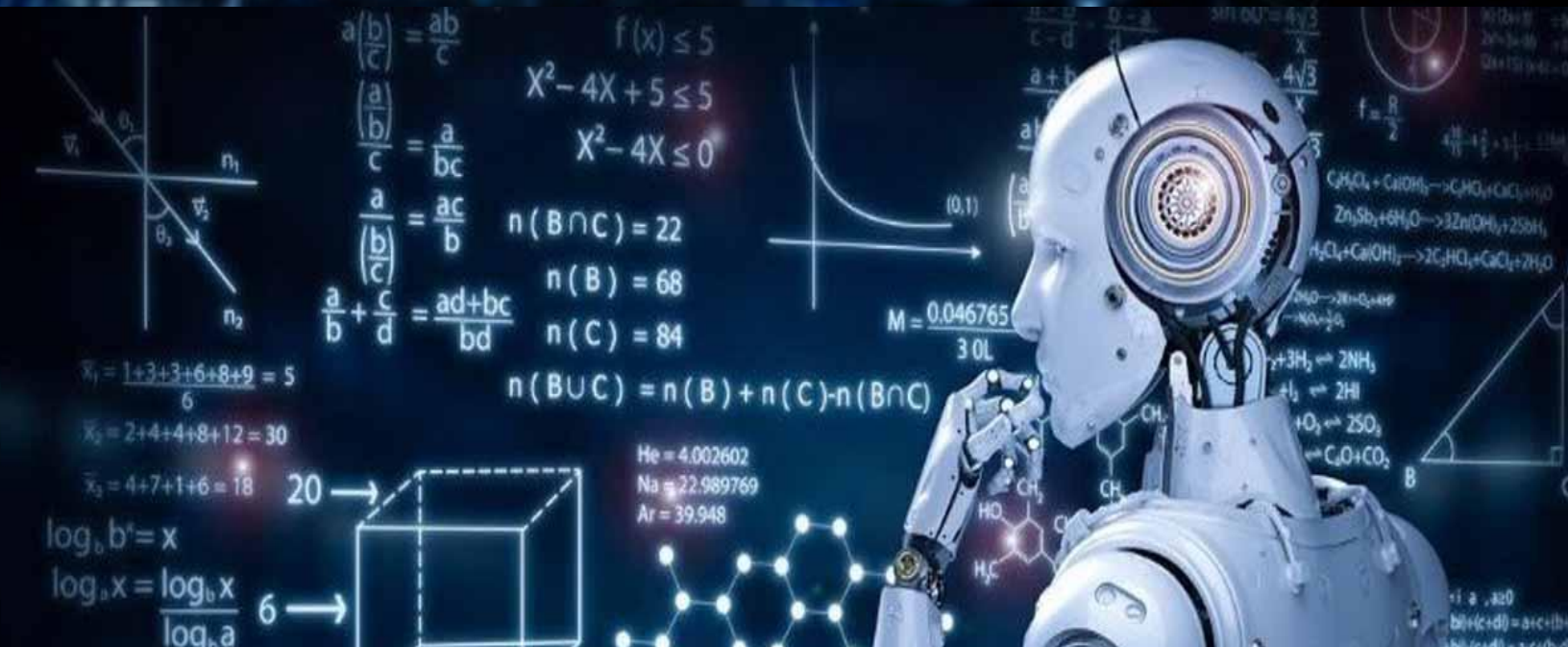




LIBRO DIGITAL PARA LA CREACIÓN DE VALOR



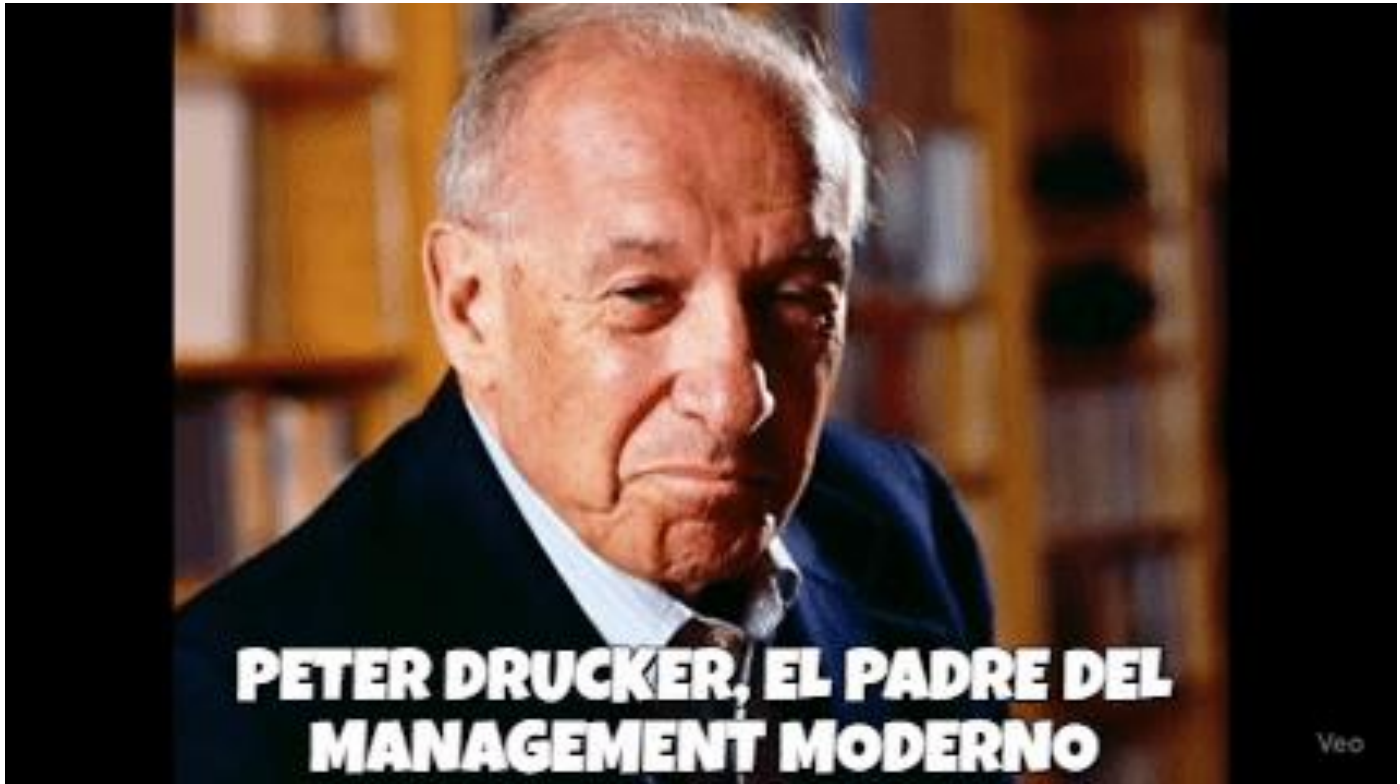
EL IMPACTO DE LA ERA DIGITAL EN LA BANCA TRADICIONAL



Agosto 2025

Por Juan Carlos Erdozáin Rivera

LA ERA DEL CONOCIMIENTO



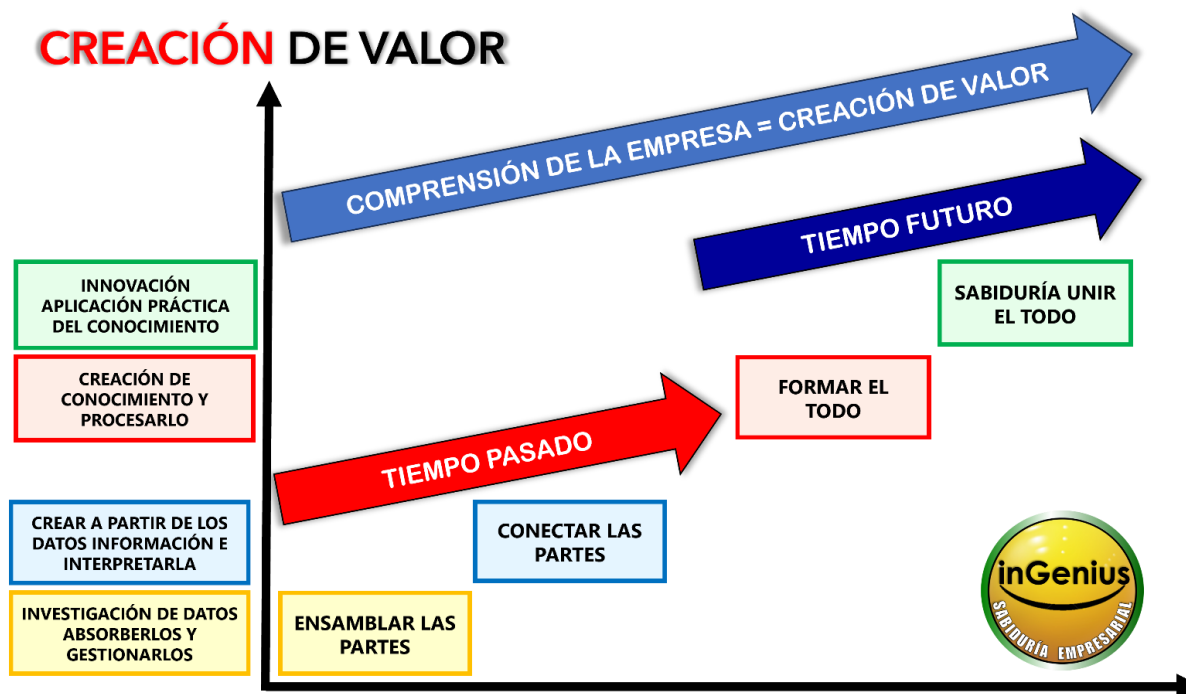
Peter Drucker, considerado una de las figuras más influyentes en la teoría de la administración moderna, fue quien acuñó el término **“Era del Conocimiento”** para describir el profundo cambio que comenzó a gestarse en la segunda mitad del siglo XX, donde la información y las ideas pasaron a ser los recursos fundamentales en las organizaciones.

Para Drucker, el conocimiento dejó de ser un simple complemento del capital y del trabajo, convirtiéndose en la fuerza motriz del desarrollo económico y social.

La visión de Drucker enfatizaba que

- La capacidad de generar, compartir y aplicar conocimiento es lo que distingue a las organizaciones exitosas en un mundo en constante transformación.
- En este contexto, las personas ya no solo ejecutan tareas repetitivas, sino que aportan creatividad, juicio crítico y habilidades especializadas, elementos que enriquecen los procesos y favorecen la innovación.
- Drucker sostenía que el verdadero valor de una empresa reside en su gente, en la forma en que aprende y se adapta, y en cómo utiliza la información para tomar decisiones acertadas y anticiparse a los cambios.

- La **gestión del conocimiento**, entonces, se presenta como una disciplina esencial que **permite canalizar el potencial humano y tecnológico hacia la creación de ventajas competitivas sostenibles**, esto es La Creación de Valor.



El conocimiento es la información interpretada, por lo que la simple transferencia de información no constituye un mayor conocimiento o competencia.



Gestionar eficazmente el Conocimiento tiene mayor valor que administrar la información



Sin conocimiento no hay innovación y sin innovación no hay éxito en el entorno de la organización.

La Innovación es el proceso que traduce el conocimiento en crecimiento y bienestar social



Podemos ver entonces que, Innovación y Conocimiento, son interdependientes y necesarios para agregar valor.

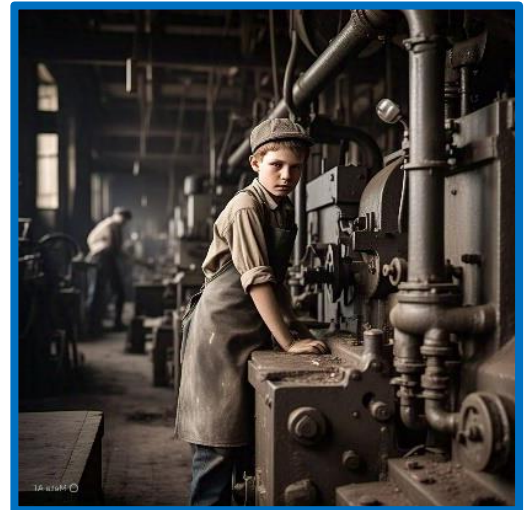
Como señalaba **Peter Drucker**, vivimos en la llamada “Era del Conocimiento”, reconocida también por **Brian Arthur** como “La Nueva Economía”, término que introdujo en 1993 durante el Foro Económico Mundial. Además, autores como **Morrie Shechtman** se refieren a este periodo como la “Era de la Información y la Comunicación Intensivas”.

LAS PRIMERAS CUATRO OLAS DE CAMBIO DE MORRIE SHECHTMAN



Primera Ola: La Revolución Agrícola, la cual coincide con la propuesta de Alvin Toffler. Hace aproximadamente 10,000 años, el desarrollo de la agricultura y la domesticación de animales marcaron la primera gran transformación. Surgieron sociedades sedentarias, la producción de alimentos se incrementó y se sentaron las bases para la división del trabajo.

Segunda Ola: La Revolución Industrial, la cual también coincide con Toffler. **A finales del siglo XVIII, la invención de la maquinaria y la producción en masa revolucionaron la economía y la sociedad.** Las ciudades crecieron, se transformaron los procesos productivos y emergieron nuevas estructuras sociales.



Tercera Ola: La Revolución Tecnológica, iniciada a mediados del **siglo XX**, esta ola se caracteriza por la **automatización, la computación y el desarrollo de nuevas tecnologías como la electrónica y la informática.** Esto impulsó la eficiencia, la globalización y cambios significativos en la comunicación.

Cuarta Ola: La Revolución de la Información y Comunicación Intensivas, esta ola, que comenzó a finales del siglo XX, se centra en el acceso, la distribución y el procesamiento masivo de información gracias a internet y las tecnologías digitales.

Sus efectos en el mundo laboral han sido notables:

- Generando una mayor competencia a nivel global
- **Creando una presión constante sobre los márgenes de utilidad**
- Provocando la desaparición de ciertos empleos debido a la automatización de tareas rutinarias.



La capacidad de adaptarse a la velocidad del cambio y de manejar grandes volúmenes de información se ha vuelto crucial.

La 4ª Ola de Cambio, ha provocado que las Ganancias y Márgenes de las empresas se hayan reducido, debido a que la información y el conocimiento están disponibles tan rápido, que fácilmente un producto o servicio se pueden copiar y repetir

En esta época es relativamente fácil hacer una réplica de las ventajas competitivas.

Esta 4ª ola de cambio nos enseña que la “única constante es el cambio” y la gente es la vanguardia competitiva, debido a que es el factor humano quien provoca los cambios organizacionales.

LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO

La información y comunicación intensivas, tiene el poder de cambiar nuestras expectativas y la manera de ver al mundo, ya que mientras más información llega a nuestra vida, más cambian y aumentan nuestras expectativas. Esto nos fuerza a mantenernos en crecimiento para responder a las cambiantes demandas.

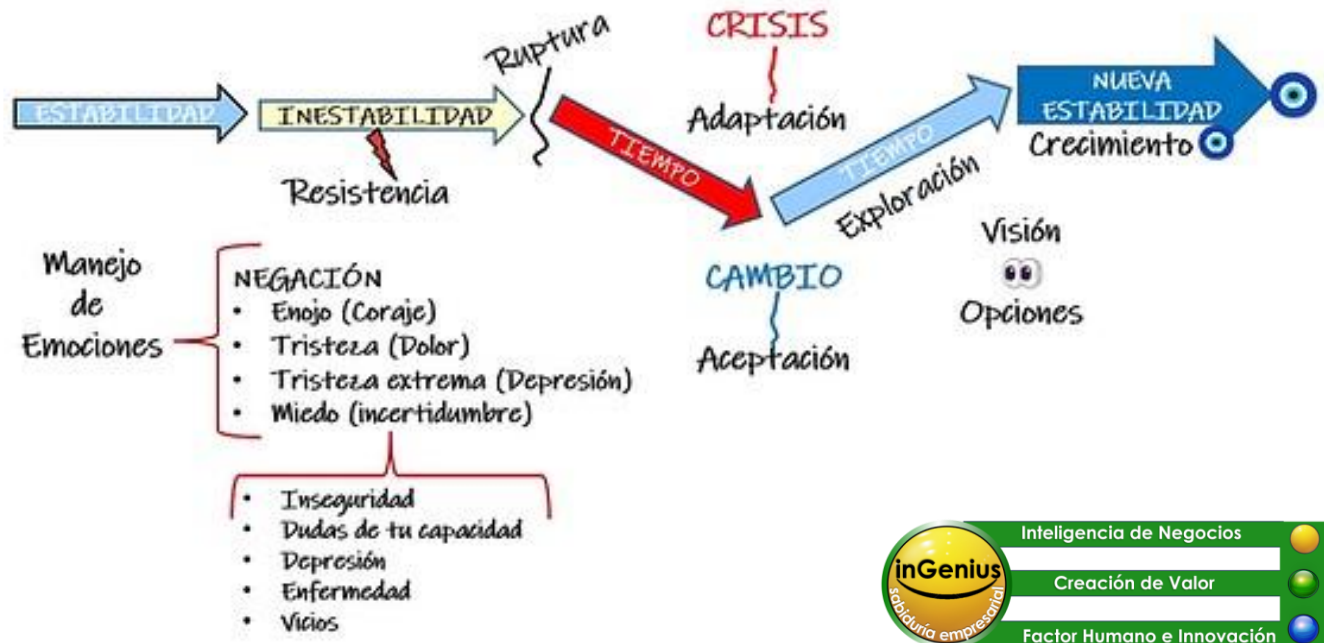
La competencia guiada por la información está creando oportunidades que antes no existieron.

¿Por qué nos resistimos al cambio a pesar de que nuestro entorno está cambiando?

La respuesta es qué como seres humanos, tendemos a negar el cambio. Es evidente que la negación ha sido parte de la naturaleza humana desde que ha habido humanos.

Las personas han tropezado con sus vidas personales y profesionales, reproduciendo viejos patrones, siempre buscando lo familiar, es decir, lo que ya conocen: su zona de confort. Sin embargo, las fuerzas están cambiando la forma en que los humanos viven y trabajan juntos.

EL PROCESO DE CAMBIO



Estamos en el umbral de un tiempo en el que ya no podemos sobrevivir en un estado de negación. La rápida tasa de cambio social, cultural, político y económico en el mundo de hoy ha creado lo que Morrie Shechtman llama la **Cultura de Alto Riesgo**.

En esta **Cultura de Alto Riesgo**, las empresas y nuestras vidas están en constante cambio, y no hay espacio para redes de seguridad, es decir para la certidumbre que existió en la vieja economía de los años 80's. Para tener éxito en una cultura como la que estamos viviendo, debemos aprender a trabajar con el cambio, no negarlo, es decir, saber convivir con la incertidumbre.

EL EFECTO DE LA 4ª OLA CAMBIO

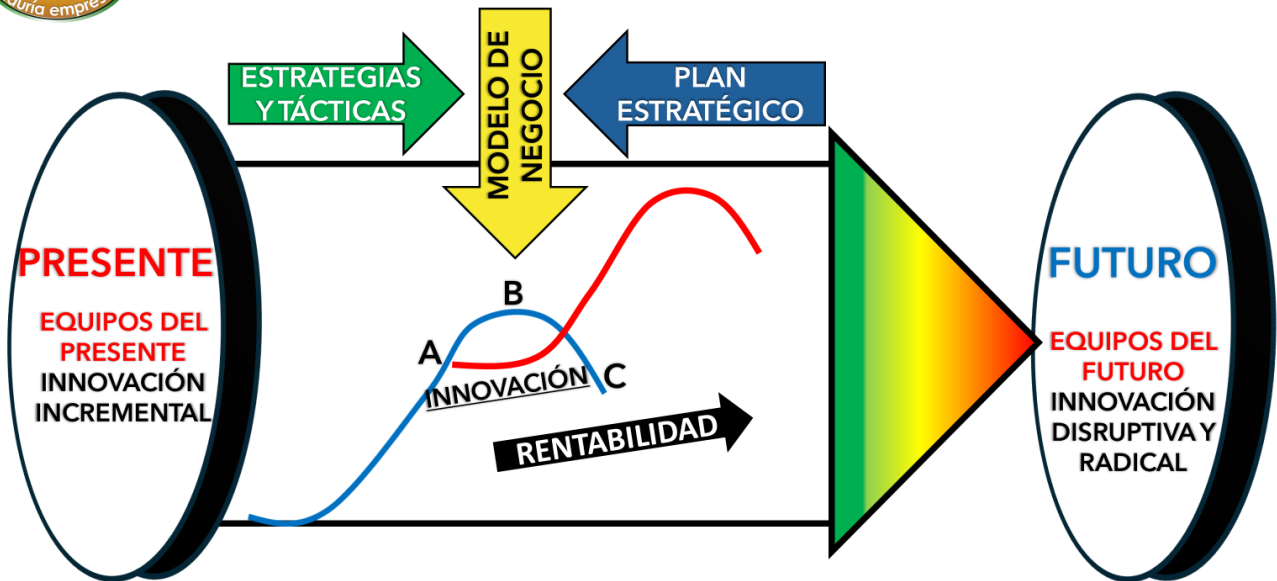
Estamos aun viviendo (desde hace más de 25 años), el efecto de la cuarta ola de cambio sobre la sociedad moderna.

Es un hecho que los cambios provocados en las organizaciones a nivel mundial por el efecto de la "Cuarta Ola", han reconfigurado todas las estructuras sociales, políticas y económicas. Hay que recordar que las primeras olas de cambio fueron provocadas por fuerzas externas al hombre, mismas que lo obligaron a actuar para garantizar la supervivencia.

Sabemos que la cuarta ola de cambio, al generar más información y ponerla a disposición masivamente en forma más rápida y oportuna, ha provocado que las empresas y organizaciones se vean afectadas en sus márgenes de utilidad y por ello,

deben de Innovar continuamente de lo contrario sucumbirán al mercado.

EL FUTURO ESTÁ PAVIMENTADO CON LAS ACCIONES DEL PRESENTE



CASO OXXO, LA VENTAJA COMPETITIVA DIGITAL Y CUANDO LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS SE ROMPEN



El anuncio de la app “SPIN by Oxxo” pareciera ser la respuesta a por qué Banorte y Citibanamex dejan su alianza con Oxxo.

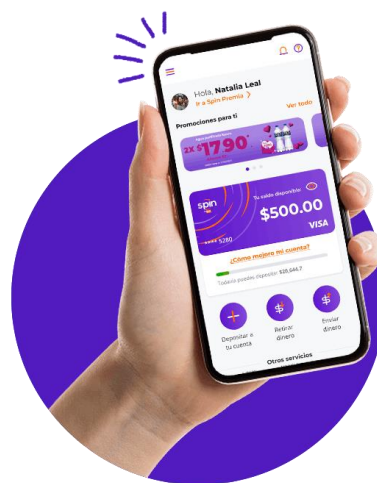


En 2021 Citibanamex anunció que ya no aceptará pagos en los establecimientos Oxxo, se unió con Banorte en la decisión de ya no continuar con los servicios de corresponsalía ofrecidos en estas tiendas de conveniencia. Dichos servicios están orientados principalmente al pago y transferencia de dinero a las tarjetas de crédito y débito de dichos bancos. Y tenían como objetivo el hacer más fácil para los clientes transferir

dinero y pagar sus tarjetas en múltiples puntos de venta. Al día de la escritura de esta columna, Oxxo cuenta con más de 17 mil tiendas en toda la república. En contraste, Banorte tiene apenas más de 1000 sucursales y Citibanamex más de 1700.

Si bien las decisiones de negocio de las grandes empresas pueden obedecer a muchos factores macro y microeconómicos, es de particular interés que se hayan cancelado los servicios en un esquema donde la conveniencia al cliente parecía ser el principal factor. Y tanto Banorte como Citi podían aprovechar la gran cantidad de tiendas Oxxo para poder ofrecer al menos algunos servicios en áreas en las que no tenían sucursales. La duda recae entonces, en por qué estos bancos optan por disminuir voluntariamente su alcance geográfico.

El reciente anuncio de la app “SPIN by Oxxo” pareciera ser la respuesta a por qué Banorte y Citibanamex dejan esa alianza. SPIN es una aplicación que ofrecerá servicios muy similares a los que hoy ofrecen los bancos, transferencia de dinero, depósito y pagos de tarjetas. Muchas de las facilidades que hoy se ofrecen en un Oxxo, como lo son pagos de luz, gas, pago de tiempo aire, etc. van a poder realizarse también utilizando la app SPIN a la cual se le podrá depositar dinero en cualquier tienda Oxxo.



De esta manera, FEMSA, la empresa dueña de Oxxo, da una cachetada de guante blanco a los bancos que previamente ofrecían dichos servicios. No sólo eso, desconozco los términos de la alianza con las corresponsalías, pero no me asombraría que Oxxo tuviese todos los datos de depósitos en cuestión a cantidad y frecuencia de todos los bancos con los que tenía y tiene alianzas. Y de un momento a otro, cada Oxxo se convierte en una micro entidad financiera, que tiene más sucursales que todos los bancos de México juntos. Y de igual manera que Disney decidió dejar Netflix para poder monitorear el comportamiento de sus clientes, Banorte y Citi dejan a Oxxo para evitar que la tienda de conveniencia tenga una ventaja competitiva aún mayor.

Si hoy yo fuera el Chief Data Scientist de Oxxo, la persona a cargo de su estrategia de analítica tendría todos los datos para poder ofrecer una gran gama de servicios personalizados a los clientes. Ya que tendría no sólo los datos de sus compras, sino con qué frecuencia pagan sus tarjetas, ponen tiempo aire, pagan servicios, y tantos otros datos que nos informan acerca de su comportamiento y capacidad de pago.

Esto pone a Oxxo y FEMSA en una posición privilegiada para construir la aclamada SuperAPP, una aplicación donde todas las necesidades financieras de los usuarios puedan solventarse y atenderse de manera rápida y concisa. Hoy en China la aplicación de Tencent llamada WeChat se utiliza para múltiples propósitos financieros. Es sólo cuestión de tiempo para que Oxxo y FEMSA ofrezcan aún más servicios financieros, como los micro préstamos y seguros. Todo esto, personalizado utilizando los datos que ya poseen del cliente.

Pienso que se avecinan tiempos muy interesante en el panorama Fintech en México, bien ejecutado, la amenaza de SPIN by Oxxo es muy real, y promete acaparar un mercado al que quizás los bancos mexicanos hoy no le han dado la suficiente importancia, el cual es el sector no bancarizado de la población, una población de bajos ingresos que vive lejos de las sucursales, pero cerca de un Oxxo. Con una plataforma de Inteligencia Artificial robusta y un equipo capaz, SPIN puede convertirse en uno de los principales motores generadores de ganancia para FEMSA y ayudarlos con su expansión en Latinoamérica, que es por mucho uno de los mercados menos beneficiados por la bancarización. Con amenazas como Mercado Libre de Argentina y Nubank de Brasil, el sector bancario en México está en un punto óptimo para que nuevos jugadores lo alteren.

Fuente: León Palafox, El Financiero, 17 de mayo del 2021:

<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/leon-palafox/2021/05/17/pague-en-su-app-esta-caja-esta-cerrada/>

ACCIONES:

- 1) Enlista los hechos más relevantes de este caso, considerando que esta noticia data de Mayo del 2021. **(valor 1 punto).**
- 2) ¿Cómo es que la Era de Información y Comunicación Intensivas afectará a los grandes bancos en México? ¿Será que Citibanamex ya se dio cuenta que la banca a detalle ya no es negocio para ellos y por eso “desincorporarán” a Banamex? Danos una reflexión lo suficientemente extensa para que expreses tu punto de vistas. **(valor 2 puntos).**
- 3) Averigua en qué consisten las cinco fuerzas del mercado de Porter; además de enumerarlas haz un análisis cualitativo de las fuerzas que estaban afectando a Oxxo, antes de que se le ocurriera diseñar e implementar la tarjeta Spin y antes de romper alianzas con Citibanamex y Banorte y explica brevemente cada una de las fuerzas. **(valor 4 puntos).**
- 4) Con base a tus hallazgos en la pregunta tres, ¿Cómo imaginas que Oxxo encontró su ventaja competitiva? ¿Cuál será el efecto de esta ventaja competitiva de Oxxo sobre sus demás competidores “retailers” y sobre bancos como Citibanamex? **(valor 2 puntos).**
- 5) Derivado de las 5 Fuerzas del Mercado de Porter ¿Qué estrategias recomiendas a los grandes bancos como Citibanamex ante esta amenaza de Oxxo? ¿Dejará que FEMSA aumente el tamaño del pastel y se coma el mercado, o responderán acorde con soluciones igualmente innovadoras? **(valor 3 puntos).**
- 6) Derivado de lo mencionado en este e-Book sobre la “Creación de Valor” investiga y dinos ¿qué es Inteligencia de Negocios y en donde la usó Oxxo? **(valor 1 punto).**
- 7) Por otra parte, ¿cómo crees o imaginas que la Inteligencia Artificial afectará al sector financiero mexicano en los próximos años? **(valor 1 punto).**

- 8) **Cambiar o Morir:** ante el embate inminente de la cuarta ola de cambio mencionada en este caso, propón que estrategias personales y profesionales propones para crear tus ventajas competitivas, que te hagan diferente a los demás y, por lo que tus empleadores te pagarán más que a los demás: dinos el QUE (las estrategias que vas a seguir) y el COMO (es decir las tácticas para lograr tus estrategias) (**valor 3 puntos**).

