



# Listos para despegar

Cinco mega  
tendencias que  
cambiarán los  
servicios financieros

**Deloitte.**

## Contenido

Introducción.....	1
Cuentas de depósito y crédito .....	2
Cambio en las preferencias de los clientes	
Pagos .....	4
Un mundo sin efectivo	
Mercados de capitales.....	6
Plataformas distribuidas para la captación de capitales	
Gestión de inversiones.....	8
Empoderando a los clientes	
Seguros.....	10
Aumentando la conectividad	
Conclusión.....	12

### Leyenda\*

- A** o Economía colaborativa  
o Vehículos autónomos  
o Distribución digital  
o Titulización y Hedge Funds
- B** o Internet de las cosas (IoT)  
o Sensores avanzados  
o Wearable computers
- C** o Préstamos P2P  
o Adjudicación alternativa
- D** o Tecnologías virtuales  
o Mobile 3.0  
o API de terceros
- E** o Intercambios virtuales y contratos inteligentes  
o Financiamiento colectivo (Crowdfunding)  
o Due Diligence alternativos
- F** o Algoritmos avanzados  
o Servicios en la nube (Cloud computing)  
o Capacidades compartidas (Capability sharing)  
o Tecnología de código abierto
- G** o Asesoramiento y gestión automatizada  
o Comercialización social (Social trading)  
o Algoritmia de inversión minorista
- H** o Inteligencia artificial  
o Análisis automatizado de noticias y redes sociales  
o Social sentiment  
o Big Data
- I** o Plataformas de información de mercado  
o Recopilación y análisis de información automatizados
- J** o Criptomonedas  
o Monedero Electrónico
- K** o Transferencias P2P (P2P FX)  
o Facturación Integrada  
o Pagos móviles  
o Pagos racionalizados (Streamlined payments)



\*La información contenida en este informe se ha tomado del Informe del Foro Económico Mundial, "The Future of Financial Services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed", en colaboración con Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Estimados colegas,

Para visualizar el futuro de los servicios financieros, nos podría ser de utilidad mirar al pasado. Ya en 1967, cuando Barclays instaló su primer cajero automático en lo que fue literalmente un agujero en la pared, las personas lo reconocieron por la innovación que esto significó. Aun así, los cajeros automáticos no comenzaron a usarse extensivamente hasta principios de la década de los ochenta, cuando las tarjetas de banda magnética fueron lo suficientemente económicas para que los Bancos hicieran extensiva su distribución. Una vez sucedido esto, el número de clientes comenzó a multiplicarse exponencialmente causando una total desorganización.

Recientemente Deloitte Consulting LLP (Deloitte) se unió con el Foro Económico Mundial para llevar a cabo un amplio estudio sobre el futuro de los servicios financieros. Nuestro propósito, era entender cómo las innovaciones disruptivas estaban transformando el negocio de los servicios financieros de hoy en día. La investigación, en la que se basó este informe, incluyó una gran cantidad de consultas a instituciones existentes, empresas de servicios financieros nuevas, académicos y observadores de la industria.

## “Me muero por financiar un banco disruptivo.”

Marc Andreessen, General Partner, Andreessen Horowitz

Lo que hemos descubierto es que la innovación se produce en núcleos. En una primera instancia parecían casos bastante aislados, pero luego nos dimos cuenta que tenían algunas características en común. Por un lado, las innovaciones más visibles son aquellas que están basadas en plataformas, hacen un uso intensivo de datos e implican una inversión baja de capital. Asimismo, otra similitud es que cruzan distintas líneas competitivas. Las instituciones actualmente establecidas están apoyando a estas nuevas empresas que ingresan al mercado brindándoles infraestructura y acceso a servicios. A cambio, estos nuevos proveedores de servicios innovadores están ofreciendo a las empresas ya establecidas, nuevas y sofisticadas capacidades.

Cualquiera de estos núcleos de innovación tiene importantes implicancias, no sólo para las empresas tradicionales y sus clientes, sino también para el ecosistema global de servicios financieros. Los beneficios de escala se verán erosionados. El modelo de Banca universal se desagregará. Aparecerán nuevas fuentes de capital. La disrupción se hará sentir primero en la Banca, pero será más intensa aún en las aseguradoras ya que las formas actuales de medir el riesgo del cliente no funcionarán más.

En este artículo, veremos cómo estos núcleos de innovación están afectando a los negocios en las cuentas de clientes, los pagos, los mercados de capitales, la gestión de inversiones y en seguros. Luego, tomando en cuenta lo que sabemos ahora y haciendo algunos supuestos, examinaremos distintas maneras en las que dichas innovaciones podrían desarrollarse.

No aprenderá necesariamente dónde apostar. Pero trataremos de mostrarle los primeros pasos a seguir. Porque si hay un aprendizaje trascendental que surge de este estudio, es que en los servicios financieros, la disrupción no es un evento único o aislado. La innovación es deliberada y predecible, y al concebir la innovación de esta manera (como una colección de hechos aparentemente erráticos que algún día se unen para crear un antes y un después) comenzamos a visualizar varios futuros alternativos.

Atentamente,



**Chris Harvey**  
Global Leader, Financial Services  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited



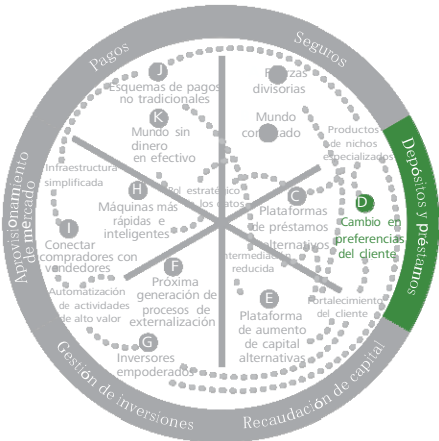
**Rob Galaski**  
Partner, Financial Services Executive Team  
Deloitte Canada

<sup>1</sup> "Enfield's Cash Gift to the World," BBC.co.uk, June 27, 2007.



# Cuentas de depósito y crédito

## Cambios en las preferencias de los clientes



Las preferencias de los clientes están cambiando gracias a los avances en la economía digital. Como resultado, las instituciones financieras se verán forzadas a cambiar también.

La Banca directa (bancos que no tienen sucursales físicas, sólo cajeros automáticos) es un ejemplo de cómo se verá el futuro. Dichos bancos no son nuevos. La mayoría se crearon hace años atrás como filiales de instituciones financieras tradicionales más grandes, para servir a clientes más sensibles al precio. Estos bancos ofrecen tarifas bajas y tasas de interés atractivas a cambio de que los clientes realicen transacciones estrictamente por teléfono o por la web. Pero hoy en día, gracias a la mejora de la tecnología, pueden competir en más que sólo precio.

La Banca móvil es otro ejemplo. Al igual que muchos otros negocios, las instituciones financieras se apresuraron a responder a la rápida adopción de dispositivos móviles sumando canales móviles que permitían realizar solamente transacciones básicas. Pero estas soluciones básicas fueron superadas rápidamente por aplicaciones móviles totalmente funcionales. La ventaja pasó entonces a los actores no tradicionales que ofrecen a los usuarios en sus aplicaciones móviles, funcionalidades nuevas tales como transferencias peer to peer (P2P o Persona a Persona), pago de facturas vía foto y reconocimiento de voz.

Pero el campo de juego puede estabilizarse pronto. La Banca en plataforma ("Banking as a platform") tiene como objetivo estandarizar las interfaces de programación de aplicaciones (API) en todas las instituciones financieras, lo que permite a los desarrolladores construir fácilmente e integrar mejoras de cara al cliente en ofertas básicas de los bancos. Esto no sólo impulsará el número de empresas entrantes, sino también a los actores tradicionales que hasta ahora han luchado entre las demandas de recursos de los sistemas legados y el alto costo de desarrollar soluciones a medida.

### La experiencia bancaria futura

- ✓ **Totalmente virtual.** Los canales virtuales evolucionarán más allá de las transacciones básicas, brindarán una amplia gama de funcionalidades como por ejemplo, la apertura de cuentas y otros servicios.
- ✓ **Enfocada en el cliente.** A medida que los clientes se vuelven más conocedores de la tecnología, ejercerán mayor influencia sobre las propuestas de valor y experiencia de cliente que esperan de las instituciones financieras.
- ✓ **Continua y sin interrupciones.** Los Bancos deberán atender las expectativas crecientes de los clientes que se están acostumbrando a experiencias de servicio continuo y sin interrupciones ofrecidas por los proveedores más tecnológicos.
- ✓ **Personalizada.** Las ofertas de servicio evolucionarán para orientarse a satisfacer las necesidades de cada segmento o comunidad de clientes, apartándose del concepto de un único modelo para todos característico de los mercados masivos.
- ✓ **Externalizada.** Las instituciones financieras se apoyarán cada vez más en proveedores externos para ofrecer de manera oportuna soluciones móviles.

¿Cuál es el resultado de todos estos cambios? Es probable que los proveedores alternativos jueguen un nuevo rol apropiándose de la relación con el cliente. Se formarán redes con otros proveedores especializados en nichos de mercado para competir directamente con los proveedores tradicionales. Nos queda claro que con los canales virtuales permitiendo una mayor interacción con el cliente, tanto las instituciones financieras tradicionales como las alternativas resultarán más integradas en el día a día de los clientes.

Estas tendencias pueden moldear el futuro de los servicios financieros masivos de varias formas. Si los servicios se desagregan al punto en el que las instituciones financieras ya no controlen la mayoría de la información financieras de los individuos, se limitará la capacidad de las instituciones financieras tradicionales de crear de manera independiente productos y servicios más atractivos para los

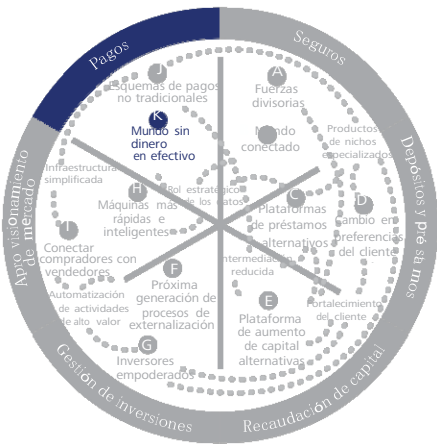
clientes. Adicionalmente, el cambio de preferencias de los clientes puede dar lugar a la creación de un nuevo ecosistema de proveedores no tradicionales. En este escenario, las instituciones financieras podrían aún actuar como puerta de entrada al cliente, pero se verá disminuida su capacidad de controlar la experiencia del cliente de principio a fin. Finalmente, a medida que la oferta de las instituciones financieras evoluciona para mantener su relevancia entre los clientes, pueden tener que enfrentarse con temas que no les son familiares o con áreas ambiguas que pueden plantear temas de riesgo y de cumplimiento.

Cualquiera de estos escenarios reducirá la capacidad de las instituciones tradicionales para subvencionar sus propios productos y servicios. Tendrán que encontrar una manera de trabajar con actores no tradicionales para aprovechar las oportunidades de nuevos productos, servicios y canales de distribución que esperan a la vuelta de la esquina.

Efectos potenciales	Condiciones necesarias
<p><b>Las empresas no financieras</b> toman el control de la relación con el cliente, así como la distribución de los servicios financieros.</p>	<p><b>Reputación sólida</b> entre los actores no tradicionales para generar confianza y proporcionar una oferta lo suficientemente buena para competir con las instituciones financieras.</p>
<p><b>Las instituciones financieras tradicionales</b> se convierten en proveedores de productos financieros cada vez más refinados.</p>	<p><b>Integración</b> a lo largo de toda la cadena de valor.</p>
<p><b>Las instituciones financieras virtuales</b> emergen para especializarse en la gestión de cuentas, ofreciendo una gran variedad de productos financieros mediante la asociación con proveedores de nicho alternativos.</p>	<p>Los proveedores de nichos alternativos deberán ofrecer <b>servicios y productos</b> que cumplan con los requisitos básicos de la mayoría de los clientes y proporcionen valor suficiente como para merecer el cambio de institución financiera.</p>
<p><b>Las asociaciones</b> permiten que las redes de proveedores alternativos compitan con los bancos minoristas que ofrecen el servicio completo.</p>	<p><b>Los reguladores</b> deberán estar cómodos con un crecimiento significativo en el uso de productos de nicho alternativo.</p>
<p><b>Las instituciones financieras</b> usan canales virtuales para fortalecer las relaciones con los clientes.</p>	<p><b>Presión competitiva continúa</b> por parte de los disruptores sobre las instituciones para innovar.</p>
<p><b>Los canales virtuales</b> permiten a las instituciones financieras ofrecer no sólo servicios financieros, sino también aquellos que no son financieros (por ejemplo, servicios de conserjería) a un bajo costo adicional.</p>	<p><b>Comprensión</b> de las necesidades no identificadas de clientes además de la habilidad para desarrollar ofertas competitivas personalizadas para ellos.</p>

# Pagos

## Un mundo sin efectivo



Las aplicaciones móviles y la conectividad están llegando juntas para hacer que la tan esperada sociedad sin dinero en efectivo se haga una realidad. Las aplicaciones móviles están liberando a los usuarios de sus billeteras y las colas en las cajas. Las tecnologías cada vez más integradas y eficientes facilitan el pago de cuentas. La geolocalización, la biométrica y los tokens de seguridad protegen de posibles fraudes a todas las partes de una transacción.

Mientras que los consumidores están adoptando estas tecnologías, los emisores se enfrentan al desafío de lograr diferenciarse aún cuando ceden el control de la experiencia del cliente a las plataformas de pago digital.

Uno de los resultados de esta lucha que está sucediendo, puede ser la consolidación del mercado de pagos. Es probable que los que terminen sacando ventaja sean los grandes emisores independientes o los emisores de red, ya que están usando sus ventajas de escala para desplazar a los emisores bancarios. De cualquier manera, la recompensa está en la visibilidad que se gana en la mayoría de las actividades de pago que realicen los clientes, de datos valiosos sobre su estilo de vida y preferencias.

### *El futuro* de los pagos

- ✓ **Sin efectivo.** Más clientes optarán por las tarjetas de pago en vez del dinero en efectivo, incluso para transacciones pequeñas.
- ✓ **Invisible.** Los clientes finales perderán la visibilidad de los procesos de pagos, lo que cambiará sus necesidades y comportamientos.
- ✓ **Conexión.** Las transacciones se convertirán en un punto de contacto con el cliente de mayor importancia para comerciantes e instituciones financieras.
- ✓ **Generador de información.** Gracias al flujo de datos de las transacciones de pagos, las instituciones financieras, proveedores de servicios y comerciantes lograrán una mayor comprensión de los clientes y los negocios.
- ✓ **Económico.** Las transacciones electrónicas serán más baratas a medida que vayan surgiendo nuevas soluciones.

La fragmentación del mercado de pagos es otra posibilidad. A medida que los consumidores distribuyen sus compras entre un mayor número de tarjetas, las tarjetas de crédito comenzarán a perder peso y por lo tanto las instituciones financieras tendrán mayor dificultad para retener a sus clientes, así como para evaluar el potencial de crédito de los mismos.

También existe la posibilidad de que las tarjetas de crédito sean desplazadas por completo. Si eso sucede, las instituciones financieras minoristas tendrán que encontrar una forma de reemplazar el beneficio generado por los préstamos de tarjetas de crédito. De la misma forma, a medida que avanza la reducción en las comisiones por transacciones en cuentas bancarias, se necesitará crear nuevas formas de fidelizar a los clientes.

Pase lo que pase, las instituciones financieras están propensas a perder al menos parte de su influencia sobre la experiencia de sus clientes al realizar transacciones. En un mercado diversificado, el acceso a datos de segmentos específicos de clientes se convertirá en una fuente de información clave para ganar la adopción o aumento de cuota de la cartera de clientes. Las instituciones financieras serán más dependientes de las alianzas comerciales para impulsar el uso de sus tarjetas en los comercios.

Efectos potenciales	Condiciones necesarias
<p><b>Los clientes</b> pierden visibilidad sobre sus opciones de pago a medida que la modalidad "pago express" lleva cada vez más transacciones a una única tarjeta por defecto.</p> <p><b>La cuota de mercado de la tarjeta pre seleccionada en la billetera electrónica</b> aumenta mientras que la influencia de las marcas y diseños de las tarjetas disminuyen.</p>	<p><b>La adopción generalizada</b> de soluciones de pago express entre los clientes y comerciantes con gastos diarios.</p> <p><b>Disposición de los clientes</b> a renunciar al control de las opciones de pago.</p>
<p><b>Las billeteras digitales</b> eliminan la necesidad de las tarjetas físicas y permiten a los clientes optimizar el uso de las tarjetas.</p> <p><b>Proliferan las tarjetas de comercios y de nicho</b>, separando la participación de la cartera entre muchos proveedores.</p>	<p>Los <b>comercios aceptan</b> las soluciones de pago inteligentes.</p> <p>Las <b>plataformas de pago</b> con sistemas de soporte como por ejemplo, billeteras móviles conectadas a aplicaciones de comercios.</p> <p><b>Motores de recomendación eficientes e imparciales</b> que generan la confianza del cliente.</p>
<p><b>Los clientes</b> que financian sus saldos usan el financiamiento en los puntos de venta que ofrecen términos más favorables.</p> <p><b>El uso de la tarjeta de crédito</b> disminuye a medida que los usuarios migran a soluciones de pago que se enlazan directamente con sus cuentas bancarias a la perfección.</p>	<p><b>Incentivos</b> a clientes para cambiar los métodos de pago.</p> <p><b>Cooperación</b> entre los proveedores de cuentas bancarias y proveedores de soluciones de pago, apoyados por reglas de responsabilidad y riesgos claramente definidas.</p> <p><b>Voluntad</b> entre los proveedores de cuentas bancarias para asumir el riesgo de crédito.</p>

# Mercado de Capitales

## Plataformas distribuidas para la recaudación de capitales

¿Tiene curiosidad sobre el futuro de los mercados de capitales? Eche un vistazo a las plataformas distribuidas de recaudación de capitales, conocidas también como sitios web que ayudan a conectar empresas con inversores.

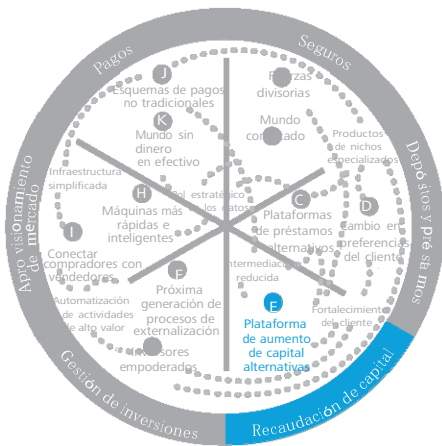
No todas las plataformas de captación de capitales ofrecen las mismas oportunidades. Algunas se especializan en startups, por ejemplo. Otras permiten a inversores profesionales ganar un honorario por su trabajo. Muchas plataformas facilitan la estructuración legal para los emisores o les permiten incorporar cláusulas únicas, como por ejemplo recompensas, como un incentivo para los inversores.

Pero sigue habiendo dudas sobre qué tan apropiadas son estas nuevas clases de activos en realidad para los inversores individuales. Una cosa es exigir requerimientos mínimos a los que aplican a inversores, o que acepten ser liderados por un inversionista con experiencia. Otra muy distinta es ofrecer protecciones al consumidor que se elevan al nivel de due diligence. Para tener éxito en el largo plazo, estas plataformas distribuidas necesitarán encontrar una manera confiable de alinear los incentivos del solicitante con los de los inversores.

Las plataformas distribuidas de captación de capitales no proporcionan asesoramiento sobre inversiones. Tampoco venden inversiones de capital o deuda, al menos no directamente. Son mercados (virtuales), donde una empresa puede asegurarse un espacio y tratar de atraer a los potenciales inversores. Los inversionistas, a cambio, ganan una forma conveniente de encontrar oportunidades y compararlas entre sí.

### El mercado de capitales *futuro*

- ✓ **Accesible.** Más empresas y proyectos accederán a los inversores.
- ✓ **Controlable.** Los inversores individuales obtendrán mayor control sobre las decisiones de inversión.
- ✓ **Eficiente.** Dado que las empresas son testeadas a lo largo de todo el proceso, las inversiones fluirán hacia las oportunidades más prometedoras.
- ✓ **Flexible.** Las empresas serán capaces de estructurar los instrumentos de financiación para satisfacer mejor sus necesidades y atraer más inversionistas.
- ✓ **Económico.** A medida que los intermediarios disminuyen, también lo hará el costo de la inversión para los inversores individuales.





Si se afianza, el modelo de plataforma distribuida tiene implicaciones para las instituciones financieras. En primer lugar, pueden resultar irresistibles para compañías que recién se están iniciando, a pesar de las preocupaciones que puedan tener sobre convertirse en visibles para la competencia. Para poder competir, los intermediarios tradicionales tendrán que duplicar sus esfuerzos para ofrecer oportunidades de inversión únicas o exclusivas.

En segundo lugar, es posible que también las instituciones tradicionales usen las plataformas distribuidas, como una forma conveniente de hacer pequeñas inversiones.

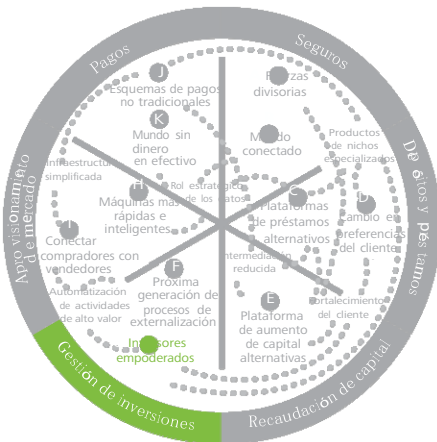
Un tercer escenario es que las plataformas distribuidas se conviertan en una opción popular de financiamiento para grandes compañías. En ese caso, será de gran importancia que los intermediarios tradicionales provean valor más allá del financiamiento.

En cualquier caso, es una apuesta segura pensar que las plataformas distribuidas competirán con los intermediarios tradicionales por financiamiento (particularmente de inversionistas ángel). Esta mayor cantidad de opciones de financiamiento acortará también el tiempo promedio entre las etapas de financiamiento, ayudando a las nuevas compañías a crecer más rápido. Finalmente, es esperable que el mix de inversiones en productos tradicionales de banca privada cambie a medida que los clientes individuales aprovechan la gama más amplia de opciones que encontrarán disponibles para ellos.

Efectos potenciales	Condiciones necesarias
<p><b>Plataformas de financiamiento P2P</b> fortalecen su posición como intermediarias de financiamiento de capital para las compañías de mayor riesgo (compañías en etapa semilla).</p> <p><b>La red de captación de capital</b> se vuelve más rica al incrementar las oportunidades de inversión tanto para el financiamiento de compañías en etapas tardías así como oportunidades de financiamiento para compañías en etapa semilla.</p>	<p><b>Una masa crítica de inversionistas</b> dispuestos a participar en modelos de financiamiento P2P.</p> <p><b>Información precisa, de alta calidad</b> para ayudar a los inversionistas a realizar due diligence.</p> <p><b>Suficiente educación financiera</b> para que los inversionistas entiendan el riesgo.</p>
<p><b>Inversionistas</b> con motivaciones más allá del retorno financiero (ej. Sustentabilidad o impacto social) financian oportunidades con bajo retorno que de otra forma no calificarían para recaudar financiamiento a través de intermediarios tradicionales.</p> <p><b>Compañías en etapa semilla</b> son financiadas por intermediarios tradicionales que pueden proveer la guía apropiada para el crecimiento.</p>	<p><b>Oportunidades limitadas de financiamiento</b> para nuevas empresas locales a través de instituciones tradicionales.</p> <p><b>Comunidades</b> que acepten un retorno por debajo del mercado para lograr que un proyecto sea exitoso.</p> <p><b>Fracaso</b> de compañías en la etapa semilla en asegurar rondas adicionales de financiamiento, presionando a las plataformas de financiamiento a cambiar el foco.</p>
<p><b>Compañías grandes</b> podrían utilizar plataformas P2P para recaudar capital directamente de los clientes.</p> <p><b>Cientes</b> obtienen incentivos no financieros (ej. descuentos futuros) de grandes compañías, reduciendo los costos de capital para esas compañías mientras proveen marketing implícito y aumentan la lealtad del consumidor.</p>	<p><b>Costos más bajos</b> para financiamiento a través de plataformas P2P en comparación con los ecosistemas financieros tradicionales para grandes proyectos.</p> <p><b>Capacidad</b> de las plataformas de financiamiento alternativo para proveer a los inversionistas de mercado masivo con información equivalente a aquella que reciben los inversionistas institucionales.</p>

# Administración de portafolios de inversión

## Empoderando a los Clientes



La banca privada se está volviendo más democrática. Servicios que fueron alguna vez costosos y que implicaban mucho trabajo están evolucionando en productos básicos. La tecnología está extendiendo la educación financiera más allá de los círculos tradicionales de clientes bien conectados y acomodados.

Hablar de Robots asesores suena a ciencia ficción, pero hoy en día ya son una realidad. Son herramientas en línea, que analizan automáticamente la posición financiera de un cliente y proporcionan recomendaciones personalizadas. También pueden gestionar portafolios de inversión, típicamente invirtiendo en productos de jugadores ya establecidos.

Algunos Robots asesores invierten únicamente en determinados portafolios de inversión y no permiten que los clientes modifiquen sus estrategias de inversión.

Otros permiten una inversión activa, en base a información ingresada por los clientes (como por ejemplo, selección de acciones). Por una modesta tasa adicional, ofrecen otros servicios automáticos como el rebalanceo del portafolio y otros servicios adicionales.

En otros frentes, la tecnología ha permitido el surgimiento de plataformas sociales de trading que posibilitan a sus usuarios intercambiar opiniones, estrategias y datos de mercado. Adicionalmente, los usuarios pueden construir portafolios y compartirlos con otros inversionistas.

Otros tipos de plataformas como las de trading minorista basadas en algoritmos, permiten a todos los inversores, hasta los menos capacitados técnicamente, fácilmente construir, testear y ejecutar algoritmos de tradings.

### *El futuro* de la banca de inversión

- ✓ **Accesible.** La automatización extenderá los servicios sofisticados de la banca privada a segmentos de clientes masivos del mercado.
- ✓ **Transparente.** Los clientes ganarán mayor visibilidad en sus inversiones y podrán hacer ajustes más rápidos y fácilmente.
- ✓ **Conveniente.** La interacción con el cliente y la entrega del servicio se llevará a cabo cada vez más a demanda, en línea y a través de canales móviles.
- ✓ **Personalizada.** Los segmentos ricos y los clientes más masivos del mercado se beneficiarán de servicios y asesoramiento más individualizados.
- ✓ **Rentable.** El costo del asesoramiento de inversión y gestión disminuirá mientras nuevos participantes más eficientes estimulan la competencia.

Para las instituciones financieras, estas tendencias pueden ser una señal de la erosión del mercado de poder adquisitivo medio y alto (segmento "mass affluent"). En este escenario, los bancos minoristas podrían encontrarse perdiendo depositantes ante nuevos participantes que ofrecen productos de banca privada. En el otro extremo del espectro, en el mercado más tradicional de la banca privada exclusiva, el rol de la atención personalizada de ejecutivos de alto nivel será incluso más crítico.

Por otra parte, los bancos minoristas podrían ofrecer ellos mismos servicios automatizados, para de esa manera poder cubrir la mayoría de las necesidades de los clientes de banca privada. Los jugadores tradicionales podrían enfrentar algunos retos en adaptar su oferta para servir segmentos de clientes que son nuevos para ellos. Las oficinas de banca privada actuales deberían estar pensando en renovar su propuesta de valor si pretenden mantenerse en el negocio.

Otra posibilidad es que los consumidores influyentes se conviertan en competidores. Esto dificultará cada vez más la posibilidad de realizar un benchmark del desempeño de los productos

tradicionales de banca privada, dado que el grupo de consumidores expertos se encontrará cada vez más disperso y continuamente cambiante. Si este es el caso, las instituciones tradicionales dependerán aún más de la marca y confianza de los consumidores para diferenciarse de consumidores que generen retornos similares de inversión.

Independientemente de cómo estas tendencias se desarrollen, es muy probable que los servicios de asesoramiento se terminen desprendiendo de los productos. A medida que los clientes cambian a nuevos asesores automatizados, más rentables, menos productos de banca privada serán vendidos a través de sus propios canales de asesoramiento.

Las instituciones tradicionales de banca privada también verán menguar sus ventajas de escala. Más procesos se automatizarán, más personas usarán canales virtuales, y nuevos competidores seguirán entrando aprovechando las infraestructuras de bajo costo. ¿Los resultados? Menos ganancias para instituciones tradicionales de banca privada, y mayor competencia entre los jugadores tradicionales en segmentos o servicios más especializados.

## Efectos potenciales

**Herramientas en línea y servicios automatizados** que originalmente servían a clientes desatendidos, ganarán participación de mercado a las instituciones tradicionales de banca privada conformado por el segmento de alto poder adquisitivo.

**Instituciones tradicionales de banca privada** ofrecerán servicios integrales altamente personalizados (White glove) para el segmento de alto valor.

**Las plataformas automatizadas convierten en productos básicos a aquellos que alguna vez fueron costosos** (ej. Recolección de pérdida fiscal) reduciendo el valor que las instituciones de banca privada entregan incluso a sus clientes de alto valor neto.

**Las instituciones tradicionales de banca privada** proveen más servicios a la medida, tales como servicio integral de back-office y transferencia de capital inter-generacional.

**Inversores individuales** actúan como expertos en inversión sin el conocimiento técnico o la infraestructura tradicionalmente requerida.

**Plataformas de trading masivo y trading social** se convierten en una forma efectiva para que los individuos compartan o vendan su pericia en inversiones, compitiendo directamente con las oficinas tradicionales de inversión.

## Condiciones necesarias

**Conocimiento y confianza por parte de los clientes** sobre los nuevos participantes del mercado.

**Oferta** suficientemente atractiva para tentar a los clientes a reemplazar las instituciones tradicionales de banca privada por nuevos jugadores

**Jugadores tradicionales** que puedan adquirir e implementar nuevas capacidades o estar cómodos asociándose con proveedores de servicios automatizados.

**Jugadores tradicionales** que puedan identificar y entregar de forma exitosa servicios de alto valor disponibles sólo a través de relaciones personales.

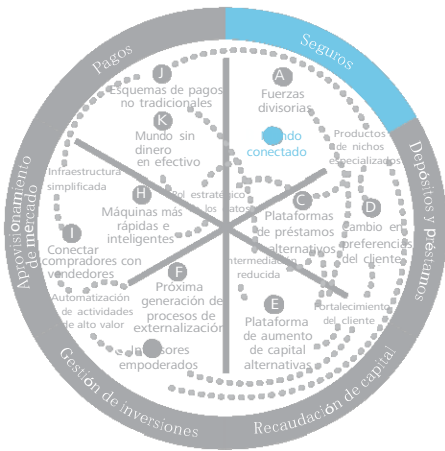
**Un registro del desempeño** histórico suficientemente bueno para que los expertos de inversión ganen la confianza de los clientes.

**Una propuesta de valor** de los expertos en inversión competitiva tanto en retorno, en riesgo y costo.

**Control regulatorio** para asegurar que el grado del servicio de asesoramiento sea bien entendido.

# Seguros

## Aumentando la conectividad



**S**ensores. Protocolos de comunicación. Analytics avanzado. Internet de las cosas.

Las mismas tecnologías que nos han permitido un estilo de vida en el que estamos siempre conectados están impulsando cambios en la industria de seguros.

Los automóviles también están cambiando. En la actualidad, los vehículos tienen sistemas operativos, ejecutan aplicaciones instaladas por usuarios, y se conectan a Internet. Los sensores hacen posible recolectar de forma remota información de cada parte del vehículo.

Los vehículos incluso se pueden comunicar unos con otros para prevenir accidentes.

La atención a la salud también está cambiando. Las personas pueden manejar sus actividades diarias a través de dispositivos que llevan en su cuerpo ya sea como accesorios o en los propios materiales con los que está hecha la propia ropa (wearable). Gracias a esta tecnología, varias condiciones médicas específicas se pueden medir, monitorear y analizar para posibles intervenciones. Los profesionales de la salud pueden descubrir patrones y hacer recomendaciones basados en dicha información.

La conectividad también está transformando nuestros hogares. Los dispositivos monitorean el ambiente interior y lo modifican acorde a lo que las métricas y al aprendizaje de las propias máquinas indican. Ellos también pueden levantar factores de riesgo que requieren acciones preventivas por ejemplo activando alarmas y rociadores cuando detectan humo.

Ya tenemos la tecnología que permite unir todos estos sistemas. Se están volviendo interoperables, conectándose a lo largo de plataformas estandarizadas para construir el retrato de una vida. Los dispositivos que conectan vehículos, personas y edificios forman la red que pueden hacer posible el modelo de seguro telemático.

### El futuro de seguros

- ✓ Personalizado. El precio estará basado en riesgos individuales más que en riesgos colectivos.
- ✓ Preciso. Los subsidios cruzados desaparecerán, llevando a más clientes a pagar una prima acorde a su riesgo individual.
- ✓ Transparente. Los fraudes se reducirán en la medida que las aseguradoras obtienen mayor visibilidad sobre las circunstancias que rodean un reclamo.
- ✓ Intensivo en datos. Las aseguradoras se convertirán en custodios de la información conductual (ej. Movimiento de vehículos) más que de información histórica y estadística (ej. Tipo de vehículo que posee un cliente).
- ✓ Relevante. Mejor y más información ayudará a las aseguradoras a generar productos más relevante para sus clientes.

Un posible resultado de toda esta conectividad es la personalización de la industria de los seguros. Cuando las pólizas y las primas se encuentren altamente individualizadas, el modelo de negocios actual que implica el subsidio cruzado entre los clientes ya no será factible.

Otro posible resultado, podría ser la gestión activa de los riesgos del asegurado. Para hacer esto, las aseguradoras tendrán que pasar por alto a sus corredores y otros canales tradicionales para lograr interactuar directamente con los clientes. Ellos también necesitarán que los clientes acepten un nivel mayor de involucramiento y estén dispuestos a modificar su comportamiento.

Una tercera posibilidad es que las aseguradoras utilicen la información personal para entregar mayor valor a los clientes. Esto significa que las aseguradoras tendrán que idear una mejor manera de manejar sus relaciones con los vendedores y agentes.

Es difícil estimar cuán impactante será el resultado de cualquiera de estos cambios para las instituciones tradicionales. Hasta ahora, las aseguradoras han utilizado la información principalmente como un medio para reportar y mitigar riesgos. Pero la habilidad para acceder y gestionar estos nuevos flujos de información traerá como resultado que las viejas competencias se vuelvan más básicas, dando lugar al surgimiento de nuevos competidores más atractivos, que puedan ofrecer a sus clientes una experiencia más personalizada.

Para responder, las aseguradoras necesitarán reunir y analizar información no sólo en la emisión y renovación, sino durante toda la vida de la póliza. Necesitarán una mayor comprensión de las finanzas y las necesidades del cliente. Necesitarán posicionarse como asesores de riesgo frente a los clientes. Estos cambios no serán fáciles, pero necesitan suceder rápidamente una vez perdidos los clientes, será muy difícil volver a ganarlos.

Efectos potenciales	Condiciones necesarias
<p><b>Las aseguradoras</b> utilizan dispositivos conectados para monitorear y continuamente refinar los perfiles de riesgo con información empírica, habilitando suscripciones más exactas de riesgos individuales.</p> <p><b>Los clientes</b> utilizan dispositivos conectados para comprar coberturas basadas en eventos, personalizando sus pólizas para mejor protección.</p>	<p><b>Amplia adopción de Analytics</b> que pueden constantemente actualizar la suscripción de riesgos utilizando información en tiempo real.</p> <p><b>Colaboración</b> entre las aseguradoras, fabricantes de dispositivos y empresas de telecomunicaciones.</p> <p><b>Cientes</b> dispuestos a compartir información personal adicional con aseguradoras.</p>
<p><b>Los dispositivos conectados</b> ayudan a las aseguradoras a interactuar más frecuentemente con sus clientes y proactivamente gerenciar los riesgos de sus clientes (ej. Consultas de salud basadas en información recolectada a través de dispositivos wearable.)</p> <p><b>Las aseguradoras</b> evolucionan en gestores de riesgo para disminuir las pérdidas y entregar más valor a los clientes.</p>	<p><b>Analytics avanzado</b> con capacidad de predecir riesgos futuros.</p> <p><b>Un claro entendimiento</b> de las obligaciones asociadas con el asesoramiento.</p> <p><b>Cientes</b> que confían en las aseguradoras para gestionar sus riesgos y proveer asesoramiento.</p>
<p><b>Los dispositivos conectados</b> permiten a las aseguradoras recolectar información del comportamiento en cada momento y así poder tener una visión más completa de la identidad y el estilo de vida del cliente.</p> <p><b>Las aseguradoras</b> trabajan con los minoristas y otros jugadores de la cadena para recoger información del cliente para un alcance más dirigido (ej. ofertas).</p>	<p><b>Aseguradoras</b> que pueden persuadir a los clientes que su información personal está segura y resultará en un mayor valor.</p> <p><b>Cumplimientos</b> con las regulaciones existentes y futuras sobre el uso de información personal.</p>



# Conclusión

La tecnología está cambiando dramáticamente los servicios financieros. Mientras los comportamientos del consumidor evolucionan, los jugadores tradicionales se enfrentan a nuevos competidores en banca directa y móvil. En el mercado de pagos, el uso de efectivo y probablemente las tarjetas de crédito están dando paso a alternativas digitales que le costarán a las instituciones financieras perder al menos parte de su influencia sobre la experiencia de la transacción. Las plataformas distribuidas de captación de capitales están abriendo los mercados de capital, forzando a las intermediarias tradicionales a desarrollar nuevas propuestas de valor para competir.

Los robots asesores y las plataformas de integración social están democratizando el manejo de las inversiones, erosionando el mercado de medio y alto poder adquisitivo y señalando un retorno a los servicios de asesoramiento de guante blanco. En cuanto a los seguros, las tecnologías que nos están impulsando hacia un estilo de vida en el que estamos cada vez más conectados también están causando una intensa personalización de servicios, haciendo que los costos de perder clientes sean más altos que nunca.

Estos cambios trastornan, pero no son repentinos. Tampoco son al azar. Están orientadas a las áreas más atractivas, aquellas donde los clientes están inquietos y donde las tecnologías ligeras y escalables son aplicables. Juntos, ellos forman una tendencia a largo plazo de donde las instituciones tradicionales emergerán como agresivas, innovadoras,

flexibles, rápidamente incorporando las mejores ideas del ecosistema de startups y llevándolas a cabo.

Este artículo sólo menciona algunas de las formas en las cuales la innovación y los nuevos participantes están continuamente cambiando la industria de servicios financieros hoy y en el futuro. Deloitte con el Foro Económico Mundial, ha examinado en profundidad algunas de las áreas potenciales de disrupción, con particular atención en alcanzar una respuesta efectiva. Nosotros estamos a su disponibilidad para discutir cualquiera de estas ideas en detalle con usted.

Para más información por favor visite [www.deloitte.com/future-of-fsi](http://www.deloitte.com/future-of-fsi) para material adicional sobre este tema, incluyendo el reporte del Foro Económico Mundial el cual fue desarrollado en colaboración con Deloitte.

## Contactos Globales

### Chris Harvey

Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Líder Global Servicios Financieros  
Hong Kong  
+852 2852 6555  
caharvey@deloitte.co.uk

### Neal Baumann

Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Líder Global, Seguros  
New York  
+1 212 618 4105  
nealbaumann@deloitte.com

### James Reichbach

Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Líder Global, Banking & Securities  
New York  
+1 212 436 5730  
jreichbach@deloitte.com

### Rob Galaski

Deloitte Canada  
Socio Servicios Financieros Executive Team  
Toronto  
+1 416 564 0813  
rgalaski@deloitte.ca

### Joe Guastella

Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Líder Global, Consultoría en servicios Financieros  
New York  
+1 212 618 4287  
jguastella@deloitte.com

### Cary Stier

Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Líder Global, Gestión de Inversiones  
New York  
+1 212 436 7371  
cstier@deloitte.com

## Contactos Locales

### Americas

#### Larry Calabro

lcalabro@deloitte.com  
+1 617 437 2828

### Argentina

#### Claudio Fiorillo

cfiorillo@deloitte.com  
Tel. +54 11 4320 2700 Ext. 4781

### Chile

#### Ricardo Briggs

rbriggs@deloitte.com  
Tel. +56 2 2729 7362

### Colombia

#### Elsa Mena

emenacardona@deloitte.com  
Tel. +57 1 426 2060

### Costa Rica

#### Federico Chavarria

fechavarria@deloitte.com  
Tel. +506 2 246 5319

### México

#### Jose Ignacio Valle

jvalle@deloittemx.com  
+52 55 5080 6563

### Panamá

#### Gustavo Eisenmann

geisenmann@deloitte.com  
Tel. +507 303 4100

### Perú

#### Ricardo Rubio

rrubio@deloitte.com  
Tel. +57 1 426 2144

### Uruguay

#### Fernando Oliva

foliva@deloitte.com  
Tel. +598 2916 0756 Ext. 6102

## Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 225.400 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.