

Tendencias

Gafas nuevas para mirar al futuro

Tendencias digitales en BBVA Research

Javier Sebastián, Alicia Sánchez

La capacidad de anticipar cambios disruptivos es clave para la supervivencia de las empresas. Aunque es imposible predecir el futuro, los métodos y técnicas de prospectiva pueden ayudar a identificar cambios en una fase temprana. BBVA Research ha desarrollado una metodología para detectar posibles escenarios de futuro para el sector financiero que sirva como herramienta de apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

"El mañana pertenece a los que lo ven venir", David Bowie

El ciclo de vida de las organizaciones es bastante similar al de los organismos vivos. Nacen y crecen, se relacionan (y a menudo se asocian) con otras organizaciones, consumen y disponen de recursos para seguir existiendo y, si tienen suerte, viven lo suficiente para alcanzar metas y construir algo significativo para los demás. También como los organismos vivos, su mera existencia implica un objetivo inherente, es decir, prolongar al máximo su vida.

Para ello, las organizaciones tienen que adaptarse continuamente a un entorno a menudo desfavorable e incluso hostil. El proceso de adaptación, como en muchas especies, implica la superación de distintas amenazas a la salud de la organización. Se pueden tomar medidas para prevenir muchas de estas amenazas. Es habitual un seguimiento continuo de los parámetros que indican el estado de salud de la empresa, así como la implantación de procesos preventivos para evitar las "enfermedades corporativas" más habituales.

El análisis de la historia de las empresas muestra que las amenazas derivadas de un cambio en las condiciones ambientales son constantes. Las empresas son conscientes de ello y están acostumbradas a desarrollar los mecanismos y habilidades necesarios para adaptarse rápidamente y sobrevivir a estos cambios. Sin embargo, de vez en cuando, hay períodos de cambios profundos y rápidos, que resultan en la muerte de un número significativo de organizaciones. Las causas son diversas, pero la principal razón subyacente es la incapacidad de identificar y/o evaluar adecuadamente el cambio que se avecina y sus implicaciones para la salud de las organizaciones. Esto es especialmente importante en el período actual, cuando los cambios son más rápidos que nunca y, en consecuencia, el tiempo para adaptarse es más corto.

La prospectiva es una disciplina orientada a la identificación temprana de potenciales cambios futuros y a la evaluación más precisa del impacto que estos cambios pueden tener en un determinado negocio. La prospectiva NO es predicción. Es imposible predecir el futuro. Pero es posible tener conjeturas fundadas basadas en información sobre series pasadas de eventos y un cierto nivel de experiencia en los procesos que conforman un buen conjunto de habilidades de pronóstico.

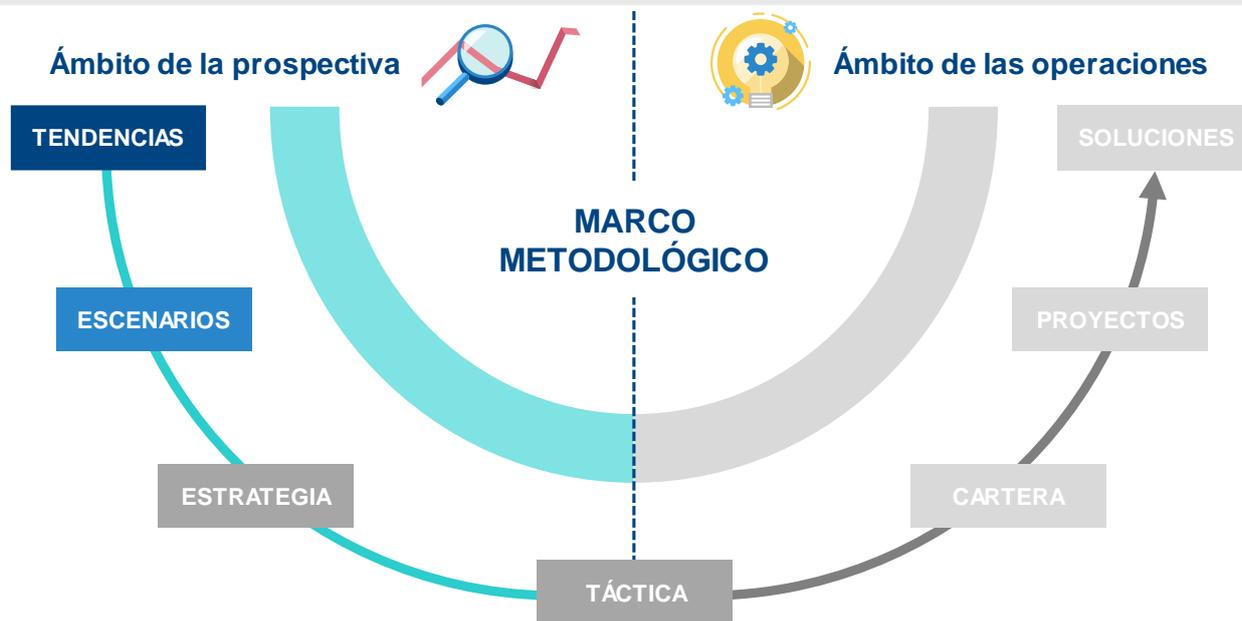
Pero, aunque EL futuro es imposible de predecir, es posible representar un número de futuros potenciales. Lo que va a suceder en los próximos años crecerá de las semillas de lo que está sucediendo hoy. Las señales de las cosas por venir nos rodean, y es una de las tareas principales dentro de la prospectiva identificarlas e interpretarlas.

Las señales se presentan con muchos disfraces diferentes. No hay un método simple para identificar si algo es una señal o no. Sólo un seguimiento sistemático de la realidad junto con un equipo con las habilidades adecuadas puede ayudar en esta difícil tarea. Lo principal es que establecer la conexión entre las señales es la forma de identificar las tendencias. Las señales aparentemente no relacionadas entre sí están conectadas porque son manifestaciones diferentes de una idea subyacente o corriente orientada en cierta dirección, que es lo que llamamos una tendencia.

Las tendencias, a su vez, pueden clasificarse según lo que podríamos llamar su "tamaño". En este contexto, el tamaño significa alcance (en tiempo, espacio y personas o empresas a las que afecta), e influencia potencial en la transformación. Siguiendo esta clasificación, las tendencias pueden considerarse -en tamaño creciente- como microtendencias, tendencias, macrotendencias y megatendencias. Cada categoría está generalmente comprendida en las siguientes, por lo que una megatendencia incluye varias macrotendencias, lo que implica un número de tendencias que están compuestas por una miríada de microtendencias.

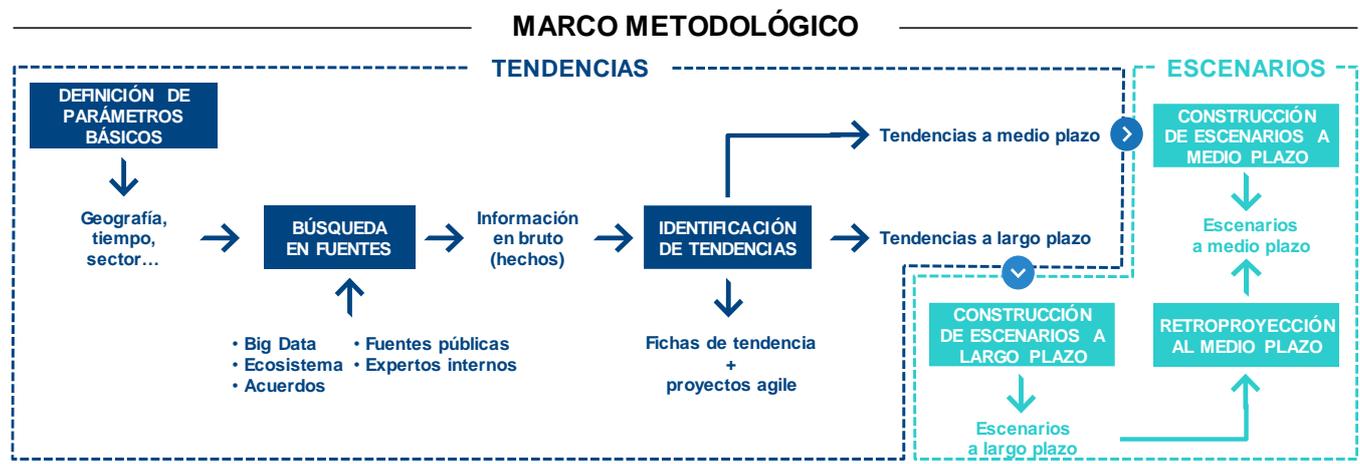
Es posible representar una serie potencial de escenarios futuros identificando tendencias y haciendo conjeturas sobre su evolución e impacto. La descripción de los escenarios nos permite detectar más fácilmente cuáles son las decisiones estratégicas más adecuadas para el éxito de la empresa en cada uno de ellos, y cuáles son las decisiones tácticas derivadas de estas estrategias.

Figura 1 De la prospectiva a las soluciones: la curva "U"



En BBVA Research hemos desarrollado una metodología propia para la identificación de tendencias y la representación de escenarios de futuro que pueden servir de base para aquellas áreas del banco dedicadas al pensamiento estratégico. Se espera que esta metodología sea válida para cualquier tipo de plazo, geografía, datos de entrada y tipo de resultado final deseado.

Figura 2 Marco metodológico: el proceso completo de tendencias y escenar



El primer paso es decidir el alcance del trabajo a realizar: alcance temporal (corto, medio o largo plazo); geografía (global o restringida a un área específica); tipos de factores a considerar (dependiendo de si nos enfocamos en uno o varios sectores); tipos de resultados esperados para cada escenario; y, si es necesario, formato de los puntos de acción.

El seguimiento continuo permite la identificación temprana de nuevas tendencias y la evolución o desaparición de las existentes. Mediante el análisis y la agrupación de tendencias, definimos cuáles son los principales motores que conducen al cambio.

Las tendencias generales en los ámbitos social, político, económico y del comportamiento de los consumidores nos permiten dibujar una visión del mundo tal y como lo vemos en el marco temporal elegido. Cuando se trabaja a medio plazo (cinco años), los cambios producidos por estas variables no suelen ser particularmente disruptivos -a menos que se produzca un evento catastrófico imprevisto- debido a su ritmo evolutivo relativamente lento. Sin embargo, a largo plazo, estas tendencias pueden ser (y de hecho lo son) un motor importante de cambio y deben ser tratadas como tales.

En el mundo esbozado a partir de estas variables, los tres principales motores de cambio cuya evolución configurará los diferentes escenarios e impulsará la transformación de los servicios financieros y, por tanto, de los bancos son, según nuestra metodología:

- Planes y tendencias regulatorios. El resultado es claro cuando trabajamos en escenarios a medio plazo, ya que los ciclos regulatorios suelen estar definidos para varios años, pero para los escenarios a largo plazo, las tendencias suelen ser menos claras, ya que a menudo dependen de decisiones políticas difíciles de anticipar.
- Tendencias del mercado. Consideramos como tendencias del mercado todo aquello que afecta a la dinámica de la competencia de las empresas, a los modelos de negocio y a la relación entre los distintos competidores de un ecosistema.
- Tendencias tecnológicas. Siendo la evolución tecnológica una de las principales causas de cambio, es clave considerar cómo evolucionan las tecnologías existentes y su adopción, y detectar el surgimiento de nuevas tecnologías.

La combinación de los motores del cambio dibujará una serie de potenciales escenarios futuros para los servicios financieros y los actores de este sector. Los escenarios más probables serán seleccionados para un análisis más profundo. Cada escenario se describe siguiendo la metodología establecidas. Para cada escenario se identificarán puntos de acción específicos relacionado con las prioridades estratégicas del banco.

La descripción de cada uno de los escenarios globales seleccionados incluirá las siguientes secciones:

- 1) Descripción del escenario global: breve descripción de los subescenarios de regulación, mercado y tecnología subyacentes al escenario y las posibles consecuencias de su combinación.
- 2) Descripción del ecosistema de los Servicios Financieros:
 - a) Categorías de actores y sus funciones (principal papel que desempeñan), incluyendo potenciales nuevos actores de otras industrias o de nueva aparición (como las startups de fintech).
 - b) Dinámica competitiva para los operadores tradicionales, incluidos los modelos de colaboración intersectorial.
 - c) Cuestiones regulatorias a tratar.
- 3) Descripción del modelo de banco adaptativo, incluyendo los cambios necesarios en cada uno de los componentes básicos de una institución financiera para alinearse con este modelo.

Para cada escenario global se podrían identificar una serie de puntos de acción que describan cómo afectaría a los principales componentes de una empresa de servicios financieros.

AVISO LEGAL

El presente documento, elaborado por el Departamento de BBVA Research, tiene carácter divulgativo y contiene datos, opiniones o estimaciones referidas a la fecha del mismo, de elaboración propia o procedentes o basadas en fuentes que consideramos fiables, sin que hayan sido objeto de verificación independiente por BBVA. BBVA, por tanto, no ofrece garantía, expresa o implícita, en cuanto a su precisión, integridad o corrección.

Las estimaciones que este documento puede contener han sido realizadas conforme a metodologías generalmente aceptadas y deben tomarse como tales, es decir, como previsiones o proyecciones. La evolución histórica de las variables económicas (positiva o negativa) no garantiza una evolución equivalente en el futuro.

El contenido de este documento está sujeto a cambios sin previo aviso en función, por ejemplo, del contexto económico o las fluctuaciones del mercado. BBVA no asume compromiso alguno de actualizar dicho contenido o comunicar esos cambios.

BBVA no asume responsabilidad alguna por cualquier pérdida, directa o indirecta, que pudiera resultar del uso de este documento o de su contenido.

Ni el presente documento, ni su contenido, constituyen una oferta, invitación o solicitud para adquirir, desinvertir u obtener interés alguno en activos o instrumentos financieros, ni pueden servir de base para ningún contrato, compromiso o decisión de ningún tipo.

Especialmente en lo que se refiere a la inversión en activos financieros que pudieran estar relacionados con las variables económicas que este documento puede desarrollar, los lectores deben ser conscientes de que en ningún caso deben tomar este documento como base para tomar sus decisiones de inversión y que las personas o entidades que potencialmente les puedan ofrecer productos de inversión serán las obligadas legalmente a proporcionarles toda la información que necesiten para esta toma de decisión.

El contenido del presente documento está protegido por la legislación de propiedad intelectual. Queda expresamente prohibida su reproducción, transformación, distribución, comunicación pública, puesta a disposición, extracción, reutilización, reenvío o la utilización de cualquier naturaleza, por cualquier medio o procedimiento, salvo en los casos en que esté legalmente permitido o sea autorizado expresamente por BBVA.

INTERESADOS DIRIGIRSE A:

BBVA Research: Calle Azul, 4. Edificio La Vela – 4ª y 5ª planta. 28050 Madrid (España). Tel.:+34 91 374 60 00 y +34 91 537 70 00 / Fax:+34 91 374 30 25 - bbvaresearch@bbva.com www.bbvaresearch.com