



ARTÍCULO

Implicaciones potenciales de COVID-19 para el sector bancario y de los mercados de capitales

Mantener la resiliencia empresarial y operativa

Scott Baret, Anna Celner, Monica O'Reilly, EMark Shilling,

DEL CENTRO PARA SERVICIOS FINANCIEROS DE DELOITTE

Conozca las preguntas que los líderes de la banca y los mercados de capitales deberían hacerse en este momento y qué pasos de acción deberían considerar frente a COVID-19.

El impacto de COVID-19 en individuos, comunidades y organizaciones está evolucionando rápidamente. Un artículo reciente de Deloitte Insights postuló cuatro escenarios diferentes para la economía global como resultado de COVID-19, que varió desde un golpe leve y temporal hasta el peor de los casos, una crisis financiera global.¹ Desafortunadamente, COVID-19 llegó cuando la economía global ya mostraba signos de desaceleración.²

Además de los efectos en el lado de la oferta y la demanda, COVID-19 ya ha sacudido los mercados financieros. Desde el 21 de febrero de 2020, los rendimientos de los bonos, los precios del petróleo y las acciones han caído bruscamente, y billones de dólares, en casi todas las clases de activos, han buscado seguridad. En los Estados Unidos, los rendimientos de los bonos a 10 años han caído por debajo del 0,5 por ciento³ (figura 1), y los precios de las

acciones en los principales índices bursátiles de todo el mundo han caído. Parece, a partir de ahora, que los mercados están tratando de fijar precios utilizando el peor de los casos, que recientemente ha aumentado la volatilidad (figura 2).

Con las perturbaciones continuas en el lado de la oferta y la demanda, existe la posibilidad de una mayor interrupción del mercado. Las instituciones y los individuos pueden estar experimentando problemas de liquidez, incluido el acceso limitado al crédito. Esto podría, a su vez, aumentar la probabilidad de incumplimiento, especialmente cerca o en el grado especulativo de la deuda corporativa. La deuda privada, incluida la deuda corporativa y familiar, ha alcanzado niveles récord recientemente, y aproximadamente la mitad del mercado de grado de inversión actualmente tiene una calificación de triple B.⁴

FIGURA 1

El rendimiento del Tesoro de EE. UU. A 10 años ha caído a niveles récord

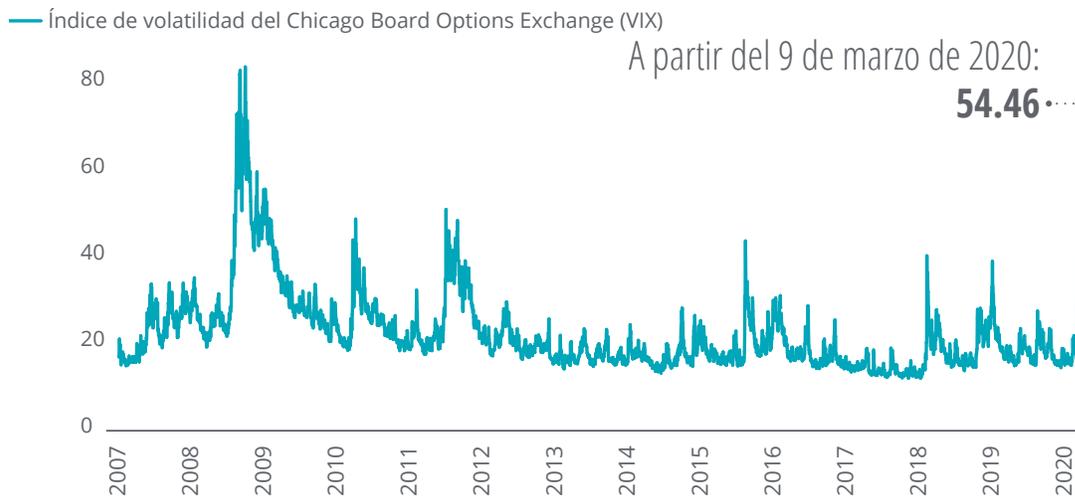
— Rentabilidad del Tesoro de EE. UU. A 10 años (porcentaje)



Fuente: Banco de la Reserva Federal de St. Louis.

FIGURA 2

El VIX, una medida de la expectativa de volatilidad del mercado de valores basado en las opciones del índice S&P 500, ha aumentado significativamente



Fuente: Banco de la Reserva Federal de St. Louis.

Mientras tanto, los bancos centrales de todo el mundo ya han intervenido proactivamente para calmar los mercados y mostrar su compromiso de utilizar todas las medidas posibles. En su primer movimiento de emergencia desde la recesión en 2008, la Reserva Federal de EE. UU. (Fed) recientemente redujo la tasa de fondos federales en 50 puntos básicos.⁵ La Fed también ha intervenido activamente en el mercado de repos para agregar más liquidez.⁶ Mientras tanto, el banco de Japón (BoJ) emitió una declaración de emergencia indicando que inyectaría liquidez en el mercado al aumentar las compras de activos.⁷ El Banco Popular de China (PBoC) también ha inyectado más de 240 mil millones de dólares de liquidez en el sistema financiero como contramedida al virus.⁸ Además, el Banco de Inglaterra y el Banco Central Europeo (BCE) han anunciado varios planes para contrarrestar COVID-19 en los próximos días.⁹

Pero a medida que se desarrolla la situación, los bancos centrales, los reguladores y los gobiernos pueden requerir más acciones, lo que requeriría una coordinación rápida a nivel nacional e internacional.

Mientras tanto, las empresas bancarias y de mercados de capital de todo el mundo se están movilizand

y tomando medidas para minimizar los efectos de COVID-19 en las operaciones diarias. Las empresas están probando e implementando planes de continuidad/contingencia comercial, que incluyen arreglos alternativos en el lugar de trabajo, como sitios de trabajo divididos, trabajar desde casa y turnos rotativos para todo tipo de empleados, incluso comerciantes.¹⁰ Muchos también han instituido prohibiciones de viaje universales más allá de los países que experimentan los efectos más graves, y han cancelado grandes eventos. Las instituciones también han aumentado las medidas para garantizar la seguridad y la salud de sus empleados a través de diversos medios. Los bancos también han solicitado que los reguladores alivien los requisitos de capital.¹¹ Algunos reguladores, como la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos (SEC), han otorgado alivio proactivo para la información financiera regulatoria a las empresas afectadas por COVID-19.¹²

Muchos bancos también actúan como ciudadanos responsables al otorgar préstamos a prestatarios muy afectados, renegociar los términos de crédito e incluso donar máscaras faciales a sus clientes.¹³

Más allá de las acciones operativas ya en marcha, los bancos y los mercados de capitales deben permanecer hipervigilantes. También deben considerar activamente las implicaciones financieras, de riesgo y de cumplimiento normativo a corto y mediano plazo que resultan de la continua incertidumbre en torno a COVID-19.

Este artículo explora estas implicaciones. También plantea preguntas sobre áreas clave que los líderes de la banca y los mercados de capitales deberían preguntarse en este momento y proporciona pasos de acción para que se consideren.

Por supuesto, cualquier acción tomada dependerá del contexto específico de la organización y sus circunstancias únicas con respecto a la exposición

al virus. Además, las prioridades organizacionales pueden cambiar dramáticamente dependiendo de cómo se desarrolle la situación.

No conocemos las implicaciones a largo plazo de COVID-19 para los mercados financieros y las empresas bancarias y de mercados de capitales. Pero cuando regrese la normalidad, los bancos y las empresas de los mercados de capitales probablemente habrán aprendido algunas lecciones. Estos pueden incluir la mejor manera de retener la capacidad de recuperación operativa cuando se enfrenten a futuras pandemias, y posiblemente cómo diseñar nuevos modelos operativos, como arreglos de trabajo alternativos. COVID-19 puede acelerar aún más la migración a canales digitales y conectividad.

Implicaciones específicas para las empresas bancarias y de mercados de capital

FIGURA 3

Resiliencia operacional

Tema / problema	Desarrollos actuales y potenciales	Preguntas relevantes	Acciones que los bancos y las empresas de los mercados de capitales deberían considerar
Operaciones de sucursal / cajero automático	<ul style="list-style-type: none"> • A medida que avanza la pandemia, algunas sucursales / oficinas pueden necesitar cerrar temporalmente, o los empleados pueden no querer entrar a trabajar. • Los cajeros automáticos pueden necesitar permanecer abiertos y tener suficiente efectivo para dispensar. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo pueden los bancos garantizar la coherencia operativa con las operaciones de sucursales / oficinas si hay cierres temporales o ausencias de los empleados? • ¿Cómo pueden las sucursales reponer suficiente efectivo para cajeros automáticos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Considere la posibilidad de reducir las horas de sucursal o, si es posible, utilizando solo operaciones de paso. • Evaluar oportunidades para prestar servicios únicamente a través de canales digitales.
Cumplimiento comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas instituciones ya tienen comerciantes que trabajan desde sus hogares y oficinas remotas, y algunos reguladores como la Autoridad Reguladora de la Industria Financiera (FINRA) han renunciado temporalmente a las reglas a este respecto. • Mientras tanto, la Autoridad de Conducta Financiera (FCA) del Reino Unido ha declarado que se espera que todas las empresas cumplan con sus obligaciones de cumplimiento normativo con respecto a las transacciones de órdenes comerciales, la entrada oportuna de órdenes, utilizando líneas registradas y dando acceso al personal al soporte de cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué flexibilidad podrían otorgar los reguladores que permitiría a los comerciantes trabajar desde casa? • ¿Qué sistemas / herramientas / apoyo deben proporcionarse a los comerciantes que pueden verse obligados a trabajar desde casa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar en contacto cercano con grupos de la industria, como la Asociación de la Industria de Valores y Mercados Financieros (SIFMA), y reguladores, como la Comisión de Comercio de Futuros de Productos Básicos (CFTC), la Asociación Nacional de Futuros y la FCA, para obtener información y actualizaciones sobre cómo obtener exenciones • Trabajar con proveedores para configurar opciones de grabación alternativas.

Fuentes: Rachel Louise Ensign, Liz Hoffman y Justin Baer, Wall Street scrambles to harden virus defenses, *Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2020; Pete Schroeder y Michelle Price, Wall Street regulator paves way for home trading as coronavirus spreads Reuters, 9 de marzo de 2020; Laura Noonan, Nicholas Mcgaw y Primrose Riordan, Banks seek trading rule guidance as coronavirus spreads, *Financial Times*, 6 de marzo de 2020.

FIGURA 4

Impactos financieros y comerciales

Tema / problema	Desarrollos actuales y potenciales	Preguntas relevantes
Gestión de la liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • La Reserva Federal ha intervenido en el mercado de repos para garantizar una liquidez de mercado adecuada. • El BCE, BoJ y PBoC han tomado una variedad de acciones para garantizar la liquidez del mercado. • Es posible que ya se hayan invocado los planes de financiación de contingencia (PPC) de algunas instituciones. Y debido a la volatilidad del mercado, podría haber grandes cambios en los resultados de las pruebas de estrés y las infracciones de límite / umbral. Es posible que algunos participantes del mercado ya estén experimentando un mayor ajuste de liquidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si hay una crisis de liquidez, ¿qué planes actuales y pasos de activación existen? ¿En qué medida han sido reevaluados a la luz de las recientes condiciones del mercado? • Si las instituciones necesitaran vender activos para cubrir el déficit de liquidez, ¿están actualizados los documentos legales necesarios?
La gestión del capital	<ul style="list-style-type: none"> • Los activos ponderados por riesgo (RWA) pueden verse afectados por mayores cargos por mayores niveles de volatilidad y mayores riesgos de contraparte. • Con la implementación de las Pérdidas crediticias esperadas actuales (CECL) y una perspectiva económica potencialmente menos favorable, las provisiones para pérdidas de los bancos pueden verse negativamente afectadas. Además, los prestatarios pueden querer refinanciar a plazos más largos para fijar tasas de interés más bajas. Bajo CECL, esto podría dar lugar a asignaciones de pérdida adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo afecta la mayor volatilidad y los movimientos de precios de los activos a RWA? • ¿El entorno económico y de mercado actual garantiza pruebas de estrés adicionales? ¿Qué tan grave sería el peor de los casos? • Con los cambios en los supuestos económicos, ¿cómo cambiarán las estimaciones de la asignación para pérdidas crediticias?
Administración de ingresos y costos	<ul style="list-style-type: none"> • Si las condiciones económicas generales se deterioran y conducen a un menor crecimiento del PIB, podría haber una menor demanda de productos y servicios bancarios. • Dado que los bancos centrales reducen agresivamente las tasas de interés, los ingresos netos por intereses de los bancos probablemente serán cuestionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Saben los líderes dónde las pérdidas potenciales de ingresos podrían ser más pronunciadas? • Con posibles descensos en los ingresos netos por intereses, ¿qué opciones existen para impulsar los ingresos sin intereses?
Libro de préstamos, convenios y gestión de excepciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que los clientes pueden experimentar condiciones financieras estresantes, la calidad / calificación crediticia puede verse afectada. • Además, la garantía prometida puede experimentar una disminución en el valor. • Los clientes, tanto minoristas como institucionales, pueden recurrir a pagos mínimos o retrasados en los saldos de sus préstamos. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo pueden las empresas evaluar mejor y trabajar de manera proactiva con clientes que puedan verse afectados por el virus para renegociar los términos y condiciones del préstamo? • ¿Los prestatarios / clientes corren el riesgo de violar los convenios de préstamos? ¿Existe un proceso de gestión de excepciones? • ¿Necesitarán las empresas aumentar las provisiones para préstamos incobrables?
Estrategias de negociación / cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente, el aumento de la volatilidad y la disminución de los precios en muchas clases de activos han impactado los libros de negociación y aumentado el riesgo de mercado, así como el riesgo de crédito de contraparte. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se pueden determinar las asignaciones de capital en los libros de negociación en mercados estresados? • ¿Se requieren medidas de precaución, como la desinversión de activos comerciales, y de ser así, qué activos podrían eliminarse primero? • ¿Qué tan rápido se pueden ajustar las estrategias de cobertura a través de divisas, materias primas, acciones o renta fija, a medida que se desarrolla la situación?

Fuentes: Banco de la Reserva Federal de St. Louis Overnight repurchase agreements: Treasury Securities purchased by the Federal Reserve in the temporary open market operations, consultado el 9 de marzo de 2020; Banco Central Europeo, Statement by the president of the ECB, 2 de marzo de 2020; John Ainger y Anooja Debnath Investors dodging market meltdown say they can't find liquidity, Bloomberg, 9 de marzo de 2020; Sohini Chowdhury y Cristian deRitis, "Más allá de la teoría: una guía práctica para usar pronósticos económicos para las estimaciones de CECL", Moody's Analytics, agosto de 2018; Laurent Birade, CECL: Credit cards and lifetime estimation—a reasonable approach, Moody's Analytics, septiembre de 2018; David Enrich, James B. Stewart y Matt Phillips, Spiraling virus fears are causing financial carnage, *New York Times*, 6 de marzo de 2020.

Acciones que los bancos y las empresas de los mercados de capitales deberían considerar

- Debe garantizarse una liquidez adecuada en toda la empresa a nivel mundial. Los bancos deberían estar revisando y monitoreando de cerca los informes diarios de pruebas de estrés de liquidez, monitoreo de límite / umbral, resultados del índice de cobertura de liquidez (LCR), etc. Deberían estar monitoreando la actividad del mercado contra sus indicadores de estrés de liquidez para los disparadores que activarían la PPC.
 - Deben realizarse análisis para determinar el tamaño y el impacto de cualquier déficit de liquidez si los indicadores de estrés de liquidez se activan regularmente. Los impactos a la financiación asegurada / venta de activos (incluido el acceso al mercado) deben incluirse en el análisis. Esta información debe presentarse a la gerencia a través del riesgo de liquidez y liquidez (equipo de crisis de liquidez) como parte de la activación de la PPC.
 - Las acciones de preservación de la liquidez deberían formar parte de las PPC de los bancos e incluirían opciones para garantizar la liquidez si se invocara la PPC.
 - Los requisitos deben recalibrarse en función de las condiciones de los mercados emergentes y los posibles escenarios futuros.
 - Los bancos deben ir más allá de los requisitos de LCR al comunicar su estado de liquidez a los reguladores. Los equipos de relaciones regulatorias deberían ser parte del equipo / comité de gestión de crisis de liquidez bajo la PPC.
-
- Deben revisarse los supuestos que impulsan la valoración de los valores de los activos.
 - Se deben realizar pruebas de estrés adicionales con diferentes escenarios subyacentes específicos para COVID-19.

-
- Trabajar con departamentos y unidades relevantes a nivel mundial para desarrollar una comprensión de los posibles ingresos y describir los pasos para la mitigación.

-
- Averigüe qué sectores / regiones / clientes están en mayor riesgo.
 - Comuníquese con los clientes con solicitudes de comunicaciones e información para proporcionar ayuda temporal según corresponda.
 - Las provisiones para pérdidas crediticias bajo diferentes escenarios económicos deben ser reexaminadas.

-
- Las asignaciones de capital y las estrategias de cobertura en los libros de negociación deben revisarse.
-

FIGURA 5

Riesgo y controles

Tema / problema	Desarrollos actuales y potenciales	Preguntas relevantes
Riesgo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Una fuerte caída en las tasas de interés y una mayor volatilidad en los valores y los precios de divisas aumentan el riesgo de mercado de los bancos, lo que puede generar pérdidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se ha visto adversamente afectada la exposición de las ganancias de la institución o el valor económico del capital, y es materialmente diferente de los escenarios implícitos en el modelo? ¿El entorno actual garantiza una actualización de los modelos internos?
Riesgo de crédito de contraparte	<ul style="list-style-type: none"> Los eventos recientes del mercado pueden haber afectado el perfil de crédito de las contrapartes. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo deben abordarse los posibles cambios en la calidad crediticia de la contraparte en los contratos y acuerdos existentes? ¿Cómo responden los intermediarios del mercado, como los agentes de compensación, a cualquier disminución en la solvencia de la contraparte?
Riesgos no financieros	<ul style="list-style-type: none"> Los riesgos no financieros como el riesgo / cultura de conducta, el riesgo modelo, el riesgo de terceros y el riesgo cibernético también pueden ser más apremiantes. Las posibles interrupciones en la infraestructura comercial pueden requerir que las transacciones se redirijan a otros lugares, ubicaciones y países. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se pueden mantener los controles de riesgo relacionados con el riesgo de conducta en arreglos de trabajo alternativos? ¿En qué medida las condiciones recientes del mercado impactan el riesgo del modelo? ¿Cómo se verían los requisitos reglamentarios en una ruta comercial alternativa? A medida que cambian los procesos y los flujos de negocios, ¿cuál es la mejor manera de gestionar el riesgo cibernético?
Gobierno de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Si el modelo operativo de un banco necesita cambiar, puede ser difícil para la junta directiva continuar cumpliendo con las obligaciones de gobierno, como supervisar el riesgo, proporcionar un desafío creíble a la administración y actuar como administradores responsables de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo debe la junta directiva adaptar su gobierno?
Dividendos y recompras de acciones	<ul style="list-style-type: none"> Los bancos han estado devolviendo capital a los accionistas en forma de dividendos y recompras de acciones en los últimos años. El estrés reciente del mercado puede ejercer presión sobre la liquidez de los bancos, que pueden querer preservar el capital al detener o reducir los dividendos y la recompra de acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la estrategia apropiada para dividendos y recompras, dadas las preferencias actuales de liquidez? Si existen compromisos sobre dividendos y / o recompra de acciones, y los bancos desean detener temporalmente estas acciones, ¿cómo se debe comunicar esto a los accionistas??
Calificaciones crediticias	<ul style="list-style-type: none"> El entorno de mercado inducido por COVID-19 puede afectar negativamente el perfil de calificación crediticia de los bancos. Los nuevos factores de riesgo sistémicos, de país u otros pueden intensificar y afectar la calidad crediticia de bancos, contrapartes y prestatarios, especialmente en el grado de alto rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo contabilizan las agencias de calificación los cambios en estos factores de riesgo? ¿Cómo deben contabilizarse los posibles cambios en los perfiles de crédito de las contrapartes y prestatarios que resulten del COVID-19?
Transición LIBOR	<ul style="list-style-type: none"> LIBOR será reemplazado por tasas de referencia alternativas en varias jurisdicciones para 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿La interrupción actual del mercado impacta los planes de transición y el tiempo para reemplazar LIBOR?

Fuentes: Laura Noonan, Nicholas MCGaw y Primrose Riordan, Banks seek trading rule guidance as coronavirus spreads, *Financial Times*, 6 de marzo de 2020; Alexandra Dimitrijevic y Paul F. Gruenwald, Coronavirus casts shadow over credit outlook, S&P Global Ratings, 11 de febrero de 2020; Sinead Cruise y Lawrence White, The end of Libor: the biggest banking challenge you've never heard of, Reuters, 8 de octubre de 2019.

Acciones que los bancos y las empresas de los mercados de capitales deberían considerar

- Revisar los modelos internos que capturan el riesgo de mercado y representan una correlación potencialmente más alta.
 - Comunicarse con el regulador si el capital se ve afectado negativamente y difiere materialmente de los escenarios implícitos en el modelo.
-

- Evaluar / revisar los contratos existentes con las contrapartes más expuestas.
 - Trabajar con intermediarios del mercado para mantenerse informado sobre cualquier cambio en la posición de las contrapartes.
-

- Repensar los controles de riesgo para arreglos de trabajo alternativos y posibles interrupciones que podrían justificar una reevaluación del riesgo de conducta, el riesgo cibernético y el riesgo de terceros.
 - Revisar en qué medida los supuestos del modelo reflejan las condiciones actuales y posiblemente futuras del mercado.
 - Obtenga claridad de los reguladores sobre rutas de comercio alternativas.
-

- La gerencia debería comunicarse demasiado con la junta directiva, mantenerlos informados y buscar su orientación sobre procedimientos operativos alternativos.
 - La flexibilidad en los arreglos de trabajo y la velocidad de la toma de decisiones entre la junta directiva podría ser primordial en estas circunstancias.
-

- Evaluar el interés y las preferencias de los accionistas institucionales para recompras de acciones y dividendos y comunicar cualquier cambio potencial.
-

- Manténgase en comunicación activa con las agencias de calificación y comuníqueles los cambios en la solvencia.
 - Determine si alguna acción de calificación que se derive del estrés inducido por COVID-19 necesitaría darles a las contrapartes y prestatarios cierta holgura.
-

- Manténgase al tanto de la orientación de los reguladores y la evolución del mercado en los mercados de tasa de referencia alternativa, como la tasa de financiación garantizada durante la noche (SOFR) en los Estados Unidos.
-

Implicaciones generales para los bancos y las empresas del mercado de capitales

FIGURA 6

Resiliencia operacional

Tema / problema	Desarrollos actuales y potenciales	Preguntas relevantes
Preparación para crisis de COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> COVID-19 está interrumpiendo las operaciones de muchos bancos y empresas de los mercados de capitales a nivel mundial. Las instituciones financieras ya han tomado una serie de acciones, pero pueden necesitar hacer más a medida que así como la situación evoluciona. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se ha realizado una reevaluación integral de la exposición a los vectores completos de amenaza? ¿Cómo se actualiza la estrategia para pandemias como resultado del desarrollo de eventos? ¿Cuál es la mejor manera de determinar la respuesta organizacional apropiada? ¿Cómo se habilita el grupo de trabajo COVID-19?
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> La comunicación periódica con diversas partes interesadas puede seguir creciendo en importancia. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué tan rápido se pueden iniciar comunicaciones personalizadas con empleados, clientes, socios comerciales, proveedores, inversores, reguladores, etc., en oficinas, regiones y negocios, a nivel nacional e internacional?
Monitoreo y revisión	<ul style="list-style-type: none"> Los desarrollos en evolución con respecto a COVID-19 requieren que las instituciones sean ágiles / flexibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿La planificación de escenarios se realiza de manera proactiva? ¿Los planes, políticas y procedimientos son adaptables y flexibles, y están en línea con las regulaciones y leyes nacionales y locales? ¿Existe un mecanismo claro de gobernanza si la pandemia empeora?
Flexibilidad y trabajo remoto	<ul style="list-style-type: none"> A medida que la situación continúa desarrollándose rápidamente, se implementan arreglos de trabajo alternativos para limitar la propagación de la enfermedad y garantizar la seguridad de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué políticas flexibles y de trabajo a distancia existen actualmente? Para aquellos con modelos de negocios que impiden arreglos de trabajo remotos, ¿se han considerado horarios flexibles o rotativos? ¿Cuáles son los riesgos asociados con el trabajo remoto? ¿Las organizaciones tienen herramientas y soluciones para implementar el trabajo remoto?
Infraestructura / capacidad	<ul style="list-style-type: none"> Para permitir el trabajo flexible o remoto, las organizaciones deben tener la infraestructura adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se cuenta con la infraestructura técnica necesaria para soportar arreglos de trabajo alternativos y qué tan segura es? ¿Qué herramientas existentes podrían permitir la colaboración remota en el trabajo?
Calidad de trabajo / productividad y bienestar de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> La propagación de COVID-19 podría ocasionar más interrupciones y demoras en el trabajo, ya que los gobiernos, las agencias de transporte público y las instituciones educativas ajustan sus prácticas y políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo pueden las organizaciones garantizar que la calidad del trabajo y la productividad sigan siendo altas? ¿Cómo pueden las organizaciones asegurarse de que son lo suficientemente ágiles para ajustar los flujos de trabajo si el trabajo necesita ser priorizado? ¿Cómo pueden modificar los planes para mantener el compromiso, el bienestar y la motivación de los empleados?

Acciones que los bancos y las empresas de los mercados de capitales deberían considerar

- Los bancos y las firmas de los mercados de capitales deben volver a examinar su preparación para la crisis, realizar pruebas, reexaminar la gobernanza y racionalizar la toma de decisiones y los enfoques de comunicación.
 - Determinar qué constituye una respuesta proporcionada y alentar una acción decisiva.
 - Las estrategias ya implementadas deben revisarse con las actualizaciones necesarias para garantizar la capacidad de recuperación de la organización.
 - Deben determinarse los mecanismos de activación y desactivación y revisarse los procedimientos de continuidad.
 - El grupo de trabajo COVID-19 debe estar facultado para tomar decisiones tanto a nivel global como local, cuando corresponda. El grupo de trabajo debe estar conectado y alinear activamente sus prioridades con el CEO y la junta directiva.
 - Asegurar respuestas empáticas a las situaciones de los empleados.
-
- Deben prepararse y probarse mecanismos de comunicación adecuados adaptados a diferentes audiencias.

-
- Considere probar la preparación mediante ejercicios de crisis interactivos y escalables.
 - Monitorear activamente los resultados e iterar según sea necesario.
 - Asegúrese de que las políticas, los procedimientos y los planes estén en línea con las leyes locales, estatales y nacionales vigentes, y cualquier actualización. Estos pueden incluir el Permiso de Ausencia (LOA), la Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA), la Ley de Licencia Médica y Familiar (FMLA), el derecho a la privacidad, las regulaciones de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional, las regulaciones de la Ley Nacional de Relaciones Laborales, el ambiente seguro del estado leyes y leyes de discriminación.

-
- Basado en la información más actualizada, siempre que sea posible, considere instituir horarios de trabajo desde casa o flexibles / rotativos.
 - Asegúrese de que existan opciones tecnológicas para conectar a los empleados que trabajan de forma remota sin comprometer el acceso / seguridad de los datos.

-
- Revise la infraestructura que está actualmente en su lugar, como conexiones VPN, tokens de seguridad, ancho de banda y computadoras portátiles.

-
- Priorice qué proyectos, flujos de trabajo y entregables son los más importantes y comuníquelos claramente a los empleados.
 - Proporcionar herramientas apropiadas y emplear tácticas relevantes para mantener la calidad del trabajo / productividad.
-

Continúa >

FIGURA 6

Resiliencia operacional (continuación)

Tema / problema	Desarrollos actuales y potenciales	Preguntas relevantes
Transnacionales	<ul style="list-style-type: none"> Muchas organizaciones tienen centros de servicios en otros países, desde servicios de TI hasta centros de llamadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo pueden las empresas garantizar la entrega desde los centros transnacionales con una interrupción mínima? ¿Hay opciones de entrega alternativas / secundarias en caso de que el centro transnacional sea comprometido? ¿Cuál es el plan de continuidad del negocio para los centros transnacionales?
Operaciones Globales	<ul style="list-style-type: none"> Cada mercado podría experimentar diferentes niveles de estrés e interrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuán eficientemente se pueden redirigir las actividades críticas a las oficinas locales de todo el mundo? ¿Qué tan resistentes son las entidades / oficinas globales operativamente?
Infraestructura digital / informática	<ul style="list-style-type: none"> Puede haber mayores demandas en la infraestructura digital de las organizaciones para reemplazar las operaciones manuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿La banca digital, los pagos, las plataformas de negociación y otros sistemas son lo suficientemente robustos y resistentes como para manejar las interrupciones?
Asuntos legales	<ul style="list-style-type: none"> En cualquier institución, los contratos legales que tratan con trabajadores, clientes, contrapartes y / o vendedores pueden estar en riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Hay trabajos / proyectos / entregables que corran el riesgo de perder los plazos o no se cumplan? ¿Cuáles son las implicaciones de terceros y clientes?
Informe de cumplimiento fiscal, financiero y regulatorio	<ul style="list-style-type: none"> Los inminentes plazos para la presentación de impuestos, informes financieros e informes de cumplimiento normativo pueden verse en peligro debido a interrupciones operativas. Puede haber implicaciones impositivas ya que los empleados trabajan de forma remota, potencialmente en diferentes ciudades o estados. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo afectarían los cambios en las operaciones y los arreglos de trabajo alternativos o la capacidad reducida afectar las presentaciones de impuestos, los informes financieros y los informes de cumplimiento normativo? ¿Cuáles son las implicaciones fiscales del trabajo que se realiza de forma remota? ¿Cuáles serían las pérdidas potenciales para la pérdida de impuestos?

Fuente: Análisis de Deloitte.

Acciones que los bancos y las empresas de los mercados de capitales deberían considerar

- Mantenga una comunicación frecuente con transnacionales, desarrolle planes de contingencia apropiados si aún no están implementados.
 - Considere probar arreglos de trabajo alternativos de los centros transnacionales para determinar si el rendimiento del servicio se ve afectado de alguna manera.
 - Encuentre lugares alternativos para la prestación de servicios si una transnacional en particular experimenta una interrupción operativa.
-
- Identifique qué operaciones y / o actividades se pueden redirigir o enviar a otras oficinas globales, o incluso a terceros.
-
- Considere probar y planificar la capacidad alternativa para procesar y continuar brindando servicios siempre que sea posible.
-
- Confirmar si los contratos existentes incluyen cláusulas de fuerza mayor.
 - Los contratos o declaraciones de trabajo deben revisarse o modificarse, siempre que sea posible.
-
- Sea realista sobre el cumplimiento de los plazos. Comuníquese de manera proactiva con las autoridades fiscales y los reguladores, como la SEC u OCC en los Estados Unidos, o el BCE, el Banco de Inglaterra y las autoridades fiscales locales en Europa.
 - Obtener una comprensión de las implicaciones fiscales.
-

Referencias

1. Daniel Bachman, [The economic impact of COVID-19 \(novel coronavirus\)](#), Deloitte Insights, 3 de marzo de 2020.
2. Fondo Monetario Internacional, "Mapeador de datos del FMI: crecimiento del PIB real (octubre de 2019)", 2019.
3. Banco de la Reserva Federal de St. Louis, [10-Year Treasury constant maturity rate](#), consultado el 9 de marzo de 2020.
4. Mohamed El-Erian, "Coronavirus raises the risk of real trouble in corporate bonds," *Financial Times*, March 3, 2020.
5. Jeanna Smialek, "Fed official says central bankers are aligned in coronavirus response," *New York Times*, March 5, 2020.
6. Federal Reserve Bank of St. Louis, "Overnight repurchase agreements: Treasury Securities purchased by the Federal Reserve in the temporary open market operations," accessed March 9, 2020.
7. Robin Harding and Hudson Lockett, "BoJ spurs Asia markets rebound with vow to fight coronavirus," *Financial Times*, March 2, 2020.
8. Ibid.
9. Bank of England, "Governor statement to Treasury Select Committee, on behalf of the FPC, MPC and PRC," March 3, 2020.
10. Rachel Louise Ensign, Liz Hoffman, and Justin Baer, "Wall Street scrambles to harden virus defenses," *Wall Street Journal*, March 1, 2020.
11. Renae Merle, "Big banks want regulation eased because of coronavirus. Experts call it opportunistic," *Washington Post*, March 3, 2020.
12. US Securities and Exchange Commission, "SEC provides conditional regulatory relief and assistance for companies affected by the coronavirus disease 2019 (COVID-19)," March 4, 2020.
13. Elliot Wilson, "Coronavirus is cost and opportunity for Asia's banks," *Euromoney*, March 2, 2020.

Agradecimientos

Los autores, **Val Srinivas, Jan-Thomas Schoeps y Tiffany Ramsay**, desean agradecer a **Vik Bhat, Gopi Billa, Craig Brown, Joan Cheney, Margaret Doyle, Marjorie Forestal, Sebastian Gores, Ed Hida, Mike Jamroz, David Myers, David Strachan, Troy Vollertsen**, y los muchos otros que proporcionaron ideas y perspectivas en el desarrollo de este artículo.

Autores

Scott Baret

Vicepresidente | Líder de Banca y Mercados de Capital de EE. UU. | Deloitte & Touche LLP
sbaret@deloitte.com

Anna Celner

Líder de práctica Global de Banca y Mercados de Capital | Deloitte Consulting Suiza
acelner@deloitte.ch

Monica O'Reilly

Líder de la industria de Servicios Financieros de EE. UU. | Asesoría financiera y Riesgos de Deloitte |
Deloitte & Touche LLP
monoreilly@deloitte.com

Mark Shilling

Líder de Banca y Mercados de Capital de EE. UU. | Deloitte Consulting LLP
mshilling@deloitte.com

Contactos

Alfredo Gómez

Socio de Consultoría de Costa Rica | Deloitte Consulting CR, S.A.
alfrgomez@deloitte.com

Rebeca Benavides

Gerente de Consultoría de Costa Rica | Deloitte Consulting CR, S.A.
rebenavides@deloitte.com

Deloitte. Insights

Regístrese para recibir actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

 Sigue @DeloitteInsight

Sobre Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, informes y publicaciones periódicas que proporcionan información para las empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, y la de los coautores en la academia y los negocios, para avanzar en la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una impresión de Deloitte Development LLC.

Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Sobre esta publicación

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Derechos de autor © 2020 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited