

# Accenture Banking: 10 tendencias principales para 2021

Bandas  
elásticas y  
hondas

# Introducción

Si se apunta bien y se mantiene la honda estirada, se pueden lograr objetivos de largo alcance.

A menos que se produzca una nueva catástrofe mundial, el 2021 siempre vivirá a la sombra del 2020. Este será un año de recuperación - sanitaria, económica y psicológica- tras 12 meses excepcionalmente perturbadores y desafiantes. También será el año en el que, para bien o para mal, comenzaremos a comprender los cambios a largo plazo provocados por el COVID-19 en la forma en que trabajamos, vivimos e interactuamos con los demás.

Existe el deseo natural de volver a la 'normalidad' tanto en los negocios como en nuestra vida personal, definiendo a la normalidad como algún punto en el pasado lejano del 2019, antes de que todos nos convirtiéramos en epidemiólogos aficionados y socialmente distanciados. Tras haber sido "estirados" en múltiples direcciones en el 2020, este anhelo de familiaridad se manifestará en el sector de banca que busca dejar que la banda elástica se relaje y alivie la tensión para que los equipos gerenciales y el equipo que han estado estresados y agotados en el 2020 puedan recuperarse un poco.

Pero al estirar una banda elástica, también se crea energía potencial, ya que la banda maleable almacena todo el esfuerzo que se le aplica. Cuando esa banda elástica se sujeta a una honda, la energía almacenada puede ayudar a lanzar un proyectil, convirtiendo la tensión en un movimiento explosivo hacia adelante. El estiramiento del sector de banca en 2020 ha creado el mismo tipo de energía potencial. Un estallido sostenido de improvisación e innovación permitió que muchos bancos realizaran avances en tecnología y modelos de negocios que habían sido programados durante años, en cuestión de meses. A medida que avanzamos en el 2021, una pregunta macro para muchos CEOs de banca es dónde dejar que el elástico se relaje y disipar gradualmente la tensión indudable del 2020 en comparación con áreas donde la experiencia del año pasado se puede utilizar para impulsar a la institución hacia adelante.

A nadie le gusta la idea de volver atrás, con lo cual, por supuesto, es seductor pensar en la analogía de la honda para todo, desde el trabajo remoto hasta la computación en la nube y la participación digital de los clientes. Sin embargo, cualquier niño que haya preparado una honda sabe que el lanzamiento no siempre sale como estaba planeado. A veces, el esfuerzo falla y terminamos lastimándonos a pesar de la intención de alcanzar un objetivo distante. Una "falla en el lanzamiento" desperdicia

la energía potencial almacenada, avergonzándonos y decepcionándonos mientras nos reagrupamos y recargamos. Como ejecutivo de banca, ¿de verdad quieres pasar al trabajo virtual súper agresivo solo para descubrir que socava la cohesión cultural y te dificulta retener al mejor talento? ¿Quieres duplicar las interacciones digitales, solo para descubrir que tu tiro ha fallado y has desperdiciado una ventaja competitiva clave porque tu red de sucursales y representantes comerciales brindan interacciones humanas únicas y diferenciadoras que aún son muy valoradas por muchos clientes?

El 2020 le dio al sector de banca una visión del futuro, pero probablemente será el 2021 el que determine cuánto de ese futuro está institucionalizado y cuánto vuelve a cómo eran las cosas antes del COVID. Este año, los equipos de gestión del banco deberán decidir cuánto quieren liderar en lugar de seguir. Cuánto quieren mantener el estiramiento en lugar de dejar que el elástico se relaje un poco. En las áreas donde toman los aprendizajes del 2020 y construyen una honda, ¿cuántos disparos deben realizar, a qué distancia debe estar el blanco y cómo deben compensar la recompensa de alcanzar esos objetivos con el costo de los lanzamientos fallidos?

# “¿Cómo será el mundo post-COVID para el sector de la banca minorista y comercial?”

Como en años anteriores, Accenture tiene una posición privilegiada desde la cual observa los debates y las decisiones del sector respecto de estas importantes y potencialmente riesgosas compensaciones. La combinación del trabajo realizado con nuestros clientes de banca en todo el mundo, más nuestras asociaciones tecnológicas nos brindan una enorme cantidad de datos crudos y perspectivas para aprovechar. A continuación, presentamos un intento de sintetizar esa información en 10 tendencias de banca minorista y comercial que pensamos serán importantes en 2021.

Si bien hemos tratado de darle una mirada global, también sabemos que—al igual que la evolución de la pandemia en el 2020— existen muchas diferencias significativas entre los mercados. Estas diferencias obedecen no solamente a las restricciones relacionadas con la salud pública, sino que también derivan de la combinación de fuerzas macroeconómicas, regulatorias y competitivas locales, así como de las actitudes de los clientes. Como resultado, algunos mercados de banca ya están ingresando al mundo post-COVID, mientras que otros siguen en la fase de estiramiento de confinamientos y turbulencias económicas. Cuando los problemas específicos de un mercado son relevantes, los mencionamos, pero la mayoría de las tendencias siguientes son al menos, de alguna manera universales.

Al igual que los modelos epidemiológicos de la primavera del 2020, nuestras predicciones indudablemente serán específicamente erróneas.

Pero así como los pronósticos de una segunda ola en otoño en Europa y Norteamérica, pensamos que nuestras predicciones serán generalmente acertadas en términos de lo que los ejecutivos de banca deberían prestar atención y planificar para este año.

Todos esperamos que con el despliegue de los programas de vacunación, en el 2021 dejaremos atrás la pandemia y los bancos desempeñarán un papel importante al financiar las cadenas de suministro del almacenamiento en frío y la entrega de vacunas en la última milla, mediante tecnología basada en datos. Pero, ¿cómo será específicamente un mundo post-COVID para la industria de la banca minorista y comercial?



**ALAN MCINTYRE**  
Senior Managing Director—Banca global

# Estas son las 10 principales tendencias a observar en el 2021

1. Foco en lo local
2. La “neo” normalidad
3. El ocaso de las apps standalone
4. Transparencia radical
5. La oportunidad del crédito
6. El efectivo deja de ser el rey
7. La banca verde
8. El incierto mundo de las regulaciones de Estados Unidos
9. El surgimiento del regulador digital
10. El surgimiento de Cloud Computing



# Tendencia 1

## Foco en lo local

## Tendencia 1: Foco en lo local

“El fenómeno ‘el ganador se lleva todo’ está surgiendo en la banca minorista, con lo cual los accionistas no aceptarán conformarse con atracciones secundarias de poca escala.”

Warren Buffet observó que “solo cuando la marea se retira podemos ver quién estaba nadando desnudo”. Las aguas retrocedieron rápidamente para el sector de banca en el 2020, pero la sólida capitalización y el apoyo del sector público significaron que hubo pocos naufragios. Sin embargo, es probable que los *pools* de ganancias de los bancos sean poco profundos durante los próximos años y la recuperación del COVID será un maratón, no un *sprint*. En el 2021 es posible que muchos bancos extiendan su estrategia al simplificar sus negocios, racionalizar sus carteras, recortar su llegada internacional y duplicar sus franquicias nacionales principales. El fenómeno "el ganador se lleva todo" que conocemos está surgiendo en la banca minorista, con lo cual los accionistas no aceptarán conformarse con atracciones secundarias de poca escala. A medida que los grandes se hacen más grandes, “muy pequeño para tener éxito” reemplazará a “muy grande para fracasar”. El acuerdo de PNC-BBVA de noviembre es un presagio de lo que está por venir, con PNC intercambiando su participación minoritaria en BlackRock por escala nacional en Estados Unidos. Con los bancos bajo presión para reducir costos pero seguir invirtiendo en tecnología diferencial, pensamos que en el

2021 podría haber una gran cantidad de acuerdos nacionales que reformularán el panorama bancario en Estados Unidos, el Reino Unido, Italia y muchos otros mercados. No se espera que el nivel de ganancias alcance la normalización post-COVID hasta el 2022 o 2023, con lo cual los casos de negocios de adquisiciones probablemente se vean impulsados por la reducción de costos y un mayor porcentaje del gasto total de los clientes. Donde esté permitido, podremos ver un enfoque renovado en la venta cruzada a través de entidades de banca-seguros, gestión integrada del patrimonio y asociaciones que controlen la distribución, por ejemplo, plataformas de gestión de negocios para pequeñas y medianas empresas (PyMES). En mercados como Canadá y Australia, donde probablemente los reguladores bloqueen la consolidación, es posible que los bancos salgan de los negocios periféricos y permitan que las empresas de PE o los compradores estratégicos consoliden a los que quedaron desechados y creen nuevos participantes de escala, más enfocados. En el 2021 no esperamos ver la construcción de demasiadas hondas estratégicas complejas. En cambio, probablemente sea un año de reducción estratégica, racionalización de carteras y consolidación nacional.

# Tendencia 2

## La “neo” normalidad



## Tendencia 2: La “neo” normalidad

El surgimiento de las transacciones de banca digital en el 2020 reveló qué bancos tradicionales habían construido ADN verdaderamente digital en comparación con aquellos que estaban luchando por ponerse al día. La penetración de clientes digitales aumentó drásticamente a niveles sin precedentes en la primavera, pero luego se estancó durante el año. Esto, a su vez, generó una ola de anuncios de cierres de sucursales previstos para el 2021, a medida que los bancos tradicionales intentaban definir su mix de distribución objetivo, hacer que las interacciones sean humanas por excepción y completaban la transformación de la banca como "un lugar adonde ir" a la banca como "algo que hacer". Los bancos establecidos también se beneficiaron a partir de un “vuelo a la seguridad” y un enfoque crediticio renovado, aunque algunos neobancos, como Starling en el Reino Unido también cambiaron rápidamente para aprovechar la ventaja de los esquemas de préstamo respaldados por el gobierno. Con lo cual el 2020 terminó siendo una oportunidad mixta para los neobancos. Algunos, como Chime en Estados Unidos y Nubank en Latinoamérica consiguieron una enorme cantidad de nuevos clientes mientras que muchos otros luchaban para hacer que sus propuestas indiferenciadas de "buenas experiencias bancarias" sean relevantes durante el aislamiento. La retirada de las inversiones de capital de riesgo seguirá afectando a los neobancos que dependen de ese financiamiento para sobrevivir, como Xinja en Australia que cerró sus operaciones bancarias en gran parte

debido a su imposibilidad de obtener nuevo capital. En el 2021 el resto del mundo empezará a parecerse a EE.UU., con una bifurcación en la que tanto los mejores bancos tradicionales como los mejores neobancos consiguen clientes, mientras que todos los demás — tanto los tradicionales más débiles como los desafiantes indiferenciados— tienen dificultades para lograrlo. Es probable que el 2021 sea testigo del lanzamiento de la próxima generación de neos en mercados tales como Singapur y Hong Kong, bancos que tendrán lo mejor de las *bigtech* de China en su ADN y volverán a subir la apuesta para los bancos tradicionales digitalmente inmaduros. Para los líderes de mercado, el 2021 probablemente vea una convergencia, con los mejores neos depurando sus propuestas específicas del segmento y abriendo potencialmente una cantidad limitada de sucursales físicas orientadas al asesoramiento. Si bien no se logrará por completo en este año, el 2021 será testigo de una conjunción entre lo nuevo y lo antiguo en torno a un modelo de negocios bancario optimizado para el mundo post-COVID. Esta “neo” normalidad afectará fuertemente al medio indiferenciado, siendo los sectores como los bancos regionales de EE. UU.— cuyos negocios tienen pocas comisiones y activos concentrados en sectores impactados por el COVID, como los bienes raíces comerciales — los que más sufran.

**“El 2021 será testigo del lanzamiento de la próxima generación de neobancos que volverán a subir la apuesta para los bancos tradicionales digitalmente inmaduros.”**



A man in a black suit, white shirt, and red tie stands in a vast, cracked desert landscape under a clear blue sky. He is wearing a headset with two long antennas and has his hands clasped in front of him. A small, silver toy rocket with a red nose cone and fins stands on the ground next to him. The scene is framed by a purple border.

# Tendencia 3

## El ocaso de las apps standalone

### Tendencia 3: El ocaso de las apps standalone

Desafortunadamente, la “neo” normalidad no es un equilibrio estable para el sector de banca. A medida que la industria complete su migración de la calle a las pantallas, aumentará y mejorará la competencia. El lanzamiento de Google Plex banking en el 2021 y la probable evolución de Apple, de proveedor de tarjetas de crédito a un participante más amplio de servicios financieros, llevará al mundo occidental por el mismo camino que hemos visto en China, donde la banca minorista desaparece en plataformas digitales más amplias de gestión de estilos de vida. Aunque tanto Google como Apple se asociaron con bancos tradicionales con balances regulados, la realidad es que la banca nativa de OS que se integra perfectamente con otros servicios digitales será superior a las apps de banca standalone en los pagos, la provisión de asistencia y la identificación de oportunidades de ventas cruzadas. En un mundo digital sin apps, la banca B2C rápidamente se convierte en B2B2C y el balance comienza a verse como un *commodity*. La ventaja del ‘wallet banking’ se acelerará con la transición a un mundo digital sin *cookies* en el que existe una asimetría de información entre los participantes que cuentan con muchísimos datos de primera mano de sus clientes y los

bancos que se basan en *cookies* de terceros para el marketing digital. El ocaso de la app de banca también puede llegar a las pequeñas empresas con el anuncio de Stripe Treasury. En lugar del OS en un teléfono, la capa de abstracción SMB son plataformas digitales de gestión de negocios como Shopify, Facebook, y Amazon; plataformas con mejor información que los bancos respecto de los aspectos económicos de la cadena de abastecimiento y el flujo de fondos del negocio. Con una comprensión retrospectiva, el 2020 podría ser la marca más alta para las apps de banca dedicadas y el 2021 el punto en el cual la banca transaccional y la gestión de efectivo SMB comienzan a desaparecer en los sistemas operativos de nuestros dispositivos y empresas. Esto nos acercará a un mundo en el que todos, excepto los bancos digitales más grandes y conocidos, comenzarán a pensar en sí mismos como en proveedores de productos en la experiencia ajena, en lugar de en marcas orientadas al cliente por derecho propio. Los aspectos económicos de ese modelo de negocios podrían ser atractivos para los accionistas, pero a muchos bancos les resultará difícil soportar la desintermediación de clientes que conlleva.

“Convertirse en un proveedor de productos en la experiencia ajena puede ser atractivo para los accionistas, pero a muchos bancos les resultará difícil soportar la desintermediación de clientes que conlleva.”

A young boy in a dark suit and orange tie stands in a field of tall grass, holding a large, silver, L-shaped metal pipe. The pipe is held vertically, with the boy's hands near the bottom elbow. The pipe's top section is horizontal and flared, resembling a telescope or a large lens. The background shows a rolling green field under a cloudy sky.

# Tendencia 4 Transparencia radical

## Tendencia 4: Transparencia radical

**“Muchos bancos tradicionales quieren competir desesperadamente en la gestión de relaciones y la experiencia de los clientes, pero cada vez va a ser más difícil ganar esa batalla.”**

En el 2021 los bancos minoristas tradicionales deberán defenderse de las *fintech* y *bigtech* mientras lidian con márgenes comprimidos, pérdidas crediticias y economías lentas. Una respuesta optimista es focalizarse en el asesoramiento centrado en el cliente y en el *share of wallet*. Pero la realidad es que los productos de banca minorista más exitosos de los últimos años han sido *category killers* como Robinhood, TransferWise y las tarjetas de crédito con reembolsos en efectivo del 3% que apuntan a la tendencia natural que tienen los consumidores de pensar en los productos de banca de manera aislada. Los paquetes de productos de banca con precios opacos están en una posición difícil cuando existen alternativas gratuitas, pero también cuando los paquetes de ingresos recurrentes de los bancos disminuyen en comparación con los que ofrece Amazon y otros nativos digitales; paquetes que podrían fácilmente complementarse con “la banca gratuita”. Las propuestas basadas en asesoramiento también se enfrentarán a tiempos difíciles, dado que la confianza de los consumidores en que los bancos actúan en su mayor interés cayó 14 puntos porcentuales en los últimos dos años<sup>1</sup>. En el 2021, por lo tanto, para tratar de crear un intercambio de valor más contundente, algunos bancos se inclinarán por discursos de venta de productos que sean radicalmente transparentes.

Uno de los lanzamientos más interesantes de productos en el 2020 fue la cuenta corriente norteamericana Revolut que vincula el interés pagado sobre los saldos con la actividad de pagos, de la misma manera que un reembolso de los fondos obtenidos por el pago con tarjeta de crédito. El 2021 podría ser testigo también del lanzamiento de nuevos servicios gratuitos de banca, respaldados por avisos publicitarios, porque los consumidores saben que cuando miran videos por *streaming* “gratis” el costo real para ellos es su tiempo y atención. Muchos bancos tradicionales quieren competir desesperadamente por la gestión de relaciones y experiencia de los clientes, pero salvo que tu seas un líder digital, te será cada vez más difícil ganar esa batalla. Por lo tanto, en el 2021 se verá un aumento en la competencia despiadada de productos que hace que los vínculos actualmente turbios entre los generadores de costos e ingresos sean altamente transparentes y excluyan a los subsidios cruzados económicos del sistema. Gran parte de la transparencia provendrá de las *fintechs* y los neobancos, pero también es de esperar que más bancos tradicionales también migren hacia esta estrategia y que canibalicen intencionalmente sus propios ingresos con la expectativa de crear *category-killers* duraderos..



Tendencia 5  
**La oportunidad del  
crédito**

## Tendencia 5: La oportunidad del crédito

“Si los bancos no satisfacen la demanda de crédito y reconocen cómo la provisión del crédito se integra cada vez más con las transacciones de pago, una nueva generación de entidades de crédito llenará el vacío.”

El 2020 se caracterizó por cuánto se habían estirado las bandas elásticas de la calidad de los créditos y cuántas podrían romperse. El financiamiento se vio complicado por el efecto de enmascaramiento de los enormes estímulos de los gobiernos que hicieron que muchas métricas tradicionales de calidad crediticia fueran malos predictores de pérdidas futuras. El apoyo del sector público significó bajas pérdidas en el 2020 pero enormes provisiones de crédito en anticipación de futuras cesaciones de pago. El 2021 es cuando esas pérdidas comenzarán a abrirse camino a través de los estados contables de un banco, haciendo de la gestión inteligente del crédito basada en datos, un diferencial de desempeño. Armados con conocimiento derivado de la pandemia, los mejores bancos están implementando ahora técnicas de microsegmentación para analizar la viabilidad a nivel sector y entrar en el fondo de la cuestión de las diferencias en el flujo de caja entre los restaurantes para llevar y para cenar. Pero el 2021 no solo se caracterizará por gestionar libros de crédito existentes. Para reforzar la rentabilidad, los bancos también deberán ser inteligentes y agresivos sobre la nueva extensión de créditos. Con tasas de interés bajas a negativas, las franquicias de depósitos no generarán ingresos, por lo tanto, los márgenes de los activos impulsarán el margen de interés neto.

El 2020 fue un año para resguardarse: por ejemplo, las solicitudes de tarjetas de crédito y préstamos personales en EE.UU. cayeron de 500 millones en enero a solo 150 millones en mayo<sup>2</sup> ya que los prestadores se mostraron cautelosos y algunas de las entidades estrella de los préstamos alternativos como Kabbage y OnDeck fueron adquiridas. El peligro para los bancos en el 2021 es que no reaccionen lo suficientemente rápido para ponerse de pie nuevamente y extender crédito. Ante el aumento del 30 – 40% de transacciones minoristas de e-commerce<sup>3</sup> en muchos mercados, existen muchísimas oportunidades crediticias, desde el financiamiento de nuevas cadenas de suministro, hasta atender la demanda creciente de “compre ahora, pague luego” a medida que los clientes evitan el crédito renovable en favor del “crédito-débito” de tarifa plana. Si los bancos no satisfacen esa demanda de crédito y no reorganizan la creciente integración de la provisión de crédito con las transacciones de pagos, una nueva generación de entidades de crédito llenará el vacío y los accionistas de los bancos pueden lamentar haber mirado hacia atrás en lugar de hacia adelante cuando se trata del crédito.

# Tendencia 6

## El efectivo deja de ser el rey



## Tendencia 6: El efectivo deja de ser el rey

Una estadística alarmante del 2020 fue que el dinero en efectivo solo representó el 4% de las transacciones en Noruega, colocando a ese país por delante de China (con el 6%) en la carrera por ser la primera economía *cashless* (sin manejo de dinero en efectivo).<sup>4</sup> Es tentador pensar en el COVID como en una honda hacia un mundo sin dinero en efectivo, con la drástica reducción del uso de efectivo en muchos mercados, especialmente en Europa. Sin embargo, muchos otros mercados vieron como aumentaba considerablemente las tenencias de efectivo a medida que los consumidores se preocupaban por la incertidumbre económica y atesoraban dinero. A pesar de haber muchísimas alternativas digitales, el dinero en efectivo siguió representando el 88% de las transacciones minoristas en México en la primera mitad del 2020 y el 66% en España.<sup>5</sup> A nivel mundial, en la pandemia el uso del dinero en efectivo cayó alrededor del 6% hasta llegar a aproximadamente al 53%<sup>6</sup> y esperamos que esa tendencia continúe y luego se acelere a medida que las monedas digitales “tokenizadas” de los bancos centrales se pongan a disposición como reemplazos del dinero en efectivo. En el 2021 surgirán algunas de las estadísticas más interesantes respecto del uso de efectivo en mercados como Brasil, México, e India, donde veremos si los nuevos sistemas de pagos instantáneos logran el mismo tipo de impulso que tuvieron en Tailandia, donde una sociedad que no utilice

dinero en efectivo es una prioridad para las políticas públicas. En mercados como Estados Unidos y el Reino Unido, donde el uso del dinero en efectivo ronda el 20%<sup>7</sup> tras la recuperación a corto plazo de los pagos en efectivo se reanuda su descenso. Solo en EE.UU. entre \$4 - 5 billones de dólares en transacciones en efectivo pasarán a alguna forma de pago digital en la próxima década, creando ingresos por \$50.000 millones.<sup>8</sup> Pero la marginalización del dinero en efectivo también plantea inquietudes respecto de la inclusión financiera que puede terminar separando el manejo del efectivo de la banca tradicional. A medida que el uso residual del dinero se reduce a un dígito, los costos relativos continuarán aumentando. Para abordar este desafío del costo fijo, las innovaciones que se producirán en el 2021 incluyen OneBanks en el Reino Unido, que está implementando kioscos atendidos por personas en supermercados de alto tránsito usando APIs de Open Banking para brindar servicios a los clientes de muchos bancos diferentes. En algunos mercados, el COVID bien puede ser una honda para los pagos digitales, pero en la mayoría, la eliminación del efectivo continuará siendo un proyecto a largo plazo.

**“La marginalización del dinero en efectivo genera inquietudes sobre la inclusión financiera que puede terminar separando el manejo del efectivo de la banca tradicional.”**





# Tendencia 7

## La banca “verde”

## Tendencia 7: la banca “verde”

A pesar de los compromisos asumidos por los bancos líderes en el mundo de reducir la huella de carbono, desde el Acuerdo de París del 2016, los préstamos a la industria de los combustibles fósiles han aumentado cada año.<sup>9</sup> Los préstamos a la industria del carbón han disminuido, pero han sido más que compensados por otros préstamos para combustibles fósiles. El 2021 probablemente sea un punto de inflexión para los préstamos sustentables, a medida que los bancos centrales y los reguladores reconocen ahora las consecuencias macroeconómicas nefastas del cambio climático sin restricciones. La Autoridad Bancaria Europea está incorporando medidas de sustentabilidad en las evaluaciones de riesgo y el Banco Popular de China ya está proporcionando incentivos para préstamos ecológicos. En Estados Unidos, muchos bancos se han suscrito a proveer nueva información voluntaria, pero el gobierno federal está impulsando normas más estrictas de divulgación y el gobierno de Biden ciertamente hará del cambio climático una prioridad. Anticipando nuevos mandatos regulatorios, las entidades de crédito ya están realizando cambios. NatWest se ha comprometido a reducir a la mitad el impacto climático de sus préstamos para el 2030 y dar por terminado todos los préstamos para petróleo y gas para el 2022, salvo que el tomador cuente con un plan de transición hacia una energía sustentable.<sup>10</sup> Deutsche Bank se comprometió a vincular la remuneración de los

ejecutivos con la sustentabilidad<sup>11</sup> y el Banco Europeo de Inversiones se comprometió a terminar el financiamiento para combustibles fósiles para fin de este año.<sup>12</sup> Esperamos que otros bancos europeos también adopten compromisos similares. A medida que aumenta la presión para ecologizar su asignación de capital, la próxima Cumbre de Cambio Climático de la ONU en noviembre del 2021 proporcionará un punto focal para nuevos compromisos con los préstamos sustentables tanto desde los sectores públicos como privados. Con lo cual, este año esperamos que muchos bancos comiencen a incorporar explícitamente los impactos medioambientales en sus modelos de evaluación de riesgo crediticio y precios, y que los reguladores establezcan normas de divulgación mucho más estrictas. Se continuará financiando a los proyectos de combustibles fósiles, pero el costo de ese capital aumentará y los prestadores se enfrentarán a riesgos regulatorios y reputacionales cada vez mayores. A medida que se opte por préstamos “verdes”, se espera que la presión se centre en los bancos para que también comiencen a priorizar e informar sobre objetivos ESG más amplios, como financiar a las empresas que son propiedad de minorías y de mujeres afectadas de manera desproporcionada por el COVID.

“Se continuará financiando los proyectos de combustibles fósiles, pero el costo de ese capital aumentará y los prestadores se enfrentarán a riesgos regulatorios y reputacionales cada vez mayores.”



# Tendencia 8 El incierto mundo de las regulaciones de Estados Unidos

## Tendencia 8: El incierto mundo de las regulaciones de Estados Unidos

**“¿Mantendrá Biden una actitud más indulgente frente a las fusiones y adquisiciones de bancos que vimos durante la segunda mitad del último gobierno... o veremos un regreso al ‘ataque a los bancos’ para obtener ventajas políticas?”**

Uno de los eventos políticos con mayores consecuencias del 2020 fue la elección presidencial de Estados Unidos, pero recién en el 2021 entenderemos el impacto en el sector bancario norteamericano. Algunas cosas parecen inciertas, como por ejemplo el redescubrimiento del poder de la Oficina de Protección Financiera al Consumidor (Consumer Financial Protection Bureau) bajo un nuevo director designado por Biden. Es probable que un objetivo inicial sean las comisiones por sobregiro de los consumidores, con prestadores como Bank of America, que ya están innovando para igualar a las *fintech* líderes con su producto de anticipo en efectivo de tarifa plana, Balance Assist, que recibe una aprobación regulatoria acelerada.<sup>13</sup> También estamos viendo una renovada oposición del Congreso a los programas de cierre de sucursales, que pueden generar una revisión regulatoria de "Acceso al efectivo" al estilo del Reino Unido. Sin embargo, otros cambios son menos seguros. ¿Mantendrá el gobierno de Biden una actitud más indulgente hacia las fusiones y adquisiciones bancarias y la concesión de nuevos estatutos que vimos durante la segunda mitad del último gobierno? ¿Reconocerá que la consolidación más la formación regulada de nuevo capital podría ser positiva tanto para los consumidores como para los accionistas? ¿Los reguladores continuarán bendiciendo las diferentes

soluciones alternativas operativas implementadas durante el 2020 o existirá una reacción en áreas tales como el fraude digital de identidades y quizás un retroceso en los compromisos de no evaluar los préstamos respaldados por los gobiernos a través de una lente de "préstamos justos"? Finalmente, ¿el nuevo gobierno asumirá el liderazgo para el resto del mundo y comenzará a legislar en torno al *Open Banking* y a los datos compartidos? Una prueba de fuego puede ser si el Departamento de Justicia continúa bloqueando la adquisición de Plaid por parte de Visa con el argumento de que es anticompetitiva. Con suerte, los reguladores estadounidenses buscarán construir una honda en el 2021 en base a las experiencias del 2020, forjando una industria bancaria que funcione mejor tanto para las empresas como para los consumidores estadounidenses, en lugar de simplemente dejar que la banda elástica reguladora se recupere. Hay mucho que aprender sobre que funcionó y que no en el 2020, y es de esperar que en el 2021 el nuevo gobierno mejore los aspectos positivos y aborde los negativos, en lugar de solo un regreso a los "ataques a los bancos" desinformados para obtener ventajas políticas.

# Tendencia 9

## El surgimiento del regulador digital



## Tendencia 9: El surgimiento del regulador digital

“Nuevos tipos de flujos de información podrían convertirse rápidamente en la base para realizar un control de cumplimiento, préstamo por préstamo y en tiempo real en lugar del enfoque retrospectivo periódico tradicional.”

El 2020 fue un año ocupado para los responsables de los bancos centrales que canalizaban billones de dólares de estímulos del sector público, monitoreaban mercados financieros agitados y realizaban pruebas de estrés en tiempo real para muchas de las innovaciones financieras de la última década. A medida que el COVID retrocede, los bancos centrales necesitarán encontrar el equilibrio justo entre la regulación y el estímulo a la innovación. Cada vez más los vemos conducir mirando a través de la parte delantera del automóvil en lugar de depender del espejo retrovisor. Creemos que en el 2021 se verá el surgimiento generalizado de un nuevo tipo de regulador digital con un metabolismo que es marcadamente diferente de lo que hemos visto en el pasado. La Autoridad Monetaria de Singapur y la Autoridad de Conducta Financiera del Reino Unido ya han priorizado centros de innovación de datos y *sandboxes* para dar soporte a agendas de innovación nacional, y creemos que este enfoque se extenderá mucho más. También estamos viendo un reconocimiento de la importancia del intercambio de datos autorizados y el intercambio de información como actividad regulada. Los bancos centrales están modificando la manera de comunicarse, y lo más importante, cómo “escuchan” a la economía más amplia.

Por ejemplo, están usando el análisis de las redes sociales para entender mejor qué está sucediendo dentro de la economía. Estos tipos de flujo de información podrían convertirse rápidamente en la base del monitoreo de cumplimiento préstamo por préstamo y en tiempo real, en lugar del enfoque retrospectivo periódico tradicional. Hay un alivio de que la banda elástica de los mercados financieros del mundo se estiró pero no se rompió en el 2020. Sin embargo, queda mucho por aprender del 2020 y esperamos ver más iniciativas como el proyecto Digital Regulatory Reporting del BOE y la rápida evolución del sistema AnaCredit de ECB. El 2021 también será el año en el cual los bancos centrales comenzarán a lidiar con las realidades de sus monedas digitales, ya que los pilotos de China están bien avanzados y otros países seguirán rápidamente su ejemplo. Finalmente, según indicamos en la tendencia siete, el papel de los bancos centrales se está ampliando más allá de la macroeconomía restringida para preocuparse por medidas sociales como el cambio climático. Si el 2020 fue un acelerador digital para el sector de banca, creemos que el 2021 podría desempeñar un papel similar para sus reguladores.



# Tendencia 10

## El surgimiento de Cloud Computing

## Tendencia 10: El surgimiento de Cloud Computing

En los últimos años, finalizamos nuestra lista de las 10 tendencias con un pedido de claridad semántica, destacando que palabras tales como 'plataforma' y 'desafiante' se habían convertido en omnipresentes pero también en cierto modo en algo sin sentido, y que una estrategia eficaz requiere precisión en el uso del lenguaje. Este año estamos modificando eso. Creemos que el 2021 debería ser el año en el cual los banqueros vuelvan a pensar de manera amplia en la idea de cloud computing. El COVID fue claramente una honda para la tecnología cloud, con la contribución de AWS, Azure y GCP de \$2.000 millones de dólares en ingresos incrementales en tan solo tres meses en el 2020.<sup>14</sup> Pero la

nube suele venir con un calificativo: privada, pública, híbrida, virtual, y de comunidad, entre muchos otros. Algunas de esas diferencias han sido útiles para definir distintos enfoques técnicos, pero muchas son cada vez más solo diferenciadores de marketing para lo que realmente es un continuo de soluciones técnicas. No ayudó mucho que la iconografía estándar de cloud computing se haya convertido en un cúmulo blanco esponjoso individual sobre un fondo azul, enfatizando la naturaleza discreta de las soluciones. La realidad de 2021 es que cloud computing se está convirtiendo cada vez

más en un espectro en el cual las categorías discretas tienen cada vez menos sentido. A medida que los proveedores de servicios cloud crean más flexibilidad y opciones, el peligro es que los bancos queden atrapados en un pensamiento aislado que los detendrá. Hemos visto a clientes comenzar a segmentar la nube al nombrar "Líderes de Nube Privada" y "Líderes de Nube Pública". Al crear hardware organizacional en torno a tecnologías de rápido movimiento y evolución, se limita su capacidad para usarlas de manera adecuada. En lugar de cúmulos discretos y esponjosos donde la atención se centra en la transformación a la nube, los bancos líderes deben pensar en los cirros que cubren el cielo en una capa continua y donde la pregunta clave es la transformación *a través* de la nube. A medida que cloud computing continúa evolucionando, debe verse como una gama flexible y configurable de opciones de computación, análisis y seguridad que se pueden ajustar a una amplia variedad de necesidades de negocios, en lugar de un conjunto de opciones tecnológicas distintas. La nube es una herramienta, pero cada vez más es una llave ajustable, no un estante lleno de destornilladores.

**“Cloud computing debe verse como una gama flexible y configurable de opciones de computación, análisis y seguridad que se pueden ajustar a una amplia variedad de necesidades de negocios — como una llave ajustable, no un estante lleno de destornilladores.”**



# Conclusión

## Haz el intento, pero no destruyas el banco

Indudablemente, la energía potencial creada por el estiramiento del 2020 puede ser usada para acelerar el desarrollo del sector de banca en muchas dimensiones. Consideraremos este período como un punto de inflexión y muchas métricas mostrarán una discontinuidad pre-pandemia versus una post-pandemia. Sin embargo, el deseo de construir hondas no está exento de riesgos. Hay muchas áreas en las que no está claro si los empleados de los bancos, los clientes o los reguladores están listos para la revolución en lugar de la evolución, y será necesario que la industria tome un respiro colectivo en el 2021. La capacidad de transitar estas situaciones liderando y no siguiendo diferenciará a las instituciones que ampliarán la brecha competitiva en el 2021 frente a aquellas que romperán su banda elástica o se avergonzarán por una falla. El mundo de la banca minorista y comercial ya era un sector complejo y en rápido movimiento, y las consecuencias del COVID harán que transitarlo sea aún más difícil.

## Contacte al autor

### ALAN MCINTYRE

Senior Managing Director - Banking



[Leer blogs de Alan](#)



[Conéctate con Alan en LinkedIn](#)



[Sigue a Alan en Twitter](#)

## Referencias

1. [‘Making Digital Banking More Human: 2020 Global Banking Consumer Study’, Accenture, December 2020.](#)
2. [‘Flying Blind Into a Credit Storm: Widespread Deferrals Mean Banks Can’t Tell Who’s Creditworthy’, Wall Street Journal, June 29, 2020.](#)
3. Accenture Research analysis based on data from GlobalData and eMarketer.
4. GlobalData and Norges Bank.
5. GlobalData.
6. Accenture Research analysis based on data from GlobalData.
7. GlobalData.
8. [‘Banking on Climate Change: Fossil Fuel Finance Report 2020’.](#)
9. [‘RBS to Stop Lending to Energy Firms Without Credible Climate Plan’, Energy Live News, February 14, 2020.](#)
10. [‘Deutsche Bank Plans to Link Compensation to Sustainability Criteria’, Deutsche Bank, December 7, 2020.](#)
11. [‘EU Bank Launches Ambitious New Climate Strategy and Energy Lending Policy’, European Investment Bank, November 14, 2019.](#)
12. [‘Balance Assist at Bank of America: Fair Pricing for the Payday Sector’, Payments Journal, October 9, 2020.](#)
13. [‘Under Policymaker Scrutiny, Amazon, Microsoft and Google Add \\$2 Billion to Their Combined Cloud Revenue in Just 3 Months’, Forbes, October 30, 2020.](#)

## Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global líder en servicios profesionales con capacidades líderes en desarrollos digitales, cloud y seguridad. Combinando experiencia inigualable y conocimientos especializados en más de 40 industrias, ofrecemos servicios de Estrategia y Consultoría, Interactive, Tecnología y Operaciones —impulsadas por la red de centros de Advanced Technology e Intelligent Operations más grande del mundo. Nuestros 514.000 profesionales cumplen la promesa de la tecnología y el ingenio humano cada día, prestando servicios a clientes en más de 120 países. Adoptamos el poder del cambio para crear valor para nuestros clientes, profesionales, accionistas, socios y comunidades. Visítenos en [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

## Sigue conectado

[www.accenture.com/banking](http://www.accenture.com/banking)

[www.accenture.com/BankingTrends2021](http://www.accenture.com/BankingTrends2021)



[Accenture Banking Blog](#)



[Accenture](#)



[@bankinginsights](#)

**Copyright © 2021 Accenture. Todos los derechos reservados. Accenture y su logo son marcas comerciales registradas de Accenture. Este documento fue elaborado por consultores de Accenture como lineamiento general. No tiene por objetivo proporcionar asesoramiento específicos acerca de sus circunstancias. Si precisa asesoramiento o más detalles sobre algún tema tratado en el presente, rogamos contactar a su representante de Accenture. En este documento se hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas de tercero son propiedad de sus respectivos dueños. La intención del presente documento no es obtener de manera expresa o implícita el patrocinio, el respaldo o la aprobación de este contenido por parte de los propietarios de tales marcas.**