



El futuro de la banca

Según un informe reciente de PriceWaterhouseCoopers (PwC), titulado "The Future of Banking: Returning stability to banks and the banking system", el éxito y la supervivencia futura de los bancos, actualmente inmersos en la crisis financiera, dependerá de la alineación de principios fundamentales y en el futuro esto será lo que diferencie a las principales instituciones bancarias del resto.

El informe ofrece un plan para enfrentar el nuevo entorno. Menciona que es esencial que la industria bancaria cuente con una estrategia y visión claras, pero advierte que se deben cumplir todos los principios fundamentales.

Los bancos deben actuar con rapidez para desarrollar un plan integral, en el cual contemplen antes que nada estabilizar sus actividades para poder seguir adelante.

La reacción general de la industria bancaria a la actual crisis financiera se ha basado en el corto plazo y en muchos casos en la necesidad básica de sobrevivir. Sin embargo, incluso para los bancos que han logrado salir adelante en esta desaceleración sin sufrir daños mayores, no hay garantías de que lograrán lo mismo en el largo plazo.

El riesgo consiste en que una visión de corto plazo puede dañar el bienestar futuro de la institución. Los bancos tienen una estructura muy sofisticada y la tentación de encontrar una solución rápida puede alejarlos de la ruta adecuada.

Para garantizar el éxito futuro, la estrategia de los bancos debe seguir los principios fundamentales de manera correcta: administración eficaz y eficiente, adecuado control de los riesgos y controles, adecuada administración financiera, apego estricto al "cumplimiento regulatorio", estructuras legales y físicas *ad hoc* para enfrentar el entorno; gente capaz y con

un buen reconocimiento.

Es absolutamente necesario contar con una estructura de clase mundial y la capacidad de abordar todos estos aspectos en el orden adecuado y garantizar que las respuestas se encuentren debidamente alineadas para lograr superar la situación con éxito.

Un cambio eficaz y real dentro de una organización requiere habilidad y destreza, adoptar una estrategia e implementarla, y al mismo tiempo administrar los riesgos comerciales actuales. Asimismo, es posible desarrollar elementos individuales y combinarlos de manera adecuada para ofrecer un cambio sustentable, éste es el desafío que diferenciará a los ganadores de todos los demás.

Los principios fundamentales que deben considerar los bancos son:

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Ninguna organización empieza teniendo como base una hoja en blanco, por lo tanto la administración debe conocer muy claramente su punto de partida y asegurarse de tomar las medidas adecuadas para afrontar los errores estratégicos anteriores, como la creación de carteras tóxicas o el ingreso a segmentos del mercado en los que no se tiene una ventaja competitiva.

El futuro pertenece a las organizaciones que son capaces de identificar sus habilidades específicas para agregar valor a los segmentos de mercado en los que hay clientes que están dispuestos a pagar por sus productos y tienen el valor de actuar para invertir en algunos negocios y reducir otros.

Implementar mecanismos básicos para comunicar, ejecutar y monitorear el progreso con base en los objetivos estratégicos será fundamental para alcanzar el éxito en el futuro. La administración del cambio puede parecer trivial en estos momentos de cri-

sis, pero la implementación será un diferenciador.

CONSTRUIR UN MODELO DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

El modelo deberá derivarse de la estrategia general y definirse con claridad para cada una de las empresas. De esta forma podrán administrar sus principales riesgos y requisitos específicos de financiamiento.

Los líderes necesitan actuar con decisión y tomar determinación fáciles sobre lo que deben conservar y desarrollar, y lo que deben reducir o eliminar en el negocio.

La actual crisis presenta una oportunidad real para que los bancos reevalúen sus modelos de negocios. Cuando la demanda se restablezca, lo principal será satisfacer las necesidades de los clientes, no arreglar los asuntos internos, como ha ocurrido hasta ahora.

ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL, RIESGOS Y REGULACIONES ES FUNDAMENTAL

El capital es un recurso escaso, los sistemas y procesos que regulan su utilización deben ser estrictos y eficaces.

Todo esto requerirá cambios fundamentales en todos los niveles. Se deberá integrar un claro entendimiento de la capacidad organizacional y comercial para correr riesgos en cada negocio, seguida muy de cerca por la evaluación y rendición de cuentas de la administración.

La necesidad de ver hacia el futuro y evaluar diferentes escenarios debe ser parte integral de las actividades cotidianas.

La siguiente crisis no se verá ni sentirá igual a la anterior, por lo que todas las hipótesis se deben conocer y poner a prueba continuamente.

CONTAR CON LA GENTE ADECUADA Y REMUNERARLA DE MANERA JUSTA Y TRANSPARENTE

Por lo tanto, la clave para el éxito depende de la capacidad de los líderes de todos los niveles para involucrar a la organización en la implementación del nuevo modelo con base en un desempeño que se adapte a los riesgos.

Para esto será necesario realizar cambios importantes en el diseño de las métricas, los controles y las compensaciones. Se requerirá un liderazgo claro para superar los inevitables obstáculos al cambio. ■

José Antonio Quesada es socio de Auditoría, líder en la especialidad del Sector Financiero, y su correo electrónico es jose.antonio.quesada@mx.pwc.com

Las tácticas de supervivencia a corto plazo podrían afectar la viabilidad de la industria bancaria a largo plazo.

