

ARTÍCULO

MAXIMIZAR EL VALOR DEL NEGOCIO BANCARIO **DESDE UNA PERSPECTIVA RESILIENTE:**

10 CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS

BDO

El costo de operar una licencia bancaria antes y después de la pandemia tiene lecturas y desafíos muy interesantes. Las estructuras organizacionales y modelos operativos actuales, el requerimiento incremental y exigencia regulatoria, la escasez y la fuga de talento configuran componentes de un marco de gestión pesado, el cual se vuelve complicado ante el número creciente de riesgos emergentes que enfrenta la economía en general, incluido el sector bancario.

Aceptar el mandato de ser rentables, sostenibles, eficientes y disciplinados en el cumplimiento normativo, así como ser previsivos ante las amenazas de la competencia y la ciberseguridad, entre otros, son los elementos que están en la agenda de las organizaciones financieras en la actualidad.

Los escenarios económicos y geo-políticos dan cuenta de problemas en la eficiencia de la cadena de suministros global de bienes y servicios, situaciones de guerra en Europa Oriental, subida de tasas de interés, incremento en el precio de los bienes de consumo, renuncias en cantidades inusitadas de la fuerza laboral en algunos sectores, temor ante los rebotes del COVID-19 y la amenaza de la "próxima pandemia", presión sobre el nivel de empleo, aversión al riesgo de desembolsar nuevos préstamos, entre otros elementos que dan matices más y menos intensos a cada escenario.

En las actuales circunstancias, se hace necesaria la revisión de planes estratégicos para redefinir lo que se espera y se requiere del futuro. ¿Qué complejidades se agregan al negocio de intermediación financiera? ¿Qué se espera de los clientes y partes interesadas? ¿Qué inversiones se deben realizar en materia de transformación tecnológica y cuáles no podrán hacer? ¿Cómo hacer más eficientes la operación sin afectar la agilidad y la posición de mercado? ¿Pueden compartirse riesgos, costos y talento?

Hoy, más que nunca, los ejecutivos de las entidades requieren liderar un cambio de mentalidad en la organización y en el sector, partiendo del hecho notorio que significa el deterioro de la capacidad de ser efectivos para prevenir, adaptar, responder, recuperar y aprender de las disrupciones del entorno. Esto implica promover en la Junta Directiva la motivación necesaria para ejercer un liderazgo constructivo, sano e inteligente en la organización que impulse transformaciones que impacten en la sostenibilidad financiera del negocio. También supone considerar que la planificación estratégica y financiera debe considerar los escenarios en los que se mueve el riesgo hoy día y asumir que lo peor puede suceder, como en efecto ya ocurrió.

La agenda de lo que resta de 2022 y el 2023 que se avecina debe ser trabajar en:

1. Renovar la oferta de productos y servicios centrado en el cliente y sus necesidades;
2. Adoptar la transformación digital como un componente importante de la estrategia analizando el potencial que ésta tiene en generar ingresos y optimizar costos;
3. Establecer mediciones de rentabilidad y eficiencia operacional para generar empuje y liderazgo en la ejecución y el logro de objetivos;
4. Identificar posibles pérdidas de fuentes de ingresos y fuga silenciosa de costos y establecer planes para remediar y reconducir;
5. Entender el entorno económico y geopolítico y modelar escenarios y posibles planes de acción no solo en la proyección financiera sino en la manera como se encaran los riesgos estratégicos y observar el comportamiento de los clientes, los cambios en sus preferencias y formas de interactuar apoyados en el análisis de datos;
6. Abrir la mente a nuevas formas de control y de gestión de riesgos dinámicas e inteligentes que pueda reducir el costo normativo y a la vez asegurar cumplir de manera efectiva con las exigencias actuales y futuras en la materia;

7. Reconocer las necesidades en gestión de las capacidades y habilidades del talento y trabajar por construir la fuerza de trabajo que generará sostenibilidad al negocio;
8. Analizar cómo los espacios físicos de trabajo necesitan transformarse para vincular la gestión de expectativas de colaboradores, la gestión del desempeño y la eficiencia operacional en un esquema de operación que se percibe crecientemente más híbrido post-pandemia y con cambios relevantes en las preferencias de los colaboradores;
9. Tomar en serio el reto de la sostenibilidad y cambio climático como un elemento de responsabilidad corporativa pero también con una visión de generar ventajas competitivas en relación con mercados y segmentos objetivo y diversificación y optimización del costo de las fuentes de fondeo;
10. Estar en modo de vigilancia activa en el mercado para posibles fusiones y adquisiciones que contribuyan a fortalecer el portafolio de clientes y cuota de mercado, así como retribuir en los niveles esperados a los accionistas del negocio.

Los tiempos requieren que los líderes de las organizaciones puedan acometer las acciones estratégicas que quedaron postergadas en los últimos dos años, y así administrar la demanda de las expectativas del mercado, respondiendo con agilidad y eficiencia al requerimiento de clientes y muchas otras partes interesadas; haciendo uso de la tecnología y las herramientas analíticas para incrementar la rentabilidad en un entorno competitivo amenazado por bajos márgenes y un portafolio de productos y servicios que necesita estar adaptado la dinámica y comportamiento de los clientes e industrias objetivo.

Por ello, I) Repensar el modelo operativo; II) Digitalizar y automatizar con propósito definido; III) Identificar metodologías y herramientas que empujen el negocio de manera segura y; IV) Optimizar la forma como se gestiona la fuerza de trabajo; son cuatro imperativos estratégicos que no pueden estar fuera del lineamiento estratégico de las organizaciones financieras hoy día.



CONTACTO

BISMARCK RODRÍGUEZ

Socio de Advisory

bismark.rodriguez@bdo.com.pa

Edificio BDO

Urb. Los Ángeles, Ave. El Paical

Tel: +507 279 9700

F&F Tower, Piso 30

Calle 50 y 56 Este

Tel: +507 280 8800

www.bdo.com.pa

www.bdo.global

Esta publicación ha sido elaborada detenidamente, sin embargo, ha sido redactada en términos generales y asumida únicamente como una referencia general. Esta publicación no puede utilizarse como base para amparar situaciones específicas y usted no debe actuar o abstenerse de actuar de conformidad con la información contenida en este documento sin obtener asesoramiento profesional específico. Póngase en contacto con BDO en Panamá para tratar estos asuntos en el marco de sus circunstancias particulares. BDO en Panamá, sus socios, empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad o deber de cuidado ante cualquier pérdida derivada de cualquier acción realizada o no por cualquier individuo al amparo de la información contenida en esta publicación o ante cualquier decisión basada en ella. Cualquier uso de esta publicación o dependencia de ella, para cualquier propósito o contexto es bajo su propio riesgo, sin ningún derecho de recurso contra BDO en Panamá o cualquiera de sus socios, empleados o agentes.

BDO Audit, BDO Tax y BDO Advisory son sociedades anónimas panameñas, miembros de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de firmas miembros independiente.

BDO es el nombre de la marca de la red BDO y de cada una de las Firmas Miembro de BDO.

Copyright © Julio 2022, BDO Panamá. Todos los derechos reservados. Publicado en Panamá.