



# Webcast de Servicios Financieros

## Notas del evento

### Resiliencia y Reanudación

Efectos de la crisis en la industria de Servicios Financieros

---

Junio 2020



# Expositores



**Ricardo Anhesini (RA)**  
Socio líder de  
Servicios Financieros  
KPMG en América  
del Sur



**Fernando Mattar (FM)**  
Socio  
KPMG en Brasil



**Oliver Cunningham (OC)**  
Socio  
KPMG en Brasil



**Ricardo Ruiz (RR)**  
Socio  
KPMG en Colombia

**En el webcast de SF se trataron los principales retos que enfrenta el sector frente a la pandemia, los escenarios probables luego de la crisis y las medidas que el sector está adoptando para lidiar con esta nueva realidad.**

En términos generales, la crisis ha afectado a toda la economía, especialmente al sector de los servicios financieros. La banca se ha beneficiado de los cambios que viene implementando, en materia de nuevas formas de distribución de sus productos, y se ha preparado para dar soporte a los programas estímulo que los gobiernos llevan adelante para mitigar el impacto económico de la crisis (por ejemplo, la baja de las tasas de interés y los cambios en los coeficientes de reservas para generar más liquidez para créditos). En este sentido, la implementación digital ha sido muy importante, no solo en materia de los nuevos canales para colocar productos sino también en lo referido a la operación.

En particular, **OC** destaca tres temas importantes para la banca relacionados a la tecnología: 1) Si bien la banca no estaba lista para operar de esta manera (descentralizada) y en ningún momento existió una decisión previa de estar preparada para una situación como la actual, es un sector que suele aprender en el camino a través de la experimentación. 2) El sector debe ir hacia una automatización extrema, convergiendo más hacia las fintech, a un estado digital puro que le permita operar 24/7. Debe comprenderse que todas las empresas, estén en el sector que estén, son hoy empresas de tecnología, especialmente en la industria de los servicios financieros. De esta manera, el departamento de IT deja de ser una área de soporte para transformarse en un área vital de la empresa, ponerse al frente de la actividad y formar parte de sus directorios y decisiones. 3) Finalmente, la confianza del cliente es crucial. El cliente debe ser comprendido profundamente, las empresas deben poder adelantarse a su comportamiento para generar lealtad y ofrecer productos y servicios acorde a sus necesidades, las cuales son cambiantes. De hecho, **OC** destaca que hay que mirar la organización totalmente de manera digital para revelar nuevos canales de venta y contacto con el cliente. Hay rediseñar la organización en función de éste. Es un proyecto de transformación que cambia la manera de operar y crecer. Y para ello, los equipos de IT deben integrarse con los de negocios y ambos con el cliente. Estos tres elementos son determinantes para que la banca pueda superar con éxito esta etapa. La previsibilidad ya no es algo posible y hay que aprender a trabajar viviendo fuera de ella, es decir en la incertidumbre. Las crisis representan siempre una oportunidad.

Otro punto interesante son **las medidas de estímulo** que las autoridades de los países están estableciendo en pos de mitigar los impactos de la crisis. **Pero estas medidas pueden incrementar los niveles del déficit fiscal de las economías a niveles insostenibles en el mediano plazo.** **RR** destacó que, frente a las cifras de 2018 y 2019, hay efectivamente un importante aumento de la deuda gubernamental en los países de América del Sur como producto de estas medidas. El crecimiento del endeudamiento se ubicaría en una media del 12%.

En este sentido, **RR** argumentó que las recomendaciones de la OECD en materia de política fiscal entrañan 4 fases para ayudar a sostener y, posteriormente, impulsar la recuperación de las economías y las cuentas públicas: 1) la respuesta inmediata, 2) la fase de contención y mitigación de impactos, 3) la transición (que puede ser gradual en función de cómo remita el brote y cómo se relajen las medidas) y 4) la fase posterior a la pandemia. En cada una de estas etapas la política fiscal tiene un rol importante que cumplir. En 1) y 2) aportando liquidez e ingresos al sistema, en 3) proporcionando estímulo fiscal y en 4) recolectando los ingresos. A diferencia de OCDE, los países que no siguen sus recomendaciones están aplicando impuestos a la renta, los activos y el patrimonio del sector financiero, complicando la situación actual y la fase de recuperación.


**Yendo al tema de los balances de los bancos, FM** comentó que KPMG hizo un estudio sobre cómo se recuperarán los sectores luego de la crisis ("Impactos de la COVID-19. Visión Sectorial") y que ello depende de su estructura y del impacto asestado por la crisis sanitaria, principalmente ante los cambios en los hábitos de consumo, la incertidumbre y la nueva realidad. La recuperación puede ser de 4 clases: "automática o de crecimiento" (las que de alguna manera se vieron "beneficiadas" por la crisis), "retorno a la normalidad" (las esenciales, que se recuperarán gradualmente y donde entra el sector de servicios financieros), "transformarse para resurgir" (las industrias y sectores que deberán transformarse para volver a crecer, por ejemplo algunos sectores primarios, el turismo, la industria automotriz, etc.) y "reinicio" (las que les costará mucho resurgir y volver a crecer, las más afectadas por el distanciamiento social, aeropuertos, transporte, hoteles, gobierno y los minoristas basados en tiendas físicas). El sector de servicios financieros, que está en el segundo grupo, se sabe que tendrá recuperación rápida, pero sin una estimación cierta de a qué tasas lo hará.

Nuevamente, aquí, y como se mencionó previamente, los clientes son el factor más importante para mantenerse y acelerar la etapa de recuperación. Los bancos deben estar muy conectados con sus clientes.

**La gestión de los riesgos también es y será un tema crucial.** Según el informe de KPMG "Implicaciones de COVID-19 sobre la gestión de riesgos"; "la gestión de riesgos es un componente importante en la gobernanza y sostenibilidad de una institución financiera en tiempos normales. Por otro lado, en un escenario de crisis las empresas intensifican su estado de alerta sobre la gestión de liquidez y de capital, ejercitando los niveles de resiliencia. En el espectro del riesgo operacional, los elementos de riesgo emergentes (seguridad, continuidad gestión de crisis) requieren de acciones efectivas, además de un seguimiento con requisitos reglamentarios y controles defensivos". Los riesgos que deben gestionarse frente a la actual crisis son el riesgo de mercado, el de liquidez y el de portafolio de activos o de crédito, todos de alto impacto.

El **riesgo de liquidez** tiene que ver con una reducción del volumen de negocios, que puede generar efectos significativos y afectar los principales indicadores financieros y económicos del sector. Con la pandemia, la gestión de la liquidez para el mantenimiento de los negocios de los bancos se ha tornado compleja. El freno en la actividad económica global (pero principalmente de los socios comerciales de la región) en respuesta a las medidas de distanciamiento (un shock de oferta que se traslada a uno de demanda) generan **riesgos de mercado**, producto de la incertidumbre (cambio de hábitos en el consumo, caída de tasas de interés, depreciaciones de monedas en los países de la región, precios bajos de materia prima, etc.). Para enfrentar este tipo de riesgo, es importante disponer de estimaciones adecuadas de estos





impactos para conocer cómo se ven o podrán verse afectados los bancos bajo estas nuevas condiciones. El **riesgo de crédito** tiene que ver con la postergación o el aplazamiento de los pagos de préstamos, pero también con los nuevos pedidos propiciados por las medidas de estímulo (créditos blandos a empresas). Debe haber un seguimiento exhaustivo del riesgo de impago, del aplazamiento o la renegociación de los términos del crédito y de otras cuentas por cobrar, como así también evaluar los cambios contractuales, el incumplimiento contractual, los convenios, condiciones de pago flexibles y restructuración de la deuda. Para ello deben utilizarse datos macroeconómicos y proyecciones que permitan estimar cómo se comportará la economía, análisis de sensibilidad, etc. Y todo esto tiene que ver con IFRS9. ¿Cómo manejar la liquidez del mercado? ¿cómo analizar estos problemas? Las simulaciones automáticas serán la clave para salir adelante en esta crisis.

### Oportunidades de la crisis para el sector de servicios financieros:

Si bien las fintech se pusieron delante de la crisis logrando un crecimiento explosivo, tanto éstas como las empresas unicornios se verán más desafiadas luego de la crisis (OC). ¿Cuál es la misión del cliente y cómo la banca puede ayudar a resolver esta necesidad? Es una pregunta para la banca y para las fintech por igual. Si bien la tecnología es importante, lo es mucho más el cambio de mentalidad o mindset. Las bases de datos son importantes, como también lo son RPA, Machine Learning y Analytics. Y el software, que está siendo importante en esta etapa y está generando valor.

Asimismo, **RA** destacó que la **conducta** es un elemento importante para esta fase. El apoyo del gobierno es fundamental en términos de liquidez (por ejemplo, bajando las tasa de interés o las reservas de los bancos en el central), pero ¿cómo impacta en la rentabilidad de los bancos? Esto tiene que ver con el análisis de datos y escenarios, con estimar cuál es el impacto de cada medida. Creemos que, de alguna manera, esto apoya una recuperación de la economía con un sistema financiero más sólido. Otro punto importante es que las

microfinanzas han crecido en todo el mundo. El distanciamiento social impuesto por la crisis sanitaria ha tenido un impacto sustancial en la actividad económica, pero especialmente en la actividad informal, que en la región es importante. Sin embargo, no puede hallarse allí una solución en la banca. No hay conocimiento cierto del tamaño de la economía informal, ni siquiera en países desarrollados, y esto representa un problema.

La globalización no es la solución al problema de la recuperación, sino más bien **la cooperación internacional** que facilite medidas para acelerarla. El levantamiento de medidas arancelarias, paraarancelarias, de controles al flujo de capitales y medidas de alivio a la deuda serán cruciales. La globalización tiene que ser reinventada en pos de aumentar el flujo de comercio, personas y capitales. Todo ello favorece al crecimiento.

### Consideraciones finales

**FM** sostuvo que va a haber muchos impactos en los bancos y sus modelos a raíz de esta crisis. Esta crisis no es financiera sino sanitaria, pero con efecto directo en la actividad y las finanzas. Los bancos tienen la oportunidad de salir de esta crisis airosos y como agentes que colaboraron con sus clientes y con la recuperación de la economía. Para ello, es importante la transformación digital y estar cerca de los clientes. En materia fiscal, **RR** comentó que la percepción pública del comportamiento de los bancos será importante. Las medidas que tomen en pos de mejorar su reputación contribuirán a una buena salida de los bancos de esta crisis, como una oportunidad. Esto generará lealtad y más clientes a futuro. La nueva realidad no es producto de COVID-19, sino que la pandemia fue un catalizador que aceleró un proceso que ya venía dándose (**OC**). Si bien no es tan sencillo, y exige un cambio cultural importante para los bancos, debe hacerse ya que serán cruciales en el post-covid19. Finalmente, **RA** sostuvo que los países no cuentan con los medios y el espacio fiscal de los países desarrollados, pero la población de la región es resiliente y eso es importante para lo que viene.