

Mediolanum, donde la perseverancia es rentabilidad

Es uno de los grupos bancarios europeos con mayor solidez financiera y patrimonial. Llegó a España en 2000, dispuesto a conseguir en este país el mismo objetivo que persigue desde su nacimiento en Milán: “gestionar el esfuerzo y las ilusiones de las familias a través del cuidado de sus finanzas”.

Camino de las cuatro décadas de experiencia, Mediolanum defiende un modelo de banca diferente, que vela por los intereses del cliente, al que acompaña durante todo el ciclo financiero de su vida. Y lo hace de una manera única, primando el trato personal por encima de cualquier otra cosa. Así fue concebido por Ennio Doris, su fundador, empeñado en ir contracorriente en un sector maduro como el bancario, pero seguro de que su experiencia profesional y sus valores personales eran las mejores credenciales para hacer algo distinto.

Hoy su hijo Massimo Doris, actual CEO del Grupo Mediolanum, atesora los mismos principios que su predecesor y lidera la compañía en un sector que, a la complejidad propia de su actividad, suma hoy la entrada de nuevos competidores, impulsados por la convergencia de las nuevas tecnologías y el imparable poder computacional. De su mano conocemos las claves de Mediolanum, un grupo bancario que integra lo mejor de la tecnología en un modelo donde el consejo personalizado de un *coach* financiero es insustituible para que cada cliente tome las mejores decisiones sobre su ahorro y sus inversiones.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: Uno de los aspectos particulares de Mediolanum es que cada cliente tiene asignado, con independencia de su patrimonio o nivel

“Cada cliente cuenta con un Family Banker, un profesional que le asesora personalmente y resuelve sus exigencias financieras”

de renta, un Family Banker propio. Llama la atención el protagonismo que dan a ese perfil y lo complejo que es el proceso de selección de este puesto. ¿Qué factor diferencial les otorga este concepto de Family Banker, que es tan atípico en los entornos de inversión para personas con capitales modestos?

MASSIMO DORIS: Este modelo procede de la experiencia de mi padre, Ennio Doris, fundador de Mediolanum. Él comenzó a trabajar en el sector financiero, en los años 60, como vendedor de fondos de inversión, pero a lo largo del tiempo entendió que las familias necesitaban también una cuenta bancaria, un seguro, etc. De ahí la idea de contar con un profesional que pudiese asesorar y resolver todas las exigencias financieras del cliente, pues al final todo se reduce a eso. Nosotros no podemos evitar que el cliente se lesione, pero sí que

esa lesión tenga unas consecuencias financieras graves para él y su familia. Para poder asesorarle bien, es importante que exista una sola figura que conozca todo del cliente.

No se requieren familias con patrimonios enormes para conseguir un poco de rentabilidad, pero sí saber hacer algo distinto, sobre todo en estos últimos años en los que los tipos de interés han ido bajando y ahora están negativos. La ayuda de un asesor financiero es hoy más necesaria que nunca. Los tiempos en los que comprabas un bono del Estado, una letra del Tesoro... y obtenías una rentabilidad muy sencilla, han terminado.

Otra diferencia sustancial del Grupo Mediolanum, en términos de servicio, es que ofrecemos a todos los clientes, sin importar el tamaño, la posibilidad de asesoramiento en el lugar que deseen (su hogar, su despacho, etc.). También mi padre es responsable de esto, pues se dio cuenta de que ciertos profesionales (como por ejemplo un notario o un abogado) iban a visitar a las personas importantes a su casa.

Además, anticipamos con acierto el cierre de las oficinas. Nosotros creamos el banco en 1997, si bien antes teníamos fondos de inversión y seguros, y utilizábamos cuentas de otros bancos con acuerdos comerciales. En aquella época, Internet prácticamente no existía, pero apostamos por una banca sin oficinas que además del asesoramiento del Family Banker ofrecía atención por teléfono.

Ya por entonces mi padre estaba convencido de que las oficinas bancarias irían disminuyendo progresivamente. Cuando a los tres



“ La tecnología es una herramienta fundamental, pero cuando se trata de gestionar el ahorro, el consejo del asesor financiero es irremplazable ”

años, gracias al empuje de Internet, vivimos la explosión en EE.UU. de todos los bróker *online* tuvimos la confirmación de la aceleración de este proceso.

F.F.S.: El pasado mes de agosto, escuchamos en el SU Global Summit de San Francisco a Amin Toufani, quien explicaba que el factor tecnológico será diferencial y determinará el futuro de las empresas, que se convertirán en *tech companies* dedicadas a diferentes sectores (salud, banca, etc.). Él exponía el caso de Ant Financial, la mayor *fintech* del planeta, que gestiona 700 millones de clientes, frente a los 70 de Bank of America, y tarda sólo 20 segundos en conceder un préstamo *versus* los 20 días que tarda la empresa estadounidense. ¿Qué riesgos representa esta revolución tecnológica para un banco como el suyo? ¿Cómo se están preparando para estos cambios?

M.D.: En Europa tenemos el ejemplo de Revolut o de N26, que están creciendo en número de clientes de una manera impresionante. N26 nació en 2013 y ya tiene cinco millones, mientras que nosotros tenemos 1,2 millones de clientes en Italia.

En Mediolanum trabajamos duro para estar siempre al día con lo que sucede en el mercado, y por supuesto que seguimos la actividad de nuestros competidores, pero también sabemos dónde hay margen, que es con las inversiones, y ahí es muy difícil que los clientes tengan éxito sin el asesoramiento de un profesional.

En mi opinión, la tecnología siempre ayudará más al cliente –y al asesor– para hacer mejor su trabajo, pero la presencia del ser humano será imprescindible también en el futuro. Hacer una transferencia o pagar un recibo son operaciones sencillas que se pueden realizar desde el teléfono móvil, pero decidir dónde tengo que invertir mi dinero es algo distinto. Cuando se trata del ahorro, creo que la mayoría de las personas querrán hablar con una persona. Una máquina puede gestionar mi ahorro,

“ Estoy convencido de que muy pocos *robo-advisors* conseguirán tener éxito, y sólo con grandes números y márgenes muy bajos ”

e incluso tomar decisiones correctas, pero llegará un momento en el que la inversión baje. Entonces el cliente pensará que la máquina no funciona, y acabará vendiendo. Esto es lo que ha sucedido con los *robo-advisors*. De hecho, hace un par de años en EE.UU., después de la primera crisis, los *robo-advisors* comenzaron a crear *call centers* para que los asesores llamasen a los clientes, pues estos estaban vendiendo y saliendo de las inversiones. Estoy convencido de que serán muy pocos los que logren tener éxito, y sólo con grandes números y márgenes muy bajos.

En Mediolanum defendemos un modelo que aúne tecnología y ser humano. Es esencial el contacto personal para establecer una relación de confianza, y luego beneficiarse de todas las ventajas que ofrece la tecnología para mantener esa posición. Por ejemplo, a través de una vídeo conferencia, un Family Banker puede enseñar una presentación a su cliente, enviarle un contrato para que pueda firmarlo digitalmente, etc. Pero la comunicación siempre es entre seres humanos.

Estoy de acuerdo con que las empresas tendrán que transformarse en *tech companies* que operen en los diferentes sectores, pero en el caso de la banca y del seguro, esto funcionará para productos que no requieran de esa implicación personal. Por ejemplo, algunos de

nuestros clientes en Italia operan a través de una *app*, y cuentan con la posibilidad de obtener crédito instantáneamente. El cliente decide cuánto (con un máximo de 15.000 euros), en cuánto tiempo va a restituir el dinero y, según el préstamo y el tiempo, va observando cómo cambia la cuota. Una vez que lo acepta, tiene el dinero en la cuenta, es instantáneo. En Mediolanum estamos trabajando muchísimo para dar servicios inmediatos como este.

Hoy en día, el 90% de las operaciones que los clientes hacen en el banco y con los asesores son digitales. Y por supuesto los Family Bankers trabajan con programas que les ayudan a hacer una inversión equilibrada para el cliente. La tecnología es una herramienta fundamental, pero cuando se trata de invertir dinero, el consejo profesional del asesor financiero es irremplazable.

F.F.S.: Lo que es cierto es que la ratio de rentabilidad de Mediolanum está muy por encima de la media de los bancos generales. Estando históricamente en esta situación, ¿qué barreras encuentran para crecer más y con mayor rapidez?

M.D.: Justamente, esta particularidad de banca personal es una gran ventaja, porque conseguimos ser muy rentables, gracias a que el asesor ofrece un servicio de calidad que es percibido como tal por el cliente, y lo paga; pero también presenta sus inconvenientes.

Si un banco es únicamente digital, no tiene problema en sumar 10 o 10.000 clientes, pero obviamente no es lo mismo que un Family Banker tenga que visitar a 10 o a 10.000 personas. Por lo tanto, nuestra ventaja es también nuestra limitación, y crecer no es tan sencillo. A pesar de esto, nuestro patrimonio bajo gestión y nuestros clientes han seguido aumentando año tras año; evidentemente no al ritmo de estos nuevos bancos digitales, pero sí hemos seguido progresando. Además, si nos fijamos en N26, que está sumando miles de clientes al día, nos damos cuenta de que su patrimonio medio es de unos 200 euros. Es decir, utilizan esta banca para hacer transacciones sencillas, pero mantienen su dinero en los grandes bancos; aunque en mi opinión

esto es algo temporal, y antes o después acabarán confiando también en N26, siempre que no se trate de vender productos con margen, es decir, productos más complejos.

F.F.S.: Barbara Oakley, directora del MOOC “Aprendiendo a aprender”, nos contaba que “hay dos temas esenciales para la vida de las personas: uno es cómo aprender de forma efectiva y otro, cómo gestionar tus finanzas personales”. Lamentablemente, parece que ninguno de ellos se enseña lo suficientemente bien.

“Es importante disponer de mecanismos automáticos para trabajar y conseguir una inversión equilibrada”

¿Por qué vivimos en un mundo donde las personas no saben gestionar sus finanzas? ¿Hasta qué punto detectan esta carencia en el banco, teniendo en cuenta la diversidad de su público?

M.D.: Las personas no consiguen gestionar bien sus finanzas por el mismo motivo por el que un médico no logra operar a sus familiares: porque la implicación emocional es demasiada y no puede ser objetivo.

En 2002, Daniel Kahneman ganó el premio Nobel de Economía. Curiosamente, Kahneman no es economista, sino psicólogo, y demostró que las personas escogemos la alternativa que consideramos más útil de entre las disponibles para afrontar una situación concreta, también en la toma de decisiones económicas y financieras. Según su teoría, cuando existe incertidumbre con respecto a los resultados, tendemos a optar por las recompensas seguras a otras menos probables, aunque el valor de

las primeras sea inferior. Esto mismo que Kahneman demostró ya lo había descubierto mi padre a finales de los 60, cuando vendía fondos de inversión.

Por aquel entonces sólo había fondos de inversión de renta variable, no existía la renta fija, y él vendía planes de acumulación donde el cliente mensualmente compraba un poco. Tenía dos tipologías de clientes a los que visitaba por igual: quienes habían firmado una transferencia automática de la banca a la inversión y aquellos a los que tenía que recoger el cheque cada mes. Los fondos invertían sólo en la Bolsa italiana, que cayó durante ocho años seguidos. Mi padre les explicaba cómo había bajado la inversión, cuál era el precio medio y cómo necesitaban sólo una recuperación de tanto para volver al equilibrio; y así mes tras mes durante años. Al final, ningún cliente de los que tenía que recoger el cheque completó el plan. Todos retiraron el dinero, y acabaron tomando una mala decisión. Por el contrario, casi todos los clientes de transferencia automática completaron el plan, y se hicieron ricos; pues tras años de caída, la Bolsa italiana se multiplicó por diez en los seis años siguientes.

¿Cómo es posible que teniendo el mismo producto, viviendo en la misma zona y contando con el mismo asesor, unos se hicieran ricos y otros no? Porque aquellos clientes a los que tenía que recoger el cheque debían tomar cada mes una decisión de inversión, mientras que los otros tenían la transferencia programada, y en el caso de querer interrumpirla debían ir al banco.

En este sentido, Fidelity hizo un estudio para comprobar si existía una categoría de clientes que obtenía resultados mejores que otros. Después del análisis, descubrieron que históricamente los que obtenían mejores resultados eran quienes habían olvidado tener la inversión con Fidelity. Se tiende a pensar que hay que seguir la inversión, que hay que vender, comprar, mover..., pero si está equilibrada, no hay que hacer nada. Además, en Fidelity los clientes compran un fondo donde un gestor se encarga de esto.

Al final, aunque yo explique al cliente con datos, no con opiniones, que el

“ La única metodología para gestionar bien el capital propio es que el cliente tenga claro sus necesidades financieras, y dividir el dinero entre corto, medio y largo plazo ”



mundo siempre progresa –hemos pasado dos Guerras Mundiales y las Bolsas siguen creciendo–, que cada bajada de mercado es una ocasión porque sé con certeza que, antes o después, invirtiendo a largo plazo en todo el mundo va a terminar ganando dinero; si el cliente no está convencido, cuando venga una época de crisis acabará saliendo.

Por eso, es importante contar con mecanismos automáticos como los que utilizamos en Mediolanum. Sólo si el cliente acepta un plan de inversión automática, trabajamos con él. La única metodología para gestionar bien el propio dinero es que ambos –tanto el Family Banker como el cliente– tengan claro cuándo este último va a necesitar su dinero y dividirlo entre el corto, medio y largo plazo, para así poder hacer una inversión equilibrada teniendo en cuenta esas exigencias financieras.

F.F.S.: Hoy tenemos más capital disponible que en cualquier otro momento de la historia de la humanidad. Sorprende ver cómo el mapa de *start-ups* que se han transformado en unicornios desde 2005 no ha hecho más que crecer, y además lo hace de una manera exponencial. ¿Cómo se puede estar al día en un entorno de tal aceleración, como es el de las *tech companies*? ¿Qué *expertise* necesitarían para poder trabajar en ese sector, si desearan hacerlo?

M.D.: Conviene apuntar un matiz sobre los unicornios, pues muchos de ellos valen un billón de dólares porque los inversores piensan que serán empresas que, en el futuro, conseguirán hacer mucho dinero, aunque de momento no tengan beneficios. Por lo tanto, no todos son verdaderos unicornios.

Por ejemplo, N26 está creciendo y vale mucho, pero no está registrando beneficios; cuenta con millones de clientes, pero los ingresos son ridículos. Amazon sí tiene ingresos, los clientes pagan, pero la compañía ha decidido reinvertir todo para seguir creciendo lo más rápidamente posible. Con esto quiero decir que uno puede tener un gran volumen de usuarios, pero empezar a vender productos o servicios que tengan margen no es tan sencillo.

Dicho esto, actualmente en cualquier mercado la posibilidad de que entren nuevos competidores que hagan desaparecer tu negocio es más elevada que nunca. Para los bancos representa un gran problema, pues no es fácil gestionar el *legacy* y el coste de cambiar el sistema heredado no es sostenible en el corto plazo. BBVA ha sido una de los primeros bancos que ha entendido que la inversión en tecnología era indispensable, pero BBVA no es N26 ni Revolut, aunque

“ El 90% de las operaciones que los clientes hacen en el Banco y con el Family Banker son digitales ”

haya tenido de inmediato la intuición de que debía seguir ese camino.

En el caso de Mediolanum, hemos tenido la visión pero también algo de suerte, porque empezando con la banca en 1997 no hemos abierto oficinas, algo que quizás sí hubiésemos tenido que hacer si hubiéramos empezado en los años 70. Nosotros tenemos menos *legacy* que un gran banco y seguimos invirtiendo constantemente en tecnología. Pero insisto, para nosotros la presencia de una persona será imprescindible para tener un negocio muy rentable en este sector ●