

Expert Insights

—

Puntos esenciales para el banco pos- pandemia

Por qué la digitalización
extrema es una necesidad en
servicios financieros

IBM Institute for
Business Value



Expertos en este tópico



Sarah Diamond

Global Managing Director,
IBM Banca y Mercados Financieros
[linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99](https://www.linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99)
diamonds@us.ibm.com

Sarah es la directora global, para banca y mercados financieros para IBM. Es responsable de la relación de IBM con las principales firmas financieras, ayudándoles a transformar sus negocios para responder a los cambios en regulaciones, el negocio y escenarios tecnológicos. Sarah ayudó al lanzamiento del grupo de servicios financieros de Watson y es Vicepresidente de Promontory Financial Group, una empresa IBM.



Anthony Lipp

Líder Global de estrategia,
IBM Banca y Mercados Financieros
[linkedin.com/in/lippanthony](https://www.linkedin.com/in/lippanthony)
anthony.lipp@us.ibm.com

Anthony es el líder global para banca y servicios financieros en IBM. En su rol actual da soporte al desarrollo y ejecución de la estrategia de negocios de IBM para dar servicio a clientes de banca y mercados financieros en todo el mundo. Tiene experiencia en diversas industrias y en consultoría dando apoyo a la alta gerencia en grandes iniciativas sobre estrategia, organización y transformación empresarial en servicios financieros. Es miembro de la IBM Industry Academy.



Likhit Wagle

Gerente General,
IBM Industria Global de Banca
[linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416](https://www.linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416)
Likhit.Wagle@ibm.com

Likhit es el Gerente General de la industria global de banca en IBM. Ha dirigido y aconsejado a clientes de servicios financieros en todo el mundo en programas de transformación de negocios que han obtenido grandes mejoras en los índices Net Promoter Score, crecimiento de ingresos y mejora en la rentabilidad. Es miembro de la IBM Industry Academy.



Randy Walker

Global Managing Director,
IBM Sector Servicios Financieros
[linkedin.com/in/randy-walker](https://www.linkedin.com/in/randy-walker)
riwalker@us.ibm.com

Randy es director global del sector de servicios financieros de IBM, ayudando a clientes de banca, mercados financieros y aseguradoras a innovar y transformar sus negocios para responder a las rápidamente cambiantes necesidades de industria.



Paolo Sironi

Líder de investigación Global,
Banca y Finanzas,
IBM Institute for Business Value
[linkedin.com/in/thepsironi](https://www.linkedin.com/in/thepsironi)
paolo.sironi@de.ibm.com
[@thepsironi](https://twitter.com/thepsironi)

Paolo es el líder de investigación global para banca y servicios financieros en el IBM Institute for Business Value. Es responsable de brindar conocimiento de negocio y pensamiento estratégico a ejecutivos en instituciones financieras, startups, y reguladores. Autor en finanzas cuantitativas, transformación digital y teoría económica, es miembro de la IBM Industry Academy.

Los autores agradecen a Pablo Suarez y a Seun Onodipe por sus contribuciones al desarrollo de este reporte.

Aportes clave

Las instituciones financieras necesitan dominar la digitalización extrema para tener éxito en el entorno pos-pandemia.

Las consecuencias sociales y económicas de COVID-19 harán de la normalidad poscrisis una realidad perdurable. Estas ramificaciones están acelerando la llegada de un futuro incierto, invitando a los bancos a ser líderes “a través de la oscuridad” al transformar los modelos de negocios y fortaleciendo las operaciones mediante un acceso seguro a la nube, automatización avanzada, y la simplificación de procesos y productos.

La normalidad diferente toca cada esquina – virtual y de otras formas – de las instituciones financieras.

Las organizaciones necesitan adoptar tanto una perspectiva holística como un enfoque granular. Necesitan transformar de punta a punta sus operaciones para lograr ahorros en costos estructurales, tener éxito con una digitalización extrema en la nube y lograr resiliencia operacional.

El “banco guiado por datos” estará basado en el “cliente habilitado por datos.”

Las instituciones financieras innovadoras rediseñaran la cercanía con el cliente no solo usando datos para personalizar sus ofrecimientos, si no también infundiendo las interacciones con Inteligencia Artificial (IA). Este modelo genera nuevo valor, entendiendo como las relaciones digitales pueden realmente crear cercanía y un impacto positivo incluso durante crisis como un confinamiento por pandemia.

Una normalidad diferente: Forjando el futuro de las instituciones financieras

La pandemia de COVID-19 ha cobrado miles de vidas, azotado con la enfermedad a muchos más y devastado economías enteras. En respuesta, muchas instituciones financieras han resguardado a sus empleados, habilitado formas alternas de trabajo, enfocado en dar continuidad y resiliencia al negocio, y habilitado nuevas maneras de dar servicio a los clientes.

Sin embargo, el ambiente económico pos-pandemia es terreno no explorado. Caso concreto: dependiendo de la escala de la asistencia gubernamental, los créditos impagados podrían ser más grandes que durante la crisis financiera global del 2008. Podrían prevalecer menores tasas de interés, acelerando potencialmente márgenes de intereses netos más comprimidos e impactando fuentes clave de ingresos para los bancos.

La nueva normalidad para servicios financieros podría obligar a los bancos a adoptar la reinversión continua de sus modelos y soluciones de negocio. ¿Cómo deben los bancos administrar costos, transformar operaciones y usar tecnologías tales como IA y Cloud para tener un impacto en innovación y en la entrega digital de productos y servicios? Todo esta en juego, es un asunto de supervivencia.

Una valoración medida de la incertidumbre del futuro: La recesión y sus ramificaciones

El gran encierro coloco la rentabilidad de la mayoría de las firmas bajo un estrés sin precedentes. Ha disparado una caída económica global que pone en riesgo la misma sustentabilidad de industrias enteras, tales como la de viajes y hospitalidad.

Al enfrentar una elevada incertidumbre, las empresas pueden ser mas precavidas. La reducción en el consumo y un ambiente de negocios más débil podría llevar a un impacto inminente más grande. La menor acumulación de inventarios podría surgir del golpe en los suministros y una demanda disminuida. Una cadena global de suministro disfuncional podría debilitar el panorama económico de mercados en desarrollo e incrementar el riesgo de que los países entren en incumplimiento de sus deudas.

El aspecto de la recuperación pos-pandemia no será idéntica en todas las industrias y regiones económicas.

La forma de la recuperación pos-pandemia no será idéntica en todas las industrias y regiones económicas. Y podría tomar una variedad de formas, todas influenciadas por el potencial de periodos de encierro periódicos y la creciente incertidumbre política. Por ejemplo, las expectativas iniciales eran de una recuperación con “forma de V” – con una caída en la economía y un desplazamiento del gasto, pero el crecimiento eventualmente repunta, y las tasas de crecimiento anuales absorben esa caída.

Sin embargo, en donde el impacto persiste, las predicciones de recuperación han cambiado a una recesión “con forma de U”. En tanto se retoma el camino de crecimiento, algunas pérdidas de producto son permanentes. Una recesión “tipo L”, en donde la crisis hace un daño estructural significativo a la oferta o a la demanda, puede ser inminente. Algunas regiones o industrias podrían enfrentar una recuperación con “forma de W”, con fuertes y múltiples declives y crecimientos.

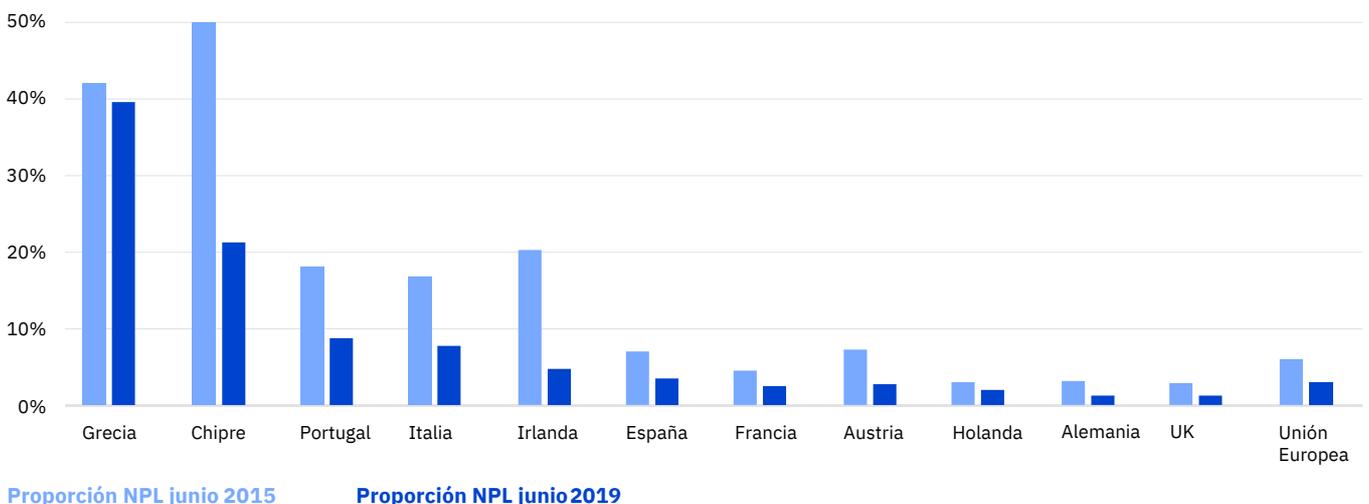
Claramente, los gobiernos y bancos centrales se llevaron los titulares en sus intentos para estabilizar la economía y los sistemas sociales con paquetes de estímulos sin precedentes, otorgando a los bancos la opción de

flexibilizar sus capacidades de préstamo y acelerar su rol activo en la recuperación. Los bancos son instrumentales para la transmisión efectiva de las políticas monetarias y paquetes de estímulos, ayudando a las empresas en su progreso hacia una recuperación y restauración de la confianza del consumidor.

La percepción inicial ha sido que los servicios financieros pueden, en promedio, soportar el impacto global mejor que en la crisis financiera global del 2008., habiendo ya realizado una gran tarea posterior a esa ocasión. En particular, el sistema europeo de bancos se dio a la tarea de bajar la proporción de riesgo y reestructurar los portafolios de créditos NPL (non performing loan) de los picos pos crisis 2014 a los niveles de fines de 2019. De acuerdo con la Autoridad de Bancos Europeos, los bancos irlandeses redujeron sus portafolios de créditos de 21.6 por ciento a 4.6 por ciento. Italia se movió de 17.0 por ciento a 7.9 por ciento. En promedio la zona euro bajo a la mitad la proporción de NPL de 6.5 por ciento a 3.0 por ciento (ver figura 1).¹

Figura 1

La proporción de NPL por país en junio de 2015 y junio de 2019 (%) indican una baja sostenida de riesgos²



Fuente: European Banking Authority

¿Es esto la calma antes de la tormenta?

En junio del 2019, Andrea Enria, presidente del consejo de supervisión del banco central europeo, ya lo había advertido, “Tenemos que resolver el asunto de los NPLs mientras la economía sea todavía resiliente. Si los bancos tienen que zarpar a la siguiente tormenta con demasiados NPLs en sus hojas de balance, serán menos capaces de aguantar y salir a salvo del otro lado.”³

Lo que viene no es tranquilizador. Los servicios financieros necesitan planear para lo peor. El deterioro actual de las condiciones económicas podría transformar una súbita recesión en una depresión económica.⁴

El desplome de las tasas de interés

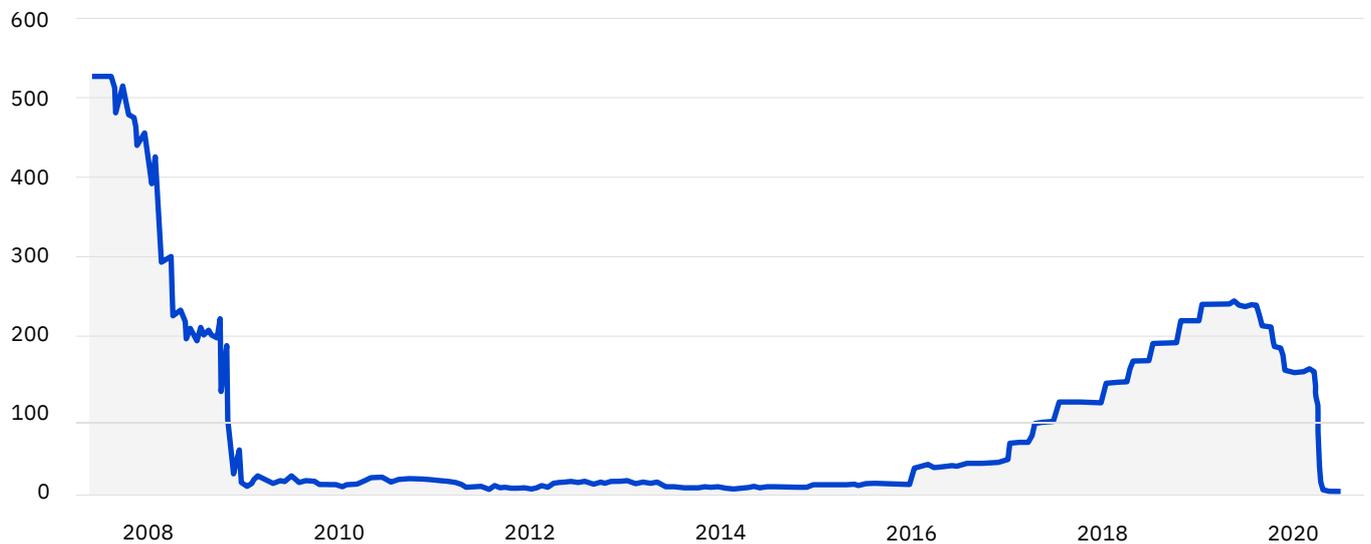
Los márgenes de las tasas de interés para bancos de USA y de UK se están comprimiendo, después del precio por riesgo, por el resurgimiento de tasas de interés cero-a-negativas y por el aplanamiento de las curvas de rendimiento, como ya ocurrió en Europa y Japón por la crisis financiera global del 2008.

El Sistema de reserva federal (“la Fed”) redujo sus tasas de interés en un total de 150 puntos base (bps) en dos juntas de emergencia en marzo del 2020, llevando la tasa de fondos federales de 0-a-0.25 por ciento, junto con 700 mil millones en compra de fondos.⁵ Estas y otras medidas estaban diseñadas para estimular la economía de USA. La última ocasión que la Fed redujo sus tasas agresivamente fue en 2008, y las tasas fueron suprimidas hasta 2015 (ver figura 2).⁶ La implicación: podríamos continuar en un ambiente de bajas tasa de interés por algún tiempo.

Figura 2

Para promover el crecimiento económico de USA, las tasas efectivas federales de fondos fueron suprimidas de 2008 a 2015⁷

Puntos base



Fuente: Sistema de Reserva Federal

La innovación no puede detenerse en una crisis—de hecho, es fundamental para navegar fuera de la crisis.

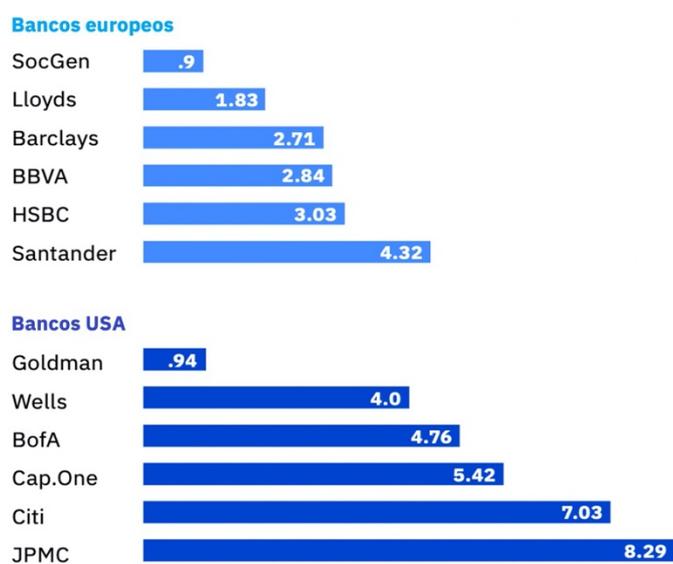
La escalada de los incumplimientos crediticios

Con los índices de desempleo al alza, especialmente en USA, se espera que disparen altas tasas de delincuencia en operaciones de tarjeta de crédito y un incremento en el riesgo de créditos personales no seguros. Globalmente se espera un incremento en las tasas de incumplimiento en pequeñas y medianas empresas mientras que los grandes corporativos podrían ser forzados a reestructurar ampliamente sus deudas.

Se proyecta que los riesgos NPL suban de nuevo, como se refleja en las estimaciones de analistas.⁸ Aparentemente, los bancos en USA actuaron más rápido que sus contrapartes europeas para “enfrentar el problema”, incrementando significativamente sus provisiones de préstamos tan pronto como en el 1T de 2020 (ver figura 3). Esto también refleja diferentes expectativas regulatorias. La fragmentación regulatoria continúa siendo una realidad compleja en los servicios financieros globales.

Figura 3

Comparados con los bancos europeos, los bancos en USA incrementaron substancialmente sus provisiones para préstamos en el 1T de 2020⁹



Bancos europeos USD B
Bancos USA USD B

Fuente: Estudio interno de IBM

Evidentemente, la capitalización de mercado de la mayoría de los bancos está aún bajo presión al compararla con los niveles previos a la crisis financiera global, como indica el índice Euro STOXX® Bank, atestiguando a la debilidad sin resolver, los mercados financieros han estado descontando las evaluaciones de mercado de los bancos por los retos persistentes que enfrenta la industria desde 2008 (ver figura 4). Los mercados han estado consientes de una normalidad emergente que incluye tasas de interés de cero-a-negativas, altos costos de capital, desintermediación de pagos y de remesas, reducción de los márgenes de intermediación, por último, la competencia digital de instituciones fuera de las estructuras de ladrillo y cemento.

Usando nuevos modelos de negocio para navegar la futura normalidad

Las consecuencias sociales y económicas de la actual pandemia pueden hacer que la crisis pos financiera sea una realidad duradera. Ellas acelerarán la tendencia hacia un futuro incierto, invitando a los bancos a dirigir “a través de la oscuridad” al transformar sus modelos de negocios y fortaleciendo sus operaciones mediante un acceso seguro a la nube, automatización avanzada, y la simplificación de procesos y productos.¹⁰

Mario Draghi, antiguo presidente del banco central europeo (ECB), abordó la necesidad de la transformación del modelo de negocio, durante su último discurso en ese rol en septiembre del 2019: “Sin duda, a los bancos les gustaría tener tasas positivas, siempre que tienen tasas negativas no les gusta. La necesidad de ajustar el modelo de negocio a la digitalización, a cambios en tecnología, es algo mucho más obligatorio que estar enojados por tasas negativas.”¹¹

Adicionalmente, los servicios financieros -como la sociedad por sí misma- pudieran emerger de la crisis profundamente cambiados. Un indicador clave de la siguiente fase de transformación. El paso acelerado de adopción digital por los consumidores quienes han adoptado la tecnología móvil para manejar retos inesperados durante el encierro.

Por ejemplo, las ventas de comercio electrónico alcanzaron un máximo sin precedentes. Los pagos móviles se mostraron como los métodos más seguros, más apropiados en un ambiente de comercio minorista. Esta acelerada adaptación digital en la vida diaria seguramente hará que los clientes pidan una banca más abierta, transparente, segura y profundamente integrada con sus vidas y sus negocios

Figura 4

EURO STOXX® Bank Index: La valuación de mercado de los bancos europeos ha caído consistentemente desde 2008¹²



La mayoría de los bancos se movió rápidamente para proteger a sus empleados y clientes en las primeras semanas de la pandemia, cambiando a la mayor parte de su fuerza de trabajo a laborar desde casa, promoviendo las video conferencias, y reduciendo y reorganizando el acceso a las sucursales. Mientras que el proceso de reducción en el número de sucursales continúa,¹³ podemos esperar que los bancos, como muchos otros negocios orientados al servicio, también harán el trabajar desde casa una práctica más aceptable, si no estándar. Esto podría reducir el costo de bienes raíces, sin embargo, afectar negativamente los rendimientos de inversores institucionales. Por ejemplo, los fondos de pensiones y compañías de seguros a menudo tienen activos en propiedades comerciales y podrían ser impactadas por una baja en dicho sector.

Por último, el rol potencial de las divisas electrónicas del banco central (CBDC) podría impulsar nuevas formas de interacción entre instituciones financieras y sus clientes, dando una nueva forma desde sus cimientos al panorama de la digitalización bancaria.

Un acto de balanceo: Ejecutando una respuesta medida durante la pandemia

Desde manejar preguntas urgentes de clientes a atraer clientes y empleados de forma remota, las instituciones financieras trabajaron para mejorar la resiliencia institucional durante el gran encierro. En suma, tuvieron que identificar brechas en la experiencia que podían dañar el desempeño empresarial y escalar rápidamente de forma segura y resistente soluciones - todo mientras gestionaban los costos y requerimientos de recursos.

La innovación no puede parar en una crisis- en realidad, es fundamental para navegar fuera de la crisis. Los socios se han vuelto fundamentales para escalar rápidamente las capacidades con expertos remotos que se enfoquen en los flujos de trabajo de mayor prioridad, acelerando pruebas de concepto al mercado e incrementando la calidad de los servicios.

Un banco: Cliente activado por IA-conversacional y servicios a empleados durante COVID-19¹⁴

En el mundo de hoy conectado digitalmente, los consumidores merecen un servicio al cliente de un nivel sin precedentes y siempre disponible. La tecnología de asistente IA habilita a los usuarios empresariales y a desarrolladores a construir sólidas soluciones conversacionales. Hace posible a las organizaciones a direccionar y resolver continuamente preguntas de clientes y empleados escalando por múltiples canales.

Un banco europeo desplegó una función de “agente inteligente” de IBM en su sitio en cinco días, permitiendo a los clientes aprender las medidas que el banco está tomando durante la pandemia mediante el uso de chatbot o representantes. Más de 250 empleados, la mayoría de ellos trabajando desde casa, fueron habilitados para interactuar con clientes distantes.

Una institución financiera en AP: Habilitó el servicio de VPN para 22,000 usuarios¹⁵

Una gran institución financiera en Asia Pacífico vio un incremento de 11 veces en el servicio de VPN (Virtual Private Network) durante el gran encierro. En consecuencia, necesitaba reconfigurar TI y sus operaciones para mayor eficiencia y agilidad. IBM habilitó el servicio de VPN para 22,000 usuarios concurrentes (escalando de los 2,000 usuarios originales) utilizando Citrix Netscalers, y usando nuevas formas de entregar los reemplazos sin tocar, enlazar, configurar y administrar los dispositivos.

Transformando el distanciamiento social en conexión con el cliente

El distanciamiento social creó brechas entre las instituciones financieras y clientes, los líderes de la industria rápidamente identificaron oportunidades para incrementar el acercamiento del cliente, con las personas en el centro de la estrategia de la experiencia. Por ejemplo, los volúmenes de clientes fueron redirigidos a un servicio más expedito con soluciones basadas en IA como chatbots, ruteo cognitivo, búsqueda inteligente (ver caso de estudio “Un banco europeo”).

Remoto no significa distante: Empoderando a la fuerza de trabajo virtual

La forma en que los empleados trabajan puede que haya cambiado para siempre. Una encuesta del IBM Institute for Business Value a empleados en USA encontró que el porcentaje de empleados que trabajan desde casa pasó de 10 por ciento a más de 40 por ciento durante la pandemia.¹⁶ Las instituciones financieras deben habilitar un modelo de trabajo flexible con empleados remotos que sean productivos y comprometidos en tiempos de crisis- y más allá. Los resultados requeridos por el negocio no desaparecen en tiempos sin precedentes. Para lograr los objetivos, la fuerza laboral requiere una efectiva asistencia virtual y compromiso digital, sin importar su ubicación, para mantenerse saludables durante las emergencias (ver caso de estudio, “Una institución financiera en AP”).

Esta asistencia incluye el mantener una fuerza de trabajo productiva, comprometida, saludable durante las emergencias: brindando a los empleados con actualizaciones relacionadas con la crisis, creando oportunidades frecuentes de colaborar vía voz, video y otras tecnologías; y construyendo una cultura de aprendizaje auto dirigida, auto motivada.

Cuando las instituciones financieras pasen a medidas menos restrictivas en el lugar de trabajo, necesitan estrategias tanto para el reingreso como para el soporte continuo a los trabajadores que continúen fuera del lugar de trabajo, la resiliencia del negocio, claro, siempre será un imperativo

Las compañías se están preparando para un futuro que esencialmente ya llegó, y la planeación de la fuerza laboral es el primer paso. La planeación de la fuerza de trabajo crea un marco que permite que las estrategias del negocio y de talento se integren e informen una a la otra mientras que mejoran la agilidad y la resiliencia. En tanto se adaptan en el corto plazo, las instituciones financieras deberían considerar como estos elementos se integran a largo plazo.

El nuevo blueprint: Evolución de las operaciones, las relaciones con los clientes, la seguridad y el cumplimiento

La normalidad pospandémica tocará todos los rincones, virtuales y de otro tipo, de las instituciones financieras. Estas organizaciones deberán adoptar tanto una perspectiva holística como un enfoque granular. La agilidad, la capacidad de respuesta, la colaboración y la perseverancia pueden contribuir a estrategias efectivas de renovación.

Transformando operaciones de punta a punta

Ahorro en costos estructurales. Las instituciones financieras deben actuar ahora para descubrir nuevas eficiencias y volverse más flexibles y receptivas a las amenazas del mercado. Con la compresión acelerada de los márgenes de interés neto y la inminente disminución de los ingresos por comisiones, las instituciones financieras deben reducir rápida y radicalmente los costos operativos para mantener la rentabilidad.

Áreas tradicionales de ahorro de costes, como la eliminación de niveles gerenciales, la optimización área de control, el ajuste fino del presupuesto y otras técnicas tradicionales de gestión de gastos aún pueden resonar. Pero después de COVID-19, los ahorros de costos deberían ser:

- Sustancial (reflejando nuevas realidades económicas y competitivas)
- Estructural (extendiéndose más allá de la reducción de capacidad, entregar más con menos)
- Sostenible (ahorros duraderos sin comprometer los objetivos comerciales relacionados con el cliente, la resiliencia, el cumplimiento y la seguridad).

Digitalización extrema en la nube. La digitalización extrema impacta prácticamente en todos los aspectos de la institución financiera. Inicia con la evolución de la experiencia del cliente, creando viajes digitales más cohesivos y personales e integrando cada aspecto en una única plataforma y conjunto de herramientas.

Un entorno transformado permite a la empresa crear nuevos servicios oportunos a través de arquitecturas nativas de la nube y contenerización, que es una alternativa o un complemento de la virtualización. Esta, empaqueta o encapsula el código de software y todas las dependencias para que pueda ejecutarse de manera consistente y uniforme en una variedad de infraestructuras.¹⁷

Además, la empresa puede adoptar el modelo DevOps para mejorar la eficiencia e impulsar una cultura de automatización en entornos híbridos multicloud.

Más allá de la interfaz del cliente, la digitalización abarca flujos de trabajo que pasan de ser automatizados a inteligentes. Esto incluye soluciones como asistentes virtuales e inteligencia artificial para ayudar a los clientes, empleados y socios.

Ofrecer una digitalización extrema requiere una multinube híbrida, plataformas API, blockchain e IA a escala. Estas tecnologías funcionan mejor cuando se combinan con un enfoque ágil para el design thinking y la integración organizacional. Una plataforma de nube híbrida abierta permite a las instituciones financieras crear, ejecutar y administrar de forma segura aplicaciones y cargas de trabajo de manera coherente, prácticamente en cualquier entorno (consulte el estudio de caso, “Bank of America e IBM” en la página 8).

Resiliencia operativa. Este concepto se define como la capacidad de adaptarse rápidamente y responder a oportunidades, demandas, interrupciones y amenazas con un impacto comercial limitado, con un alcance que abarca personas, procesos y TI. Claramente, hoy en día, se está poniendo a prueba la capacidad de resiliencia operativa de la mayoría de las instituciones financieras.

La industria debe prepararse para nuevas pandemias, tensiones sociales y geopolíticas, cambio climático, ataques cibernéticos intensos y otras incógnitas que continúan apuntando no solo a los mercados financieros, sino también a los negocios bancarios minoristas y comerciales.

Los desafíos también aumentan para el cumplimiento comercial, con más funciones de atención al cliente realizadas de forma remota y un aumento de los volúmenes de pedidos y comercio. Esto es especialmente cierto para las instituciones que no adoptaron la nube para realizar actividades comerciales o de gestión de inversiones de forma virtual.

Por lo tanto, las instituciones financieras luchan por lograr la resiliencia en arquitecturas cada vez más complejas, con más integraciones y un número creciente de sistemas críticos. La resiliencia operativa debe luchar por los recursos y la atención frente a prioridades que compiten con ella, por ejemplo, la complejidad operativa.

Asimismo, se espera que los reguladores sean hipervigilantes, imponiendo fuertes multas a los bancos que sufren interrupciones en el servicio que afectan a los clientes y que pudieran desencadenar amenazas sistémicas.

Bank of America e IBM: Personalización de una nube pública para servicios financieros¹⁸

Bank of America e IBM han anunciado el desarrollo de la primera nube pública del mundo preparada para servicios financieros. La plataforma también estará disponible para otras instituciones de servicios financieros y sus proveedores. Esta nube tiene como objetivo abordar las necesidades de la industria en cuanto al cumplimiento normativo, seguridad y resiliencia, ya que utiliza la velocidad y la eficiencia de la computación en nube. La capacidad de adoptar la computación en la nube puede acelerar el proceso de digitalización que está transformando las operaciones bancarias.

Las instituciones financieras deben adoptar este mantra. Para tener éxito, deben invertir en preparación, anticipar fallas, y proporcionar para recuperar. Y mientras que las medidas preventivas funcionan la mayor parte de las veces, las interrupciones son inevitables. Las instituciones financieras requieren de un ciclo de vida que pueda ser administrado para su beneficio.

Un catalizador para reinventar las relaciones con los clientes

COVID-19 ha cambiado profundamente la manera en la que vivimos y trabajamos. En términos de la adopción digital, el trabajo remoto y el consumo han alterado las rutinas de los clientes y sus expectativas.

En tiempos de crisis, los clientes migran a ambientes con menor riesgo, o que aparentan tener menos. En los mercados financieros, los inversionistas venden lo que perciben como inversiones de mayor riesgo y compran otras más seguras, tales como oro o algunos otros metales preciosos. En la banca al menudeo, los clientes podrían mover sus ahorros de bancos más nuevos y pequeños a jugadores más grandes y establecidos.

Estos diferentes comportamientos y expectativas crean una oportunidad para las instituciones financieras tradicionales para reinventar sus relaciones con los clientes. Es el momento para recapturar participación de mercado que se ha perdido por las startups y otros competidores innovadores.

Una relación reinventada con el cliente debe ser abierta y transparente, segura y profundamente integrada con las vidas personales y con los negocios individuales.

Infraestructura ampliada, vulnerabilidad ampliada

Se espera que en el ambiente post-COVID-19 se vea una expansión de los canales digitales, mayor interconectividad, y acceso a todas horas. Estos cambios pueden conllevar a mayores riesgos de seguridad. Las nuevas amenazas están compuestas de sofisticados adversarios, bien financiados que pueden explotar las brechas en seguridad que derivan, en parte, de empleados adaptándose a las nuevas formas de trabajo. La súbita expansión de la infraestructura para lograr la necesidad de digitalización extrema También crea vulnerabilidades.

Los bancos con visión de futuro y las empresas de la industria financiera, pueden responder a estas circunstancias atenuantes únicas mediante la migración a una nueva arquitectura empresarial.

Una transformación radical: imaginar una normalidad diferente

Mucho después de que haya pasado la amenaza médica, la pandemia tendrá consecuencias duraderas para las empresas y la sociedad. Las instituciones financieras con visión de futuro pueden aprovechar esta oportunidad para acelerar su migración a una nueva arquitectura empresarial.

Esta arquitectura se puede construir sobre experiencias de cliente de próxima generación integradas en ecosistemas de clientes, habilitadas con la participación de IA y viajes digitalizados de un extremo a otro. Se basa en un entorno de datos transformado con datos estructurados y no estructurados, abiertos o patentados. Las herramientas analíticas avanzadas y la inteligencia artificial ayudan a gestionar grandes flujos de información. Esta nueva arquitectura puede ser muy segura y compatible con una reducción de riesgos efectiva y operaciones de cumplimiento más eficientes.

Finalmente, las operaciones pueden transformarse radicalmente para ser digitales, ágiles e inteligentes, con aplicaciones modernizadas implementadas en entornos híbridos de múltiples nubes. Pueden diseñarse para una tolerancia al riesgo prácticamente nula, a un costo estructuralmente más bajo, ofreciendo formas completamente nuevas de trabajar y atender a los clientes.

El cliente habilitador de datos: progresando hacia un modelo de negocio centrado en las personas

Una normalidad radicalmente diferente exige que las instituciones financieras desempeñen un papel crucial tanto en sus operaciones comerciales como en la vida de sus clientes. Estas, tendrán que intensificar y guiar a sus clientes a través de la inestabilidad económica y financiera. Y deberán ayudar a esos clientes a navegar e incluso prosperar en un mundo incierto.

En conjunto, los desafíos de este próximo entorno apuntan a la necesidad de una nueva arquitectura empresarial. Los bancos con visión de futuro y las empresas del mercado financiero pueden responder a estas circunstancias atenuantes únicas acelerando esa migración.

Los empleados de estas empresas ya han demostrado una capacidad de adaptación admirable. Esta nueva arquitectura puede acelerar la recapitación de la fuerza laboral, las formas ágiles de trabajar y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y los empleados, ya sea cara a cara o virtuales.

Hasta ahora, las operaciones centradas en el cliente se han anclado a productos típicos de las "economías de producción", en las que los clientes son los que compran. La próxima normalidad podría acelerar la transformación a plataformas centradas en el ser humano y basadas en servicios, que colocan las relaciones al frente y al centro.

Estas plataformas se basan en interacciones generadoras de valor que son típicas de las "economías de resultados", en las que los clientes logran sus objetivos a través de experiencias fluidas. Considere interacciones que creen relaciones bancarias transparentes, aumentadas directa o digitalmente, con confianza generada a través de un intercambio de valor entre los bancos y sus activos más preciados, sus clientes.

Por lo tanto, las arquitecturas bancarias y sus correspondientes modelos comerciales podrían experimentar una transición dramática. El propósito de un banco podría evolucionar de instituciones de crédito, que brindan soluciones accesorias relevantes (pagos, inversiones, seguros), a centros de competencia (CoC en inglés) impulsados por plataformas. Estos CoC integrarían las operaciones de préstamos en relaciones de asesoramiento para familias y empresas. El énfasis cambia de los canales de distribución de productos de menor margen a los servicios basados en relaciones construidas sobre la participación y la experiencia del cliente.

El banco del futuro rediseñará la proximidad al cliente no solo utilizando datos para personalizar sus ofertas (economía de producción), sino también infundiendo IA en las interacciones. El "banco basado en datos" se basará en el "cliente habilitado por datos". Este modelo genera un nuevo valor, entendiendo cómo las relaciones digitales pueden realmente crear cercanía e impacto positivo incluso durante una crisis como la que vivimos.

Las relaciones digitales confiables no solo son el activo real de las instituciones financieras que enfrentan una normalidad diferente, sino un mecanismo necesario para ayudar a las comunidades a superar la tormenta y emerger sólidas y listas para el futuro.

Guía de acción

Puntos esenciales para el banco post-pandemia

Por qué la digitalización extrema es imprescindible para los servicios financieros

1. Utilice nuevos modelos de plataformas de negocio para reinventar la participación del cliente.

Dar nueva forma al compromiso del cliente. Las instituciones financieras deben adoptar la participación cognitiva del cliente mediante la reinención digital de la interfaz del cliente para mejorar las experiencias en todos los canales, lo que permitiría la integración de la cadena de valor entre industrias y la participación en plataformas de mercado.

La digitalización extrema puede acelerar las nuevas plataformas de modelos comerciales. Las instituciones financieras deben desarrollar e implementar nuevos modelos comerciales para brindar experiencias integradas en las cadenas de valor de los clientes con nuevos modelos de ingresos, incluida la exploración de nuevas e innovadoras formas de involucrar y monetizar las relaciones con los clientes basadas en el cliente habilitado por datos.

2. Transformarse digitalmente para operaciones ágiles y expandidas.

Impulse las operaciones de *transformación de punta a punta* y los recorridos de los clientes y los empleados, utilizando nuevas tecnologías (como automatización, conocimientos cognitivos y blockchain) para transformar las operaciones y ofrecer costos estructuralmente más bajos, nuevas capacidades y una mayor eficiencia de capital.

3. Recalibre las operaciones de riesgo para alinearlas con la nueva normalidad

Las operaciones de riesgo deben reconfigurarse para reflejar nuevas realidades. Existen múltiples herramientas para evaluar rápidamente los cambios en las exposiciones al riesgo interno (como la liquidez operativa e interna) y las exposiciones al riesgo externo (como crédito, contraparte, mercado, liquidez y regulatorio). Los modelos de riesgo deben recalibrarse en función de nuevos datos para reflejar los escenarios de mercado actuales.

Asimismo, los bancos deben implementar acciones de mitigación de riesgos por posibles morosidades, seguridad y fraude, tanto de forma temporal como a largo plazo. Los modelos de valoración de activos deben mejorarse para aceptar datos no estructurados y otras variables para predecir mejor el valor de los activos y reaccionar en función del movimiento del mercado. Los modelos financieros y de riesgo deben someterse a pruebas de tensión para ayudar a garantizar el cumplimiento normativo y la adhesión a los nuevos incentivos gubernamentales. Al mismo tiempo, con más personal trabajando de forma remota, especialmente el front office, los bancos deben proporcionar una vigilancia esencial de los empleados y el comercio en todo momento.

4. Modernice la cartera de aplicaciones, reduzca los costos estructurales y acelere la migración a la nube.

Una clave para la reducción de costos estructurales es *modernizar la cartera de aplicaciones*. Algunos enfoques exitosos incluyen:

- Incorporación de capacidades basadas en servicios (“as-a-service”)
- Re-hosting, o “lift and shift,” de cargas de trabajo a diferentes lugares
- Racionalizar, reestructurar, refactorizar y rediseñar en microservicios o API en plataformas multicloud híbridas.

Un programa integral puede generar una reducción estructural sustancial en los gastos operativos técnicos relacionados. La reducción de los costos estructurales se logra mediante la consolidación del centro de datos, la eliminación de la deuda técnica, la optimización de legados, la optimización de los costos de infraestructura y la eficiencia operativa. Esta reducción de costos también ayuda a abordar los desafíos de agilidad, innovación, cumplimiento y habilidades, y acelera el viaje a la nube.

Acelere la transformación y migración de la infraestructura y las aplicaciones legadas a entornos híbridos y multinube. Esto incluye rediseñar y migrar la funcionalidad principal. También abarca el desarrollo de aplicaciones nativas de la nube que se pueden implementar de manera segura y compatible mientras interoperan en nubes privadas, nubes públicas y en las instalaciones.

5. Ponga sus datos a trabajar para usted

Los datos son la nueva moneda en la industria de servicios financieros. Las instituciones financieras deben impulsar la transformación de los entornos de datos para reducir los costos y, al mismo tiempo, permitir la capacidad de utilizar conocimientos de datos internos y externos para tomar mejores decisiones operativas, de cumplimiento y de clientes. La diferenciación operativa y de mercado se puede lograr mediante el uso de análisis avanzados e inteligencia artificial en grandes conjuntos de datos internos y externos, diferenciados a través de procesamiento de lenguajes naturales, el aprendizaje automático y las funcionalidades cognitivas.

6. Deje que la nube le muestre nuevas formas de trabajo.

Las instituciones financieras necesitan escalar capacidades para las nuevas formas de trabajo, como identificar, retener y desarrollar el talento adecuado para una organización digital. Estas capacidades también incluyen permitir que los empleados trabajen de forma remota mediante la transición hacia la colaboración basada en la nube y la virtualización del lugar de trabajo, al tiempo que refuerzan la resiliencia y la seguridad. Las herramientas basadas en la nube, que incluyen capacidades de video, voz y chat, ayudan a facilitar las interacciones y reuniones con equipos, proveedores y clientes. Los servicios de un lugar de trabajo digital permiten a los empleados acceder a escritorios virtuales más seguros como parte del plan de trabajo remoto de sus empleadores.

7. Utilice análisis de datos avanzados, inteligencia artificial y automatización para impulsar la seguridad y la resiliencia.

Las organizaciones de servicios financieros exitosas deben integrar la seguridad y el cumplimiento en sus operaciones y tecnologías para impulsar la eficiencia y la eficacia. Esto incluye aprovechar el análisis de datos avanzado, la inteligencia artificial y la automatización para hacer que las operaciones sean más resilientes y seguras, abordar los delitos financieros, el riesgo de conducta, el cumplimiento y la gestión de riesgos. Asimismo se deben incorporar, los cambios de la siguiente normalidad en la cultura y las expectativas de riesgo, en el diseño operativo y organizativo de las organizaciones.

Notas y fuentes

- 1 “EBA Report on NPLs: Progress made and challenges ahead.” European Banking Authority. Noviembre 8, 2019. <https://eba.europa.eu/eba-shows-efforts-improve-eu-banks%E2%80%99-asset-quality-have-proven-successful-pockets-risks-remain>
- 2 Ibid.
- 3 “Non-performing loans in the euro area—where do we stand?” Speech by Andrea Enria, Chair of the Supervisory Board, European Central Bank. “EDIS, NPLs, Sovereign Debt and Safe Assets” conference. Organized by the Institute for Law and Finance. Frankfurt, Germany. Junio 14, 2019. <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2019/html/ssm.sp190614~bee1d0f29c.en.html>
- 4 Dalio, Ray. “The Changing World Order. Chapter 2: Money, Credit, Debt, and Economic Activity.” LinkedIn book preview. 2020. <https://www.linkedin.com/pulse/money-credit-debt-ray-dalio>
- 5 Liesman, Steve. “Federal Reserve cuts rates to zero and launches massive \$700 billion quantitative easing program.” CNBC.com. Marzo 15, 2020. <https://www.cnbc.com/2020/03/15/federal-reserve-cuts-rates-to-zero-and-launches-massive-700-billion-quantitative-easing-program.html>
- 6 “Federal funds chart.” Federal Reserve Bank of New York. Se accedió Junio 8, 2020. <https://apps.newyorkfed.org/markets/autorates/fed%20funds#Chart12>
- 7 Ibid.
- 8 Ari, Anil, Sophia Chen, and Lev Ratnovski. “COVID-19 and non-performing loans: lessons from past crises.” ECB Research Bulletin No. 71. Mayo 27, 2020. <https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-research/resbull/2020/html/ecb.rb200527~3fe177d27d.en.html>; Heppe, Burkhard. “Forecasting NPL Ratios after COVID-19.” NPL Markets. Mayo 4, 2020. <https://nplmarkets.com/news/article/forecasting-npl-ratios-after-covid-19>
- 9 Comfort, Nicholas, and Marion Halftermeyer. “Top Banks Set Aside \$79 Billion for Bad Loans in Outbreak’s Wake.” Bloomberg Law. Abril 30, 2020. <https://news.bloomberglaw.com/banking-law/biggest-banks-set-aside-66-billion-as-virus-fallout-hits-loans>
- 10 Claeys, Gregory, Maria Demertzis, and Francesco Papadia. “Challenges ahead for the European Central Bank: Navigating in the dark?” ECON Committee of European Parliament. Septiembre 2019. <https://www.bruegel.org/2019/09/challenges-ahead-for-the-european-central-bank-navigating-in-the-dark>
- 11 “Press conference.” Mario Draghi, President of the EBC. Luis de Guindos, Vice President of the ECB. European Central Bank. Septiembre 12, 2019. <https://www.ecb.europa.eu/press/pressconf/2019/html/ecb.is190912~658eb51d68.en.html>
- 12 EURO STOXX®Banks. Se accedió en Junio 10, 2020. <https://www.stoxx.com/index-details?symbol= SX7E>
- 13 IBV internal benchmarking data.
- 14 Based on internal IBM client information.
- 15 Based on internal IBM client information.
- 16 IBM Institute for Business Value Market Insights. Unpublished. Junio 2020. n=28,375.
- 17 “What is containerization?” ibm.com. Se accedió Junio 10, 2020. <https://www.ibm.com/cloud/learn/containerization>
- 18 “IBM Developing World’s First Financial Services-Ready Public Cloud; Bank of America Joins as First Collaborator.” IBM press release. Noviembre 6, 2019. <https://newsroom.ibm.com/2019-11-06-IBM-Developing-Worlds-First-Financial-Services-Ready-Public-Cloud-Bank-of-America-Joins-as-First-Collaborator>

Acerca de Expert Insights

Expert Insights representa la opinión de líderes de pensamiento en tópicos de negocio y relacionados con la tecnología. Están basados en conversaciones con expertos de todo el mundo sobre el tópico en cuestión. Para más información contacte al IBM Institute for Business Value [en iiby@us.ibm.com](mailto:iiby@us.ibm.com).

© Copyright IBM Corporation 2020

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Producido en Estados Unidos de América
Junio 2020

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en muchas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y de servicios pueden ser marcas registradas de IBM o de otras empresas. Una lista actual de las marcas registradas de IBM está disponible en la web en “Información de copyright y marcas registradas” en www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento se actualizó por última vez en la fecha de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

LA INFORMACIÓN DE ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “COMO ESTÁ” SIN NINGUNA GARANTÍA, EXPRESA O IMPLÍCITA, LO QUE INCLUYE NINGUNA GARANTÍA DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN A UN PROPÓSITO ESPECÍFICO Y NINGUNA GARANTÍA O CONDICIÓN DE NO INFRACCIÓN. Los productos de IBM están garantizados de conformidad con los términos y condiciones de los contratos en virtud de los cuales se suministran.

Este informe es solamente para orientación general. No está destinado a sustituir investigación detallada ni el ejercicio de criterio profesional. IBM no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden derivarse de fuentes de terceros e IBM no verifica ni valida independientemente o audita dichos datos. Los resultados del uso de estos datos se proporcionan “tal cual”, e IBM no ofrece ninguna declaración o garantía, ya sea expresa o implícita.

