

Comercio exterior y operativa en divisa: una oportunidad de generar ingresos a través de un segmento de actividad en continuo crecimiento

Febrero 2012

RESUMEN EJECUTIVO

Los procesos de concentración bancaria han dejado menos entidades y de mayor tamaño, que se encuentran en condiciones de apostar por modelos de negocio rentables y sostenibles hayan o no formado parte de su operativa estándar. Además, el aumento de requisitos regulatorios, ya sea en términos de capital como de liquidez, obliga a las entidades a adecuar su política comercial a productos que cumplan mejor dichos requisitos. Estas oportunidades sostenibles deben provenir de productos que supongan líneas recurrentes de ingresos, y que ayuden a fidelizar a una base de clientes cada vez más exigente.

Por otro lado, el aumento del comercio exterior de la economía española es claro, e implica un importante área de negocio potencial a su alrededor. Además, los servicios de apoyo al comercio exterior cumplen los requisitos de rentabilidad/riesgo, liquidez y recurrencia mencionados, lo que los convierte en estratégicos.

Las entidades que deseen apostar por este segmento en crecimiento deberán tener en cuenta una serie de claves para la distribución tanto a empresas como a particulares, para lo que IDEON trabaja en el análisis y optimización del modelo de la entidad.

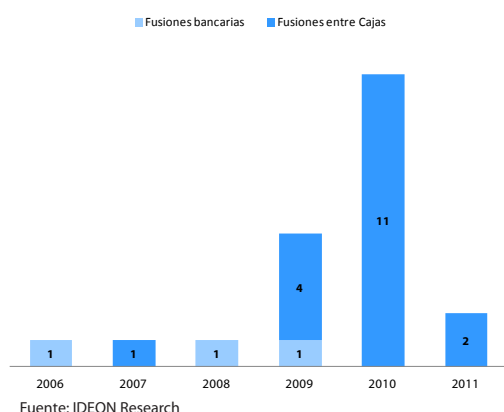
I. Nuevo entorno - nuevos planteamientos

En los últimos años, y debido en gran parte a la coyuntura económica, se han producido importantes cambios en el sector financiero delimitando un nuevo marco de actuación al que deben adaptarse todos los Bancos y Cajas de Ahorros. Se trata de un reto para todas ellas y la manera en que cada entidad posicione su modelo de negocio determinará en gran medida su éxito futuro y el mayor o menor papel que desempeñará en el universo financiero español.

1. Proceso de concentración del sector – “cambios en la competencia”

Desde el año 2009 se ha producido en España un proceso de consolidación entre las entidades financieras que ha incluido la fusión entre distintos Bancos y Cajas de Ahorros y que ha desembocado en un número mucho más reducido de entidades resultantes siendo las mismas de un tamaño considerablemente mayor.

Gráfico 1. Número de fusiones por año en España



Este proceso representa una importante oportunidad ya que la mayor dimensión posibilita el posicionamiento en áreas de actividad más especializadas a las que tradicionalmente no se había prestado tanta atención.

Todas las entidades tienen amplia experiencia en la gestión de los negocios más tradicionales de la actividad bancaria (concesión crediticia, captación de pasivo, comisiones, etc) pero va a resultar fundamental su capacidad para ampliar su oferta de servicios hacia nuevas áreas de actividad que generen importantes ingresos y gocen de interesantes oportunidades de crecimiento.

Identificar las áreas de actividad de mayor potencial y establecer los modelos de negocio adecuados va a resultar clave en este nuevo entorno competitivo.

2. Marco regulatorio – “cambios en la regulación”

El marco regulatorio que rige las actividades bancarias se encuentra en continua evolución. Los acuerdos alcanzados en el entorno de Basilea III con el objetivo de conseguir entidades más sólidas y líquidas tiene importantes efectos sobre la manera en que las entidades financieras desarrollarán sus actividades en el futuro.

Dichos acuerdos tienen reflejo en la redefinición de los estándares de capital (TIER I, II, III), en la introducción de nuevos requisitos de solidez (Buffers de conservación y anticíclico), así como en la introducción en la regulación del concepto de liquidez con dos nuevos ratios a medir (Liquidity Coverage Ratio y Net Stable Funding Ratio). Estos cambios se estima que requieran por parte de las entidades financieras la captación a nivel mundial de cerca de 2,7 BN \$ en el mercado mayorista hasta 2018.

Este cambio regulatorio invita a las entidades a llevar a cabo una adecuada priorización de las áreas de actividad con un sesgo hacia aquellos negocios con un menor consumo de riesgo, una elevada rentabilidad y un reducido uso de los recursos escasos de financiación.

Gráfico 2. Actividades bancarias según su ratio de rentabilidad / riesgo

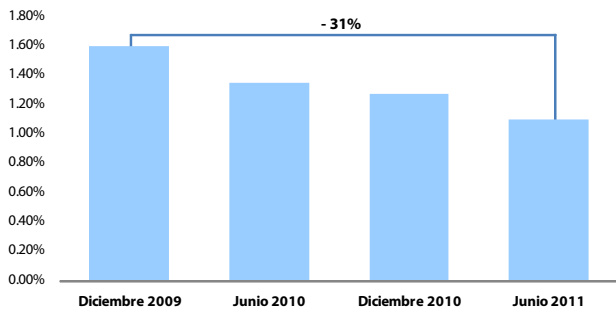


3. Contexto económico – “cambios en el ciclo”

La crisis económica ha tenido un impacto directo en la cuenta de resultados de las entidades financieras, efecto que es visible en la mayoría de líneas de la cuenta de pérdidas y ganancias.

En relación a la intermediación financiera, la captación de depósitos a tipos más elevados, unido a la menor concesión crediticia y al incremento de la mora ha tenido un efecto negativo en el margen de intermediación de las entidades.

Gráfico 3. Diferencia entre la rentabilidad de las inversiones y el coste del pasivo



Fuente: Banco de España

Por el lado de las comisiones, según el Banco de España, se ha producido un incremento de los ingresos por este concepto cercano al 5.5% desde Junio de 2010 a Junio de 2011, pero esta subida ha sido debida fundamentalmente a un incremento importante en las tarifas cobradas a los clientes que han permitido compensar las caídas en el volumen de actividad sobre las que se aplican las comisiones.

Por último, la partida de ROF se ha reducido en un 31,8% en el mismo periodo de tiempo. Las limitaciones existentes en la concesión de financiación así como la evolución de los tipos de interés han reducido de forma notable la comercialización de determinados productos que tradicionalmente han generado importantes ingresos en este epígrafe.

Sin embargo, dentro de un contexto generalizado de menor actividad, existen determinados productos y áreas de negocio que mantienen una tendencia de crecimiento continuo. Es el caso del comercio internacional y toda la actividad alrededor del mismo que debido a su recurrencia y cada vez mayor importancia en la economía representa una línea de negocio relativamente a salvo de los ciclos económicos.

Identificar y potenciar aquellas actividades que muestren una mayor fortaleza representa una oportunidad de éxito para las entidades financieras que sepan reaccionar con agilidad.

4. Aumentos de exigencia de los clientes – “cambios en los clientes”

Durante los últimos años se viene produciendo un proceso generalizado de aumento de los niveles de exigencia por parte de los clientes que, desde la perspectiva de las entidades financieras, debe ser entendido como una gran oportunidad para potenciar sus resultados siempre que se lleven a cabo las políticas adecuadas.

Aprovechar la relación existente entre las entidades y sus clientes naturales, con un enfoque servicio frente al tradicional enfoque producto va a permitir aportar valor añadido al cliente en ámbitos que hasta ahora quedaban fuera del negocio tradicional de las entidades.

El reto radica en identificar y definir los modelos de negocio que permitan complementar la mera comercialización de productos bancarios con servicios adyacentes.

II. Comercio exterior: una oportunidad de crecimiento

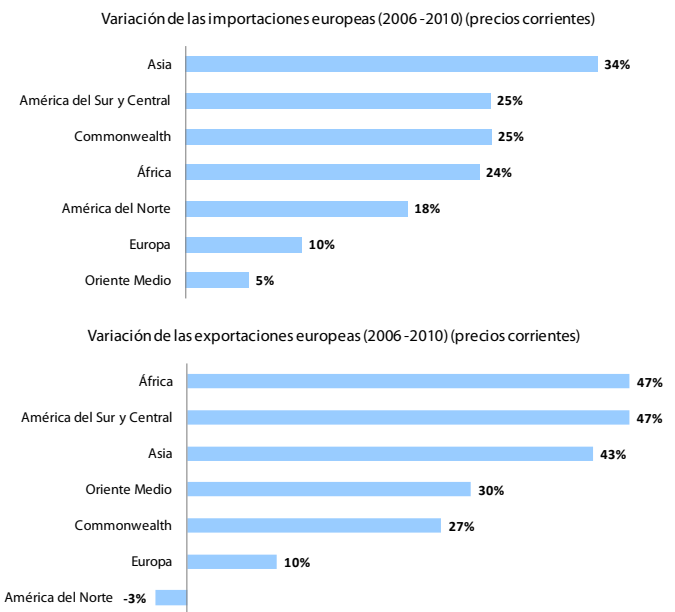
1. Situación del sector empresarial: internacionalizarse o morir

La debilidad de la demanda interna, y las oportunidades existentes en el exterior han provocado que los niveles de comercio exterior de la economía española y europea hayan aumentado sustancialmente en los últimos años.

Esta tendencia hacia la apertura a los mercados internacionales se ha traducido en el caso español en un aumento de las exportaciones en los últimos diez años de un 53% y un incremento de las importaciones de un 48% en el mismo periodo de tiempo.

Además, se viene consolidando una tendencia muy interesante para aquellas entidades financieras que sean capaces de aprovecharla: el cambio paulatino de los destinos y orígenes de nuestro comercio exterior. En el siguiente gráfico se puede apreciar cómo Asia, América Latina y África se presentan como los socios comerciales con los que más han crecido nuestras exportaciones e importaciones.

Gráfico 4. Importaciones y exportaciones europeas (2006 - 2010)



Fuente: OCDE

Este aumento del comercio con países extracomunitarios tiene implicaciones importantes en las empresas de nuestro entorno, que necesitan apoyo externo en muchas ocasiones para operar en dichos países, derivado del desconocimiento de la legislación local, la operativa en divisas extranjeras y la obtención de información en relación a aranceles y subvenciones para las actividades realizadas.

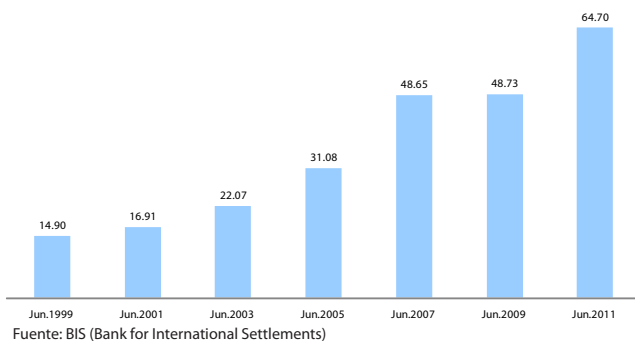
Existe, por tanto, una oportunidad para acompañar a las empresas en este proceso de internacionalización, aportando servicios, y asegurando la posición de la entidad como proveedor de los productos que necesitan en el desarrollo de sus actividades internacionales.

2. Mercados de divisas

Uno de los negocios alrededor del comercio exterior, que ha experimentado un continuo crecimiento, es la distribución de divisas y sus productos derivados. A pesar de la unificación monetaria de algunos de los países con divisas más activas en el comercio internacional a comienzos de la década pasada, los niveles de contratación e intercambio de divisas al contado y de derivados sobre divisas, han aumentado de forma espectacular en los últimos años.

Como ejemplo de esta tendencia, podemos apreciar en el Gráfico 5 que, en los últimos diez años, el nominal vivo en derivados de tipo de cambio ha sufrido un aumento del 283% según datos del BIS.

Gráfico 5. Nominal vivo de derivados de FX (dato mundial en billones de \$)



El comercio internacional se ha incrementado a un ritmo de un 3,5% anual entre los años 2005 y 2010, al mismo tiempo que las divisas se han convertido en un activo de inversión y especulación para particulares y fondos de inversión.

Existe por lo tanto un interés creciente por los productos de comercio exterior entre los diferentes agentes económicos (empresas y particulares, núcleo de clientes de las entidades financieras).

Desde la perspectiva de las entidades financieras, este área de actividad puede reportar importantes beneficios ya que se trata de productos con un alto ratio de rentabilidad / riesgo y que mantienen niveles de recurrencia y estabilidad superiores a los de otros productos de distribución. Tratados con las herramientas adecuadas y estableciendo los procedimientos óptimos, esta línea de negocio genera elevadas comisiones aportando una importante fuente de ingresos para la entidad.

III. Modelos de distribución

1. Empresas

Se observan en mercado distintas aproximaciones a la distribución de productos de la actividad de comercio exterior para empresas entre las entidades financieras. Agrupando sus características en base a sus principales atributos identificamos tres modelos con características específicas que diferencian su mayor o menor especialización y posicionamiento en este negocio:

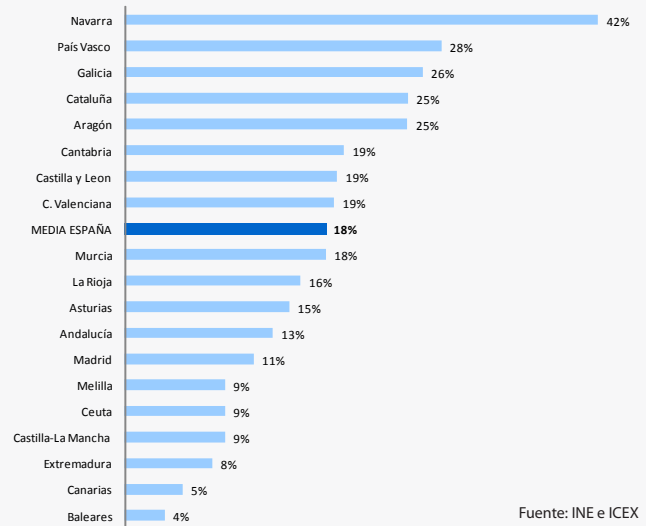
A. Basic Vendor: entidades que cuentan con el producto en su catálogo, como complemento al resto de su oferta básica. La mayoría de entidades se encuentran en este modelo.

El comercio exterior en la economía española

Peso específico del sector exterior

La economía española presenta actualmente elevados índices de apertura al exterior cobrando un importante peso las relaciones con países fuera de la Zona Euro (actualmente representa el 46.9% de las exportaciones españolas).

Gráfico 6. Exportaciones / PIB regional

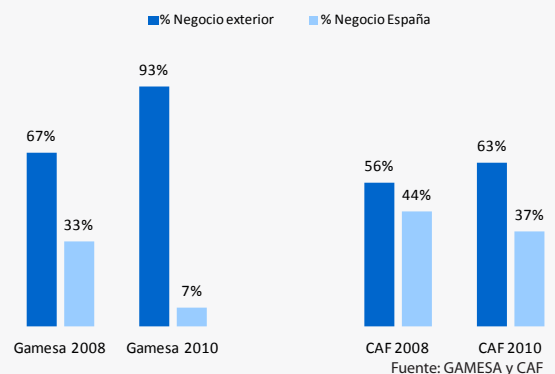


Para las entidades financieras, esta situación supone un volumen potencial de negocio para todas las actividades alrededor del comercio exterior muy relevante (diferentes divisas, legislación, aranceles, etc...).

Estrategia empresarial

Las empresas españolas han expandido su actividad fuera de nuestras fronteras buscando fuentes adicionales de ingresos que en muchos casos han pasado a representar su principal mercado. El siguiente gráfico muestra algunos ejemplos de estas estrategias de internacionalización.

Gráfico 7. Negocio exterior / nacional



No hablamos de empresas de importación / exportación, sino empresas cuyo foco estratégico se ha centrado en la internacionalización real de su actividad.

El comercio exterior es por tanto una realidad con importante proyección de futuro que afecta a muchas empresas y representa una importante oportunidad para las entidades financieras que sepan posicionarse y apoyar adecuadamente a sus clientes en estas actividades.

B. Premier Seller: entidades que han invertido para tener una oferta de producto y servicio competitivo y adecuado a sus clientes.

C. One-stop Solution Provider: consideran el producto estratégico, formando parte de la relación integral con el cliente.

El posicionamiento dentro de un modelo Basic Vendor implica considerar las actividades de FX como un negocio residual en el cual no se está maximizando la generación de ingresos. A medida que las entidades prestan una mayor atención a este área de actividad, se inicia la evolución del modelo hacia un modelo más especializado, con una plataforma específica y unos procedimientos establecidos e interiorizados dentro de la organización. Aquellas entidades financieras que han optado por poner peso en este negocio han podido apreciar el elevado retorno del mismo siendo un proceso que retroalimenta la evolución del modelo hacia un perfeccionamiento del mismo. Las entidades mejor posicionadas en esta área de actividad obtienen una importante fuente de ingresos recurrentes y con una menor correlación con el ciclo económico.

El Cuadro 1, presenta un breve resumen de las características que definen cada uno de los modelos de distribución.

2. Particulares

La negociación de divisas por agentes particulares, abandonó hace tiempo el entorno de las necesidades de efectivo para viajes o compras, y supone un segmento en constante

crecimiento. Redes sociales de trading, herramientas a disposición del público para comprar y vender productos de divisa y otros tipos de plataformas (agregadores de particulares, etc...), suponían en 2009 un 12% del total del comercio mundial de divisas y derivados sobre divisas. El aumento de volúmenes contratados desde este tipo de plataformas por particulares fue, entre 2008 y 2009, del 16%, y la tendencia se mantiene en los siguientes años.

La divisa se ha convertido, para muchos particulares, en un producto de inversión, como lo puede ser la bolsa u otros activos con riesgo, y puede suponer un segmento de crecimiento e ingresos recurrentes para aquellas compañías o entidades que se sepan posicionar.

A pesar del mencionado interés de los clientes particulares por la contratación de productos de tipo de cambio como una alternativa más de inversión, la mayoría de entidades financieras no han sabido sacar partido a su situación privilegiada como agente financiero principal de los clientes particulares.

Con el objetivo de rentabilizar este segmento de clientes, las entidades deben tener en cuenta muchos aspectos a la hora de elaborar un modelo de negocio adecuado.

Plataformas de contratación

Los clientes particulares están acostumbrados a la utilización de entornos de contratación web, con interfaces muy intuitivos y con unos estándares de calidad muy elevados. Se trata de sites con toda la información relevante al alcance del cliente, que además, saben transmitir la seguridad suficiente para que el cliente opere con sus ahorros.

Cuadro 1. Características de los modelos de distribución

	Basic Vendor	Premier Seller	One-stop Solution Provider
Plataforma Operativa	Anticuada o inexistente	Gran parte de la operativa canalizable por web	Web intuitiva adecuada a las necesidades de la actividad
Plataforma Contratación	Anticuada o inexistente	Cuentan con broker de divisas online	BDO competitivo y con interfaz gráfico de última generación
Productos	Básicos	Competitivos	Satisfacen plenamente las necesidades de los clientes
Equipos	Escasa especialización	Combinación de equipos especializados con interlocutores tradicionales	Motivación y coordinación entre los diferentes equipos de especialistas, gestores y personal administrativo
Procedimientos	Generalmente poco ágiles	Claros y rodados	Procedimientos optimizados para facilitar la operativa del cliente y maximizar la eficiencia interna
Foco	La rama de producto tiene poco peso dentro de la organización	La rama de producto se sigue por su contribución individual a la cuenta de resultados	La rama de producto se considera estratégico para la entidad
Canales	El canal principal es la oficina	La actividad de la oficina se complementa con la web	Se dota de mayor autonomía a los clientes, simultaneando web, especialistas y centros administrativos
Alianzas	Generalmente limitadas a correspondencia de cuentas	Abarcan aspectos críticos de la actividad	Cubren todas las necesidades de los clientes relacionadas con la actividad
Percepción del cliente	Proveedor ocasional	Especialista	Socio que acompaña, primer punto de apoyo
Beneficios	Ciertos ingresos por operativa	Importante aportación a la cuenta de resultados	Banco de referencia, venta cruzada

Las entidades financieras que deseen posicionarse en este nicho de mercado deberán desarrollar un entorno web que transmita suficiente confianza y seguridad a los clientes.

Es importante considerar las importantes sinergias existentes entre el desarrollo de esta plataforma y la necesaria para prestar un servicio integral a las empresas. La decisión del banco que apueste por potenciar este segmento de actividad, deberá considerar la forma en que se desarrolle la plataforma necesaria, ya sea de forma interna, con un proveedor ya existente, o a través de un proveedor de marca blanca.

Por otra parte hay que resaltar la importancia que en el segmento de particulares está alcanzando la capacidad de contratación a través de aplicativos móviles que permitan al cliente mantenerse continuamente conectado, lo que supone otra oportunidad ya que la mayoría de entidades carecen de este servicio.

Productos

La sofisticación de los productos demandados por clientes particulares para sus operaciones de trading es baja. La mayoría de las operaciones se centran en spot o forward. Sin embargo, esta operativa intensiva de una masa de clientes particulares, tiene implicaciones muy importantes desde el lado operativo y de gestión de la información, por lo que es necesario dotar a la entidad de los sistemas y mecanismos necesarios para gestionar elevados volúmenes. Igualmente, al tratarse de una actividad fuertemente apalancada es importante establecer las políticas de márgenes adecuadas que permitan a los clientes operar dentro de sus atribuciones.

Procedimientos

Para prestar un adecuado servicio a los clientes particulares en este segmento es necesario establecer procedimientos adaptados a esta operativa con políticas de apalancamiento, márgenes y riesgos acordes a la actividad que van a desarrollar los clientes. Al ser una operativa que se desarrolla fundamentalmente a través de la plataforma de contratación, únicamente será necesario un limitado equipo de soporte a la actividad con capacidad para solventar potenciales incidencias que se puedan producir.

Cumplimiento

La contratación de estos productos puede tener implicaciones en relación a las directivas de MiFID I y II para una entidad financiera. El estudio de dichas implicaciones y, en su caso, la organización de circuitos eficientes y robustos, son factores clave para el éxito y la sostenibilidad de la línea de negocio.

IV. Conclusiones

En un contexto económico complejo como el actual existe una importante oportunidad de mercado en la potenciación de las actividades de comercio exterior por parte de las entidades financieras. Se trata de un segmento de actividad en el que la gran mayoría de entidades se encuentran presentes pero que sólo en un reducido número de ellas se considera como un negocio estratégico. Sin embargo, aquellas entidades que han apostado por el mismo obtienen de manera recurrente una importante cantidad de ingresos representando partidas muy importantes dentro de su cuenta de resultados.

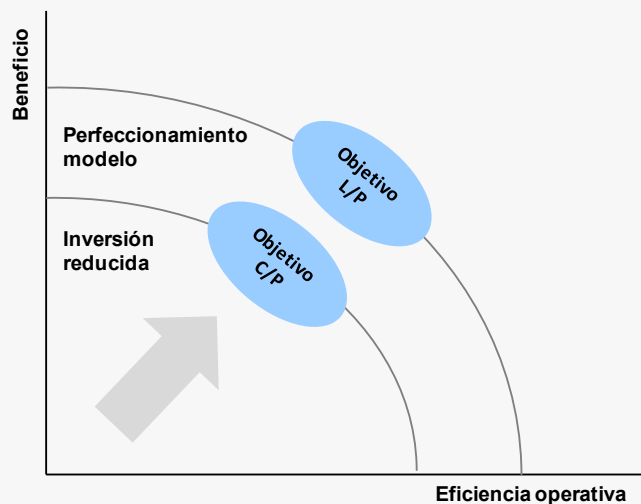
Existen en mercado diversas aproximaciones al negocio en función de su mayor o menor especialización. Es aconsejable para cada entidad realizar una reflexión interna sobre el posicionamiento adoptado, la idoneidad o no de potenciar el negocio y en su caso sobre la hoja de ruta a seguir para alcanzar una posición más relevante en este segmento.

¿Qué puede aportar IDEON?

A. Evolución hacia el modelo óptimo

En el contexto señalado, la mayoría de entidades tiene un importante potencial de crecimiento en el segmento de la distribución de productos y servicios de comercio exterior.

El objetivo de IDEON es ayudar a las entidades a dar un primer paso hacia un modelo de negocio que permita maximizar los ingresos con la mayor eficiencia operativa.



Prestamos nuestros servicios profesionales a las entidades financieras con el objetivo de alcanzar, en un reducido intervalo de tiempo, el modelo óptimo que permita obtener el máximo retorno desde el primer momento. Establecemos también una hoja de ruta para evolucionar el modelo a medida que se consolida la actividad dentro de la entidad.

B. Metodología de trabajo

El detalle de cada proyecto, así como su alcance y objetivos, se definen a nivel particular, tras comprender las prioridades de cada entidad. Buscamos siempre la máxima agilidad con un proyecto de una duración no superior a 4 semanas que nos permita definir un detallado plan de actuación perfectamente adaptado a las necesidades y particularidades de cada entidad.

Contenido del caso de negocio

A modo orientativo presentamos las líneas maestras que, en nuestra opinión, podrían ser válidas para un proyecto de optimización del modelo de distribución de productos de FX. Este proceso se inicia con la definición y consenso de los objetivos a alcanzar con el proyecto. A partir de ahí, se trabaja del siguiente modo:

A. Análisis de la situación actual

La primera fase del proyecto responde a la necesidad de entender los procedimientos, productos, clientes y aplicaciones que intervienen en la distribución de los productos de tipo de cambio.

B. DAFO

Una vez recolectada toda esta información, IDEON elabora

un análisis DAFO sobre la distribución de los productos, en el que se identifican las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que se presentan.

C. Definición de un modelo óptimo

El equipo de IDEON elabora un informe con el que sería el modelo óptimo de comercialización de estos productos. Este modelo incluye un detalle de los procedimientos, aplicativos, equipos y en general todos los aspectos que definen un modelo de negocio exitoso.

D. Análisis de GAPs

A continuación se procede a evaluar la distancia existente entre los procedimientos actuales y el modelo óptimo, contextualizada con la información del análisis DAFO.

E. Definición del plan de acción

Con toda esta información y teniendo claros los objetivos definidos y consensuados al inicio del proyecto, se definen las acciones a acometer y los pasos a dar para optimizar la comercialización de dichos productos. Se trata de un marco de actuación detallado para alcanzar el mejor modelo para las necesidades de la entidad.

Nuestros profesionales trabajan duro para conseguir optimizar los procedimientos y la estrategia de nuestros clientes.

Por ello, plasmamos los resultados de todo nuestro trabajo en documentos fáciles, comprensibles y que sirven de hoja de ruta hacia una mejora real en la problemática identificada.

SOBRE IDEON

IDEON Consulting es una rama de actividad de IDEON Financial Solutions especializada en el asesoramiento a entidades financieras en su labor de optimización de modelos de distribución de producto, ya sea desde el punto de vista tecnológico, estratégico u operativo.

IDEON fue fundada en 2002 por profesionales del entorno bancario con amplia experiencia en sectores como la distribución de productos de mercados, comercio exterior, marketing, y también provenientes del mundo de IT.

Nuestra misión es ser un socio en el que las entidades se apoyen para llevar a cabo proyectos exitosos de distribución o gestión del riesgo.

Para saber más sobre nosotros:
www.ideonfs.com
 91 426 01 00
 Velázquez 12, Madrid 28001

