

# 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***

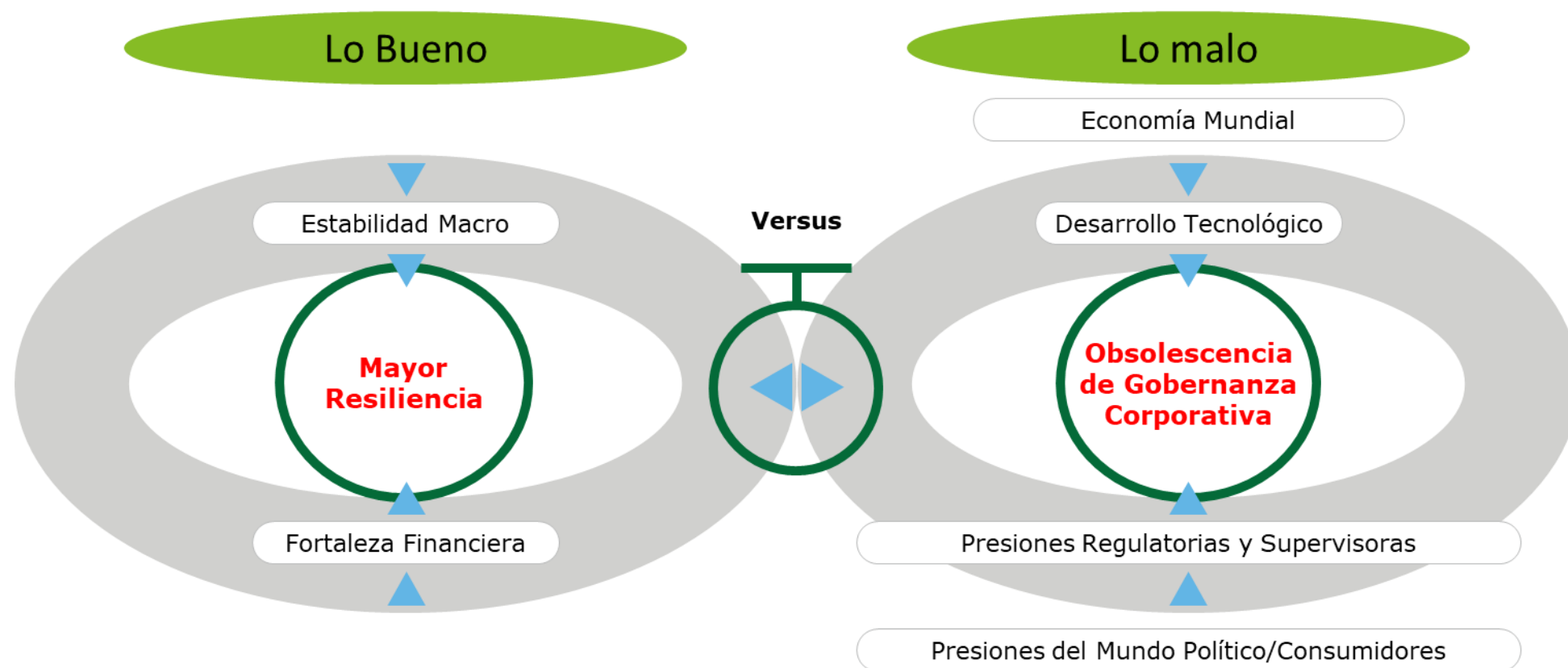
- 400 directores ejecutivos y miembros de la junta directiva en organizaciones con más de \$ 1 billón de ingresos anuales
- <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/ceo-board-of-directors-risk-management-survey.html?nc=1>



# Algo de Contexto

# Contexto LATAM próximos 2-3 años

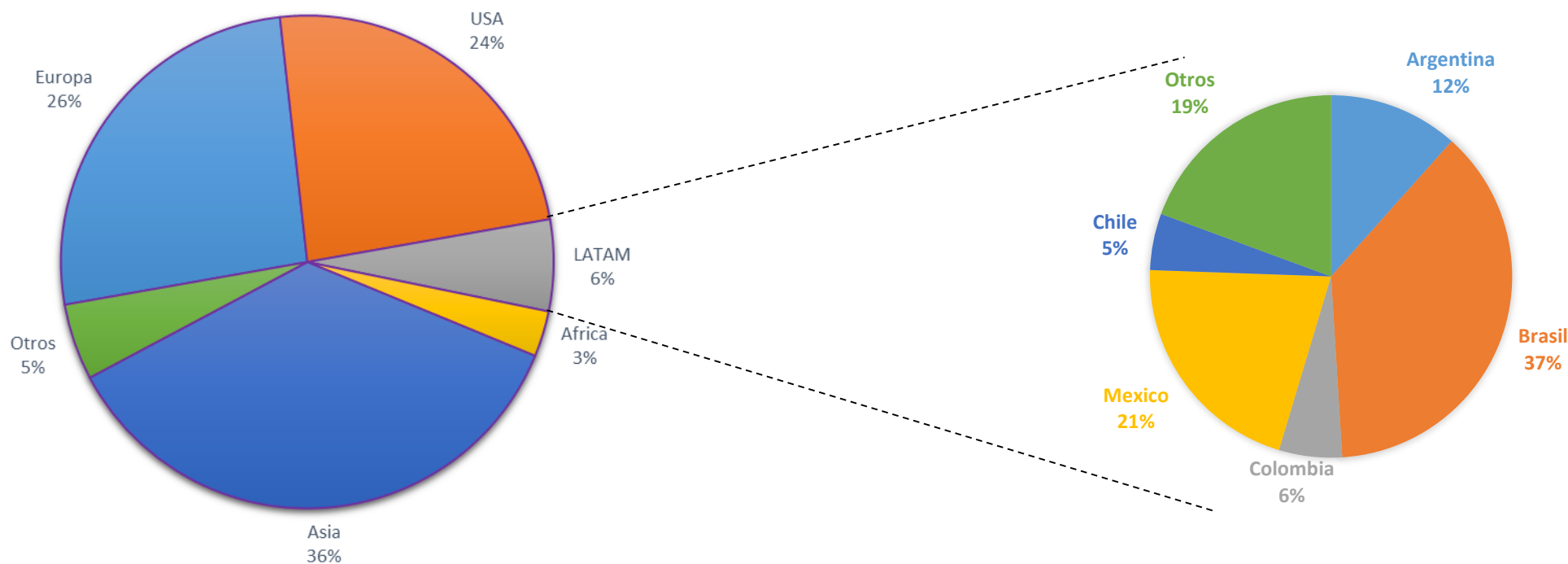
## Lo bueno y lo malo



# 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

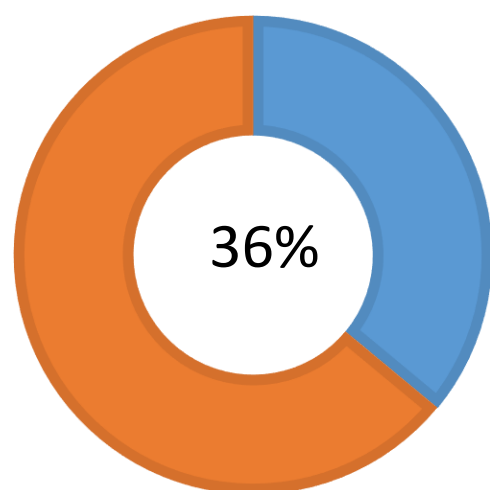
## Presupuesto



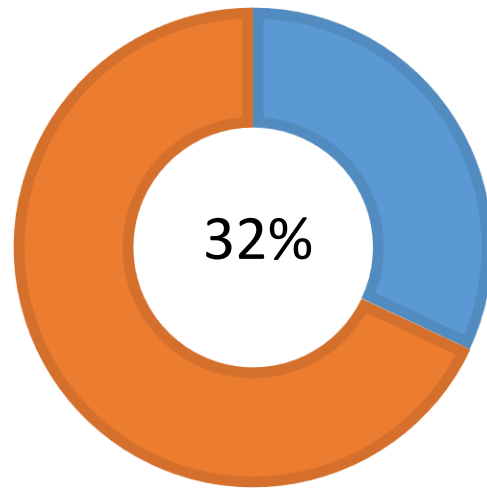
# Resultados Encuesta LATAM

## Presupuesto

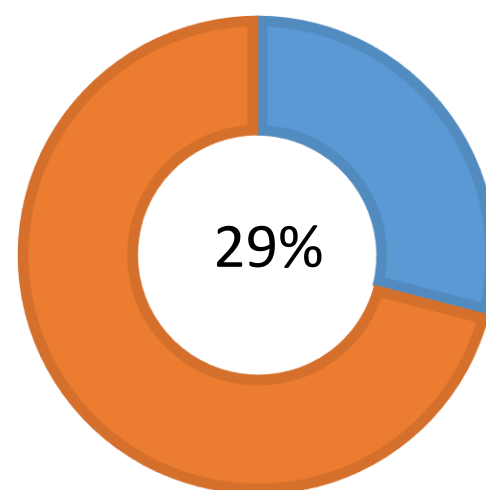
% de bancos que declaran que aumentarán el presupuesto en:



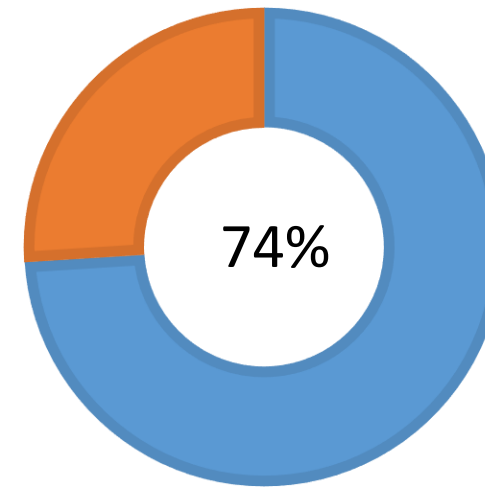
Inclusión Financiera



Educación Financiera



RSE



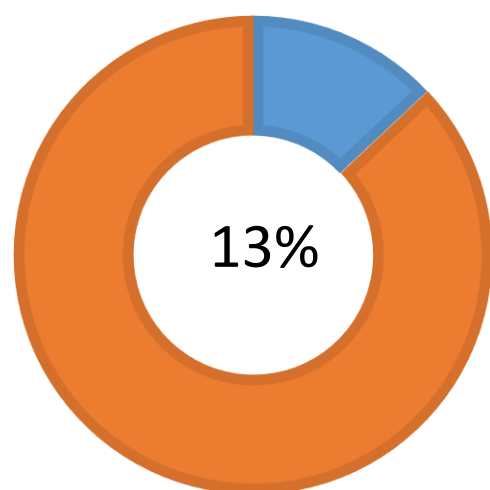
Cumplimiento



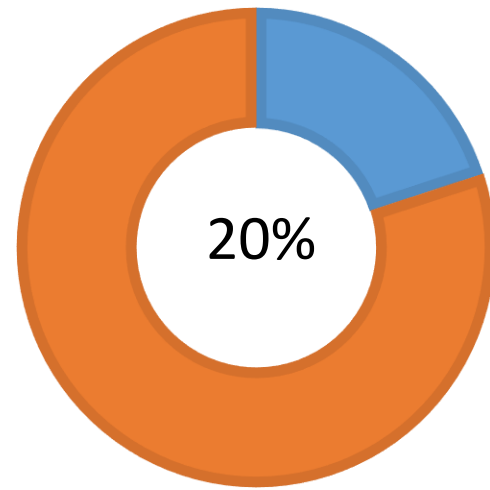
# Resultados Encuesta LATAM

## Presupuesto

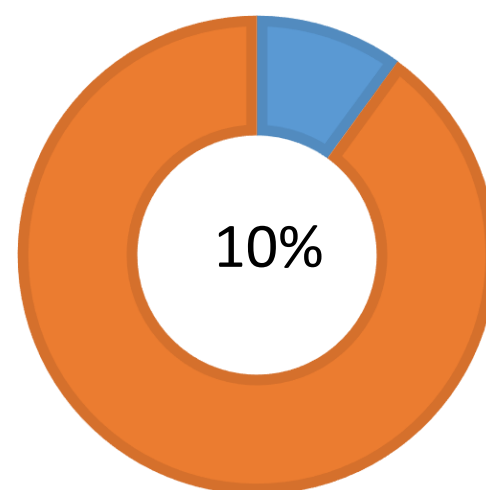
% de bancos que declaran presupuesto nulo o reducción de presupuesto en:



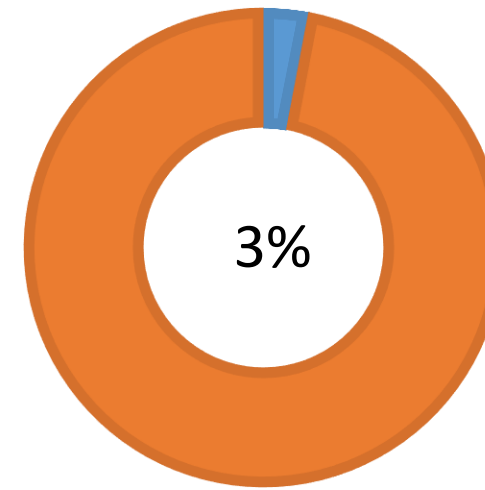
Inclusión Financiera



Educación Financiera



RSE



Cumplimiento



# 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



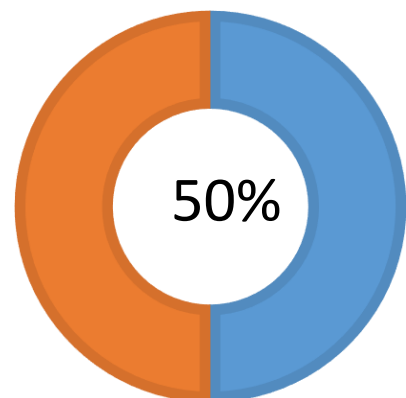
Asamblea Anual  
**FELABAN**  
REPÚBLICA DOMINICANA



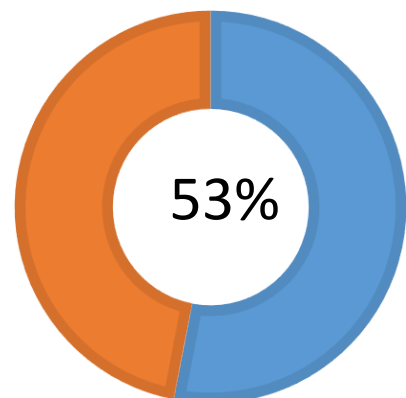
# Encuesta USA

## 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



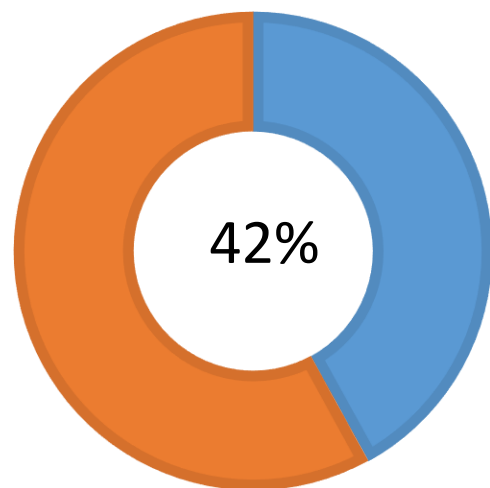
Asamblea Anual  
**FELABAN**  
REPÚBLICA DOMINICANA



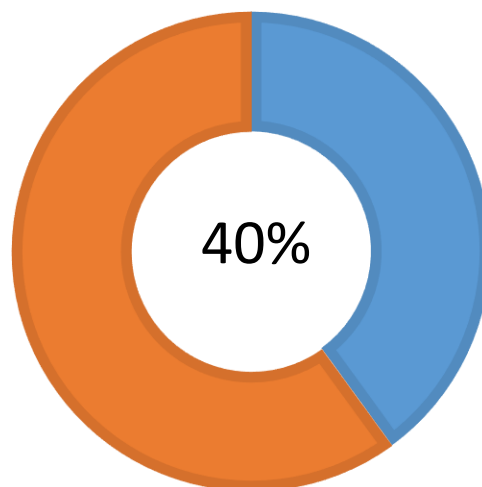
# Encuesta USA

## Riesgo Reputacional

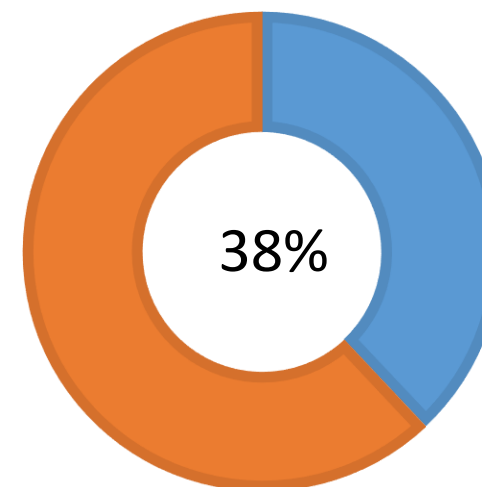
Riesgos que exponen a la entidad a mayor riesgo reputacional en el corto plazo



Riesgo de Seguridad



Calidad y Seguridad de Productos



Ética e Integridad





# Encuesta LATAM

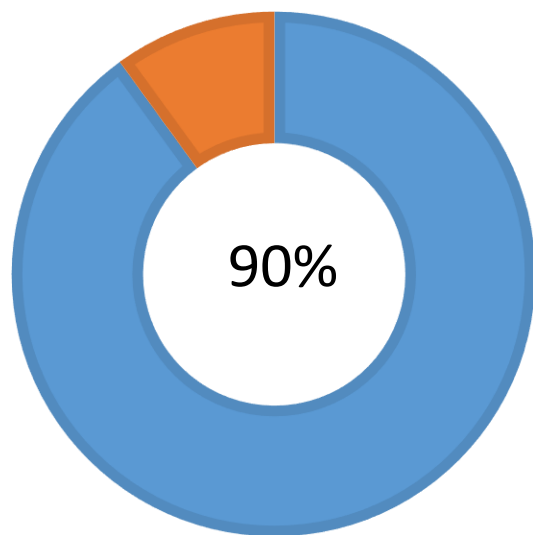
## Riesgo Regulatorio



# Encuesta LATAM

## Riesgo Regulatorio

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



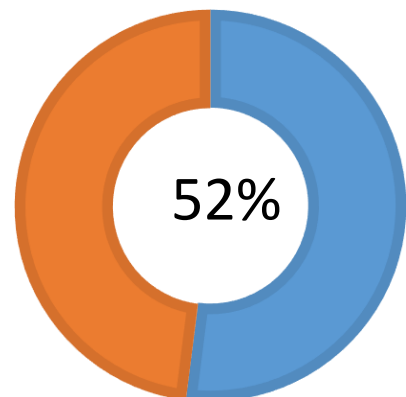
Las exigencias regulatorias van a aumentar



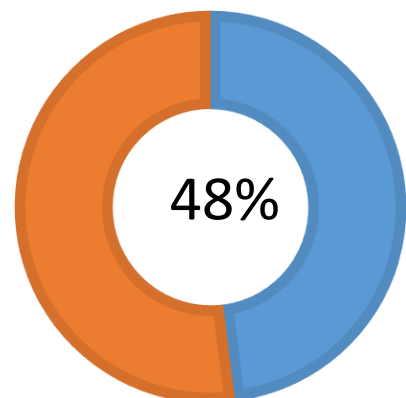
# Encuesta LATAM

## Riesgo Regulatorio

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



Parcialmente desarrollada



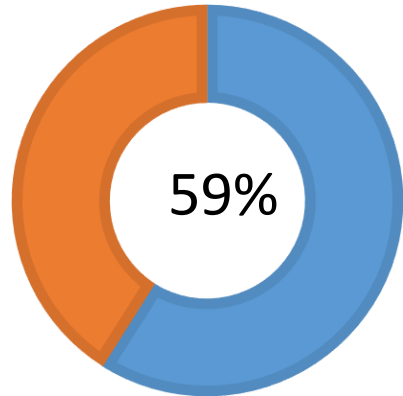
Bien desarrollada



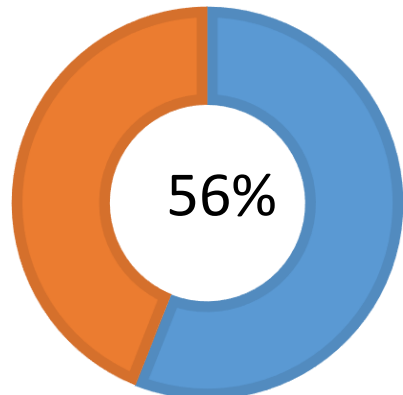
# Encuesta Global

## 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

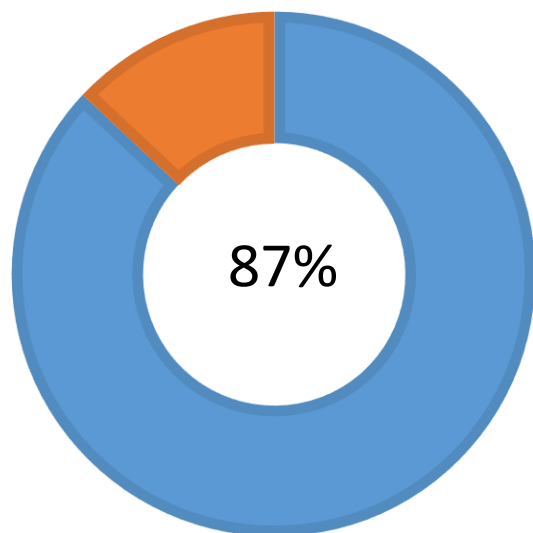
## Expectativas del Supervisor



# Encuesta LATAM

## Expectativas del Supervisor

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



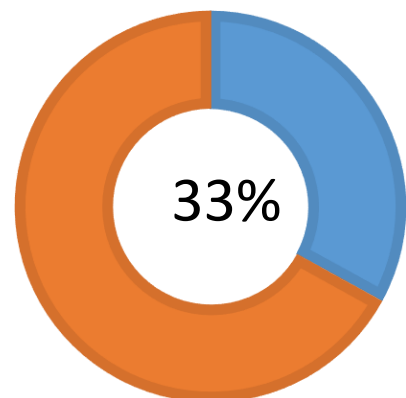
Las expectativas y exigencias supervisoras van a aumentar



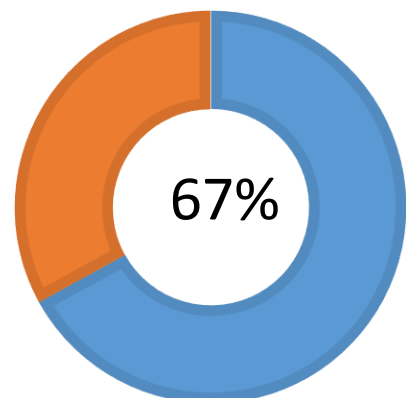
# Encuesta LATAM

## 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



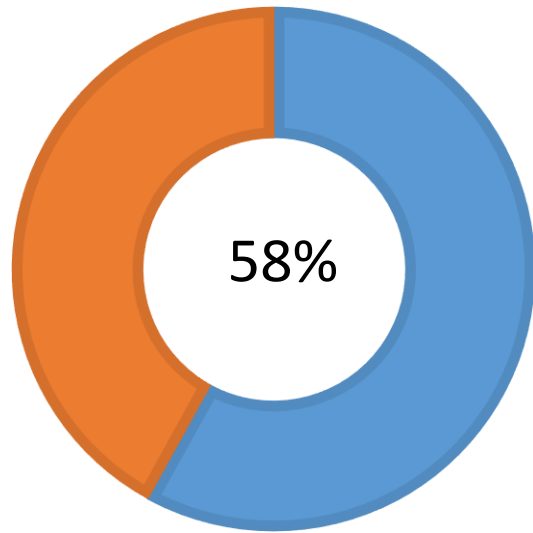
Asamblea Anual  
**FELABAN**  
REPÚBLICA DOMINICANA



# 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



Asamblea Anual  
**FELABAN**  
REPÚBLICA DOMINICANA

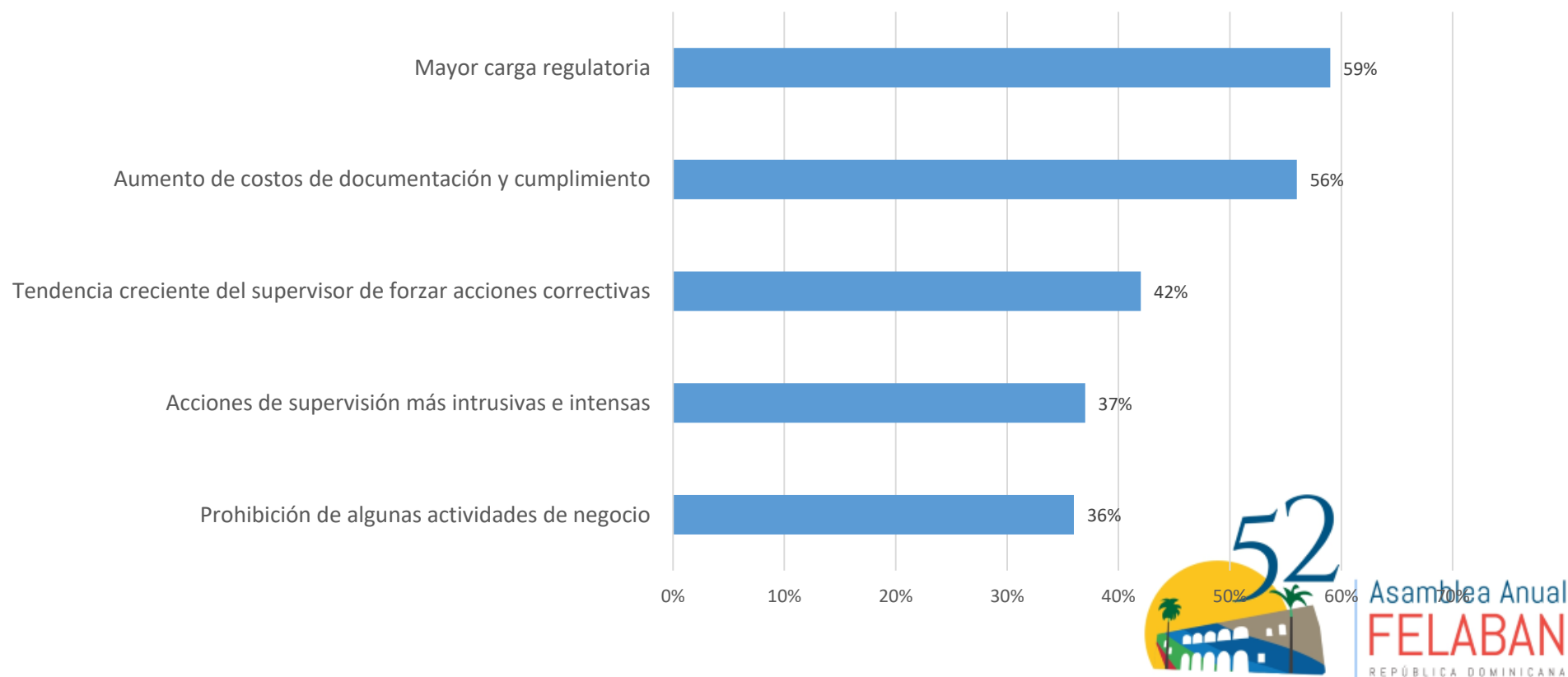




# Encuesta Global

## Expectativas del Supervisor

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



# Encuesta LATAM

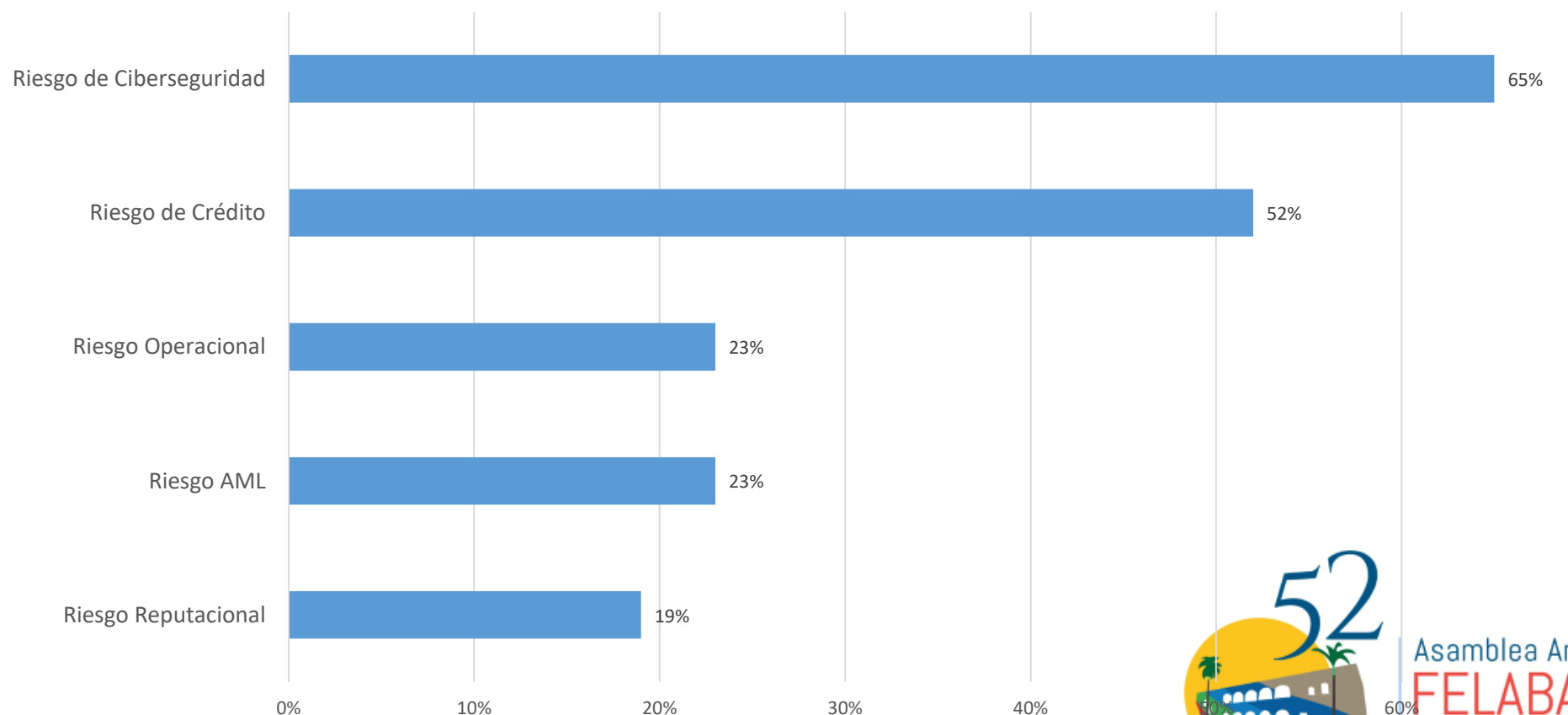
## Riesgos



# Encuesta LATAM

## Riesgos

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



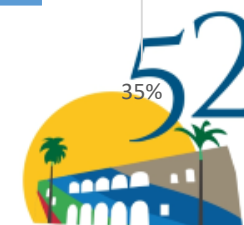
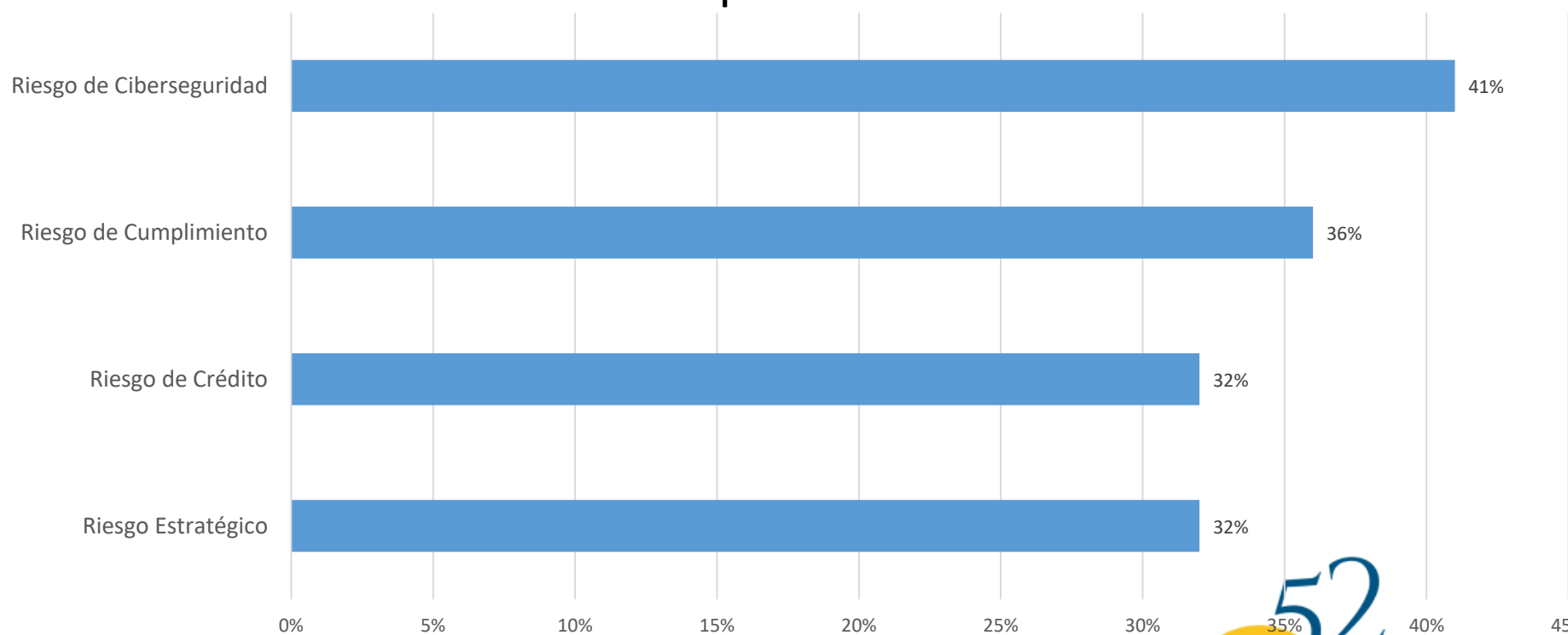
Asamblea Anual  
**FELABAN**  
REPÚBLICA DOMINICANA



# Encuesta Global

## Riesgos

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



Asamblea Anual  
**FELABAN**  
REPÚBLICA DOMINICANA



# Encuesta LATAM

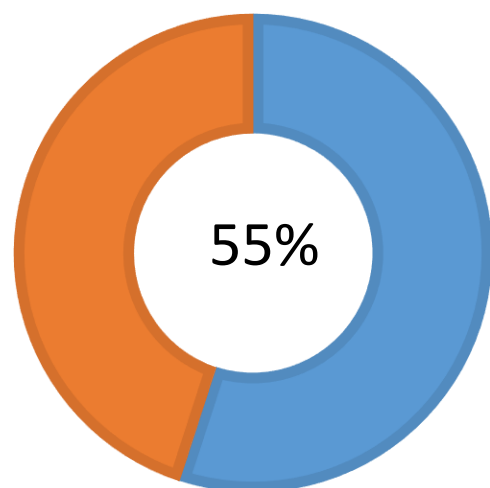
## Prácticas de Gestión



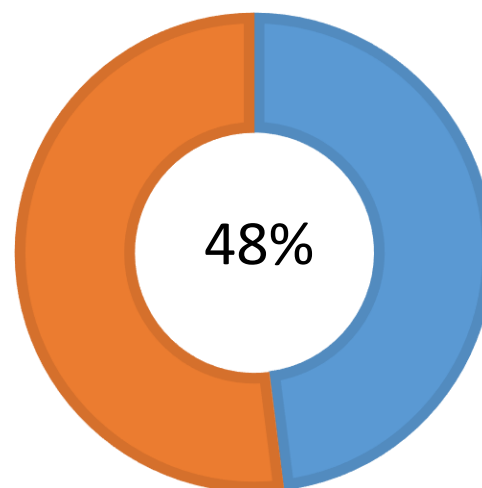
# Encuesta LATAM

## Prácticas de Gestión

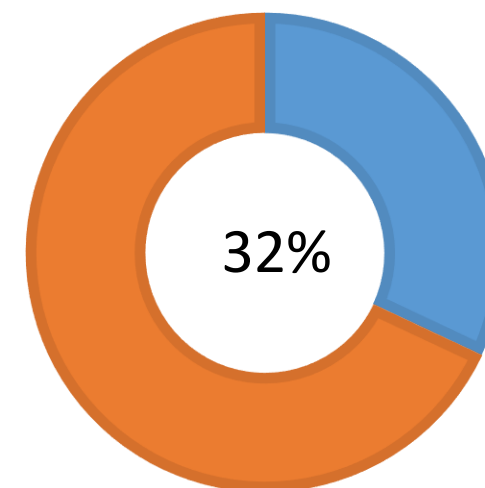
% de entidades que asigna primera prioridad a los siguientes aspectos generales de gestión de riesgo



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



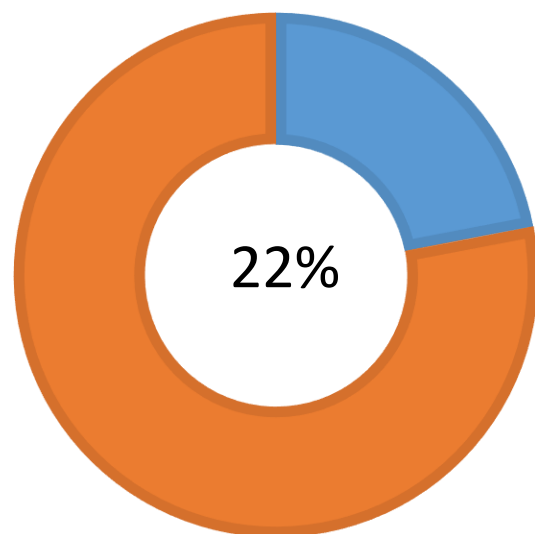
Diseñar e implementar una mejor cultura de riesgo en la organización



# Encuesta LATAM

## Prácticas de Gestión

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



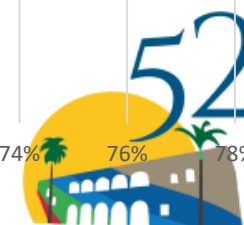
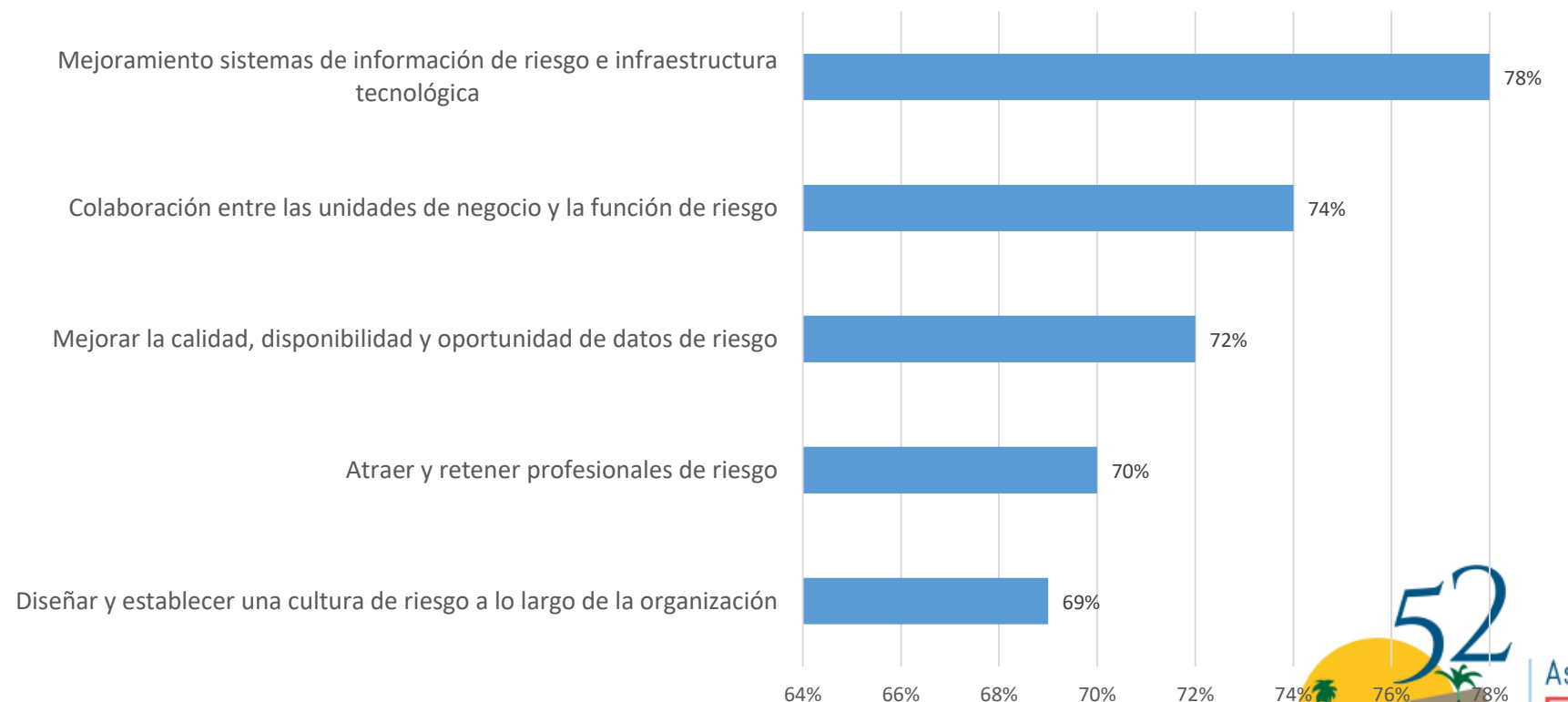
Madura, con sistemas de monitoreo explícitos



# Encuesta Global

## Prácticas de Gestión

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



Asamblea Anual  
**FELABAN**  
REPÚBLICA DOMINICANA

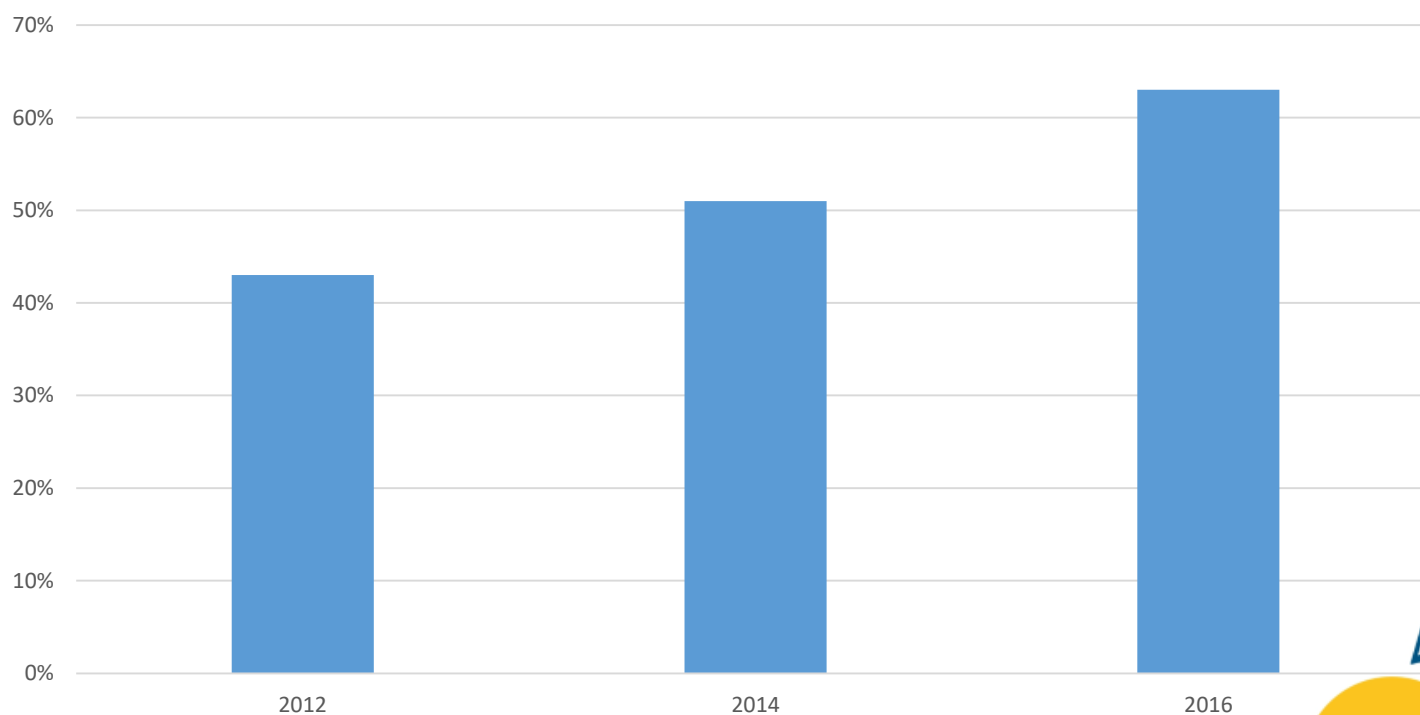




# Encuesta Global

## Prácticas de Gestión

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



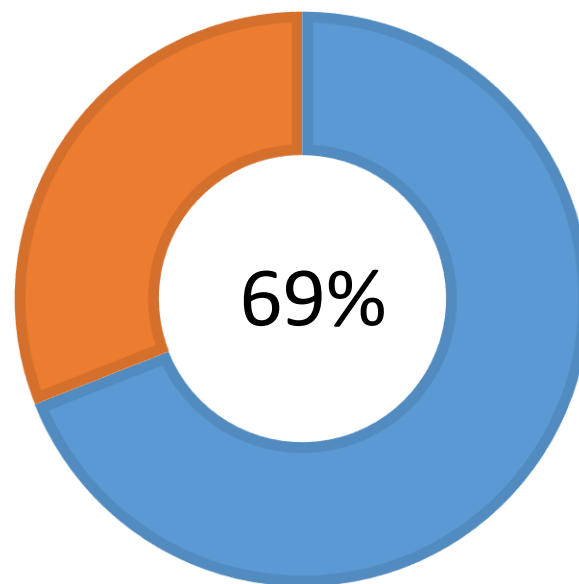
Asamblea Anual  
**FELABAN**  
REPÚBLICA DOMINICANA



# 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](mailto:jcayazzog@deloitte.com)



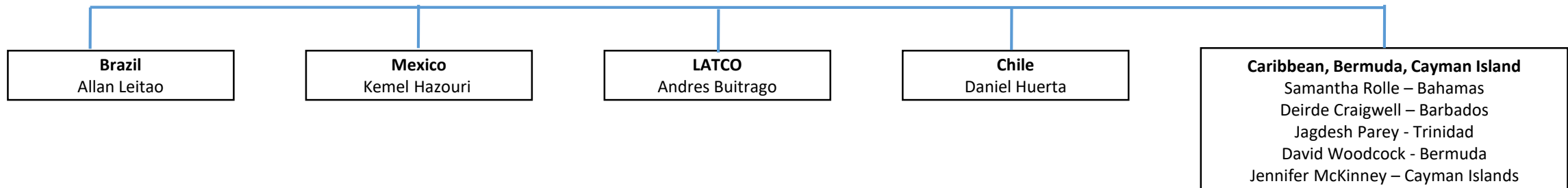
**John Lowell**

Gerente

Locación de oficina: Ciudad de México, México

Tel: +56 2 2729 8000

Correo electrónico: [johnlowell@deloittemx.com](mailto: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