

LA BANCA EN LATINOAMÉRICA

presiones y costos al alza

Jorge Cayazzo

Centro de Estrategia Regulatoria para LATAM



Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA

Encuestas de Deloitte

Sector Financiero

I. Americas Financial Services Survey, 1st edition

- +100 instituciones bancarias en 18 países en Latinoamérica y el Caribe
- CEO o nivel similar



II. 2017 Global risk management survey, 10th edition

- 77 instituciones financieras de todo el mundo y en múltiples sectores de servicios financieros, que representan un total de \$ 13.6 billones en activos agregados
- <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/risk-management/global-risk-management-survey.html?id=us:2di:3em:dup3654:awa:dup:030717>



III. 2018 U.S. CEO and Board risk survey report, 1st edition

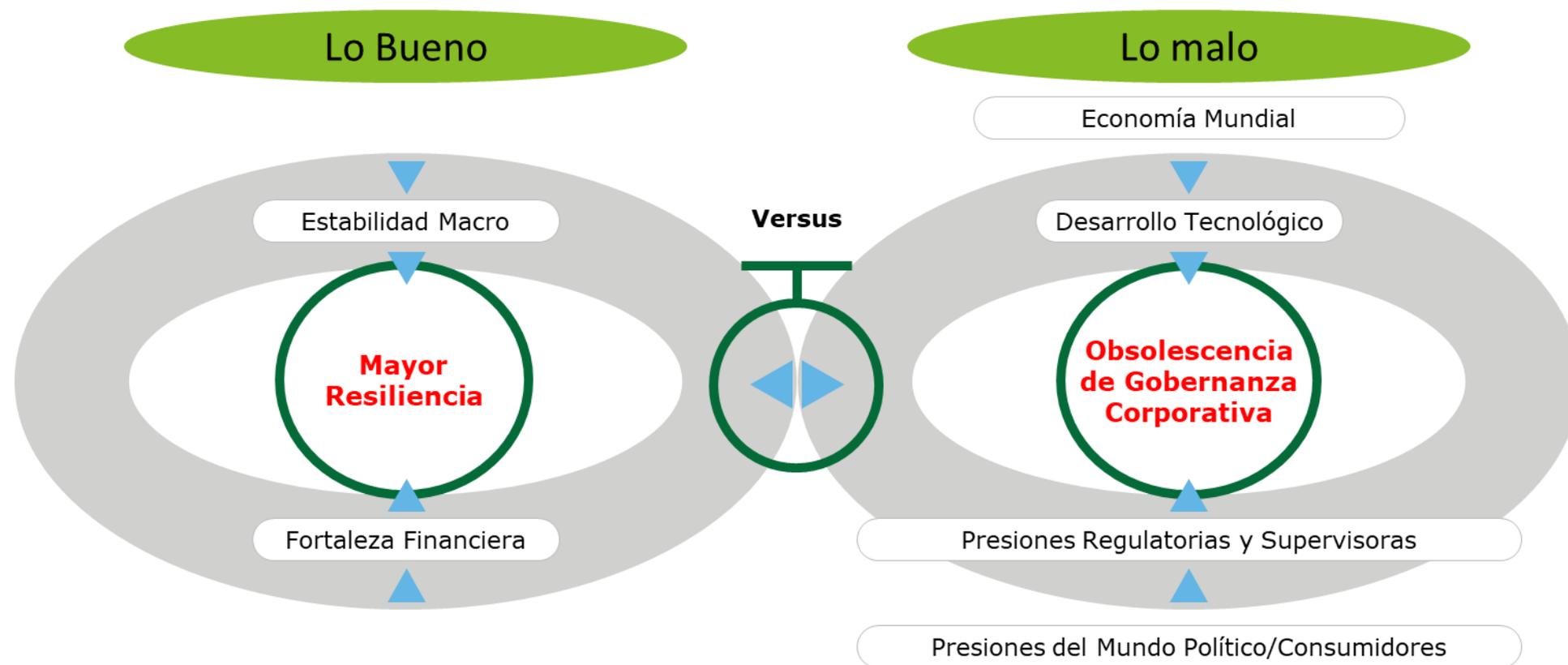
- 400 directores ejecutivos y miembros de la junta directiva en organizaciones con más de \$ 1 billón de ingresos anuales
- <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/ceo-board-of-directors-risk-management-survey.html?nc=1>



Algo de Contexto

Contexto LATAM próximos 2-3 años

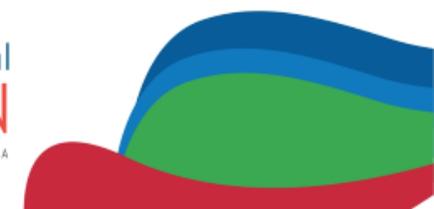
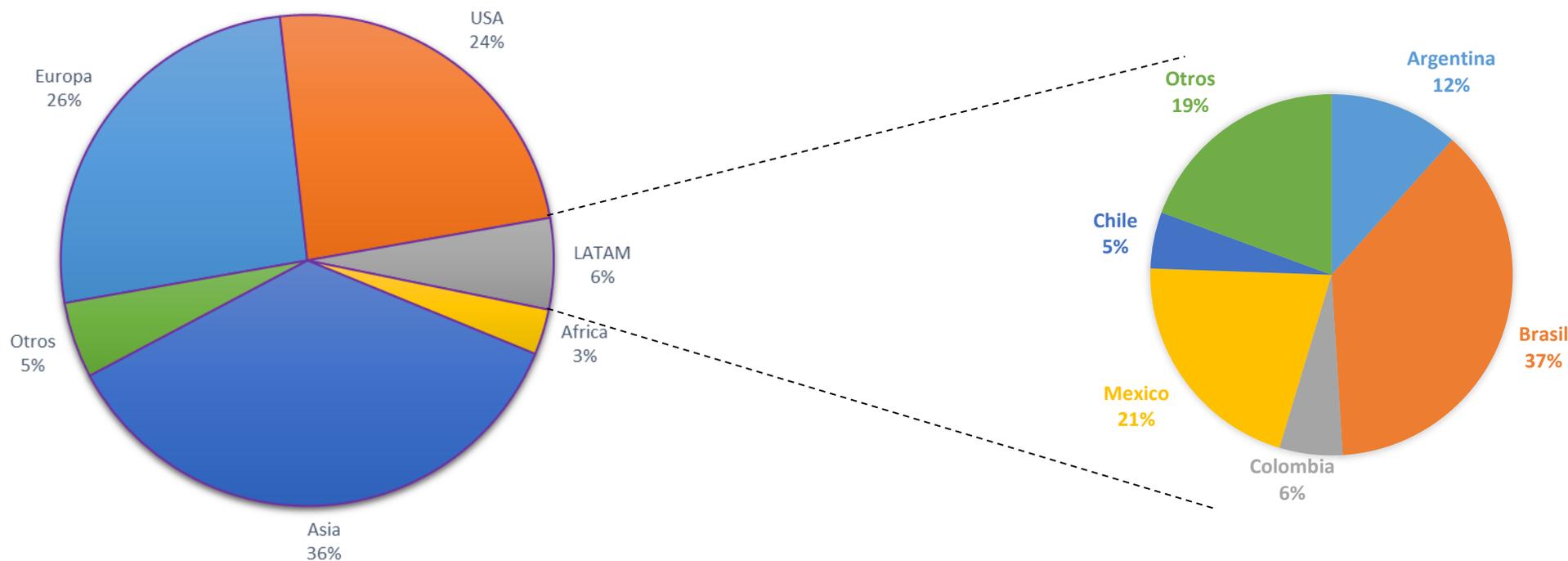
Lo bueno y lo malo



Lo que dicen las cifras

LATAM en relación al mundo

Tamaño de la economía (PGB)



LATAM en relación al mundo

Profundidad del Sistema Financiero

	Depósitos Sistema Financiero/PGB	Ranking/164
Luxemburgo	400%	1
Japón	218%	4
Suiza	172%	6
Singapur	126%	11
Holanda	99%	18
España	97%	21
USA	81%	31
Brazil	59%	68
Chile	54%	77
Mexico	29%	131
Colombia	24%	140
Argentina	19%	147
Bahamas	72%	42
Trinidad & Tobago	69%	50
Panamá	66%	58

Fuente: Banco Mundial



Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA



LATAM en relación al mundo

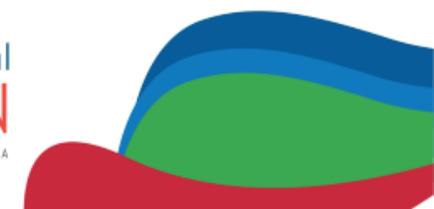
Desarrollo del mercado

	Desarrollo del Mercado Financiero	Sofisticación en los negocios	Capacidad Tecnológica	Innovación
	Nota	Nota	Nota	Nota
Argentina	3,1	3,8	4,3	3,3
Brasil	3,7	4,1	4,6	3,2
Chile	4,9	4,3	5,2	3,5
Colombia	4,6	4,1	4,3	3,3
Costa Rica	4,4	4,5	4,9	3,7
República Dominicana	3,6	3,8	3,7	2,8
Ecuador	3,3	3,6	3,6	2,9
El Salvador	4,2	3,6	3,4	2,6
Guatemala	4,9	4,2	3,4	3,2
Haiti	2,5	2,6	2,2	2,1
Honduras	4,5	3,8	3,3	2,9
Jamaica	4,6	4,3	4,1	3,4
Mexico	4,5	4,3	4,2	3,4
Nicaragua	3,6	3,2	3,1	2,5
Panamá	5,0	4,4	4,4	3,4
Paraguay	3,8	3,5	3,2	2,7
Peru	4,5	3,8	3,7	2,8
Trinidad & Tobago	4,2	4,1	4,9	3,0
Uruguay	4,1	3,8	5,3	3,1
Venezuela	3,1	3,0	3,0	2,6
Promedio	4,1	3,8	3,9	3,0
Merorandum				
USA + Canadá	5,6	5,4	6,1	5,3
Economías de alto ingreso	4,4	4,7	5,5	4,3
Economías de bajo ingreso	3,4	3,4	2,6	3,0

Reporte Global de Competitividad 2017/2018
Foro Económico Mundial



Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA



LATAM en relación al mundo

Solidez del Sistema Financiero

	Capital regulatorio/ activos ponderados x riesgo %	Capital regulatorio/ total activos %	NPL/ total créditos %
Brasil	18,1	12,1	3,6
Mexico	15,6	10,3	2,1
Chile	13,8	10,4	1,9
Colombia	18,6	14,2	4,2
Argentina	16,2	12,8	1,8
Peru	15,2	13,7	4,7
Panamá	16,0	11,8	3,1
Costa Rica	16,3	12,6	1,9
Ecuador	17,8	13,7	3,9
Guatemala	15,9	9,9	2,3
Uruguay	18,1	10,8	2,4
República Dominicana	18,7	12,3	2,1
Bolivia	12,8	8,9	1,7
Paraguay	18,3	11,2	2,8
Trinidad & Tobago	21,0	11,6	2,9
El Salvador	16,8	12,6	1,9
Honduras	14,0	11,7	2,4
Nicaragua	13,8	12,7	1,0
Promedio	16,5	11,9	2,6
Memorándum			
Africa	19,6	12,0	11,6
Asia	17,9	16,6	5,9
Europa	19,6	9,7	8,9
USA + Canadá	14,6	8,4	0,8

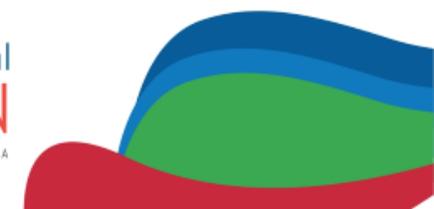
Source: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2018



Lo que dicen las encuestas

Resultados Encuesta LATAM

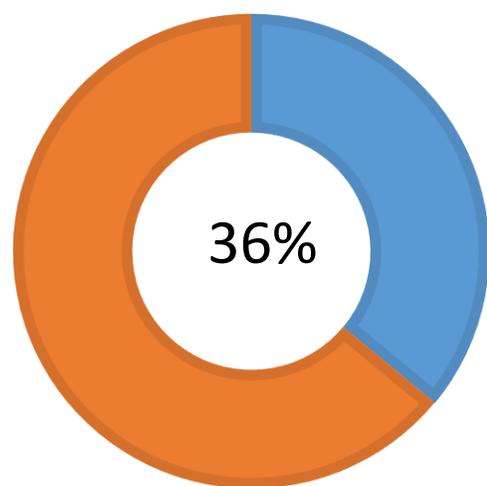
Presupuesto



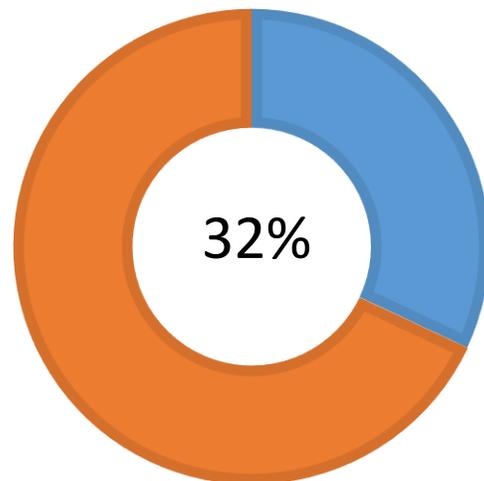
Resultados Encuesta LATAM

Presupuesto

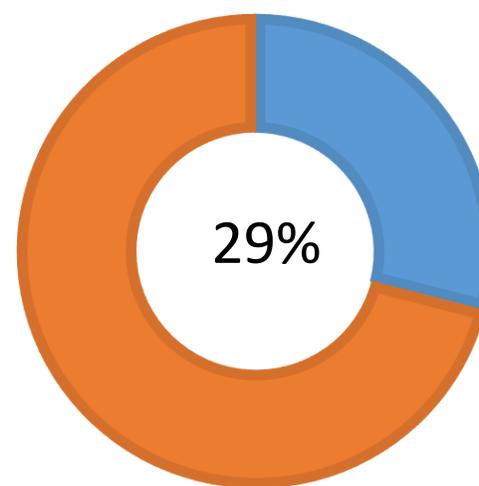
% de bancos que declaran que aumentarán el presupuesto en:



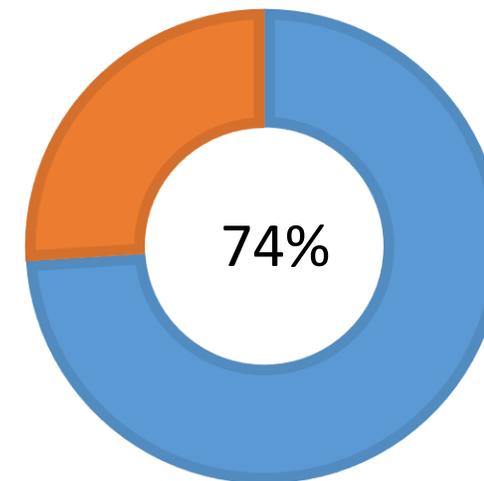
Inclusión Financiera



Educación Financiera



RSE



Cumplimiento



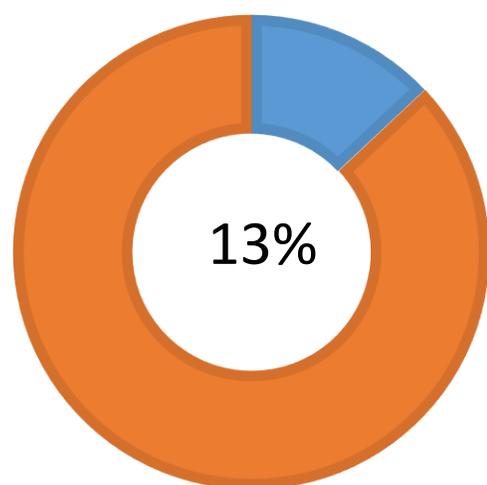
Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA



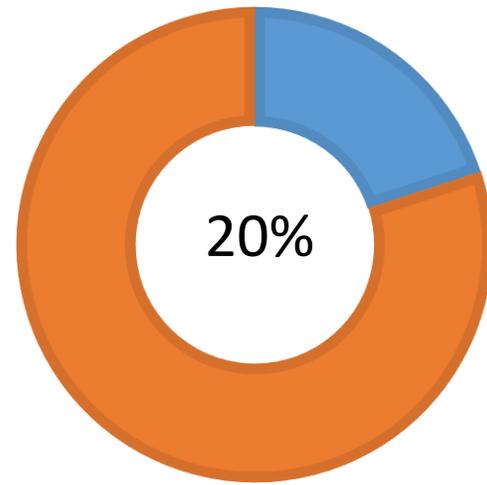
Resultados Encuesta LATAM

Presupuesto

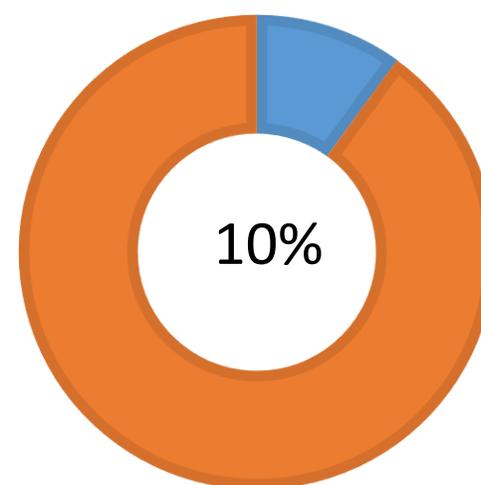
% de bancos que declaran presupuesto nulo o reducción de presupuesto en:



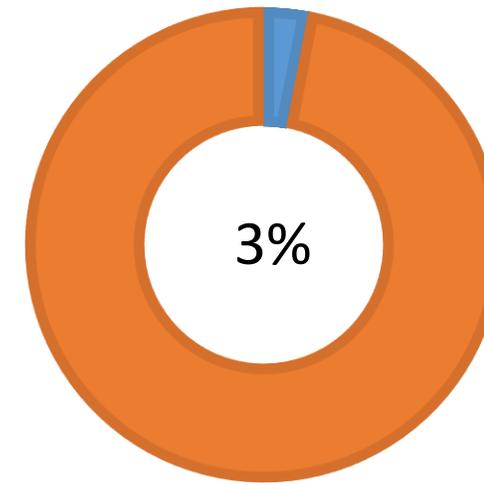
Inclusión Financiera



Educación Financiera



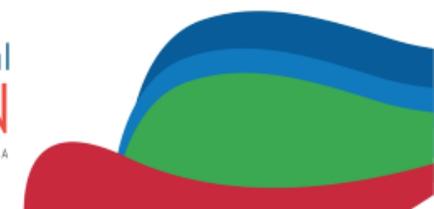
RSE



Cumplimiento



Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA



Edelman Barometer

% de confianza en compañías por industria y país de origen

Sector	
<u>Mayor Confianza</u>	<u>Menor Confianza</u>
Tecnología 75%	Servicios Financieros 54%
Educación 70%	CPG 60%
Servicios Profesionales 68%	Automotriz 62%

La industria financiera se ha mantenido como la menos confiable desde la crisis de 2008

País de Origen	
<u>Mayor Confianza</u>	<u>Mayor Confianza</u>
Canadá 68%	México 32%
Suiza 66%	India 32%
Suecia 65%	Brazil 34%

Fuente: 2018 Edelman Trust Barometer



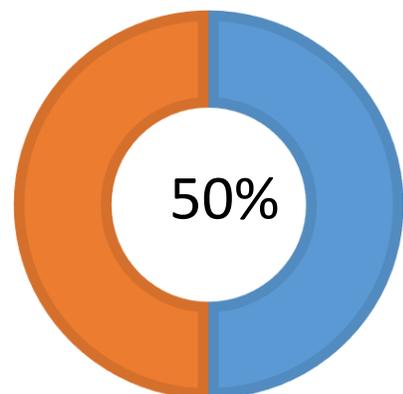
Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA



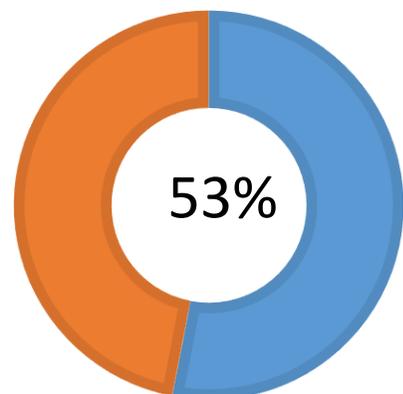
Encuesta USA

Riesgo Reputacional

Habilidades que la organización requiere desarrollar



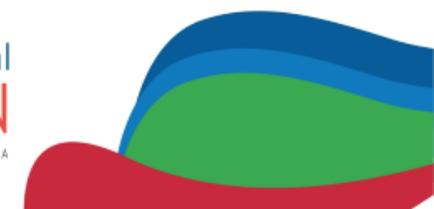
Habilidad para identificar eventos que pueden dañar la reputación de la empresa



Habilidad para analizar eventos y predecir impactos en reputación



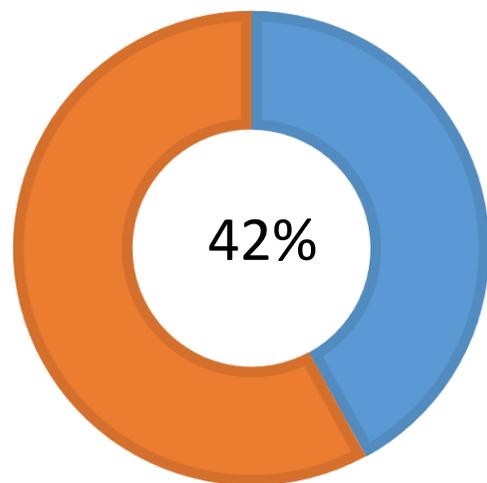
Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA



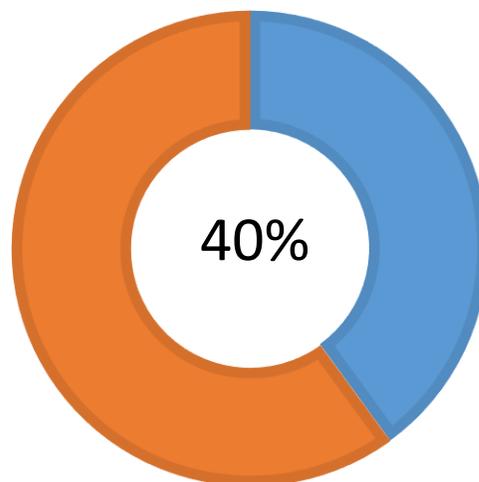
Encuesta USA

Riesgo Reputacional

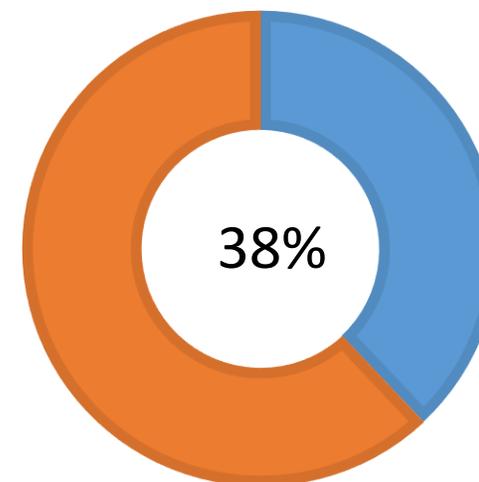
Riesgos que exponen a la entidad a mayor riesgo reputacional en el corto plazo



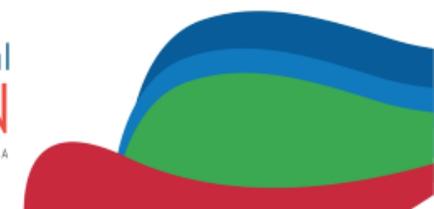
Riesgo de Seguridad



Calidad y Seguridad de Productos

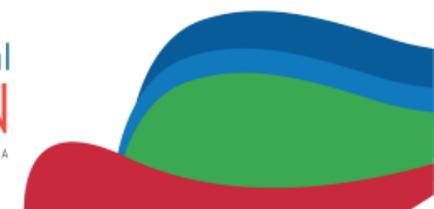


Ética e Integridad



Encuesta LATAM

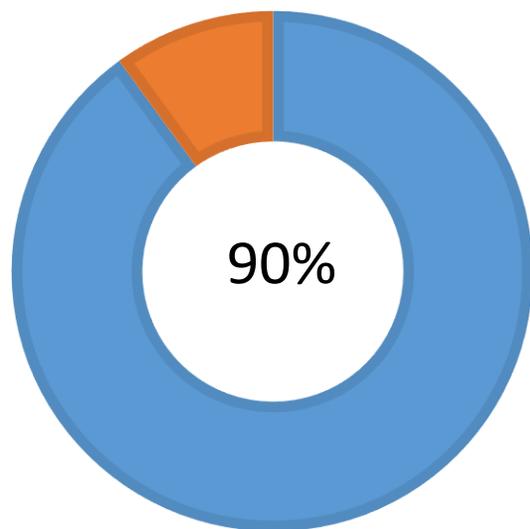
Riesgo Regulatorio



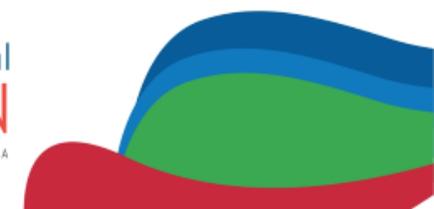
Encuesta LATAM

Riesgo Regulatorio

Cómo cree que será el futuro escenario en materia regulatoria y de cumplimiento?



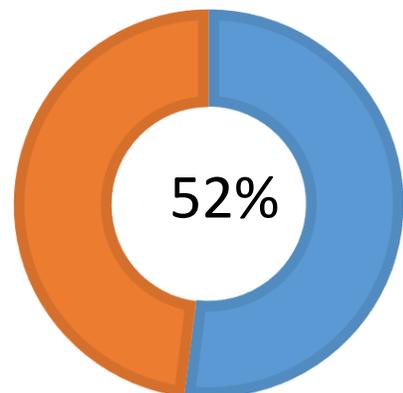
Las exigencias regulatorias van a aumentar



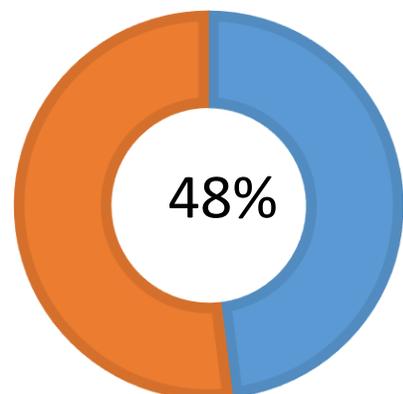
Encuesta LATAM

Riesgo Regulatorio

Cómo califica la estrategia implementada por su organización para enfrentar el riesgo regulatorio?



Parcialmente desarrollada



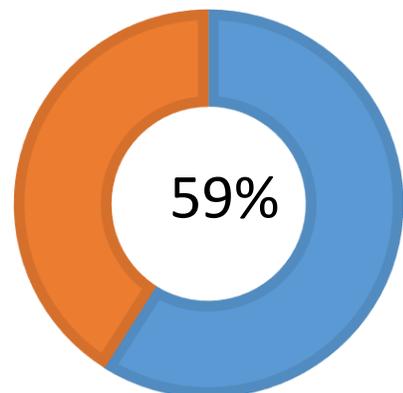
Bien desarrollada



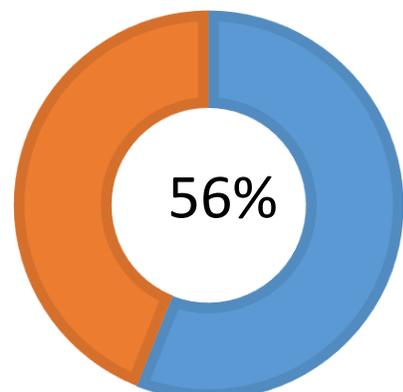
Encuesta Global

Riesgo Regulatorio

% de quienes se declaran muy preocupados por el impacto de los siguientes elementos en su organización



Mayor carga regulatoria que afectará el costo de hacer negocios



Costo creciente de documentación requerida y evidencia de cumplimiento



Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA



Encuesta LATAM

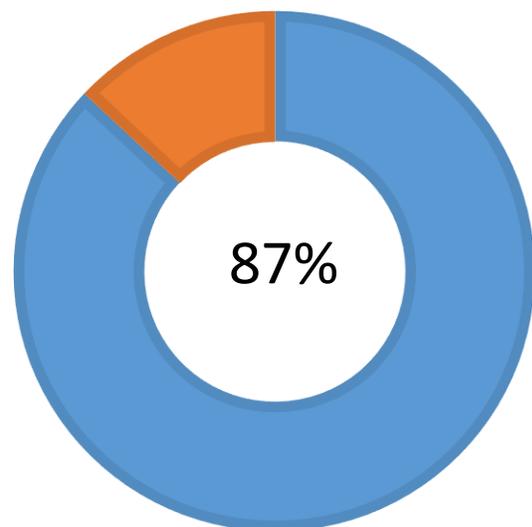
Expectativas del Supervisor



Encuesta LATAM

Expectativas del Supervisor

Cómo cree que será el futuro escenario en materia de exigencias supervisoras sobre las prácticas de gestión?



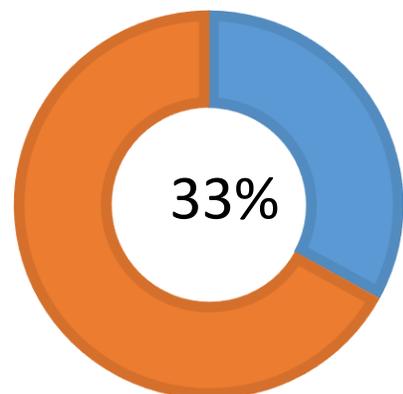
Las expectativas y exigencias supervisoras van a aumentar



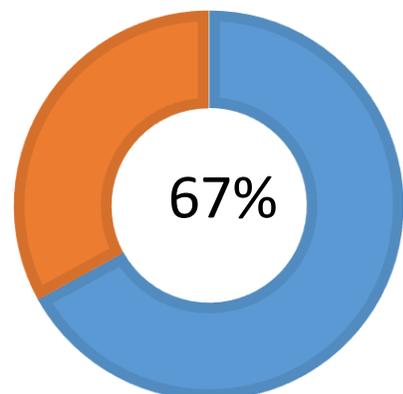
Encuesta LATAM

Expectativas del Supervisor

Cual de los siguientes riesgos considera de mayor importancia en el corto plazo?



Riesgo de cumplimiento regulatorio



Riesgo de cumplimiento de expectativas del supervisor



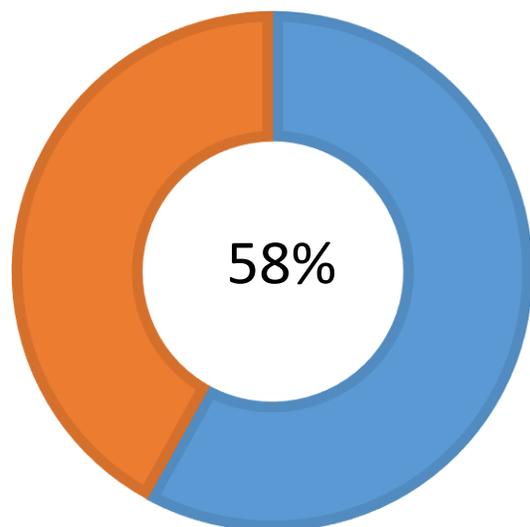
Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA



Encuesta LATAM

Expectativas del Supervisor

Cómo califica su nivel de entendimiento de las expectativas del supervisor?



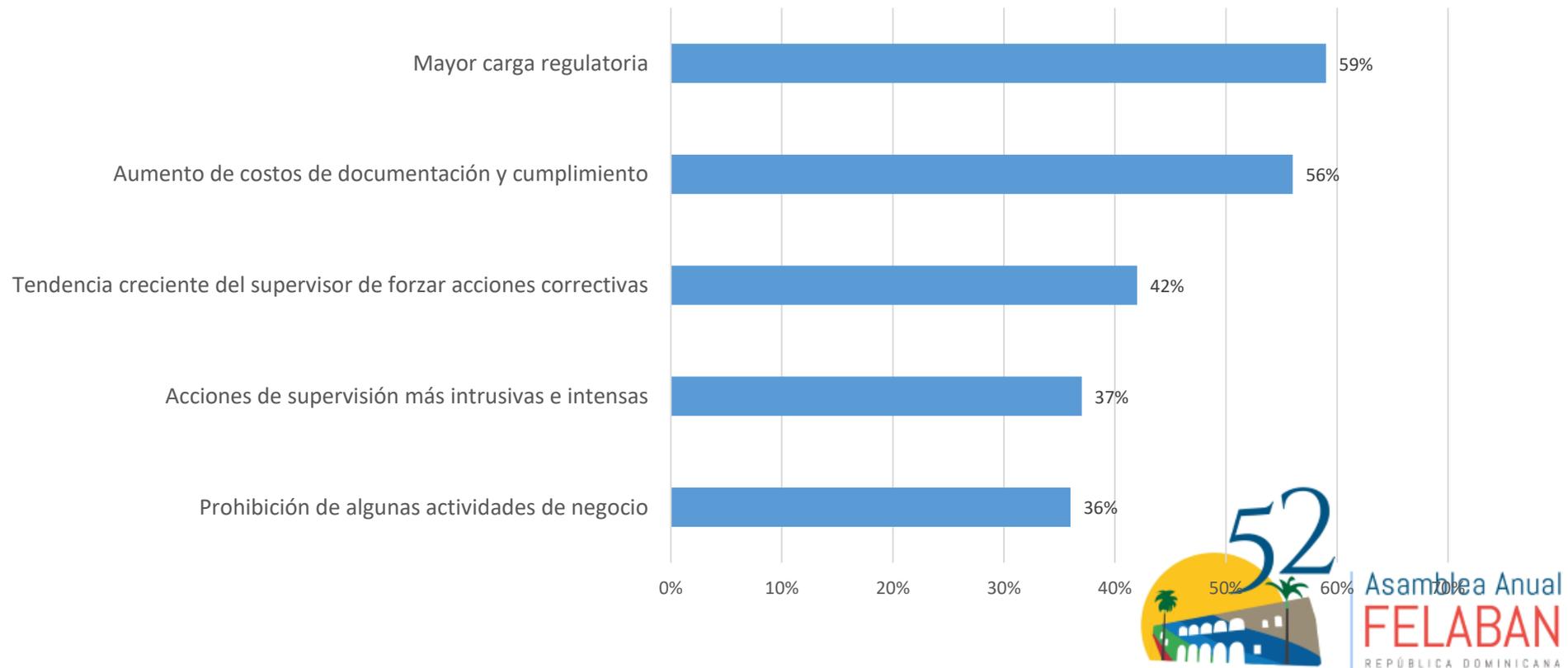
Nulo o parcial entendimiento de las expectativas del supervisor



Encuesta Global

Expectativas del Supervisor

% de quienes se declaran muy preocupados por el impacto de los siguientes factores en su organización



Encuesta LATAM

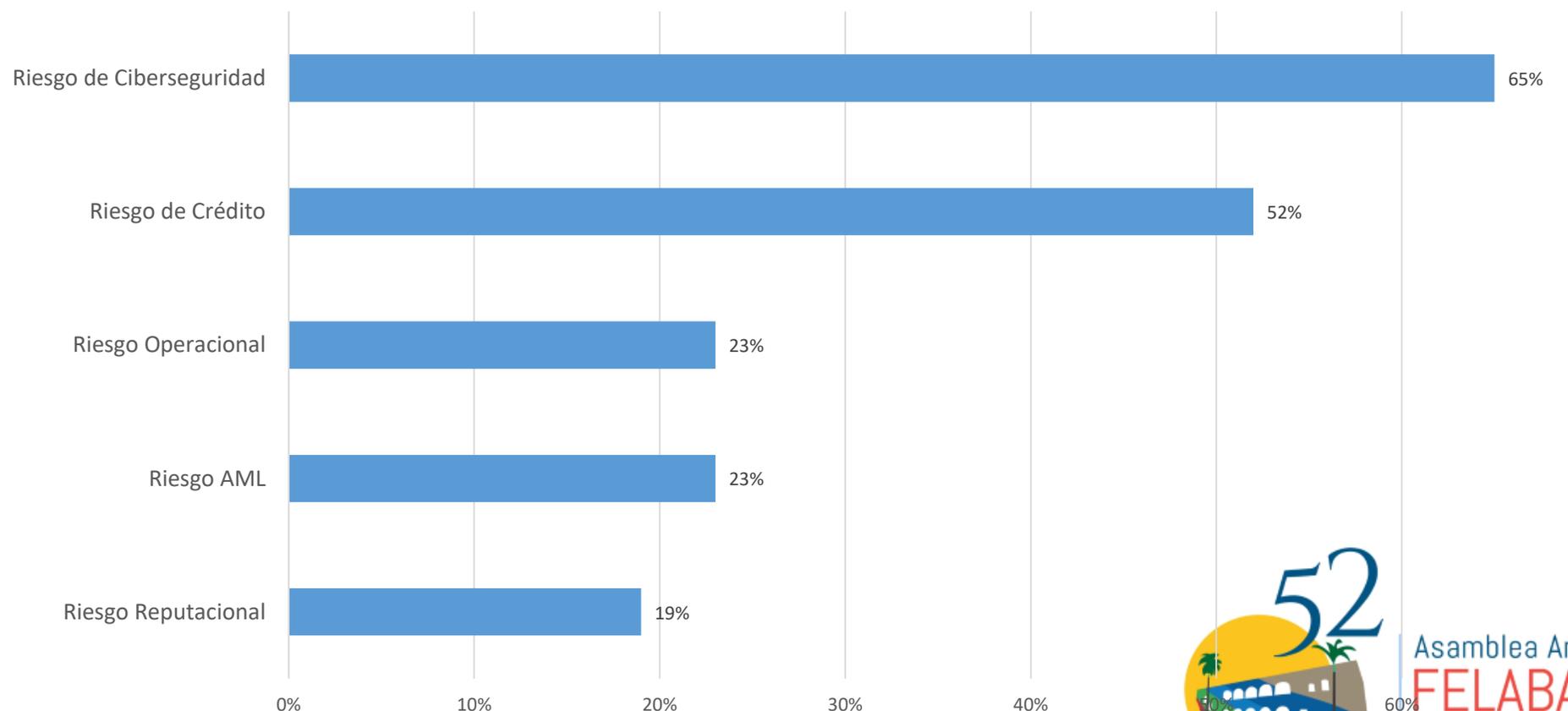
Riesgos



Encuesta LATAM

Riesgos

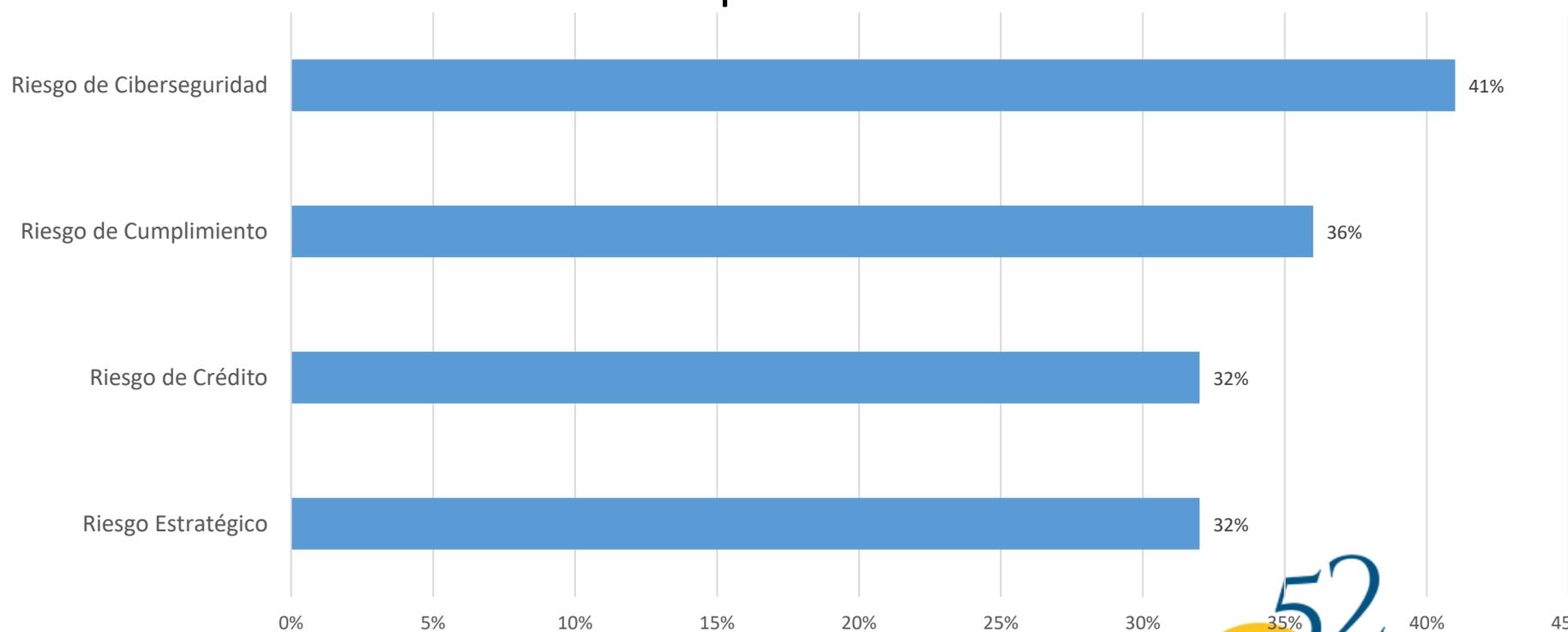
Cuáles son los principales riesgos que enfrentará su organización en el corto plazo?



Encuesta Global

Riesgos

Cuáles son los riesgos que considera serán más importantes en los próximos dos años?



Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA



Encuesta LATAM

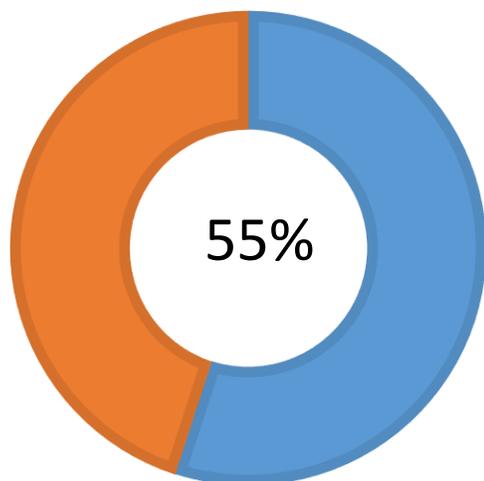
Prácticas de Gestión



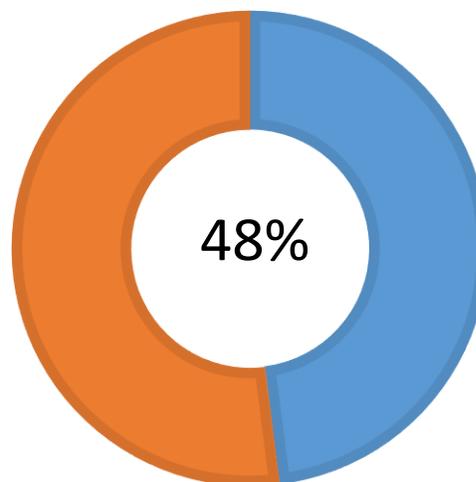
Encuesta LATAM

Prácticas de Gestión

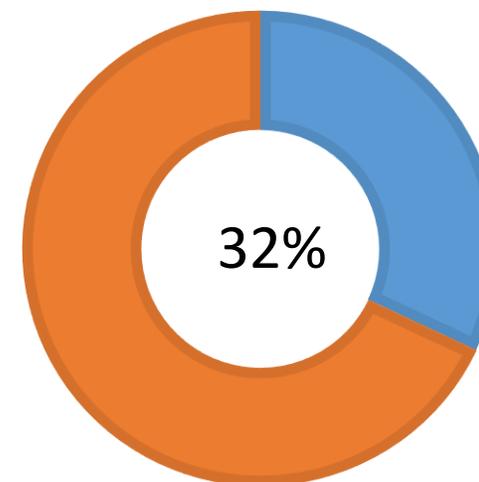
% de entidades que asigna primera prioridad a los siguientes aspectos generales de gestión de riesgo



Fortalecimiento de las prácticas de gestión de riesgo a lo largo de la entidad



Mejoramiento de recolección de data y sistemas de información de riesgo



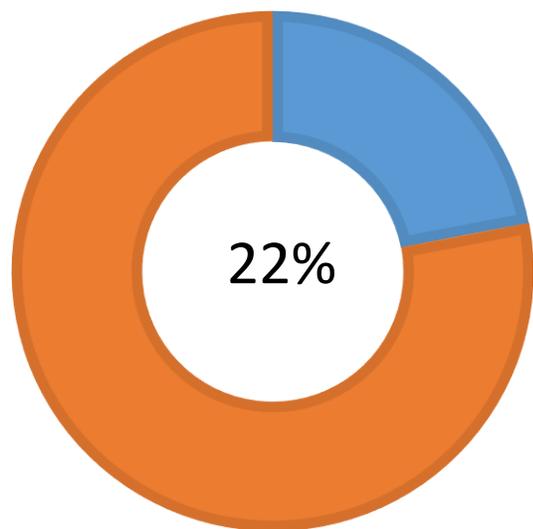
Diseñar e implementar una mejor cultura de riesgo en la organización



Encuesta LATAM

Prácticas de Gestión

Cómo califica el nivel de madurez de su organización en relación a la cultura de riesgo?



Madura, con sistemas de monitoreo explícitos



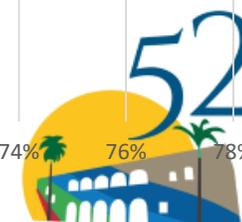
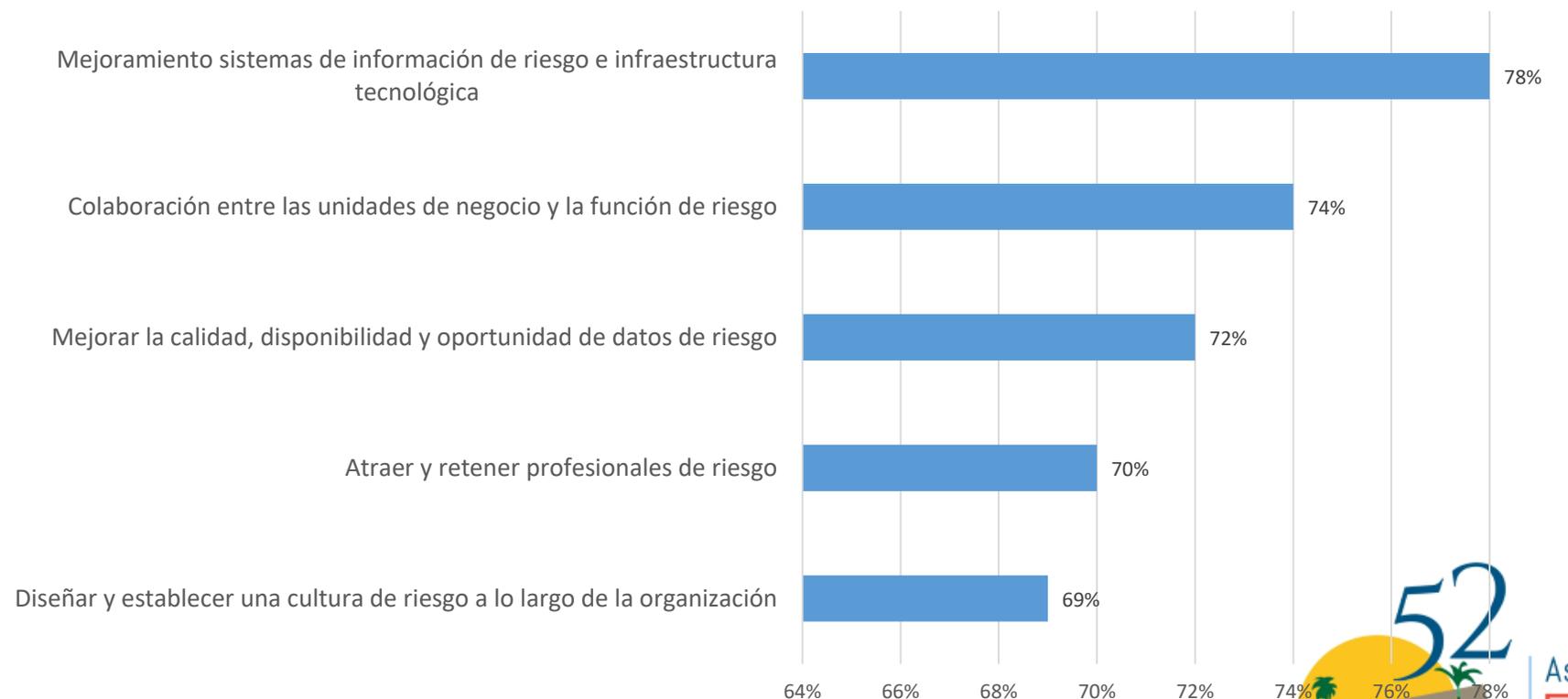
Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA



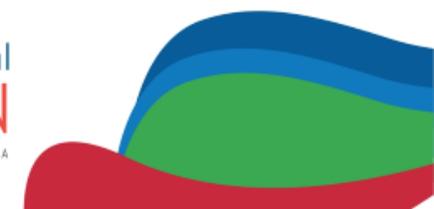
Encuesta Global

Prácticas de Gestión

% de entidades que declara de alta prioridad los siguientes aspectos generales de gestión de riesgo



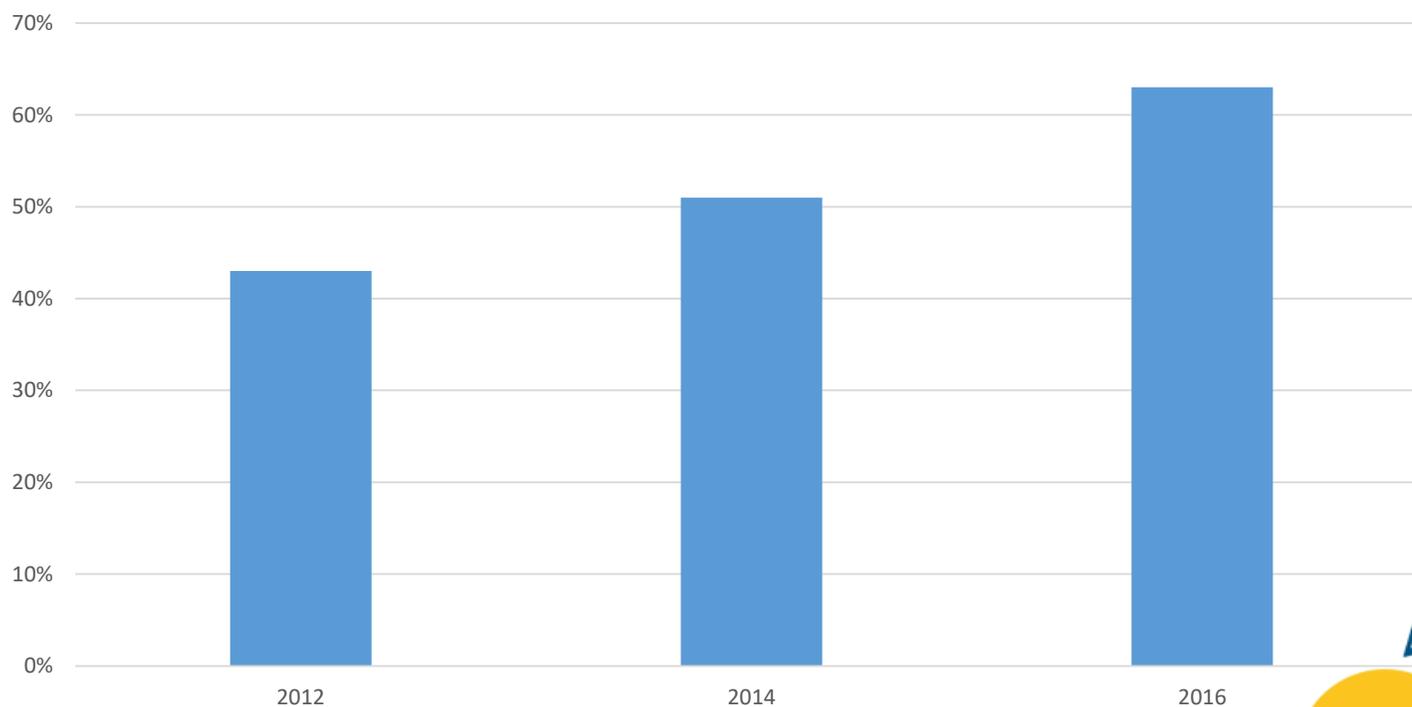
Asamblea Anual
FELABAN
80%
REPÚBLICA DOMINICANA



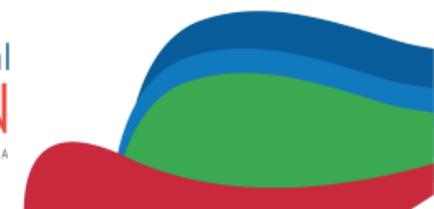
Encuesta Global

Prácticas de Gestión

% de entidades en que el directorio ejerce su responsabilidad en la gestión de los riesgos mediante un comité directivo de riesgo



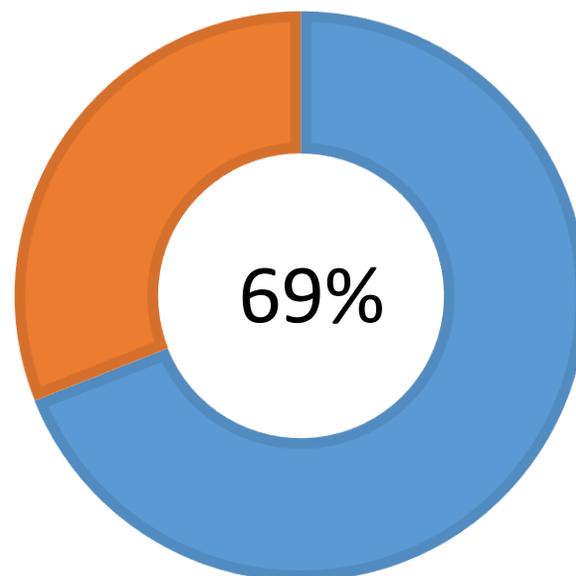
Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA



Encuesta Global

Prácticas de Gestión

% de entidades que declara de alta prioridad la creación y asentamiento de una adecuada cultura de riesgo en la organización



Encuesta LATAM

Prácticas de Gestión

“Due to the alternation of government, we will see how these changes affect the supervisory authorities. There will be external and internal pressures to improve financial inclusion and reduce identity theft fraud.”

CEO,
Banking institution

“New regulatory requirements like IFRS-9 implementation as well as cybersecurity new regulation will be great challenges.”

CEO,
Banking institution

“There is a considerable level of uncertainty over the appropriate integration of the supervisory authority regarding technical competence”.

CEO,
Banking institution



Encuesta Global

Prácticas de Gestión

“The important change that we worked on is streamlining and optimizing the materials the board gets and moving away from pure reporting to the board towards a substantive discussion of the issues.”

Chief risk officer,
large diversified financial services company

“We revised our risk appetite statement and introduced a lot more qualitative description of our risk appetite and the different risk categories and how that fits with the corporate purpose. That qualitative aspect was absent from our previous risk appetite. The second big change was that we revised the quantitative metrics.”

Chief risk officer,
large financial services company



Encuesta USA

Principales Hallazgos



Brechas Identificadas

- Se reconoce importancia, pero hay falta de acción efectiva
 - Menor importancia relativa a cultura y reputación
 - Temas “tecnológicos” opacan al resto
- Dificultades de entendimiento común y de medición
- Gestión de riesgo aislada (silos)
- Carencia de una mirada estratégica integral que reconozca interconexión entre las 4 dimensiones



Centro de Estrategia Regulatoria, LATAM

Jorge Cayazzo – Director Ejecutivo del Centro de Estrategia Regulatoria, LATAM

John Lowell – Gerente del Centro de Estrategia Regulatoria, LATAM



Jorge Cayazzo

Socio

Locación de oficina: Santiago, Chile

Tel: +56 2 2729 8000

Correo electrónico: jcayazzog@deloitte.com



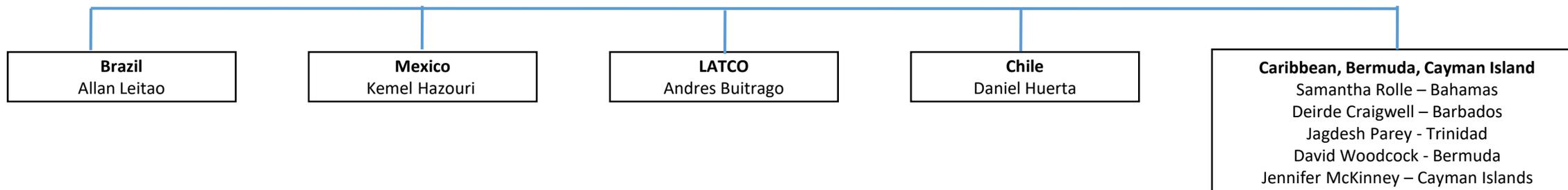
John Lowell

Gerente

Locación de oficina: Ciudad de México, México

Tel: +56 2 2729 8000

Correo electrónico: johnlowell@deloittemx.com



LA BANCA EN LATINOAMÉRICA

presiones y costos al alza

Jorge Cayazzo

Centro de Estrategia Regulatoria para LATAM



Asamblea Anual
FELABAN
REPÚBLICA DOMINICANA