



CON MENORES COSTOS Y MÁS INFORMACIÓN, COMPETENCIA DIGITAL DESAFÍA AL SISTEMA

## Un nuevo futuro con fronteras menos nítidas para la banca

La banca tradicional sufre los embates de una competencia que hace menos de una década era impensable. A partir de las nuevas tecnologías, aparecen nuevos agentes, menos rígidos, más dinámicos, innovadores y que brindan servicios sin tener prácticamente costos por estructura física o recursos humanos.

### FOTO



Bruno Gili. Foto: Ariel Colmegna



Vota por esta noticia:

★★★★★ 0 votos

 3

### TEMAS

[Innovación - banca -](#)  
[Información - tecnologías -](#)  
[Bruno Gili - blockchain](#)
LUIS CUSTODIO - [lcustodio@elpais.com.uy](mailto:lcustodio@elpais.com.uy) | 12 dic 2016

Para el socio de CPA Ferrere Bruno Gili, los bancos deben afrontar un nuevo contexto con una caída de los costos de transacción, aumento de la información y una economía en red, que los interpela. Deben adaptarse o perderán en el nuevo modelo. A continuación, un resumen de la entrevista.

—¿El sector bancario en Uruguay es consciente de los cambios que se avecinan?

—Yo creo que ahora sí, la industria los está visualizando. Tal vez deberíamos haber pensado en que esto hubiese ocurrido unos años antes, pero las circunstancias del Uruguay no permitieron a la banca tradicional percibir con la suficiente anticipación la revolución tecnológica que estaba impactando en su negocio.

—¿Por qué no se percibió antes?

—La economía digital y la tecnología están afectando mucho de las prácticas y de los hábitos con los cuales la banca funcionaba. Es realmente un cambio radical lo que la tecnología permite a la construcción de nuevos actores que funcionan en un mercado financiero. Eso es la realidad de lo que está ocurriendo y la banca lo está viviendo —depende cada institución obviamente— con un nivel de preocupación importante, porque además en Uruguay la banca está con algunos problemas de rentabilidad, bastante estructurales, que se agudizaron con la crisis de 2008, entonces enfrenta condiciones de mercado que no hacen de la banca uruguaya muy rentable comparada con cualquier banca de América Latina, y además a la misma vez se encuentra con los desafíos del cambio tecnológico que permite que un montón de actores que tenían alguna participación pero no tan relevante, hoy le están compitiendo en todos los terrenos, llámese a nivel del crédito, a nivel del ahorro, de los medios de pagos, a nivel de los puntos de contacto con los ciudadanos, permitiendo que el sistema financiero sea 24 horas al día los siete días de la semana, cuando la banca tradicional funciona al público de 1 a 5.

—¿Son dos amenazas o dos oportunidades?

—Depende. A partir de 2008 con la crisis internacional y todos los nuevos requerimientos de capital y de supervisión de los reguladores, hubo en el mundo entero una concentración de la banca. En Uruguay pasamos de tener 22 bancos en la década de los '90 a nueve bancos, donde cinco tienen el 95% del mercado. Fue un proceso bastante natural. Con la irrupción de los cambios tecnológicos en la mitad de la primera década de este nuevo siglo, lo que se ha producido es una explosión de competidores.

—Que compiten en todas las áreas...

—Recordemos: la banca hace cinco cosas básicamente. Da créditos, participa en el sistema de pagos, participa en el sistema de ahorro e inversión, participa evaluando riesgos y tiene un rol logístico de servicios, por ejemplo abre cartas de crédito, hace corresponsalías, garantiza las operaciones de exportación e importación, etc. Históricamente la banca centralizaba todo ese proceso. Y tenía una razón para hacer todo eso, es básicamente un tema de información. El principal factor aglutinante de porqué existen sistemas financieros a partir de instituciones bancarias, es que construye la escala para ser capaces de procesar mucha información para evaluar los riesgos, que están asociados entre quien ahorra y quien necesita dinero.

—Y los cambios tecnológicos crean una nueva lógica...

—Lo que ocurre con la disrupción tecnológica es que el costo de obtener datos tiende a cero, la cantidad de datos que tengo tiende a ser infinito, y están a disposición de cualquiera. Por lo cual la gran ventaja original que la banca tenía, que era construir economías de escala para poder obtener costos razonables para hacer eso, hoy se ha esfumado, lo puede hacer cualquier muchacho con una *startup* y dándote un crédito a partir de información que está en las redes sociales. A un costo 20 veces más bajo que el que tendría un banco para hacer ese mismo proceso. Lo que se puede observar es que de aquellas cinco actividades que hace la banca, cualquiera de ellas se las compiten de a uno, es decir hay gente que se dedica sólo a dar créditos, sin local, solo por teléfono; otras como medio de pago, como billeteras electrónicas, nacionales e internacionales. Te compiten también en el rubro ahorro e inversión, sin necesidad de hacer las otras dos tareas. Otras empresas hacen calificación de riesgo y por último, todo el andamiaje logístico está en cuestión hoy con la nueva tecnología como puede ser el *Blockchain* que es la innovación que está detrás del *Bitcoin*, el dinero electrónico. Que no solo va a afectar la moneda que se va a utilizar en el sistema financiero, sino que además va a afectar los que se llaman "contratos inteligentes".

Va a haber más garantías de que operaciones entre partes sean ciertas y seguras, posiblemente con mucho menos intervención de los bancos. Por lo tanto a la banca le compiten en sus cinco roles sustantivos, gente que lo único que hace, con tecnología disruptiva, es elegir en qué línea trabajar, mientras que los bancos tienen que dar todo.

Este es un nuevo escenario impensado hace 6 u 8 años.

—¿Cómo reacciona la banca ante esto?

—La banca en el mundo, de acuerdo con trabajo que hemos hecho para algunos bancos locales sobo cómo estaban reaccionando sus casas matrices, está haciendo tres cosas: primero, invirtiendo mucho en innovación y tecnología, creando centros de innovación y desarrollo, en alianzas con telefónicas, o con municipios, con empresas de tecnología, para desarrollar soluciones que se adapten mejor a las exigencias del consumidor del siglo XXI.

Por otro lado están adquiriendo empresas, como vimos aquí a muchos bancos internacionales adquiriendo las financieras; también comprando *startups*, u organizando eventos de innovación donde premian a *startups* innovadoras que traen soluciones de nuevos aplicativos o nuevos modelos de negocio.

Y tercero, están colaborando. Esta es una economía en red, donde se compite y se colabora. ¿Con quién? Con *retails*, con telefónicas, con empresas de tecnología. De alguna manera la banca está experimentando distintas opciones para adaptarse a este entorno más competitivo desde el punto de vista tecnológico.

—¿Qué va a hacer la banca en el mundo, por ejemplo, con sus redes de sucursales físicas?

—Todos los indicadores del mundo señalan que las sucursales tienden a disminuir en forma exponencial. La caída será muy abrupta en poco tiempo, y las sucursales que queden van a ser de otro formato y con otras características, adaptadas a la nueva realidad.

—¿Y qué pasará con los recursos humanos?

—Depende el país. No en todos lados se tiene una actividad tan regulada como en Uruguay. Hay lugares con mucha flexibilidad y otros que han logrado tener ratios de eficiencia mayores a los de nuestro país, que son muy bajos. Se inicia un proceso que en algunos casos puede necesitar menos capital humano, pero en otros necesitarán gente con otro perfil, con otras características, con otra disposición a un mercado totalmente diferente. Más dinámicos, más innovadores, más capacidad de hacer productos diversos, amigables con la tecnología, entregar más servicios al consumidor, etc.

—La banca tradicional tiene fuertes regulaciones. ¿En eso deberá cambiar también?

—La regulación siempre va a existir, pero lo que no puede hacer es impedir que haya innovación, debe entenderlas, permitir que se expandan, y luego con la experiencia ir ajustándose a los efectos de garantizar algunas cosas que son importantes. Por ejemplo, que es seguro manejar dinero en la nube, que es confiable, que el valor se va a mantener.

Pero los agentes son distintos, por tanto habrá otro tipo de controles.

La regulación deberá incorporar otras variables distintas ante la operativa digital. Una cosa es regular media docena de bancos y otra a decenas de empresas que operan en ese mundo de inteligencia artificial.

**Las casas matrices están enviando señales a los bancos locales.**  
—¿Las casas matrices ya están dando señales a los bancos locales de los cambios que se avecinan?

—Sí, las están dando. Hasta la crisis del 2008, la banca uruguaya trabajaba para un segmento ABC y banca empresa y colocaba en el exterior los excedentes de liquidez captados en Uruguay; hace ocho años que vivimos con tasas cero, por lo cual ese negocio se acabó, y por tanto, la banca se tuvo que volver más transaccional.

Desde ese momento para acá vimos dos procesos: fusiones de bancos y la adquisición de financieras, además de alianzas con empresas de otros rubros, como las telefónicas, para intentar expandir el negocio sin crecer, porque de otra manera no podrían asumir los costos.

De alguna manera, están encarando en los últimos años un importante proceso de cambios.

Las casas matrices de los bancos que operan en Uruguay son muy innovadoras. BBVA está trabajando mucho en esa línea. De hecho su presidente Francisco González dice que el banco del futuro será "una empresa de software". Santander tuvo la idea cuando murió Emilio Botín y asumió la presidencia su hija, de llevar a todo su equipo ejecutivo a Silicon Valley, para entender el mundo de la tecnología. Scotia ha creado centros de innovación en Toronto y también en Nueva York; e Itaú está trabajando mucho también en estas tareas. Hace un par de meses organizó una *hackatón* en Uruguay para tomar contacto con el sistema emprendedor uruguayo. Cada uno está haciendo lo suyo.

**Bruno Gili.**  
Es socio de CPA Ferrere, posee un diploma en estudios avanzados por la Universidad de Valencia, España, y es contador público por la Udelar. Catedrático de Planificación Financiera de grado y posgrado en la Universidad ORT.

### OPINIONES

#### EDITORIAL DE HOY

#### La máquina de impedir

La máquina de impedir es la que logra trancar desde el Parlamento cualquier acuerdo de libre comercio bilateral, ya sea con Estados Unidos en su momento, con China en un futuro, o con el que ya está a la orden para ser votado y llevado adelante con Chile.

Hebert Gatto

Cuba y su Carta

Juan Oribe Stemmer

Camarón que duerme

Martín Aguirre

Bien Pisados

Tomás Linn

Libertad y despotismo

### ÚLTIMO MOMENTO

Últimas noticias

**Rafael Fernández tomó la palabra** El vicepresidente de la AUF, que pidió 60 días de licencia luego de que Peñarol le pidiera que deje...

09:31

**Buysan y Charquero renovaron con la Sport 890, ¿y Sónsol?** Una oferta puso en duda la continuidad de los comentaristas que, finalmente, optaron por quedarse en...

09:15

**Hinchas de Nacional realizaron destrozos y robos en el Centro** Se registraron roturas de



### GALLITO

Automotores

Inmuebles

Trabajo

Clasificados



### EDICION IMPRESA



### CLUB EL PAIS

EL PAIS  
12 de Diciembre de 2016

Descargar PDF