

## El futuro de los servicios financieros se elige



La negativa evolución de las cotizaciones bursátiles de la banca pone una nota sombría sobre el futuro de la industria financiera en el mundo. Pese a la notable recuperación del sector en las últimas dos semanas, alentada por las buenas noticias sobre las vacunas, los bancos han perdido desde febrero el 34% de su capitalización en España, el 30% en Europa y el 12% en Estados Unidos. Es cierto que el COVID-19 ha agrandado algunos de los retos tradicionales del sector (baja rentabilidad, fuerte competencia interna y externa, digitalización) y ha incorporado otros nuevos (recesión, caída de la demanda, aumento significativo del riesgo). Sin embargo, al mismo tiempo, la pandemia ha hecho surgir nuevas oportunidades para optimizar el negocio financiero.

La clave, como ocurre en todas las crisis, es elegir las estrategias más inteligentes para adaptarse al complejo entorno en el que nos movemos. En el caso del sector financiero, ese proceso de adaptación incluye una adecuada asignación del capital, una rigurosa gestión del riesgo, el aprovechamiento de oportunidades corporativas y de colaboración o el uso más productivo de los recursos tecnológicos y humanos, entre otros factores.

Esta es una de las conclusiones del informe El futuro del sector financiero. Asegúrate hoy el mañana, recientemente publicado por PwC. El estudio alumbra análisis interesantes sobre el estado actual del sector, al desmenuzar la situación y las expectativas de cada una de sus actividades (banca minorista, comercial y de inversión, pagos, compensación, seguros de vida, salud y accidentes, gestión de patrimonios, oficinas, vivienda residencial, etc...). Asimismo, describe las macrotendencias que condicionan la evolución del negocio, desde los bajos tipos de interés hasta la desglobalización, y su impacto en las instituciones financieras.

Pero el informe es especialmente útil porque ofrece una serie de recomendaciones estratégicas para navegar con éxito en el océano de incertidumbres del futuro. Son las '**cuatro erres de la recuperación**' del sector:

- **Reparar el daño.** Todavía nos conocemos la dimensión exacta del destrozo provocado por la COVID-19 en la economía en general y en el sistema financiero en particular, pero se pueden vislumbrar los desperfectos. Si queremos repararlos, hay que estar preparados para reestructurar a fondo el negocio y la cartera de productos y clientes, un ejercicio que se ha practicado poco en los últimos años; no ha hecho falta. Una buena y rápida manera de sanear el balance es aumentar la proporción de ingresos basados en comisiones, tanto por crecimiento orgánico como inorgánico. Por otra parte, es un buen momento para acelerar las

actividades que refuerzan la confianza de la comunidad, los clientes y los accionistas, como los proyectos sociales o las políticas de apoyo a los deudores e inversores.

- **Repensar la organización.** Los viejos esquemas de gestión, basados en estructuras jerarquizadas, ya no son eficaces. Hay que reforzar el compromiso del empleado mediante fórmulas modernas de flexibilidad y dar prioridad al trabajo en equipo. También es necesario introducir nuevas maneras de trabajar (apoyo al teletrabajo, mediciones de la productividad) y de formar (fomento del upskilling o desarrollo de las competencias). Además, se deben explorar nuevas ideas para incentivar el talento y la innovación, como el uso de plataformas de *crowdsourcing*, que permiten obtener servicios externos con mayor flexibilidad y a menor precio. Finalmente, es preciso adaptarse a los nuevos hábitos del cliente y actuar con valentía para reducir los canales de relación no digitales, como las sucursales y otros espacios físicos o los viajes de los agentes comerciales.
- **Reconfigurar el negocio y la plataforma de operaciones.** El mundo post-Covid exigirá profundizar en el ajuste de costes. De hecho, las previsiones anteriores, que estimaban que los bancos habrían de reducir los gastos entre un 25% y un 50% en un periodo de tres a cinco años para seguir siendo competitivos, se han quedado desfasadas y probablemente haya que acortar los plazos. También será necesario acelerar la adopción de la nube y de otras tecnologías emergentes. Algunas entidades encontrarán oportunidades de acceder a nuevos mercados en operaciones de concentración y deberán contemplar la posibilidad de asociarse con instituciones de crédito no bancarias. Adicionalmente, hay que revisar la cartera de productos para alinear su composición con la estrategia diseñada para hacer frente a la pandemia.
- **Reportar los resultados.** Las instituciones financieras han de hacer un mayor esfuerzo de *reporting*, ante la creciente demanda de transparencia y rendición de cuentas por parte de los grupos de interés. La información debe ser más completa y rigurosa en áreas como los resultados financieros, las actividades medioambientales, sociales y de buen gobierno (ESG, por sus siglas en inglés) o el cumplimiento regulatorio. Otro aspecto que hay que cuidar es la articulación de un mensaje consistente que refleje la cultura diferencial de la entidad y su valor para la sociedad.

La COVID-19 nos ha traído desafíos inimaginables que siembran de inquietud el porvenir de la industria de las instituciones financieras. Pero la historia y la vida de las empresas nos enseñan que el futuro no es una cuestión de azar. No es algo que nos venga impuesto y ante lo que no podemos hacer nada. El futuro se trabaja. El futuro se elige. Hoy es el momento de elegir para asegurar el mañana de los servicios financieros.



Extractado de.