando a las firmas para que recauden datos adicionales que puedan ayudarles a personalizar sus productos.

Pagos

Las instituciones financieras crecientemente se están asociando con firmas no-financieras, incluyendo comerciantes y empresas de datos, en orden a desbloquear el valor de los datos de transacción.

Préstamos

Los prestamistas establecidos están invirtiendo fuertemente en transformación de datos, automatización, y nuevas analíticas para reafirmar sus modelos de suscripción (especialmente para los clientes no-bancarizados).

Para llevar

Uso efectivo de los datos. Los flujos de datos serán más valiosos cuando sean granulares (e.g., datos a nivel de producto) y multidimensionales (e.g., datos de localización), haciendo que la cooperación de datos y las asociaciones sean críticas para la monetización exitosa.

Fuerza disruptiva #6

Fuerza de trabajo biónica

La inteligencia artificial (IA) no está llegando. Ya está aquí, volcando nociones por largo tiempo sostenidas de la administración en la medida en que las máquinas se vuelven crecientemente capaces de replicar los comportamientos humanos. El resultado es un territorio no-familiar en el cual el talento es tanto mano de obra como capital, obligando a que las firmas repiensen qué significa tener una fuerza de trabajo.

En la parte delantera, la IA se está convirtiendo en la cara pública de las instituciones financieras, similar a los dispositivos que ahora dominan las interacciones del cliente con muchas firmas de tecnología. Internamente, las personas están trabajando junto con IA para aumentar sus esfuerzos, reduciendo gratamente el tiempo y el personal requerido para completar proyectos importantes que involucran tareas repetitivas, bien definidas. Todavía está por determinarse cómo tratar esta mezcla de humanos e IA. ¿Son ellos colegas, o una suite de capacidades?

Otros desarrollos parecen más claros. Avanzando, la administración del riesgo de IA se volverá una prioridad a nivel de toda la industria. Los mejoramientos tecnológicos probablemente vendrán por olas, significando que los cambios provenientes de IA afectarán partes de la organización a tasas diferentes. Las compañías necesitarán administrar el balance entre natural y sintético, y entrenar a sus personas para que de manera efectiva coexistan con IA.

Los titulares tendrán que encontrar maneras para comunicar su cultura mediante IA de-cara-al-cliente. También necesitan adquirir experticia en IA, posiblemente mediante trabajar con compañías de fintech. Para los reguladores, la IA requerirá nuevas estrategias, incluyendo unas para hacer forzoso el cumplimiento y para castigar las acciones que no estén en cumplimiento.

La intersección de IA y recursos humanos ha sido el tema de muchos debates. Pero de lejos, el debate ha planteado más preguntas que respuestas. A comienzos del año 2017, Deloitte y el Foro estudiará lo que queda por delante para este problema de rápido desarrollo que está listo para afectar cada sector de la industria de servicios financieros.

Ejemplos

Todos los sectores

El valor pleno de la IA puede ser desbloqueado solo mediante hacer que los empleados puedan complementar de manera efectiva las fortalezas de la IA, lo cual requiere cambios tanto en contratación como en entrenamiento.

Todos los sectores

Las firmas, de manera única, serán desafiadas para transmitir sus valores diferenciados mediante IA.

Todos los sectores

En la medida en que IA reemplace actividades humanas complejas a través de las oficinas de frente, media, y de respaldo, las ventajas competitivas derivadas de la excelencia en la ejecución de los procesos se deteriorarán.

Para llevar

Expectativas reorientadas. IA eliminará la fricción proveniente de los procesos de la oficina de frente y de la oficina de respaldo, enviando a las personas a roles que enfatizan la innovación, el compromiso, y la inteligencia emocional.

Fuerza disruptiva #7

Tecnologías sistémicamente importantes

De lejos, las principales compañías de tecnología han mostrado poco interés en ofrecer servicios financieros. Pero las instituciones financieras de manera creciente dependen de infraestructura basada-en-la-nube y utilidades en línea para almacenamiento y procesamiento de datos. También están siguiendo el enfoque de las compañías de tecnología frente a los clientes – principalmente, hacer uso rentable de sus datos y remover la fricción proveniente de su experiencia digital.

¿Parece prometedor? Sí, pero también prepara el escenario para una colisión entre las dos industrias. La implicación es que los servicios financieros enfrentan un balanceo: por un lado, corren el riesgo de volverse dependientes de las tecnológicas grandes, pero por otro corren el riesgo de quedarse atrás de sus competidores. Para evitar cualquier resultado, las instituciones financieras necesitarán encontrar maneras para asociarse con compañías de tecnología sin perder su propuesta central de valor, y aceptar alguna pérdida de control sobre sus costos y datos. También tendrán que competir con las grandes tecnológicas por talento, forzándolas a redefinir su modelo de talento.

Las compañías de fintech ocuparán un grupo medio. Pueden ayudarles a las grandes tecnológicas a ingresar a los mercados financieros al tiempo que les proporcionan a las instituciones financieras talento técnico. Al mismo tiempo, los reguladores tendrán que darse cuenta de cómo tratar a las grandes tecnológicas según el enfoque regulatorio tradicional.

Ejemplos

Seguros

Los asistentes virtuales provenientes de las compañías grandes de tecnología podrían convertirse en agentes de seguros virtuales para los hogares, pero los aseguradores tendrían que cultivar las relaciones correctas para usar esos canales de manera efectiva.

Banca digital

Los clientes ahora demandan el mismo acceso inmediato, la misma experiencia sin problemas, y el mismo servicio y respaldo comprensivo proveniente de sus aplicaciones de banca móvil que reciben de otras aplicaciones móviles de préstamos, forzando a los bancos para que aprendan de afuera del ecosistema bancario.

Administración de inversiones

Los clientes se han acostumbrado a las ofertas centradas-en-el-cliente que hacen las firmas de tecnología y al nivel de servicio en los escenarios no-financieros, y esperan el mismo nivel de los servicios de administración de riqueza.

Para llevar

Imperativos del ecosistema. Las instituciones financieras forjarán más asociaciones unas con otras, así como también con compañías de fintech y compañías de tecnología, desarrollando competencia en el camino para establecer relaciones simbióticas, de ganar-ganar.

Fuerza disruptiva #8

Regionalización financiera

Hace diez años, cuando el flujo de capitales a través de las fronteras alcanzó su pico, la globalización financiera parecía imparable. Ahora la tendencia está tomando el otro camino, hacia modelos de servicios financieros personalizados según las condiciones locales. Las divergentes prioridades regulatorias, capacidades tecnológicas, y condiciones del cliente están desafiando la narrativa de incrementar la globalización, impulsando a que los jugadores de industria forjen distintos caminos en diferentes regiones del mundo.

En Europa, por ejemplo, las regulaciones para reafirmar la transparencia de los datos y la protección del consumidor están orientando el desarrollo de ecosistemas de plataforma y poniendo presiones en los titulares. En China, la popularidad de las soluciones móviles – combinada con la ausencia de ofertas bancarias importantes centradas-en-el-cliente y un regulador ampliamente amigable-con-la-innovación – ha dejado importante participación del mercado en manos de las grandes compañías de tecnología. Y en los Estados Unidos, la no-clara dirección regulatoria más una industria madura de servicios financieros significa que cualquier cambio es probable que sea incremental.

Bajo estas condiciones, los centros regionales de fintech surgir, creando caldo de cultivo para compañías con ofertas específicas-para-la-geografía. Esto puede favorecer a los jugadores locales a costa de quienes buscan expansión en el exterior. Entonces de nuevo, podría ser más fácil que las firmas multinacionales prueben sus ideas en una geografía antes de adaptarlas a otros mercados. De cualquier modo, la regionalización de las capacidades emergentes probablemente forzará diferentes soluciones para problemas similares. Esta es una ineficiencia duradera que será difícil de ignorar.

Para las firmas establecidas, incluso las globales, la regionalización financiera significará cultivar localmente ventajas competitivas e integrarlas con las economías globales. Las compañías de fintech pueden resultar ser socios ansiosos cuando busquen oportunidades para escalar e ingresar en nuevos mercados. Por su parte, las fintech serán desafiadas para establecerse ellas mismas en múltiples jurisdicciones, a pesar del potencial de la tecnología para reducir las barreras de entrada. En la medida en que los titulares grandes presionen por la convergencia global y sus rivales más pequeños hagan campaña por regulaciones localizadas, los reguladores se encontrarán a sí mismos en la mira.

Ejemplos

Pagos

Los países sin sistemas modernos de pago se han beneficiado enormemente de la tecnología móvil de pago, llevando a una adopción más amplia en esas localizaciones que en otras.

Crowdfunding de patrimonio

Las jurisdicciones ven de manera muy diferente el crowdfunding de patrimonio, y por lo tanto tratan de manera diferente su perfil de riesgo, obstaculizando la capacidad de las plataformas para expandirse y operar internacionalmente.

Infraestructura de mercado

A medida que la crisis financiera se desvanece en el pasado, los cuerpos regulatorios en todo el mundo están comenzando a revisar las reformas regulatorias que fomentaron el crecimiento de las plataformas de negociación.

Para llevar

Incertidumbre regulatoria. Las instituciones financieras tendrán que desarrollar la capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios de gran escala, así como también al tratamiento regulatorio regionalmente dispar de las tecnologías emergentes de infraestructura del mercado.

A dónde ir desde aquí

¿El camino a seguir es claro? De ninguna manera. Pero tres años de golpearse con las rocas, metafóricamente hablando, reveló varias lecciones generales para las instituciones titulares:

- Proactivamente busque el cambio. Esto incluye encontrar maneras para innovar y crear valor diferente, especialmente cuando los intermediarios pierden su lugar acostumbrado en la cadena de valor. El sentido de urgencia tiene que estar presente en la parte superior de la organización.
- Prepárese para ser ágil. Las jurisdicciones regulatorias se están separando, y la tecnología está volcando los procesos en las oficinas tanto de frente como de respaldo. En algunos casos, el único camino para avanzar puede ser con un socio, requiriendo que las firmas desarrollen capacidades en la administración de relaciones de negocios par-a-par.
- Seleccione una estrategia y persígala de manera agresiva. Las instituciones pueden no ser capaces de poseer tanto la fabricación del producto como la distribución del producto. Ricos conjuntos de datos serán requeridos para sobresalir en cualquier dirección- y habrá menos ganadores, más grandes.

Por supuesto, también permanecen muchos desconocidos. Entre ellos:

- ¿Cuál es el rol de la identidad digital en los servicios financieros, y quién debe ser el propietario?
- ¿Cómo las firmas pueden extraer la mayoría de los ingresos ordinarios provenientes de sus datos – y a qué costo?
- ¿Cómo las firmas mitigarán el riesgo cuando la tecnología supere la capacidad para entender las consecuencias?
- ¿Cómo la transparencia de los nuevos sistemas afectará su diseño, sus modelos de utilidades, o los roles de sus participantes?
- ¿Las firmas de servicios financieros pueden usar la tecnología para resolver los problemas de asociación y colaboración de larga duración que están en el corazón de la industria?

Las respuestas a esas preguntas tendrán al menos mucha influencia como las ocho fuerzas que examinamos. De manera que el viaje continúa. Quédense con nosotros en www.deloitte.com/fsi o contáctenos personalmente. Nosotros continuaremos verificando con líderes, innovadores, expertos temáticos, y reguladores, de la industria – y quitaremos más rocas a lo largo del camino.

Contactos globales

Bob Contri

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Global Leader, Financial Services
New York
bcontri@deloitte.com

Rob Galaski

Deloitte Canada
Deloitte leader for The Forum Future of FSI project
Toronto
rgalaski@deloitte.ca

Neal Baumann

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Global Leader, Insurance
New York
nealbaumann@deloitte.com

Anna Celner

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Global Leader, Banking & Securities
Zurich
acelner@deloitte.ch

Joe Guastella

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Global Leader, Financial Services Consulting
New York
jguastella@deloitte.com

Cary Stier

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Global Leader, Investment Management
New York
cstier@deloitte.com

Agradecimientos especiales a **Peter Pearce** y **Wilson Zhang** (co-autores del reporte del Foro) y a **Julia Di Spirito**, de Deloitte Canadá por su ayuda en el desarrollo de este reporte.

Deloitte.

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Para conocer más acerca de nuestra red global de firmas miembros, por favor vea www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgo, impuestos y relacionados a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Deloitte sirve a cuatro de cinco compañías de Fortune Global 500® mediante una red de firmas miembros conectadas globalmente en más de 150 países y territorios ofreciendo capacidades de clase mundial, perspectivas, y servicio de alta calidad para abordar los desafíos de negocio más complejos de los clientes. Para conocer más acerca de cómo los aproximadamente 245,000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende, por favor conéctese con nosotros en Facebook, LinkedIn, o Twitter.

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "red de Deloitte"), por medio de esta comunicación, está prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida de cualquier manera tenida por cualquier persona que se base en esta comunicación.