

Siete aspectos estratégicos para lograr la resiliencia operativa

Siete aspectos estratégicos para lograr la resiliencia operativa

Existe mucha confusión acerca de la definición de resiliencia operativa. A medida que las normativas sobre resiliencia operativa arrasan en todo el mundo, surge la pregunta sobre las necesidades de cumplimiento con respecto a esas normativas. Y estos requisitos pueden diferir de manera considerable entre distintas jurisdicciones. Sin embargo, la resiliencia operativa real abarca mucho más que marcar la casilla obligatoria. Para las empresas de servicios financieros puede ser una oportunidad estratégica significativa que va más allá del mero cumplimiento. Sitúa a las empresas financieras en el lugar adecuado para cumplir los requisitos, independientemente de la jurisdicción, y ofrece resultados que permiten a la organización cubrir sus metas comerciales y trabajar centradas en el cliente.

Los siete aspectos estratégicos analizados establecen tan solo cómo puede ser esa oportunidad estratégica. Para aquellas empresas que opten por adoptar la resiliencia operativa de una manera más integral, los beneficios podrían incluir una mayor eficiencia y colaboración, operaciones más robustas y una ventaja competitiva importante con respecto a otras empresas.





Aunque la resiliencia operativa se puede parecer a cualquier otro proyecto de cumplimiento, en el fondo, supone una oportunidad que podría ofrecer un valor real a las empresas. Por ejemplo, en este white paper, los aspectos estratégicos suelen hacer referencia principalmente al marco de trabajo de resiliencia operativa del Reino Unido creado por la Autoridad Financiera (Financial Conduct Authority, FCA) y la Autoridad Regulatoria Prudencial (Prudential Regulatory Authority, PRA). Sin embargo, la realidad es que estos aspectos se pueden aplicar en cualquier jurisdicción debido a su naturaleza estratégica.

Las empresas que adopten una resiliencia operativa real tienen una verdadera oportunidad para la transformación, que las pueden posicionar para el éxito actual y futuro. Los siete aspectos estratégicos son:

- 1. Para ser un banco digital, necesitas una visualización en tiempo real de la resiliencia operativa.**

La resiliencia operativa real es clave para respaldar la transformación digital en su conjunto. Los bancos desean fomentar el uso de más servicios digitales por parte de sus clientes. Sin embargo, es necesario que los clientes primero confíen en que estos servicios estén disponibles siempre que los necesiten. Y esto es especialmente aplicable para los clientes vulnerables. Las sucursales tradicionales de ladrillo y cemento, con sus impresionantes suelos y cúpulas, se diseñaron de esa forma para inspirar confianza, y ofrecer resiliencia operativa en la sociedad que guardaba su riqueza en efectivo, así como otros bienes físicos, como oro y piedras preciosas. En la actualidad, los bancos necesitan ser capaces de ofrecer la misma resiliencia operativa en el mundo digital. Tienen el deber de mantener la seguridad de sus clientes y del sistema financiero en su conjunto. Los reguladores dan la máxima importancia a este aspecto, y este es el motivo por el que no solo se centran en la resiliencia operativa, sino también en los temas interconectados de gestión de riesgos de terceros y gestión de riesgos de ciberseguridad.



2. Los datos posibilitan esta resiliencia operativa.

Los reguladores exigen que todas las instituciones financieras reguladas mantengan la resiliencia de sus servicios de negocio importantes. Contar con datos en tiempo real es clave para entender el nivel de idoneidad con el que funcionan estos servicios de negocio importantes en la actualidad y para anticiparse al rendimiento del mañana.

Por ejemplo, poder entender las implicaciones colaterales que tendrá la inactivación de una aplicación empresarial crítica durante un periodo de tiempo sobre los servicios que soporta. Los datos también son necesarios para realizar comparaciones de referencia, por ejemplo, para saber cómo establecer las tolerancias de impacto, crear controles y proporcionar alertas si dichas tolerancias se han superado o están a punto de superarse.

Los datos pueden ser clave para entender cómo responder a los eventos negativos, ya que proporcionan información crucial para ayudar a los equipos a encontrar el origen de un problema.

Además, la supervisión continua de la robustez de la resiliencia operativa requiere datos de toda la organización, que estén analizados y se proporcionen de forma tal que sustenten el proceso de toma de decisiones. Es evidente que los datos son el elemento vital del programa de resiliencia operativa real que puede ofrecer valor real a una organización.



3. Incluso los reguladores indican que la resiliencia operativa no se puede lograr tan solo a través del cumplimiento.

Tanto la FCA y la PRA del Reino Unido han publicado varios documentos sobre la resiliencia operativa y han dejado patente que el enfoque de “confirmar casillas” de cumplimiento es deficiente. Duncan Mackinnon, director ejecutivo de especialistas de riesgos de supervisión, declaró en un discurso reciente en una conferencia del sector en la PRA del Reino Unido:

“La resiliencia operativa no se puede lograr únicamente a través del cumplimiento. Los servicios de negocio importantes, las tolerancias de impacto, la asignación y las pruebas son tan solo el comienzo. Los enfoques y las soluciones deben admitir que los fallos operativos son inevitables. Y, como no sabemos las interrupciones que se materializarán, las empresas necesitan planificar una amplia gama de posibles fallos.”

Los reguladores desean ver el compromiso con la resiliencia operativa por parte de la junta y la dirección ejecutiva o incluso en niveles inferiores de la organización, que crearán un cambio cultural importante en muchas organizaciones. Estos, juntos con la responsabilidad del régimen de certificación y directores ejecutivos (SMCR) sobre la resiliencia operativa de los servicios de negocio importantes, y las funciones de soporte relacionadas, como la continuidad empresarial, deberían tener en cuenta esta perspectiva normativa. Esto enfatiza aún más la necesidad de contar con un enfoque basado en el sistema para garantizar que se cubren los elementos operativos y de cumplimiento de la forma más eficiente posible.



4. Las tres líneas de defensa también se aplican a la resiliencia operativa.

En la actualidad, algunas empresas de servicios financieros están creando equipos de resiliencia operativa a medida en los distintos silos de sus negocios, lo que significa no tener un enfoque estratégico.

Los problemas no se analizan de forma integral, los datos suelen estar fragmentados y suele existir una colaboración deficiente. De manera alternativa, las empresas están creando un equipo de resiliencia operativa en los niveles superiores de la organización, que a menudo no ahonda en el negocio. Por ejemplo, se desarrolla un marco de trabajo se escriben políticas, pero la implementación permanece a nivel superficial y con una mera “confirmación de casilla”. El riesgo operativo se encontraba con el mismo desafío y, por este motivo, se creó el modelo de tres líneas de defensa.

En lo que respecta al riesgo operativo, la resiliencia operativa es responsabilidad de todos y, por tanto, el modelo de las tres líneas de defensa también resulta útil aquí.

La resiliencia operativa real debe ser un programa colaborativo en toda la organización, de forma que se puedan compartir las mejores prácticas, y la junta y la dirección ejecutiva puedan ver resiliencia de una forma más estratégica que ofrezca valor real a una organización.





5. La resiliencia operativa sólida debe ser un USP en la estrategia de producto.

En sus discursos recientes, la PRA ha señalado que, durante su evaluación de marzo sobre el progreso de las empresas en cuanto a sus programas de resiliencia operativa, las tolerancias de impacto de los pagos de CHAPS variaron entre dos días y dos semanas.

Es seguro decir que un cliente que no pueda realizar un pago de CHAPS durante dos semanas, cuando sepa que otro banco lo recuperó en dos días, es probable que cambie sus cuentas.

Con este ejemplo, es sencillo ver cómo se puede traducir un programa de resiliencia operativa sólido en una ventaja competitiva de forma sencilla.

Las empresas deberían considerar la resiliencia operativa como un USP en sus estrategias globales de productos. Ciertamente, a medida que se disemina la gestión de riesgos de terceros, entre las empresas, las empresas financieras pueden experimentar que sus clientes soliciten información acerca de las tolerancias de impacto de la resiliencia operativa.

Es probable que los clientes minoristas, con información tradicional y de las redes sociales, voten con su mano o mediante un clic también.

6. No se puede estar realmente centrado en el cliente sin resiliencia operativa.

Se han vertidos ríos de tinta en línea acerca de cómo lograr el éxito a medida que el proveedor de servicios financieros digitales requiere un nuevo tipo de enfoque centrado en el cliente. La experiencia del cliente debe ser el punto de inicio del diseño del proceso y las mejoras del proceso derivadas de la automatización y la inteligencia artificial (IA) deberían mejorar la eficiencia y reducir las escalas temporales.

Sin embargo, ofrecer un enfoque centrado en el cliente no es posible sin resiliencia operativa. Una cultura de resiliencia operativa deficiente se traducirá, en última instancia, en un soporte al cliente deficiente. Por ejemplo, las mejoras centradas en el cliente en el proceso de hipoteca podrían reducir las aprobaciones de días a horas. Sin embargo, un ciberataque sobre el estado de la tecnología podría hundir miles de transacciones si las tolerancias de impacto de la resiliencia operativa son amplias. Y esto, a su vez, se traduciría en clientes insatisfechos y un potencial daño a la reputación. La resiliencia operativa real, por otro lado, ofrece un verdadero enfoque centrado en el cliente al garantizar que independientemente de lo que pueda ocurrir, la empresa puede ofrecer su servicio. Teniendo en cuenta la creciente importancia de Medioambiental, Social y de Gobierno (ESG), es probable que la posibilidad de tener una resiliencia operativa se percibirá pronto como un importante compromiso ético por parte de los clientes y de los accionistas.





7. La resiliencia operativa garantiza a las empresas la supervivencia ante las incertidumbres actuales y avanzar hacia el futuro.

En el centro del programa de resiliencia operativa se encuentra el deseo de garantizar la seguridad y la robustez del mercado financiero para el beneficio tanto de clientes como de las propias empresas. Pensemos en los eventos de los últimos años: una pandemia, el conflicto en Europa, el aumento de los ciberataques y una creciente incertidumbre económica, así como el impacto que tienen en las empresas financieras y sus clientes.

Por tanto, los reguladores están dejando patente que tienen altas expectativas con respecto a las empresas en cuanto a su resiliencia operativa. Saben que es necesario emprender muchas acciones para hacer bien las cosas. Se trata de un tema que continuará estando sometido a un escrutinio de supervisión considerable. Las empresas sin una resiliencia operativa adecuada, que sufren eventos negativos, pueden estar seguras de que serán ejemplos de los reguladores y aparecerán en los medios.

Por otra parte, las empresas que ofrezcan una resiliencia operativa real tienen la oportunidad de sobresalir con respecto a su competencia, dar soporte a sus clientes y ser vistas como empresas éticas. Además, la resiliencia operativa tiene el potencial de nutrir las sólidas relaciones entre las redes internas y externas, que permitan a las empresas colaborar mejor, evolucionar y avanzar.

En resumen, las empresas de servicios financieros que pongan en práctica una resiliencia operativa real en el centro de su estrategia organizativa tendrán:

- Resultados sobre su transformación digital más sólidos, basados en los procesos mejorados
- Una mejor información operativa para respaldar el proceso de toma de decisiones y predecir el impacto en los clientes
- Relaciones más sólidas con sus clientes, creadas en un enfoque real centrado en el cliente
- Más equipos colaborativos, eliminando aislamientos
- Mayor capacidad para lograr los objetivos organizativos, gracias a una mínima interrupción

Para las empresas de servicios financieros que opten por adoptar la resiliencia operativa de una forma más integral, los beneficios que obtengan excederán en gran medida los que obtendrían con tan solo el cumplimiento.

Cuando la resiliencia operativa constituye la base de los productos, procesos y relaciones de una empresa, posiciona a dicha organización de forma que pueda avanzar ante la incertidumbre, quizá la mejor ventaja competitiva.

¿Preparado para la resiliencia operativa?

Anna Mazzone

EMEA Vicepresidenta y Directora de riesgos en ServiceNow

E: anna.mazzone@servicenow.com



servicenow®