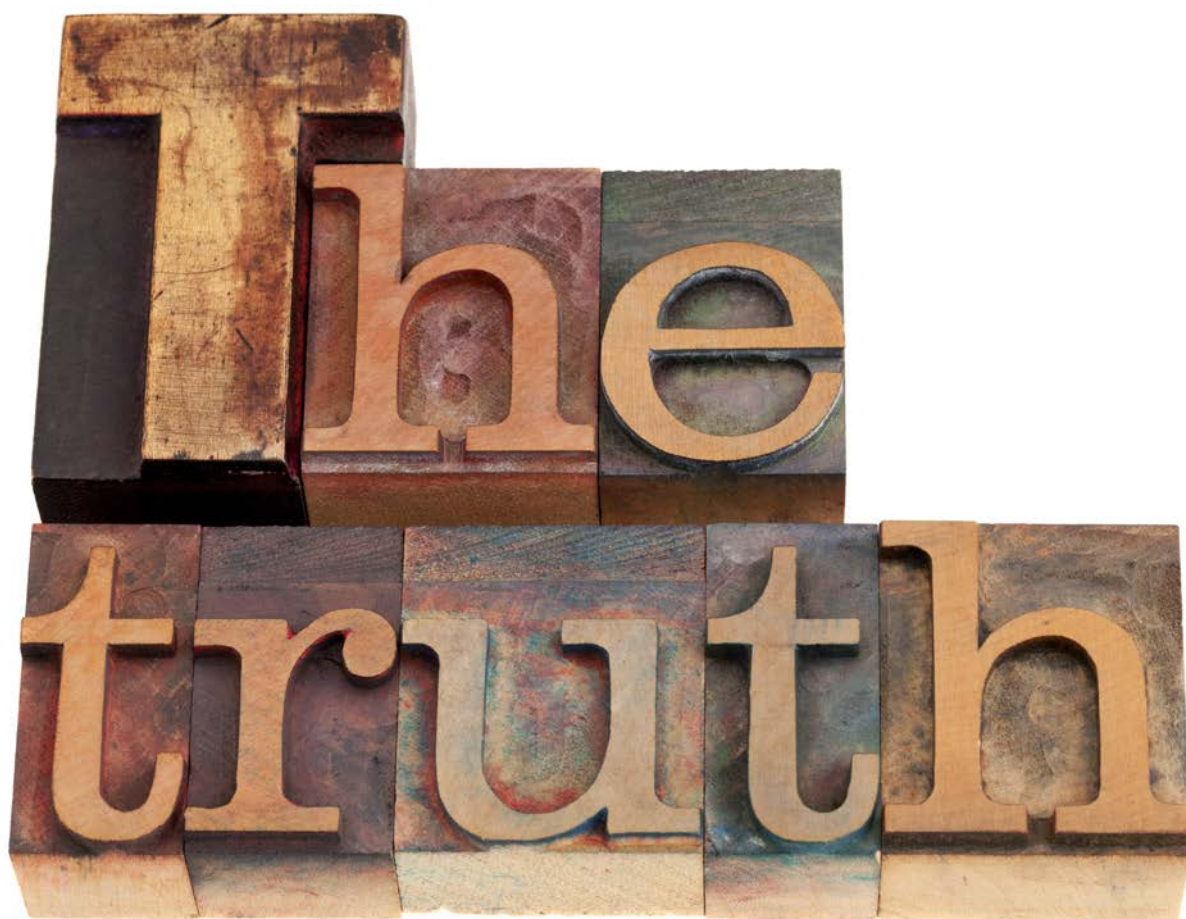


Verdades y consecuencias  
Cuatro orientadores del  
cambio que amenazan los  
negocios tal y como es usual



Hay cuatro nuevas “verdades” del mercado que están dándole forma al futuro de los negocios. Todas ellas visibles a nuestro alrededor, raramente son consideradas como grupo, son ondas poderosas de innovación que se dan en todos los sectores.

En la medida en que sus impactos se difunden, están reduciendo barreras de entrada, desbloqueando oportunidades, e incrementando la probabilidad de nueva competencia – y ruptura del modelo de negocios – para las empresas establecidas. ¿Podría la suya ser la

Usted sabe que el mundo está cambiando – la globalización, los imprevisibles requerimientos regulatorios, y el surgimiento de las cripto-ocurrencias son solo unos pocos de los desarrollos y tendencias que la industria de servicios financieros ha visto. Ciertamente, no hay carencia de información sobre las tendencias que están dándole forma al mercado..

Pero, ¿qué pasa si usted pudiera ver algunos de los patrones de largo plazo que están detrás de los eventos del día-a-día, que son cubiertos en la prensa de negocios – el cómo y el por qué detrás de esas tendencias y desarrollos?

*Entonces usted tendría una ventaja sobre el desafío clave del liderazgo, establecido de manera memorable por el filósofo alemán Arthur Schopenhauer: “La tarea no es tanto ver lo que nadie ha visto, sino pensar lo que nadie ha pensado sobre aquello que todo el mundo ve.”*

Aún mejor, podría ayudarle a usted a responder de manera efectiva a un mundo siempre cambiante. Ver esas tendencias y riesgos estratégicos mediante lentes diferentes puede ayudarle a extraer conclusiones más poderosas y útiles y – se espera – ayudarle a que usted administre las amenazas no solo para las operaciones del día-a-día, sino también a las amenazas más peligrosas que potencialmente puedan romper al modelo de negocios de su organización.



## VERDAD #1: *La coordinación nunca ha sido fácil*

Lograr más que solo unas pocas personas coordinen sus acciones solía ser duro. Enormes cantidades de energía e inventiva humanas gastadas para lograr coordinar grupos. Pero ahora hay cientos de aplicaciones que ponen en contacto a unas personas con otras. Los medios de comunicación social han infiltrado nuestras vidas diarias, pero hay otra onda de plataformas que están cambiando el juego tales como Whatsapp, Viber, Dropbox y Reddit que están mejorando la comunicación y la coordinación a escala global.

Cuando la coordinación logra ser más fácil, las personas pueden compartir y desarrollar de mejor manera productos, servicios, investigación, ideas, y opiniones. Como resultado, pueden formarse organizaciones sin los obstáculos tradicionales, creando nuevos modelos de negocio en el proceso. Pueden construirse equipos alrededor de un propósito compartido, obteniendo el talento correcto a partir de un conjunto global más que decidirse por el talento que esté localmente disponible. Grupos pequeños e individuos pueden lograr resultados coordinados que solían ser posibles solo para las organizaciones grandes.

## Cuatro verdades en un mundo cambiante

En el trabajo que hemos realizado con clientes a través de un rango de industrias, incluyendo servicios financieros, hemos visto cuatro características nuevas del mundo que están cambiando el juego para los negocios y la innovación. Esas cuatro verdades están haciendo que lo que una vez fue difícil, costoso o complejo, ahora sea fácil, barato, y simple.

## VERDAD #2: *El Dinero nunca ha sido tan fácil*

Hacer dinero todavía es difícil. Pero el suministro mundial de dinero, que se estima es aproximadamente de US\$60 trillones, casi es completamente de forma nativa digital, lo cual significa que agregar, organizar, mover, e intercambiar dinero se ha vuelto mucho más fácil. El resultado es tremendo poder y libertad de manejar dinero sin dependencia de las instituciones tradicionales.

Gracias a organizaciones como Kickstarter, los inventores pueden presentar ideas nuevas y obtener capital inicial para poner en marcha nuevas empresas sin confiar en los inversionistas tradicionales y en las instituciones de préstamo tradicionales. Como nunca, ahora estamos viendo modelos de obtención de fondos para inversión inmobiliaria, investigación científica e inversión de ángel.<sup>2</sup>

Un testimonio del poder transformador que tienen tanto la coordinación como el compartir el dinero se puede encontrar en el Lending Club, una plataforma en línea de préstamos para-a-par que facilita los préstamos mediante conectar prestatarios y prestamistas. El Lending Club es capaz de ofrecer a los prestatarios tasas más bajas en los préstamos y a los inversionistas tasas de retorno más altas mediante derivar al sistema bancario establecido. En los ocho años desde su inicio, el Lending Club ha facilitado cerca de US\$7 billones en préstamos y tiene planes para continuar expandiéndose a través de la industria del crédito.<sup>4,5</sup>

Con teléfonos móviles, acceso amplio a datos de celulares e internet, el préstamo de dinero también es más fácil. Aplicaciones tales como Venmo, PayPal, CoinFling y Square les dan a los negocios pequeños y a los individuos la capacidad para recaudar múltiples formas de pago y enviar dinero a través de enormes distancias, a una fracción del costo e inconvenientes de transacciones similares hace 10 años.

Los ecosistemas de financiación ahora son más diversificados y crecientemente flexibles. Tal y como Gideon Lewis-Kraus lo observó en una historia publicada en la revista Wired sobre la creación de empresas en Silicon Valley, "nunca ha sido tan fácil obtener una pequeña cantidad de dinero. Y nunca ha sido tan fácil construir una compañía – especialmente un producto en la red o móvil – a partir de esa pequeña cantidad de dinero" (lo cual nos llevará a lo que sigue).



### VERDAD #3: *Hacer nunca ha sido tan fácil*

Hacer cosas – desde pequeños prototipos de lotes hasta la producción masiva de objetos complejos –ha tenido un cambio radical en facilidad y sofisticación. Y tener acceso a maquinaria crecientemente sofisticada es aparente posible en todas partes. TenShop, como un ejemplo, está ofreciendo tecnologías tales como impresoras 3D, software CAD/CAM, y cortadoras láser para diseñadores e inventores de todos los Estados Unidos (y pronto también en Europa).<sup>7</sup>

Más allá de los productos y servicios físicos, el software y las redes les ayudan a los emprendedores a crear nuevos productos y servicios financieros que no hace mucho habría sido impráctico o incluso imposible crear en-casa. Tal y como David Goldman de Revolution Ventures le dijo a The New York Times a principios de este año, “Nosotros estimamos que cuesta el 10 por ciento de lo que costaba hace 10 años iniciar una compañía de software.” Un resultado es el surgimiento de la creación de nuevas empresas financieras facilitadas por la tecnología, o “fintechs.” En solo el año 2014, la inversión en la creación de empresas nuevas de fintech alcanzó US\$6.8 billones.<sup>9</sup> Una de tales fintech es MetroMile. Usando la tecnología ampliamente disponible de sistemas globales de posicionamiento [GPS = Global Positioning Systems], MetroMile creó cobertura de seguros de pague-por-milla para conductores de bajo kilometraje que a menudo pagan en exceso por seguros y para conductores de alto kilometraje subsidiados que tienden a tener más reclamos. MetroMile también comenzó a ofrecer seguros para servicios de autos, tales como Uber. El kilometraje del conductor es medido mediante un dispositivo facilitado por GPS que se conecta al puerto de diagnóstico del vehículo y transmite los datos vía redes celulares de datos en tiempo real. La creación de este nuevo negocio en realidad tomó solo un puñado de personas: The New York Times reportó que MetroMile se lanzó y llegó al mercado con solo 15 empleados.<sup>12</sup>



### VERDAD #4: *El aprendizaje nunca ha sido fácil*

Finalmente, la capacidad para que cualquier persona aprenda ha sido transformada. La capacidad para tener acceso y descubrir información de pares, cuerpos con reputación de conocimiento, y observaciones de lo que está ocurriendo cuando sucede es fundamentalmente nueva, especialmente en la escala como la vemos ahora. Además, el acceso al aprendizaje es en gran parte gratis.

¿Desea aprender una nueva habilidad? Organizaciones desde Khan Academy hasta EdX hasta miles de videos en YouTube les ayudan a las personas a aprender nuevas cosas. ¿Desea complementar su educación con lecciones avanzadas de alguien de las más prestigiosas universidades del mundo? Muchos están colocando cursos gratis en línea. El acceso a expertos está disponible rápida, fácil y asequiblemente en Quora y Ask.com, para nombrar dos.

Específico para los servicios financieros, los comerciantes pueden tener acceso libre a las recomendaciones disponibles vía plataformas para compartir tales como Nvest, una plataforma en su etapa inicial para recomendaciones provenientes de múltiples fuentes sobre el mercado de valores. Cualquier persona puede presentar recomendaciones sobre las acciones, las cuales son luego compiladas por Nvest. A las historias de desempeño de quienes contribuyen también se les hace seguimiento para asignar puntuaciones de credibilidad a esas recomendaciones.<sup>13</sup> Además, el procesamiento analítico y las capacidades de modelación, que alguna vez estuvieron disponibles solo para las compañías más grandes, ahora pueden ser accesadas mediante plataformas en la nube.

---

## Ya estamos viendo que el número de nuevas empresas alrededor del mundo está creciendo, y que se está incrementando la tasa a la cual nuevos ingresantes están llegando al mercado.

### De las cuatro verdades a las tres V

Esas cuatro verdades ya están aquí, y no parece probable que se haga lento su crecimiento o alcance, mucho menos que se reversen. Las consecuencias podrían extenderse a una generación o más.

Ya estamos viendo que el número de nuevas empresas alrededor del mundo está creciendo, y que se está incrementando la tasa a la cual nuevos ingresantes están llegando al mercado. Una vez más, el impacto de las cuatro verdades es que las tareas fundamentales para solían ser difíciles las organizaciones que las usaron se están volviendo más fáciles. De manera que encontrar el talento y la colaboración correctos a través de grandes distancias ha sido simplificado. Productos complejos pueden ser creados mediante colaboración en expertos en la materia. Y la información digitalizada es ubicua y está disponible literalmente en las puntas de sus dedos. Todo esto es agravado por la relativa facilidad con la cual podemos mover y administrar el dinero.

Como resultado, están creciendo las tres V – volumen, variedad y velocidad – de la nueva formación de negocios, y esperamos que crecerán más. Los modelos tradicionales de negocio que estuvieron definidos por limitaciones en la coordinación y el acceso a tecnología, conocimiento y capital ya no son las únicas opciones viables. Los nuevos negocios facilitados por la tecnología son libres de experimentar con estructuras que son más pequeñas, más ágiles, y más baratas de operar.

### Están surgiendo nuevos tipos de organizaciones

No sorprende, entonces, que estén surgiendo nuevos tipos de organizaciones – organizaciones que son establecidas no solo a partir de múltiples generaciones, sino que pueden surgir y crecer para dominar una década. Así como somos testigos de que las nuevas compañías se están desarrollando a tasas exponenciales, también estamos viendo el ritmo acelerado en el cual organizaciones hace tiempo establecidas tropiezan cuando enfrentan una interrupción: principales fabricantes de vehículos van a la quiebra; colapsan minoristas líderes; y los nombres más prestigiosos en las noticias luchan contra la implacable erosión de sus negocios, para tomar solo tres ejemplos recientes.

*En resumen, alrededor de esas tendencias se está formando una nueva generación de negocios. En el libro, Exponential Organizations, los autores Salim Ismail, Michael S. Malone, y Yuri van Geest introducen el concepto de “organización exponencial,” o ExO, y la definen como la organización “... cuyo impacto es desproporcionadamente grande – al menos 10x más grande, comparada con sus pares a causa del uso de nuevas técnicas organizacionales que aprovechan la aceleración de las tecnologías.”<sup>14</sup>*

A menudo pensamos en compañías que experimentan crecimiento explosivo en el contexto de las que inician. Pero las compañías existentes también pueden tomar ventaja de esas verdades para mejorar las operaciones internas. Exponential Organizations destaca el ejemplo de ING Direct Canada y su transformación en una ExO. Establecida en 1997, ING Direct Canada fue un experimento en la banca sin sucursales para su matriz, el ING Group.<sup>15</sup> El modelo de negocios de ING Direct dependió de la satisfacción del cliente y el desarrollo de tecnologías de coordinación: teléfono, internet, y ahora aplicaciones móviles. También eliminó los costos asociados con operar sucursales de cemento-y-ladrillo y desvió los recursos para crear servicios personalizados para el cliente.

Si la red de sucursales, ING Direct Canada, que cuyo nombre cambió en el año 2013 a Tangerine,<sup>16</sup> tomó ventaja de todas las cuatro verdades (coordinación, dinero, hacer, y aprendizaje, más fáciles) para comprometerse con los clientes de diferentes maneras y centrarse en la creación de productos galardonados.<sup>17</sup> Tangerine ahora disfruta de una ratio cliente-a-empleado que es siete veces más alta que la del banco canadiense promedio (1,800 clientes por empleado) y depósitos totales por empleado que son cuatro veces más altos que el promedio (US\$40,000 por empleado).<sup>18</sup>

O considere la New York Stock Exchange (NYSE), que en el año 2011 lanzó su NYSE Technologies’ Cloud Platform [Plataforma en la nube, de tecnologías de la NYSE], que ofrece un rango de servicios según la demanda, basados en la nube – incluyendo Infrastructure as a Service (IaaS)

[Infraestructura como servicio], Software as a Service (SaaS) [Software como servicio], and Platform-as-a-Service (PaaS) [Plataforma como servicio]. La comunidad de la NYSE usa esta plataforma para comprar el poder de computación que se necesita para las operaciones y re-centrar los recursos en las estrategias centrales de negocio. Este producto le ayudó a NYSE Technologies, que fue adquirida por la Intercontinental Exchange en el año 2012, a capitalizar la creciente tendencia de negocios automatizados y el valor de la colocación de servidores. También creó una manera para que NYSE amplié su marca como una “operación realizada por humanos” y sea considerada una “institución facilitada-por-la-tecnología.”

Con organizaciones facilitadas-por-la-tecnología ingresando al mercado con velocidad, variedad, y volumen sin precedentes, la noción tradicional de aliado y competidor está siendo cuestionada. Las instituciones que compiten a menudo tienen necesidades similares en términos de talento, capital, e infraestructura de TI. También, si los recientes ataques cibernéticos a las instituciones financieras internacionales nos han enseñado algo, es que muchas instituciones de servicios financieros tienen vulnerabilidades similares en la seguridad cibernética y pueden beneficiarse de la colaboración sobre riesgos estratégicos comunes.

### Respondiendo a esta nueva realidad

Cuando usted considere las cuatro verdades, los cambios ya se han visto en los negocios y la sociedad, y los cambios que vengan pueden llevarle a que usted se esté preguntando: ¿Qué pasa ahora? O, más específicamente, ¿cómo puede usted responder a los cambios y eventos que son inciertos, no tienen precedente histórico, y dejan a la organización vulnerable ante riesgos estratégicos que amenazan interrumpir los supuestos en el verdadero núcleo de su modelo de negocios?

Es imposible conocer el futuro. Pero sabemos que las prácticas pasadas de toma de decisiones no pueden simplemente ser adaptadas al nuevo conjunto de problemas. Desde el punto de vista de la administración del riesgo, los riesgos estratégicos generan desafíos a causa de sus complejidades y apuestas potencialmente altas. Por consiguiente, se necesitan nuevos enfoques para administrar esos riesgos estratégicos.

Afortunadamente, existen las herramientas para ayudarles a las compañías a sobrevivir en un mundo cambiante. Las organizaciones inteligentes desarrollarán un sistema para tratar al cambio inesperado que amenace sus modelos de negocio.

Este sistema debe incluir personas, procesos y capacidades para :

**1** **Acelerar el descubrimiento**  
La opción para permanecer en piloto automático luego de decidir sobre una estrategia ya no es sostenible. En lugar de ello, las organizaciones de hoy tienen que instituir mecanismos que aceleren el descubrimiento acelerado a un ritmo que pueda hacerle seguimiento a las sorpresas y revisar las estrategias si ya no son válidas.

**3** **Enfrentar sesgos**  
Lo que usted experimentó en el pasado probablemente no se repetirá. Tenemos que desafiar nuestro entendimiento de nuestro entorno de operación con el fin de acoger el cambio necesario que inicialmente pueda ser desorientador e incómodo.

**2** **Escanear de manera despiadada**  
La identificación de las fuentes de riesgo es el primer paso para prevenir sorpresas. El siguiente paso es hacerle seguimiento continuo a esos riesgos en la medida en que se desarrollen. Aprovechar los socios expertos para el análisis de las tendencias y el escaneo del futuro puede llevar a la superficie indicadores ocultos del cambio que con el tiempo podrían aumentar para llevar a un punto de inflexión.

**4** **Prepararse para la sorpresa**  
Luego de entender sus riesgos potenciales, es importante ensayar la preparación. La acción decisiva frente a la ambigüedad es uno de los mayores desafíos del liderazgo. Establecer umbrales y cursos de acción en varios futuros puede ayudar a preparar para uno incierto.

Los riesgos estratégicos pueden destruir muy rápidamente cantidades ocultas de valor, y pueden amenazar la existencia de la institución o de líneas completas de negocios. La identificación temprana de esos riesgos potenciales puede solo ser una ventaja de la organización. Tal y como dijo Pierre Curie, “la fortuna favorece la mente bien preparada.” La fortuna también debe favorecer a las organizaciones que consideren los cambios y exploren, de manera sistemática y tan despiadadamente como sea posible, no solo los riesgos que posee el modelo de negocios, sino también las oportunidades que presenta.



- 1 Paul Nunes and Larry Downes, "Big Bang Disruption: The End (and the Beginning) of Financial Services," *Forbes*, June 17, 2014. <http://www.forbes.com/sites/bigbangdisruption/2014/06/17/big-bang-disruption-the-end-and-the-beginning-of-financial-services/>
- 2 Rod Ebrahimi, "Financial Services Trends to Watch in 2014," *Forbes*, December 23, 2013. <http://www.forbes.com/sites/rodebrahimi/2013/12/23/financial-services-trends-to-watch-in-2014/>
- 3 CrunchBase. <https://www.crunchbase.com/organization/lending-club>
- 4 Lending Club website. <https://www.lendingclub.com/info/statistics.action>
- 5 Leena Rao, "Google-Backed Lending Club Brings Peer-to-Peer Lending to Business Loans," *TechCrunch*, March 19, 2014. <http://techcrunch.com/2014/03/19/google-backed-lending-club-brings-peer-to-peer-lending-to-business-loans/>
- 6 Gideon Lewis-Krause, "One Startup's Struggle to Survive the Silicon Valley Gold Rush," *Wired*, April 22, 2014. <http://www.wired.com/2014/04/no-exit/>
- 7 TechShop Makerspace Coming to Europe, *TechShop*, February 17, 2015. [http://www.techshop.ws/press\\_releases.html?action=detail&press\\_release\\_id=85](http://www.techshop.ws/press_releases.html?action=detail&press_release_id=85)
- 8 Noam Scheiber, "Andreessen Horowitz, Dealmaker to the Stars of Silicon Valley," *The New York Times*, May 1, 2015. <http://www.nytimes.com/2015/05/03/upshot/andreessen-horowitz-dealmaker-to-the-stars-of-silicon-valley.html>
- 9 "Investment in fintech startups soars," *Finextra*, February 10, 2015. <http://www.finextra.com/news/fullstory.aspx?newsitemid=26981>
- 10 Josh Constine, "MetroMile Launches Uber Car Insurance Where Drivers Only Pay for Personal Miles," *TechCrunch*, January 28, 2015. <http://techcrunch.com/2015/01/28/metromile-launches-uber-car-insurance-where-drivers-only-pay-for-personal-miles/>
- 11 "10 Rules for Disruptors in the Financial Services Industry," *Forbes*, March 20, 2013. <http://www.forbes.com/sites/ciocentral/2013/03/20/10-rules-for-disruptors-in-the-financial-services-industry/>
- 12 Quentin Hardy, "Car Insurance by the Mile," *Bits blog, The New York Times*, December 5, 2012. [http://bits.blogs.nytimes.com/2012/12/05/car-insurance-gets-personal/?\\_r=0](http://bits.blogs.nytimes.com/2012/12/05/car-insurance-gets-personal/?_r=0)
- 13 Brenda Bouw, "Next big sector to face disruption? Financial services," *The Globe and Mail*, February 17, 2015. <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-money/business-fundingnext-big-sector-to-face-disruption-financial-services/article23025801/>
- 14 Salim Ismail, Michael S. Malone, and Yuri van Geest, *Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*, *Diversion Books*, 2014.
- 15 "ING Direct rolls out no-fee daily chequing account nationally, changing the Canadian financial landscape with a product shaped through crowdsourcing," *CNW*, March 9, 2011. <http://www.newswire.ca/en/story/772403/ing-direct-rolls-out-no-fee-daily-chequing-account-nationally-changing-the-canadian-financial-landscape-with-a-product-shaped-through-crowdsourcing>
- 16 John Greenwood, "ING Direct renames itself Tangerine," *Financial Post*, November 5, 2013. <http://business.financialpost.com/2013/11/05/ing-direct-renames-itself-tangerine/>
- 17 ING Direct rolls out no-fee daily chequing account nationally, changing the Canadian financial landscape with a product shaped through crowdsourcing," *CNW*, March 9, 2011. <http://www.newswire.ca/en/story/772403/ing-direct-rolls-out-no-fee-daily-chequing-account-nationally-changing-the-canadian-financial-landscape-with-a-product-shaped-through-crowdsourcing>
- 18 Jacob Morgan, "Banking on the Future of Work: Four Tips You Can't Afford to Ignore," *Forbes*, August 19, 2013. <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/08/19/banking-in-on-the-future-of-work-four-tips-you-cant-afford-to-ignore/>
- 19 Jacqueline Vanacek, "NYSE Brings Capitalism to the Cloud," *Forbes*, May 8, 2013. <http://www.forbes.com/sites/sap/2013/05/08/nyse-brings-capitalism-to-the-cloud/>

## Contact

### Andrew Blau

Director | Deloitte Advisory  
Strategic Risk Solutions Leader  
Deloitte & Touche LLP  
ablau@deloitte.com  
+1 415 932 5416

This document contains general information only and Deloitte is not, by means of this document, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This document is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor.

Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this document.

### About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [HYPERLINK "http://www.deloitte.com/about"](http://www.deloitte.com/about) [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of DTTL and its member firms. Please see [HYPERLINK "http://www.deloitte.com/us/about"](http://www.deloitte.com/us/about) [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

Copyright © 2015 Deloitte Development LLC. All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

This article first appeared in Issue 9 of Inside magazine, which was published by Deloitte Luxembourg in June 2015.