

Retos y tendencias en el sector Financiero en la nueva realidad



Contenido

- Seis temas macros que se han acelerado debido a la pandemia y que ahora son fundamentales para el exitoso futuro de los Bancos.
- En la nueva realidad de un mundo COVID-19, el panorama de distribución para la banca se verá muy diferente.
- Los bancos deben encontrar su lugar en un mundo de nuevos mecanismos de pago, monedas digitales y disruptión de Fintech.
- Después del COVID-19, todo será objeto de debate mientras los bancos buscan el modelo operativo del futuro.
- La revolución del trabajo desde casa se transformará en un modelo híbrido a medida que las formas de trabajar y las habilidades necesarias se modifiquen para siempre.
- A medida que nos ocupamos de los efectos a corto y largo plazo de la pandemia, los bancos deberán reevaluar su capacidad de recuperación en todos los aspectos del riesgo.
- Examinamos la importancia central de la agenda ambiental, social y de gobernanza (ESG) como parte de nuestra serie sobre la nueva realidad para los bancos en un mundo COVID-19.

Seis temas macros que se han acelerado debido a la pandemia y que ahora son fundamentales para el exitoso futuro de los Bancos

Grandes cambios que hubiesen parecido ser imposibles hace un año	Aceleración significativa en la Transformación Digital en la industria en general	Las entidades se ven enfrentadas a una presión para reducir costos que les permitan mantener las ganancias y ver prosperar sus negocios en los próximos años con trabajo remoto
El centro de atención debe ser el cliente independientemente del tipo de banco (Minorista, Corporativo o de Inversión)	Reinventar modelos operativos y de distribución	Administración de riesgos internos y externos orientados principalmente a los riesgos tecnológicos sin desconocer el riesgo interno (cambio en procesos) y de las personas.

En el punto álgido del brote, los bancos de todo el mundo desempeñaron un papel fundamentalmente importante, apoyando a las empresas y las familias mediante préstamos respaldados por el Gobierno, proporcionando liquidez adicional e instalando rápidamente medidas de alivio a sus clientes.

En muchos sentidos, la confianza en los bancos está en su punto más alto. Los clientes y las empresas los ven bajo una luz nueva y positiva. La clave ahora es retener ganancias y construir sobre ellas a medida que avanzamos a través de lo que KPMG describe como el marco de 4 fases:



Abundan los múltiples desafíos. Se avecinan tiempos económicos difíciles, los incumplimientos de los clientes podrían aumentar y los balances y la rentabilidad de los bancos enfrentan una reducción. Pero para aquellos que vuelven a imaginar sus operaciones, aprovechan una economía cada vez más digital y administran sus costos y riesgos, también se pueden ofrecer oportunidades de crecimiento.

En la nueva realidad de un mundo COVID-19, el panorama de distribución para la banca se verá muy diferente.

Nuestras observaciones durante el COVID-19

- La pandemia aceleró sustancialmente las tendencias que ya estaban en juego: un alejamiento de la banca basada en sucursales, y lo digital se convirtió en la nueva realidad.
- En muchos países y jurisdicciones, se cerraron entre un cuarto y un tercio de las sucursales. Las sucursales que permanecieron abiertas vieron un tráfico muy reducido y muy pocas transacciones o depósitos en efectivo.
- Al mismo tiempo, y como resultado de los aislamientos, el uso de los servicios bancarios digitales por parte de los clientes se disparó: en discusiones con varios bancos a nivel mundial, descubrimos que muchos experimentaron un 50% más de servicios digitales en uso, mientras que los nuevos usuarios crecieron alrededor del 20%.
- El uso de efectivo se desplomó en medio de preocupaciones por el auto cuidado. Los clientes recurrieron a métodos de pago con tarjeta y sin contacto; los puntos de venta al por menor fomentaron esto como un medio más seguro de realizar transacciones.



Predicciones de una nueva realidad para los bancos

1. Las redes de sucursales se reducirán y sufrirán cambios significativos

Existe un imperativo (y una oportunidad) urgente para los bancos de reinventar sus redes de sucursales. Debido principalmente a la disminución de la demanda de los clientes, esperamos que hayan menos sucursales en el futuro, que también es probable que se vuelvan más pequeñas y estén más habilitadas digitalmente. En lugar de centrarse en servir a los clientes con negocios transaccionales, volviéndose más asesores, asistiendo a los clientes con productos más complejos y decisiones financieras.

2. La funcionalidad del canal digital se desarrollará rápidamente y a gran escala

Los clientes ya estaban adoptando ampliamente la banca digital antes del COVID-19, pero la tendencia se acelerará aún más ahora. Los clientes esperarán y exigirán la capacidad de autoservicio o de ser atendidos de forma remota (por ejemplo, a través de un chatbot en línea o un asistente digital) en toda la gama de productos de un banco. Los bancos deberán acelerar y escalar sus propios

programas de infraestructura para impulsar la funcionalidad digital, el cumplimiento y la personalización, que a menudo se realizarán en asociaciones o empresas conjuntas con jugadores Fintech innovadores y ágiles. Los bancos deberán seguir utilizando datos sofisticados e información analítica para orientar los productos y servicios adecuados a clientes individuales, con la frecuencia y medios adecuados.

3. Los *call center* serán reevaluados y rediseñados

Los *call center* también deberán reconsiderarse. Con clientes más capaces y dispuestos al autoservicio, el rol del centro de llamadas, como las sucursales, potencialmente cambiará para convertirse en más asesores en lugar de atender consultas y solicitudes transaccionales de rutina. Impulsados por la explosión de popularidad de las videoconferencias durante la pandemia, pudimos ver una nueva generación de asesores de video financieros.

4. Los bancos introducirán nuevos conjuntos integrados de comercio

electrónico para que más pequeñas empresas estén en línea

Muchas pequeñas y microempresas se basaban en gran medida en efectivo antes del COVID-19: taxistas, barberos, comerciantes, algunos pequeños minoristas. Los bancos tendrán la oportunidad de rediseñar y mejorar sus ofertas de servicios comerciales, a menudo en asociación con proveedores de servicios de pago, para poner estas empresas en línea. Veremos un crecimiento en nuevas soluciones integradas y paquetes de comercio electrónico.

5. El efectivo puede presentar una recuperación parcial, pero se encuentra en un declive terminal

¿Hasta dónde volverá el efectivo? A medida que las sociedades emergen de los

aislamientos y las personas comienzan a moverse con mayor libertad nuevamente, es probable que aumente el uso de efectivo, especialmente porque algunos pueden haber acumulado efectivo en sus hogares cuando comenzó la pandemia o como resultado de la reapertura de las tiendas minoristas.

Sin embargo, es probable que cualquier rebrote sea limitado y temporal. Los servicios de pago con tarjeta y sin contacto han usurpado la moneda física. Las monedas digitales y las criptomonedas también se afianzarán cada vez más, junto con la perspectiva de que las monedas digitales del banco central respaldadas por el Gobierno se acerquen más. Incluso si el efectivo nunca se agota por completo, es probable que se produzca una fuerte caída a largo plazo, una víctima, en parte, del COVID-19.



Los bancos deben encontrar su lugar en un mundo de nuevos mecanismos de pago, monedas digitales y disrupción de Fintech.

Nuestras observaciones durante el COVID-19:

- El uso de efectivo físico disminuyó drásticamente. En algunos países y jurisdicciones, hubo un aumento en los retiros de cajeros automáticos al comienzo del aislamiento social, pero después de esto, el uso de cajeros automáticos también alcanzó mínimos sin precedentes.
- Aumento correspondiente en pagos con tarjeta / sin efectivo, banca en línea y comercio electrónico. En Reino Unido, por ejemplo, las transacciones en línea representaron alrededor del 60% del total de estas, frente al 20-30% anterior a la crisis, mientras que en Alemania las transacciones en los puntos de venta sin efectivo aumentaron alrededor del 40% antes de la crisis, al 60-70% en abril, según conversaciones con organizaciones bancarias.
- Si bien los sistemas de pago de los bancos se mantuvieron en general durante lo peor del brote, se hacen necesarias soluciones más digitales y resilientes.



Predicciones de una nueva realidad para los bancos

1. Los bancos aumentarán significativamente la actividad de sus acuerdos y asociaciones con nuevos actores ágiles

Con un número creciente de nuevos participantes que interrumpen el mercado de pagos / servicios, el COVID-19 ha destacado en los bancos tradicionales la necesidad de un cambio radical en su inversión y actividad. Las adquisiciones y asociaciones con Fintech ágiles, empresas de pagos y comercio electrónico serán fundamentales para crear soluciones digitales directas y aumentar la velocidad de comercialización. Por ejemplo, en el caso europeo, desde principios de marzo, ya se han realizado unos 420 acuerdos o convenios en el espacio de pagos por un valor colectivo de £12 mil millones.

2. Habrá un número creciente de alianzas a gran escala

Además de crear asociaciones y empresas conjuntas con las Fintech, habrá un crecimiento en los bancos que forjan alianzas con los principales actores de la red como Visa y Mastercard a nivel internacional. A través de importantes adquisiciones propias, estas empresas ya están seleccionando capacidades que los bancos pueden aprovechar. La nube respaldará muchas de

estas nuevas asociaciones y modelos comerciales.

3. Las Fintech y los nuevos actores seguirán revolucionando el mercado

En una economía cada vez más digital y sin efectivo, las oportunidades para las nuevas empresas de tecnología financiera de nicho con nuevas ideas innovadoras serán inmensas. Por ejemplo, ya hemos visto una gran aceptación por parte de los consumidores de los servicios "compre ahora y pague después" de empresas como Afterpay en Australia y Klarna en Europa. Estos jugadores han demostrado que los consumidores adoptarán nuevos servicios si satisfacen sus necesidades

4. Habrá una carrera para lanzar una moneda digital del banco central (CBDC por sus siglas en inglés)

Un número creciente de bancos centrales está empezando a pensar seriamente en la creación de una CBDC. El potencial de este "dinero programable" en una economía digital es significativo, con muchos casos de uso y servicios relacionados posibles más allá de la simple reproducción de efectivo físico. China podría resultar ser el primero en actuar en esto, dada su generación de nuevos bancos de tecnología y su determinación de erradicar

la economía sumergida. Las escalas de tiempo probables suelen ser de 4 a 5 años para que un banco central realmente implemente y lance una CBDC una vez que haya tomado la decisión de hacerlo y haya finalizado su concepto, pero el COVID-19 y el impulso digital general lo podrían generar incluso antes. Con países como China avanzando activamente y las autoridades europeas potencialmente en una carrera para evitar que “Libra” de Facebook tome la delantera, es posible que veamos una aceleración de la actividad. Será interesante ver los resultados del programa CBDC de Francia que está ahora en marcha.

5. La resiliencia operativa será un aspecto clave y se subcontratarán más actividades complementarias

A medida que la economía digital se escala rápidamente y cantidades cada vez mayores de pagos electrónicos hacen *ping* casi instantáneamente en todo el mundo, la resiliencia operativa será un requisito previo.

Los bancos necesitarán un enfoque implacable en la confiabilidad y seguridad de sus servicios de pago, particularmente contra los ataques ciberneticos. Mientras tanto, con márgenes extremadamente reducidos en un entorno de tipos de interés ultra bajos, los bancos deberán centrarse en garantizar que las operaciones sean realizadas y optimizadas en función de los costos, lo que puede conducir a niveles crecientes de subcontratación de actividades no esenciales (como por ejemplo, los sistemas de cambio de pago), o algunas verificaciones de cumplimiento) a terceros o servicios administrados.



Después del COVID-19, todo será objeto de debate mientras los bancos buscan el modelo operativo del futuro.

Nuestras observaciones durante el COVID-19

- Durante el apogeo de la pandemia, los bancos se centraron en ayudar a los clientes, administrar urgentemente préstamos respaldados por el Gobierno y otros préstamos de apoyo, y proteger a su personal. El costo no era una prioridad durante una época de crisis.
- Los patrones de trabajo del personal cambiaron drásticamente, con mayores costos operativos para permitir el trabajo remoto masivo y considerables costos de servicio para administrar una avalancha de nuevos préstamos. A pesar de que el 30-40% de las sucursales se cerraron, los costos fijos de la propiedad se mantuvieron iguales.
- El desafío ahora es volver a imaginar el modelo operativo y "asegurar" las ganancias en un entorno difícil en el futuro: el costo y la eficiencia operativa rara vez han sido tan importantes.



Predicciones de una nueva realidad para los bancos

1. Los cambios en la dinámica operativa y de costos posteriores a la pandemia impulsarán la base de los costos bancarios

El análisis de KPMG encuentra que, para un banco minorista/comercial promedio, los factores que influyen en un mayor nivel de atrasos y cobros que requieren personal adicional, una menor productividad del personal a través de una menor demanda de cuentas y productos tradicionales, un aumento en el apuntalamiento y el suministro múltiple de proveedores, más los costos de seguros y telecomunicaciones con más personal trabajando desde casa y mayores costos de fraude elevarán considerablemente la base de costos de los bancos.

2. Es posible que los bancos sean capaces de recuperar algo de estos costos, pero todavía habrá un aumento.

Los bancos podrán realizar algunos ahorros a través de una menor demanda de productos, menores costos de funcionamiento de la propiedad, mayor digitalización y automatización, menores costos de papel y menor uso de efectivo y cajeros automáticos, pero estos no cubrirán los aumentos de costos que verán. Con una correlación estadística entre el rendimiento del capital y la relación costo/ingreso, el imperativo es claro

para encontrar eficiencias adicionales para revertir este aumento.

3. Revisar todos los aspectos de las operaciones con las sucursales y la propiedad como un enfoque claro.

Los bancos, y los clientes, se enteraron a través del COVID-19 que su dependencia de las sucursales y la propiedad física era mucho menor de lo que se pensaba. Veremos redes de sucursales más ágiles y carteras de oficinas más pequeñas. Los bancos deberán reconsiderar su proporción de puestos por personal en las operaciones y funciones de la oficina central. Los clientes, por su parte, continuarán cambiando a lo digital y tendrán necesidades de sucursales significativamente menores.

4. Se revisarán los costos de personal, la productividad y los paquetes de remuneración.

Habrá una necesidad inmediata de volver a cargar el equilibrio entre una reducción prevista en la demanda de cuentas y productos tradicionales hacia la elaboración de cobros y posiciones de renegociación de la deuda. Prevemos que esto aumentará los costos de personal en total alrededor del 3%. Los bancos deberán considerar cómo

gestionar la productividad en un entorno de trabajo desde casa, cómo gestionar la cultura y los equipos de una manera que maximice la productividad y el rendimiento, y evaluar qué cambios se requieren en los paquetes de remuneración del personal (es decir, seguros, equipos, beneficios), como los coches de empresa cuando se eliminan o reducen los desplazamientos diarios). Es probable que, en general, la fuerza laboral experimente algunas reducciones de tamaño.

5. El uso de utilidades de servicios compartidos propiedad de consorcios podría volver

Para compensar estos aumentos de costos operativos, podríamos ver esfuerzos

renovados entre los bancos para utilizar los servicios públicos de servicios compartidos para ciertas actividades no diferenciadoras.

Las acciones corporativas en los mercados de capital (declaraciones de dividendos, emisiones de acciones) pueden ser manejadas por terceros, mientras que algunos procesos de cumplimiento en áreas como la lucha contra el lavado de dinero también pueden ser manejados cada vez más por socios de servicios administrados. Incluso, las plataformas bancarias centrales podrían "compartirse"; por ejemplo, ya en EE. UU., varios bancos utilizan la plataforma FIS. su evaluación inicial del plazo de arrendamiento y las opciones de compra.



La revolución del trabajo desde casa se transformará en un modelo híbrido a medida que las formas de trabajar y las habilidades necesarias se modifiquen para siempre.

Nuestras observaciones durante el COVID-19

- En general, los bancos gestionaron la transición masiva al trabajo remoto de forma muy eficaz. Parte del personal se desempeñaba en las sucursales y pequeños equipos de personal clave mantenían una presencia en las oficinas para funciones vitales.
- Un punto de presión fue atender y administrar el número casi abrumador de solicitudes de préstamos de ayuda respaldados por el Gobierno en algunas jurisdicciones, como Australia, Estados Unidos y Reino Unido. Los bancos contrataron un gran número de personal temporal para apoyar.
- En general, la productividad aumentó en muchos países a medida que el personal se adaptó rápidamente a trabajar desde casa.



Predicciones de una nueva realidad para los bancos

1. Los modelos de trabajo cambiarán de forma permanente a medida que se reinventen los bienes raíces corporativos

No habrá prisa por regresar a las oficinas y en un modelo híbrido persistirán grados significativamente más altos de trabajo remoto que antes de la crisis. El personal trabajará de manera más digital y colaborativa, al igual que los clientes adoptan más interacciones digitales con los bancos. Los requisitos de la oficina corporativa se revisarán y, en algunos casos, se modificarán significativamente. Poder trabajar en cualquier lugar, juntos, KPMG en los ahorros potenciales estimados de hasta \$10,000 por empleado por año, los atractivos de la reducción de bienes raíces son claros.

2. Las interrupciones en los centros de servicios extraterritoriales darán lugar a un cambio de enfoque

El severo impacto de los bloqueos en los centros de servicios *offshore* en lugares como India, que solo estaban equipados para funcionar con personal en el sitio, conducirá a una reevaluación. Los bancos trabajarán con más de un proveedor de servicios para distribuir el riesgo, traer más actividad en tierra en los acuerdos de servicios administrados e impulsar los niveles de automatización y digitalización.

3. La automatización se utilizará cada vez más

La automatización se integrará cada vez más en toda la empresa para tareas cognitivas repetibles, lo que liberará al personal para que se concentre en "momentos de valor" que mejoren la experiencia del cliente. Cada vez más, las tareas que realiza el personal se evaluarán en términos de su impacto ascendente y descendente en el servicio prestado a los clientes.

4. Cambiarán las habilidades de liderazgo y gestión

En un panorama de trabajo más distribuido, las capacidades y atributos que caracterizan a los líderes y gerentes altamente efectivos cambiarán. Con una proximidad física menos frecuente a los equipos y menos momentos de 'corredor', los líderes pueden necesitar nuevos tipos de habilidades para motivar a los miembros del equipo de forma más remota y poder 'leer' y comprender cómo las personas reaccionan y responden a los objetivos, metas y retroalimentación sobre el desempeño.

Deberán impulsar una cultura inclusiva y de alto rendimiento. Las organizaciones deben aprovechar esta oportunidad para observar los cambios en la composición de la fuerza

laboral, la atracción, la retención y las políticas de desarrollo desde una perspectiva física / geográfica, y para comprender si tienen el nivel de inclusión y diversidad necesarios para prepararse para el éxito futuro.

5. Invertir en el apoyo y la formación adecuados para el personal en una era difícil será clave

Dado que es probable que persistan las difíciles condiciones económicas, los bancos deberán invertir significativamente para

apoyar a su gente. Es posible que se requiera mejorar o volver a capacitar, en parte debido a los menores niveles de contratación externa y en parte debido al entorno más remoto y digital. Será importante centrarse en garantizar que el personal conozca los protocolos de ciberseguridad y las mejores prácticas, al igual que la inversión en plataformas de colaboración que sean altamente ciberseguras. El apoyo a la salud mental y el bienestar será otro elemento crucial debido a las nuevas condiciones y dinámicas en tiempos inciertos.



A medida que nos ocupamos de los efectos a corto y largo plazo de la pandemia, los bancos deberán reevaluar su capacidad de recuperación en todos los aspectos del riesgo.

Nuestras observaciones durante el COVID-19

- El aumento de las reservas de capital y liquidez que mantienen los bancos debido a los requisitos regulatorios a raíz de la crisis financiera mundial les sirvió de mucho, incluso si, inevitablemente, la liquidez y la gestión del riesgo de mercado fueron un gran desafío durante el pico de volatilidad relacionada con el COVID-19. Muchos clientes corporativos recurrieron en gran medida a sus líneas de crédito renovables existentes para reforzar sus posiciones de efectivo y liquidez cuando comenzó la crisis.
- Por el lado del riesgo de crédito, los bancos debían tomar medidas inmediatas para gestionar los riesgos de sus balances en una situación extremadamente dinámica y fluida. Esto significó reducir el tamaño de la "caja de crédito" al cesar ciertos tipos de préstamos (préstamos con garantía hipotecaria, por ejemplo) y evaluar rápidamente los riesgos de la cartera. En la mayoría de las jurisdicciones, los bancos también se movieron rápidamente para introducir medidas de alivio para los clientes. En los países donde participaban los bancos, también existía una importante tarea operativa en la administración de préstamos respaldados por el Gobierno.
- Las funciones de riesgo se vieron sometidas a una presión extrema de los requisitos de presentación de informes tanto internamente a los directorios como externamente a los reguladores, una situación agravada por los modelos que simplemente no podían calcular las incógnitas y variables extremas y sin precedentes causadas por COVID-19.



Predicciones de una nueva realidad para los bancos

1. Los modelos de riesgo de los bancos deberán seguir siendo revisados y recalibrados, mientras que las carteras de crédito deberán gestionarse de forma dinámica.

Los efectos del COVID-19 fueron tan rápidos, de amplio alcance e interconectados que los modelos de riesgo crediticio, de mercado y de liquidez de los bancos no pudieron reflejarlos adecuadamente. El desempleo, por ejemplo, se disparó masivamente casi de la noche a la mañana en muchos países y jurisdicciones cuando en un período de recesión "normal" aumenta lentamente durante un período más largo. Por lo tanto, los supuestos detrás de los modelos tuvieron que revisarse rápidamente. En muchos casos, los bancos tuvieron que hacer evaluaciones de "estilo libre" de sus carteras de crédito y aplicar juicios cualitativos junto con los resultados de sus modelos, y esto deberá continuar mientras se construyen soluciones a partir de los aprendizajes de la crisis. Las carteras de crédito, que tuvieron que volver a ponderarse

de sectores desafiados como las aerolíneas, turismo y el sector inmobiliario, continuarán evolucionando dinámicamente después de la pandemia. Es probable que los criterios de concesión de préstamos en los mercados personales se vuelvan más estrictos. Sin embargo, también podrían surgir oportunidades a medida que los cambios en el comportamiento del consumidor generen nuevos tipos de demanda de crédito.

2. Será necesario mejorar la disponibilidad y la calidad de los datos en toda la función de riesgos y con funciones relacionadas, como las finanzas

Muchas funciones de riesgo en todos los bancos lucharon por acceder a datos detallados y suficientemente actualizados para informar "en el momento" a la junta y los reguladores. Aún se mantienen cantidades importantes de datos en bases de datos dispares y la información no siempre es consistente o comparable. Se necesitarán mayores esfuerzos para mejorar la

disponibilidad y accesibilidad de los datos en toda la empresa. La generación de informes también debe volverse más sofisticada, alejándose de las diapositivas u hojas de cálculo estáticas para permitir el intercambio, la discusión y la retroalimentación en tiempo real.

3. Los datos y análisis avanzados y la inteligencia artificial serán las claves del valor

Las capacidades analíticas de datos avanzadas serán críticas, incluida la inteligencia artificial basada en la nube y las técnicas de modelado predictivo que combinan datos internos con externos para brindar una vista verdaderamente sólida. Uno de los aprendizajes clave del COVID-19 es que los datos internos por sí solos no son suficientes. Para proporcionar valor real, los datos deben conectarse a entradas externas al banco.

4. Los aspectos del riesgo operacional permanecerán bajo el microscopio y la seguridad cibernetica sólida será fundamental

Los bancos mantuvieron sus operaciones con éxito durante el apogeo de la pandemia del COVID-19, pero aparecieron algunas fallas. Se revisará la plantilla para el uso del centro de servicios. Algunos sistemas de TI tuvieron problemas para manejar un gran aumento en el tráfico a medida que las operaciones (y las

transacciones de los clientes) se trasladaron a lo digital, y deberán actualizarse para que un entorno verdaderamente de extremo a extremo sea una realidad. Es posible que se muevan más sistemas a la nube. En un entorno más digital, mantener y actualizar continuamente las ciberdefensas será un requisito previo. Los bancos también deberán asegurarse de contar con mecanismos sólidos para monitorear el cumplimiento y adaptar sus mecanismos de control interno para una parte significativa de su fuerza laboral que trabaja de forma remota. Este entorno remoto es particularmente desafiante para los entornos comerciales y su supervisión.

5. En un entorno económico, comercial y crediticio difícil, las oportunidades de crecimiento y adquisición pueden presentarse a los bancos con los regímenes de gestión de riesgos más sólidos

Con el mundo entrando en un período de probable recesión, es seguro que los niveles de incumplimiento crediticio continuarán aumentando al mismo tiempo que se desafiará la rentabilidad bancaria. Se puede esperar que algunos bancos se vean afectados por pérdidas crediticias y bajos niveles de capitalizaciones. Esto puede presentar oportunidades de adquisición para aquellos bancos con una sólida gestión de riesgos que preservan capital y liquidez para operaciones estratégicas.



Examinamos la importancia central de la agenda ambiental, social y de gobernanza (ESG) como parte de nuestra serie sobre la nueva realidad para los bancos en un mundo COVID-19.

Observaciones durante COVID-19

- La importancia de ESG (Environmental, social and corporate governance por sus siglas en inglés) se ha ampliado a través de COVID-19, y los bancos tienen un papel fundamental que desempeñar al brindar apoyo esencial a clientes y empresas, así como a proteger a su personal.
- COVID-19 ha arrojado luz sobre los problemas sociales: la "S" de ESG. Ha aumentado la relevancia de los desafíos sociales existentes: el acceso a la atención médica, la seguridad financiera, la inclusión financiera y los problemas de justicia social e igualdad (más recientemente puestos en el centro de atención por las protestas de Black Lives Matter que han ocurrido en todo el mundo).
- El apoyo financiero y las medidas de tolerancia que los bancos han puesto en marcha durante la pandemia han sido un aspecto fundamentalmente importante para permitir que las industrias y las comunidades capeen la tormenta.



Predicciones de una nueva realidad inmobiliaria para los bancos

1. Una estrategia ASG integrada será clave para cualquier institución financiera

Los bancos tendrán que dar un paso atrás y pensar en su relevancia y papel en la sociedad y la economía, volver a sus valores fundamentales y reorientar y reequilibrar lo que hacen en consecuencia. COVID-19 también está acelerando el cambio hacia el capitalismo de las partes interesadas y un enfoque más integral para incorporar ESG como parte de las decisiones con respecto a oportunidades y riesgos.

2. Todos los componentes de ESG serán esenciales

La "S" pudo haber dominado durante el apogeo de la pandemia de COVID-19, pero los otros componentes también siguen siendo de importancia crítica. La gobernanza (políticas éticas, compromiso con la diversidad, pagar una parte justa de los impuestos) es clave, mientras que la agenda medioambiental sigue siendo uno de los temas que definen nuestro tiempo. Antes del virus, la agenda de sostenibilidad experimentó una intensa

actividad, con un rápido crecimiento en productos, servicios y fondos relacionados con el clima y "ecológicos".

3. La agenda del medio ambiente y el cambio climático volverá a centrarse con fuerza

A medida que los inversionistas y las comunidades evalúen el COVID-19, es probable que la pandemia sea un acelerador de la agenda ambiental, impulsando la demanda de productos financieros que promuevan y recompensen los valores sostenibles. Después de todo, el riesgo climático tiene el potencial de ser el próximo COVID-19.

4. La forma en que las organizaciones actuaron durante la pandemia tendrá ramificaciones sobre cómo los clientes, las partes interesadas, los inversores y los empleados los juzgarán en el futuro

Los clientes recordarán cómo fueron tratados durante su tiempo de necesidad. Eso será un impulsor de la lealtad del cliente y es por eso que el período COVID-19 podría ser un

momento decisivo para muchas instituciones. Las empresas también serán juzgadas según cómo trataron, apoyaron y protegieron a los empleados.

Comprender verdaderamente las expectativas de las partes interesadas proporcionará a los bancos una ventaja de vanguardia que podrán aprovechar en el futuro; de lo contrario, aquellos que no lo hagan se enfrentarán a un déficit que tendrán que esforzarse para revertir.

5. Para aquellos bancos que no persiguen una agenda ESG sólida, las consecuencias podrían ser graves

Se arriesgan a la posibilidad de reacciones negativas de los inversores, deserciones de clientes, crecientes batallas de poder, evaluaciones de los proveedores de calificaciones adversas y un aumento en el costo de capital. Podría haber implicaciones de 360 °.





© 2020 KPMG S.A.S., sociedad colombiana por acciones simplificada y firma KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o compañía en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

Contáctenos:



Patricia Cortés

Socia Líder
Auditoría
mpcortes@kpmg.com



Pedro Preciado

Socio Líder Sector Financiero
Auditoría
papreciado@kpmg.com

colombia@kpmg.com.co

home.kpmg.com



KPMG en Colombia



KPMG_CO