



# Talento, tecnología, y transformación\*

Expectativas de los ejecutivos globales para el futuro de los servicios financieros

Por Jim Eckenrode

REPORTE DE INVESTIGACIÓN DEL DELOITTE CENTER FOR FINANCIAL SERVICES

## Navegando en el futuro

Alrededor del mundo, los ejecutivos de la industria de servicios financieros enfrentan desafíos muy similares. El principal de ellos es su lucha para mantener el ritmo de la miríada de cambios que les llegan provenientes de todas las direcciones: en particular, nuevas tecnologías, nuevos jugadores del mercado, y cambiante demanda del cliente.

¿Qué tan rápido es el ritmo de la aceleración del cambio para las firmas de la industria de servicios financieros [financial services industry (FSI)], y cómo los líderes están planeando navegar sus firmas hacia el futuro? Para responder esas preguntas, es importante primero considerar que hay algunas diferencias regionales y nacionales en la estructura competitiva del mercado, los entornos regulatorios, y la escala global de la industria, los cuales influyen en los resultados. Si bien las economías más grandes del G7 (Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Estados Unidos, y Reino Unido)

\* Documento original: "Talent, technology, and transformation Global executives' expectations for the future of financial services", Deloitte Insights, September 18, 2017. Written by Jim Eckenrode - [https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/financial-services/talent-technology-future-of-financial-services-survey.html?id=us:2sm:3tw:4dup4103:5awa:6DUPress:20171007::du\\_press&linkId=43218726](https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/financial-services/talent-technology-future-of-financial-services-survey.html?id=us:2sm:3tw:4dup4103:5awa:6DUPress:20171007::du_press&linkId=43218726). Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

todavía son dominantes, en términos de tamaño (activos) y número de transacciones, otros países, especialmente de los mercados emergentes grandes, los están alcanzando. En algunos casos, incluso han sobrepasado sus cohortes en las economías avanzadas. Por ejemplo, las instituciones financieras en muchas economías emergentes han sido capaces de implementar más fácilmente plataformas modernas de la tecnología central,<sup>1</sup> a causa de la relativa ausencia de inversión heredada e integración con sistemas de 40 años que a menudo se encuentran en las firmas del G7.<sup>2</sup>

Es interesante considerar aquí el contexto histórico. En el año 2008, los ministros de finanzas de los países del G7 estuvieron activamente involucrados en desarrollar estrategias de respuesta basadas en la creciente inestabilidad en el sector financiero,<sup>3</sup> y se les pidió que actuaran para limitar el daño al sistema financiero global cuando las cosas se pusieron muy mal.<sup>4</sup> A pesar de sus esfuerzos para detener la marea, muchas de las instituciones financieras más grandes del G7 fueron golpeadas duramente durante este período de tiempo.

Datos del Banco Mundial sugieren que existen diferencias estructurales inherentes entre las instituciones del G7 y las economías que no son del G7 (vea la figura 1).<sup>5</sup> Por ejemplo, la industria bancaria está ligeramente menos concentrada, tal y como es medida por activos de los cinco bancos más grandes del G7. Pero su retorno colectivo sobre los activos [return on assets (ROA)] para el año más reciente analizado, 2015, muestra que los bancos de la cohorte que no es del G7 (en adelante referida como el “resto del mundo”) son dos veces más rentables. Por otro lado, los productos de seguros muestran mucha más penetración en el G7 que en los países que no son del G7. Tendencias similares se pueden observar en el tamaño de los sectores de fondos mutuales (siendo Irlanda la excepción notable aquí) y los volúmenes de comercialización de valores.

Para examinar esas similitudes y diferencias entre las economías más grandes y las otras, fueron analizados los datos provenientes de una encuesta reciente de Deloitte realizada a ejecutivos de servicios financieros globalmente. La encuesta reveló que esas diferencias geográficas influyen cómo las firmas de servicios financieros serán impactadas, y qué están planeando hacer sus ejecutivos acerca de ello.

#### ACERCA DE LA ENCUESTA

Este reporte se basa en una encuesta dirigida por Deloitte de febrero a marzo 2017. A más de 200 ejecutivos senior de servicios financieros se les preguntó acerca de sus expectativas por el cambio basado en tecnología emergente, regulación, y dinámica del mercado.

Quienes respondieron representaron firmas de 28 países, y un rango de diferentes áreas de responsabilidad, incluyendo CEO, directores de operación jefes, directores financieros jefes, ejecutivos de línea de negocio, directores de riesgo y cumplimiento jefes, directores de información y tecnología jefes, y otras posiciones de productos, ventas y mercadeo.

Cerca del 30 por ciento de quienes respondieron eran de bancos, y un número igual de compañías de seguros. Las firmas de administración de inversión representaron el 25 por ciento de quienes respondieron, y las firmas de valores representaron el resto, cerca del 15 por ciento. En términos de las cohortes geográficas que forman el fundamento del análisis, 101 ejecutivos de instituciones financieras de países del G7 fueron un grupo, y 112 líderes de 21 otros países<sup>6</sup> formaron el otro grupo.

**Figura 1. Diferencias estructurales: G7 vs el resto del mundo (RDM)**

	Participación cinco bancos principales	ROA Banco	Primas vida/PIB	Primas no- vida/PIB	Activos fondos mutuales/PIB	Valor acciones negociadas/PIB
<b>G7</b>	70.7%	0.57	5.55%	2.22%	54.9%	88.8%
<b>RDM</b>	81.8%	0.98	3.13%	1.48%	31.9%*	30.1%

\* No incluye Irlanda, una parte aislada al 728.6%

Fuente: The World Bank's Global Financial Development Database; Análisis del Deloitte Center for Financial Services.



Este análisis proporcionó algunas luces en relación con las expectativas de los ejecutivos para el futuro. En resumen, el análisis de la encuesta mostró que:

- Muchos líderes del G7 dudan de la influencia de algunas tecnologías emergentes, y es menos probable que las incluyan en sus planes actuales.
- Hay un amplio acuerdo acerca de la influencia de la regulación, y relativamente menos preocupación acerca de la competencia tanto actual como emergente.
- Los ejecutivos del G7 ven que los cambios en talento y operaciones vienen mucho más temprano que en el resto del mundo.
- Las necesidades y las brechas de talento difieren; los líderes del G7 están buscando conocimiento

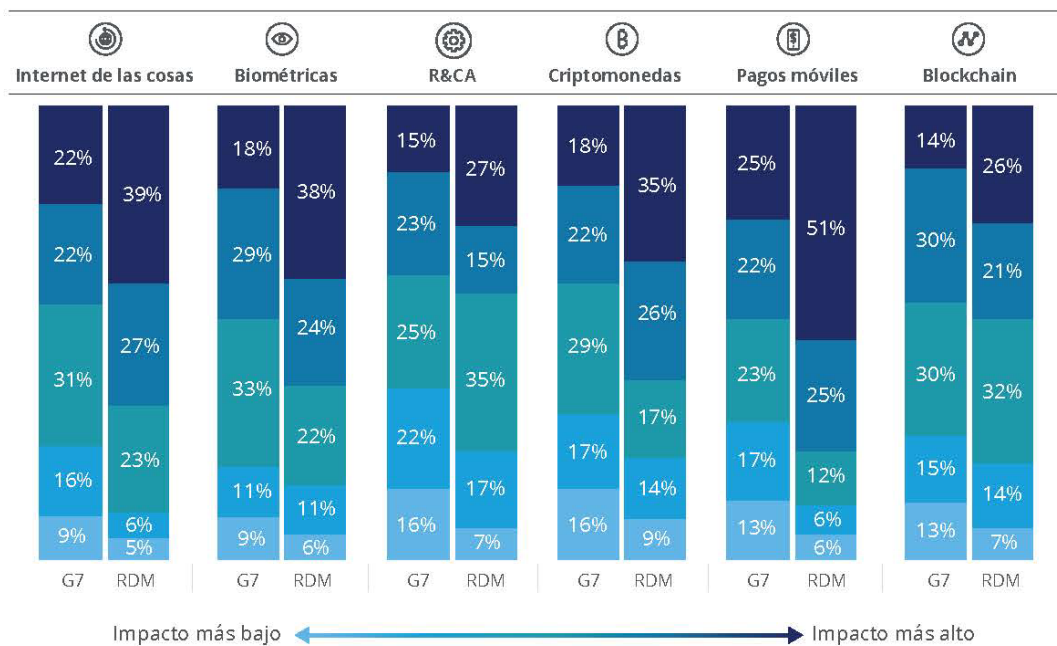
de la industria y de contenida, mientras que otros valoran la flexibilidad y la adaptabilidad.

Cada uno de ellos se discute con mayor detalle a continuación.

## La tecnología es un agente de cambio principal, pero las tecnologías emergentes pueden no estar en el asiento del conductor

Si bien todos los ejecutivos encuestados consideran que el cambio está llegando, muestran desacuerdo acerca del grado de cambio que probablemente experimentarán en los próximos cinco años. Cerca del 50 por ciento siente que la industria cambiará de manera radical, mientras que la otra mitad siente que el cambio viene más gradualmente (vea figura 2). Sin embargo, la mayoría de quienes respondió está de acuerdo en las causas raíces del cambio: más de dos tercios siente que la *innovación en tecnología* jugará un rol clave en el cambio de la industria, mientras que casi la mitad consideró que la *regulación* tendrá una influencia mayor.

Figura 2.



Los datos en los cuadros pueden no sumar 100% debido al redondeo.

Fuente: Cuestionario GFSI sobre crecimiento y estrategia; análisis del Deloitte Center for Financial Services

Deloitte Insights | [Deloitte.com/insight](https://deloitte.com/insight)



La encuesta se centró en un conjunto específico de tecnologías emergentes – dispositivos portátiles, el Internet de las Cosas [Internet of Things (IoT)], biométricas, robótica y automatización cognitiva [robotic and cognitive automation (R&CA)], criptomonedas, pagos móviles, y cadena de bloques [blockchain] - que han recibido una cantidad de prensa y atención de los jugadores de la industria. Muchas instituciones financieras ahora están experimentando con, y en algunos casos implementando, esas tecnologías.<sup>7</sup> Pero la encuesta reveló una divergencia en la opinión acerca del rol que esas tecnologías jugarán en la orientación del cambio; algunos líderes de FSI no están convencidos de que todas ellas tendrán un impacto. Y, dada la carencia de registros de seguimiento, esos líderes tienen cautela acerca de llevarlas a sus clientes.

Inversamente, quienes respondieron de fuera del G7 de manera clara anticipan que sus negocios serán afectados por esas tecnologías emergentes. Dos tercios de quienes respondieron en este grupo sienten que el IoT tendrá un impacto importante (donde quienes calificaron el impacto como un “cuatro” o un “cinco” en una escala de cinco puntos), comparado con solo el 40 por ciento en las firmas del G7. Diferencias importantes similares en relación con el impacto fueron vistas en biométricas, criptomonedas, y pagos móviles.

En el otro extremo de la escala, una minoría importante de líderes de firmas del G7 dudan de la influencia que algunas tecnologías tendrán. Un cuarto vio poco o ningún impacto (puntuando un “1” o un “2” en la misma escala) del IoT, contra solo el 10 por ciento en el resto del mundo. La robótica y las tecnologías cognitivas (38 por ciento en el G7 vs. 24 por ciento fuera), y pagos móviles (30 por ciento vs. 12 por ciento) también recibieron un voto relativamente más pesimista de quienes respondieron de firmas del G7. De manera sorprendente, con relación a los pagos móviles, el 40 por ciento de los ejecutivos de Estados Unidos espera poco o ningún impacto para su industria. Con la advertencia de que el tamaño de la muestra es relativamente pequeño, 7 de los 17 bancos de los Estados Unidos (41 por ciento) vio poco o ningún impacto proveniente de las billeteras móviles y otras tecnologías de pago, vs. 14 de 36 (37 por ciento) de los no-bancos.

A pesar del escepticismo general, solo un pequeño porcentaje de líderes del G7 consideró que esas tecnologías *literalmente* no tendrían impacto; es solo que un porcentaje más pequeño de ellos siente que el impacto sería alto o muy alto en comparación con el resto del mundo. Por lo tanto, para quienes en el G7 vieron incluso que viene el impacto más ligero, consideran que el cambio está llegando rápidamente. Cerca de la mitad de líderes de firmas del G7 espera que los dispositivos portátiles influirán en sus negocios en los próximos dos años, contra solo un cuarto de sus contrapartes. Inversamente, ejecutivos que no son del G7 esperan que el cambio proveniente de la automatización robótica de los procesos [robotic

process automation (RPA)] y de las tecnologías cognitivas llegue mucho más lentamente; más de un tercio vio que cambio significativo viene en un horizonte de tiempo de 10 años vs. 20 por ciento para los ejecutivos del G7.

¿Qué tan activamente las firmas están usando esas tecnologías? En línea con su escepticismo acerca de su impacto, quienes respondieron de parte de instituciones financieras del G7 era mucho más probable que sus pares que no son del G7 que vieran que algunas de esas tecnologías no hacen parte de sus planes actuales (vea figura 3). Diferencias importantes fueron observadas en biométricas (44 por ciento del G7 no planean usarlas, vs. 22 por ciento en el resto del mundo), RPA y tecnologías cognitivas (54 por ciento vs. 38 por ciento), criptomonedas (49 por ciento vs. 30 por ciento), y pagos móviles (33 por ciento vs. 18 por ciento).

Pasando a las áreas donde las soluciones hoy están en producción, el 42 por ciento de quienes respondieron que no son del G7 reportaron que activamente están usando biométricas, contra solo 29 por ciento de quienes están en el G7. Lo mismo es verdadero en tecnologías de pago móviles; el 62 por ciento de las firmas fuera del G7 ofrecen a sus clientes pagos móviles, vs. 41 por ciento en el G7. Y el 38 por ciento de firmas que no son del G7 señaló que estaban planeando usar criptomonedas vs. 25 por ciento en el G7.

## ¿La tecnología está orientando el cambio? Sí. ¿Exigencias de los clientes y de la competencia? No tanto

Quienes respondieron también compartieron sus puntos de vista sobre otras presiones a menudo citadas como influyentes estratégicos. Para uno, los ejecutivos de las instituciones financieras del G7 no parece que sientan tan cerca la presión de las expectativas de los clientes como sus contrapartes en otros países; solo el 40 por ciento citó esto como un orientador del cambio, comparado con casi el 60 por ciento de quienes no son del G7 (vea la figura 4). Y de manera interesante, ninguno de los grupos siente mucha presión de los competidores actuales y emergentes. Menos del 20 por ciento de quienes respondieron de parte de las FSI del G7 vieron las dinámicas competitivas como un orientador del cambio, y solo un cuarto del resto del mundo sienten esto. ¿Así que quienes respondieron están menos preocupados por la des-intermediación de fintech que como lo sugiere la sabiduría convencional? Otra posibilidad: puede ser que sea más probable que ellos consideren el efecto que los reguladores puedan tener en las compañías emergentes de fintech.<sup>8</sup>

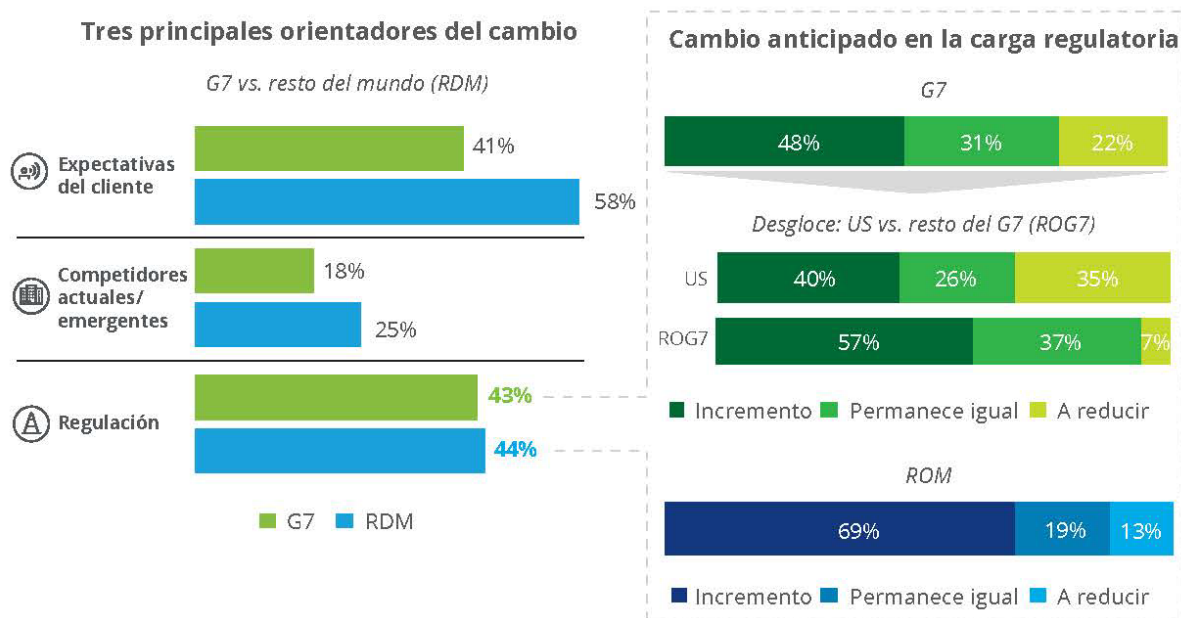
**Figura 3. Uso de las tecnologías emergentes: G7 vs. resto del mundo (RDM)**



Fuente: Cuestionario GFSI de crecimiento y estrategia, análisis del Deloitte Center for Financial Services

Deloitte Insights | [Deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

**Figura 4. Orientadores del cambio y carga regulatoria**



Fuente: Cuestionario GFSI de crecimiento y estrategia, análisis del Deloitte Center for Financial Services

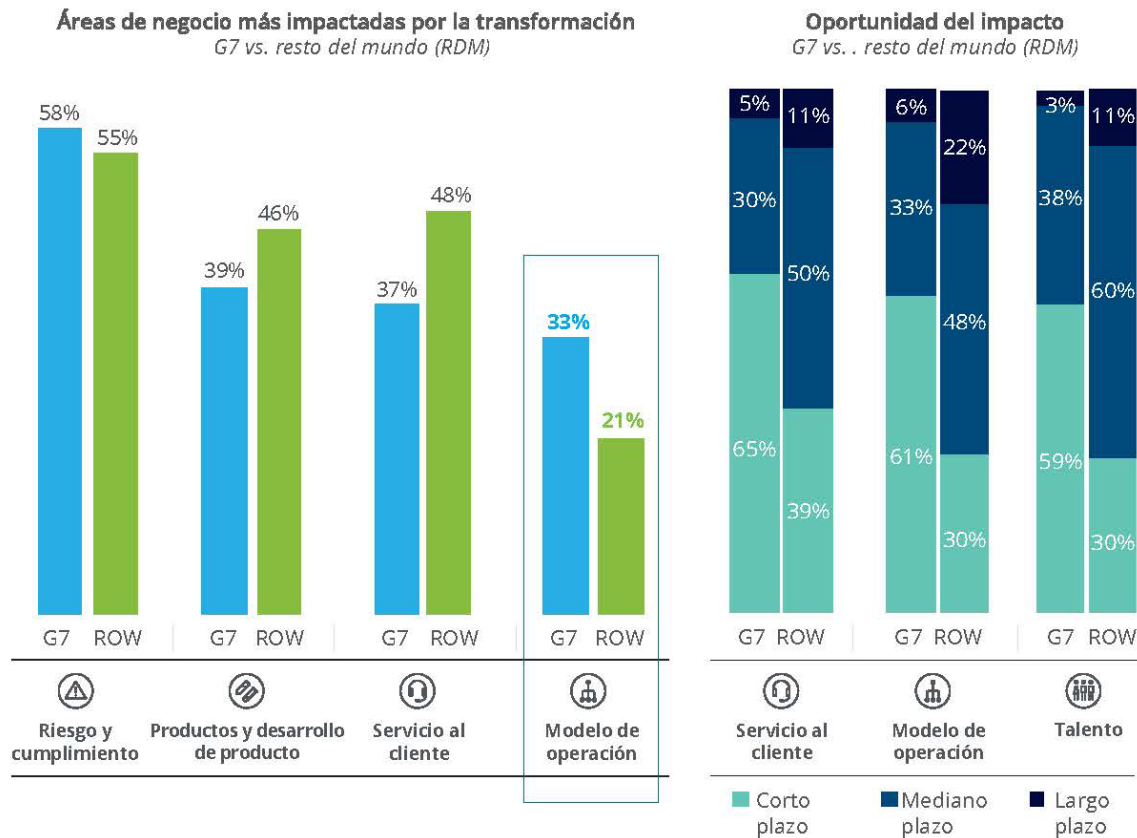
Deloitte Insights | [Deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

Las influencias regulatorias fueron citadas por ambos grupos, tal y como se mencionó arriba. Pero hay más por ver. Si bien el 70 por ciento de los líderes de FSI fuera del G7 esperan que las cargas regulatorias se incrementen en los próximos uno o dos años, menos de la mitad de sus contrapartes del G7 ven que ello sea así. Pero esto es solo parte de la historia, dado que hay una notable diferencia en las expectativas en los Estados Unidos vs. el resto del G7. Casi el 35 por ciento de quienes respondieron de los Estados Unidos actualmente prevé una *reducción* en la carga regulatoria en el corto plazo, comparado con solo el 7 por ciento de los restantes países del G7.

## Ambos grupos ven impactos más allá de sus negocios. Quienes están en el G7 los ven que vienen más rápidamente

Dado que ese cambio en algún nivel será orientado por la tecnología y las fuerzas regulatorias (en cualquier dirección), la encuesta exploró cuáles áreas operacionales probablemente serían las más impactadas. El consenso fue que los grupos de administración del riesgo y cumplimiento, desarrollo de producto, y servicio al cliente serán los más afectados (vea la figura 5). Pero las FSI del G7 pronostican también un cambio en su modelo general de operación, mucho más que sus contrapartes. Casi un tercio de quienes respondieron de FSI del G7 esperan que la manera fundamental como van al mercado verá un cambio importante, vs. solo cerca de un quinto de quienes responden que no son del G7 compartiendo este punto de vista.

Figura 5. Los líderes del G7 ven que el cambio viene más temprano en cómo hacen negocios



Fuente: Cuestionario GFSI de crecimiento y estrategia, análisis del Deloitte Center for Financial Services

Deloitte Insights | Deloitte.com/insights

En lo que se refiere a oportunidad, quienes respondieron de parte de FSI del G7 especularon que esos cambios ocurrirían mucho más temprano (en dos años) que como sus contrapartes consideraron que ocurriría (dentro de cinco años). Las diferencias más importantes estuvieron en la oportunidad del cambio en los grupos de servicio al cliente, el modelo de operación, y recursos humanos/talento: por casi un margen de 2-a-1, los ejecutivos de FSI del G7 predijeron cambio rápido vs. quienes respondieron que no son del G7.

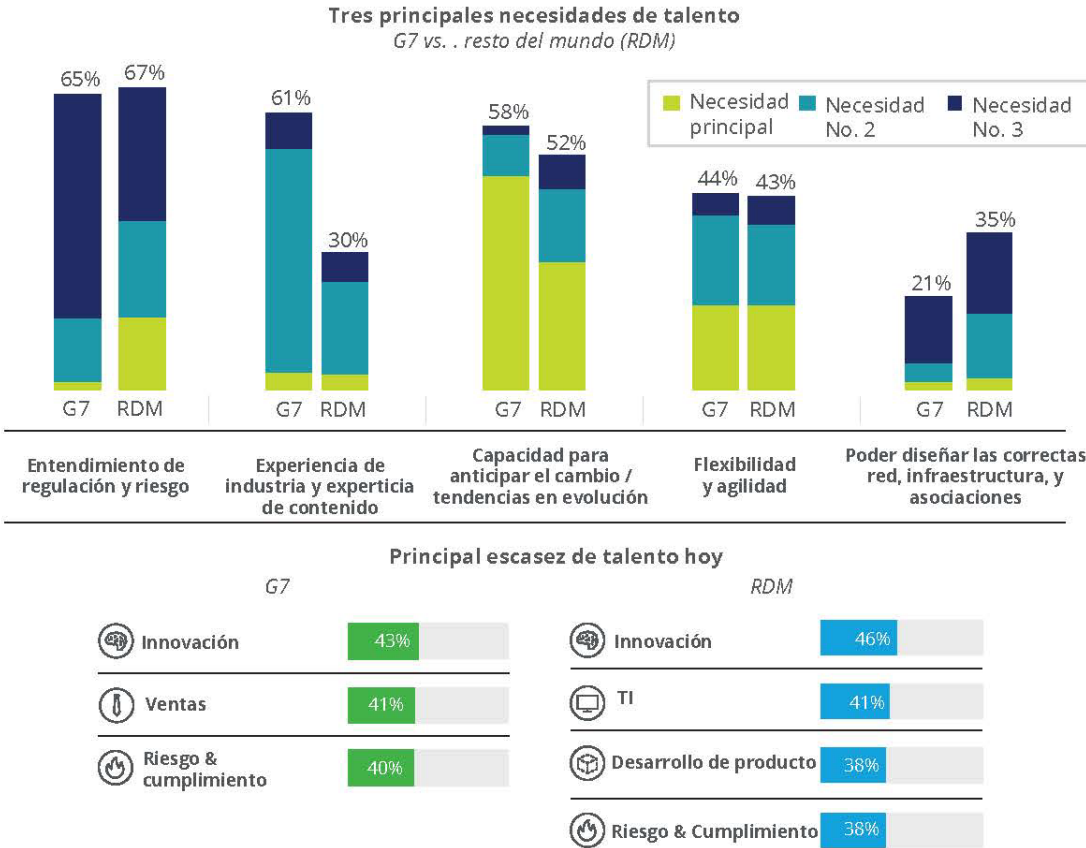
## Los líderes de FSI del G7 están reclutando según habilidades específicas

Finalmente, la encuesta les preguntó a los ejecutivos acerca de los desafíos de talento hoy y en el futuro. En términos del tipo de habilidades que se necesitan para tener éxito en una industria cambiante, el entendimiento de la regulación y el riesgo viene en primer lugar; casi el 70 por ciento de quienes

respondieron en cada grupo citaron esta necesidad (vea la figura 6). Ambos grupos también reportaron que era importante la capacidad para anticipar el cambio y las tendencias en evolución. Más del 50 por ciento en cada grupo citó esto como una habilidad importante que sus firmas necesitarían.

Los ejecutivos de FSI del G7 dieron una prioridad mucho más alta a las capacidades de “apuestas en la mesa” – conocimiento y experticia de industria y contenido – que como lo hicieron sus contrapartes. Esta área vino en segundo en general en el G7, con el 61 por ciento de quienes respondieron, mientras que solo la mitad de ese porcentaje ubicó esta como una de las tres prioridades principales en el resto del mundo. El resultado negó: las principales tres necesidades de talento de los líderes de FSI del G7 fueron entendimiento de la regulación y del riesgo, experiencia de la industria y experticia de contenido, y la capacidad de adaptarse al cambio. En el resto del mundo, las tres principales necesidades de talento fueron entendimiento de regulación y riesgo, capacidad para anticiparse al cambio, y flexibilidad y agilidad. Finalmente, los ejecutivos que no son del G7 también están buscando más oportunidades para construir redes y asociaciones con otros en sus ecosistemas.

Figura 6. Los dos grupos expresan necesidades diferentes: habilidades centrales de negocio vs. capacidades más amplias



Fuente: Cuestionario GFSI de crecimiento y estrategia, análisis del Deloitte Center for Financial Services

Los ejecutivos también reportaron sobre las deficiencias actuales y de corto plazo en sus organizaciones. Si bien las diferencias no fueron estadísticamente importantes, las principales tres áreas de interés fueron interesantes a través de los dos grupos. Quienes están en el G7 vieron las mayores deficiencias de talento en innovación (43 por ciento), ventas (41 por ciento), y riesgo y cumplimiento (40 por ciento). Fuera del G7, las firmas vieron brechas en innovación (46 por ciento), TI (41 por ciento), desarrollo de producto, y riesgo y cumplimiento (ambos 38 por ciento). Mirando el más largo plazo, un cuarto de las FSI del G7 considera que probablemente enfrentarán deficiencias de talento, mientras que solo el 5 por ciento de quienes están en el resto del mundo lo sienten de esta manera.

## ¿Las firmas en los países del G7 están en riesgo de quedarse atrás?

Tal y como se discutió al principio, alguna combinación de sector bancario relativamente más maniatado en el G7, combinado con mayor espacio para crecimiento de seguros, administración de activos, y mercados de capital en el resto del mundo, puede estar en juego en los resultados de la encuesta. Para las firmas que están en el G7, las respuestas sugieren que la influencia de la Gran Recesión de 2008-2009 ha tenido un impacto duradero en sus expectativas de cambio, y sus estrategias para adaptarse al cambio avanzan.

Si bien quienes respondieron de firmas del G7 ven que el cambio viene más temprano que en el resto del mundo, están más focalizados en cómo su modelo de operación puede cambiar y en el impacto que esto puede tener en las operaciones de su oficina de respaldo. También son más cautelosos del híper que rodea a muchas tecnologías emergentes. Por el lado del talento, esperan continuar necesitando talento con experticia de industria y regulación y administración del riesgo.

En contraste, quienes respondieron de parte de firmas que no son del G7 claramente ven que el cambio principal proviene de las tecnologías emergentes, y sus firmas no dudan en utilizarlas. También, consideran que necesitarán recursos adicionales para administrar en un endurecido entorno regulatorio, pero también ven la necesidad de

talento en desarrollo de producto y TI, quizás para abordar los conjuntos de utilidades que todavía no han sido abordados.

## Avanzando, ¿lento y constante ganará la carrera?

Un puñado de ideas puede derivarse de los hallazgos de la encuesta:

- Las firmas de fuera del G7 ven que sus futuros dependen mucho más de las tecnologías emergentes, si bien muchas en las economías más grandes del mundo esperan la prueba del impacto. Pero, a la luz de la tasa de cambio exponencial en las tecnologías, es muy posible que esta complacencia/escepticismo entre los ejecutivos de las firmas de FSI del G7 pueda ponerlos en desventaja. En ese punto, puede ser demasiado tarde para capturar una posición de liderazgo.
- Los líderes de las firmas de todo el mundo es menos probable que estén preocupados por la potencial disrupción de fintech que avanza. Sin embargo, reconocen la necesidad de innovación; adquirir talento con perfiles no-tradicionales puede ser una parte creciente de la solución.
- Fuera de los Estados Unidos, donde se espera un ajuste regulatorio, las firmas probablemente necesitarán continuar presionando por protocolos mejorados de administración del riesgo y cumplimiento.
- Las instituciones financieras del G7 pueden buscar incrementar el ritmo de la transformación del negocio dadas las expectativas de cambio rápido. Pero pueden dejar en la mesa oportunidades de mejoramiento si tecnologías emergentes tales como robótica y automatización cognitiva, cadena de bloques, y el IoT no están en el libro de juego.

En ambos grupos los líderes de pueden beneficiar de la consideración de esos factores en sus ciclos continuos de planeación estratégica e inversión, así como también de pensar acerca de cómo los aplican a sus firmas o mercados particulares.



## NOTAS FINALES

<sup>1</sup> "In fintech, China shows the way," *Economist*, February 25, 2017.

<sup>2</sup> Bryan Yurcan, "New crop of core vendors challenges the oligopoly," *American Banker*, July 25, 2016.

<sup>3</sup> Glenn Somerville and Brian Love, "G7 readies response to market crisis," *Reuters*, April 9, 2008.

<sup>4</sup> Larry Elliott, Heather Steward, and Andrew Clark, "G7 agrees global rescue plan," *Guardian*, October 10, 2008.

<sup>5</sup> The World Bank, Global Financial Development Database, accessed August 4, 2017.

<sup>6</sup> Los países aquí representados como el "resto del mundo" son Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Colombia, Costa Rica, Dinamarca, Finlandia, Hungría, India, Irlanda, Luxemburgo, México, Holanda, Nueva Zelanda, Nigeria, Singapur, Suráfrica, Suecia, Suiza, y los Emiratos Árabes Unidos.

<sup>7</sup> Oliver Ralph, "Insurance: Robots learn the business of covering risk," *Financial Times*, May 16, 2017.

<sup>8</sup> Melanie Waddell, "Regulation and robos," *Investment Advisor*, August 1, 2017.

## ACERCA DEL AUTOR

JIM ECKENRODE

**Jim Eckenrode** es el director administrativo del Deloitte Center for Financial Services, Deloitte Services LP, donde es responsable por definir el posicionamiento y el desarrollo en el mercado de la eminencia y las actividades clave del Center. Eckenrode es frecuentemente un orador principal en conferencias importantes de la industria y de clientes.

## ACERCA DEL CENTER FOR FINANCIAL SERVICES

El Deloitte Center for Financial Services, que apoya la práctica de US Financial Services de la organización, proporciona ideas e investigación para ayudar a quienes toman decisiones a nivel senior en bancos, firmas de mercados de capital, gerentes de inversión, compañías de seguros, y organizaciones inmobiliarias.

La planta de personal del Center está conformada por un grupo de profesionales con un conjunto amplio de experiencias profundas de industria, así como también investigación de vanguardia y habilidades analíticas. Mediante nuestra investigación, mesas redondas, y otras formas de compromiso, buscamos ser una fuente de confianza para ideas relevantes, oportunas, y confiables. Lea las publicaciones recientes y aprenda más acerca del Center en [Deloitte.com](http://Deloitte.com).

## AGRADECIMIENTOS

El Center desea agradecer a los siguientes profesionales de Deloitte por su apoyo y contribución al reporte:

**Vikram Bhat**, Asesor principal, Deloitte & Touche LLP

**Michelle Chodosh**, gerente senior de mercadeo, Deloitte Center for Financial Services, Deloitte Services LP

**Patricia Danielecki**, gerente senior, jefe de personal, Deloitte Center for Financial Services, Deloitte Services LP

**Peter Firth**, director administrativo, Global Financial Services Industry, Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.

**Erin Loucks**, gerente, gerente de campaña, Deloitte Services LP

**Satish Nelanuthula**, gerente asistente, Deloitte Services India Pvt. Ltd.

**Val Srinivas**, administrador senior, líder de investigación, Deloitte Center for Financial Services, Deloitte Services LP

**Sanket Surve**, analista senior, Deloitte Services India Pvt. Ltd.

**Richa Wadhvani**, gerente asistente, Deloitte Services India Pvt. Ltd.

## CONTACTOS

### Liderazgo de industria

**Kenny M. Smith**

Vice chairman  
US Financial Services Industry leader  
Deloitte LLP  
+1 415 783 6148  
kesmith@deloitte.com

**Bob Contri**

Global Financial Services Industry leader  
Deloitte LLP  
+1 212 436 2043  
bcontri@deloitte.com

### Deloitte Center for Financial Services

**Jim Eckenrode**

Executive director  
Deloitte Center for Financial Services  
Deloitte Services LP  
+1 617 585 4877  
jeckenrode@deloitte.com



Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights). Siga a @DeloitteInsight

## Colaboradores

**Editorial:** Karen Edelman and Nikita Garia

**Creativo:** Emily Moreano and Mahima Nair

**Promoción:** Haley Pearson

**Artes:** Marco Wagner

## Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno. Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

## Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

## About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited