



Impactos y Prioridades en el Liderazgo de las instituciones financieras

Con la pandemia de **Covid-19** causando estragos en todo el mundo a la salud y las finanzas de las personas, y con una duración altamente incierta, los bancos e instituciones financieras se encuentran entre aquellas industrias consideradas esenciales para mantener las economías en funcionamiento. Además de desempeñar un papel fundamental para sus clientes, los bancos e instituciones financieras ayudan a estabilizar los sistemas de préstamos, pagos, comercio y liquidez.

La incertidumbre que esta crisis sanitaria está originado seguirá presente y el futuro cercano no será previsible. En este contexto, los bancos y las instituciones de los mercados de capitales deben permanecer alertas y ajustar sus estrategias de continuidad del negocio a medida que cambian día a día las circunstancias y dinámica de esta pandemia.

Si bien ha sido tranquilizadoras algunas respuestas relevantes en materia fiscal y monetaria tanto a nivel global como doméstico, la claridad sobre cómo estas acciones estabilizarán los mercados y acelerarán el camino hacia la normalidad no son claras. En tanto, los bancos y sus clientes pueden sentirse aliviados a propósito de que los coeficientes de capital del sistema financiero son más fuertes en esta crisis que en cualquier otro momento de la última década, lo cual hace que este sector esté en condiciones de jugar un rol relevante en la solución de esta crisis.

Para el efecto, las instituciones financieras deben considerar activamente no solo las necesidades inmediatas de sus clientes, sino que simultáneamente las múltiples implicaciones operativas, financieras, de riesgo y de cumplimiento normativo, a corto y mediano plazo, que conlleva la pandemia. Asimismo, tienen la oportunidad (y el deber) de apoyar la actividad del mercado y la economía y facilitar el retorno a la estabilidad. Si los bancos y las empresas del mercado de capitales responden bien a estos desafíos sin precedentes, no sólo ayudarán a la sociedad, sino que también aumentarán la confianza y la reputación de la industria financiera a largo plazo.

Entendiendo que hay organizaciones que se encuentran en diferentes fases frente a esta crisis sanitaria, y que los impactos varían según la geografía y el sector, e independientemente del alcance del impacto del virus en una organización, creemos que hay una serie de cualidades fundamentales de liderazgo resiliente que distinguen a los ejecutivos exitosos mientras guían a sus empresas a través de la crisis COVID-19, siendo una de ellas la de colocar la misión de la institución financiera en primer lugar.

Las organizaciones en medio de una crisis se enfrentan a un aluvión de problemas urgentes en lo que parecen innumerables frentes.

Los líderes resilientes se centran en lo más apremiante de estos, estableciendo áreas prioritarias que pueden abordarse rápidamente.

Las instituciones financieras, frente a esta pandemia, tienen un papel protagónico en ayudar a los hogares, las empresas y la economía en general a hacer frente a la recesión inducida por el coronavirus. El COVID-19 va a generar impactos en la industria bancaria. Algunos de los cambios ya estaban en camino y la situación actual ayuda a acelerar las tendencias.

Posibles impactos de corto y largo plazo en los bancos y los mercados de capitales

- **Revisiones del modelo operativo**, dado el impacto y las lecciones aprendidas de esta crisis, por ejemplo, aceleración de la transformación digital, agilidad organizativa, modalidades de trabajo y mayor enfoque en la ciberseguridad y privacidad de la información.
- **Cambios en el sector**, incluidas potenciales consolidaciones, reestructuraciones y alianzas de las *fin-tech* con instituciones bancarias.
- **Estrechamiento de los márgenes**, derivado del impacto de la reducción continua de las tasas de interés, la reducción de la actividad comercial y el aumento de los préstamos improductivos a gran escala si esto se convierte en una recesión prolongada.
- **Nuevas exigencias y expectativas sobre el sector**, producto de posibles cambios regulatorios y nuevas exigencias provenientes de las expectativas sociales respecto del rol del sector en la recuperación económica de las personas y las empresas de menor tamaño.

Basándonos en nuestro análisis de las prácticas líderes de las organizaciones multinacionales en la planificación de la continuidad empresarial, especialmente relacionadas con la gestión de emergencias importantes como lo han sido las últimas crisis de salud, hemos identificado una serie de acciones clave que los líderes resilientes pueden considerar y que se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Implementar y mantener un centro de comando de crisis
- Identificación y apoyo constante al talento
- Mantener la continuidad del negocio
- Comprometerse con los clientes
- Interactuar con su ecosistema empresarial y regulatorio
- Fortalecer capacidades digitales

Implementar y mantener un centro de comando de crisis:

A través de un centro de comando de crisis, muchas empresas líderes establecieron equipos de respuesta inmediata capaces de evaluar los riesgos y formular estrategias de respuesta después de llevar a cabo una identificación sólida de escenarios, lo que mejoró significativamente la respuesta a la crisis optimizó el uso del conjunto de herramientas disponibles.

Identificación y apoyo constante al talento: Después del brote inicial, las empresas comenzaron a implementar acuerdos de trabajo flexibles para el personal de oficina media y de *back-office* con el fin de minimizar el trabajo *in situ* mientras cumplían con los

requisitos operativos básicos. Dado que se han puesto en prueba las capacidades de trabajo a distancia, se identificaron y abordaron las oportunidades generales de mejora. Algunas empresas también pusieron en marcha un sistema digital de declaración de salud de los empleados con el fin de realizar un seguimiento de su bienestar.

Mantener la continuidad del negocio: Asimismo, las organizaciones exitosas comenzaron inmediatamente a actualizar/desarrollar planes de continuidad del negocio para comprender las obligaciones contractuales, evaluar los impactos financieros y los requisitos de liquidez, formular planes de reestructuración de deuda y optimizar activos para ayudar a restaurar la viabilidad financiera.

Comprometerse con los clientes: Por su parte, muchos clientes, ya sean individuos, empresas u otras organizaciones, enfrentan numerosas decisiones financieras y operativas urgentes. Dada la naturaleza de la relación bancaria, los clientes necesitan tranquilidad, seguridad y protección. La mejor forma de preocuparse sobre los ingresos y las ganancias es preocupándose de la fuente de origen de estos: los clientes. En estos momentos, es necesario hacer lo que se requiera para construir confianza y mantener una lealtad con los clientes, ya que será esa lealtad lo que sobrevivirá después de esta crisis. Por lo tanto, las acciones y comunicaciones de un banco deberían indicar consistencia, estabilidad y razones para confiar en que los servicios continuarán durante la crisis.



Así, los clientes han sido incluidos en la estrategia frente al **COVID-19** a través de planes preferenciales para poder enfrentar los desafíos financieros que muchos estarán enfrentando frente a la disminución de sus ingresos, mediante programas de flexibilidad en pagos.

Interactuar con su ecosistema empresarial y regulatorio: A medida que el consumo continúa disminuyendo, los bancos centrales y los gobiernos se están moviendo para abordar rápidamente los riesgos para la economía general y evitar contagio a las instituciones financieras. Aun así, no todos los bancos serán inmunes y deben tomar acción mientras hay tiempo.

En tal sentido, una de las estrategias exitosas en el mundo financiero ha sido mantenerse "muy involucrado" con las autoridades económicas y regulatorias, intercambiando puntos de vista de cómo distribuir los recursos disponibles de manera óptima. Asimismo, los reguladores se ven beneficiados de un contacto cercano con los altos ejecutivos bancarios para conocer sobre la percepción y problemáticas que enfrentan los clientes. Muchos bancos alrededor del

mundo se han enfocado en poder intensificar el apoyo a las PYMES, las cuales son las que tienen mayor dificultad en acceder a posibles ayudas del gobierno. En el Reino Unido, por ejemplo, se estima que la demanda de financiación por parte de las PYMES aumentó entre 5 y 10 veces en marzo, y que los bancos no han podido satisfacer el ritmo de estas solicitudes. Agilizar y revisar la aprobación de créditos de estos clientes deberá ser realizada de forma ágil y equilibrada, debido a que actuar en forma insuficiente o tardía podría afectar la solvencia del banco y del sistema financiero si estos clientes no son capaces con cumplir los compromisos de pago durante la crisis y posterior a esta.

Fortalecer capacidades digitales: En los últimos años, el progreso de las capacidades digitales ha sido principalmente en la interacción directa con los clientes. El foco ha sido en desarrollar y ofrecer productos y servicios digitales a los clientes muchas veces sin llevar la digitalización a lo largo de toda la organización y cubrir la parte del middle y back de un proceso.



Con la situación actual se pone aún más evidente que se requiere capacidades digitales a lo largo del proceso end-to-end. Durante la pandemia muchos bancos enfrentaron desafíos a lo largo de su proceso de venta y servicio digital, empezando con facilitar un trabajo 100% remoto de los empleados en las sucursales, el call center y la operación. Se tiene que superar desafíos desde equipamiento de los colaboradores, ejecutar remotamente procesos manuales sin herramientas sistémicas hasta consideraciones de capacidades y seguridad tecnológica: ancho de banda, infraestructura del VPN, mecanismos de autenticación y accesos para empleados y terceros. Además, hay una oportunidad para la industria bancaria (la banca en conjunto con el regulador) de seguir promover experiencias de "sin contacto" con el fin de a corto plazo poder cumplir con las restricciones sanitarias impuestas y a medio plazo brindar un servicio más flexible y digital a los clientes, ejemplos siendo los hipotecarios y la portabilidad de productos bancarios.

Pasos prácticos

Los líderes bancarios serán evaluados por lo que hacen para manejar una crisis en las siguientes tres dimensiones: **responder, recuperarse y prosperar**, lo que incluye:

- Proporcionar operaciones básicas continuas, continuidad del negocio y atención al cliente de forma remota
- Asegurar la motivación y la productividad de los empleados mientras trabajan de forma remota
- Garantizar el cumplimiento de los compromisos legales y reglamentarios, las obligaciones de gobernanza y los controles
- Mejorar la gestión continua del riesgo de mercado, el riesgo crediticio de contraparte y los riesgos no financieros
- Mantener una infraestructura y seguridad adecuadas
- Impulsar una transformación digital más rápida y ágil, teniendo en cuenta las obligaciones regulatorias actuales y futuras

Los planes de continuidad de sentido común y las listas de verificación de respuesta a crisis ciertamente tienen mérito, pero también se aplican otras acciones particulares a la dinámica de la banca. Los bancos deben planificar un período turbulento que dure al menos meses, con acciones que abarquen toda su magnitud, física y virtual, y que afecten a todas las partes interesadas. Al mismo tiempo, las instituciones financieras deberán poner a prueba sus capacidades y métricas financieras para identificar las implicaciones y oportunidades estratégicas a mediano y construir un puente desde la crisis actual hacia un futuro posterior a la crisis.

Para conocer los pasos adicionales que las organizaciones deberían considerar, los invitamos a revisar **Combatir el COVID-19 con resiliencia** en nuestro sitio web.



Nuestros Expertos

Tomás Castro G.

Financial Services Industry Leader
Deloitte, Chile
tomas.castro@deloitte.com

Bianca Santillana

Director, Consulting
Deloitte, Chile
bsantillanac@deloitte.com

Rafael Malla

Partner, Financial Advisory
Deloitte, Chile
rmalla@deloitte.com

César Vega

Partner Risk Advisory
Deloitte, Chile
cevega@deloitte.com

Jorge Cayazzo

Socio, Risk Advisory
Deloitte, Chile
jcayazzo@deloitte.com

Eduardo Vargas

Partner, Tax & Legal
Deloitte, Chile
edvargas@deloitte.com

Juan Carlos Jara

Partner, Audit and Assurance
Deloitte, Chile
jjara@deloitte.com

Angelina Travaglini

Industry and Strategic Account Manager
Deloitte, Chile
mtravaglini@deloitte.com

Oficina central

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagasta
Chile
Fono: (56) 552 449 660
Fax: (56) 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646
Oficina 906
Viña del Mar
Chile
Fono: (56) 322 882 026
Fax: (56) 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepción
Chile
Fono: (56) 412 914 055
Fax: (56) 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: (56) 652 268 600
Fax: (56) 652 288 600
puertomontt@deloitte.com

Las partes aceptan que COVID 19 constituye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúe. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este periodo, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con destinos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.

www.deloitte.com

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/acercade la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2020 Deloitte. Todos los derechos reservados