

Deloitte.



Subiendo la vara

Panorama regulatorio del sector
financiero para Latinoamérica y el
Caribe 2019

Diciembre 2018

CENTRO *de*
**ESTRATEGIA
REGULATORIA
AMERICAS**

Contenido

Prólogo	03
Introducción	09
Cultura de riesgo	10
Conducta de mercado	13
Riesgo cibernético	16
<i>Fintech</i>	18
Implementación de Basilea III	21
Crimen financiero	24
Protección de datos	26
Supervisión basada en riesgo	28
Contactos	31

Prólogo global

Después de casi diez años, la sombra proyectada por la crisis financiera de 2008 ha empezado a desvanecerse. Con la excepción de un componente final de Basilea III, la mayoría de las políticas prudenciales post-crisis han sido resueltas y los bancos están mejor capitalizados y más líquidos que antes de la crisis. En medio de un amplio abanico de enfoques y calendarios de implementación de las políticas acordadas, ahora la atención se centra más en la cultura y la gobernanza, las nuevas tecnologías y los riesgos emergentes de tipo económico, de mercado y operacionales. Las compañías necesitan estar preparadas para enfrentar estos cambios y responder a las exigencias asociadas.

Normalización de la política monetaria

Globalmente, el ajuste de la política monetaria y las bajas tasas de interés están dando lentamente paso a la “normalización” de las tasas, aunque se espera que en niveles significativamente por debajo de las tasas de interés históricas. Estados Unidos ha liderado el camino con una serie de aumentos de tasas, a la vez que la Reserva Federal ha comenzado a contraer su balance. El Banco de Inglaterra ha empezado tentativamente a subir las tasas, en tanto que el Banco Central Europeo está poniendo fin a la expansión de su balance. En Australia, las tasas de interés permanecen estables, pero se espera que comiencen a aumentar. Japón es la mayor excepción de esta tendencia, con tasas que se espera se mantengan bajas en el futuro. Dada la cantidad de factores afectando la economía global (altos niveles de deuda, riesgos geopolíticos, comercio proteccionista, entre otros), es probable que el ritmo de aumento de las tasas de interés sea lento.

Tasas de interés al alza pueden ser beneficiosas en términos netos para ciertos sectores: los bancos pueden disfrutar de mayores márgenes de interés y las aseguradoras beneficiarse del aumento del rendimiento de los activos. Sin embargo, la normalización de las tasas de interés puede también conducir a la caída del valor de ciertos activos e incrementar el incumplimiento de los créditos, además de revelar debilidades estructurales tanto en la economía global como en las compañías. No está claro cuál será el efecto neto de estos factores opuestos, especialmente a nivel de empresas individuales y sectores económicos.

Un entorno económico incierto

Mientras tanto, el largo periodo de política monetaria expansiva ha contribuido a la acumulación de deuda, con niveles globales que alcanzan los \$247tnⁱ, cifra significativamente superior al máximo alcanzado antes de la crisis. En opinión de muchos, esto representa una vulnerabilidad sistémica claveⁱⁱ. Intereses bajos también contribuyen a la búsqueda de un rendimiento sostenido que puede haber llevado a varios prestamistas e inversionistas a bajar la curva de calidad crediticia. Además, requerimientos de capital comparativamente altos para los bancos han facilitado el incremento de préstamos no bancarios, lo que significa que la exposición a créditos de mercado

ⁱ IIF, Global debt monitor, July 2018.
<https://www.iif.com/publication/global-debt-monitor/global-debt-monitor-july-2018>

ⁱⁱ IMF, Bringing down high debt, April 2018.
<https://blogs.imf.org/2018/04/18/bringing-down-high-debt/>

se extiende ahora a una mayor variedad de compañías. Es probable que tanto los mercados de préstamos apalancados como los de bienes raíces sean afectados por tasas de interés más altas, mientras que la expansión del crédito de consumo y el resultante de altos niveles de deuda personal pueden dejar a muchos consumidores vulnerables a incrementos de las tasas de interés, especialmente después de un periodo prolongado de tasas bajas.

Viendo el panorama económico global en forma más amplia, observamos una perspectiva mixta. El crecimiento económico continúa siendo fuerte en partes de Asia, a pesar que el crecimiento de la economía China ha sido más lento, mientras que el panorama para las economías emergentes y en desarrollo es desigual. Las recuperaciones tanto en el Reino Unido como en Estados Unidos se han sostenido por casi una década, en tanto que la expansión de la Eurozona –aunque es más débil– también ha sido favorable. Históricamente, las recesiones han ocurrido al menos una vez cada década, sugiriendo que la ocurrencia de tal evento puede estar atrasadaⁱⁱⁱ.

Algunos expertos^{iv} consideran que la economía global ha alcanzado la “última fase” del ciclo, usando como evidencia el aparente desacople del valor de los activos en base a antecedentes históricos. En la Unión Europea, cerca de €731bn^v de préstamos vencidos siguen siendo un riesgo importante para algunos bancos, mientras que globalmente el creciente proteccionismo comercial y la incertidumbre política son también signos de preocupación. El Brexit continúa siendo la mayor incertidumbre geopolítica cuyos efectos intentarán ser mitigados tanto por reguladores como por políticos durante 2019. Un Brexit desordenado probablemente conduciría a nuevas estrategias y enfoques políticos, situación que podría impactar la forma en que varias de estas predicciones regulatorias impactarían en el Reino Unido.

En este contexto, esperamos que los reguladores sectoriales mantengan una alta vigilancia de los riesgos de una potencial desaceleración económica y su impacto en los mercados. Ellos probablemente buscarán el uso extensivo de pruebas de estrés para evaluar la vulnerabilidad y la resiliencia de las compañías, reconociendo en todo caso que, a propósito de un periodo de tasas de interés bajas sin precedentes, algunos modelos de negocio han crecido en condiciones relativamente benignas y no han sido testeados en un ambiente de desaceleración sostenida.

Un retroceso en la coordinación global

El enfoque regulatorio global está cambiando. La crisis financiera fue seguida de una respuesta coordinada globalmente para acordar una serie de nuevas regulaciones orientadas a fomentar un sistema financiero más

ⁱⁱⁱ Alex J Pollock in the Financial Times, Financial crises occur about once every decade, March 2015.
<https://www.ft.com/content/5148cd1e-cf01-11e4-893d-00144feab7de>

^{iv} Etrade, Where are we in the current business cycle? June 2018.

^v <https://us.etrade.com/knowledge/markets-news/commentary-and-insights/where-are-we-in-business-cycle>

^v EBA, Risk Dashboard Data, Q2 2018

robusto y estable. No obstante, hay una tendencia creciente de distanciamiento de la formulación de políticas globales y un menor apetito por la cooperación regulatoria transfronteriza. Como resultado se observan signos de divergencia regulatoria, incluyendo crecientes silos tanto geográficos como de actividades, toda vez que diferentes regiones y países están buscando adaptar las regulaciones globales a sus propias necesidades. Las compañías globales están, por lo tanto, no solo debiendo cumplir con estas reglas divergentes en las jurisdicciones en que operan, sino también optimizando sus estructuras locales de gobernanza, modalidades de operación, estructura legal y modelos de registro.

Un foco en la supervisión

No esperamos que los reguladores se embarquen en un camino de reversión de las reformas implementadas después de la crisis de 2008. Al mismo tiempo, en ausencia de un evento inesperado significativo, hay pocas posibilidades de nuevas olas de regulación, especialmente en relación al capital de los bancos y las aseguradoras. Las prioridades regulatorias están en consolidar y, en algunas jurisdicciones, refinar las reformas de los últimos años. Lo que sí esperamos es una clara tendencia a transitar desde un periodo de rediseño regulatorio e innovación, a uno de implementación de un sistema de supervisión reformado y más efectivo.

Como resultado, en varios países las entidades supervisadas ya están visualizando un incremento en las expectativas del supervisor, lo que refleja el desarrollo de enfoques de supervisión basados en principios que enfatizan la importancia de la gobernanza, la cultura y el enfoque de gestión de las empresas. La conducta de las empresas y el trato con sus clientes también están recibiendo una mayor atención en la mayoría de países, resultado de una preocupación política y regulatoria asociada a percepciones de conductas inadecuadas de empresas de sector financiero^{vi}.

Los supervisores también están adoptando prácticas más intrusivas, incluyendo una mayor intensidad de las actividades de supervisión en terreno. Esto constituye una mejor práctica internacional y refleja la necesidad de que los supervisores se relacionen directamente con las entidades supervisadas, con el fin de entender sus estrategias y modelos de negocio, perfiles y apetitos de riesgo, marcos y enfoques de gestión, así como satisfacerse de que la junta directiva y la alta gerencia cumplan el rol que les corresponde.

^{vi} FCA, Transforming Culture in financial services Discussion Paper, March 2018, <https://www.fca.org.uk/publication/discussion/dp18-02.pdf>

Nuevas tecnologías

Las compañías, los reguladores y los propios clientes están considerando las oportunidades y los riesgos asociados con las nuevas tecnologías. Un ejemplo de esto es el rápido desarrollo de la inteligencia artificial, el aprendizaje automatizado (*machine learning*), y las soluciones *FinTech*, con lo cual las “nuevas” tecnologías se están convirtiendo en la corriente principal en la industria financiera. El poderoso impacto de estas tecnologías no puede ser subestimado, no solo respecto de los consumidores, sino también en relación a la regulación y la supervisión. El ritmo del cambio tecnológico, por lo tanto, requiere un pensamiento profundo sobre la regulación de los procesos, productos y compañías, de modo de evitar brechas regulatorias y resguardar la estabilidad financiera y la debida protección del consumidor.

De hecho, la irrupción tecnológica ha desencadenado un debate alrededor del perímetro de regulación de los servicios financieros. A muchas compañías establecidas les preocupa que los nuevos competidores, con modelos de negocio basados en tecnología, ofrezcan servicios que se encuentran fuera de los límites regulatorios, situación que hace más oneroso para las primeras entregar su propuesta de valor debido al costo de cumplimiento de las actividades que desarrollan. Si bien nosotros no esperamos que los reguladores “vengan al rescate” de estas compañías, las cuales deberán desplegar sus propios recursos para afrontar el reto de competitividad, sí esperamos que estas preocupaciones en materia de competitividad, junto con aquellas sobre el rol de la tecnología en la sociedad en general, conduzcan a un interés creciente sobre la forma en que las compañías *FinTech* deben ser reguladas. En lo inmediato, esperamos que se clarifique el trato regulatorio de los cripto-activos, especialmente en las áreas de inversión de consumidores minoristas, lavado de activos y capital prudencial para bancos.

Tomar ventaja de la incertidumbre

Mientras que el entorno regulatorio actual parece más estable comparado con el pasado reciente, los reguladores en todo el mundo continúan con la guardia en alto con la intención de mantener un sector financiero fuerte y resiliente, compuesto de compañías con una robusta posición financiera y operacional, soportada por una fuerte gestión de riesgos y capacidades de cumplimiento. Desde nuestro punto de vista, esto puede proporcionar una oportunidad para que las empresas financieras líderes reorienten sus esfuerzos desde la preparación de una respuesta a la avalancha de regulaciones recientes, hacia la optimización de sus modelos de negocio mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías y modelos de operación.

El mundo cambia y la regulación se ajusta

El debate alrededor del perímetro regulatorio y la fragmentación potencial del sistema financiero, conlleva a que la resiliencia operacional de las compañías, así como su capacidad de reacción frente al delito cibernético y financiero, se estén convirtiendo en temas que concentran la atención de los reguladores. Como parte de esto, esperamos también una supervisión fortalecida enfocada en cómo las juntas directivas y los equipos de alta dirección gestionan los riesgos, tanto los tradicionales como en especial aquellos asociados a la exposición con proveedores de servicios y otras terceras partes.

En la década pasada se han evidenciado cambios profundos y duraderos en la estructura de la economía, el empleo y la sociedad. Los proveedores, consumidores y reguladores de los servicios financieros están cambiando. El envejecimiento de la población y los nuevos consumidores (*millennials*) están demandando diferentes tipos de servicios financieros y productos, distribuidos en diferentes formatos. Este trasfondo cambiante y desafiante hace esencial considerar el futuro de la regulación de manera integral y comprehensiva, en lugar de hacerlo de forma parcializada. Todos los sectores y grupos de interés tienen un rol importante aquí. Esperamos que las perspectivas regulatorias que emanan de nuestros Centros Regulatorios informen y estimulen esta discusión.

David Strachan

Centro de Estrategia Regulatoria,
EMEA
Deloitte Reino Unido

Kevin Nixon

Centro de Estrategia Regulatoria,
APAC
Deloitte Australia

Chris Spoth

Centro de Estrategia Regulatoria,
Americas
Deloitte US

Jay McMahan

Centro de Estrategia Regulatoria,
Canadá
Deloitte Canadá

Jorge Cayazzo

Centro de Estrategia Regulatoria,
LATAM
Deloitte Chile



Introducción

El Centro de Estrategia Regulatoria para Latinoamérica y el Caribe (“LCRS” por sus siglas en inglés) comenzó su operación a mediados del 2018 como una de las tres ramas de los Centros Regionales de Estrategia Regulatoria en las Américas, sumándose a los ya existentes centros de Canadá y Estados Unidos. A través del diálogo permanente con las instituciones de servicios financieros, asociaciones comerciales, reguladores, supervisores y otros grupos de interés, el LCRS es una fuente de pensamiento crítico y asesoramiento, diseñado para ayudar a clientes a anticiparse a los cambios y responder con confianza al impacto estratégico de las tendencias y asuntos regulatorios a nivel nacional, regional e internacional.

El panorama regulatorio del sector financiero para Latinoamérica y el Caribe (LATAM), es una publicación inaugural del LCRS, que analiza las tendencias regulatorias regionales claves que el sector financiero necesitará monitorear y direccionar durante este año.

A modo de contexto, tras una contracción económica en 2016, el crecimiento en LATAM se tornó positivo en los últimos dos años con una alta probabilidad de mantener este *momentum* para 2019, debido tanto a un entorno externo favorable como a una mejora en las condiciones locales. Este crecimiento económico proporciona una base sólida para que la industria financiera se enfoque en los diversos desafíos que comienza a enfrentar, lo cual hace de 2019 un año crítico tanto para las instituciones financieras, los reguladores y los supervisores, para reevaluar lo adecuado de sus prácticas de gestión – nacional y regionalmente – a la luz de los desafíos que se avecinan.

Jorge Cayazzo

Director Ejecutivo

Centro de Estrategia Regulatoria LATAM

Dos temas importantes permean cada uno de los tópicos desarrollados a lo largo de este reporte: la irrupción tecnológica y la necesidad de prácticas y culturas integrales de gestión de riesgos. Muchas instituciones financieras han intentado implementar soluciones aisladas para responder a los nuevos riesgos que enfrentan, tales como las amenazas cibernéticas, los delitos financieros, la protección de datos, entre otros. Mientras que este enfoque puede funcionar en el corto plazo, una reevaluación del marco y la cultura de gestión de riesgos en las instituciones financieras es necesaria para desarrollar un enfoque estratégico, comprehensivo y funcional a los desafíos *ad-portas*. Adicionalmente, un componente crítico en esta reevaluación son las nuevas oportunidades que trae la transformación digital en la industria. El nuevo y poderoso sector *fintech*, la inteligencia artificial, la tecnología cognitiva, la automatización robótica de procesos, entre otros, deberían ser incorporados en las decisiones estratégicas de modo de capturar sus beneficios y modernizar los modelos de gestión de riesgos en las organizaciones.

Con estos elementos en mente, me complace introducir el panorama regulatorio del sector financiero para LATAM 2019. Este documento ofrece información y hallazgos de regulación relevante y tópicos a seguir para 2019, examinando la forma en que áreas como la cultura del riesgo, la conducta de mercado, la ciberseguridad, las *fintech*, la implementación de Basilea III, el crimen financiero, la protección de datos y la supervisión basada en riesgos, constituyen aspectos centrales para abordar las prioridades regulatorias y las demandas competitivas de corto plazo.





Cultura de riesgo

En la pelea contra el riesgo, las reglas eran la parte fácil

Históricamente, prácticas y comportamientos riesgosos han estado en el corazón de las mayores crisis bancarias y escándalos financieros. Este fue ciertamente el caso durante la crisis financiera global de 2008 y ha caracterizado una serie de escándalos de alto perfil desde entonces. Sin embargo, un creciente esfuerzo de las instituciones financieras en la construcción de una sólida cultura de riesgos está impulsando cambios prometedores.

En la medida que los consumidores y la comunidad de servicios financieros demandan altos estándares de conducta por parte de las instituciones financieras, a la vez que la regulación y la supervisión están jugando un rol creciente en la promoción de dichos estándares, las organizaciones están buscando mecanismos para mejorar la forma en que la alta gerencia y los empleados gestionan los riesgos. En efecto, las instituciones están en un proceso de revisión y perfeccionamiento de sus prácticas de gestión de riesgos, gobiernos corporativos, modelos de liderazgo y, en general, la forma de relacionarse con los clientes y la sociedad.

Bienvenidos a la era de la cultura de riesgo, un nuevo foco en los valores y comportamientos que se vinculan con los objetivos comerciales de una institución, configuran las decisiones de riesgo y, al ser permeados a lo largo de toda la organización, ciertamente van más allá de la simple adhesión a las normas y las leyes. Hoy en día las instituciones financieras y los reguladores entienden que procesos de gobierno y controles correctamente diseñados no pueden producir sistemáticamente buenos resultados sin la ventaja añadida de una cultura de riesgo efectiva y arraigada en toda la organización.

Más allá de simples reglas

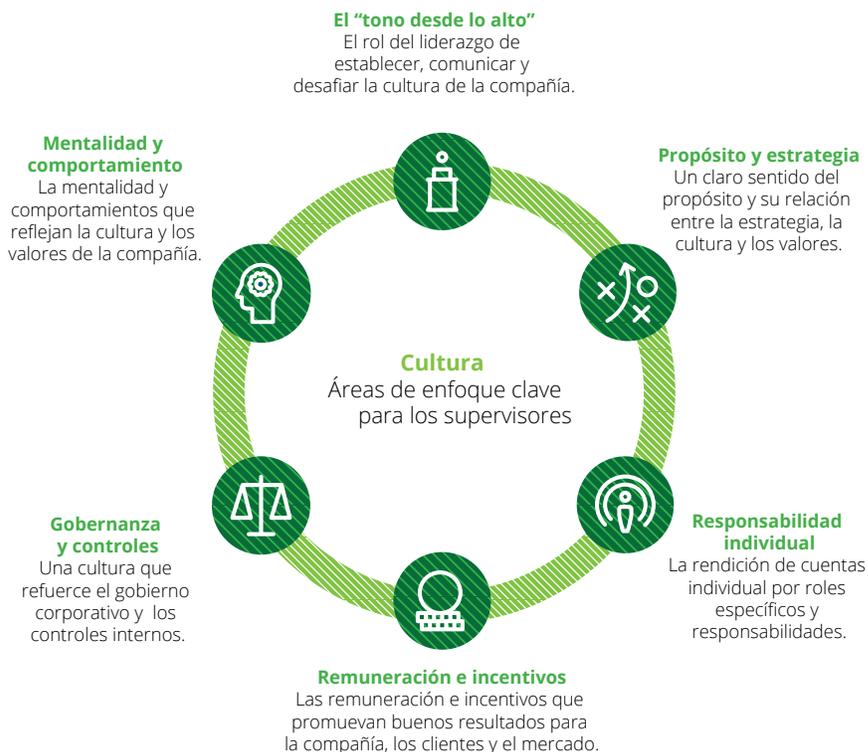
La crisis financiera de 2008 centró la atención de reguladores y supervisores en el rol que juega la cultura institucional en la forma en

que se gestionan los riesgos. Como resultado, las instituciones financieras están sujetas a estándares regulatorios más exigentes, incluyendo enfoques de supervisión que evalúan la cultura organizacional y las prácticas de gestión de los riesgos.

Sin embargo, como destacó el reciente Reporte de Cultura¹ y Conducta de Mercado del G-30, la regulación tiene un rol limitado que jugar porque la cultura no puede ser impuesta o definida simplemente por mandato o a través de reglas. La regulación es una herramienta eficaz para delinear principios básicos (especialmente relacionados con buenas prácticas de gestión), de modo de enfocar la atención de las instituciones financieras en las áreas críticas y brindar información y lecciones

aprendidas de la industria. Por su parte, las prácticas de supervisión deben apuntar al monitoreo de la cultura y las prácticas de gestión, a objeto de retroalimentar a las instituciones y promover de parte de los miembros de las juntas directivas y la alta dirección el mejoramiento continuo en la materia. Varias iniciativas regulatorias recientes han delineado principios generales de comportamiento, asignando a la alta gerencia y a la junta directiva un rol principal en la promoción de una cultura de riesgo desde arriba hacia abajo dentro de la organización. Estas iniciativas también ponen atención en la coherencia y alineamiento organizacional en torno a la estrategia, comportamientos, controles y responsabilidad de los empleados, como se detalla en la figura A.

Figura A. Cultura – Áreas de foco de la supervisión²



¹ Group of Thirty (G-30), Banking Conduct and Culture, 2018.

² Deloitte, Culture in financial services: Scrutiny by the regulator, in principle and in practice, 2018.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-ecrs-understanding-culture-in-financial-services-updated.pdf>

Los reguladores y el público están llevando a las instituciones financieras a un estándar cultural más alto.

Desafíos para LATAM

Una encuesta reciente practicada por el LCRS a instituciones financieras de la región, sugiere que en economías emergentes las entidades van a tener que trabajar más duro para cumplir las expectativas en materia de cultura de riesgo. El 91 por ciento de las instituciones financieras en la región cree que la supervisión sobre las prácticas de gestión aumentará, en tanto que el 86 por ciento asigna alta prioridad a la mejora de las prácticas de gestión de riesgo. Sin embargo, solo el 32 por ciento asignó una prioridad alta a la cultura de riesgo.

En la medida que el nivel de conciencia sobre la necesidad de una sólida cultura de riesgo aumente, las instituciones financieras dentro de la región deberán superar otra barrera, esta vez asociada a los menores niveles de educación, distribución de ingreso, salud, institucionalidad, legalidad, desarrollo tecnológico, infraestructura y nivel de empleo – ingredientes importantes de tener en cuenta para cualquier compañía que busque promover su cultura organizacional.



Figura B. Marco de la cultura de riesgo de Deloitte⁴

Competencia en riesgo	Motivación	Relacionamiento	Organización
La competencia colectiva para la gestión de riesgos en la organización.	La razón por la cual las personas gestionan el riesgo en la forma en que lo hacen.	Cómo las personas en la organización interactúan entre sí.	Cómo el entorno de la organización es estructurado y qué se valora.

Haciendo el cambio realidad

A la luz de los desafíos descritos, ¿cómo pueden las instituciones financieras regionales inculcar una cultura del riesgo más fuerte que satisfaga los elevados estándares actuales? El primer paso es abrazar la necesidad. No se trata solo de satisfacer a los demás. Una cultura de riesgo sólida hace que una institución sea más sostenible y promueve el crecimiento y el logro de sus metas.

³ Deloitte LATAM Center for Regulatory, La Banca en Latinoamérica Presiones y Costos al Alza, November 2018. <http://felaban.net/congreso.php?id=152>

⁴ Deloitte, Culture in financial services: Scrutiny by the regulator, in principle and in practice, 2018.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-ecrs-understanding-culture-in-financial-services-updated.pdf>

Los cambios culturales más efectivos conllevan iniciativas a largo plazo e incorporan expectativas realistas monitoreadas por un comité de alta dirección comprometido con el cambio. No se trata de ejercicios puntuales, sino de procesos con evaluaciones regulares. Estas iniciativas, bien diseñadas, inculcarán una cultura del riesgo a través de las tres líneas de defensa.

- **Primera línea de defensa:** La junta directiva, los directores ejecutivos y los equipos gerenciales deben crear una visión y cultura aspiracional. Asimismo, deben definir los comportamientos esperados del personal a medida que se impulsa el compromiso de éstos y se mide su rendimiento. Mientras esto se desarrolla, los supervisores deben procurar que la junta directiva y la alta dirección se desafíen mutuamente, a la vez que la alta dirección desafíe al resto de la organización.
- **Segunda línea de defensa:** Equipos de riesgo, ética y cumplimiento, controles internos, finanzas y legales deben gestionar, monitorear y mitigar los riesgos. Cada función debe reportar al equipo

ejecutivo sobre los riesgos, establecer políticas y proporcionar gobernanza.

- **Tercera línea de defensa:** La auditoría interna debe proporcionar seguridad, asesorar sobre la cultura según corresponda y validar las actividades de mitigación. Se necesitará una evaluación integral para comprender la cultura de riesgo actual de la organización y hacer un seguimiento del progreso del cambio cultural deseado.

Como sea que una organización decida abordar este desafío, va a necesitar establecer un marco formal con los elementos clave de cultura de riesgo, como se muestra en la figura B. El enfoque inicial probablemente consistirá en construir una conciencia de la cultura a través de la comunicación y la educación. El mejoramiento de la cultura probablemente involucre cambios significativos en las formas de operación ya establecidas. Esto es un proceso continuo: una vez que la cultura del riesgo está instalada, la organización debe seguir refinándola constantemente para reflejar la estrategia del negocio.

Conclusión

Independiente de las causas de las crisis financieras pasadas, la responsabilidad de prevenir nuevas crisis descansa principalmente sobre los hombros de las instituciones financieras, las que están hoy más que nunca bajo una rigurosa vigilancia por parte de las agencias de supervisión, pero una vigilancia aún mayor por parte de sus clientes y el público en general. La adherencia y cumplimiento de las regulaciones ya no es un estándar aceptable para proteger el sistema, lo que las personas y la sociedad en general quieren ver en las organizaciones es un compromiso inquebrantable por una cultura del riesgo más fuerte.

Ese es un mandato difícil para cualquier institución. Además, en partes de LATAM factores macroeconómicos e institucionales hacen esto aún más difícil. Avanzar hacia una cultura no es tan fácil como escribir nuevas reglas, pero los hábitos que han hecho fuertes a muchas instituciones financieras, incluyendo la capacidad de dividir un desafío de modo que se pueda gestionar modularmente, pueden ser útiles cuando se embarquen en esta importante tarea.





Conducta de mercado

La confianza importa

No es un secreto que la industria de servicios financieros ha tenido una importante participación en bullados escándalos empresariales de años recientes, muchos de estos resultado de comportamientos cuestionables. Aunque varios de los delitos han sido perpetrados por empleados de nivel medio, han sido las presiones organizacionales, la falta de supervisión y en última instancia las responsabilidades de liderazgo, las causas detonantes citadas más a menudo.

Muchos casos han sido altamente publicitados y han tenido consecuencias reales en las personas, incluyendo

cuentacorrentistas, propietarios de vivienda, estudiantes, etc. No es sorprendente entonces que la reputación de la industria haya recibido un golpe en la encuesta global de Edelman de 2018⁵, en donde más de 33,000 encuestados de 28 mercados clasificaron a la industria de servicios financieros como el sector en que menos confían, posición que se ha mantenido durante la última década. Los resultados de grandes economías en LATAM fueron consistentes con esta tendencia. La confianza del sector de servicios financieros en México, Brasil y Colombia (los tres países de la región incluidos en la encuesta) se redujo de 2017 a 2018 en 2 por ciento, 9 por ciento y 7 por ciento respectivamente.

Las instituciones financieras han empezado a tomar acciones para mejorar su reputación en el mercado, con varias de ellas con programas concretos para inculcar una conducta de mercado sólida a la largo de la organización. Hasta ahora, estos esfuerzos no han sido suficientes para aumentar sus factores de confianza, pero a medida que se continúen abordando y mitigando los impulsores de la conducta indebida los resultados beneficiosos no tardarán en llegar.

Una amenaza multifactorial

Comportarse de una forma que inspire la confianza del consumidor siempre ha sido importante y complejo a la vez. Pero tres

Comportamientos comunes que conllevan a mala conducta⁶

Nadie se propone dañar la reputación de una institución financiera o alejar a los consumidores de esta. Sin embargo, algunos comportamientos comunes en la industria de servicios financieros pueden tener estos efectos. A continuación, ocho factores que potencialmente promueven conductas indebidas y que pueden estar presentes en cualquier institución:

- **El ciclo de vida del producto no es funcional a las necesidades del cliente.** El diseño del producto debe empezar con lo que los clientes necesitan, no con lo que se vende más.
- **Las decisiones sobre los recursos humanos no están basadas en una "evaluación equilibrada".** Los ingresos de corto plazo no deben ser la única base para tomar decisiones que afecten el reclutamiento, promoción y compensación de personal.
- **Los individuos y el liderazgo no son responsables de una mala conducta.** La ausencia de sanciones visibles por comportamientos cuestionables puede dar lugar a una cultura de impunidad.
- **Los conflictos de interés no están identificados o gestionados.** Las personas deben conocer el camino correcto cuando encuentran que los objetivos e incentivos están en competencia.
- **El modelo del negocio es complejo, desconectado o enfocado en el crecimiento a todo costa.** Sin un estándar claro de conductas aceptadas, las malas prácticas pueden incubarse y propagarse en forma no visible.
- **Los procesos y los procedimientos son manuales y complicados.** Cuando es más laborioso y complejo hacer lo correcto, los que quieren cumplir enfrentarán un camino más difícil que aquellos que no quieren cumplir.
- **Los sistemas de monitoreo y vigilancia son débiles.** Si la conducta no es detectada, está puede continuar – e incluso ser aceptada.
- **Las subculturas dispares se afianzan o la cultura que prevalece es problemática.** En ausencia de una cultura consistente que promueva el balance correcto entre el éxito financiero a corto plazo y los mandatos éticos del negocio, una conducta pobre puede echar raíces.

⁵Edelman, 2018 Edelman Trust Barometer, 2018. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf

⁶Deloitte Centre for Regulatory Strategy, Managing Conduct Risk: Addressing Drivers, Restoring Trust, 2017. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/financial-services/sea-fsi-managing-conduct-risk.pdf>

fenómenos emergentes están haciendo esto aún más complejo y urgente:

- El incremento en las regulaciones de protección al consumidor y una más explícita preocupación oficial por los derechos de los consumidores están generando un entorno regulatorio cada vez más complejo y amenazador.
- La adopción creciente de nuevas tecnologías en el relacionamiento con los clientes puede crear una ventaja o una amenaza, dependiendo de que tan adecuado sea el entorno de seguridad.
- El incremento de la competencia puede crear un campo de juego desigual, particularmente proveniente de agentes no bancarios como compañías *fintech* no sujetas a los mismos estándares de regulación y supervisión que las instituciones financieras tradicionales.

Si las instituciones financieras no son capaces de generar estrategias sólidas de relacionamiento con los consumidores para hacer frente a estas tres fuerzas – más regulación, más tecnología, más competencia – los costos asociados se incrementarán y el resultado puede llegar a comprometer las bases del negocio.



Pasos que las instituciones financieras pueden tomar ahora

Existen cinco factores básicos que pueden mejorar la credibilidad de una institución a la vista de los consumidores:

Transparencia - fácil entendimiento de términos y condiciones

Protección - protección confiable contra fraudes

Acceso - fácil acceso a información de productos y servicios

Asequibilidad - conveniencia de negocios

Soporte - acceso a personas reales

¿Cómo pueden las instituciones financieras llevar a cabo estas cinco condiciones favorables?

- Ciclo de vida del producto: Procurar que el producto sea funcional a las necesidades del cliente.
- Recursos humanos: Promover buenas conductas mediante una evaluación balanceada ("*balance scorecard*").
- Responsabilidad: Hacer que los individuos y el liderazgo sean responsables por malas conductas.
- Ética: Identificar y gestionar los conflictos de interés en toda la organización.
- Cohesión: Diseñar un modelo de negocio organizacional fácil de entender y seguir.
- Claridad: Unificar la cultura alrededor de un único propósito de negocio.
- Eficiencia: Automatizar y coordinar procesos y procedimientos.
- Vigilancia. Usar sistemas avanzados para el monitoreo de la conducta.
- Innovación: Gestionar el riesgo de conducta con nuevas soluciones.

Innovaciones que pueden ayudar a promover la confianza

¿Qué tipo de herramientas pueden las instituciones financieras usar hoy en día para mejorar su comportamiento de mercado? Aquellas que:

- Soporten la evaluación continua de las necesidades de los clientes y la idoneidad del producto.
- Ayuden a evaluar y tomar decisiones sobre recursos humanos.
- Mejoren y fortalezcan los mecanismos de rendición de cuentas.
- Identifiquen y gestionen los conflictos de interés.
- Ayuden a integrar sistemas y equipos.
- Automaticen y coordinen procesos y procedimientos.
- Modernicen y automaticen el monitoreo y la vigilancia.
- Testeen continuamente valores culturales e identifiquen alertas.

Algunas de las herramientas que pueden cumplir con estos objetivos incluyen la automatización robótica de procesos, tecnologías *big data* y técnicas avanzadas de analítica, tecnologías cognitivas e inteligencia artificial, realidad virtual y aumentada, internet de las cosas, aplicaciones en la nube, computación cuántica y tecnologías de registro distribuido como *Blockchain*.

¿Son las instituciones financieras en LATAM complacientes acerca de los consumidores?

Un pensamiento final. Una encuesta desarrollada por el LCRS⁷ a instituciones financieras regionales reveló una paradoja: casi dos tercios de las instituciones financieras (64 por ciento) reconocen que los problemas de protección del consumidor conllevan un alto riesgo. Sin embargo, menos de una cuarta parte de los encuestados (23 por ciento) planea incrementar las líneas presupuestarias que atienden estas necesidades. Esto indica que las organizaciones en la región deben abordar más seriamente distintas formas de mejorar su comportamiento en el mercado e incrementar la confianza del consumidor.

Entre las lecciones más importantes del Reporte de Cultura y Conducta de Mercado del G-30⁸ se menciona que “la conducta no es solo sobre una mala conducta intencional, sino también es sobre conductas inadvertidas a partir de decisiones y/o falta de habilidades o conocimientos.” Para evitar estas conductas inadvertidas, las funciones y responsabilidades de monitoreo de los

riesgos de conducta deben ser claras en las diversas instancias de segunda línea, tales como Recursos Humanos, Riesgo y Cumplimiento. Si esa no es la realidad en la región, entonces los presupuestos deben ajustarse para satisfacer estas necesidades.

Conclusión

Las estadísticas de baja confianza en las instituciones financieras pueden servir como un llamado de atención para el sector. Una década atrás, las alarmas sonaron en razón a las deficiencias en políticas de reserva, cumplimiento regulatorio y otros factores relacionados con la recesión global, como lo es el empleo, suministro de vivienda y el gasto de las familias. Hoy en día la evidencia indica que, a pesar del arduo trabajo realizado por las entidades financieras para procurar el cumplimiento de un ambiente regulatorio más complejo, aún persiste una brecha respecto de la capacidad de la industria financiera de lograr una favorable percepción de confianza de parte de sus clientes.

Independiente de cuánto gaste una institución financiera en mercadeo y publicidad de marca, su reputación real provendrá de su comportamiento.

Para frenar conductas inapropiadas las instituciones deben buscar y conocer los impulsores que a menudo persisten al interior de estas. Al mismo tiempo, deben hacer un esfuerzo cultural por promover comportamientos positivos que se centren en el acceso, transparencia, soporte y otros pilares que pueden ayudar a que los consumidores se sientan como socios valorados en una relación de dos vías.

Para reconstruir la confianza del consumidor, las instituciones financieras deben incorporar la conducta ética de mercado como un valor.



⁷Deloitte LATAM Center for Regulatory, La Banca en Latinoamérica Presiones y Costos al Alza, November 2018. <http://felaban.net/congreso.php?id=152>

⁸Group of Thirty, Banking Conduct and Culture: A Permanent Mindset Change, 2018.

https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/december/Oliver_Wyman_G30_Report_on_Banking_Conduct_and_Culture.pdf



Riesgo cibernético

Los riesgos cibernéticos han madurado, los controles deben madurar también

Las amenazas y crímenes cibernéticos en contra de las instituciones financieras no solo están creciendo, sino que son más sofisticadas que nunca. Cibercriminales bien organizados y fondeados pueden ir más allá de las fronteras, por lo que estar geográficamente ubicado en un lugar físico seguro ya no es una salvaguardia. Sin embargo, a pesar del consenso de que el riesgo cibernético es una amenaza importante para las instituciones financieras, muchas entidades no disponen de una respuesta integral al mismo.

El daño causado por los ataques cibernéticos puede ir más allá de las pérdidas financieras, que aunque perjudiciales para los libros contables son generalmente remediabiles. Es mucho más difícil superar el impacto reputacional que resulta de interrumpir el servicio o perder el control de información confidencial. Los efectos reputacionales pueden afectar no solo a una institución financiera, sino a todo el sector. Como resultado, el riesgo cibernético es una prioridad creciente no solo para las autoridades de regulación sino que principalmente para las propias instituciones financieras.

Las jurisdicciones en LATAM han establecido desde hace tiempo requerimientos de seguridad bajo la lógica de Tecnologías de la Información, pero los reguladores están comenzando a introducir regulaciones cibernéticas *ad-hoc* cada vez más exigentes, incluyendo el procesamiento en la nube, seguridad de la información y continuidad de negocios. Estas nuevas regulaciones asignan una responsabilidad principal a los miembros de la junta directiva y al CEO en estas materias, a la vez que demandan mejoras en los sistemas de información y reporte.

Construir mejores salvaguardas requiere una respuesta de toda la industria

Existe una fuerte percepción de que la

El riesgo no es teórico⁹:

El año pasado **9 de cada 10** instituciones bancarias sufrieron incidentes cibernéticos.

El costo de la seguridad digital y los esfuerzos de recuperación de las instituciones bancarias en LATAM fue de **US\$809 millones** en 2017.



73 por ciento de las instituciones bancarias consideran alto el riesgo cibernético y el **82 por ciento** asigna alta prioridad a las tecnologías de ciberseguridad.

37 por ciento de las instituciones bancarias en LATAM fueron víctimas de ataques en 2017 y la principal motivación para estos fue económica (**79 por ciento** de las entidades afectadas).

regulación en materia de ciberseguridad debe fortalecerse a lo largo la región para combatir los crecientes riesgos provenientes de ciberataques sofisticados. Es evidente que los reguladores y supervisores han tomado debida nota de ello. Ejemplo de esto son las recientes iniciativas adoptadas en Brasil, Chile, México y Colombia para mejorar los marcos regulatorios en materia de sistemas de información de incidentes de riesgo, prácticas mínimas de gestión del riesgo cibernético, reportes de supervisión, procesamiento de información y dispositivos de almacenamiento, planes de continuidad de negocio y acciones de mitigación, entre otros.

Parte de la respuesta de las autoridades, para ser efectiva, también debe incluir el fortalecimiento de las capacidades de supervisión para evaluar en terreno

la gestión del riesgo cibernético y las prácticas de gobierno corporativo pertinentes. Esto incluye la habilidad de la industria en su conjunto para identificar y remediar ciberataques potenciales de manera oportuna. En efecto, dada la naturaleza del riesgo cibernético, las agencias de supervisión deben considerar el establecimiento de acuerdos de intercambio de información seguros que permitan a las instituciones financieras colaborar a través de una red compartida, de modo que los miembros de la industria estén al tanto de los desarrollos y ayuden a coordinar la respuesta a los ataques para minimizar su expansión.

Las instituciones financieras reconocen el problema y están trabajando para desarrollar soluciones integrales proporcionales al riesgo. En todo caso, muchos de los esfuerzos a la fecha se han

⁹ Organization of American States, State of Cybersecurity in the Banking Sector in Latin America and the Caribbean, 2018. <http://www.oas.org/es/sms/cicte/sectorbanuarioeng.pdf>

enfocado en la compra de paquetes de soluciones tecnológicas, los cuales en el corto tiempo pueden ser suficiente para abordar la ciberseguridad. No obstante, una detallada revisión de los aspectos de gobierno corporativo y el fortalecimiento del marco de gestión del riesgo es crítica para asegurar un adecuado ambiente de control, lo cual debe incluir la incorporación de soluciones tecnológicas. También es vital articular dichas prácticas a lo largo de las tres líneas de defensa. Las preguntas relevantes a considerar son¹⁰:

- ¿Debería adoptarse un enfoque centralizado, descentralizado o híbrido para las funciones de seguridad cibernética?
- ¿Qué factores determinan el rol del Oficial de Seguridad de la Información (CISO) en términos de sistemas de reporte e influencia dentro de la organización?
- ¿Qué papel juega la agenda de innovación en decidir qué tanto presupuesto de seguridad cibernética podría ser usado para inversiones de transformación versus inversiones operacionales?
- ¿Existe un “indicador de eficiencia” que pueda ser aplicado a las funciones de gestión del riesgo cibernético?

Qué está en juego y cómo proceder

La realidad es que, inevitablemente, los riesgos cibernéticos se materializan en cierto grado en la práctica, lo cual se

traduce en riesgos de reputación para las instituciones financieras. Debido a la fuerte correlación entre estos dos riesgos, las entidades deben considerar desarrollar e implementar una sólida cultura institucional en torno al riesgo cibernético, en forma previa al diseño y desarrollo de respuestas específicas para mitigar y abordar el problema.

Cada institución financiera puede beneficiarse viendo más allá de su jurisdicción local, incluyendo los riesgos de la industria a nivel regional y global, así como también los desarrollos regulatorios, para a partir de ello adoptar las medidas que sean funcionales a su realidad y riesgos específicos. La adopción de estándares establecidos, como el marco del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología de Ciberseguridad (NIST por sus siglas en inglés), pueden servir de ayuda, así como también la colaboración y mecanismos de intercambio de información entre instituciones financieras. La concienciación, preparación y adopción de políticas que promueven una gestión integral del riesgo cibernético son parte de un régimen efectivo de protección.

En todo caso, para que todas estas iniciativas funcionen en forma coordinada y efectiva, es imperativo incorporarlas como parte de una cultura corporativa del riesgo y una estrategia que permee toda la organización. Esto conducirá a un marco

integrado de gestión en lugar de respuestas aisladas al riesgo cibernético, que ha sido el enfoque predominante a la fecha. La participación de la alta dirección promoverá una cultura en la que todos acepten la ciberseguridad como una responsabilidad compartida.

Avances digitales y analítica de datos deben ser considerados para apoyar el desarrollo de una estrategia proactiva del riesgo cibernético. El *big data* y las técnicas analíticas predictivas pueden asistir para ayudar a detectar patrones sospechosos, anomalías y alertas.

Para las autoridades es importante mantener marcos regulatorios y de supervisión actualizados a medida que evolucionan los riesgos cibernéticos, así como incrementar y promover la colaboración entre las instituciones financieras para enfrentar dichos riesgos de una manera consistente, oportuna y unificada.

Conclusión

Los riesgos cibernéticos son una fuerza disruptiva cada vez más presente en las actividades y procesos de negocio de las instituciones financieras, lo cual puede gatillar otros riesgos institucionales. Por lo tanto, esto requiere una respuesta equivalente, consistente en un marco de gestión integral que articule una cultura de riesgo que permee a toda la organización.

Un programa integral de gestión de riesgo ayudaría a las instituciones financieras a mitigar los crecientes y complejos riesgos cibernéticos y los riesgos de reputación asociados.

¹⁰ Deloitte Insights, The state of cybersecurity financial institutions, 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/risk/state-cybersecurity-financial-institutions.pdf>



Fintech

Con un ojo puesto en las *fintech*

Como la mayoría de otras industrias, los servicios financieros están integrando el uso de tecnologías innovadoras, varias de las cuales son ofrecidas por nuevos tipos de agentes que proporcionan servicios como pagos electrónicos, financiamiento colectivo, activos virtuales, soluciones *blockchain*, asesoramiento financiero, entre otros. Los beneficios son evidentes: mayor inclusión financiera, incentivos a la competencia, mejores tasas y rendimientos, servicios adaptados a los consumidores y menores costos operacionales.

Menos visible, pero igual de importante, es el riesgo inherente a la tecnología financiera o "*fintech*". Después de todo, cada transacción o intercambio de información genera riesgos de ciberseguridad y de protección de información. Las instituciones deben tener en cuenta estos riesgos en sus enfoques globales de gestión, porque lo más seguro es que las estructuras empresariales que emplean estas tecnologías van a crecer y prosperar.

Adicionalmente, dado que gran parte de este crecimiento de la tecnología ha tenido lugar en un entorno desregulado, o en jurisdicciones cuyas estructuras de regulación están en desarrollo, la irrupción de compañías tipo *fintech* a menudo crea tensión con el sistema financiero tradicional, por cuanto tiende a comprometer el debido alcance de la regulación prudencial a todos los actores relevantes.

Para salvaguardar la estabilidad financiera y la transparencia, las autoridades han empezado a articular un marco regulatorio para el sector *fintech*. Estos esfuerzos están sirviendo como un conductor y acelerador de la consolidación de este sector, lo cual bien puede resultar en un rol más prominente de las *fintech* en la industria de servicios financieros. La forma en que las entidades financieras tradicionales se ajustan a este escenario aún está por verse.

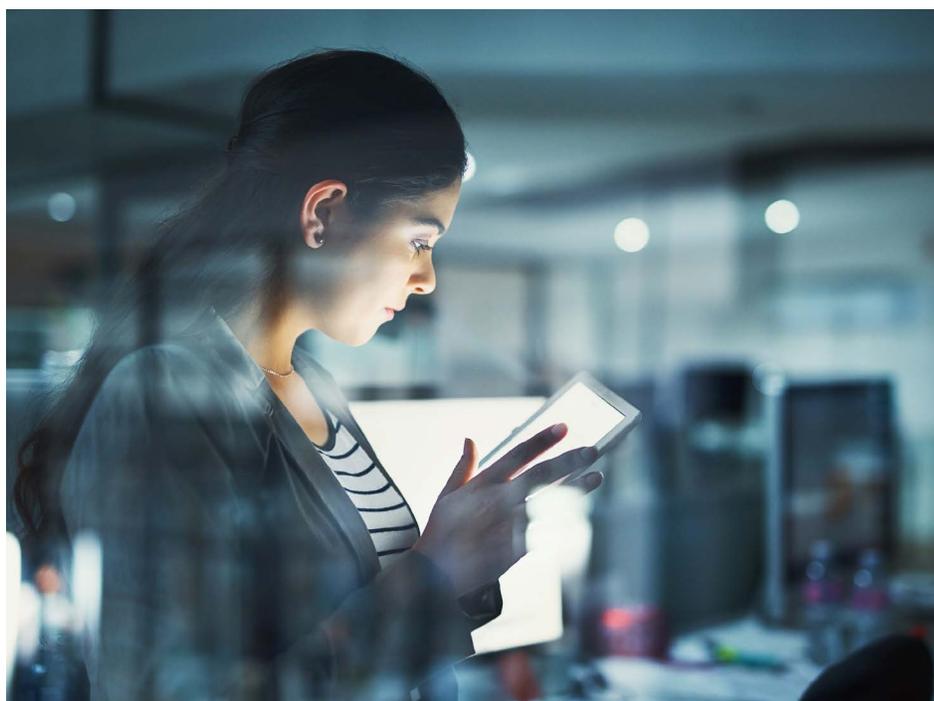
¿Qué es *fintech* y cómo está evolucionando?

Algunos organismos como la Junta de Estabilidad Financiera (FSB por sus siglas en inglés), han definido *fintech* como una innovación en los servicios financieros impulsada por la tecnología que puede resultar en nuevos modelos de negocios, procesos o productos, con un efecto material en la prestación de estos servicios. La industria tradicional de servicios financieros no es ajena a estos desarrollos: cajeros automáticos, pagos electrónicos, banca móvil, tarjetas de crédito y otras herramientas han sido lugares comunes por décadas. Entonces, ¿cuál es la novedad?

La principal diferencia hoy en día se relaciona con el ritmo del desarrollo tecnológico y el impacto potencial que esto tiene en las operaciones financieras. Mientras que los cambios normativos y de políticas públicas luchan para mantenerse al día con la innovación y la

adopción de las nuevas tecnologías, otros elementos del entorno financiero han surgido naturalmente a partir de estas, incluyendo la experiencia y servicio al cliente, la eficiencia operacional, la gestión de operaciones y costos de intermediación y los altos niveles de inclusión financiera.

Todos estos factores combinados son determinantes del modo en que los sistemas financieros serán finalmente reconfigurados. En LATAM, habrá probablemente variaciones jurisdiccionales en áreas como la permisibilidad legal de la adopción de tecnologías por parte de las entidades reguladas y la posibilidad legal de las nuevas entidades *fintech* para ofrecer servicios financieros. En este momento, las definiciones regionales y principios subyacentes están tomando recién forma, incluyendo las leyes y regulaciones secundarias para normar las actividades de las entidades *fintech*. Un ejemplo de esto es



Muchas compañías *fintech* están fuera del alcance regulatorio que rige a las instituciones financieras tradicionales, pero están creciendo rápidamente e integrándose en actividades financieras aún más rápido. Los reguladores están tratando de ponerse al día, pero las instituciones financieras tradicionales deberán dar sus propios pasos para entender el fenómeno y desarrollar estrategias claras para abordarlo.

México, que en marzo de 2018 aprobó la ley que regula a las instituciones de tecnología financiera y, subsecuentemente, publicó el primer conjunto de regulaciones que abarcan las actividades de financiamiento colectivo y pagos electrónicos.

En medio del rápido crecimiento del ecosistema *fintech* existe una distinción importante que hacer: las entidades *fintech* no se ajustan automáticamente a las regulaciones tradicionales que rigen a las instituciones financieras. Sin embargo, la seguridad y transparencia de sus servicios son vitales para la salud del conjunto del sistema financiero. En la medida que las tecnologías se mantengan por adelante de la regulación, las instituciones financieras y sus líderes deberán desplegar una estrategia que les permita adaptarse a los nuevos desarrollos tecnológicos y al entorno que ello está creando.

El estado del arte en LATAM

Las operaciones financieras transfronterizas a través de LATAM es cada vez más común, lo cual también incluye a compañías financieras de Estados Unidos, Europa y Asia. Los nuevos participantes buscan establecerse en mercados con altos niveles de consolidación y estabilidad regulatoria.

Entre las jurisdicciones LATAM, el ecosistema *fintech* está en crecimiento, principalmente a través de entidades que manejan pagos y remesas, préstamos y gestión de la financiación. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Finnovista¹¹, entre 2017 y 2018 el número

de empresas *fintech* creció 66 por ciento, llegando a 1.166 entidades registradas en 18 países de la región. Brasil y México concentran la mayoría de entidades *fintech*, seguidos por Colombia, Argentina y Chile.

Las instituciones financieras tradicionales están empezando a poner atención al crecimiento de este sector, principalmente a propósito de los beneficios que proporciona, como el aumento de la eficiencia operativa que permite que los recursos se centren en satisfacer de mejor forma las necesidades de los clientes. Proporcionar servicios más rápidos, a menor costo y en cualquier momento, se ha convertido en un objetivo común para los intermediarios e instituciones financieras por igual.

Siguiendo la citada ley de tecnología financiera emitida por México en marzo de 2018, otras jurisdicciones regionales están realizando esfuerzos de similar naturaleza, de modo que las entidades puedan operar más fácilmente a través de distintas jurisdicciones. Ejemplo de esto son Chile, Colombia, Perú y México, quienes han sostenido reuniones de trabajo con el BID para establecer principios rectores compartidos. Otros países como Argentina, Brasil, Perú y Paraguay también han trabajado con el BID en otros frentes, particularmente para crear un marco regulatorio para la financiación colectiva de deuda y capital (*crowdfunding*), y establecer "sandboxes" regulatorios que proporcionen un entorno controlado para el desarrollo de la innovación financiera.

Parece, en todo caso, que las instituciones financieras a nivel regional no tienen una estrategia común respecto del fenómeno de las *fintech*. Algunas están tomando un enfoque pasivo de observar qué ocurre a medida que el mercado madura. Otras han concretado alianzas estratégicas con nuevas compañías para ser parte de la evolución, mientras que otras están llevando a cabo en paralelo sus propias iniciativas *fintech*, en ocasiones a través de adquisiciones.

La futura evolución de la regulación *fintech* en la región puede afectar positiva o negativamente las perspectivas de crecimiento del sector. Condiciones operativas y regulatorias similares entre los países de la región proporcionan consistencia y permitirían atraer nuevos jugadores al mercado, resultado del menor costo y esfuerzo de adaptación de cada jugador entrante a distintas jurisdicciones.

La evolución *fintech* no esperará

La tecnología continuará creciendo en la industria de servicios financieros, con un efecto transformacional cada vez mayor. Nuevas aplicaciones de tecnologías disruptivas como el *blockchain*, el aprendizaje automático, la inteligencia artificial, entre otras, están descubriéndose a diario. La economía *fintech* ha sido un elemento clave en la evolución de prácticas colaborativas como el *crowdfunding*, en tanto que la automatización de procesos relacionados con los clientes ha facilitado la extensión de los servicios a empresas y personas que anteriormente estaban fuera del alcance del sistema financiero.

¹¹ Banco Interamericano de Desarrollo, FINTECH América Latina 2018: Crecimiento y consolidación, 2018.

Es importante notar que los reguladores también están arriba de la misma ola tecnológica. El uso de tecnologías en procesos de supervisión permite menores costos y esfuerzos mediante la automatización de procesos, mejoras en la identificación de clientes y una mayor capacidad de manejo de grandes volúmenes de información.

El camino que sigue

Dado que las regulaciones en materia de *fintech* se están desarrollando rápidamente,

las instituciones deben estar atentas a los cambios en cada jurisdicción, en toda la región y a nivel global, a la vez que determinar cómo los avances de las tecnologías y los cambios tecnológicos pueden ayudar a cambiar sus estrategias de bancarización, ya sea mediante crecimiento por adquisiciones, alianzas, o simplemente esperar y observar qué pasa. Sin importar cuál sea la estrategia de corto plazo, las instituciones financieras deben aceptar la irrupción tecnológica en la industria de los servicios financieros y aprovechar y adaptar las tecnologías a sus actividades de negocio.

Conclusión

Mientras cada industria está experimentando una ola de nuevas tecnologías digitales, la industria de servicios financieros tiene un impresionante historial de éxito integrando nuevas herramientas. Esta nueva ola no debería ser diferente. Las instituciones financieras deben integrar las *fintech*, sus creadores y sus métodos, como elementos centrales en la estrategia de largo plazo. De hecho, esta puede ser la única forma de competir en la nueva era financiera.

Tecnologías y desarrollos recientes que impulsan la innovación disruptiva¹²

- **La Automatización robótica de procesos** (RPA por sus siglas en inglés) está permitiendo a softwares de robots mejorar la rutina en los procesos del negocio, como mover archivos entre carpetas, diligenciar formularios y validar datos.
- **Nuevas tecnologías y técnicas de big data** están organizando un variado y colosal conjunto de información que las organizaciones mantienen, con el fin de que los datos puedan ser agregados, almacenados y administrados de manera eficiente.
- **Las tecnologías cognitivas y la inteligencia artificial** (AI por sus siglas en inglés) están haciendo posible mejorar cada vez más las tareas que previamente requerían de inteligencia humana, como la toma de decisiones, la percepción visual, el reconocimiento de discurso, análisis de información no estructurada y procesamiento natural del lenguaje, así como el aprendizaje sobre la base de la exposición de grandes conjuntos de información (en lugar de a través de la instrucción).
- Las **técnicas avanzadas de analítica**, como la analítica de comportamiento y de vídeo, permiten enlistar una serie de algoritmos sofisticados y tecnologías cognitivas que facilitan hallazgos significativos a ser extraídos de enormes conjuntos de datos, en una pequeña fracción del tiempo que le tomaría a un humano realizar dicha tarea.
- La **realidad aumentada** (AR por sus siglas en inglés) y la realidad virtual (VR por sus siglas en inglés) se están cruzando con las tecnologías de internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés) para brindar mundos reales y virtuales, integrando y extendiendo entornos digitales y físicos para crear una realidad mixta con aplicaciones asociadas, como modelos de entrenamientos 3D y operación remota de maquinaria.
- El **interfaz de programación** de aplicaciones (API's por sus siglas en inglés) está facilitando la integración de sistemas, tecnologías y funcionalidades.
- La **tecnología biométrica** está proporcionando nuevas formas de verificar la identidad, como sensores de huella digital, escáner de iris y tempo de escritura.
- Las **aplicaciones en la nube** están facilitando el almacenamiento de información, sistemas y servicios en internet, proporcionando ahorros significativos y una mayor flexibilidad, escalabilidad y configuración.
- La **computación cuántica** promete incrementar en millones de veces la capacidad de procesamiento que ofrece actualmente una computadora tradicional.
- La **tecnología de registro distribuido**, la cual proporciona una base de datos distribuida, compartida y encriptada, que mantiene datos casi a prueba de manipulaciones, tiene el potencial de mejorar significativamente la seguridad e integridad de los datos, mejorando la transparencia y capacidad de la auditoría, reduciendo la posibilidad de puntos de falla y eliminado la necesidad de intermediación de terceros.

¹² Deloitte Centre for Regulatory Strategy, Managing Conduct Risk: Addressing Drivers, Restoring Trust, 2017. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/financial-services/sea-Isimanaging-conduct-risk.pdf>



Implementación de Basilea III

Basilea avanza y LATAM apura el paso

En diciembre de 2017, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS por sus siglas en inglés) publicó la segunda parte resultante de la revisión del Acuerdo de Capital. Mientras los efectos de la primera parte de Basilea III se asocian a los aumentos de capital necesarios para cumplir con las nuevas exigencias, el efecto de la segunda parte se asocia más con el aumento de los costos operacionales y la revisión de las líneas de negocio de los bancos.

La primera parte de Basilea III, que modificó el numerador del indicador de capital, fue publicada dos años después de la crisis financiera de 2008. Actualmente, esta parte está implementada o en vías de hacerlo en varias jurisdicciones de la región. Según una encuesta realizada por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA)¹³, 16 de los 24 participantes regionales consideran que su regulación está basada principalmente en Basilea I y Basilea II, 6

consideran que su marco regulatorio está alineado con los estándares de Basilea III, en tanto que otros 2 consideran que su regulación es una combinación de los estándares de Basilea I, II y III.

Respecto de la segunda parte de Basilea III, el denominador de la fórmula, luego de un extenso debate el BCBS finalmente alcanzó un acuerdo hacia finales de 2017 sobre el aspecto más complejo de la revisión: la determinación de los activos ponderados por riesgo (APR). La figura C abajo muestra la línea de tiempo para la implementación de Basilea III, que se extiende hasta 2022, más un periodo adicional de cinco años para la implementación gradual de la regla del piso mínimo (*output floor*), consistente en un piso al resultado de los modelos internos establecido en 72,5 por ciento del modelo estandarizado. A pesar de que el periodo de implementación parece razonable, en la práctica esto involucra varios aspectos complejos para la región, incluyendo el diseño de regulaciones secundarias y la preparación

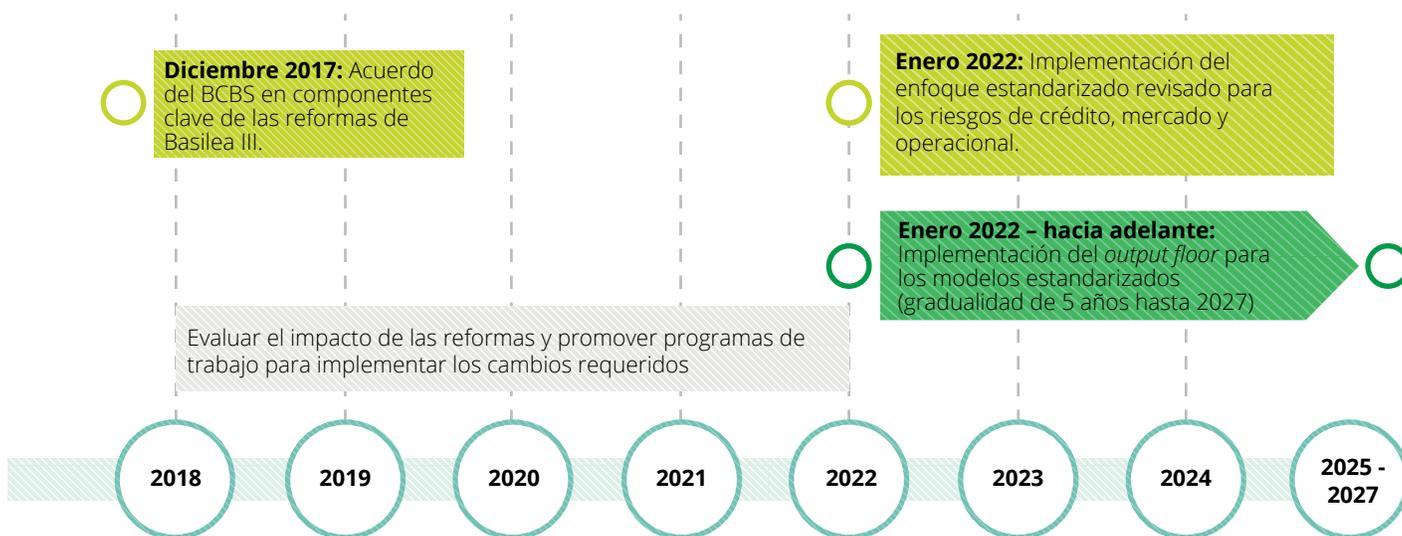
tanto de las instituciones financieras como de los supervisores.

Desafíos en el camino

Las regulaciones secundarias para determinar la forma de cálculo de los APR están pendientes. En su diseño, los reguladores tendrán que decidir si adoptar completamente los modelos estandarizados propuestos por Basilea III para los riesgos de crédito, operativos y de mercado o, alternativamente, adaptar y crear modelos estandarizados que sean funcionales a la realidad del mercado local, sin perder de vista los principios prudenciales que subyacen en Basilea III.

La opción de adaptar a la realidad local hace sentido tanto en cuanto los modelos estandarizados de Basilea III han sido calibrados según las condiciones de economías desarrolladas, lo que ciertamente no representa la realidad de la mayoría de países en LATAM. En

Figura C. Línea de tiempo de implementación de Basilea III¹⁴



¹³ Association of Supervisors of Banks of the Americas, Supervisory And Regulatory Standards Implementation Report 2018, 2018. <http://www.asbasupervision.com/es/bibl/i-publicaciones-asba/i-2-otrosreportes/1766-supervisory-and-regulatory-standards-implementation-report/file>
¹⁴ Deloitte, The Calm before the Reform: Basel III, 2018. www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-fs-basel-iii.pdf.

particular, la complejidad de las actividades desarrolladas por los bancos, así como la composición de las carteras de préstamo, son diferentes en LATAM en comparación a las economías desarrolladas. Sin embargo, las agencias de supervisión regionales pueden enfrentar críticas si divergen demasiado de Basilea III. Por lo tanto, las autoridades deberán esforzarse por conseguir un adecuado balance entre el cumplimiento de los principios prudenciales de Basilea III y la adaptación de los modelos estandarizados a la realidad local.

Lo anterior se ve favorecido por el elevado nivel de acuerdo internacional en torno a la necesidad de aplicar criterios de proporcionalidad en sistemas financieros menos desarrollados, más pequeños y menos complejos, a objeto de evitar consecuencias no deseadas al implementar Basilea III. Estas consecuencias no deseadas incluyen la posibilidad de penalizar o favorecer a ciertos grupos de instituciones financieras o a segmentos específicos de la cartera de préstamos, a través de cargos de capital estandarizados que no reflejen adecuadamente sus riesgos inherentes. Además, modelos estandarizados mal calibrados pueden desincentivar a las instituciones financieras a desarrollar modelos internos que representen el verdadero riesgo de sus actividades. En cualquier caso, los supervisores estarán bajo presión por la búsqueda de una solución equilibrada, como asimismo por la necesidad de desarrollar las capacidades internas requeridas para aprobar y supervisar el uso de modelos internos y, en última instancia, facilitar la adaptación de las instituciones financieras al nuevo entorno regulatorio.

Del lado de las entidades financieras, las nuevas regulaciones requerirán de una completa revisión y ajuste de sus modelos

internos, además de ejecutar en paralelo un modelo regulatorio estandarizado, con el fin de comparar ambos modelos en forma periódica y aplicar la regla del piso mínimo (*output floor*). Para llevar a cabo este nuevo enfoque regulatorio de tipo dual, que satisfaga los requisitos regulatorios y de información interna, las instituciones financieras necesitarán implementar sistemas de información nuevos, más sofisticados y detallados. En adición, las instancias de aprobación y supervisión de los modelos internos serán mucho más complejas y exigentes de lo que son actualmente.

Superando desafíos

Entre los principales impactos de los nuevos requisitos de Basilea III destacan la necesidad de incorporar nuevos elementos a las prácticas actuales de gestión y adaptar la infraestructura operativa, particularmente en relación al modelamiento de los riesgos y la operación de los sistemas de información. El apoyo del liderazgo y consenso en torno al enfoque estratégico de cómo adaptarse al nuevo entorno serán claves para el éxito de estos cambios. El siguiente paso será la implementación, en donde habrá que resolver sobre asignación de responsabilidades, ejecución, controles, pruebas y generación de reportes. Para ello, las instituciones financieras tendrán que conciliar las decisiones de gobernanza y presupuesto, revisar la estrategia comercial y líneas de negocio, a la vez que reforzar elementos de infraestructura que soporten nuevas fuentes de información y sistemas de reporte.

Las instituciones financieras que desarrollen una adecuada estrategia para la implementación de estas nuevas regulaciones estarán mejor posicionadas

Los estándares globales necesitarán de adaptación local para funcionar según lo esperado.

para propósitos de cumplimiento, para la aprobación de sus modelos internos y, de paso, para evitar presiones de los supervisores, incluyendo cargos adicionales de capital bajo el Pilar 2 de Basilea III. Estas ventajas también traerán eficiencias que tienen el potencial de mejorar su posición competitiva.

Pasos inteligentes para avanzar

A medida que estas nuevas regulaciones entren en vigor e impulsen cambios en el modelo operativo y de negocios, las instituciones financieras tienen una lista robusta por completar:

- Desarrollar capacidades mediante la formación y contratación de profesionales especializados en riesgos.
- Diseñar estrategias para la planeación e implementación del capital.
- Ajustar los modelos internos, incluyendo modalidades de cálculo que reflejen los nuevos requisitos y restricciones normativas.

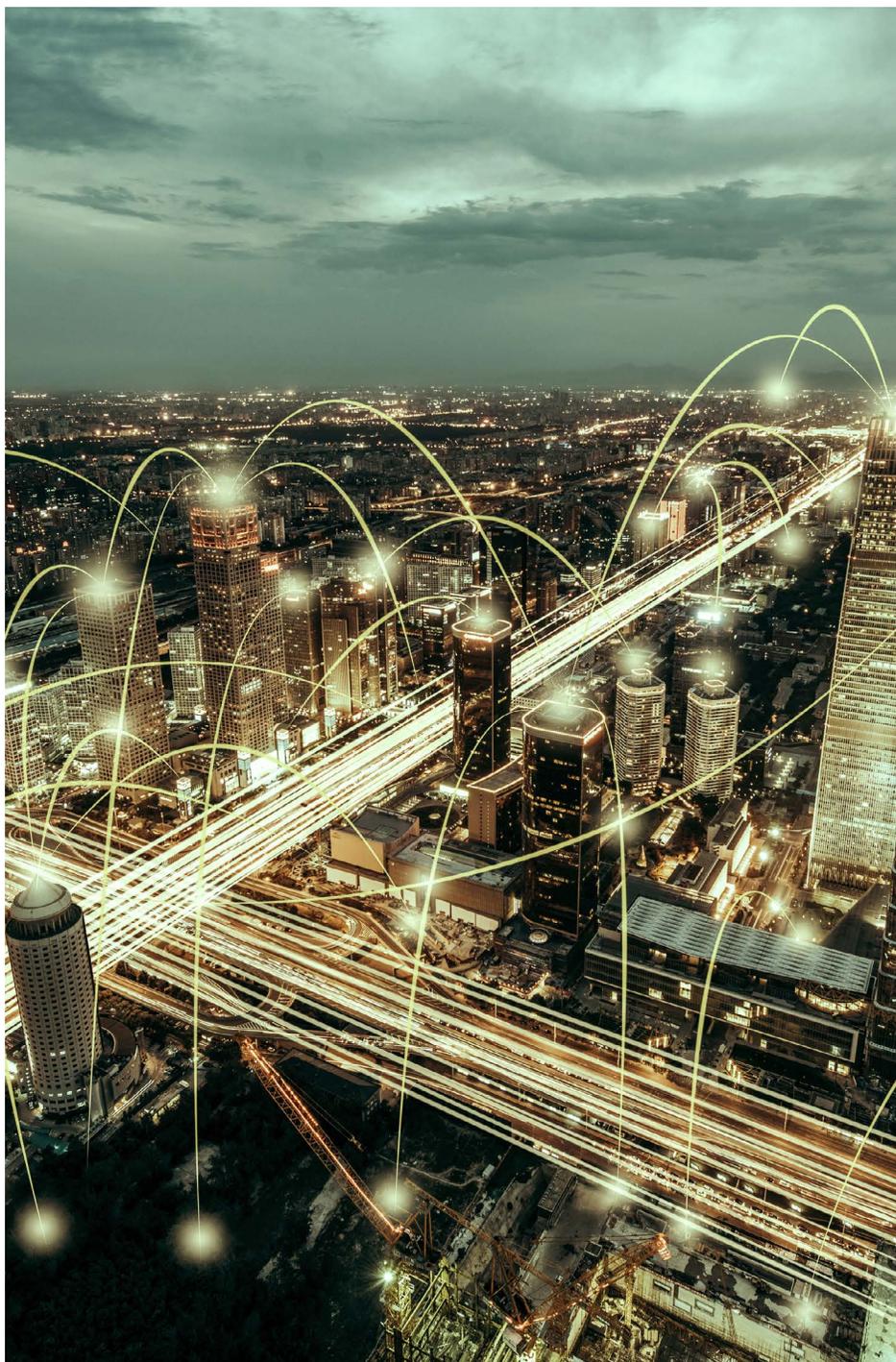
- Rediseñar la validación de procesos.
- Fortalecer los sistemas de información e incluir los nuevos requerimientos (por ejemplo, LTV y tamaño de las empresas).
- Determinar nuevas entradas y arquitectura de datos requerida, dado que la complejidad y frecuencia de los cálculos requerirán mejoras en el rendimiento.

Para los supervisores, el cambio también requerirá desarrollar nuevas capacidades para evaluar la idoneidad de la planificación del capital y supervisar la adecuación de los modelos internos presentados para aprobación. Los modelos regulatorios estandarizados tendrán que ser (re) calibrados, incluyendo potenciales ajustes en atención a las realidades locales. Finalmente, antes de emitir la reglamentación final, es recomendable que los supervisores realicen un estudio de impacto para determinar las implicaciones y evitar consecuencias no deseadas.

Conclusión

El segundo y último tramo de Basilea III recientemente emitido representa un paso necesario para la comunidad global hacia un enfoque que privilegia una solución única para todos (*one-size-fits-all*). No obstante, LATAM es una región que no se ajusta a ese criterio único y global. Por lo mismo, hay buenas razones para aplicar criterios de proporcionalidad y adaptar los estándares de Basilea III a la realidad local.

Sin embargo, aplicar criterios de proporcionalidad no será una tarea fácil en la práctica, toda vez que va a requerir sólida evidencia que demuestre que la divergencia regulatoria mitiga positivamente las distorsiones sin comprometer principios prudenciales fundamentales.





Crimen financiero

Un frente común contra el crimen

El sistema financiero siempre ha sido un objetivo natural para los criminales. Desde el uso de carros que eran tirados por caballos, que luego dieron el paso a vehículos blindados y, posteriormente, a transferencias digitales, la forma en que las instituciones transfieren activos de un lugar a otro ha sido un punto focal para los criminales. Pero hoy en día los riesgos son mayores y no solo se trata de las pérdidas y penalidades financieras, sino también de la pérdida de integridad, reputación y confianza. Con todo, los costos asociados con la vigilancia y mitigación de dichos riesgos están aumentando rápidamente.

A medida que las instituciones actualizan sus salvaguardas y modelos operativos para mantenerse alejadas del riesgo, el valor de lo que está en juego y el ritmo de cambio del sector hacen que el crimen financiero sea un asunto de alerta permanente para la alta dirección y los miembros de la junta directiva.

El estado de las amenazas y las salvaguardas

Los delitos financieros comprenden una serie de amenazas, incluyendo el soborno, el fraude, la corrupción, el uso de información privilegiada, el abuso de mercado, el lavado de activos y el crimen cibernético. Estas amenazas, y sus consecuencias, han sido especialmente altas en LATAM. A modo de ejemplo, el Foro Económico Mundial atribuye a los escándalos de corrupción parte importante del declive de la competitividad en la región en la última década.¹⁵

Por su parte, las autoridades que luchan contra el lavado de activos en la región están sobrecargadas con abultados informes de transacciones sospechosas que a menudo incluyen poco contenido informativo y muchos falsos positivos. Además, las capacidades de los supervisores no han progresado a la

Sin una estrategia integral de delitos financieros, un solo incidente en una de las muchas áreas de riesgo potencial podría destruir valor que tardó años en construirse.

misma velocidad con la cual aumenta la complejidad de los delitos financieros. En tanto, las regulaciones para combatir estos riesgos se están multiplicando, lo que requiere un nuevo nivel de inversión y coordinación en las organizaciones.

En general las instituciones financieras en LATAM están al debe en el despliegue de una estrategia integral y comprehensiva para combatir los delitos financieros, basada en un conocimiento profundo de los clientes, el mercado y las amenazas. Este enfoque puede ser menos costoso en el largo plazo y más coherente con las expectativas de las autoridades reguladoras, que aspiran a que las instituciones financieras adopten enfoques integrales que permeen a toda la organización.

La creciente necesidad de una estrategia interconectada

Una estrategia efectiva contra de crimen financiero se basa en elementos interconectados que enlazan los procesos alrededor de los tipos de clientes, las terceras partes, los productos y los servicios y canales.

- **Estrategia y apetito de riesgo:** Una aproximación estratégica soportada por políticas y estándares apropiados.
- **Gobernanza y vigilancia:** Un marco de gobernanza consistente con la responsabilidad de la alta dirección y un marco de control y aseguramiento efectivo en todas las líneas de defensa.

- **Analítica, inteligencia de mercados y reporte de información:**

Analítica avanzada para enfocar los recursos y esfuerzos de vigilancia, combinada con una inteligencia de mercado completa y accesible para la gestión efectiva de riesgos y la toma de decisiones.

- **Organización y cultura:** Un diseño organizacional claro con roles y responsabilidades definidas en todas las líneas de defensa, apoyada por conocimiento especializado reconocido, especialmente en delitos financieros, a través de toda la organización.

- **Procesos, políticas y procedimientos:**

Procesos eficientes de incorporación y actualización de información de clientes con suficientes niveles de consistencia, control y automatización a lo largo de todas las líneas de negocio.

- **Tecnología y sistemas:** Herramientas y tecnologías innovadoras para gestionar los riesgos de delito financiero, que permitan mejorar la eficiencia operativa y la productividad, así como detectar posibles amenazas criminales.

- **Información:** Datos de delitos financieros claramente definidos, capturados de manera consistente y utilizados en toda la empresa.

Pasos para afianzar el enfoque

Las instituciones que pretendan transitar desde sus actuales estructuras de gestión

¹⁵ World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2017–2018, 2017. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

de delitos financieros hacia estructuras coordinadas y basadas en datos, pueden dividir este desafío en una progresión de componentes discretos:

Adoptar un enfoque holístico. Aprender a ver el control del crimen financiero como un ciclo de vida que comprende cuatro fases: cumplimiento, prevención y detección, investigación y remediación, y monitoreo y pruebas. Luego, gestionar cada uno de ellos. Es importante saber que ninguna organización lo ha dominado todo a la vez, incluso los más avanzadas aún están en etapas intermedias de madurez.

Estar preparados para cambios culturales significativos. No subestime lo que tomará en los frentes culturales y operativos renovar su enfoque de crimen financiero. Lograr que equipos que han trabajado tradicionalmente en silos lo hagan forma integrada toma tiempo. Establezca el tono en la parte superior de la organización y trabaje diligentemente para lograr el compromiso de los interesados. Comuníquese claramente e incorpore los principios clave en los procesos de

formación y transformación de la fuerza laboral.

Mejorar la calidad de la información.

Cuanto más grande es la organización, más difícil es estandarizar el acceso a datos de alta calidad, especialmente en los casos en que hay múltiples sistemas de tecnología operando por separado. Potenciales restricciones legales para la transferencia de información deben ser consideradas en este componente. Las nuevas tecnologías de inteligencia artificial y la aplicación de procesos de analítica a las fuentes de información estructuradas pueden ayudar.

Asegurar el talento correcto. Una defensa efectiva requiere defensores efectivos. A medida que las amenazas cibernéticas invaden a más industrias, se genera una carrera por atraer y retener a las personas con habilidades para gestionar estos riesgos. En LATAM esta carrera es mucho más reñida. Los recursos con experiencia y conocimientos en el combate de delitos financieros son uno de los factores más críticos para operar, mantener y sostener un programa efectivo.

Prepararse para el futuro. Las amenazas de delitos financieros evolucionan rápidamente y el marco para enfrentarlas debe estar construido para esperar lo inesperado y permitir una respuesta rápida. Los delincuentes no solo ganan en sofisticación, sino que la expansión de los productos y servicios financieros les proporciona, además, una elección cada vez más amplia de objetivos a atacar.

Conclusión

Las autoridades regulatorias esperan que las instituciones financieras sean socios agresivos en mantener las operaciones dentro los márgenes legales. Los delitos financieros son cada vez más sofisticados, pero los principios de protección se han mantenido inalterables. Mantenerse al día para salvaguardar el valor y la reputación requiere una mayor conciencia y nuevas herramientas que operen coordinadamente en toda la organización. Si bien hay un costo asociado con este desafío, la experiencia muestra que es mucho menor que el costo de fallar en su gestión.





Protección de datos

Nuevas reglas, nuevas responsabilidades, mayores riesgos

En la medida que el uso de datos crece exponencialmente y se incrementan las violaciones asociadas, el entorno regulatorio global continúa adaptándose. Este es precisamente el caso de LATAM, donde algunas jurisdicciones están revisando y modificando sus leyes para ajustarlas a los estándares establecidos en el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (GDPR por sus siglas en inglés). Otros países regionales están trabajando para regular por primera vez la privacidad de la información, mientras otros tantos están estableciendo organismos oficiales con facultades para sancionar las violaciones de estas normas. Las organizaciones locales y las empresas multinacionales que operan en LATAM deben prestar mucha atención a la forma que están adoptando estos requisitos y a las penalidades asociadas, de modo de diseñar y poner en funcionamiento un marco efectivo de protección de datos.

¿Dónde estamos hoy?

Varias jurisdicciones en LATAM ya disponen de comprensivos marcos legales de privacidad de datos, incluyendo a Antigua y Barbuda, Argentina, Aruba, Bahamas, Bermuda, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Curazao, República Dominicana, México, Nicaragua, Perú, San Martín, Trinidad y Tobago y Uruguay.

En otros países en tanto estas protecciones legales están en proceso de desarrollo. Santa Lucía adoptó su legislación en 2011 aunque aún se encuentra sin efecto; las Islas Caimán, Ecuador, El Salvador, Jamaica y Panamá son algunos de los territorios con proyectos de ley que están cerca de ser introducidos a sus legislaturas; en tanto que Chile, Costa Rica y Perú recientemente

promulgaron modificaciones a sus leyes vigentes.

Algunas de estas leyes pueden ser usadas como estándares adecuados para el desarrollo de la legislación en aquellos países aún pendientes de hacerlo. Por ejemplo, la Comisión Europea ya ha certificado que las leyes de protección de información en Argentina y Uruguay proporcionan una protección adecuada; al tiempo que Brasil aprobó recientemente la Ley General de Protección de Datos, la cual será efectiva a partir de febrero de 2020 (véase “Brasil forja su propio camino” en el siguiente recuadro para más detalles).

¿Hacia dónde vamos?

La realidad es que los países en LATAM deben cumplir con los estándares del GDPR, a la vez que el incremento de los riesgos de violación de datos en la industria requiere que los países modifiquen o promulguen nuevas leyes para mitigar estos riesgos. Ya sea que se trate de legislación nueva o modificada, esta debe incluir principios y requisitos básicos de protección, tales como aviso, elección, seguridad, acceso y corrección, integridad y retención de datos. Las legislaciones también deberán definir los requerimientos para transferencias de datos extrafronterizas, registro, seguridad de información, notificación de violaciones y el nombramiento de una autoridad de protección de datos (APD). El nivel de progreso para alcanzar estos estándares legales es variado entre los países de LATAM.

Regulaciones en evolución afectan los negocios

Si bien estas leyes están destinadas a proteger, las violaciones a las mismas pueden dar lugar a sanciones penales y civiles y/o administrativas significativas. Hasta el momento la rigurosidad en la

aplicación por parte de las autoridades en LATAM ha sido relativamente baja, en parte porque se ha producido un retardo en el establecimiento de las autoridades locales de protección de datos (APD). Las APD en Colombia, México y Perú han sido activas y han cursado sanciones significativas a los infractores. Por ejemplo, el APD peruano impuso una elevada multa a una organización extranjera por el incumplimiento del derecho al olvido. Este fue un avance importante para la región, dado que la autoridad peruana dictaminó que la empresa extranjera estaba obligada a cumplir con las leyes peruanas porque procesaba información personal de peruanos que era accesible desde Perú.

¿Se detienen las protecciones de información en la frontera?

El caso peruano tiene implicaciones importantes para las organizaciones extranjeras que realizan negocios en LATAM, independientemente de dónde se localice su centro de procesamiento de datos. Similar a las regulaciones de privacidad de países desarrollados, la mayoría de países en LATAM restringe las transferencias de información personal a países donde no exista una protección adecuada. En todo caso, dentro de la región se observa una significativa dependencia del consentimiento o la necesidad contractual como condición para legitimar las transferencias a países que no cuenten con mecanismos de protección de datos adecuados. En la actualidad esta distinción sin embargo es en gran medida teórica, debido a que la mayoría de las autoridades en LATAM aún tienen pendiente emitir la lista de países que disponen de sistemas de protección adecuados. Hasta que esto cambie, las compañías deberían tratar a todos los países como inadecuados para efectos de protección de datos, haciendo

Los países en LATAM están mejorando su enfoque regulatorio de protección de datos, lo que implica altos costos para las instituciones financieras. No obstante, el costo de quedarse atrás puede ser más alto.

uso del consentimiento, contratos u otros mecanismos para cumplir con las reglas y justificar el intercambio de información.

Tal como está, esto puede resultar en un entorno ineficiente de gestión de privacidad de datos para las instituciones financieras operando en LATAM. Hasta que las legislaciones maduren (incluyendo las APD), las instituciones deberían considerar la implementación de un marco integral de privacidad que les evite multas costosas y daños reputacionales.

¿Cómo avanzar?

Las organizaciones que procesan altos volúmenes de información personal como parte de sus negocios en LATAM, deben procurar entender a cabalidad todos los requisitos de protección de datos aplicables, no solo localmente sino país por país. En tanto, para las instituciones que subcontratan cada vez mayores proporciones de sus actividades de negocio y operacionales, la gestión de riesgo de terceros y la protección de datos se vuelven elementos altamente correlacionados y relevantes. El costo involucrado no es despreciable, pero las instituciones financieras deben pensar en esto como una inversión en la preparación para ser cada vez más resilientes y competitivas.

Al interior de cada organización, la creación de un marco normativo de privacidad de datos que incluya todas las leyes aplicables en cada país de operación puede ayudar a armonizar un enfoque integrado de cumplimiento e identificar vacíos. Asimismo, un inventario de flujos de datos puede ser una estructura complementaria que ayude a las instituciones financieras a entender los requerimientos en cada jurisdicción. Al igual que con cualquier cambio regulatorio, una evaluación de las prácticas actuales y las obligaciones legales es probablemente un buen punto de partida. Los siguientes pasos específicos pueden ser de utilidad para trazar una hoja de ruta que ordene las tareas necesarias para abordar el desafío:



Brasil forja su propio camino

Una nueva ley integral de protección de datos está tomando forma en Brasil. La Ley de Protección y Privacidad de Datos, establecida para tener efectos a partir de febrero de 2020, sigue la tendencia global y brinda sanciones administrativas que cambiarán la forma en que las compañías operan en el país.

Así como la GDPR, la ley brasilera establece reglas estrictas en procesamiento de datos personales, en línea y fuera de línea, en los sectores públicos y privados. La nueva legislación impone estándares más altos de protección y sanciones significativas – desde el 2 por ciento de los ingresos brutos de una empresa hasta un máximo de \$50 millones de reales (aproximadamente US\$12 millones) por cada violación.

Los principios fundamentales de la ley en Brasil son el consentimiento del usuario y la transparencia. Con excepciones limitadas para usos personales, periodísticos, estatales y otros, la ley aplica a cualquier actividad que transfiera información de la población de Brasil.

Como otras leyes regionales, la ley de Brasil reclama la autoridad sobre actividades que han tenido lugar fuera de las fronteras del país, aunque el alcance práctico de su aplicación está por verse. La ley también establece una distinción importante entre las compañías con niveles “apropiados” de protección de datos y aquellas que no lo tienen.

- Identificar todos los datos personales que procesa y/o dispone la institución financiera (incluyendo aquella realizada a través de proveedores) que estén cubiertos por las leyes de protección de datos.
- Realizar un análisis de brechas para identificar qué actividades de procesamiento de datos no satisfacen los requerimientos regulatorios.
- Establecer un plan de remediación para cerrar las brechas identificadas.
- Implementar y testear a diario las políticas y procedimientos internos necesarios para cumplir con la protección de datos, incluida la respuesta a las solicitudes de acceso, corrección y eliminación por parte de los interesados.

- Revisión de las políticas y arreglos contractuales con proveedores.

Conclusión

El nivel de madurez de los requisitos de protección de datos es desigual a lo largo de LATAM, con la mayoría de países apurando el paso para cumplir con los estrictos estándares internacionales en la materia. Aunque los costos de cumplimiento pueden ser altos, las instituciones financieras deben desarrollar un marco integral de privacidad de datos para minimizar el riesgo asociado, no solamente como una forma de satisfacer a los reguladores sino también para evitar sanciones costosas y daños reputacionales.



Supervisión basada en el Riesgo

Ha llegado el tiempo de la Supervisión Basada en Riesgo (SBR)

Una de las principales fallas que dejó al descubierto la crisis financiera de 2008 fue un régimen de supervisión incapaz de identificar y corregir a tiempo los riesgos sistémicos que se acumularon resultado de prácticas bancarias imprudentes. Sin embargo, llegar a esta conclusión ha sido más fácil que abordar y corregir la problemática, en parte porque la respuesta a la crisis se centró primero en el ámbito regulatorio y en la revisión completa del Acuerdo de Capital de Basilea, lo cual tardó casi 10 años en completarse.

De este modo, un elemento de esa respuesta que finalmente comienza a concentrar el foco que merece es la supervisión basada en riesgo (SBR). Este es un enfoque que mejora la efectividad de la supervisión mediante una aproximación prospectiva que busca detectar riesgos emergentes antes de que se materialicen. Existe cierto nivel de consenso en la comunidad bancaria, incluyendo a supervisores, reguladores e instituciones multilaterales, e incluso a las mismas instituciones financieras, en torno a que este desarrollo está en gran medida pendiente.

Esto no hace que la SBR sea fácil de acometer, debido a que su implementación requiere cambios no solo en las reglas y metodologías, sino también y principalmente en la cultura organizacional. De ahí que los resultados hasta el momento han sido modestos. El desafío es mover a las personas y las instituciones desde una cultura basada en reglas a otra basada en principios.

El difícil camino hacia la SBR

La característica más distintiva de la SBR es que requiere al supervisor emitir un juicio fundamentado sobre la idoneidad de las prácticas de gestión de riesgo de las instituciones financieras, lo que solo se puede realizar a través de un análisis cualitativo y una supervisión intrusiva en

Alcance de la supervisión basada en riesgo

Existen variadas definiciones de lo que se entiende por supervisión basada en riesgo, muchas de las cuales varían en su alcance. No obstante, el elemento más común e importante de toda definición de SBR es la evaluación del supervisor respecto de la idoneidad de las prácticas de gestión de riesgo de las instituciones financieras, incluyendo asuntos de gobierno corporativo, rol de la junta directiva, suficiencia de políticas y procedimientos, rol de las instancias de control independiente del riesgo y, por último pero no menos importante, los sistemas de información para la gestión de riesgos y la toma de decisiones.

Independiente de la definición por la que se opte, este es un enfoque de supervisión mucho más profundo y de mayor alcance que el enfoque tradicional de verificación del cumplimiento de reglas, sin perjuicio de lo cual este último sigue siendo necesario, por lo cual la SBR constituye un complemento y no un reemplazo del mismo.

Quizás la manera más útil de definir un régimen comprensivo de SBR es describir lo que este se debe arrojar como resultado, lo que incluye dos elementos principales:

- *Un régimen efectivo de SBR debe evaluar el debido cumplimiento del marco regulatorio prudencial al que están sujetas las instituciones financieras.* Este enfoque tiene por objeto identificar y reconocer el riesgo ya incurrido por las entidades financieras como resultado de las actividades de negocio que realizan (riesgos financieros), y la forma en que dichas actividades son llevadas a cabo (riesgos operacionales). Este es un enfoque retrospectivo orientado a que el capital de una entidad financiera refleje en todo momento los riesgos en que esta ha incurrido.
- *Un régimen efectivo de SBR debe evaluar el grado de adherencia de las instituciones financieras a sanas prácticas de gestión de riesgos.* Esto se consigue con la implementación de un enfoque de supervisión que identifica los riesgos potenciales, aún no materializados, derivados de debilidades en la gestión de los riesgos en las entidades financieras y que, por lo mismo, pueden ser controlados mediante acciones correctivas oportunas. Este es un enfoque prospectivo destinado a prevenir riesgos emergentes antes de que se materialicen.

La SBR en el riesgo es un cambio cultural desde una supervisión basada en reglas a una supervisión basada en principios.

terreno, en contraste con los enfoques más tradicionales de carácter prescriptivo o de verificación formal de cumplimiento (*check-list*).

Independiente de qué tan aceptada sea la SBR, su principal efecto estará en la forma en cómo los supervisores y las instituciones financieras interactúan. Será natural esperar algo de fricción. En la medida que los riesgos se incrementan y las regulaciones evolucionan para hacer frente a ellos, las expectativas de los supervisores en materia de gestión de los mismos aumentan también.

La mayoría de los países en LATAM todavía están aplicando enfoques de supervisión basados principalmente en reglas, con la expectativa de transitar gradualmente hacia una SBR. Aquellos que han intentado apurar la adopción de un enfoque más en línea con la SBR, generalmente han visto frustradas sus expectativas. Y es que parte importante de la complejidad de implementación de un enfoque de SBR reside en aspectos culturales, lo cual hace difícil superar varios desafíos específicos, entre los cuales destacan:

- La SBR requiere que los supervisores tengan un entendimiento integral de los negocios y actividades llevadas a cabo por las instituciones financieras - ¿qué hace la institución y cómo lo hace?
- La SBR requiere que los supervisores identifiquen las principales exposiciones

de riesgo que surgen como una consecuencia natural de las actividades, operaciones y métodos de trabajo de las instituciones financieras.

- La SBR requiere que los supervisores evalúen la idoneidad de las prácticas de gestión de riesgos de una entidad financiera, determinando si ésta cuenta con un entorno de gestión de riesgos suficientemente prudente para mitigar los riesgos a que está expuesta.

Hacer frente a estos desafíos requiere que los supervisores cultiven el juicio profesional, yendo para ello mucho más allá del enfoque tradicional de verificación de cumplimiento, el cual resulta claramente insuficiente en un ambiente de principios en lugar de reglas. En efecto, un enfoque basado en principios requiere experiencia y supervisores bien entrenados, quienes deben estar en condiciones de calibrar el estándar de gestión aplicable a distintas realidades, de modo de evaluar con criterios de proporcionalidad la suficiencia del ambiente de gestión de los riesgos de una entidad financiera.

¿Cómo avanzar?

Realizar el cambio cultural, operacional y de actitud de los viejos métodos de supervisión que requiere la SBR supone que tanto los supervisores como las instituciones financieras adopten medidas concretas.

Los supervisores deben prepararse y mejorar sus habilidades para la evaluación de la gestión de los riesgos, para lo cual deben hacer un claro diagnóstico en torno a las exigencias del nuevo enfoque y los recursos disponibles para llevarlo a cabo. Evidentemente ellos no deben abandonar el enfoque de supervisión basado en reglas, sino que sobre la marcha complementarlo con un enfoque de supervisión basada en principios.

Dentro de las instituciones financieras, los altos ejecutivos deberán estar preparados para hacer frente a las crecientes expectativas de supervisión y ayudar permanentemente a los supervisores a entender sus instituciones. Al igual que con cualquier régimen de supervisión, las entidades financieras deberán desarrollar estrategias para hacer frente a los desafíos y riesgos que este cambio trae consigo.

Conclusión

La SBR es un desafío tanto para los supervisores como para los supervisados, debido a que los lleva a un nuevo y complejo terreno de expectativas sobre prácticas de gestión de riesgo, un entorno basado en principios que requiere nuevas formas de interacción. Los líderes de las instituciones financieras en LATAM deben estar preparados para los cambios que se avecinan en las formas de relacionarse con los supervisores y planear con anticipación la respuesta, de modo de beneficiarse y no ser víctimas del cambio.



El caso de Chile - principales lecciones aprendidas¹⁶

Más de dos décadas de experiencia en la aplicación de un enfoque de SBR ha permitido a la Superintendencia de Bancos de Chile (SBIF) identificar cinco elementos clave que han contribuido a su éxito:

- **Sistema de información:** La evaluación de la exposición y gestión del riesgo de una entidad financiera no solo se basa en la supervisión en terreno (on-site), sino que también de forma importante en el trabajo de escritorio (off-site) necesario para monitorear su desempeño de manera oportuna. Por esa razón, la SBIF ha desarrollado un amplio y sólido conjunto de información estandarizada que le permite conocer en general y en detalle las actividades financieras de una entidad a nivel de clientes, productos, regiones, entre otros. Este sistema de información ha permitido a la SBIF no solo tener una visión actualizada del perfil de riesgo de cada institución, sino también producir modelos de cuantificación de riesgo que ayudan a focalizar las acciones de supervisión.
- **Supervisión intrusiva:** La SBIF realiza revisiones exhaustivas en las instituciones financieras con el propósito de calificar su gestión al menos una vez al año. Además, la SBIF mantiene un contacto permanente con sus principales contrapartes en las instituciones financieras como parte del proceso de monitoreo, lo que permite una visión actualizada de su administración en términos del negocio, la organización, los productos y la evolución de los riesgos. Esta práctica ha hecho que el proceso de supervisión sea más efectivo, ya que la cercanía con las instituciones que son supervisadas ha sido un factor clave en la promoción de la disciplina de mercado y la autorregulación.
- **Conjunto de principios:** En el modelo de SBR empleado por la SBIF, la evaluación de la idoneidad de la gestión de riesgos se basa en la verificación del nivel de cumplimiento de un conjunto de principios que se establecieron sobre la base de mejores prácticas. Este conjunto de principios especifica claramente las expectativas de la SBIF en relación a las condiciones que deben cumplir las instituciones financieras para gestionar en forma efectiva los riesgos a los que están expuestas. Esta práctica ha permitido un alcance transparente de la evaluación de las instituciones financieras y ha facilitado la aplicación de un proceso de supervisión sistemático y homogéneo a todas las instituciones supervisadas.
- **Órganos de gobierno:** El modelo de SBR de la SBIF emplea conocimiento, experiencia y juicio experto como elementos fundamentales en la mayor parte del proceso. Por tal razón, se ha considerado necesario formar comités internos, de modo que toda evaluación que requiera de juicio experto sea analizada y discutida en forma colegiada. Esta práctica ha facilitado la aplicación de criterios de evaluación homogéneos a las diferentes instituciones supervisadas y, al mismo tiempo, ha promovido la formación de juicios de supervisión basados en elementos objetivos y acordados a nivel institucional.
- **Revisión constante del modelo:** La naturaleza dinámica y la complejidad de las actividades financieras, la experiencia acumulada en el proceso de supervisión y la constante evolución de las herramientas del conocimiento, determinan que el modelo de SBR deba ser revisado y actualizado constantemente para mantener su eficiencia. De hecho, el modelo usado actualmente por la SBIF es el resultado de sucesivas modificaciones realizadas a lo largo de los años. Para facilitar este proceso, se ha creado un área dentro de la SBIF responsable de mantener actualizado el modelo.

¹⁶ Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile, Chilean Model of Risk-Based Supervision, 2018.

Contactos

Líderes

Jorge Cayazzo

Director Ejecutivo, Centro de Estrategia
Regulatoria LATAM
Socio | Deloitte Chile
jcayazzog@deloitte.com

John Lowell

Gerente, Centro de Estrategia
Regulatoria LATAM
Gerente | Deloitte USA
jlowell@deloitte.com

Autores

Andrés Gil

Socio | Deloitte Argentina
angil@deloitte.com

Beth Dewitt

Socio | Deloitte Canadá
bdewitt@deloitte.ca

Carlos Orta

Socio | Deloitte México
corta@deloittemx.com

Carlos Pérez

Socio | Deloitte México
caperez@deloittemx.com

Gustavo Lucena

Socio | Deloitte Brasil
gustavolucena@deloitte.com

Jorge Cayazzo

Socio | Deloitte Chile
jcayazzog@deloitte.com

John Lowell

Gerente | Deloitte US
jlowell@deloitte.com

María Mercedes Domenech

Socio | Deloitte Argentina
mdomenech@deloitte.com

Ronaldo Perez Fragoso

Socio | Deloitte Brasil
rfragoso@deloitte.com

El LCRS desea reconocer y agradecer a los siguientes profesionales de Deloitte por su apoyo y contribución a la realización de este reporte:

Mauricio Roa, Socio | Deloitte Risk Advisory, Deloitte Colombia

Allan Le Senechal Leitao, Director | Deloitte Risk Advisory, Deloitte Brasil

Verónica Rivanera, Gerente Senior | Deloitte Risk Advisory, Deloitte Argentina

Giovana González, Gerente | Deloitte Risk Advisory, Deloitte México

Elia Del Monte, Gerente | Deloitte Marketing, Deloitte México

Karina Pérez, Diseñadora | Deloitte Marketing, Deloitte México

Carolina Martínez, Diseñadora | Deloitte Marketing, Deloitte Colombia

CENTRO *de* **ESTRATEGIA REGULATORIA AMERICAS**

About the LCRS

The Deloitte Latin American Center for Regulatory Strategy (LCRS) provides valuable insight to help organizations in financial services keep abreast of emerging regulatory and compliance requirements, regulatory implementation leading practices, and other regulatory trends.

Home to a team of experienced executives, former regulators, and Deloitte professionals with extensive experience solving complex regulatory issues, the LCRS exists to bring relevant information and specialized perspectives to our clients through a range of media including thought leadership, research, forums, webcasts, and events.

Deloitte.

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor.

Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

© 2018. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.