
Descifrando el futuro.

Las claves de la
transformación de la
banca en latinoamérica
en un mundo global

*Informe del Centro del
Sector Financiero de PwC
e IE Business School*

Índice

Resumen ejecutivo	4
El viento del cambio. Siete palancas que mueven el mundo	6
1. El entorno	8
1.a. La triple incertidumbre	8
1.b. América Latina y la banca, un matrimonio muy particular	20
2. El nuevo marco regulatorio: tsunami global, réplica local	28
3. La gestión del riesgo: lecciones aprendidas	36
4. El cambio demográfico: urbanos, de clase media y no tan jóvenes	44
5. El cambio del cliente: aquí mando yo	52
6. La innovación, o cómo mantener la rentabilidad... y más cosas	60
7. La tecnología, el catalizador del cambio	66
Conclusiones y recomendaciones	74

Este informe ha sido elaborado a partir del proyecto *Project Blue*, desarrollado por el Grupo Mundial del Sector Financiero de PwC, entre otras fuentes.

Resumen ejecutivo

¿Está el sector financiero condenado a reinventarse? La catarata de cambios que se están produciendo en el mundo, inducidos en parte por la crisis financiera internacional, sugiere, en efecto, que en el futuro todo será distinto para las instituciones financieras latinoamericanas. Pero esta catarsis ofrece también a las entidades buenas oportunidades para salir reforzadas.

Decía el filósofo griego Heráclito que “no hay nada permanente salvo el cambio”, y 2.500 años después no tenemos más remedio que estar de acuerdo con él. Miremos hacia donde miremos, el mundo de hoy se está transformando aceleradamente, de forma que las empresas tienen que adaptarse a la carrera a una realidad que es a la vez compleja, distinta e inestable. Dentro de ese agitado panorama, las instituciones bancarias viven el cambio con especial intensidad. Aunque las entidades de América Latina y el Caribe han demostrado mayor capacidad para absorber el impacto de la crisis financiera mundial que en episodios precedentes, su efecto perturbador en el escenario económico y financiero tiene consecuencias para su actividad que no se pueden ignorar. La onda expansiva de la crisis, en combinación con otros factores decisivos, como la revolución tecnológica, sitúa a los bancos de la región ante disyuntivas trascendentales,

pero al mismo tiempo en una posición favorable para dar un salto cualitativo en su expansión y su modelo de negocio. En este informe se han identificado siete palancas principales que actúan como agentes catalizadores del cambio en las entidades financieras. Tres de ellas (entorno global, marco regulatorio y gestión de riesgos) están directamente relacionadas con la crisis financiera

mundial, y exigen del sector una respuesta adaptativa. Otros dos factores (el cambio demográfico y el cambio de conducta del consumidor) tienen también que ver con el entorno, pero no se infieren de la crisis económica y financiera. Las dos últimas tendencias (la innovación y el cambio tecnológico) se definen por su evolución permanente y son intrínsecas a la estrategia y al modelo de negocio del sector. Los principales rasgos de estos siete factores, que constituyen la columna vertebral de este informe, son los siguientes:

- El entorno macroeconómico. El pulso de la economía mundial es débil y la recuperación es incierta, con distintas velocidades según las zonas y las características de las economías. El centro de gravedad de la economía mundial se está desplazando hacia los países emergentes, si bien en los últimos meses han aparecido algunas dudas sobre la capacidad de algunos de ellos, como China, para mantener su ritmo acelerado de crecimiento.
- El marco regulatorio. Las autoridades internacionales han puesto en marcha una treintena de proyectos de reforma regulatoria en el sector financiero. El que más impacto tiene sobre las entidades de América Latina y el Caribe es Basilea III, que establece un ambicioso calendario a medio plazo

para reforzar la solvencia de las instituciones financieras. En conjunto, las iniciativas regulatorias tienden a endurecer las condiciones de capital y a exigir de las entidades más transparencia y mayores niveles de protección del consumidor.

- La gestión del riesgo. La crisis ha incrementado los riesgos clásicos de las instituciones financieras (de crédito, de mercado, etc.) y ha hecho emerger otros (el regulatorio, el macroeconómico y el reputacional) que hasta ahora pasaban relativamente desapercibidos. La crisis financiera nos ha enseñado además que las entidades que tienen implantada una sólida cultura de riesgo en toda la organización son más resistentes. En Latinoamérica, tendencias como la bancarización o los microcréditos abren la puerta a nuevas oportunidades de negocio, pero al mismo tiempo pueden constituir focos de riesgo.
- El cambio demográfico. La dispar evolución de la población mundial, que tiende a estancarse en los países desarrollados mientras crece de forma sostenida en las economías emergentes, condiciona la estrategia de las entidades. El surgimiento en la región de una clase media cada vez más numerosa e influyente es el factor

de mayor impacto potencial en el modelo de negocio del sector.

- El cambio del cliente. La irrupción de Internet ha modificado los patrones de conducta del cliente bancario, que tiene más información, es más exigente y reclama nuevas fórmulas de atención y de servicio. En particular, el crecimiento de la banca móvil, que es una de las llaves para el mayor acceso de los ciudadanos a los servicios financieros, es una tendencia determinante para la estrategia de las entidades latinoamericanas.
- La innovación. Las entidades financieras latinoamericanas son conscientes de que la innovación debe jugar un papel fundamental en la respuesta a los desafíos del sector financiero. La innovación les puede ayudar a mejorar los niveles de eficiencia de su modelo operativo y a mantener su rentabilidad sobre recursos propios.
- El cambio tecnológico. La velocidad de los avances tecnológicos genera dudas entre las instituciones financieras, que se enfrentan a decisiones complejas de selección e inversión, como ocurre por ejemplo en el caso de las plataformas para telefonía móvil. Pero, al mismo tiempo, la tecnología es una gran

oportunidad para dar respuesta a las nuevas demandas de los clientes. Los sistemas de Big Data (tratamiento de información masiva) y de informática en la nube (plataformas de Internet situadas en servidores remotos) son dos grandes tendencias a medio plazo.

Estas palancas, consideradas en su conjunto, tienen un potencial impacto disruptivo sobre las instituciones financieras de la región, afectan a su modelo de negocio y podrían llegar a alterar el *statu quo* del sector. Pero los riesgos que se derivan de estas tendencias tienen su contraparte positiva en las múltiples oportunidades que ofrece un escenario de esas

características. Las entidades con más posibilidades de salir reforzadas serán aquellas que actúen con determinación y flexibilidad y, en especial, las que sean capaces de afrontar con éxito tres grandes retos:

- El foco en el cliente. El cambio de orientación del sector financiero hacia las necesidades de los clientes y la creciente penetración de Internet exigen un reajuste en el modelo de distribución, en particular para progresar en el proceso de bancarización y para rentabilizar el crecimiento de la clase media en la región. La implantación de sistemas tecnológicos adaptados a estas

tendencias es clave para satisfacer las demandas de los clientes, que prefieren realizar determinadas operaciones (como pagos periódicos o comprobación de saldos) desde dispositivos móviles. El papel de las oficinas bancarias seguirá siendo relevante, aunque habrá de adaptarse a los nuevos hábitos de consumo financiero y enfocar su actividad al asesoramiento personal.

- La internacionalización. La salida al exterior juega un papel estabilizador, ya que amortigua los potenciales problemas de demanda y de estructura de los servicios financieros en los países de América Latina y el

El viento del cambio. Siete palancas que mueven el mundo

“El viento del cambio, nos guste o no, es un hecho. Debemos aceptarlo como tal y actuar en consecuencia”.

Esto lo dijo Harold McMillan, primer ministro británico, en 1960. Lo dijo en Sudáfrica, en un contexto muy diferente del actual, pero sus palabras nos pueden servir de guía en el complejo mundo de hoy. El viento del cambio, nos guste o no, es un hecho.

Se puede argumentar que el mundo siempre ha estado y estará en movimiento. Es cierto. Pero si miramos alrededor parece que ese proceso de cambio es hoy más intenso que nunca y que asistimos a una suerte de momento crucial o punto de inflexión, en la política, en la economía y en la sociedad en general. Nada es como solía ser hace unos pocos años y las



Fuente: *Project Blue* y elaboración propia.

Caribe. La recomposición del mapa geoeconómico mundial, que se inclina de forma progresiva hacia los países emergentes, hace que la apuesta por la internacionalización tenga carácter estratégico. El espectacular crecimiento de las exportaciones latinoamericanas en la última década (sobre todo a Asia) es un acicate para que las entidades bancarias acompañen a las empresas en ese viaje, complejo pero imprescindible, hacia la internacionalización.

- La adaptación a un régimen normativo más estricto. Como consecuencia de la crisis, la cultura de la autorregulación, que ha

predominado en los mercados financieros en las últimas décadas, está en retroceso. El péndulo oscila ahora hacia regulaciones más severas y costosas para las instituciones financieras, que deberán compensar esas mayores cargas con políticas de innovación para mejorar en eficiencia y rentabilidad. Aunque las instituciones de la región están saneadas, la adecuación a los nuevos criterios internacionales y la puesta en práctica de una política de riesgos integral ayudarán a conjurar el peligro de la autocomplacencia.

empresas y las organizaciones tienen que adaptarse a la realidad distinta y crecientemente inestable, casi diríamos que estructuralmente inestable, de nuestro tiempo.

Esa tendencia al cambio permanente es el resultado de muy diversos factores. Aquí se han identificado siete: el entorno global, el marco regulatorio, la gestión del riesgo, el cambio demográfico, el comportamiento del consumidor, la innovación y la tecnología.

Son siete palancas que están moviendo el mundo y que tiene un gran impacto sobre las entidades financieras. En este informe se desmenuzan para llegar a comprender mejor lo que está pasando.



1. El entorno

1.a. La triple incertidumbre

La crisis financiera global y sus secuelas, que interrumpieron la fase expansiva de la economía de Latinoamérica, están en vías de superación, y los países de la región han entrado en una fase de crecimiento moderado. Sin embargo, el escenario macroeconómico global está marcado por una triple incertidumbre: la debilidad de Europa y Japón, la pérdida de impulso de algunos países emergentes y el posible cambio de sesgo en la política monetaria de Estados Unidos. La combinación de estos factores condiciona las expectativas del sector financiero latinoamericano.

Tras la pausa, una recuperación con dudas

EDurante la última década, las economías de Latinoamérica han experimentado un sólido crecimiento, favorecido por el aumento de la productividad, la positiva evolución del precio de las materias primas y las buenas condiciones de financiación externa. Este periodo expansivo de la

economía de la región se interrumpió con el estallido de la crisis financiera internacional en 2007-2008, y como consecuencia de ello el PIB de la región llegó a caer más de un 1% en 2009.

Tras el impacto inicial de la crisis, la dinámica de crecimiento se ha recuperado. Sin embargo, su velocidad se ha ralentizado como consecuencia del

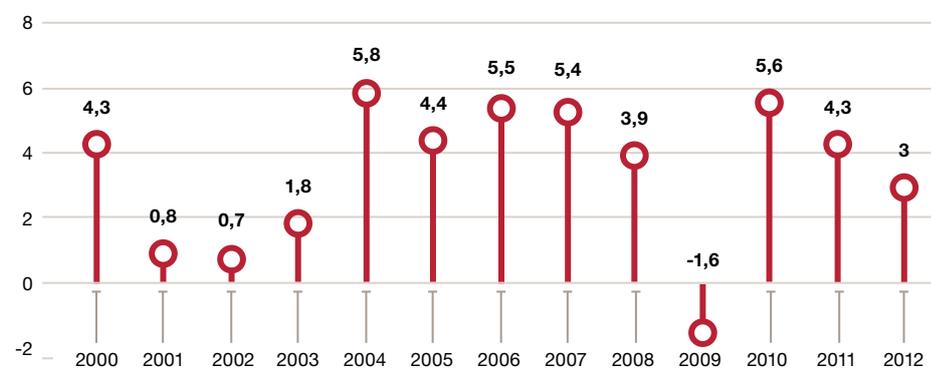


agotamiento temporal de la pujanza de algunos de los grandes países latinoamericanos, como Brasil y Argentina, que en 2012 registraron índices de crecimiento muy bajos, o México, cuya economía también ha perdido vigor este año. Para 2013 y 2014, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el aumento del PIB real en América Latina y el Caribe podría situarse en el entorno del 3%. Este ritmo de crecimiento es inferior al de los años inmediatamente anteriores a la crisis (entre 2003 y 2008 el promedio fue del 4,7%).

La conclusión de este periodo de volatilidad en la economía mundial es que Latinoamérica ha superado con buena nota el shock de la crisis financiera internacional. La vuelta a la senda de crecimiento, que contrasta con los bruscos vaivenes padecidos por las economías latinoamericanas en las

décadas de los ochenta y los noventa, prueba que los países de la región han aprendido las lecciones de las crisis anteriores y han puesto en práctica políticas macroeconómicas más estables y sanas.

Figura 1. Tasa de crecimiento interanual del PIB en América Latina y el Caribe



Fuente: FMI

Sin embargo, la intensidad de la recuperación dista de ser la deseable. La demanda interna de la región ha perdido vitalidad y la demanda externa también flojea.

El entorno macroeconómico global, aunque ha mejorado en los últimos meses, es origen de numerosas incertidumbres. En el corto plazo, los países europeos y Japón mantendrán un tono de actividad apagado (con un crecimiento en 2014 de alrededor del 1%, según el FMI) Estados Unidos evoluciona hacia un ritmo de crecimiento más consistente (algo por debajo del 3%), y los países emergentes son las principales fuerzas motrices de la economía mundial (con una tasa promedio en el entorno del 5% para 2014), si bien hay claros síntomas de fatiga en algunas de las economías que más han crecido en los últimos años, como China.

Este panorama se traduce en tres riesgos principales para la región:

- La falta de pulso de Europa. Si el estancamiento de la zona del euro se prolonga, cabe la posibilidad de que se interrumpa el proceso de saneamiento de los déficits fiscales y de los balances bancarios en los países europeos. En ese supuesto, las tensiones en los mercados podrían reavivarse y comprometer la recuperación de la actividad económica mundial.
- El endurecimiento de la financiación. La mejoría de la economía estadounidense abre la puerta a un posible, aunque de momento no probable, endurecimiento de su política monetaria y, como consecuencia de ello, a un empeoramiento a nivel global de las buenas condiciones de liquidez, que han sido uno de los pilares en los que se ha asentado el crecimiento de las economías latinoamericanas en la última década. Si ese riesgo se

materializa, se pueden producir nuevos episodios de volatilidad en los mercados.

- La desaceleración del crecimiento de los países emergentes. El proceso de ralentización ya se ha iniciado. Si se consolida, se reducirán los intercambios comerciales a nivel mundial y, lo que quizás es más relevante, deprimirá los precios de las materias primas, de gran importancia para las economías de la región.

Frente a estos riesgos, América Latina necesitará realizar las reformas estructurales precisas para ganar productividad, elevar el ahorro interno y mejorar la competitividad de la región, que según el informe 2013-2014 del Foro Económico Mundial se ha estancado. Las reformas deben ir encaminadas a mejorar el clima empresarial, estimular la competencia e invertir en capital humano, entre otros objetivos.

Además, algunos de los países de la región deberán vigilar sus desequilibrios de las balanzas fiscal y por cuenta corriente, ya que sus frágiles fundamentos macroeconómicos los hacen potencialmente vulnerables ante un cambio en la dirección del viento de los mercados financieros internacionales. En especial, es importante que las autoridades económicas, en un entorno de suavización del crecimiento, midan bien sus decisiones de estímulo de la política fiscal, ya que pueden tener efectos perniciosos para la estabilidad económica.

Se espera, por otra parte, que los rasgos característicos de la economía mundial (crecimiento discreto y desigual, incertidumbre, volatilidad) se consoliden en el medio y largo plazo. Según el informe *El mundo en el 2050*, elaborado por PwC, las previsiones de crecimiento de la economía mundial para el periodo 2011-2050 apenas superan el 3% de

media anual, una tasa baja en términos históricos.

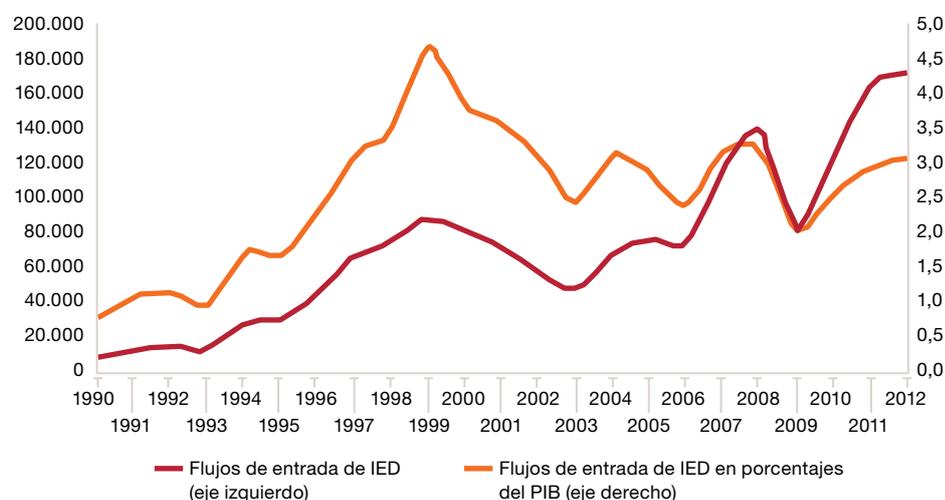
Este escenario económico global tiene un impacto significativo en las perspectivas de la banca latinoamericana. El sector financiero es el origen de la crisis internacional que estalló en 2007-2008 (el detonante fue la comercialización generalizada de productos financieros de elevado riesgo, como las hipotecas *subprime*) y las sucesivas réplicas de aquel terremoto han afectado a la solvencia y a la credibilidad de las instituciones financieras de todo el mundo.

En el caso de Europa, esas sacudidas se concentraron en la primavera de 2012 y su corolario fue la crisis de la deuda soberana, que repercutió especialmente a los países del Sur. En esa situación de emergencia, que puso al borde del colapso el proyecto del euro, el Banco Central Europeo y las autoridades nacionales debieron intervenir de forma enérgica para evitar males mayores. Las medidas adoptadas en Europa se complementaron con otras decisiones tomadas por la Reserva Federal de Estados Unidos y el Banco Central de Japón que coadyuvaron al incremento de la liquidez, lo que permitió amortiguar la crisis.

En Latinoamérica, el sector financiero, cuya actividad depende en parte de los flujos internacionales de capital, se vio amenazado inicialmente por el incremento de la aversión al riesgo de los mercados internacionales y el simétrico desplazamiento de los mismos hacia los refugios más seguros, como la deuda alemana.

Sin embargo, el impacto en las finanzas de la región de estos episodios de volatilidad fue relativamente pequeño, y en todo caso inferior al que sufrieron otras áreas emergentes. El FMI espera que América Latina reciba en 2013 unos flujos

Figura 2. América Latina y Caribe: entrada de inversión extranjera directa, 1990-2012^a (en millenes de dólares corrientes y porcentajes del PIB)



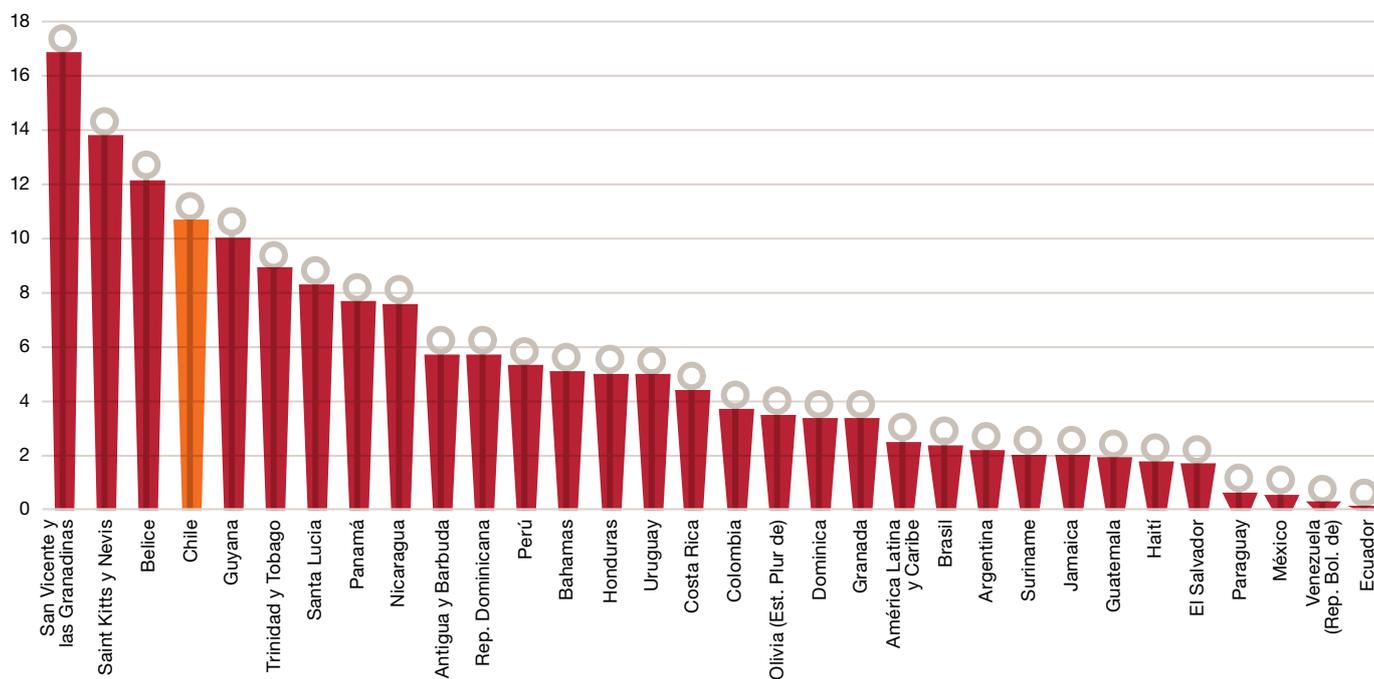
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de estimaciones y cifras oficiales al 29 de abril de 2013

financieros de alrededor de 200.000 millones de dólares, una cantidad muy similar a la de 2012 y solo ligeramente inferior a la de 2011. Si descendemos al detalle de la inversión extranjera directa, las entradas en América Latina y el Caribe mantuvieron en 2012 la misma tendencia creciente que el año anterior, llegando a los 173.361 millones de dólares, un 6,7% más que en 2011.

Esta resistencia al deterioro del escenario financiero sugiere que la mejoría de los fundamentos económicos de los últimos años ha actuado como contrapeso positivo a las tensiones internacionales.

Sin embargo, la crisis financiera global sí ha repercutido negativamente en el flujo de la entrada de remesas en la región, que tradicionalmente han constituido una fuente esencial de renta para las familias de los emigrantes y en muchos países también han tenido un efecto estabilizador sobre la balanza de pagos, superando en

Figura 3. América Latina y el Caribe: entradas de inversión extranjera directa como proporción del PIB, 2012 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de cifras y estimaciones oficiales al 29 de abril de 2013.

importancia a las exportaciones. Hasta 2007, Latinoamérica encabezó el ranking mundial de regiones receptoras de remesas (¿). Pero la desaceleración económica global afectó a los inmigrantes latinoamericanos asentados en algunos de los principales países emisores, como España, Estados Unidos y Japón, de tal manera que hubo una disminución significativa de los envíos de dinero, concentrada especialmente en 2009. Según estimaciones del Banco Mundial, en 2012 Latinoamérica y el Caribe recibieron 62.000 millones de dólares en remesas. México, con el 37% del total, es con diferencia el mayor receptor en términos absolutos. Si se pone en relación con el PIB, los países más dependientes de los flujos de remesas son los de pequeño tamaño e inferior nivel de renta, como Haití.

La reforma que se está negociando en Estados Unidos para regularizar la

situación de importantes colectivos de inmigrantes podría revitalizar en los próximos años el envío de remesas a los países de la región.

El cambio en el centro de gravedad de la economía

Otro factor externo que tiene una repercusión relevante en el sector financiero es el desplazamiento del centro de gravedad de la economía mundial hacia los países emergentes. Este proceso de transformación, que no es nuevo pero que se ha acelerado con la crisis económica, tiene consecuencias muy visibles en el orden jerárquico de las economías mundiales y va a producir (está produciendo ya) una disrupción notable en los flujos comerciales y de inversión de la economía global.

Algunos ejemplos bastan para ilustrar la naturaleza del cambio que se avecina: según las proyecciones realizadas por

Figura 4. Remesas a América Latina y el Caribe (2007-2012) porcentaje del PIB

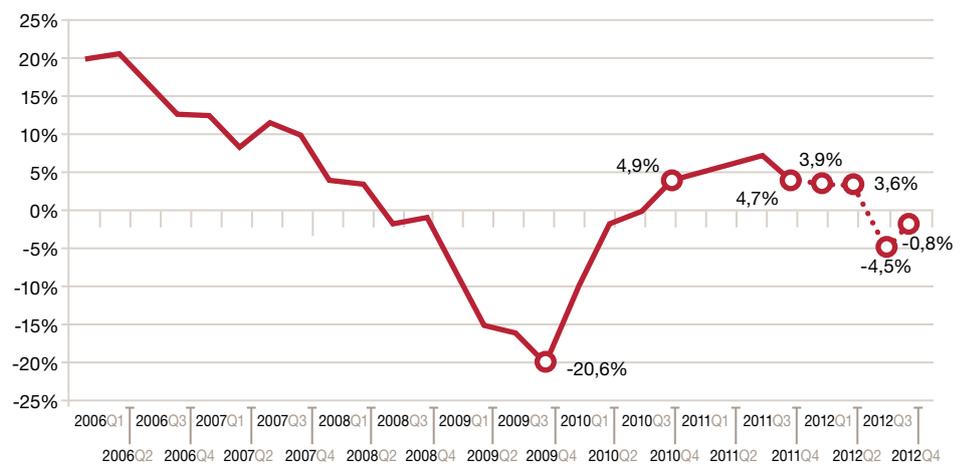


Fuente: Elaboración propia con la base en bancos de datos centrales y estimaciones del FOMIN y del Fondo Monetario Internacional.

PwC, China superará a EEUU en 2017 como la mayor economía del mundo; India se consolidará como la tercera potencia global en 2050; ese mismo año, Brasil desplazará a Japón de la cuarta posición; Rusia se convertirá en la primera economía europea por delante de Alemania, y países como México o Indonesia superarán en tamaño a Reino Unido o Francia. Otras naciones que, según estas estimaciones, asumirán un papel protagonista en el escenario mundial en las próximas décadas son Turquía, Nigeria, Vietnam y Malasia.

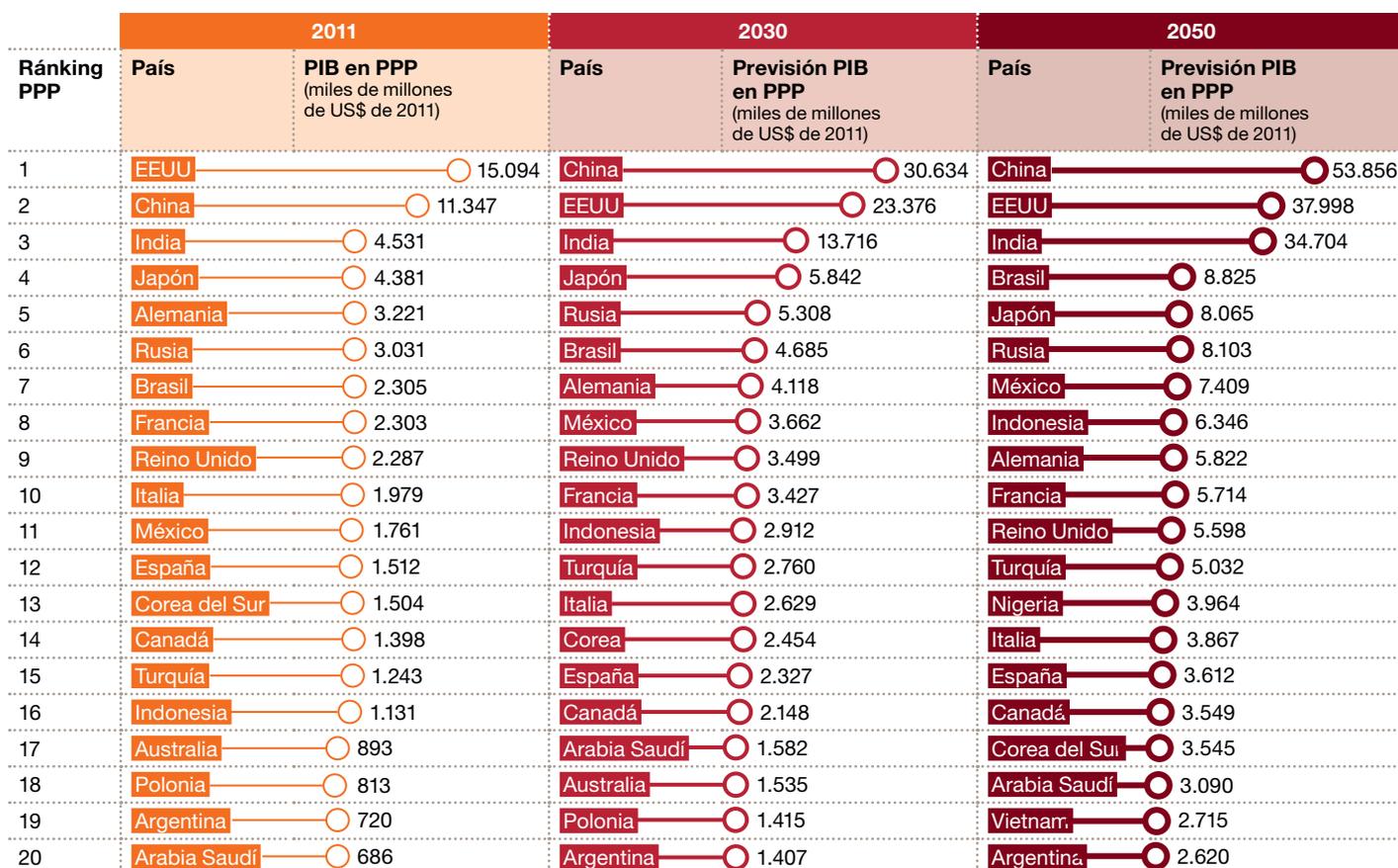
Si agrupamos los países, la comparación es igualmente reveladora. El conjunto de las siete mayores economías emergentes (China, India, Brasil, Rusia, Indonesia, México y Turquía), conocido como E-7, previsiblemente superará en tamaño al G-7 (que integra a EEUU, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y Canadá) en

Figura 5. Remesas a América Latina y el Caribe (2006-2012) Tasa de crecimiento interanual



Fuente: Fuente elaboración propia con base en estimaciones del FOMIN.

Figura 6. Top 20 de economías ordenadas según el PIB en PPP observado y previsto (miles de millones de US\$ de 2011)



Fuente: Estimaciones del Banco Mundial para 2011. Estimaciones de PwC para 2030 y 2050.

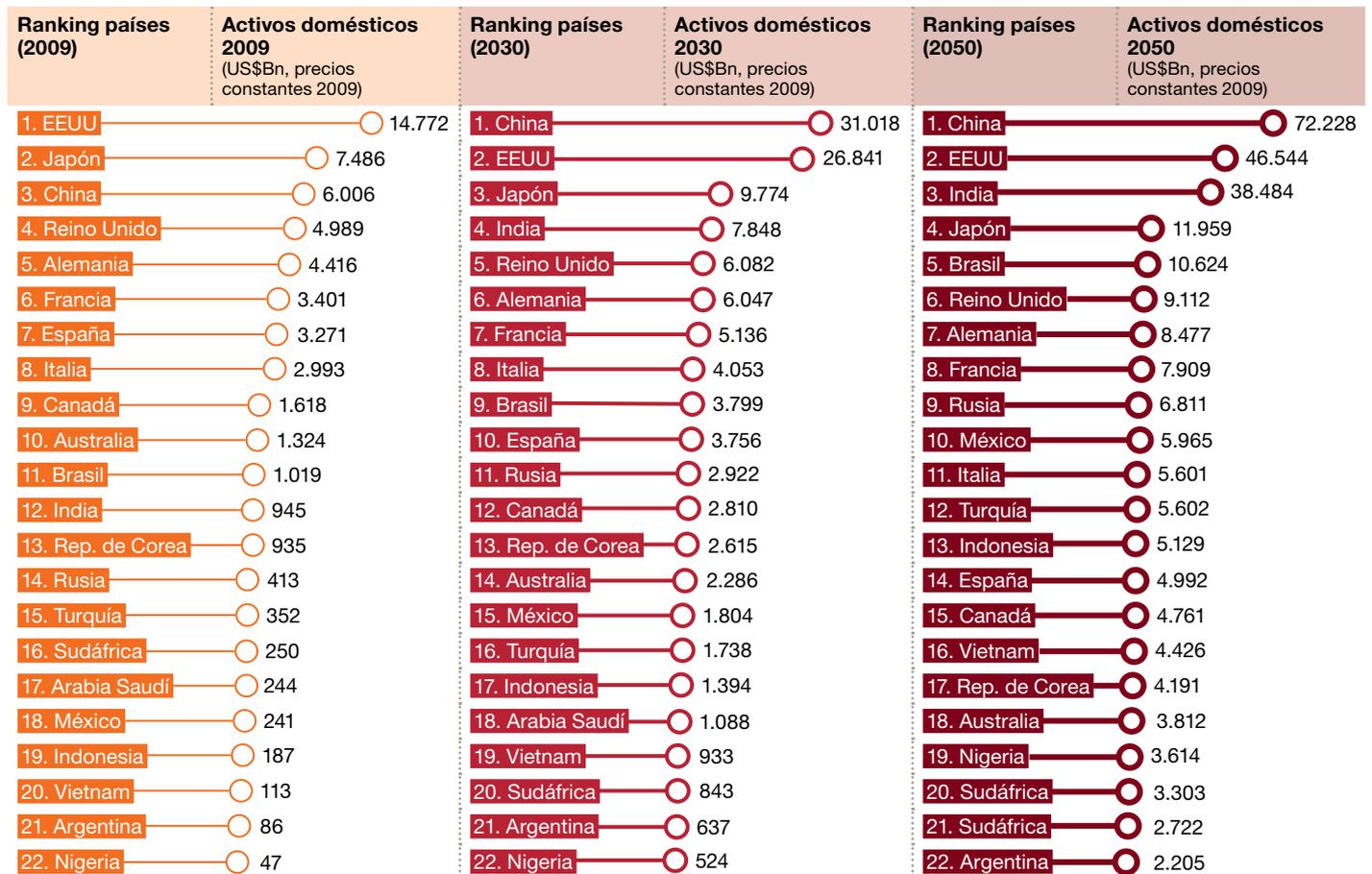
torno a 2017. La brecha irá aumentando progresivamente y se estima que en 2050 las economías del E-7 serán un 75% más grandes que las del G-7.

Latinoamérica se beneficiará de este desplazamiento del centro de gravedad de la economía mundial, y no solo por las mejoras de su posición relativa en los rankings internacionales, que será especialmente notable en los casos de Brasil y México. Además, la región podrá participar activamente en el eje comercial del Pacífico (entre Asia y América), que tiende a ser hegemónico en detrimento del tradicional eje comercial del Atlántico (América-Europa), sin que ello suponga un

debilitamiento de los vínculos económicos que la región mantiene con Europa y, en especial, con España.

El trasvase del poder económico mundial se traducirá simétricamente en cambios sustanciales en el panorama bancario global. En 2050, el valor de los activos de los bancos nacionales del E-7 superará en un 50% al de los países de G-7, según las estimaciones del informe La banca en 2050, elaborado por PwC. En 2023, la banca china alcanzará a la estadounidense y, siete años más tarde, la habrá superado ampliamente con activos de más de 31 billones de dólares. En 2030, además de China, India (cuarta posición) y Brasil

Figura 7. Evolución de los activos de los bancos nacionales en los principales países del mundo en 2009, 2030 y 2050



Fuente: Predicciones de PwC para 2030 y 2050 a partir de datos del Fondo Monetario Internacional.

(novena) entrarán en el top ten de la banca mundial y en 2050 se unirán también Rusia y México, mientras que los sectores bancarios de Reino Unido, Alemania o Francia desaparecerán de los cinco primeros puestos del ranking.

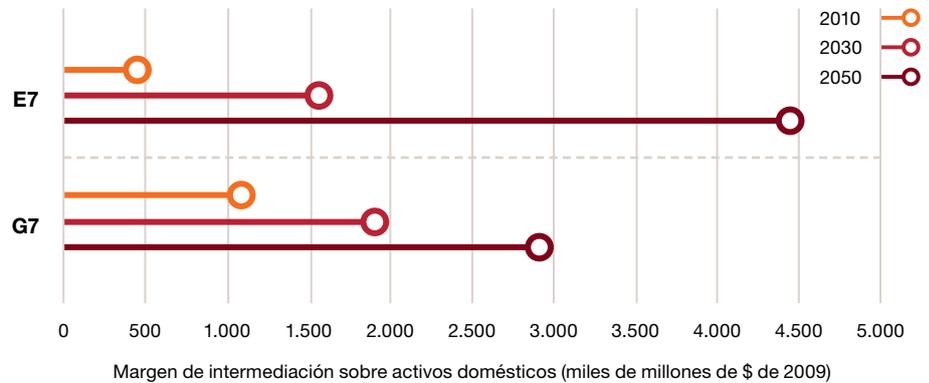
Si ampliamos la lupa y descendemos al detalle de la rentabilidad de la banca, observamos la misma tendencia de las potencias emergentes a ganar peso en el concierto económico mundial. Una proyección de la rentabilidad potencial de la banca en proporción al valor de sus activos, o Net Interest Margin (NIM), nos permite ver que el sector financiero de los países del G-7 mantendrá el liderazgo

hasta más allá del año 2030. Sin embargo, ya en 2050 los bancos de las siete mayores economías emergentes tendrán unos beneficios conjuntos un 50% superiores a los de las economías más desarrolladas.

El creciente protagonismo de los países emergentes está teniendo un impacto muy notable en los movimientos de capital y en los intercambios comerciales.

En 2011, la Inversión Extranjera Directa (IED) en el mundo alcanzó los 1,5 billones de dólares, según el último informe de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Unctad). De este volumen, el 45% (equivalente a 684.000

Figura 8. Estimaciones de rentabilidad de los bancos del E-7 y del G-7 en 2010, 2030 y 2050 calculados a partir del *Net Interest Margin* de sus activos



Fuente: Análisis de PwC a partir de los datos anuales de Fitch y del FMI.

millones de dólares) se dirigió a los países emergentes. El desglose por países refleja que China, India y Brasil son los que más inversión directa reciben, mientras EEUU, Japón y Reino Unido son las economías desarrolladas que más invierten.

Pero las potencias emergentes no son solo destino prioritario de la inversión mundial; además, y cada vez con mayor claridad, las empresas de esos países salen al exterior para comprar, como demuestran las estadísticas del mercado mundial de fusiones y adquisiciones. Entre 2008 y 2012, las compañías y los fondos procedentes de China, India, Brasil y Oriente Medio invirtieron 161.000 millones de dólares en adquisiciones de empresas en las economías más maduras (EEUU, Reino Unido, Alemania, Australia, Japón y Canadá) y superaron en 10.000 millones las realizadas en la dirección contraria. El acceso a nuevos canales de venta, la incorporación de *know-how*, la necesidad de tener una dimensión global o el acceso a marcas ya reconocidas son algunas de las principales motivaciones de compra de las multinacionales emergentes.

En el plano comercial, los flujos entre los propios mercados emergentes están creciendo a un ritmo mucho mayor (casi el

triple) que entre los desarrollados. Como consecuencia de ello, entre 2005 y 2010 el peso del comercio entre emergentes aumentó del 16% al 21% mientras que el que se registró entre las economías desarrolladas se redujo del 51% al 43%. Si nos acercamos un poco más al detalle interregional de los intercambios comerciales, las tendencias son también muy claras. Uno de los mercados bilaterales más dinámicos es el que forman Asia y Sudamérica/Centroamérica, cuyo comercio creció un 25,6% anual entre 2005 y 2010. Por el contrario, las relaciones comerciales entre Sudamérica y Norteamérica y Europa solo aumentaron un 8,8% y un 13,6%, respectivamente, en ese mismo periodo. La creación de la denominada Alianza del Pacífico (una asociación de países formada por México, Colombia, Chile y Perú) es, en parte, la respuesta institucional a esta nueva realidad. El bloque tiene como objetivo principal la integración de los mercados de bienes, capitales y personas de los cuatro países, pero al mismo tiempo pretende reforzar de forma conjunta los vínculos comerciales con los países asiáticos del Pacífico.

Figura 9. Evolución de los flujos comerciales entre los países emergentes y los desarrollados 2005-2010

	2005		2010		CAGR* (2005-2010)
	Total	% sobre el comercio mundial	Total	% sobre el comercio mundial	
De desarrollados a desarrollados	\$5.182bn	51%	\$6.252bn	43%	3,8%
De emergentes a desarrollados	\$1.975bn	20%	\$2.940bn	20%	8,3%
De desarrollados a emergentes	\$1.362bn	13%	\$2.258bn	15%	10,6%
De emergentes a emergentes	\$1.581bn	16%	\$3.118bn	21%	14,6%

* Tasa de crecimiento anual compuesto.

Fuente: Organización Mundial del Comercio y elaboración propia.

El impacto en el sector financiero: cambio en las expectativas

El cambio del paisaje de la economía mundial (con la institucionalización de la incertidumbre, la irrupción de los países emergentes y la consagración de un mundo multipolar como rasgos más característicos) modifica las expectativas del sector financiero y le obliga a cambiar su forma de entender algunos de los aspectos clave del negocio. El impacto se centra en las siguientes áreas:

- **El control del riesgo de crédito.** La prolongación de la incertidumbre macroeconómica a nivel mundial hace necesario vigilar a medio plazo la tasa de morosidad, que, gracias a la estabilidad de la última década, se mantiene en niveles muy moderados. El promedio de mora para la región se situó en 2011 en el 2,1% (uno de los más bajos del mundo; como ejemplo de contraste, en España la tasa de morosidad se ha disparado hasta el 12% en 2013). Este indicador muestra sin embargo una cierta tendencia al alza (especialmente en Brasil), como consecuencia del menor crecimiento económico, el aumento de los microcréditos y la progresiva bancarización de Latinoamérica. La

concesión de microcréditos y, en general, el mayor acceso de los ciudadanos a los servicios financieros son elementos clave para la inclusión social y para la lucha contra la pobreza. Sin embargo, la consolidación de ambos procesos requiere un mayor control del crédito por parte de las entidades financieras.

- **El protagonismo del Estado en la industria financiera.** La gran mayoría de los países desarrollados han utilizado mecanismos de intervención para ayudar en el saneamiento del sistema financiero (inyecciones directas, nacionalizaciones temporales, rescates sectoriales, etc.) y en muchos casos los gobiernos retienen instrumentos de control de su actividad. El papel del Estado es también importante en las entidades financieras de algunos países emergentes, lo cual condiciona su estrategia de negocio. En Latinoamérica, la presencia del Estado es una constante del sector, si bien con un peso heterogéneo según los países. Mientras algunas economías (como la chilena o la colombiana) sólo tienen una entidad pública, en otras (caso de Brasil, Argentina o Venezuela) operan una decena de bancos controlados por el

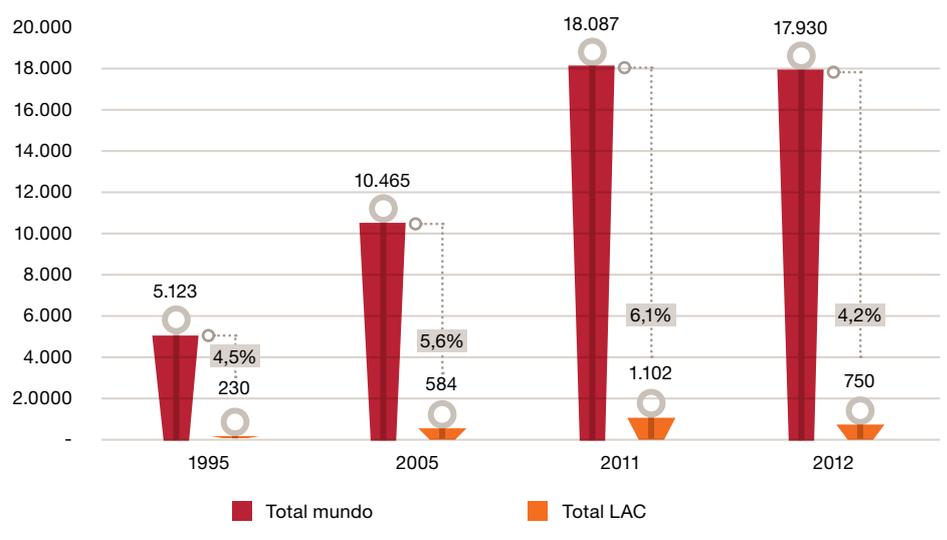
Estado. Por lo general, el papel de los bancos públicos latinoamericanos se limita a impulsar el desarrollo. Sin embargo, a veces se producen interferencias en el ámbito natural de funcionamiento de la banca privada, tanto en la captación de recursos financieros como en su gestión y distribución.

- **La apuesta de la internacionalización.** La internacionalización es una opción estratégica eficaz para hacer frente a la incertidumbre y la volatilidad del escenario internacional. Durante la última década, y al calor del crecimiento económico, las exportaciones de América del Sur y Central han crecido de forma espectacular. Entre 2000 y 2012, pasaron de 200.000 millones de dólares a 750.000 millones, lo que representa una subida acumulada del 275%, frente a un incremento medio a nivel mundial del 185%, según datos de la Organización Mundial del Comercio. Una parte significativa de ese ritmo

acelerado de crecimiento de las exportaciones de la región corresponde a las ventas a los países asiáticos, que en el mismo periodo se multiplicaron por ocho, hasta los 170.000 millones. También han crecido exponencialmente las ventas intrarregionales, que en ese periodo se cuadruplicaron, hasta más de 200.000 millones de dólares. Esta tendencia abre nuevas oportunidades de negocio para las entidades financieras que acompañen a las empresas en sus proyectos en el exterior. La internacionalización también incide en una mayor propensión a la concesión de crédito corporativo, lo que compensa el tradicional sesgo de la banca de América Latina hacia la financiación de actividades de consumo.

- **La imagen del sistema financiero.** La crisis financiera internacional y la asociación de los problemas de la economía global con las decisiones de las entidades bancarias han producido un profundo daño a la reputación del sector. En América Latina, este

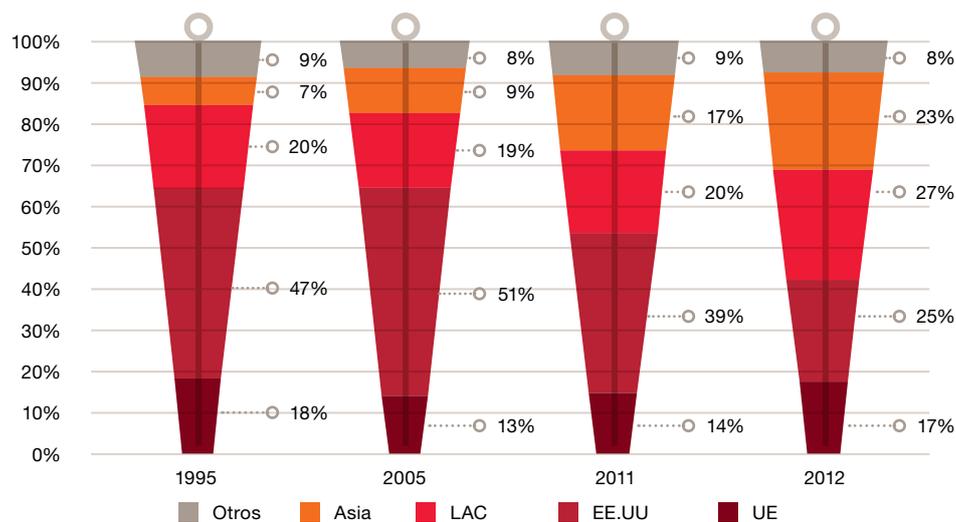
Figura 10. Exportaciones de LAC respecto al total mundial (\$MM)



impacto negativo sobre la imagen de las entidades financieras ha sido reducido, y ha estado limitado al efecto de transfusión del deterioro de la reputación de las matrices de las entidades extranjeras, tanto europeas como norteamericanas, que tienen una presencia muy activa en los mercados de la región. En cualquier caso, es conveniente que la banca haga un esfuerzo para hacer visible el papel fundamental que el sector financiero desempeña para el crecimiento de la

economía y para la creación de riqueza. Además, las entidades deben potenciar el desarrollo de una cultura financiera que permita al consumidor final conocer los mecanismos del sistema financiero y entender los conceptos económicos básicos. De esta forma, se refuerza la confianza de los ciudadanos en el sistema financiero, con el consiguiente efecto positivo es el proceso de bancarización, y se previenen riesgos en la operativa a través de Internet.

Figura 11. Estructura de las exportaciones de LAC por región de destino (% sobre el total de las exportaciones de LAC)



Fuente: OMC.



1b. América Latina y la banca, un matrimonio muy particular

Son una treintena de países, 616 millones de habitantes, 9.000 dólares de renta per capita y un PIB que representa el 7,9% de la riqueza económica mundial. América Latina y el Caribe, que engloba a algunas de las más importantes economías emergentes, es una de las regiones con mayor proyección del planeta. Uno de sus principales argumentos económicos es su hoy sólido sistema financiero, que sin embargo posee rasgos muy particulares que hay que tener muy en cuenta a la hora de analizar el futuro de sus países. La insuficiente, aunque creciente, bancarización de la región, la importancia de las entidades no bancarias, la popularización de los microcréditos, el peso específico de la banca extranjera y la influencia de las entidades públicas son algunas de las características que hacen de Latinoamérica un ecosistema financiero único.



Bancarización, el quid de la cuestión

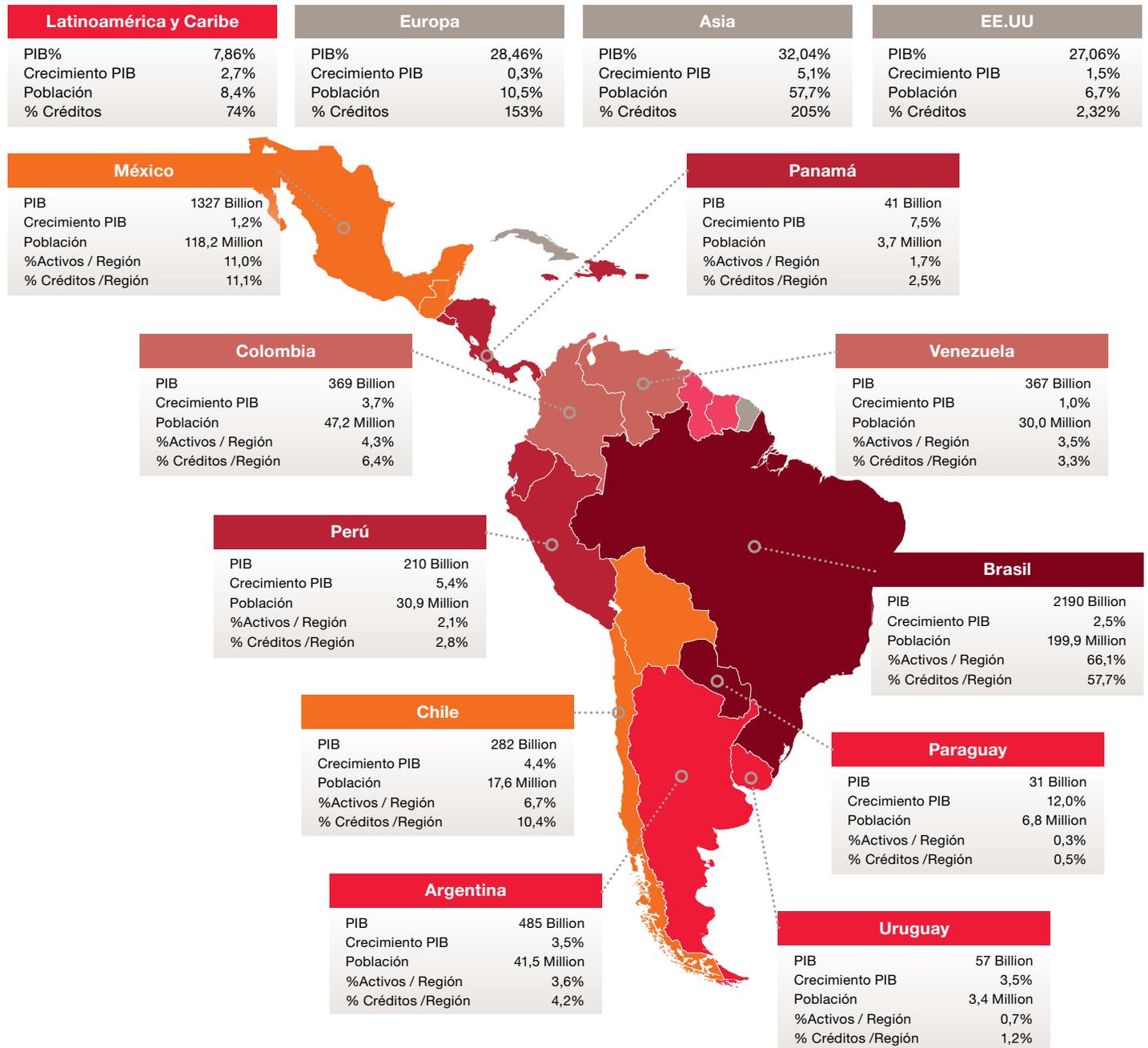
El acceso a los servicios financieros en América Latina y el Caribe es bajo, no solo en comparación con los países industrializados sino con otras regiones del mundo de similar nivel de desarrollo. El dato más significativo de esta realidad es el índice de créditos bancarios en relación con el PIB. En la región, el porcentaje es del 74,2%, muy por debajo del promedio mundial (un 168%), y también inferior al de Asia Oriental/Pacífico y del África Subsahariana. Solo Europa Oriental/Asia Central, y Oriente Medio/Norte de África, entre los mercados comparables, tienen un ratio inferior al de Latinoamérica.

Otros indicadores de bancarización, como el número de oficinas o de cajeros

automáticos, apuntan en la misma dirección, aunque la comparación con otras regiones es menos concluyente. América Latina tiene un promedio de sucursales por cada 100.00 adultos superior a la media mundial (14,9 frente a 13,5), aunque está por debajo de los niveles de Europa Oriental/Asia Central y Oriente Medio/Norte de África, según datos del Banco Mundial correspondientes a 2011. La cifra de cajeros automáticos es de 31,3, frente a los 37,6 de la media global.

La falta de hábito y familiaridad con la operativa bancaria se confirma con un estudio realizado en 2010 por el banco de desarrollo CAF. De acuerdo con sus resultados, solo el 51,2% de los habitantes de 17 grandes ciudades latinoamericanas tienen una cuenta en

Figura 12.

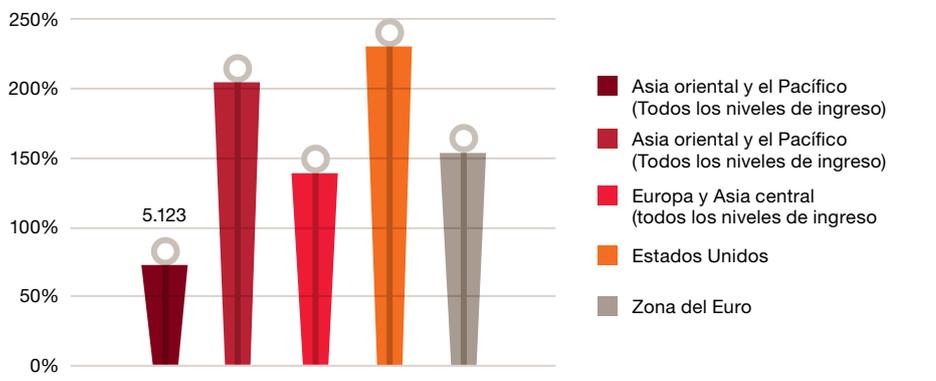


una institución financiera, y un 63,8% de ellos nunca han solicitado un préstamo.

Por otra parte, como destaca el Banco Mundial en su último informe sobre el desarrollo financiero en América

Latina, la importancia relativa de la banca en la región (medida por la relación entre sus activos y el PIB) crece muy lentamente y está todavía por debajo del 40%, cuando China, India, otros países de Asia y el bloque de

Figura 13. Crédito concedido por el sector bancario (% del PIB)



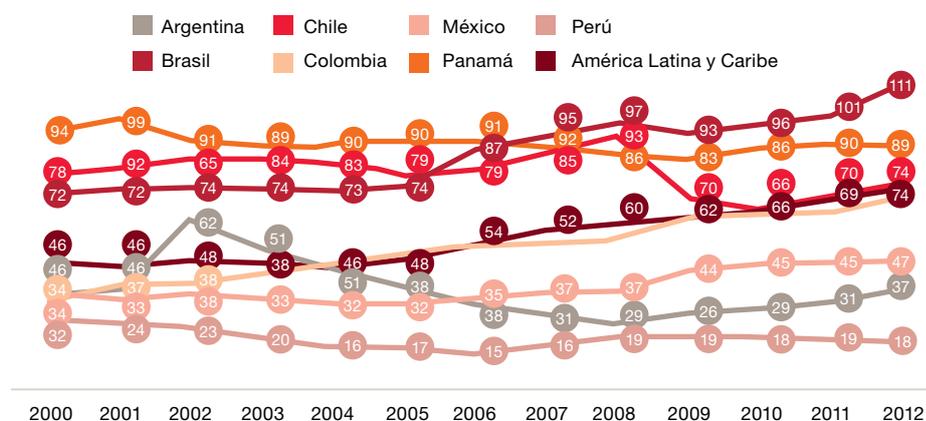
Fuente: Banco Mundial

Europa del Este superan holgadamente ese nivel.

La constatación de que la región está escasamente bancarizada es muy relevante para las entidades financieras, que tienen un amplio margen para elevar su cifra de negocio. Pero también es clave desde el punto de vista de la política económica, puesto que está ampliamente documentada la relación directamente proporcional entre la provisión de servicios financieros y el crecimiento económico, la generación de ahorro y la reducción de la pobreza; en definitiva, a mayor bancarización, mayor bienestar. Con todo, la bancarización en la región ha progresado significativamente en la última década. Si utilizamos como

referencia el índice de crédito bancario en relación con el PIB, la región ha progresado casi treinta puntos porcentuales (ha pasado del 46% del PIB en 200 al 74% en 2012). Además, la diversidad entre los distintos países es muy grande. Los países más bancarizados son Chile, Colombia, Brasil y, en algunos aspectos, Panamá, en este último caso por su condición de centro financiero internacional.

Figura 14. Relación entre crédito de la banca y PIB de la región



Fuente: Banco Mundial

¿Cómo se explica el bajo índice de bancarización de Latinoamérica? Según una encuesta realizada por la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) entre las propias entidades financieras, los obstáculos más importantes a la bancarización son las ineficiencias burocráticas, la falta de protección de los derechos de los acreedores y las deficiencias de los registros de la propiedad. Los problemas en los registros de la propiedad son especialmente significativos en la concesión de créditos que requieren garantías, ya que en ocasiones los solicitantes no pueden acreditar adecuadamente la propiedad de sus bienes.

El alto precio de la operativa bancaria (la diferencia por ejemplo entre el tipo de interés de los préstamos y de los depósitos es de ocho puntos porcentuales, la más alta del mundo, con excepción del África Subsahariana) y la limitada dimensión de las redes de sucursales y cajeros también suponen un freno a la demanda de servicios financieros.

Por otra parte, el ecosistema del sector financiero latinoamericano es más diverso que el que existe en los países industrializados. Los bancos desempeñan un papel importante, pero han aparecido otros agentes en el sector, como fondos mutuales, fondos de pensiones, compañías de seguros y entidades de microfinanzas. En el año 2012, sólo el 58% de las pymes con necesidades de financiación acudieron a una entidad financiera tradicional. Las condiciones favorables de financiación externa facilitan y abaratan el endeudamiento por fuera del sistema bancario, lo cual tiene relevancia máxima desde el punto de vista de la regulación y la supervisión.

La distribución del crédito bancario en América Latina y el Caribe es también particular. El crédito está muy sesgado

hacia el consumo (el peso de los préstamos personales es del 24% del total, uno de los porcentajes más altos del mundo), en detrimento de la financiación a largo plazo (compra de viviendas, inversión en infraestructuras, grandes créditos empresariales...). En particular, los créditos hipotecarios, aunque han crecido significativamente en los últimos años, siguen representando solo el 16% de la cartera total, en parte como consecuencia de las dificultades de algunos de los registros de la propiedad de la región.

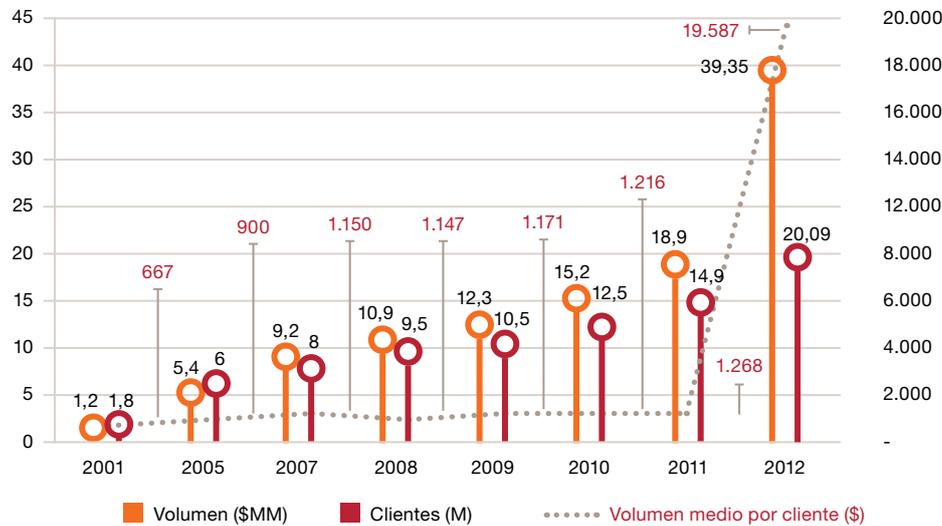
Los microcréditos, el poder de lo pequeño

Otro de los rasgos característicos del sector financiero latinoamericano es el elevado peso específico de los microcréditos, que se han convertido en una porción significativa de su negocio en muchos países. La región es líder en el mundo en este segmento de financiación, después de haber experimentado un crecimiento exponencial en la última década. La cartera de microcréditos es de casi 40.000 millones de dólares y se estima que los han recibido más de veinte millones de clientes, lo que supone multiplicar por 33 y por 11, respectivamente, las cifras de 2001, según el informe de 2013 del Fondo Multilateral de Inversiones. Las instituciones reguladas conceden el 86% del volumen y atienden al 66% de los clientes.

El volumen medio de los préstamos, que se conceden para el consumo personal y a microempresas, no llega a 2.000 dólares, y se reduce incluso hasta los 800 dólares en el caso de los microcréditos otorgados por el sector no regulado del sistema financiero.

México es el país con mayor número de clientes (5,5 millones), seguido de Colombia (3,2 millones), aunque si se mide en términos relativos el país donde

Figura 15. Cartera y número de clientes de microcrédito en LAC (2001.2012)



Fuente: FOMIN - Fondo Multilateral de Inversiones

los microcréditos tienen mayor peso en Bolivia, que fue, junto a Bangladesh, pionero a nivel mundial en el desarrollo de estos instrumentos financieros. En Bolivia, el 35,2% de la cartera crediticia del sistema financiero corresponde a los microcréditos. Ecuador (20,7%) y Perú (12,4%) son también polos de alta densidad de las microfinanzas.

Otro rasgo de los microcréditos es que son bastante más caros que un préstamo ordinario. La media del tipo de interés de la región es del 28%, frente al 14% del promedio general, aunque como en la mayoría de los indicadores las diferencias entre países e instituciones son muy grandes.

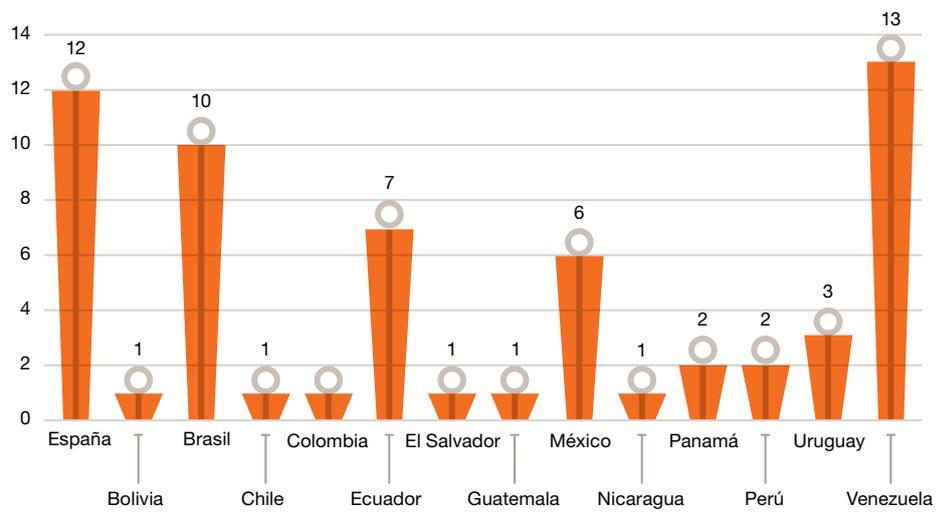
La importancia de la banca pública y extranjera

La banca latinoamericana tiene una doble particularidad desde el punto de vista de la propiedad: la elevada, aunque heterogénea, influencia de las entidades públicas y la significativa presencia del capital extranjero en el sector financiero,

ya que siete de los veinte bancos más grandes de la región son filiales de grupos internacionales.

La banca pública mantiene una notable presencia en los principales sistemas

Figura 16. Número de bancos públicos por país



Fuente: Asociaciones bancarias de los países

bancarios de América Latina, si bien su importancia se redujo ostensiblemente a raíz de los procesos de privatización de bancos de propiedad pública realizados para sanear las finanzas públicas en la década de los años noventa. Según algunas estimaciones, el peso de la cartera de crédito de las instituciones públicas sobre el total del sistema bancario de la región es del 23%, con especial incidencia en Costa Rica, Argentina (donde operan 12 entidades), Uruguay y Brasil. Datos parciales sobre los activos de la banca pública confirman también su influencia en el mercado de Venezuela, donde hay 13 instituciones que suman el 35% de los activos bancarios del país.

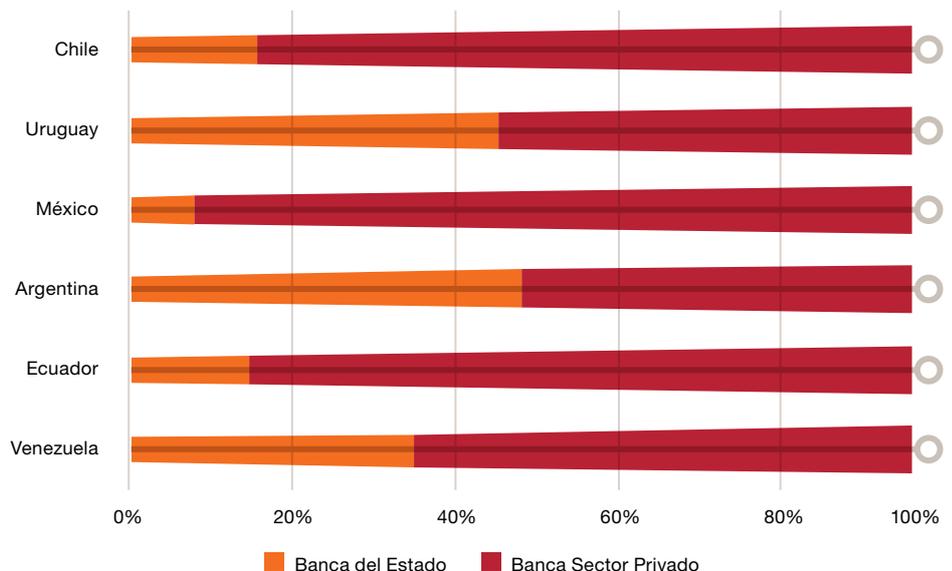
El panorama de las instituciones financieras públicas es diverso e incluye agencias de apoyo a las pymes, sociedades de garantía, bancos públicos y bancos de desarrollo. Estos últimos han aumentado en los últimos años su

trascendencia en la instrumentación de proyectos de política económica, dirigidos sobre todo a mejorar el acceso al crédito de las pymes y a impulsar proyectos de desarrollo rural y de infraestructuras. La banca pública comercial, en cambio, trata de compensar la ausencia de servicios de las entidades privadas en áreas donde estas no operan.

La importancia de las instituciones públicas en Latinoamérica genera algunas fricciones con la banca privada, que en ocasiones se considera en desventaja comparativa en la captación y distribución de recursos.

La participación de la banca extranjera en América Latina es una de la más altas del mundo, ya que en 2009 representaba el 31% de los activos bancarios de la región (el promedio mundial era el 13%), si bien se ha producido un retroceso respecto a los años inmediatamente anteriores (en 2005 y 2006 llegó hasta el

Figura 17. Volumen de activos (%)



Fuente: Bancos centrales de los países

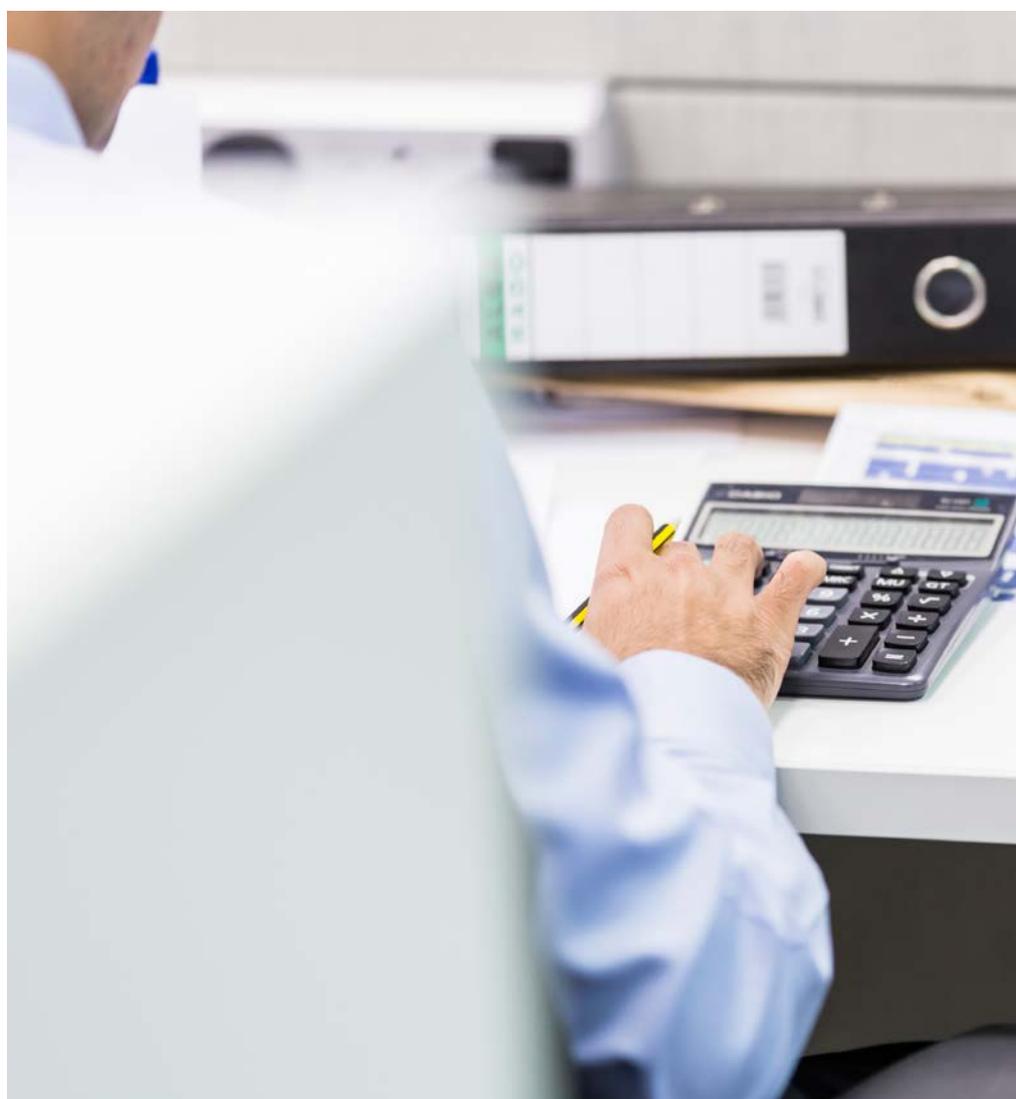
38%). Así se refleja en un informe publicado por el FMI en 2012. Entre los países con mayor presencia de capital extranjero figuran México (con un 75% de los activos), Panamá (65%) y Perú (50%). Chile (34%) Argentina (28%) y Brasil (22%) también tienen una incidencia significativa de las entidades internacionales en su sistema bancario.

¿Qué importancia ha tenido este protagonismo en la historia reciente del sector financiero latinoamericano? En general, se considera que el impacto ha sido positivo al menos en dos aspectos: ha creado incentivos para mejorar la eficiencia de la banca nacional y ha jugado un papel estabilizador en el sistema financiero en el que opera.

Sim embargo, tras el estallido de la crisis financiera internacional en 2008 cundió en la región la preocupación por una posible salida masiva de Latinoamérica de la banca extranjera, acuciada por los problemas de la deuda soberana en sus países de origen, especialmente en Europa. Tales temores no se han cumplido, tal y como constata el FMI en un reciente informe sobre el desapalancamiento de las entidades extranjeras en algunos países de la región durante la crisis.

El estudio, que centra su atención en Brasil, Chile y México, concluye que en los tres países los activos de los bancos extranjeros aumentaron entre 2008 y 2012. Si se toma como referencia de partida 2011, cuando empezaron a arreciar las tensiones de la deuda en Europa, los movimientos apuntan a un descenso de los activos extranjeros en Brasil y México (muy ligero en este último caso), mientras Chile registró un crecimiento significativo.

El FMI hace también referencia específica a las ventas de activos del capital español en los tres mercados analizados entre 2008 y 2012, que según sus datos sumaron 7.000 millones de dólares, el 2% del total de activos en manos de entidades españolas. A estas desinversiones habría que sumar una colocación de acciones por valor de 4.100 millones de dólares. Estas operaciones de reducción de exposición a la región han tenido, según el organismo, un impacto muy limitado en la estabilidad de los mercados financieros dado que el proceso de desapalancamiento ha sido ordenado.





2. El nuevo marco regulatorio muchas réplicas

La respuesta de las autoridades internacionales a los errores que desencadenaron la crisis financiera es una oleada de reformas regulatorias que están cambiando el paisaje del sector bancario. El tsunami de la nueva regulación exige allegar recursos de calidad y un nuevo modelo de supervisión. En América Latina, los bancos abordan el proceso con una cierta sensación de deberes hechos, tras las dolorosas experiencias del pasado.

Más de treinta reformas

Las causas de la crisis financiera internacional (infravaloración del riesgo asociado a los activos, alta conexión entre intermediarios financieros transfronterizos, elevado grado de apalancamiento, etc.) y la insuficiente respuesta por parte de las instituciones reguladoras pusieron de relieve la existencia de una serie de aspectos de mejora en el marco de la supervisión financiera. El G-20 y otras instituciones

internacionales han planteado la necesidad de cambiar el marco regulatorio y buscar herramientas para detectar el riesgo sistémico y establecer protocolos de actuación que permitan hacer frente a situaciones como las que se han vivido en los últimos años. Con este propósito, las autoridades internacionales están trabajando en más de 30 iniciativas regulatorias, que se encuentran en distintas fases de madurez y que afectan a aspectos clave del negocio



rio: un tsunami con

bancario, como la liquidez, el capital, el gobierno corporativo, el control de riesgos, el modelo de negocio o la relación con los clientes.

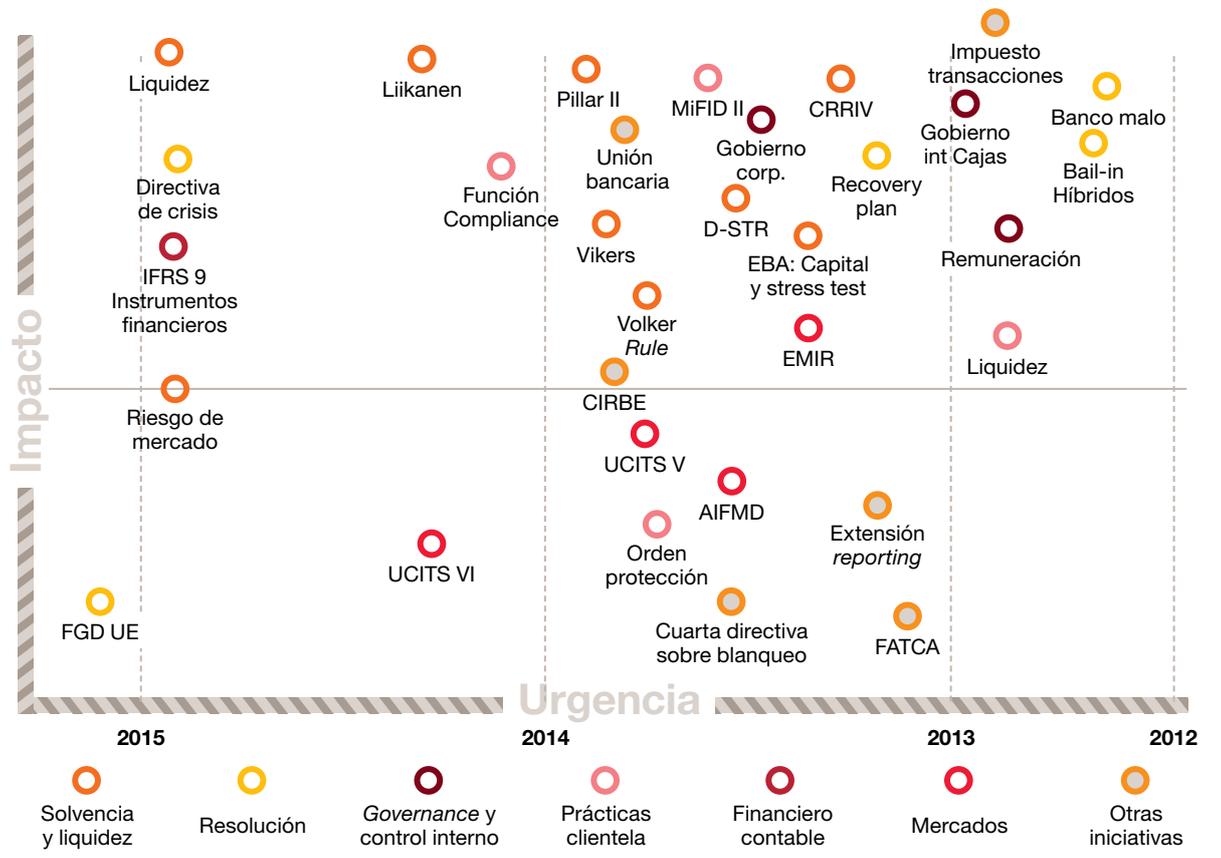
En este rompecabezas de proyectos, la pieza de mayor impacto potencial sobre las entidades financieras internacionales, por su alcance global, es Basilea III, que incluye un ambicioso programa de reformas, aunque algunas de ellas solo verán previsiblemente la luz en el largo plazo. La reforma, que endurece la regulación bancaria, plantea el aumento del nivel y de la calidad del capital, un mayor control del riesgo y la introducción de criterios sobre el apalancamiento y la liquidez de las entidades. Su implantación, que ha sido impulsada por el G-20, se realizará gradualmente entre 2014 y 2019. Estas son las principales implicaciones de Basilea III:

- Los bancos deberán disponer de un core capital (capital de mayor calidad)

de al menos un 7% de los activos ponderados por riesgo. Si se computan los colchones de capital y otros conceptos, los requerimientos pueden llegar al 13%. En el caso de grandes entidades, además, cabe la posibilidad de que tengan que aportar un recargo de otro 2,5% de capital como compensación por los riesgos sistémicos que representa su actividad.

- Será preciso tener un colchón de liquidez que permita a las entidades superar una situación adversa durante un mes de actividad sin ayuda externa. Además, se creará un coeficiente de financiación estable a largo plazo para paliar desajustes de liquidez.
- El índice de apalancamiento de la banca (no basado en el riesgo) será como máximo del 3%, según la propuesta provisional, con el objetivo de evitar el excesivo endeudamiento del sistema.

Figura 19. Mapa de iniciativas regulatorias (2012-2015)



Fuente: Análisis de PwC.

Otras iniciativas regulatorias de calado son:

- **Ley Dodd-Frank.** Aprobada en 2010 en Estados Unidos, su desarrollo está siendo lento y quedan por implantar numerosas normativas parciales, incluida la regla Volcker, que limita la capacidad de los bancos comerciales para realizar operaciones con dinero propio, y que debe entrar en vigor en julio de 2014.
- **Unión Bancaria Europea.** La Unión Bancaria tiene tres ejes: la creación de un supervisor financiero único (sus funciones serán asumidas por el Banco

Central Europeo en noviembre de 2014), el establecimiento de un marco de resolución de las entidades en crisis (para dilucidar quién se hace cargo de las pérdidas) y la adopción de un sistema europeo de garantía de depósitos bancarios.

- **Mifid II.** Desarrolla la directiva europea Mifid I, centrada en los mercados de renta variable, y extiende el régimen de control a las operaciones de renta fija y derivados. Intensifica las presiones en favor de la transparencia y refuerza la protección del inversor. Podría estar vigente en 2014 o 2015.

- **El Impuesto sobre Transacciones Financieras (FTT, por sus siglas en inglés).** Propuesto por la Comisión Europea, pretende gravar operaciones realizadas con un amplio abanico de instrumentos financieros, a tipos mínimos del 0,1% en general o del 0,01% en el caso de derivados. 11 países han iniciado un proceso de colaboración dentro de la UE para estudiar la introducción de una FTT común.
- **Normativas para separar la banca mayorista y minorista.** Ante la falta de un consenso internacional, las iniciativas son nacionales o regionales. Apuntan en esa dirección la regla Volcker (EEUU), el informe Vickers (Reino Unido) y el informe Liikanen (realizado por un grupo de expertos europeos, pero con poca concreción y no vinculante).

Los principios que inspiran el cambio

Es fácil perderse en ese laberinto de iniciativas. Pero los cambios regulatorios responden, fundamentalmente, a cinco principios básicos, cuya aplicación condicionará la forma de hacer negocios de las entidades financieras en los próximos años:

- **Más y mejor capital.** Las enseñanzas de la crisis financiera iniciada en 2007 revelan que uno de los principales problemas fue que algunas entidades

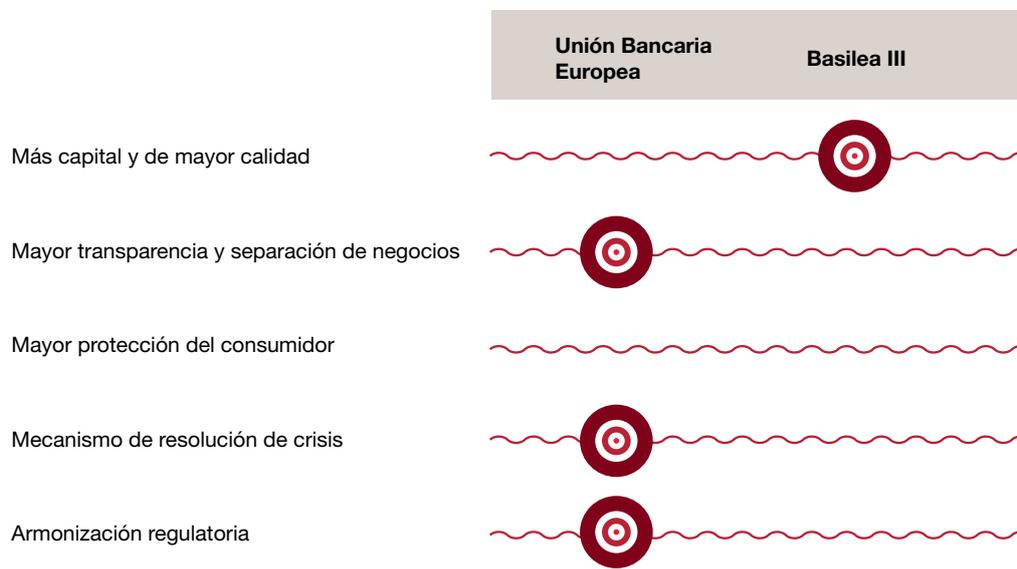
tenían unos recursos de capital insuficientes. Las modificaciones en marcha pretenden que el sector bancario sea más resistente y sólido.

- **Más transparencia.** Hay un consenso internacional sobre la necesidad de aumentar la transparencia de las transacciones, los productos y los agentes participantes en los mercados financieros. El objetivo es que las autoridades de supervisión, los inversores y los consumidores dispongan de información más fiable sobre ellos.
- **Mayor protección al consumidor.** La crisis generó pérdidas al consumidor final por riesgos de los que, en muchos casos, no eran conscientes. Para evitar situaciones similares en el futuro, se endurece el entorno normativo de la protección del inversor y se refuerzan las garantías en la comercialización de los productos de inversión.
- **Armonización regulatoria.** La coordinación de las distintas normativas y de las prácticas supervisoras, que se ha demostrado insuficiente durante la crisis, es un motor principal de los cambios regulatorios, especialmente en la Unión Europea.

Estos principios se entrelazan en las distintas iniciativas regulatorias, como se puede observar en el cuadro adjunto.

Principios básicos

Figura 20. Iniciativas reguladoras por principios de actuación



Fuente: Elaboración propia.

El impacto en el sector financiero: una situación holgada tras el “aprendizaje del dolor”

El cambio regulatorio ha pasado a ser una prioridad en la agenda de las entidades financieras internacionales, por su impacto en los negocios de cada entidad y en los costes asociados a la implantación de las nuevas normativas.

La adaptación al proceso exige una importante inversión tecnológica, acometer también cambios en su estructura organizativa y establecer un modelo de gobierno corporativo que dé máxima prioridad a la política regulatoria.

En este marco genérico, el sector financiero latinoamericana afronta los desafíos regulatorios con una cierta holgura. Aunque la situación es heterogénea, dada la diversidad y los distintos grados de integración financiera

de los países de la región, se puede estimar que en términos generales la banca de América Latina está saneada. La experiencia de crisis pasadas le ha permitido extraer conclusiones provechosas (lo que el economista jefe del Banco Mundial, el ecuatoriano Augusto de la Torre, llama “el aprendizaje del dolor”) y situarse en una posición de solidez en materias como los niveles de capital y de liquidez, el grado de apalancamiento o la rentabilidad. Las pruebas de estrés realizadas sugieren que los bancos de la mayoría de los países de la región podrían soportar bien shocks extremos, como severas recesiones mundiales, fugas de capitales o caídas bruscas del precio de las materias primas.

El principal desafío para las entidades financieras de la región es la aplicación de Basilea III, y en algunos países ya se están produciendo avances significativos en el cumplimiento de los nuevos

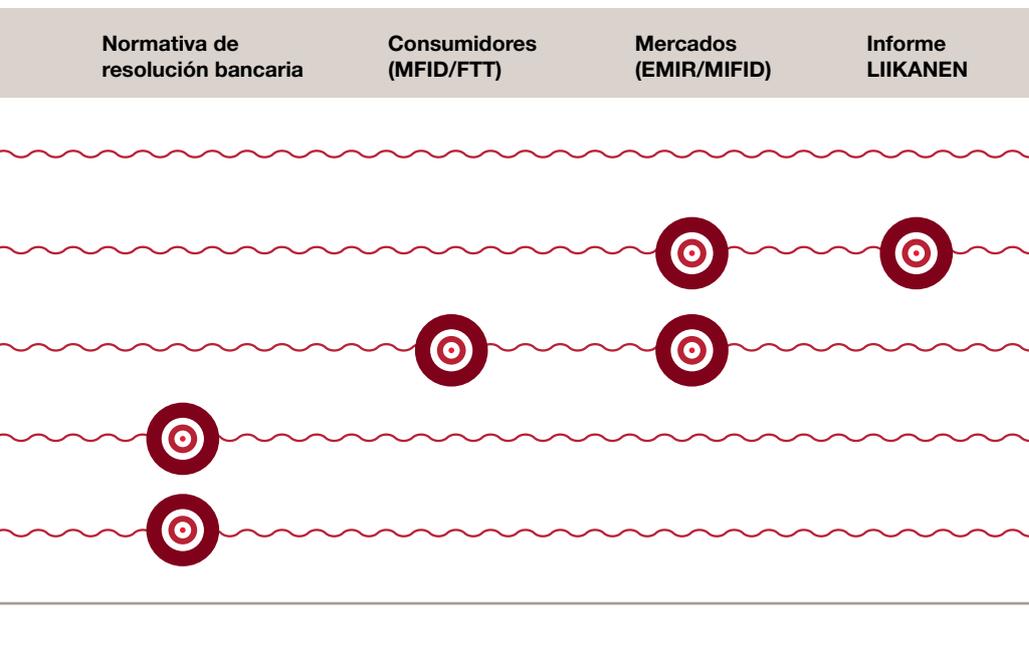
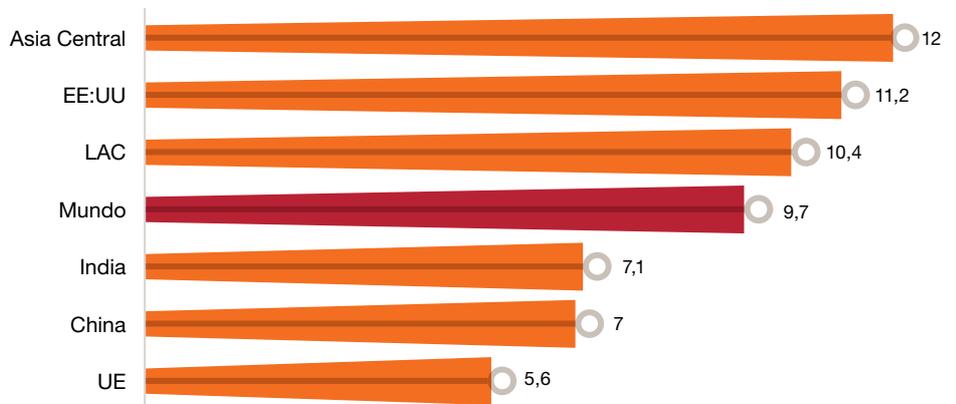


Figura 21. Relación entre capital bancario y activos (%)

	2008	2009	2010	2011	2012
Argentina	12,9	13,3	11,9	11,6	12,1
Brasil	10,7	11,3	11	10,5	10,4
Chile	6,9	7,4	7,1	7	6,9
Colombia	12,6	14,2	10,3	14,3	14,8
Costa Rica	13,2	13,9	14,4	14,6	15,1
México	9,2	10,7	10,4	9,9	10,1
Panamá	13,4	11,7	12,2	11,8	11,7
Paraguay	10,2	9,5	9,4	9	10,3
Perú	8,3	10,2	9,5	10,1	9,8

Fuente: Banco Mundial

Figura 22.



Fuente: Banco Mundial

requerimientos. En México, ya se ha aprobado la legislación necesaria para satisfacer anticipadamente la mayor parte de las exigencias de capital y los criterios de liquidez están en fase de estudio. Brasil también analiza la introducción gradual de la regulación de Basilea III.

Pero la peculiar estructura del sistema financiero de Latinoamérica, en el que las entidades no bancarias tienen un peso específico importante, obliga a adoptar medidas específicas. Más allá de los bancos, en algunos países es necesario fortalecer la supervisión y regulación de las entidades financieras no bancarias (incluyendo la característica figura de los corresponsales no bancarios) y grandes empresas en la región. Las condiciones favorables de financiación externa facilitan y abaratan el endeudamiento extrabancario, mientras que el cumplimiento con las más estrictas normas de Basilea III posiblemente restringirá la capacidad de los bancos para financiar algunos proyectos. Este desequilibrio exigirá:

- Fortalecer la supervisión de las instituciones financieras no bancarias dentro del marco regulatorio en vigor.

- Ampliar el perímetro de la regulación y fortalecer la supervisión para abarcar a las entidades financieras no bancarias.

Establecer un marco regulatorio adecuado de las entidades no financieras es clave para superar el vacío legal que propicia el crecimiento del shadow banking (la banca en la sombra), que suele ofrecer condiciones ventajosas frente al sistema bancario tradicional. Desde el punto de vista de la supervisión, los países de la región también deben elevar el nivel de independencia de los supervisores bancarios y mejorar la supervisión consolidada y transfronteriza.

Otras áreas normativas en las que los países de América Latina y el Caribe están trabajando son las siguientes:

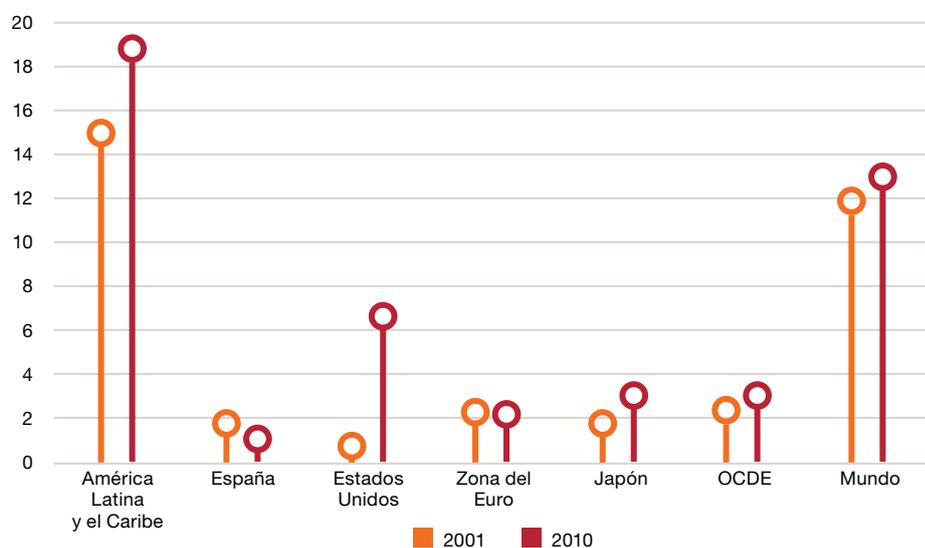
- Prevención del blanqueo de capitales y activos. Las sucesivas iniciativas cristalizaron en la creación del Grupo de Acción Financiera de Sudamérica (GAFISUD), un organismo intergubernamental que previene y combate el lavado de dinero y la financiación del terrorismo y que está integrado por 12 países de la región.

GAFISUD se creó a semejanza del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), que marca la pauta a nivel mundial contra estas prácticas.

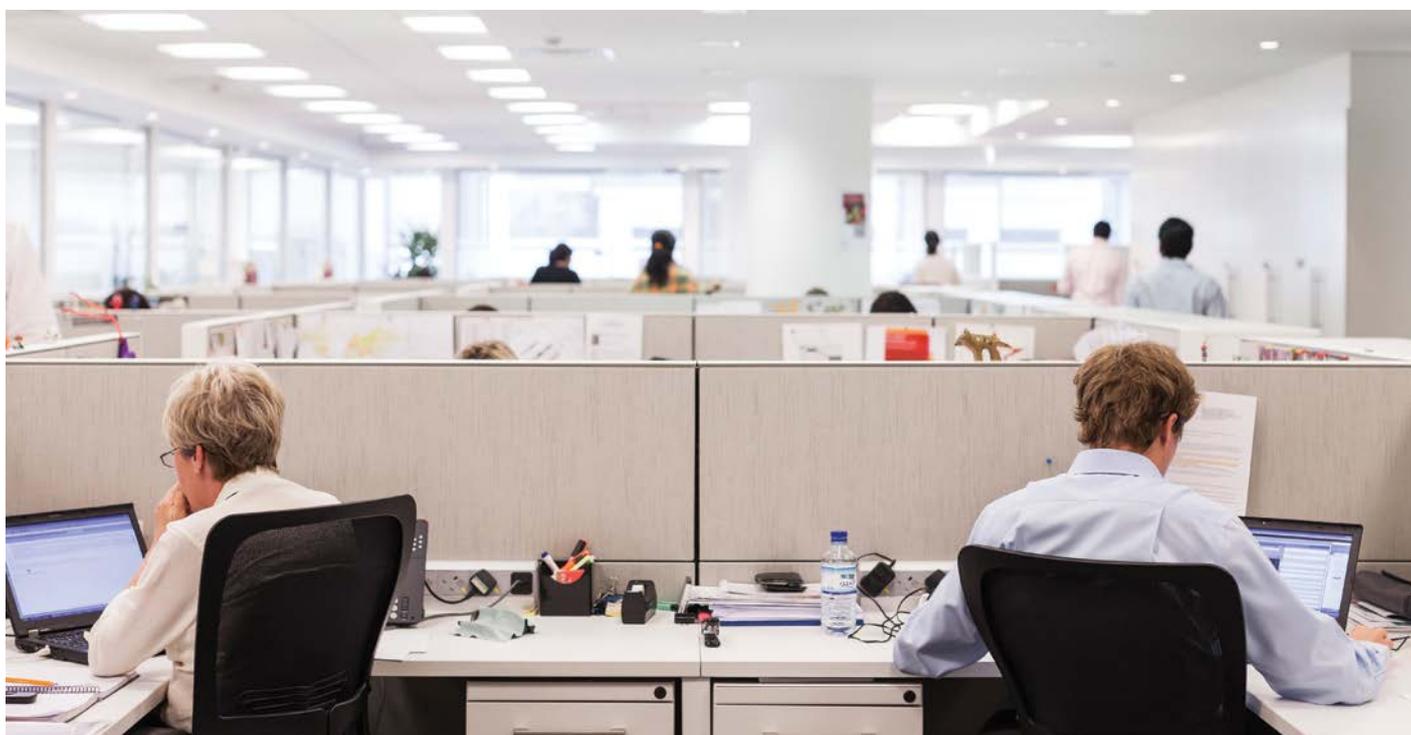
- Mejora del gobierno corporativo. La regulación de Basilea III recomienda que las entidades financieras refuercen sus políticas de gobierno corporativo para fortalecer las prácticas institucionales dentro del proceso de gestión de riesgos financieros.

Además de Basilea III, hay otras normas regulatorias en preparación o en fase temprana de aplicación que pueden afectar a los bancos de América Latina, sobre todo por la vía indirecta de las matrices de las entidades extranjeras. Es el caso de la Unión Bancaria Europea, que tiene una gran repercusión en la supervisión y en la regulación de los bancos españoles, y de la Ley Dodd-Frank, que afecta a las entidades estadounidenses.

Figura 23. Reservas líquidas sobre activos totales del sistema bancario (en%)



Fuente: Cepal





3. La gestión del riesgo: lec

Con el riesgo no se juega. La crisis nos ha enseñado a extraer conclusiones sobre los errores del pasado y sobre las nuevas amenazas que dificultan la gestión de las empresas. La moraleja final es que las entidades financieras están obligadas a cambiar su cultura corporativa y a diseñar modelos de riesgo más rigurosos que involucren a toda la organización, porque “riesgos somos todos”.

América Latina ha sufrido con menos intensidad que otras áreas la crisis financiera internacional que estalló en Estados Unidos en 2007-2008 y que se propagó con especial virulencia a Europa en años posteriores. La experiencia acumulada en crisis anteriores (ver gráficos) ha permitido a la región latinoamericana salir relativamente indemne de la última sacudida de los mercados financieros mundiales.

Como es conocido, las economías de América Latina y el Caribe han estado expuestas en forma frecuente a shocks

externos e internos, que en variadas ocasiones condujeron a crisis del sistema bancario, con efectos muy negativos para el ahorro y la inversión. Esta vez no ha sido así, por distintos factores:

- La mayor estabilidad macroeconómica. La mejora de los desequilibrios fiscales, de precios y del sector exterior (la deuda externa se redujo en 30 puntos porcentuales del PIB entre 2003 y 2008) endureció las defensas de la economía ante las perturbaciones internacionales.



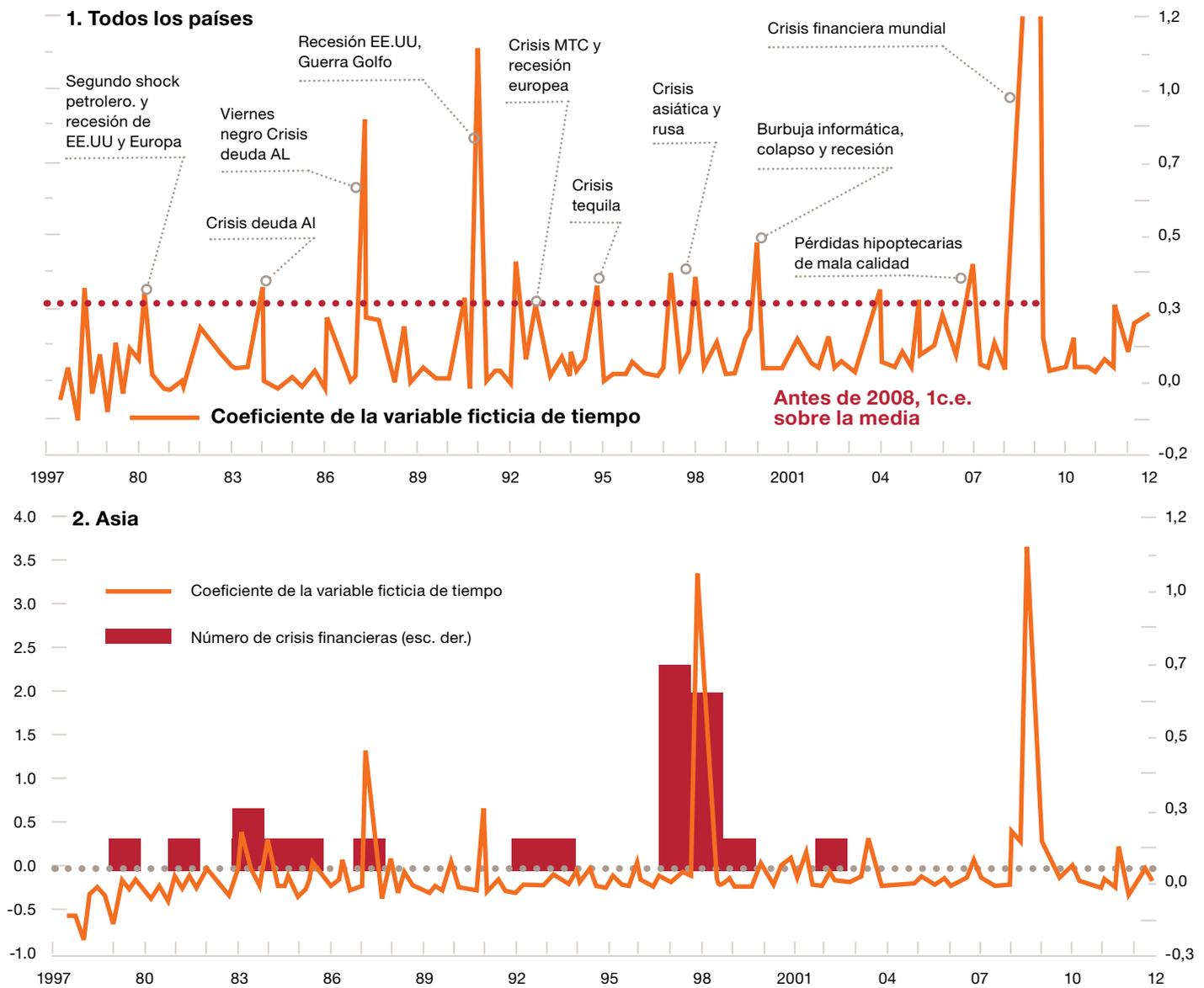
cciones aprendidas

- La por lo general adecuada respuesta de las autoridades de la región a la crisis. La reducción de las tasas de interés, la mejora de los mecanismos de liquidez, las restricciones al crecimiento del crédito y la gestión flexible del riesgo cambiario han facilitado la digestión de la crisis.
- La solidez del sistema financiero, que en esta ocasión no ha amplificado la crisis, sino que la ha amortiguado. La prudencia y la estricta regulación han sido elementos clave para incrementar la capacidad de resistencia del modelo bancario.
- Las favorables condiciones externas previas a la crisis. Tanto la subida de los precios de las materias primas de la región como las facilidades de financiación en los mercados internacionales coadyuvaron a generar un clima de confianza dentro y fuera de la región.

Más riesgo, otros riesgos

Pero aunque las economías de América Latina hayan sobrellevado bien la crisis

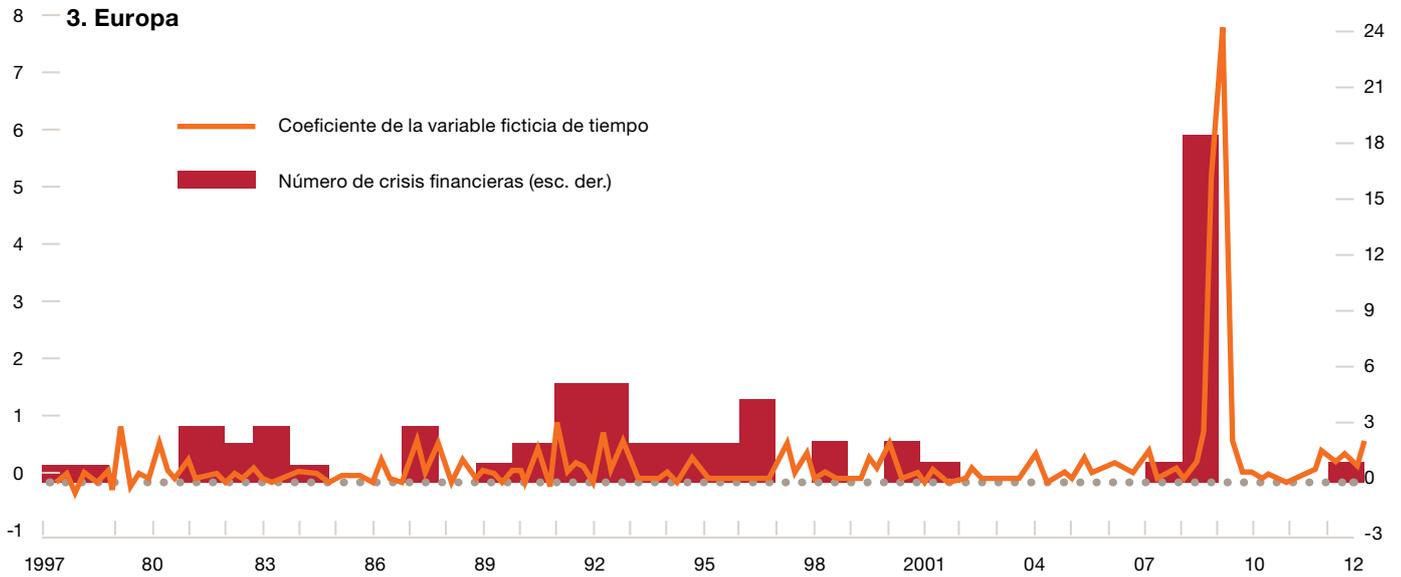
Figura 24.



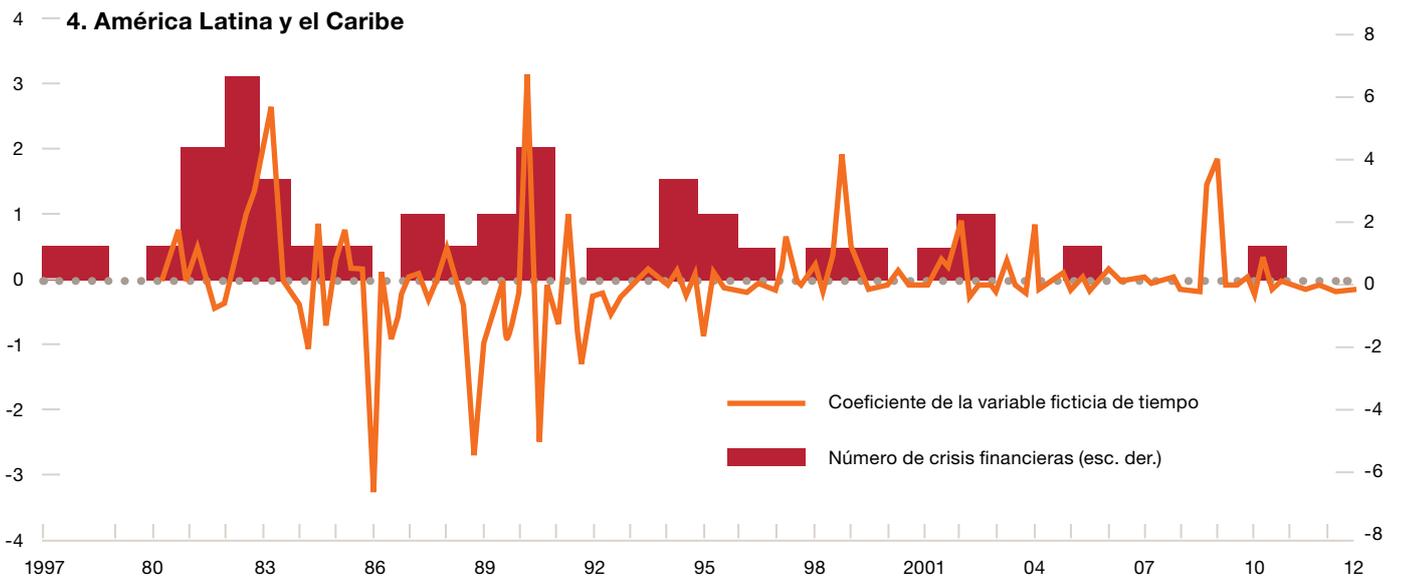
financiera, no lo que no se puede obviar en la región es que ha aumentado el riesgo para las empresas, como consecuencia automática de la incertidumbre económica global. En un

escenario como el actual, marcado por la inestabilidad estructural y por la fragilidad macroeconómica, los riesgos tradicionales del sector financiero (de mercado, de crédito, de liquidez,

3. Europa



4. América Latina y el Caribe



operativo, de riesgo-país...) tienden por definición a hacerse más grandes.

Además, lo que nos enseña la crisis financiera es que junto a esos riesgos

clásicos emergen nuevas amenazas que es preciso tomar en consideración en la gestión de las entidades. Una encuesta realizada en 2012 por PwC entre más 700 directivos de banca, reguladores y



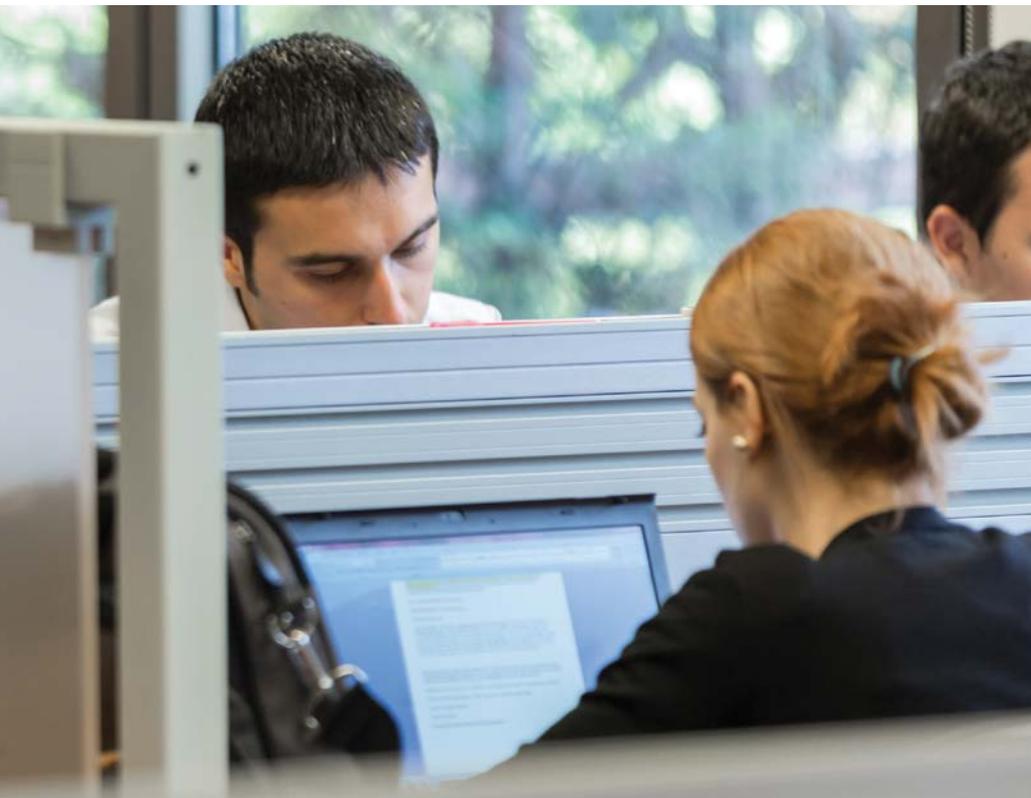
expertos de todo el mundo concluye que, por primera vez desde 1996, el principal riesgo para las entidades es la situación económica, mientras crece con fuerza la preocupación sobre aspectos que en otros momentos podrían ser juzgados secundarios, como la interferencia de los gobiernos (en conexión con la creciente influencia del sector público en el negocio financiero), los cambios regulatorios y el cumplimiento normativo o el gobierno corporativo.

Lo que hay que hacer y lo que no

La crisis internacional nos permite analizar a fondo la actuación de las entidades financieras en los últimos años y nos da pie a sacar conclusiones de provecho sobre lo que se ha hecho bien y lo que se ha hecho mal en materia de riesgos en el sector. La crisis nos sugiere que las entidades que se han visto menos afectadas por la crisis han seguido un

modelo de gestión de riesgos similar, con una serie de características en común:

- Función de riesgos independiente y global, que asegura una adecuada información para la toma de decisiones a todos los niveles.
- Objetividad en la toma de decisiones, lo que permite todos los factores de riesgo relevantes (tanto cuantitativos como cualitativos).
- Gestión activa de la totalidad de la vida del riesgo (análisis previo, aprobación, desarrollo y extinción).
- Procesos y procedimientos claros, revisados periódicamente en función de las nuevas necesidades y con líneas de responsabilidad bien definidas.



- Gestión integrada y homogénea de todos los riesgos mediante su identificación y cuantificación.
- Diferenciación del tratamiento del riesgo, los circuitos y los procedimientos, de acuerdo a las características del mismo
- Generación, implantación y difusión de herramientas tecnológicas avanzadas de apoyo a la gestión de los riesgos.
- Descentralización de la toma de decisiones de acuerdo con las metodologías y herramientas disponibles.
- Inclusión del riesgo como variable en las decisiones de negocio en todos los ámbitos (estratégico, táctico y operativo).

Este catálogo de buenas prácticas puede resumirse en una sola idea: los bancos que han conseguido establecer una sólida cultura de gestión de riesgos en toda la organización han salido mejor parados de la crisis.

La crisis financiera ha dejado también en evidencia la mala praxis en el sector, tanto por la actuación de las entidades como por las imperfecciones del marco regulatorio. Estos son los errores más importantes:

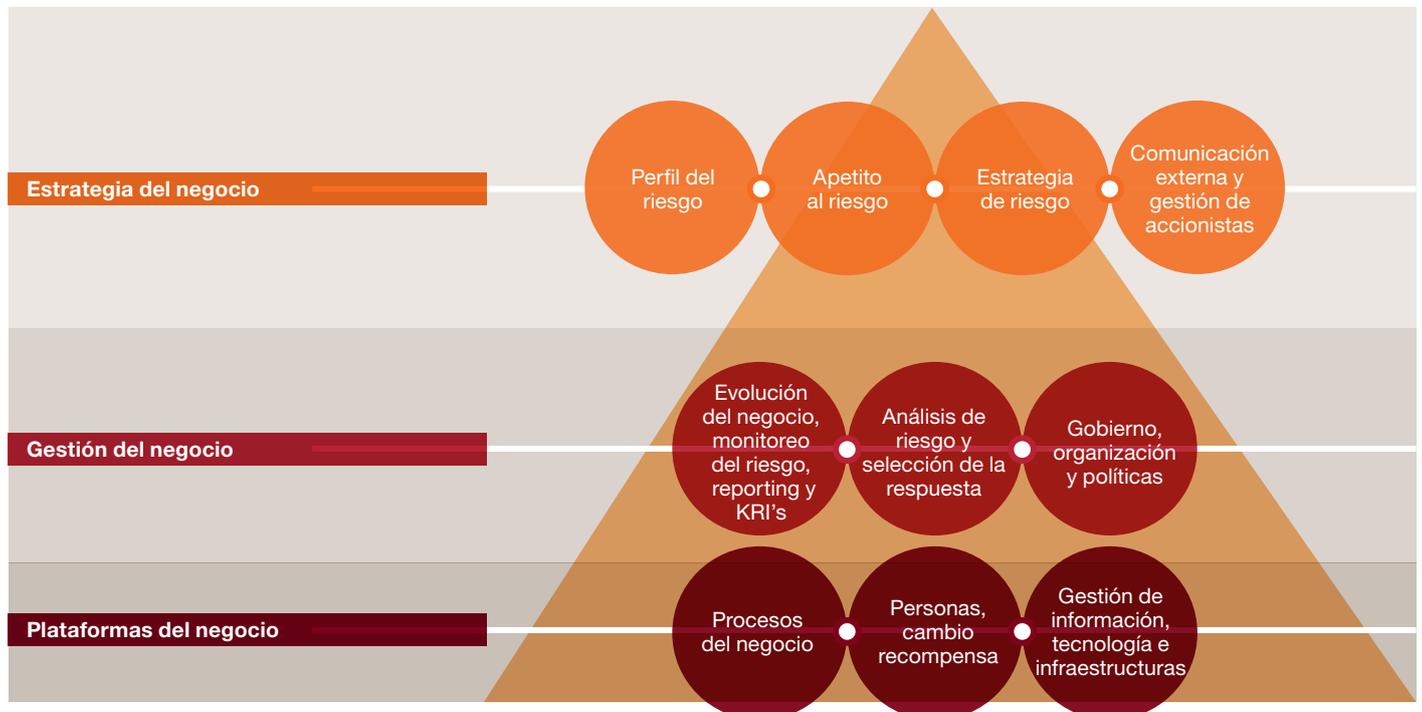
- Políticas agresivas de concesión de crédito.
- Procesos ineficaces de calificación crediticia.
- Gestión poco eficiente de activos y pasivos.

- Niveles de capital insuficientes.
- Valoración inadecuada de los productos estructurados complejos.
- No inclusión de escenarios extremos en los modelos de predicción.
- Crisis de valores.
- Ausencia de modelos de comportamiento y conocimiento del cliente.
- Retraso en la respuesta ante situaciones potenciales de quiebra del sistema.
- Multiplicidad de reguladores con criterios distintos.
- Sistemas retributivos que no favorecen la gestión prudente del riesgo.

El impacto en el sector financiero: el peligro de la complacencia

Las lecciones aprendidas durante la crisis invitan al sector financiero de América Latina y el Caribe a estar alerta para poder captar con nitidez las nuevas amenazas que se ciernen sobre el negocio bancario. El sector no debería caer en la complacencia, teniendo en cuenta que en ocasiones indicadores financieros sólidos ocultan problemas en gestación, como hemos visto recientemente en el caso de España. Es preciso seguir de cerca la evolución de tendencias como la bancarización y los microcréditos, que abren la puerta a nuevas oportunidades de negocio, pero que al mismo tiempo pueden constituir focos de riesgo. También hay que redoblar la vigilancia sobre el excesivo apalancamiento del sistema financiero en sectores sensibles al ciclo económico, como la construcción y el comercio minorista.

Figura 25. **Cultura corporativa del riesgo**



Fuente: Análisis de PwC.

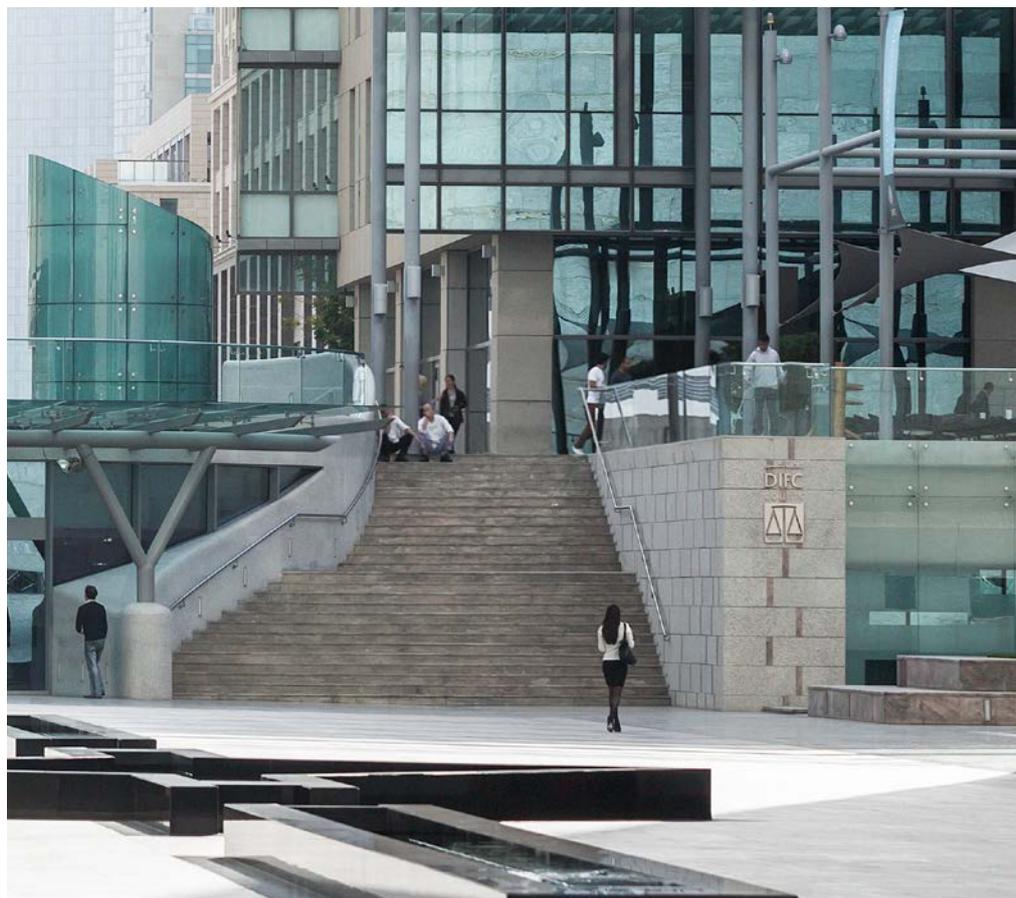
Otra área de seguimiento es la metodología de evaluación del riesgo crediticio. La creación de registros integrales de crédito (con información no solo de bancos sino también de otros proveedores de financiación) perfeccionaría el análisis de riesgos y reduciría la exposición a situaciones de vulnerabilidad. También hay margen de mejora en la política de gobierno corporativo y en la calidad de la información que proporcionan las empresas.

Pero tan importante como detectar los problemas visibles y latentes de las entidades financieras latinoamericanas es, quizás, la configuración de un modelo de riesgos más exigente y riguroso, imbricado en la estrategia y en la organización del banco, que asegure un tratamiento integrado de los mismos y que, en definitiva, asuma la convicción de que “riesgos somos todos”.

Esa nueva cultura corporativa del riesgo debe trasladarse a un modelo con distintas capas de decisión y ejecución que puede presentarse a través de un triángulo:

En la capa superior, que es la que marca la orientación del modelo, es preciso definir la estrategia, garantizar su cumplimiento a través de una adecuada estructura de la organización, definir el apetito de riesgo (el balance entre riesgo y beneficio que la entidad está dispuesta a aceptar) e identificar y gestionar los grupos de interés.

La capa intermedia, que se ocupa de la gestión, debe unificar gobierno, riesgo y cumplimiento dentro de la estructura organizativa, adaptar la política de riesgo a la estrategia de la entidad, establecer un sistema transparente de seguimiento y reporting e integrar el análisis de riesgos en los parámetros de negocio (por ejemplo, ventas o beneficio operativo) y los objetivos estratégicos.



En la base del triángulo, las plataformas de negocio son las encargadas de implantar de forma integrada el modelo en todos los procesos, de alinear los incentivos de rendimiento con el apetito al riesgo y de garantizar que los sistemas tecnológicos de la entidad aseguren el cumplimiento de los objetivos y transmitan la información oportuna a la capa superior del triángulo.



4. El cambio demográfico: urbanos, de clase media y no tan jóvenes

El cambio demográfico es un factor decisivo en la política económica y tiene también importantes repercusiones en el sector financiero. En el mundo cada vez somos más viejos, nos agrupamos más en las ciudades y tendemos a ahorrar, aunque hay diferencias entre países desarrollados y emergentes. En Latinoamérica, la población tiende a ser menos joven y además está emergiendo una clase media cada vez más numerosa e influyente. Todo ello hay que tenerlo en cuenta en la estrategia de las entidades.

Siete mil millones y subiendo

Según las estimaciones de la ONU, la población mundial supera los 7.000 millones de habitantes, y cada segundo que pasa tenemos una persona más sobre el planeta. Las proyecciones apuntan a

que en 2050 habrá 9.100 millones de habitantes, a pesar de que el ritmo de crecimiento se está ralentizando.

Esta evolución de la población se distribuye de forma heterogénea según



las zonas geográficas. A nivel regional, podemos esperar un crecimiento demográfico continuo hasta el año 2050 en Asia, África, América Latina, América del Norte y Oceanía, mientras que en Europa la tendencia es la contraria, por lo que podemos prever un estancamiento e incluso un descenso de la población en esa fecha.

La disparidad de la evolución demográfica es también muy acusada en términos de desarrollo económico. En los países avanzados, el ritmo de crecimiento de la población es muy lento, y en ciertos casos tiende a cero. El ejemplo más claro es la Unión Europea (UE). Según datos de Eurostat, la población de los 27 países de la Unión Europea solo creció un 2,3% entre 2005

y 2012, y en este último año varios países, incluidos España, Italia, Grecia y Portugal, registraron descensos de su número de habitantes. El Estado del Bienestar, la mejora de los tratamientos médicos y los cambios en el estilo de vida de los europeos, cuyos índices de natalidad han caído espectacularmente, explican esa evolución demográfica.

Como consecuencia de ello, el 95% del crecimiento de la población mundial se concentra en los países no desarrollados. Se estima que en 2050 el número de habitantes de los 50 países menos desarrollados del mundo se va a duplicar, y en algunos casos se multiplicará por tres, lo cual se traducirá en una población mayoritariamente joven.

Sin embargo, hay que subrayar que a medida que aumente la esperanza de vida en los países emergentes, es previsible que a medio plazo se produzca un ensanchamiento en la parte alta de la pirámide demográfica, y que por tanto su población tienda a envejecer.

Eso es exactamente lo que está ocurriendo en América Latina y el Caribe. En el último medio siglo se ha producido un crecimiento imparable de la esperanza de vida al nacer (51 años en 1950; 73 años, en 2010), como consecuencia de la mejora de las condiciones de vida y el avance de la medicina, que han provocado una reducción notable de la mortalidad, en especial a edades tempranas.

Al mismo tiempo, el crecimiento demográfico de América Latina y el Caribe se está ralentizando. El índice de fecundidad ha bajado notablemente y la tasa de incremento de la población es del

1,1% anual, cuando a mediados del siglo XX era del 2,7%. La amplia disponibilidad de anticonceptivos y el mayor acceso de la mujer a la educación y al mundo laboral explican, junto al aumento de las migraciones, el menor ritmo de crecimiento de la población de la región.

El resultado de ambas variables es una pirámide demográfica cuya silueta está cambiando progresivamente y que tiende a evolucionar hacia patrones de población cercanos a los de los países avanzados. Como se puede apreciar en el gráfico adjunto, la población infantil y juvenil (hasta veinte años) pasará de representar el 42% (año 2000) a solo el 23% en 2050, mientras que en la parte alta de la escala de edades se producirá el fenómeno contrario, y los mayores de 60 años serán el 23% del total, cuando en 2000 solo suponían el 8%. De esta forma, la pirámide tradicional de población, con la base mucho más ancha que el vértice, se convertirá en una especie de rectángulo con escasas diferencias entre los tramos de edad.

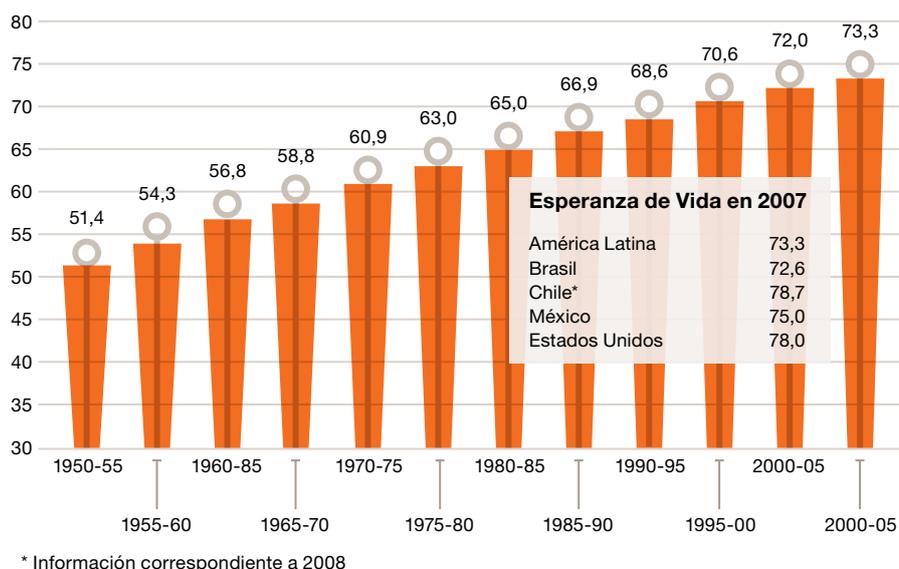
Pirámide de la población en América Latina

Lo que nos espera en América Latina y el Caribe para los próximos años, por tanto, son tres realidades demográficas de gran impacto en la economía y en la sociedad en general:

- Ligero crecimiento o estancamiento a medio plazo de la población
- Descenso del número de niños y jóvenes
- Fuerte incremento del colectivo de jubilados y ancianos

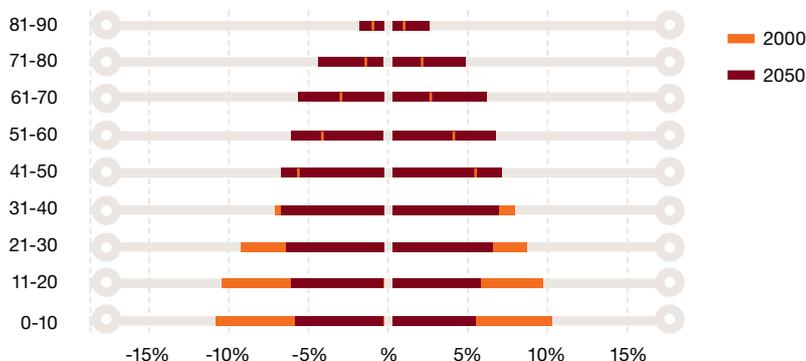
Estas tendencias ponen en cuestión que en el futuro se mantenga una adecuada proporción entre las personas en edades inactivas y activas. La sostenibilidad de esa relación de dependencia dependerá

Figura 26. Esperanza de Vida al Nacer en América Latina, 1950-2010



Fuente: ONU (2007), CONAPO (2008), IBGE (2007), INE (2008), y U.S. Census Bureau (2008)

Figura 27.



Fuente: Cepal

de la capacidad de las economías de la región para generar empleo productivo. La creciente incorporación de la mujer al mercado laboral es, en este sentido, una noticia positiva.

La tendencia mundial a la urbanización es otro fenómeno al que tenemos que estar muy atentos. Se trata de un proceso migratorio imparable a nivel global que hasta 2040 trasladará a las ciudades a 1.800 millones de personas y que provocará que en ese año el porcentaje de la población urbana sea del 64%, frente al 52% actual. Ese fenómeno será especialmente vigoroso en los países emergentes, donde el masivo abandono de las zonas rurales, que ofrecen por lo general un peor índice de calidad de vida y menos oportunidades de prosperar, dará lugar a megápolis de muchos millones de habitantes. Como consecuencia de todo ello, los centros económicos neurálgicos y los polos de inversión no serán tanto los países como las grandes ciudades.

En América Latina y el Caribe, esa tendencia a la urbanización de la población lleva produciéndose desde hace más de medio siglo. En los años 50, la región tenía un 40% de población

urbana. En 2010 el porcentaje se había duplicado, alcanzando el 80% (alrededor de 470 millones de personas), una de las tasas más altas del mundo. Las proyecciones indican que se acercará al 90% en 2050.

La emergencia de la clase media

Pero quizás el fenómeno demográfico con más repercusión socioeconómica sea el aumento de la clase media en la región. Tras décadas de estancamiento, la población de ese estrato social

Figura 28. Mundo y grandes regiones: Población urbana, 1950-2010 (en porcentajes)

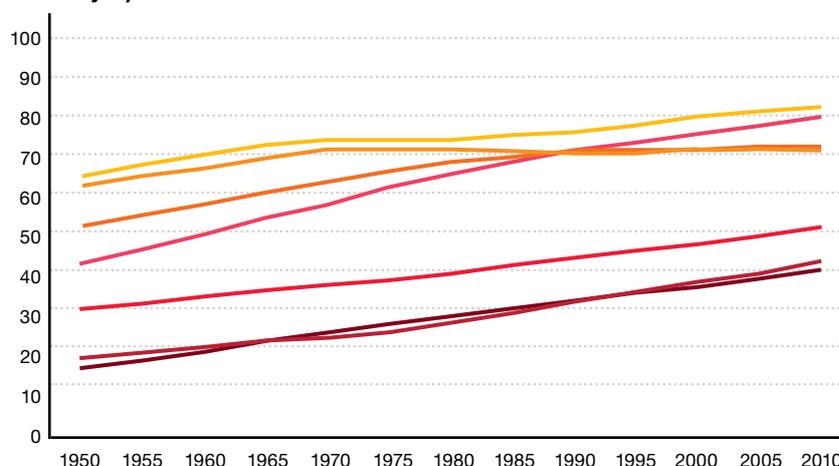
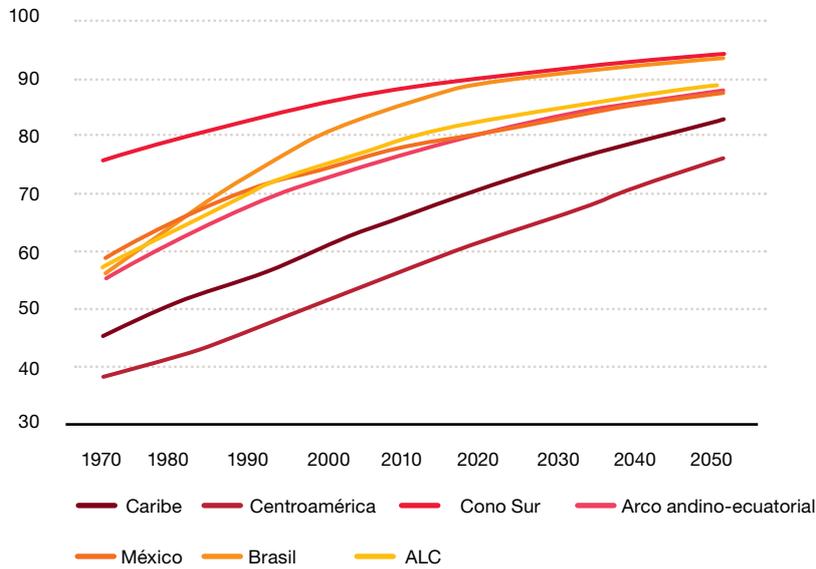


Figura 29. América latina y el Caribe. Evolución y proyección de la tasa de urbanización, 1970-2050



Fuente: elaborado con datos de UNDESA (2010). Consultados en mayo de 2011

(considerando dentro de él las personas que ingresan ente 10 y 50 dólares al día) aumentó un 50% entre 2003 y 2009, al pasar de 103 millones a 152 millones . Al mismo tiempo, y casi en la misma proporción, disminuyó la población extremadamente pobre, de tal manera que ambos colectivos, como se advierte en el gráfico, están ahora en un nivel casi

equivalente, con la consiguiente reducción de la desigualdad.

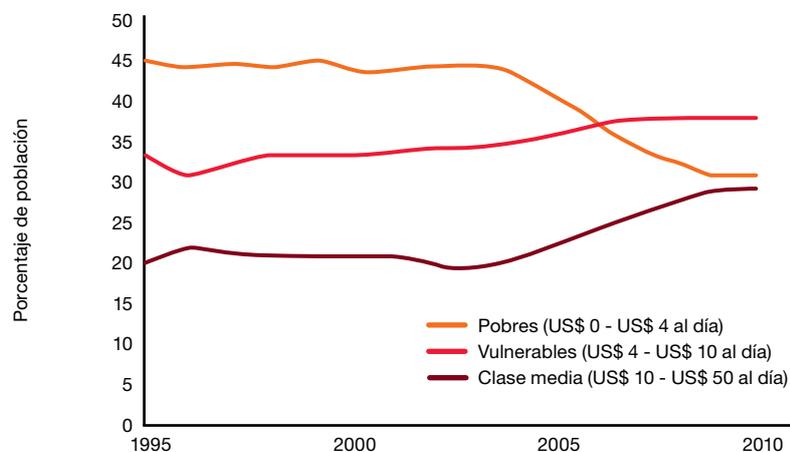
El punto débil de esa evolución es la situación de la población en condiciones de vulnerabilidad o pobreza moderada (ingresos de entre 4 y 10 dólares), que mantiene una tendencia ascendente en las últimas décadas.

Cambios en la política económica

Las variables demográficas ejercen presión sobre la escasez de recursos, repercuten en la relación trabajo-capital o generan economías de escala. Además, pueden llegar a afectar a las decisiones de política económica o de carácter individual sobre ámbitos tan importantes como la educación, la jubilación, el ahorro y la inversión en capital financiero o humano.

En el caso de los países avanzados, la tendencia al envejecimiento de la población trae consigo la necesidad de realizar cambios sustanciales inmediatos en la política económica. Uno de los principales desafíos es la mejorar la productividad. El envejecimiento de la población obligará los que trabajan a esforzarse más para mantener el nivel de producción de bienes y servicios.

Figura 30. Tendencias en las clases medias, vulnerabilidad



El mayor impacto de los cambios demográficos en las economías desarrolladas tiene que ver con el incremento de las cargas financieras que comporta el envejecimiento de la población. Sobre todo, en dos planos:

- **El sistema sanitario.** El envejecimiento de la población y el elevado coste de la tecnología médica previsiblemente provocarán un aumento de los gastos sanitarios. Estos costes tienen un gran peso (en Europa ronda el 10% del PIB) en los países desarrollados, que disponen de un sistema público de salud más perfeccionado, y por tanto su incremento supone un riesgo para el conjunto del sistema económico.
- **El sistema de pensiones.** Muchos países occidentales están reformando su modelo de pensiones para aliviar la carga que supone el envejecimiento de la población. Una de las soluciones puestas en práctica es retrasar la edad de retiro de 65 a 67 años.

En los países emergentes, la juventud de su población les hace de momento resistentes a estos problemas, pero es probable que a medio plazo tengan que tomar decisiones similares.

En el caso de Latinoamérica, su tendencia al envejecimiento de la población debe ir preparándose para adoptar medidas de compensación. Para garantizar la seguridad económica de las personas de edad avanzada es necesario aumentar la cobertura de la Seguridad Social de la fuerza de trabajo actual e implantar mecanismos de protección de las personas mayores, incluyendo la percepción de pensiones no contributivas.

El impacto en el sector financiero: una estrategia flexible

Aunque hay algunas tendencias comunes en la evolución de la población mundial,

el perfil demográfico varía mucho de unas zonas geográficas a otras e incluso de un país a otro. Por ello, las entidades financieras deben anticipar los cambios de población en cada mercado y adaptar en consecuencia sus planes de inversión y su cartera de productos y servicios.

En este marco de flexibilidad estratégica, hay sin embargo dos posibles escenarios generales para las entidades financieras, en función de si se trata de países desarrollados o emergentes, cuyas tendencias demográficas son claramente diferentes:



- **Impacto en la estrategia en los países desarrollados.** El bajo crecimiento de la población y su progresivo envejecimiento, en combinación con la crisis económica, genera una reducción de los productos de crédito y un previsible aumento en la demanda y comercialización de productos y servicios de ahorro a largo plazo (planes de pensiones) y de financiación sanitaria (seguros médicos). Por otra parte, las instituciones financieras tendrán que adaptarse en los países occidentales a un entorno de estructuras competitivas maduras y un aumento en la transparencia de los precios.
- **Impacto en la estrategia en los países emergentes.** El crecimiento demográfico y el aumento del poder adquisitivo de la población están configurando un mercado de clases

medias muy atractivo para las entidades. Productos financieros como depósitos, préstamos, seguros de protección y medios de pago están siendo los más demandados por una población joven con una capacidad de consumo en aumento. En el medio plazo, a medida que aumente la esperanza de vida y se produzca un crecimiento en la parte alta de la pirámide demográfica, es probable que la demanda de productos de jubilación y de seguros de cobertura médica crezca también de forma considerable, sobre todo teniendo en cuenta que los sistemas públicos de protección social en estos países son frágiles. América Latina se ajusta, en líneas generales, y siempre teniendo en cuenta las características de cada país, a este modelo de respuesta de los bancos a las tendencias demográficas. También hay que tener en cuenta que



en la región existen perfiles muy diversos de consumo de productos financieros, dada la profunda desigualdad que todavía existe, pese a los avances reseñados, en las sociedades latinoamericanas.

Esta tipología de impactos debe entenderse que tiene carácter general y no recoge por tanto matices que pueden llegar a ser importantes. Como queda

dicho, las tendencias demográficas varían mucho de un país a otro y en correlación también cambian sus repercusiones en la estrategia de las entidades. Incluso cuando comparamos países considerados relativamente homogéneos, los resultados pueden ser discrepantes.

Estas diferencias deben ser tenidas en cuenta a la hora de planificar las estrategias de las entidades financieras.

Figura 11. La estrategia de las entidades debe adaptarse a las características socio-demográficas del país



Fuente: Elaboración propia.

5. El cambio del cliente: aq

El consumidor es el jefe. La irrupción de la era digital, entre otras variables condicionantes, le ha dado una autonomía de decisión desconocida hasta la fecha. Este cambio en el perfil de comportamiento del cliente tiene un fuerte impacto en el sector financiero, que tendrá que adaptar sus procesos, sus servicios y su modelo de negocio a las nuevas tendencias.

La revolución del consumidor

El consumidor hace mucho tiempo que dejó de ser un actor pasivo. Pero ahora ha tomado las riendas de la relación con las empresas y ejerce un elevado control sobre la misma. En este cambio, que puede ser considerado revolucionario, influyen muchos factores, tales como el proceso de urbanización, el incremento en la esperanza de vida, las migraciones o la explosión de las comunicaciones.

Pero el genuino catalizador de este cambio de rumbo ha sido Internet. La era digital, con todas sus ramificaciones, ha modificado profundamente la

conducta de los consumidores. En el caso del sector financiero, la rápida propagación de la banca por Internet y de la banca móvil está desviando parte de la operativa tradicional hasta ahora reservada a las oficinas físicas, aunque estas siguen siendo un canal clave. Los rasgos del nuevo comportamiento del consumidor en el sector financiero son los siguientes:

- Los clientes esperan más. Sus expectativas están siendo moldeadas por experiencias más ricas ajenas a la banca, cuyos contenidos y posibilidades de interacción les



¿uí mando yo

proporcionan una satisfacción personalizada.

- Confían en sus iguales. La propagación de las redes sociales ha conseguido que los clientes pidan cada vez más consejo a compañeros y amigos, en detrimento de las recomendaciones de un experto en banca.
- Están informados. Manejan mucha más información que antes, y normalmente de mayor calidad, gracias al fácil acceso a los datos, a la investigación y a las opiniones de expertos.
- Tienen opciones. La comparación, la compra online y la banca móvil son ahora prácticas sencillas. El abanico de posibilidades de que disponen los clientes es amplio y traspasa las barreras tradicionales.
- Tienen voz. El éxito de las redes sociales ha permitido que la opinión de un solo consumidor pueda difundirse rápidamente por la red.
- Deciden. Llevan el control y la variable que determina la compra es la relación emocional que el cliente asocia con la marca.

- Quieren influir. El cliente espera que se le escuche y se tengan en cuenta sus opiniones. Los productos o servicios deben diseñarse contando con su participación.
- Son menos leales. Su alto nivel de exigencia, el volumen de información que manejan y las múltiples oportunidades que tienen a su alcance les hace ser más propensos a cambiar de entidad.

E-Latinoamérica

América Latina y el Caribe presenta algunos rasgos característicos que hay que tener en cuenta antes de examinar de qué forma y con qué intensidad el cambio en la conducta de los clientes afecta al sector financiero.

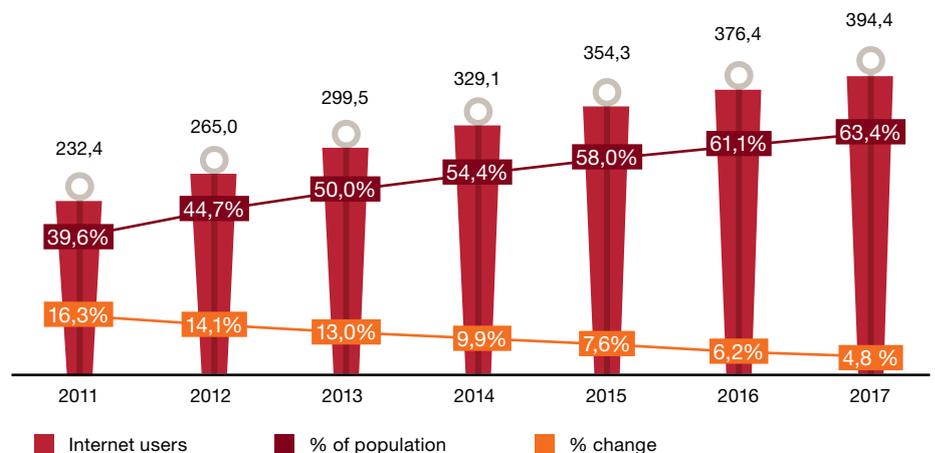
La primera particularidad es la creciente penetración de Internet en las sociedades latinoamericanas. 300 millones de personas (casi el 50% de la población, por encima del promedio mundial) están ya conectadas a la red y la progresión indica que en 2017 serán casi 400 millones. Uruguay, Argentina,

Chile, Puerto Rico y Colombia son los países con mayor índice de penetración.

Además, la telefonía móvil vive un momento de auge, basado sobre todo en el éxito de los contratos prepago, que suponen el 80% del total. El índice de penetración de los teléfonos móviles (número de líneas por habitante) se estima que llegó al 112% en 2012, más del doble que en 2007. Es probable que su ritmo de crecimiento se consolide con el uso creciente en la región de los teléfonos inteligentes, basados en tecnología 3G, cuya tasa de penetración está aumentando de forma acelerada y se espera que llegue al 33% a finales de 2014. Por otra parte, Otros dispositivos móviles, como las tabletas, también empiezan a asomar en el reparto del mercado.

Teniendo en cuenta estas tendencias, ¿cómo acceden a Internet los habitantes de América Latina? El ordenador de sobremesa sigue siendo el canal preferido (un 91,9% lo usan), pero hay motivos para pensar que la telefonía móvil, como consecuencia de la

Figura 32. **Internet users and penetration in Latin america, 2011-2017 (millions, % of population and % change)**



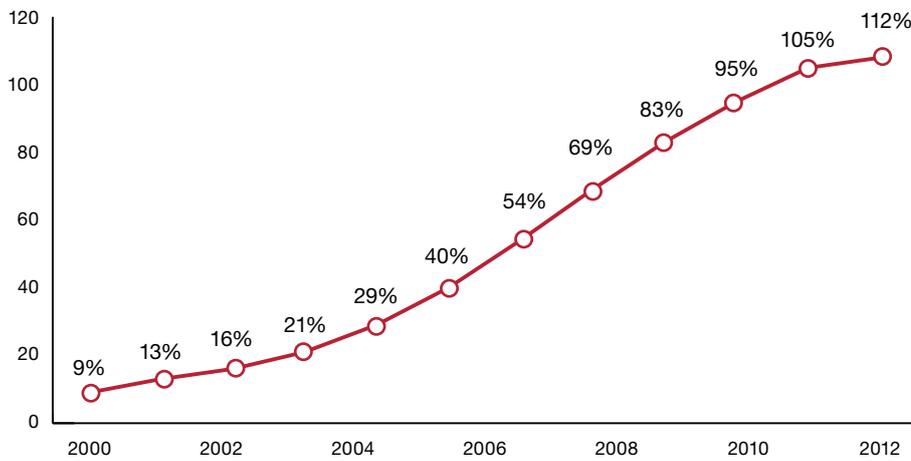
Note: internet users who use a social network site via any device at least once per month.
Fuente: eMarketer, April. 2013

expansión de los smartphones, le está comiendo el terreno de forma muy rápida. En solo un año (entre marzo de 2012 y marzo de 2013), el acceso a Internet a través de un teléfono móvil pasó del 1,7% al 5,6%.

Otro de los rasgos específicos de los países de la región, y que tiene una elevada incidencia en el comportamiento del consumidor, es el

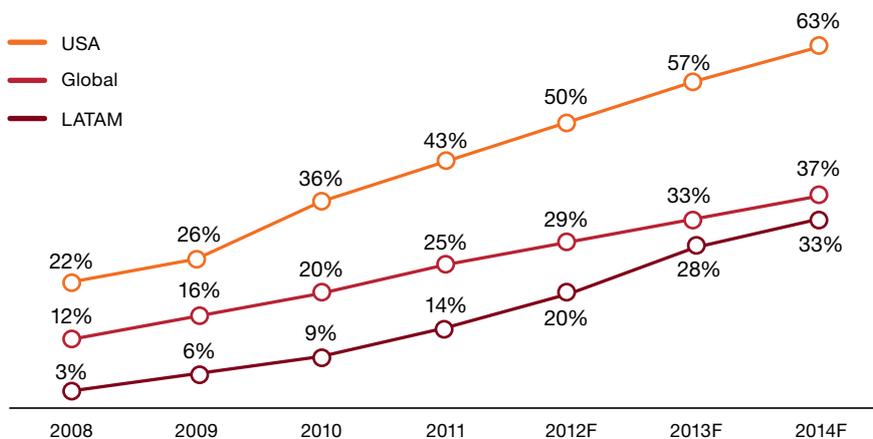
éxito de las redes sociales. Un tercio de los usuarios latinoamericanos de Internet participan en ellas, y además de forma intensa, ya que dedican 8,1 horas al mes a estas actividades, frente a un promedio internacional de 5,2 horas. Argentina y Brasil son los líderes mundiales, con 9,8 y 9,7 horas mensuales, respectivamente. Perú, Chile y México aparecen también en el ranking de los diez primeros del mundo.

Figura 33. Penetración móvil en Latinoamérica



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones

Figura 34. Smartphone penetration (Selected countries)



Fuente: The GSMA Latin America Mobile Observatory 2011

Figura 35. **Social Network User Penetration in Latin America, by Country, 2012-2014 (% of population)**

	2010	2011	2012	2013	2014
Argentina	28,0%	33,8%	37,7%	41,7%	45,4%
Brazil	23,5%	27,7%	31,1%	34,8%	37,7%
Mexico	17,8%	20,8%	26,3%	30,3%	34,1%
Other	19,1%	23,3%	27,9%	32,0%	35,6%
Latin America	21,0%	25,1%	29,4%	33,3%	36,7%

Note: internet users who use a social network site via any device at least once per month.

Fuente: eMarketer, Aug. 2013

El impacto en el sector financiero: el cliente se mueve

La primera consecuencia de los cambios en el comportamiento del consumidor es un giro conceptual en la visión de las entidades, que pasan de preocuparse por los productos a preocuparse, sobre todo, por el cliente. Dado su nivel de información y exigencia, así como las opciones que tienen a su alcance, son las preferencias de los clientes las que marcan o deben marcar las estrategias de las instituciones financieras, en una suerte de orientación cliente-centrista de su modelo de negocio. Los bancos se están dando cuenta de que no tiene sentido diseñar productos o servicios sin tomar en consideración las necesidades y las inclinaciones de sus clientes.

Este cambio de filosofía, a la vez inducido y combinado con la disrupción provocada por Internet, tiene una gran trascendencia en América Latina y el Caribe por la baja bancarización de la región. En los países latinoamericanos, al contrario que en los países más desarrollados, no existe una red potente de oficinas bancarias y cajeros automáticos, y por tanto la digitalización de los servicios, especialmente a través de la telefonía móvil, no es una opción para comercializar los productos financieros, sino probablemente una tendencia inevitable.

Ante las dificultades, ya descritas, para incrementar el porcentaje de la población que accede a los servicios bancarios, el teléfono móvil es, además de un complemento de los canales convencionales, una herramienta clave de inclusión financiera. El limitado poder adquisitivo y la alta dispersión geográfica de la población no bancarizada de la región hace inviable en muchas ocasiones la oferta de servicios financieros a través de los canales de distribución bancaria tradicionales, por los elevados costes que comporta. En cambio, las soluciones bancarias a través del teléfono móvil y otros medios digitales permiten a las entidades reducir significativamente el coste operativo. Asimismo, ofrecen importantes ventajas para el cliente, que puede limitar el uso del dinero en efectivo (con la consiguiente mejora de su seguridad) y que también se ahorra las colas que hay que hacer en las oficinas bancarias para realizar determinados pagos u operaciones.

Como consecuencia de todo ello, la banca móvil tiene potencial para convertirse en un componente central de la estrategia de las entidades bancarias, sobre todo cuando la tecnología 3G, que es la que soporta la actividad de los teléfonos inteligentes, llegue a ser mayoritaria entre los usuarios. En la actualidad, el número de

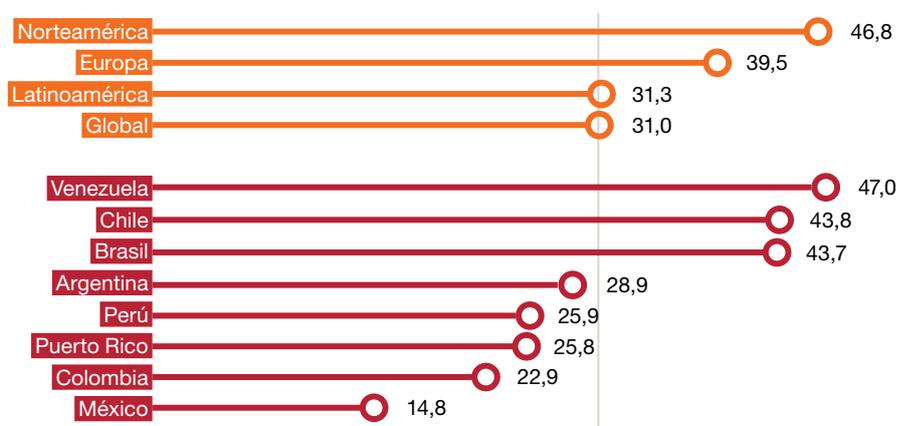


operaciones bancarias realizadas en la región a través del teléfono es pequeño, pero la mayoría de los expertos espera una explosión en el uso de las finanzas móviles durante los próximos años. Que esa expectativa se confirme dependerá de la diligencia de los gobiernos en la aprobación de la normativa adecuada y también estará en función de la iniciativa de las entidades para desarrollar los servicios.

La experiencia de la banca móvil en algunos países emergentes precursores, especialmente en Asia, confirman la creciente importancia de este canal en la distribución de servicios financieros, especialmente entre los más jóvenes. En India, por ejemplo, más del 50% de los propietarios de móviles los usan para contratar productos financieros, y China apunta en la misma dirección.

La banca por Internet también ofrece expectativas prometedoras para cubrir las carencias de bancarización de la región, aunque sus proyecciones son más moderadas que las de la banca móvil. El índice de penetración (porcentaje de usuarios de Internet que visitan webs de entidades financieras) es del 31,3%, prácticamente idéntico al promedio mundial. Esta cifra esconde, sin embargo, variaciones muy notables por países. Venezuela, Chile y Brasil se sitúan en niveles similares a los de las economías desarrolladas, mientras que Argentina o México quedan muy lejos de esas tasas de penetración. Las entidades financieras más activas en banca online son las de capital extranjero, que están replicando en Latinoamérica los sistemas ensayados en sus mercados de origen. BBVA, Santander y Citigroup son los líderes en número de visitantes.

Figura 36. Porcentaje de usuarios de Internet que acceden a webs de banca



Fuente: comScore Media Metrix. Marzo 2013. Edad 15+ Ubicación Hogar o Trabajo

Por lo que respecta a la incidencia de las redes sociales en la operativa bancaria, las entidades han empezado a emplearlos como canal de comunicación y de atención, dada su creciente importancia como moldeadores de la imagen de marca de las empresas. Las redes sociales ofrecen a las instituciones financieras una forma de conectar con los clientes en un entorno en el que se encuentran cómodos. En este aspecto, hay buenas oportunidades para compartir con los clientes el proceso de creación de productos y servicios y hacerles partícipes de los objetivos de la organización. Los medios sociales también ofrecen expectativas como canales de venta.

En este escenario de cambio de orientación y multicanalidad, ¿qué papel juegan las oficinas bancarias? ¿Están condenadas al ostracismo? Este tipo de preguntas son especialmente pertinentes en el mercado latinoamericano, caracterizado por una red de sucursales físicas poco densa que pero continúa siendo el canal principal (y en muchas ocasiones obligatorio) para realizar operaciones financieras, lo cual se traduce en un elevado número de visitas. Eso significa que en muchos

casos las oficinas bancarias están saturadas, con la consiguiente insatisfacción por parte del cliente.

En este escenario, la irrupción de los nuevos canales de distribución es una buena oportunidad para descargar a las sucursales de funciones que colapsan su operativa (como realizar pagos periódicos, verificar saldos o administrar cuentas bancarias) y que no aportan ningún valor añadido a la experiencia del cliente.

Eso no significa, sin embargo, que las sucursales vayan a desempeñar un rol secundario en la distribución de los productos y los servicios financieros. La oficina continúa siendo, por tradición y cultura de consumo, un pilar clave en el modelo comercial de las entidades financieras, y los clientes de la región siguen prefiriendo realizar en ellas determinadas operaciones, sobre todo las relacionadas con la contratación de productos y la asesoría financiera.

En este sentido, la oficina bancaria debe ser más flexible para adaptarse a las distintas tipologías de clientes y ha de evolucionar hacia tareas de asesoramiento especializado, mediante

el reconocimiento, el seguimiento y la personalización de la oferta de clientes. La red de corresponsales bancarios, que son una figura característica del sector de la región, debería jugar también un papel más activo en la comercialización de servicios financieros, ampliando su función más allá de la simple realización

de pagos. Si bien representan una pequeña parte del volumen de las transacciones que se realizan (entre el 3% y el 5%, según los países), los corresponsales dan profundidad y capilaridad al sector y desempeñan un papel fundamental en la inclusión financiera de América Latina.





6. La innovación, la respuesta a la rentabilidad ... y algo más

La ola de cambios y desafíos de todo tipo (macroeconómicos, regulatorios, demográficos, tecnológicos...) que está transformando el sector financiero exige que las entidades innoven más y mejor, en especial para renovar su modelo de crecimiento y mantener su rentabilidad. Esa estrategia de mejora continua debe ser permanente, realizarse con el máximo rigor y alcanzar a todas las actividades del negocio.

“Hace falta una transformación cultural que convierta a los bancos en organizaciones altamente innovadoras”. Esta afirmación de Francisco González, presidente de BBVA, sintetiza la importancia de la política de innovación para las instituciones financieras. Innovar ya no es opción, sino una necesidad perentoria para competir en un mercado cada vez más volátil e incierto. Esta exigencia, que puede reclamarse de todos los sectores y empresas, es especialmente acusada en un sector como el financiero en el que la

aparición de Internet ha supuesto un revulsivo en el comportamiento de los clientes y en los canales de distribución de los productos y servicios.

La creciente capacidad de influencia de los consumidores, de la que ya hemos hablado en un capítulo anterior, supone un aumento de la competencia entre las entidades bancarias por mantener la lealtad de su base de clientes. Como consecuencia de ello, las instituciones financieras están presionadas para responder de forma satisfactoria a las



ta a la caída de la

demandas y necesidades de los clientes. En este nuevo escenario, la política de innovación juega un papel fundamental, no solo para proveer los productos y servicios que exigen los consumidores, sino también para hacerlo de forma eficiente y a un coste asumible.

Además, la innovación puede llegar a ser la respuesta que buscan las entidades financieras latinoamericanas para mantener sus elevados niveles de rentabilidad y sus expectativas de beneficio. El Return of Equity (ROE), o

rentabilidad sobre recursos propios, del sector en la región es de un 19%, frente a un promedio global del 8%. Aunque el Cost on Equity (COE), o remuneración de los accionistas, es también alto, la diferencia entre ambas variables es claramente positiva (ver gráfico adjunto). La rentabilidad de los bancos latinoamericanos es especialmente sólida si se compara con la de las instituciones financieras de los mercados desarrollados, donde ha caído abruptamente como consecuencia de la crisis.

¿Es sostenible en el tiempo esta brecha positiva de rentabilidad? Teniendo en cuenta factores como la ralentización del crecimiento económico o el incremento de los costes asociados al cumplimiento normativo, cabe pensar que los elevados beneficios de las entidades de la región no podrán mantenerse en el medio plazo.

En esas circunstancias, sería deseable una revisión del actual modelo de negocio de las instituciones financieras. La política de innovación ha de tener en cuenta la abundancia de liquidez, la capacidad de la región para atraer a los inversores mundiales, los cambios demográficos (como el aumento de la población y de la clase media o la tendencia a la urbanización) y la digitalización de los consumidores.

Para cumplir con ese objetivo, las entidades de América Latina y el Caribe tienen que ser, en primer término, ambiciosas en su estrategia de innovación. Desde un punto de vista general, Latinoamérica no destaca por su capacidad para innovar. Los rankings internacionales la sitúan por debajo de otras regiones emergentes, como el Sudeste Asiático y Oceanía o el Norte de

África y Asia Occidental, si bien está mejor considerada que el África Subsahariana y Asia Central y del Sur. Por países, solo Costa Rica, Chile y Barbados aparecen entre los 50 primeros del mundo (ver gráficos adjuntos). Las carencias más importantes se detectan en capital humano e investigación y en tecnología.

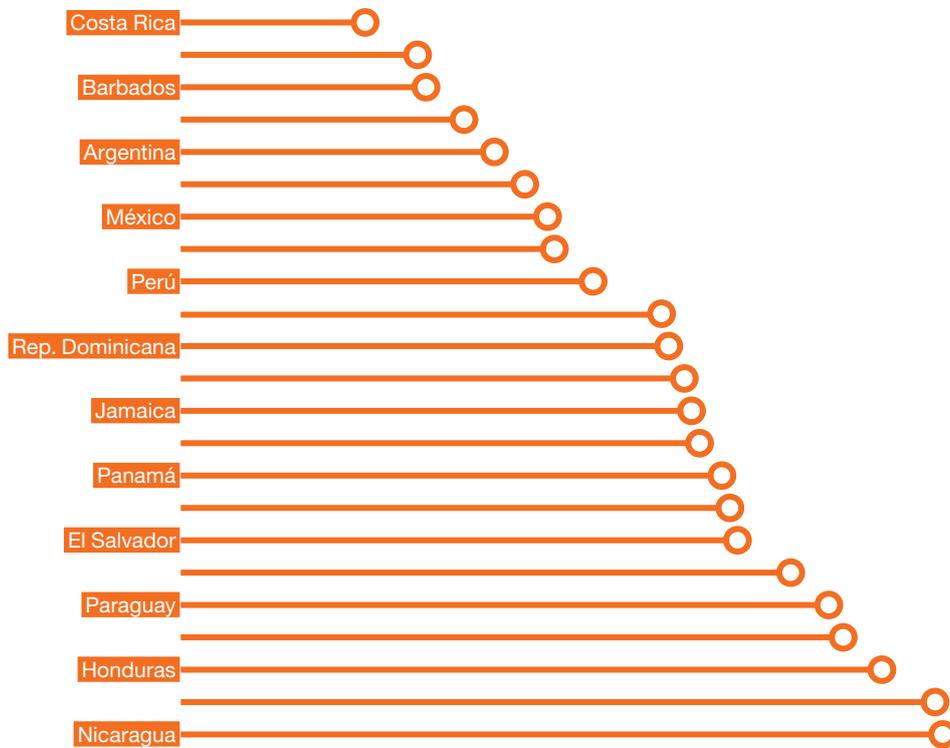
En este contexto, y a la espera de que las reformas estructurales pendientes tengan un impacto positivo en la cultura de innovación de la región, la industria financiera debe aproximarse a las mejores prácticas internacionales (el peso de la banca extranjera es un estímulo adicional) y competir por las ideas más brillantes. También hay que extender ese modelo de innovación permanente a clientes y empresas externas (la colaboración con startups es clave para estar en la vanguardia del sector), de tal forma que se genere un fértil espacio de co-creación alrededor de la institución. Pero todo eso solo será posible y viable si además la entidad gestiona con rigor todos los procesos, estableciendo los mecanismos de planteamiento, desarrollo y medición necesarios y orientando la actividad de innovación hacia la rentabilidad.

Figura 37. Índice Global de Innovación

Average	37,41
Northern America	58,96
Europe	47,64
South East Asia and Oceania	43,06
Northern Africa and Western Asia	35,55
Latin America and the Caribbean	33,91
Central and Southern Asia	28,03
Sub-Saharan africa	27,38

Fuente: INSEAD, Universidad de Cornell y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

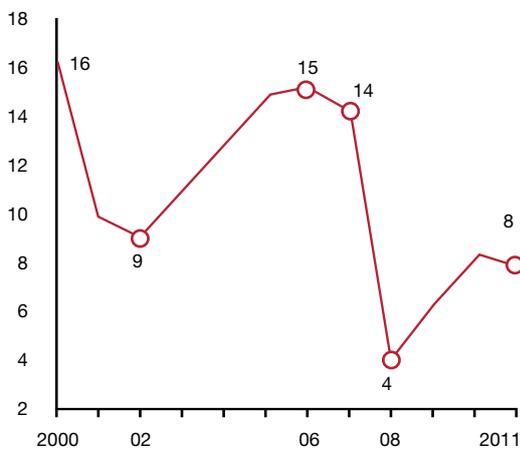
Figura 38. Posición de los países de la región en el ranking del Índice Global de Innovación 2013



Fuente: INSEAD, Universidad de Cornell y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

Figura 39.

Total global ROE¹ 2000 - 11



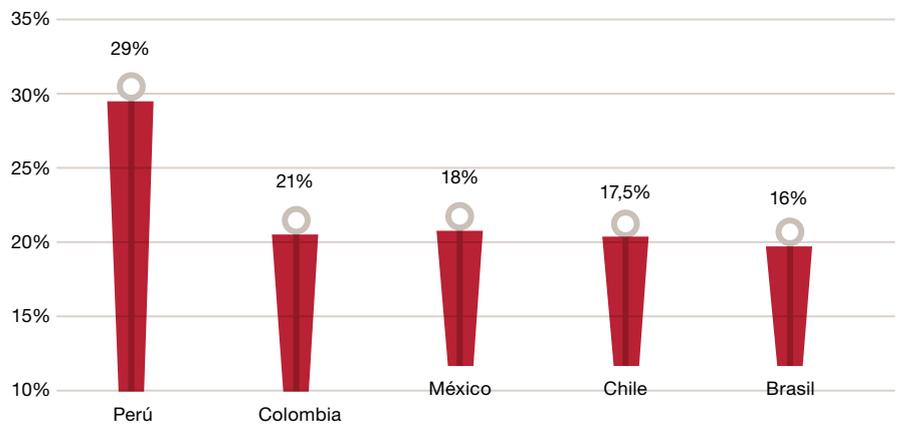
Comparison of ROE and COE² by region (preliminary), 2011

Region	ROE	COE	ROE - COE
Latin America	19	12 - 14	5 - 7
Asia ³	17	10 - 12	5 - 7
Other developed	10	9 - 10	0 - 1
US	7	8 - 9	-1 to -2
Europe	0	9 - 10	-9 to -10

¹ Based on a sample of 906 - 1961 quoted banks with eligible data
² Calculated with a CAPM-based model, but includes liquidity a adjustment to reflect current market situation
³ Without Japan and Australia

Fuente: Thomson Reuters; McKinsey Global Banking Pools

Figura 40. Rentabilidad antes de impuestos sobre Patrimonio (%)



Fuente: FMI y asociaciones bancarias, 79

Impacto en el sector financiero: el Santo Grial de la eficiencia

El objetivo de la innovación es satisfacer las expectativas de los consumidores y ser más competitivos en el mercado. Esa estrategia debe ser compatible, sin embargo, con cambios importantes en el modelo de negocio de las entidades (en su estructura de costes, en su funcionamiento operativo, en su sistema tecnológico) orientados a una permanente búsqueda de la eficiencia. Además, las instituciones financieras han de implantar un sistema interno de calidad y auditoría que haga que todo el proceso de innovación sea sostenible y equilibrado. Estos son los principales retos que se plantean a las instituciones financieras de América Latina y el Caribe:

- **Los canales y la experiencia del cliente.** El surgimiento de nuevos canales de distribución es probablemente la innovación más importante del mundo financiero en la última década y, en muchos casos, exige innovaciones en cascada de productos y procesos. La aparición de la banca electrónica y móvil y la reciente irrupción de las redes sociales como nuevo canal de comunicación con el

cliente y, quizá en un futuro, de venta de productos y servicios financieros, supone un cambio importante en el modelo de negocio de los bancos. En el caso de Latinoamérica, el cambio es especialmente relevante porque además de complementar los canales tradicionales ofrece a las entidades la oportunidad histórica de bancarizar a un segmento de la población excluida del acceso a los servicios financieros. Estas tendencias obligan a las entidades a analizar nuevas maneras de interactuar con los clientes y de mejorar su experiencia como consumidores. El desarrollo de plataformas que faciliten la relación (desde cosas tan básicas como abrir una cuenta por Internet hasta operaciones financieras sofisticadas) y sean más amigables tendrá una importancia crítica para captar y fidelizar al cliente. El mejor uso de la información disponible digitalmente, y que está fuera del perímetro de las entidades, permitirá también profundizar en el conocimiento del cliente, segmentarlo, realizar ofertas apropiadas a sus características y detectar nuevas oportunidades, así como mejorar en la lucha contra el fraude. Las redes sociales, por ejemplo,

son un yacimiento informativo muy rico, si bien su carácter desestructurado plantea dificultades para su integración en los sistemas informacionales de la entidad. En este sentido, los sistemas de tratamiento de datos conocidos como Big Data (ver ampliación en el siguiente capítulo) nos ofrecen soluciones para homogeneizar la información. Respecto al canal físico, las oficinas bancarias seguirán desempeñando en América Latina un papel protagonista en la distribución de productos y servicios financieros, pero con ajustes en sus funciones y en sus objetivos. A nivel internacional se están realizando numerosas experiencias para explorar cómo será la oficina del futuro.

- **Una mayor colaboración.**

Tradicionalmente, las entidades financieras ha generado in house sus propios desarrollos tecnológicos y han sido reacias a compartirlos con otros bancos. Esta tendencia está cambiando. Siguiendo el camino marcado por otras industrias con un gran componente tecnológico, como la de telecomunicaciones, algunas instituciones financieras están evolucionando hacia modelos compartidos, que son más eficientes, e incluso hacia la externalización de determinados servicios, especialmente de *back-office*. Esto obedece al hecho de que una parte de la cadena de valor bancaria se ha comoditizado (es decir, ha perdido su carácter diferencial o especializado). Además, algunas entidades medianas se han dado cuenta de que les es muy difícil seguir con desarrollos propios el ritmo acelerado que marca la innovación en el sector. El desarrollo de tecnologías como la *cloud computing* (la nube), que permite compartir infraestructuras a un coste bajo, también ha empujado en esta dirección.

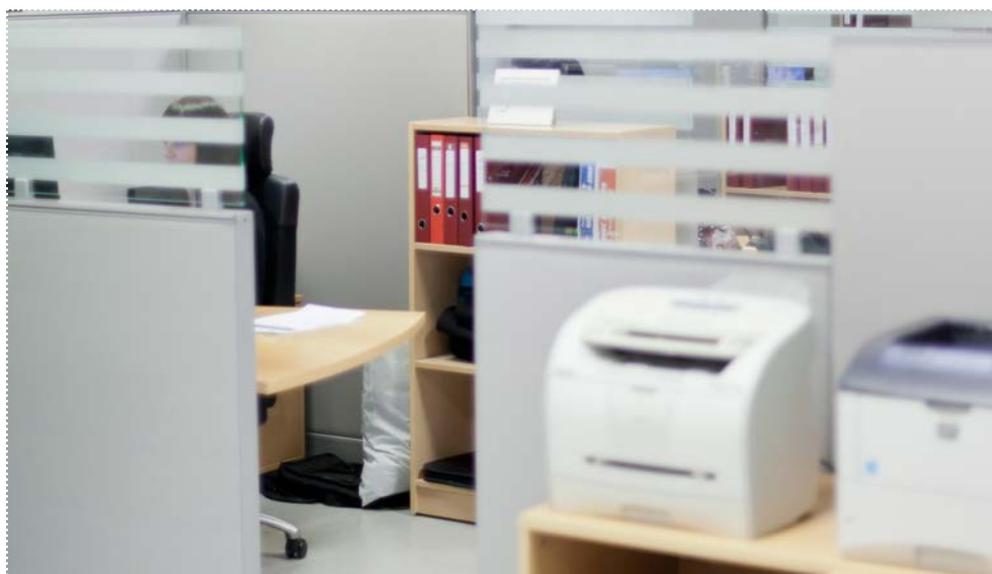
- **La organización.** La innovación ha estado vinculada históricamente a un contexto exclusivamente industrial y

tecnológico. En el nuevo escenario, las entidades deben asumir que la innovación afecta a toda la organización. Cada cambio regulatorio, tecnológico o de procesos lleva aparejada una nueva manera de organizarse internamente. Así, por ejemplo, el cambio del marco regulatorio que se está produciendo en todo el mundo como consecuencia del estallido de la crisis financiera obliga a la creación de un equipo o un área específica que se encargue de priorizar e implantar las nuevas normas y que dé respuesta, de forma centralizada, a las peticiones de información procedentes de los distintos órganos reguladores. Otro ejemplo es la creciente importancia de los medios sociales en los canales de distribución, cuya traslación interna ha de ser la incorporación de especialistas en nuevos canales o tecnologías que faciliten la explotación de los mismos.

- **Los productos y servicios.** Desde el punto de vista del producto, la oferta de la industria de la región está desequilibrada en favor de las operaciones destinadas a financiar el consumo y las actividades a corto plazo. Este exige de las instituciones financieras un esfuerzo para desarrollar nuevas propuestas en los

segmentos de créditos a las empresas e hipotecas. Por su parte, los servicios financieros han generado una nueva oferta basada sobre todo en el componente tecnológico. Las entidades están concentrado sus recursos en la implantación o mejora de los sistemas de pago por móvil o por correo electrónico, los servicios de intermediación financiera, las tarjetas de crédito y débito o los simuladores online que permiten comparar diferentes productos financieros.

- **La desintermediación.** Es la gran revolución en marcha en la industria financiera de los países avanzados, aunque en Latinoamérica se encuentra en una fase muy incipiente de desarrollo. El progreso tecnológico y los avances en las telecomunicaciones y la informática facilitan la sustitución (o al menos, la pérdida de protagonismo) de las entidades bancarias como intermediarias en los procesos de financiación de la economía. Esta tendencia es especialmente visible en actividades de negocio como los medios de pago, por lo que el mercado de la región, en el que tiene mucho peso la actividad de las tarjetas de crédito, es propicio para la aparición de actores no tradicionales.





7. La tecnología, el catalizador

La tecnología atraviesa todos los procesos de cambio. Pero la velocidad a la que se producen los avances tecnológicos plantea a la vez grandes desafíos (de selección y de inversión) y grandes ventajas (ahorro de costes, mayor eficiencia). Las instituciones financieras deben entender este proceso no solo como una simple sustitución de herramientas, sino como una oportunidad única para alinearse con las necesidades de sus clientes.

Confianza en la tecnología, fe en la gente

La tecnología es un factor fundamental en la banca y en el sistema financiero en su conjunto. La aparición de Internet ha provocado avances prodigiosos de las tecnologías de la información y de la comunicación que tienen un impacto masivo y creciente en la configuración del sector. La aparición de nuevas herramientas (banca digital, pagos móviles, dinero virtual, etc.) ha transformado radicalmente la fisonomía del negocio de las entidades financieras y

les obliga a integrar la tecnología en su modelo de funcionamiento.

Pero la tecnología no es un objetivo en sí mismo. Steve Jobs, el fundador de Apple, decía: “No se trata de tener fe en la tecnología, se trata de tener fe en la gente, porque sabemos que si les das las herramientas adecuadas las personas son suficientemente inteligentes para hacer cosas maravillosas con ellas”. Las entidades deben ser capaces de aprovechar el cambio tecnológico para dar al cliente las herramientas que



ador del cambio

necesita y satisfacer adecuadamente a sus necesidades. Esa es la mejor respuesta a las alteraciones en la conducta de los consumidores (que están mejor informados, tienen voz a través de las redes sociales y disponen de múltiples opciones), así como a las transformaciones derivadas de los cambios macroeconómicos, demográficos y regulatorios en el entorno en el que se desenvuelven las entidades.

La tecnología resuelve muchos problemas, pero también genera dificultades de

adaptación, relacionadas sobre todo con la velocidad a la que se producen los cambios tecnológicos. La acumulación de tecnologías potencialmente disruptivas plantea serios dilemas a las instituciones financieras, que se enfrentan permanentemente al desafío de dónde enfocar la inversión, qué tecnología utilizar y cómo gestionar su implementación en las distintas geografías y negocios. En Latinoamérica, es crucial por ejemplo, como veremos más adelante, la selección de la plataforma tecnológica de las finanzas móviles, uno

de los canales de distribución con mejores expectativas en la región.

Este escenario obligará a las entidades financieras a revisar sus modelos operativos para hacerlos más eficientes y a elegir de manera cuidadosa las plataformas tecnológicas que mejor convengan a sus necesidades.

Las grandes tendencias

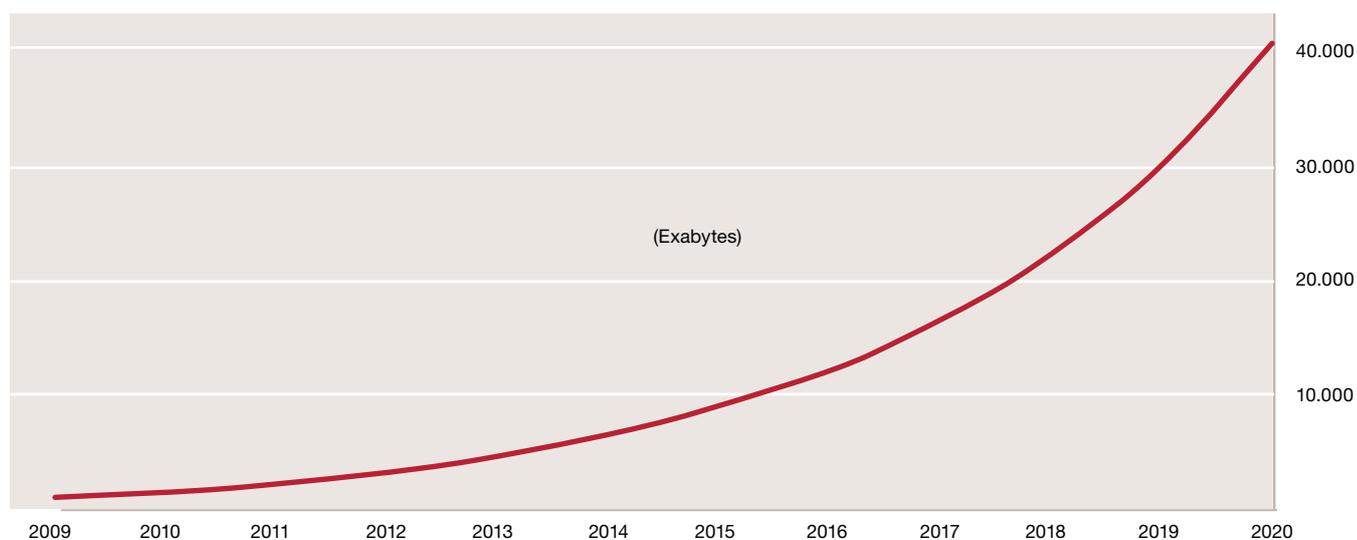
La identificación y análisis de las innovaciones tecnológicas en el sector financiero produce vértigo, tal es el grado de proliferación de novedades al que se ha llegado en los últimos años. Muchas de ellas quizás no prosperen, pero se pueden vislumbrar ya algunas tendencias sólidas que probablemente marcarán el futuro del sector financiero a corto y medio plazo:

- **Big Data.** Es un conjunto de sistemas (bases de datos, repositorio de información, herramientas de validación y tratamiento de información, *datawarehouse*...) que permite procesar una cantidad enorme de datos para obtener una información mejor y más precisa de los

clientes. Este mayor conocimiento permite a las instituciones financieras anticiparse a sus necesidades y ajustar la oferta de productos y servicios a las mismas en cada periodo de tiempo. El Big Data surge de la combinación de dos factores. Por un lado, la utilización de la telefonía móvil, la actividad en redes sociales y, en general, el uso masivo de dispositivos conectados a Internet ha provocado el crecimiento exponencial en el volumen de información registrada en formato digital, de tal forma que los datos se duplicarán cada año hasta 2020, según la consultora IDC. El segundo factor son los avances de la tecnología informática en la captación, almacenamiento, procesamiento y análisis de cantidades ingentes de información. Algunas de las aplicaciones prácticas que puede tener Big Data en el sector financiero son:

- La mejora de las capacidades de venta cruzada de productos financieros o no financieros, a partir de patrones de compra o de interés mostrado en determinados productos disponibles online.

Figura 41. El universo digital: el crecimiento se multiplica por 50 desde el inicio de 2010 hasta finales de 2020



Fuente. Estudio de universo digital de IDC, patrocinado por EMC, diciembre de 2012

- El control del fraude. Su uso minimiza los riesgos de uso indebido de medios de pago
- La mejora de los sistemas de *scoring* (calificación) de crédito, al incorporar elementos no tradicionales, como las interacciones en redes sociales.
- La fidelización y retención de clientes, a los que se les puede ofrecer promociones y ofertas comerciales adaptadas a su contexto y necesidades.

La explotación adecuada de Big Data tropieza sin embargo con algunos problemas de carácter legal (por el uso de información que pueda considerarse personal y privada) y necesita también el perfeccionamiento de los sistemas informáticos en algunas de las fases del proceso, ya que pueden surgir incompatibilidades entre la información nueva no estructurada procedente de múltiples fuentes y los sistemas de datos existentes.

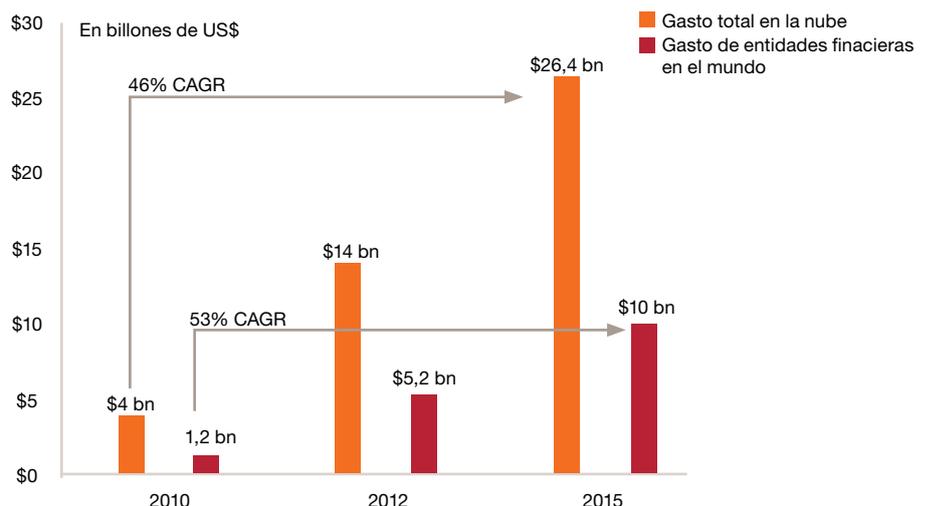
• **La nube.** *Cloud computing*, o informática en la nube, es un nuevo modelo de prestación de servicios de negocio y tecnología. Está basado en el uso de servidores de Internet a los que el usuario puede acceder en cualquier momento y desde cualquier dispositivo conectado a Internet. La nube tiene potencial para revolucionar la industria financiera, ya que es más barata que la arquitectura tecnológica tradicional y, sobre todo, aporta una gran flexibilidad en el uso de la información que se necesita. Hasta la aparición del *cloud computing*, cualquier empresa estaba obligada a crear una infraestructura tecnológica compleja y rígida de difícil adaptación a las necesidades reales de capacidad. La nube, en cambio, se adecúa a cualquier demanda. Entre sus beneficios se podrían destacar los siguientes:

- Ahorra costes como consecuencia de la optimización de la infraestructura.

- Aumenta el rendimiento operativo mediante la transformación de las operaciones comerciales internas.
- Facilita la innovación y mejora la oferta de productos y servicios.

La principal duda que suscitan los servicios en la nube es la seguridad de los datos. La ausencia de soportes físicos y la falta de control sobre los servidores de Internet donde se localiza la información son aspectos que generan incertidumbre en las entidades financieras. Este problema se resuelve, en parte, con el uso de nubes privadas, que son infraestructuras en las que el usuario es propietario del servidor, gestiona el servicio y controla qué aplicaciones deben ejecutarse. En 2012, el 37% del gasto mundial de las instituciones financieras en *cloud computing* se destinó a la nube privada, y se espera que ese porcentaje se incremente en los próximos años (ver figura 42).

Figura 42. **Crecimiento del gasto estimado en la nube de las compañías de servicios financieros en el mundo**



Fuente. *The Tower Group: Destination 2015 - Spending on Cloud Computing in FS.*

- **Las nuevas aplicaciones.** Otra veta de innovación prometedora en la industria bancaria es el uso de las APIs (Application Programming Interface), una tecnología web basada en infraestructuras abiertas que permite a las entidades personalizar los productos y ofrecer a los nuevos clientes digitales la experiencia que encuentran en otros servicios. Las APIs son la base para desarrollar apps (las pequeñas aplicaciones informáticas que se pueden instalar en teléfonos móviles y otros dispositivos) específicas para el sector financiero. Así, por ejemplo, a través de este tipo de aplicaciones se podría saber, por ejemplo, si interesa o no refinanciar una determinada hipoteca ante una caída de los tipos de interés, e incluso se podría completar la operación en cuestión. Algunos especialistas consideran que las APIs tienen potencial para revolucionar la relación con el consumidor.
- **Otras tecnologías de vanguardia.** La innovación del futuro incluye tecnologías vanguardistas en distintos ámbitos de la actividad de las entidades financieras, como chips integrados en tarjetas que facilitan información al cliente, software para el reconocimiento de voz, técnicas de análisis predictivos, uso de robots móviles, impresoras que reconocen la firma y leen los códigos de barra o dispositivos de identificación facial, que se encuentran en distintos estadios del ciclo evolutivo de la innovación. Otra tendencia que se está explorando en distintas entidades es la gamification, es decir, la introducción de conceptos lúdicos en la operativa bancaria (juegos, premios, concursos, etc.) a fin de atraer a los clientes con la promesa de nuevas experiencias, especialmente a través de los canales digitales.

Impacto en el sector financiero: movilidad y seguridad

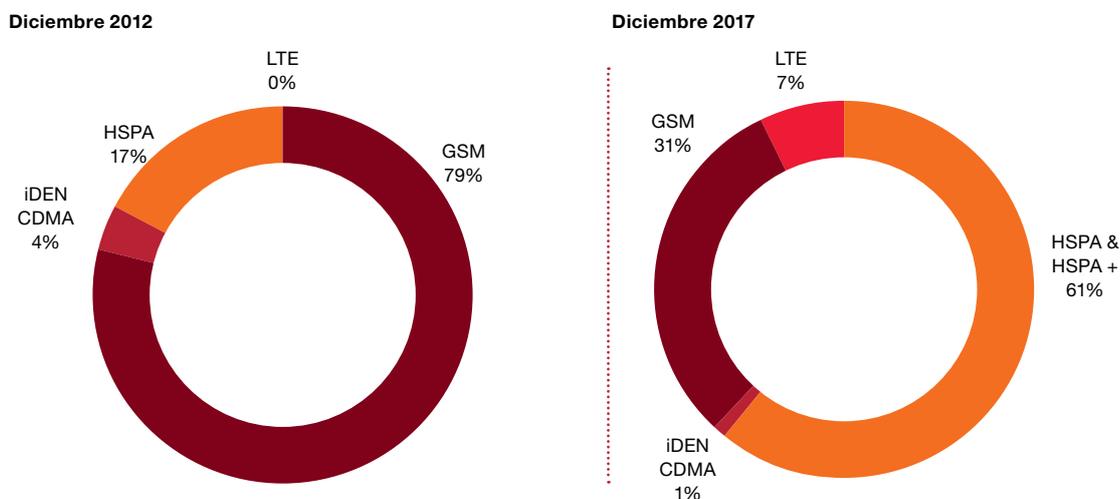
La tecnología es clave en la industria financiera de América Latina y el Caribe para desarrollar la banca móvil, que tiene un gran potencial para llegar a la mayoría de la población y resolver así las dificultades de acceso a los servicios financieros.

En este caso, el dilema de las entidades no tiene que ver con la incorporación de tecnología de vanguardia a sus procesos, sino con el adecuado aprovechamiento de las tecnologías de telefonía móvil que existen en el mercado y que están ampliamente asentadas en las economías avanzadas. En particular, el problema que se plantean es cómo adaptar sus plataformas y los correspondientes desarrollos a las necesidades de un mercado en el que actualmente hay una mayoría de teléfonos móviles convencionales (tecnología GSM o 2G) pero que evoluciona con rapidez (ver figura 43) hacia una situación caracterizada por la hegemonía de los smartphone (tecnología 3G y HSPA o superior), que permiten el uso de redes móviles de alta velocidad de transmisión de datos.

Esta dualidad tecnológica se corresponde, a grandes rasgos, con un doble nicho de clientes:

- Segmento no o poco bancarizado. Son usuarios de teléfonos móviles convencionales, que pueden tener acceso a sistemas de banca móvil de primera generación basados en el envío de mensajes sms. Constituyen un colectivo muy amplio y de alta rentabilidad, pero la tecnología que utilizan está condenada a desaparecer en el medio plazo.
- Segmento bancarizado y de clase media-alta. Son usuarios de teléfonos móviles inteligentes. Todavía son minoría, pero tienen un gran

Figura 43.



potencial para el desarrollo de la banca móvil mediante el despliegue de aplicaciones web específicas (para acceder a los estados financieros en tiempo real, por ejemplo) o la combinación con otras plataformas (la tecnología NFC, que facilita la identificación y el pago a través de móvil, o las tarjetas de crédito).

El desarrollo de la banca móvil es de gran interés para las instituciones financieras y para los clientes, y no solo porque permite abordar el problema crucial de la escasa bancarización de la región. Además, estimula a las sociedades latinoamericanas para que den un salto cualitativo desde una economía basada en el uso masivo de dinero en efectivo a un sistema más eficiente de intercambio electrónico.

Sin embargo, los consumidores desconfían en cierta medida de las finanzas móviles por problemas de seguridad. Los clientes se preguntan si la información que transmiten a través de sus dispositivos móviles es completamente segura y si su privacidad está comprometida o no. El gran desafío de las entidades latinoamericanas es por

tanto crear las condiciones adecuadas para que este tipo de operaciones se realicen en un marco seguro y con plenas garantías de confidencialidad.

Otras consecuencias de la innovación tecnológica que tienen un gran impacto potencial sobre la actividad y los modelos de negocio, así como sobre la toma de decisiones, de los bancos en Latinoamérica son los siguientes:

- **Información de más calidad.** Los sistemas de información de las entidades financieras han evolucionado hacia plataformas informacionales de calidad, y ese proceso se hará más acusado en los próximos años. Los sistemas estarán enfocados a la captura rápida y eficaz de los datos de eventos financieros y del comportamiento de los clientes para generar información útil en el proceso de toma de decisiones. En este aspecto será de gran provecho el uso de las técnicas de Big Data.
- **Mejores sistemas de 'reporting' y de riesgo.** Los avances tecnológicos mejoran los procesos necesarios para gestionar la información regulatoria,

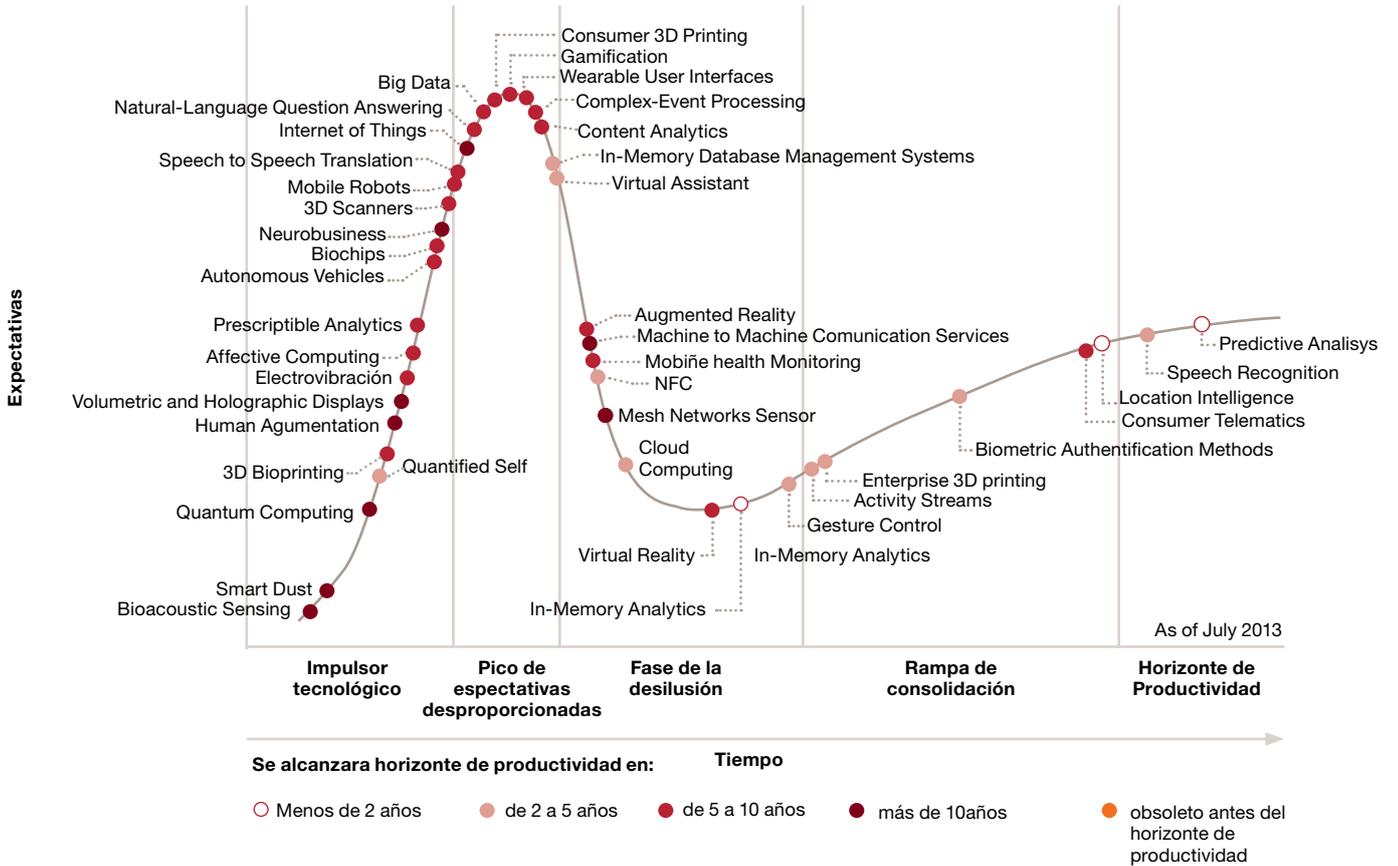
para asegurar el cumplimiento normativo y para crear modelos de riesgo eficientes. Esos aspectos tienen una importancia crítica en el futuro inmediato de la banca. Además, las nuevas inversiones en aplicaciones y sistemas de seguridad intentan controlar el fraude y evitar fugas de información.

- **Aparición de nuevos actores.** La innovación tiende a ramificar el negocio tradicional hacia modelos distintos impulsados en parte por la aparición en el escenario financiero, especialmente en el segmento de

medios de pago, de nuevos actores especializados en tecnología que pugnan por hacerse un hueco en el mercado. Estos competidores ofrecen un servicio más flexible y adaptado a las necesidades de los clientes que el de la banca tradicional, aunque es poco probable que desplacen a ésta como proveedor fundamental de esos servicios. En todo caso, las entidades tradicionales deberán estar prestas a reaccionar en caso necesario, ya sea mediante acuerdos con los nuevos competidores, adquisiciones o la creación de compañías tecnológicas especializadas.



Figura 44. Ciclo evolutivo de la innovación en tecnología en los próximos años



Fuente: Gartner 2013.

Conclusiones y recomendaciones

La industria financiera está sometida hoy en día a fuertes tensiones que condicionan su futuro. Parte de esas tensiones (como es el caso de la crisis financiera internacional) tienen carácter temporal y están en vías de resolución. Otras, como el foco en el cliente, están ya inscritas en el marco estructural del sector y será necesario convivir con ellas indefinidamente. Hay incluso un tercer grupo de factores de cambio en el que se entremezclan el enfoque coyuntural con el estructural. Por ejemplo, la tendencia a la sobrerregulación del sector es una reacción de las autoridades a la crisis, pero al mismo tiempo tiene consecuencias estructurales sobre la industria financiera.

La respuesta del sector a esos múltiples y diversos desafíos debe ser simétricamente múltiple y diversa. Sin embargo, hay una idea que lo resume todo: los bancos tienen que funcionar mejor. Las entidades deberían hacer un esfuerzo por superar las (en muchos casos exitosas) inercias del pasado y adaptarse, o mejor aún anticiparse, a los cambios presentes y futuros que agitan el sector, y afrontar sin prejuicios y con flexibilidad la nueva era de la banca en el mundo. En esta estrategia de mejora permanente, las entidades latinoamericanas tendrían que concentrar sus esfuerzos en dos áreas:

- La consagración del cliente como eje del negocio. El cliente es el que marca las pautas y todas las decisiones deben

estar encaminadas a satisfacer sus necesidades. Esta tendencia tiene numerosas repercusiones en la operativa de las entidades, toda vez que condiciona su estrategia y su posición competitiva en el mercado. En particular, las demandas de los clientes, especialmente en el segmento de población más joven, apuntan a la necesidad de ofrecerles servicios financieros móviles y/o a través de Internet. La provisión de estos nuevos servicios facilitará la inclusión financiera y, como consecuencia de ello, mejorará los niveles de bienestar en la región.

- La adopción de un modelo operativo más eficiente. Los altos niveles de rentabilidad de la banca de la región están amenazados por las mayores exigencias de los reguladores y de los supervisores, la creciente competencia derivada de las demandas de los clientes y un potencial empeoramiento de las hasta ahora benignas condiciones de financiación en los mercados internacionales. Las entidades tienen que huir de la autocomplacencia y apoyarse en la innovación y en la tecnología para encontrar fórmulas que les permitan ser más flexibles y eficaces.

¿Cómo se traslada esta estrategia global a las acciones concretas del día a día? De este informe se desprenden algunas

recomendaciones específicas que las entidades financieras de América Latina y el Caribe deben tomar en consideración y que sintetizamos a continuación:

- Es necesario profundizar en el proceso de internacionalización, que actúa de elemento de estabilización en el sector y, al favorecer la financiación de las empresas, reequilibra la concesión de créditos, que tradicionalmente han estado sesgados hacia el consumo. Los cambios demográficos y geoeconómicos exigen una interpretación muy pegada al terreno de la estrategia exterior. Los nuevos flujos comerciales y económicos abren distintas posibilidades y sugieren la necesidad de reforzar la presencia de las entidades en el resto de la región y en los mercados asiáticos para acompañar a las empresas en sus proyectos en el exterior.
- Los cambios regulatorios, de cumplimiento normativo y de supervisión han de ser una prioridad en la agenda de las entidades. Aunque el sistema bancario latinoamericano está por lo general saneado, la oleada de nuevas regulaciones (en especial, Basilea III) exige una nueva estructura organizativa, una inversión en herramientas de control y una mayor orientación a la protección de los consumidores, incluyendo los aspectos jurídicos.
- Las entidades deben aprender las lecciones de la crisis financiera internacional en materia de riesgos. La puesta en práctica de una política de riesgos integral y que involucre a todo la organización (“riesgos somos todos”), la mejora de la metodología de evaluación del riesgo crediticio y el reforzamiento del gobierno corporativo son medidas clave para prevenir situaciones no deseadas. El aumento de la bancarización y de los microcréditos, que abren la puerta a nuevas oportunidades de negocio, pueden al mismo tiempo constituir focos adicionales de riesgo. Otra área de vigilancia es el excesivo apalancamiento financiero en sectores expuestos al ciclo económico, como la construcción.
- Es preciso reforzar la seguridad de las transacciones bancarias en todos los frentes. La garantía de la confidencialidad y la eficacia de las medidas contra el fraude, el lavado de dinero y los delitos informáticos es imprescindible para generar confianza en el ciudadano y facilitar su acceso a los servicios financieros y a la economía formal.
- Los planes de inversión y de cartera de productos deben adaptarse a las proyecciones demográficas de cada área y país. En general, los países latinoamericanos tienen poblaciones jóvenes con un poder adquisitivo creciente, lo cual les hace consumir preferentemente productos financieros como depósitos, préstamos de consumo o medios de pago. Sin embargo, a medio y largo plazo, el progresivo envejecimiento de la población invita a centrar los esfuerzos en productos de jubilación y en seguros de cobertura médica.
- Los bancos tienen que promover plataformas digitales avanzadas que estimulen el desarrollo de la banca online, el aprovechamiento de las redes sociales y, sobre todo, el uso de la banca móvil, que es el canal con mayor potencial de crecimiento. Esta política de adaptación a las nuevas preferencias de los consumidores ha de ir más allá del propósito de reducir costes; debe tener carácter estratégico y marcarse como objetivo la captación de clientes jóvenes y no bancarizados. El papel de las oficinas bancarias en Latinoamérica no será secundario, aunque tiene que reenfocarse para centrarse en el asesoramiento. La red

de corresponsales bancarios debería jugar un papel más activo en la comercialización de servicios.

- Los procesos de innovación han de ser ambiciosos para hacer más eficiente el modelo de negocio e intentar mantener los niveles de rentabilidad del sector. En el nuevo escenario, las entidades deben asumir que la innovación afecta a toda la organización y que cada cambio regulatorio, tecnológico o de procesos lleva aparejada una nueva manera de funcionar. Además, tendencias como el Big Data, que garantiza el mejor uso de la información de los clientes disponible digitalmente, o la informática en la nube, que facilita la colaboración en el desarrollo de infraestructuras tecnológicas, forman parte del proceso de transformación

de los modelos de las entidades de la región. También queda mucho camino por recorrer en la mejora de la relación con el cliente, en especial a través de los canales digitales.

- En paralelo a estas posibles actuaciones, la industria debe marcarse como objetivo fundamental impulsar el desarrollo de la cultura financiera y la difusión del conocimiento de los principios generales del funcionamiento de los mercados, con el fin de hacer visible el papel fundamental que el sector financiero desempeña en el crecimiento de la economía y la creación de riqueza. De esta forma, se refuerza la confianza de los ciudadanos en el sistema, con el consiguiente impacto positivo en el proceso de bancarización.

Informe del Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School

El Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School es una apuesta conjunta de ambas instituciones para crear un organismo de referencia en materia de divulgación e investigación financiera, que analice los retos que afrontan las entidades en España y en el mundo en su actual proceso de transformación. El centro es una institución única en España e independiente de las entidades de crédito.

La iniciativa arranca en el año 2010, en plena fase de reestructuración y consolidación del sector financiero español que, desde entonces, ha sido testigo de acontecimientos tan relevantes como la recapitalización del sector o la reducción significativa del número de actores.

Este informe, que refleja la visión del centro sobre el futuro del sector financiero español, ha sido elaborado a partir del proyecto *Project Blue* desarrollado por el Grupo Mundial del Sector Financiero de PwC, entre otras fuentes.