

CULTURA y CREENCIAS

como pilares clave para las inversiones del 2020

RAÚL MATEOS, Head of Advisory,
Investments - **WILLIS TOWERS WATSON**

La idea de que las gestoras de activos se enfrentarán en los próximos cinco-diez años a un crecimiento más débil de sus ingresos, así como a la contracción de los márgenes, es evidente.



Las gestoras están atrapadas bajo los siguientes cambios en las tendencias:

1. Necesidad de profundizar en la competencia tradicional y no tradicional, derivadas de la economía digital y la mayor cantidad de los datos.
2. Cambios en las normas y en los deseos de la sociedad. Por un lado, la necesidad de atraer, desarrollar y retener el talento; y por otro, de abordar los patrones de demanda de los inversores.
3. Los problemas sistémicos en el crecimiento económico, con los consiguientes problemas en la cadena de valor.
4. Cambios en la cultura y en las expectativas del papel de la industria de la inversión.

Ante este escenario de cambios reales, se debería encontrar el equilibrio en una adecuada valoración del futuro tanto inmediato como lejano. El mejor modo de aproximarse a este futuro es con previsión, evitando enfrentarse a los cambios de forma pasiva.

Para poder alcanzar el éxito debe construir su futuro desde una perspectiva “de adaptación al cambio”, así como de estabilidad.

“El mejor modo de aproximarse al futuro es con previsión, evitando enfrentarse a los cambios de forma pasiva”

El concepto de cambio es indispensable para que las empresas entiendan que deben enfocar el concepto de valor desde diferentes perspectivas: el qué, para quién y el cómo. Para ello es necesario centrarse más en el cliente, ser capaces de prever sus necesidades a lo largo de su ciclo de vida, así como aunar a un amplio espectro a los stakeholders.

La principal propuesta de las gestoras de activos es la creación de valor para sus clientes, encontrando las mejores formas de hacerlo. ¿Pero de qué hablamos cuando nos referimos a la creación de valor para el cliente? De una combinación de diferentes recursos, es decir, el resultado de la suma de cultura y liderazgo, así como de una serie determinada de políticas y acciones encaminadas a dotar de valor al cliente en todos sus servicios y productos. Algunos de los consejos para lograrlo pasan por un mayor conocimiento del cliente, así como un respaldo a sus expectativas de futuro, asegurando el cumplimiento de estas últimas.

Además de crear valor para el cliente, la creación de valor para el empleado posiblemente sea uno de los fac-

“Necesitamos construir un modelo basado en la persona y la cultura, que hace ya tiempo debería haberse hecho”

tores de cambio más necesarios. Existe una tendencia generalizada hacia una despersonalización del personal, considerado como simple capital humano. Esta es la razón por la cual se propone reenfocar este aspecto para destacar la importancia de este capital humano.

Un modelo basado en la persona y la cultura

Necesitamos construir un modelo basado en la persona y la cultura, que hace ya tiempo debería haberse hecho.

Si partimos de la premisa de que todo puede ser medible, la cultura estaría incluida, aun tratándose de un concepto en cierta manera intangible, lo que ha contribuido a su baja consideración. Sin embargo, la cultura nos ayuda a analizar posibles tendencias, además de comprender los objetivos de las sociedades de inversión, ya que incluso éstos tienden a dejar la cultura de lado por considerarla un concepto no controlable. En cambio, para nosotros, se trata de un factor determinante a la hora de conseguir los objetivos fijados.

Para desgranar en qué consisten las prácticas de “una cultura sólida” resulta lógico señalar al cliente como el primer agente a tener en cuenta. Recurrir a su feedback y a sus valoraciones resulta fundamental: lo que se mide se conoce.

La idea del cambio cultural, nada fácil de lograr, nos proporciona un escenario interesante, distinguiendo motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Las primeras son aquellas que nacen por gusto o interés personal, las que son directas y puramente libres. Las extrínsecas son aquellas indirectas y que surgen bajo presión, porque en cierta manera buscan un resultado externo. Aunar esas dos clases de motivaciones supone aumentar el valor tanto “humano” como económico.

Una de las últimas disruptivas

Por lo que estamos viendo, la industria de gestión de activos es una de las últimas en ser disruptiva. Esto se debe a que se trata de una actividad que depende fuertemente de regulaciones, complejidades y experiencias de largo plazo con lo que no es tan fácil que se adapte a la dinámica de simpleza y velocidad que persiguen hoy en día el resto de industrias.

Con el tiempo, la tecnología ayudará a una mayor transparencia de valor y esto llevará a una mejor utilización de los activos, así como a la reducción de los costes.

Los cambios requeridos dentro de la industria de gestión de activos son difíciles de llevar a cabo puesto que hay mucho invertido en el presente y porque naturalmente existen ciertas aprensiones a un futuro incierto. Para lograr la sostenibilidad de la inversión es importante saber cómo los factores ESG pueden ser debidamente integrados en el proceso de inversión, ya que estos factores extrafinancieros también se consideran factores de riesgo y pueden ocasionar consecuencias financieras.

Una respuesta a los cambios empieza con una base sólida de creencias y procesos. Las creencias son de sustancial relevancia ya que permiten la coherencia en la toma de decisiones. De esta forma, la cultura y las creencias documentadas ayudan a que las decisiones estén sujetas a una mayor transparencia en beneficio de las partes interesadas, y son además los pilares sobre los que deberían centrarse las sociedades de gestión de activos.

Los seis atributos para el éxito

Como conclusión final, estos seis atributos serían los requisitos críticos para el éxito:

- 1. Fuerte cultura:** los inversores institucionales anhelan una cultura de profesionalidad, donde la lealtad al cliente se convierta en uno de los valores principales.
- 2. Compromiso tecnológico:** compromiso con el tiempo e inversión necesarios para contar con mejor tecnología.
- 3. Líderes expertos en tecnología:** importancia de contar con personas versátiles y bien cualificadas.
- 4. Modelos de negocio bien posicionados:** las empresas tienen que alinearse para beneficiarse de las nuevas tendencias en gestión de activos, en las que la mayor área de crecimiento está en las soluciones de inversión.
- 5. Reconocimiento de sus factores diferenciales:** las empresas deben conocer sus puntos fuertes y, ante sus debilidades, colaborar o recurrir a socios.
- 6. Liderar con el cambio:** esto requiere la habilidad de apartarse de los sistemas heredados y pensar, así como evitar la tendencia natural a negar un problema en caso de existir. ■