



UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

MBA 2015

**LOS NUEVOS Y VIEJOS CAMINOS HACIA
LA INCLUSIÓN FINANCIERA**

Alumno: Pablo Andrés Oyhamburu

Tutor: Juan Pablo Martí

Lugar: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Fecha: Junio 2017

AGRADECIMIENTO

A Analía y Bautista, que me brindaron su apoyo incondicional para poder terminar con el trabajo encomendado.

RESUMEN

Este presente trabajo tiene como objetivo desmenuzar las variables que han modelado el sistema financiero argentino actual, con la intención de determinar cuáles de ellas pueden ser modificadas en pos de lograr un mayor acceso al crédito para los sectores de menores recursos.

El trabajo incluye un análisis de la historia del sistema financiero nacional e internacional, que ayuda a entender la formulación del modelo de negocio actual y a que necesidades responde (así como las no atendidas); abocando la tarea al problema de la falta de acceso al crédito de las poblaciones con menores recursos.

Sobre esta base, se analizan diferentes alternativas que se vienen desarrollando e implementando en diferentes entidades financieras u otras industrias a nivel internacional que pudieran ayudar a solucionar el problema planteado o a reducir su impacto.

Entendiendo, en el mismo sentido, que no se trata solo de copiar soluciones exitosas en otros países o culturas, sino que debe ser necesario hallar cuáles son las necesidades e intereses de la población analizada. Para ello, también se realiza una investigación de la población, en forma de encuesta, que permitió comprender sus expectativas e intereses.

Si bien es una tarea que ha sido abordada en más de una oportunidad, en lugar de buscar solo alternativas disruptivas o necesidades de cambios en la macroeconomía en general, se pudieron identificar pequeñas herramientas de innovación que también pueden ayudar al logro del objetivo a nivel nacional como ser: aplicación de la biometría, *scoring* no tradicional, democratización de la información, análisis de bases de información, metodología P2P; entre otras.

Palabras clave: Crédito - Modelo de negocio - Alternativas - Innovación

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CUERPO TEÓRICO	
CAPITULO I - NACIMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO ARGENTINO.....	4
MONEDA Y BANCOS CENTRALES	4
CASO ARGENTINO	6
CAPITULO II - PARTICIPANTES DEL SISTEMA FINANCIERO REGULADO - BANCARIZACIÓN DE LA POBLACIÓN	11
CAPITULO III - PARTICIPANTE DEL SISTEMA FINANCIERO INFORMAL.....	13
CAPITULO IV - POBLACIÓN EXCLUIDA DEL SISTEMA - POSIBILIDAD DE INCLUSIÓN	17
CAPÍTULO V - EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	21
CAPÍTULO VI - EL NEGOCIO BANCARIO EN ARGENTINA - MADUREZ	25
FACTORES DE RENTABILIDAD	25
ESTADO DE MADUREZ Y COMPETENCIA	28
CADENA DE VALOR	31
VARIABLES QUE HACEN AL NEGOCIO RENTABLE:	33
SISTEMA FINANCIERO ORIENTADO Y EXCLUYENTE	36
SISTEMA PARALELO QUE ABARCA LA DEMANDA NO SATISFECHA	37
DEFICIENCIAS DEL MODELO ACTUAL	39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	
CAPÍTULO VII – OTROS MODELOS DE NEGOCIOS FINANCIEROS	53
MICROCRÉDITOS / PRÉSTAMOS GRUPALES:	54
BANCA SIN SUCURSALES:.....	57
MODELO CROWFUNDING	58
CAPÍTULO VIII - SITUACIÓN ACTUAL - ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS DE FIN.	65
CAPÍTULO IX - ENTENDIMIENTO DEL CLIENTE	68
POSIBLES PROPUESTAS DE CAMBIO	
CAPITULO X - CAMBIOS DISRUPTIVOS AL MODELO	75
CAPITULO XI – ADECUACIONES AL MODELO.....	77
OBTENCIÓN DEL FONDEO.....	78
ANÁLISIS CREDITICIO	79
ADMINISTRACIÓN CREDITICIA	83
RECUPERO/ COBRANZA	89
CONCLUSIÓN	
LADRILLO POR LADRIDO	91
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCION

La mayor parte de la población argentina se encuentra fuera del sistema financiero, sea por la falta de integración de los servicios, el costo para los usuarios o la necesidad que tienen ellos mismos de seguir manteniéndose fuera de la economía formal. Esta situación hace muy dificultoso la obtención de un crédito para consumo y/o pequeños negocios, ya que las variables utilizadas por las entidades bancarias para identificar la capacidad de repago de un cliente no han cambiado en forma significativa en los últimos 50 años, adicionando que las tasas de los créditos muchas veces resultan usureras para los clientes que no tienen acceso al sistema formal, dejando gran cantidad de personas que cuentan con capacidad repago del crédito y (peor aún) con la intención de hacerlo, fuera del acceso al financiamiento.

En el mismo sentido, las entidades bancarias han luchado en los últimos años por obtener mayor participación dentro del mercado bancarizado, pero han descartado casi completamente el realizar esfuerzos para captar algún valor del nicho informal o de menores recursos. El avance en las nuevas tecnologías de análisis de perfiles crediticios y tendencias de consumo, han permitido a estas entidades conocer mejor a los clientes y así ofrecer un mejor servicio. El acceso a capitales de impacto social también ha permitido mejorar las tasas activas de los créditos sin necesidad de resignar rentabilidad. Adicionalmente, las políticas llevadas adelante por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) en pos de mejorar el acceso gratuito a los servicios bancarios han permitido a los sectores de menores recursos poder ingresar al sistema financiero sin incurrir en costos excesivos. Sin embargo, los grandes jugadores del sistema financiero siguen batallando por mejorar su market share tratando de captar clientes de mayores ingresos, que son los que aseguran una mayor rentabilidad teniendo en cuenta el riesgo asumido y la inversión necesaria.

La necesidad no cubierta de los sectores de menores ingresos y/o informales, ha sido atendida por compañías fuera del sistema bancario que sustentan su modelo de negocio en obtener tasas que permitan compensar el riesgo/

incobrabilidad inherente a ese nicho y también las altas tasas pasivas que deben afrontar por no ser entidades bancarias captadoras de depósitos, además de una rentabilidad tal, que repague el riesgo de invertir es este tipo de negocios de alto riesgo accionario.

Esta situación amerita analizar la posibilidad de modificar el actual modelo de negocio bancario, buscando una mayor integración con la sociedad. En ese sentido, la tarea se centra sobre dos preguntas fundamentales, ¿es necesario un cambio disruptivo en la industria o pueden realizarse adaptaciones al modelo actual? Acompañada por otras dudas que tienen que ver con la factibilidad de estos cambios, las necesidades que realmente se buscan cubrir y el tiempo necesario que dichos cambios necesitan para implementarse.

El presente trabajo busca realizar un análisis del modelo de negocios actual, con el objetivo de identificar qué variables pueden ser modificadas a efectos de lograr una mayor participación de la población de menores recursos en el sistema financiero en condiciones más favorables, con el fin último de mejorar la condición social de dichas poblaciones. A su vez, el trabajo se detiene en la disyuntiva de aplicar un cambio disruptivo frente a la posibilidad de mejorar el modelo actual con herramientas existentes y en desarrollo.

El diseño de la investigación es descriptiva, no experimental, ya que no es objetivo de esta tesis realizar una demostración en esa forma, dado la escalabilidad de negocio necesaria para poder demostrar los resultados que se plantean. Sin embargo, se utilizan ejemplos de otras industrias o países donde se han realizado cambios al modelo con resultados favorables y ejemplos de modelos con valor agregado a nivel nacional (utilizando los diferentes reportes de las compañías financieras innovadoras y análisis de proveedores bancarios del sector de tecnología); e investigación del segmento apuntado a fin de verificar sus intereses/particularidades utilizando información del mercado y una investigación interna en forma de encuesta.

El trabajo se encuentra estructurado de una forma que permita identificar las variables históricas que han dado forma al modelo actual, las cuales son analizadas en los capítulos I a IV. A partir de allí, se analiza en los capítulos V y VI, el modelo parte por parte para identificar cuáles son sus aspectos positivos y falencias observables.

En los tres capítulos siguientes se estudian otros modelos de negocio que han suplido en parte algunas de las deficiencias observadas, comparando las diferentes alternativas y terminando por entender que cuestiones son las que realmente movilizan a la población que se busca beneficiar.

Finalmente, en los capítulos X y XI, se presentan diferentes alternativas desde la innovación que se encuentran en estudio en la industria con el objetivo de verificar cuáles de ellos pueden ser puestos en práctica; lo que permite abordar la conclusión a las preguntas planteadas precedentemente.

CAPITULO I - NACIMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO ARGENTINO

En este capítulo se estudia el nacimiento del sistema financiero internacional y se desprende caso argentino, a la vez que se analiza la función de los bancos centrales en la economía política de los estados con el objetivo de identificar que variables deben ser tenidas en cuenta al momento de pensar en cambios al modelo actual.

MONEDA Y BANCOS CENTRALES

El sistema financiero nacional se implementó, al igual que en el resto del mundo, como respuesta a las necesidades financieras crecientes de la población. Si bien puede interpretarse innecesario en este punto del análisis, se ve más adelante que tener un fehaciente conocimiento sobre las causas por las cuales se crea y modela el sistema financiero actual, sirve para entender el modelo de negocios y las necesidades que deben ser atendidas por aquellos estándares que pretenden modificarlo, al mismo tiempo que permite identificar que variables deben ser tenidas en cuenta a la hora de ofrecer nuevas alternativas al modelo actual, en caso de ser esto posible.

Antes que nada, debe entenderse a qué se debe el nacimiento del dinero y que función cumple en la sociedad. En ese sentido, es necesario figurar que las personas han adoptado elementos como medio de pago debido a que no podían fácilmente intercambiar bienes y servicios que sean de interés mutuo para las partes, teniendo entonces que encontrar un patrón que sirviera como valor reconocido para toda la sociedad y que fuera fácilmente intercambiable (Mankiw, 2012). De esta manera, y con el nacimiento de la moneda, se pudieron desarrollar tres características fundamentales de la misma:

1. La de unidad de medida: una guía a la que las poblaciones pueden recurrir para fijar precios de los bienes y servicios.

2. La de medio de pago: un artículo que los compradores dan a los vendedores cuando quieren comprar bienes o servicios, y
3. La de guardar valor: constituyendo un dispositivo que la gente utiliza para transferir poder adquisitivo del presente hacia el futuro (si bien esto podría ser discutido en economías con alto impacto inflacionario).

Se enfatiza sobre la necesidad de valorizar estos conceptos, ya que definen el éxito o no de las propuestas ofrecidas más adelante. Solo para exponer un ejemplo de lo señalado, se puede observar como el surgimiento de las monedas digitales o criptomonedas (como el bitcoin u otras de su clase) no han tenido el triunfo esperado por sus creadores en la economía real. Esto, debido a que no han sabido entender que para poder convertirse en una moneda fuerte y transaccional deben ser accesibles a toda la población que demanda y ofrece bienes y servicios, y no únicamente a la población que transacciona en forma digital, a la vez que debe brindar confianza sobre la guarda de valor entre quienes operan con las mismas. Es así que, si bien dichas monedas han tenido un crecimiento considerable, encuentran su límite de crecimiento en la medida que el 100% de la población no tenga acceso a los recursos web y hasta entonces solo pueden ser ofrecidas como una herramienta de inversión para aquellos que se aventuren en la novedad.

Siguiendo con el entendimiento del sistema, las monedas continuaron evolucionando hasta el punto actual, donde las mismas no contienen un valor intrínseco (como puede ser el ejemplo del oro o la plata), sino más bien un valor que otorgan los gobiernos que monopolizan su producción, a lo que se llama valor fiduciario (Mankiw, 2012). Al entender este punto, se puede pasar a definir sucintamente lo que la masa monetaria significa y las implicancias del efecto multiplicador del dinero.

Así las cosas, inmersos en un sistema donde el valor de la moneda es avalado por el gobierno que la emite y ya no por su valor intrínseco, y donde el efecto multiplicador del dinero (cantidad de moneda que se puede crear accesoriamente en la economía a través de los préstamos concedidos por los

bancos comerciales y que depende de los requisitos de encajes¹ determinados por los bancos centrales) cobra gran importancia para dichos estados. De esta forma, el sistema financiero actual cumple la misión de captar los excedentes de fondos de los ahorristas y canalizar ese excedente hacia los demandantes de préstamos, manejando a través de los niveles de encaje mencionado, la cantidad y el valor del dinero en circulación. Si bien esto parece no tener relevancia en el análisis, cobra particular atención si se tiene en cuenta que los bancos cumplen una función de gran importancia en cuanto a masa monetaria se refiere, que los gobiernos han mantenido bajo su control a través de la creación de los bancos centrales y que muy difícilmente se vean motivados para dejar esta función en manos de intereses privados.

Se entiende entonces, que los bancos centrales a nivel mundial cumplen un rol primordial dentro del sistema financiero y en la economía de las naciones. Ellos son los responsables de la emisión monetaria y la regulación del crédito productivo, dirigiendo su cauce a las economías que se identifiquen como claves. Los bancos centrales actuales se destacan por la persecución de tres metas claras: la estabilidad de precios, el crecimiento a largo plazo y la estabilidad del sistema financiero (Anton, 2010).

CASO ARGENTINO

En el caso de la Argentina, la historia presenta matices similares. La actividad bancaria comenzó en 1820 con la creación del primer banco privado, la Compañía del Banco de Buenos Aires, incorporada posteriormente al primer banco nacional, el Banco de las Provincias Unidas del Río de la Plata. Esto sucedió mucho antes de la creación del BCRA conocida actualmente, el cual fue constituido más de cien años después, en 1935 (Anton, 2010).

Hasta 1880 el sistema estaba caracterizado por la convivencia de una multiplicidad de monedas emitidas por distintos bancos en el país o extranjeros. En dichos años se instauró una moneda nacional y se la vinculó al patrón oro

¹ Dinero que debe ser retenido en la entidad bancaria sin posibilidad de ser prestado a efectos de cubrir supuestas corridas bancarias.

pero la convertibilidad fue efímera. Más allá de ello, después de reiteradas crisis asociadas en muchos casos al endeudamiento externo, a principios del siglo XX, la Argentina pudo volver al patrón oro y establecer un vínculo rígido entre el saldo del balance de pagos y la cantidad de dinero (BCRA, 2017)².

La inestabilidad del sistema y las diferentes crisis bancarias que se sucedieron en un contexto de inestables movimientos de capital y un perfil productivo orientado hacia la producción de bienes no manufacturados de gran fragilidad a los cambios del mercado internacional, hicieron manifiesta la necesidad de la existencia de un ente regulador que tuviera como objetivo orientar las políticas monetarias (BCRA, 2017)³.

Sibien existieron algunos proyectos de ley de creación del banco central (destacándose la de Hipólito Yrigoyen), no fue hasta después de la crisis financiera internacional de 1930 que el sistema monetario y financiero del país se mostró definitivamente acabado, dando lugar a las condiciones necesarias para la creación del organismo rector (BCRA, 2017)³.

El BCRA nace formalmente el 31 de mayo de 1935 como fruto de la reforma monetaria y bancaria. Se constituyó como una entidad mixta con participación estatal y privada (prioritariamente porque debía contener participación privada para ser creíble), que tenía entre sus funciones la exclusividad en la emisión y regulación de la cantidad de dinero y la política de fomento del crédito, así como la acumulación de las reservas internacionales, el control del resto del sistema financiero y, no menor, actuar como agente financiero del Estado Nacional (BCRA, 2017)³.

Sin embargo, la aplicación de políticas monetarias seguía estando condicionada por las preferencias e intereses de los inversores extranjeros – predominantemente británicos - que querían enviar sus ganancias al exterior y evitar devaluaciones de la moneda nacional (BCRA, 2017)³. Es así que a

² Disponible en www.bcra.gob.ar/Institucional/Historia.asp - 8 de febrero de 2017.

³ Disponible en www.bcra.gob.ar/Institucional/Historia.asp - 8 de febrero de 2017.

mediados de los años `40 se dispuso la nacionalización del BCRA junto con el conjunto de los depósitos del sistema bancario (luego devuelto en el período 1957-1968), idea que también estaba en línea con el proceso de estatización que se venía dando a nivel mundial. A partir de ese momento, la función del BCRA pasó a ser la de promover el desarrollo económico, enfocando las fuentes de financiamiento hacia las actividades productivas. De esta forma, el Estado pasaba a controlar toda la creación de dinero, a diferencia del sistema clásico, donde la oferta monetaria además de la emisión de billetes y monedas, también está compuesta por el dinero creado por los bancos mediante préstamos (efecto multiplicador ya explicado).

No se generaron demasiados cambios hasta los años `70 (ya con el gobierno militar en funciones), cuando se instauró una nueva Ley de Entidades Financieras. Esta nueva ley permitió la inserción de la Argentina en el proceso de globalización financiera, que sería puesto de manifiesto en la crisis bancaria del año 1980. Este plan fue impulsado nuevamente en los `90 con el plan de convertibilidad (ya en épocas de gobierno democrático). De esta forma, la oferta monetaria quedaba determinada por el flujo neto de divisas con el exterior, lo que generó una excesiva dependencia de los flujos de capitales hacia y desde el país. Fue así que, consecuencia de la crisis del país ruso de finales de dicha década, la salida de capitales de los países emergentes precipitó la eliminación del régimen de convertibilidad luego de la crisis del año 2001.

A partir de esa fecha, el BCRA recuperó su capacidad de efectuar políticas monetarias y cambiarias activas. Luego adicionarían funciones que tendrían que ver con el desarrollo económico y la equidad social (BCRA, 2017)⁴.

Actualmente, la Carta Orgánica que rige al Banco Central de la República Argentina define en su artículo 1° al Banco como una entidad autárquica del Estado nacional.

⁴ Disponible en www.bcra.gob.ar/Institucional/Historia.asp - 15 de febrero de 2017.

En el artículo 3º, enumera sus objetivo: “El banco tiene por finalidad promover, en la medida de sus facultades y en el marco de las políticas establecidas por el gobierno nacional, la estabilidad monetaria, la estabilidad financiera, el empleo y el desarrollo económico con equidad social”⁵.

De acuerdo con lo expresado en la página web oficial de la Entidad, “La estabilidad monetaria es el objetivo primordial del BCRA. Esto quiere decir, por sobre todas las cosas, tener una inflación baja, una moneda confiable. También implica tener una inflación previsible y una moneda libremente convertible: el foco central de esta Institución es fortalecer nuestra moneda logrando una inflación en línea con los parámetros internacionales. A su vez, la estabilidad financiera es la vía a través de la cual el BCRA puede aportar al último objetivo: el del desarrollo económico con equidad social” (BCRA, 2017)⁶.

Se han desarrollado en forma sucinta los diferentes períodos e hitos que han esculpido el sistema financiero nacional actual, debiendo entender que muy difícilmente las políticas futuras tendientes a sociabilizar el crédito bancario dejar fuera del proceso al BCRA o su posibilidad de gestionar el valor del dinero o el efecto que la canalización del ahorro nacional tenga sobre el desarrollo económico; por lo que cualquier intención de desarrollar nuevas alternativas en ese sentido deben estar en línea con el planeamiento a largo plazo del ente regulador.

También debe entenderse que la historia en materia de política financiera y sucesivas crisis en ese aspecto, han determinado ciertas actitudes en la población argentina que la diferencian del resto de Latinoamérica y del mundo. Esas particularidades deben ser atendidas al momento de ofrecer alternativas de cambio o, más importante aún, al momento de tratar de copiar modelos exitosos en países muy diferentes al nuestro.

⁵ Ley 24.144, sancionada el 23/09/92. Publicada en el Boletín Oficial el 22/10/92. Tomada de www.infoleg.gob.ar

⁶ Disponible en: www.bcra.gov.ar/Institucional/Carta_Organica.asp - 15 de febrero de 2017.

Solo para tener un ejemplo de esto, el BCRA ha realizado un trabajo publicado en enero de 2017 llamado “Contabilidad del crecimiento para Argentina 1980-2016” en el que se expresa la relación que ha tenido el ahorro sobre el crecimiento de producto bruto interno nacional.

El resultado más importante y que se mantiene en forma sistemática para los distintos períodos “es el aporte negativo del ratio capital-producto al crecimiento del producto per cápita. Bajo una macroeconomía volátil como la argentina, la inflación, los cambios de regímenes y la persistencia de distorsiones de precios relativos e intervenciones han generado una economía menos intensiva en capital. En la actualidad, el ratio capital-producto se encuentra 13 puntos por debajo del registrado a principios de la década y casi 22 puntos por debajo del máximo histórico” (BCRA, 2017)⁷.

Los datos mencionados dejan ver claramente como la economía nacional ha fracasado en el desarrollo de un sistema financiero que sirva como vehículo para que el ahorro se transforme en inversión y acumulación de capital, pudiendo dar un impulso adicional al efecto multiplicador del dinero. Más adelante se ve como este factor influye en la capacidad de los actores al momento de brindar posibilidades de financiación en forma inclusiva.

En este contexto actual, donde los modelos de negocios que han sido implementados a lo largo de la historia no han podido satisfacer la demanda de créditos tanto para la inversión productiva como para el consumo, es necesario preguntarse qué variables deberían ser modificadas y que otras exacerbadas a efectos de poder lograr una mejora en el acceso al crédito. Habiendo entendido la lógica de lo que ha llevado al sistema hasta aquí, el trabajo se detiene en analizar más detenidamente los estándares financieros contemporáneos y tratar de identificar que herramientas no permiten acceder al objetivo planteado.

⁷ Disponible en [www.bcra.gob.ar/ Publicaciones Estadísticas/Informe politica monetaria.asp](http://www.bcra.gob.ar/Publicaciones_Estadísticas/Informe_politica_monetaria.asp) - 21 de abril de 2017

CAPITULO II - PARTICIPANTES DEL SISTEMA FINANCIERO REGULADO - BANCARIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

En este capítulo se analizan el sistema financiero argentino y la llegada que este tiene sobre una parte de la población argentina.

Tomando los datos brindados por el propio BCRA en su publicación “Información de Entidades Financieras” a noviembre de 2016, en adelante IEF-2016, el sistema financiero nacional contaba con un total de 78 entidades financieras, representadas por 63 bancos, 14 compañías financieras y solo una caja de ahorro. Al igual que en el resto de los países, la cantidad de entidades financieras ha ido disminuyendo en las últimas décadas, pasando de ser 201 entidades en 1993, a 139 en 1997, 121 en 1999 y 81 en 2014 (BCRA, 2016)⁸. Si bien las causas de la consolidación de los bancos son discutibles, la existencia de altas regulaciones del sector ha influido altamente en este proceso.

Al mismo tiempo, los bancos públicos se han visto reducidos en la misma medida, siendo hoy un total de 12; pudiendo ver su evolución desde 1993, pasando por 1997, 1999 y 2014, donde alcanzaron un total de 31, 19, 14 y 12, respectivamente.

En relación con su concentración geográfica, de acuerdo con el mencionado IEF-2016, la mayor cantidad de sucursales se encuentran en la provincia de Buenos Aires y la CABA, siendo una cantidad de 2.279 sobre un total de 4.614 en todo el país. Más allá de ello, existen entidades financieras que solo cuentan con sucursales en las áreas mencionadas, dejando reducida la oferta a nivel nacional a solo un puñado de entidades (generalmente públicas).

El sistema financiero emplea directamente a un total de 110.090 trabajadores (IEF-2016), lo que lo constituye en una industria de peso a la hora de analizar

⁸ Disponible en www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_financieras.asp - 6 de diciembre de 2016 / 4 de abril de 2017

la fuerza de su gremio y las implicancias que la aplicación de la tecnología puede generar sobre este sector.

El sistema financiero cuenta con cerca de 43 millones de cuentas de ahorro, lo que podría identificarse como una cuenta por persona (según datos aproximados del último censo poblacional). Sin embargo, teniendo en cuenta que la gran mayoría de las personas bancarizadas cuentan con más de una cuenta (ya sea en el propio banco o en otra entidad financiera) ese coeficiente caería considerablemente. Otro dato de interés tiene que ver con la cantidad de cuentas utilizadas para el pago de remuneraciones, las que alcanzan un total de 8,7 millones; siendo el total de la población económicamente activa cerca de 17 millones, de la cual el 70% aproximadamente es asalariado (INDEC)⁹. Estos datos dejan ver claramente la falta de bancarización que existe en la población económicamente activa.

En el mismo sentido, la cantidad de individuos que constituyeron un plazo fijo a septiembre de 2016 alcanzaba aproximadamente 3 millones de personas (IEF-2016), lo que deja en claro la posibilidad de crecimiento de este segmento si se tiene en cuenta que existen más de 40 millones de cuentas de ahorro abiertas en todo el sistema financiero.

Desde el punto de vista de generación de activos, se puede observar que únicamente 28 millones de personas cuentan con un préstamo personal (muchos de los cuales ni siquiera necesitan una cuenta de ahorro para poder operar) y solo 22 millones de clientes son titulares de una tarjeta de crédito (IEF-2016).

Finalmente, tomando la composición de la cartera de activos de los bancos, se puede observar que la participación de los clientes de consumo y comerciales asimilables a consumo solo alcanza al 50% (489.193 y 109.030 millones de pesos, respectivamente), mientras que la cartera comercial ostenta el otro 50% (638.484 millones de pesos). Si bien estos valores no parecen decir

⁹ Disponible en: www.indec.gob.ar - 25 de abril de 2017.

demasiado, debe tenerse en cuenta que la cartera comercial incluye un total aproximado de 88 mil deudores o clientes, mientras que la cartera de consumo supera ampliamente los 18 millones. Esto muestra una tendencia de los bancos a financiar empresas en lugar de personas físicas, ya que además de poder lograr una mayor eficiencia sobre cada peso prestado y poder obtener cierta rentabilidad prohibida para los usuarios de servicios financieros¹⁰, ostentan una menor tendencia a empeorar su situación crediticia [respecto de 2015 la cartera comercial sin atraso empeoró solo 1,5% (1.255 sobre 81.254), mientras que la cartera de consumo lo hizo en un 4,2% (677.527 sobre 16.155.546)]. También demuestra la poca propensión de las familias argentinas a solicitar créditos bancarios, sea cual fuera la razón de ello (IEF-2016).

De la información mencionada que surge del IEF-2016, se desprende la necesidad de continuar con el proceso de bancarización de la población ya que existe gran cantidad de personas fuera del sistema. Por otro lado, dentro del mismo sistema, es necesario encontrar la forma de poder incrementar las ventas cruzadas de productos, ya que es notoria la capacidad de crecimiento en este aspecto.

En tanto, la falta de evolución del sistema financiero nacional deja al descubierto gran cantidad de potenciales clientes que ven reducidas sus posibilidades de participar y que, por lo tanto, se ven obligados a buscar alternativas fuera del mismo.

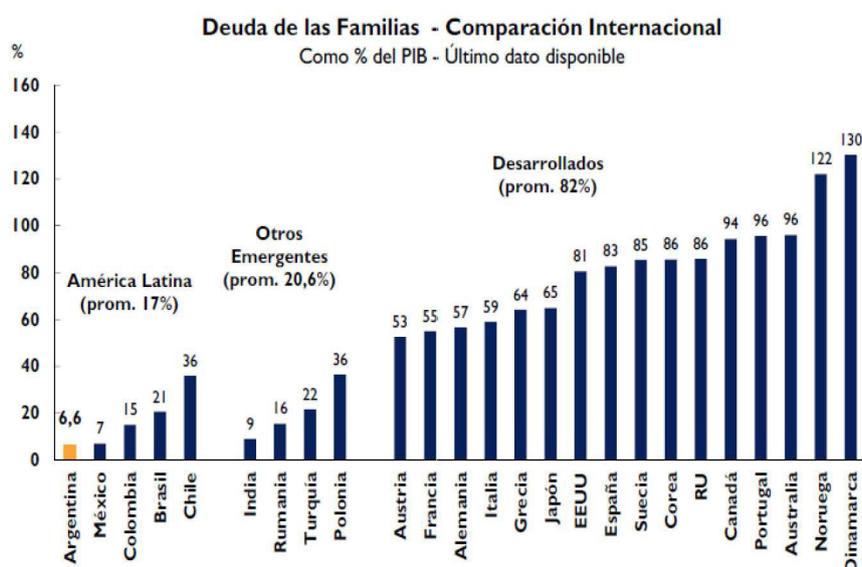
CAPITULO III - PARTICIPANTE DEL SISTEMA FINANCIERO INFORMAL

En este capítulo se presentan y analizan las entidades que, no formando parte del sistema financiero formal, ofrecen alternativas de financiación a la población no atendida por los bancos comerciales.

¹⁰ El BCRA los define como las personas físicas y jurídicas que en beneficio propio o de su grupo familiar o social y en carácter de destinatarios finales hacen uso de los servicios ofrecidos por los Bancos, como a quienes de cualquier otra manera están expuestos a una relación de consumo con tales sujetos.

Si bien es una práctica habitual realizar comparaciones de la profundidad del mercado de créditos de la Argentina en relación con otros países de la región o a nivel mundial, debe tenerse en consideración que la información que usualmente está disponible para dichas mediciones corresponde a la demanda formal de préstamos bancarios o que son originados como tal (en el cuadro 1 se puede ver una comparativa respecto de otros países). Es así, que gran parte del “sistema financiero informal”, llamando así a todas aquellas instituciones que no corresponden a bancos o compañías reguladas por el BCRA, no es tenido en cuenta.

Cuadro 1: Deuda de las Familias – Comparación Internacional



Fuente: BCRA, 2016 - Informe de Estabilidad Financiera - Primer semestre 2016. Capítulo: Análisis de estabilidad. Página 51. Disponible en www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_de_estabilidad_financiera

Si bien esta aclaración no sería de interés si tuviéramos en consideración que dicho “sistema financiero informal” existe en todos y cada uno de los países que se utilizan en la comparación, se torna de gran importancia si se tiene en cuenta que la cantidad de compañía que ofrecen créditos no bancarios alcanzan a cerca de 100 en el país, si se toma las registradas en el BCRA, y supera ampliamente ese número si se incluye aquellas que no cuentan con la registración en dicho organismo.

De acuerdo con el último informe presentado por el BCRA en relación con las entidades no financieras (BCRA, 2014)¹¹, a junio de 2014 existía un total de 30 casas de cambio, 23 agencias de cambio, 27 corredores de cambio, 104 emisoras de tarjetas de crédito y 178 fideicomisos financieros activos.

Haciendo foco únicamente en las entidades que financian, las emisoras de tarjetas de crédito presentaban a dicha fecha, un total aproximado de 15,5 millones de plásticos emitidos (entre titulares y adicionales), habiendo facturado consumos por más de 10.700 millones de pesos y 486 millones de dólares estadounidenses. Adicionalmente, existía un monto superior a 16.700 millones de pesos y 250 millones de dólares pendientes de facturar por consumos. En relación con los créditos, el monto financiado en pesos superaba los 3.700 millones de pesos y los 50 millones de pesos; con tasas de financiación promedio del 46,09% (TNA promedio ponderada entre 51,04% de los compensatorios por financiaciones, 49,69% de los compensatorios por adelantos en efectivo y 25,90% de los punitivos). El ticket promedio se encontraba alrededor de los 10 mil pesos, siendo más del 85% cartera con menos de 90 días de atraso (*performing*¹²) (BCRA, 2014)¹¹.

Desde el punto de vista de los fideicomisos financieros, si bien en este punto no se diferencian los distintos fiduciarios que conforman la base, contaban con un total financiado aproximado de 13.300 millones de pesos, del cual solo el 40% se encontraba en situación *performing*. Si separamos la cartera por tipo de financiación otorgada, la cartera comercial, asimilable a consumo y consumo representaban aproximadamente 632 millones, 2.700 millones y 10.000 millones, respectivamente. El ticket promedio se encontraba entre 1 mil y 5 mil pesos (BCRA, 2014)¹¹.

El modelo de negocios de estas entidades no difiere demasiado de las entidades bancarias, con la diferencia (en la mayoría de los casos) de que no

¹¹ Disponible en www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_no_financieras.asp - 8 de enero de 2017.

¹² El término corresponde a como se conoce usualmente en la jerga bancaria a los créditos con un comportamiento de morosidad aceptable.

pueden recibir fondeo del público en general, debiendo operar con capital propio o fondearse mediante la emisión de deuda o *securitización*¹³ de la cartera y, por lo tanto, no se encuentran bajo la regulación prudencial del BCRA, si bien están obligadas a informar ciertos datos de su cartera de créditos. Estos sistemas alcanzan segmentos de clientes que la capilaridad bancaria no puede absorber y muchas veces también segmentos con un riesgo de crédito asociado superior al aceptado por los bancos comerciales tradicionales.

Haciendo un análisis comparativo con el sistema bancario se pueden observar valores monetarios, que si bien son significativos (sobre todo en lo referente a la cantidad de personas beneficiadas) son muchos menores en su cuantía. Esta situación posibilita concluir que la cantidad de demanda no atendida sigue siendo significativa y no abarca al total de la población (se deja en claro que no se incluye en el análisis aquellas compañías que operan dentro del mercado informal de créditos o que no se encuentran obligadas a informar de las mismas al BCRA).

Producto de esta perspectiva positiva respecto de la potencialidad del sector financiero en nuestro país, existe gran interés en diversos grupos nacionales e internacionales de formar parte de la actividad a través de bancos de nicho o de instituciones financieras no tradicionales. Sin embargo, los modelos de negocios que dichos grupos persiguen encuentran su basamento en lograr una escala considerable (este punto se analiza como mayor detalle en el capítulo II), por lo que indefectiblemente están llamados a abandonar el negocio una vez que la rentabilidad decaiga, más que a aportar una nueva visión superadora del mismo.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que al analizar el sistema financiero nacional no se puede únicamente tomar el sistema formal y reclamar por la

¹³ Se trata de una metodología por la cual las compañías que otorgan los créditos ceden a una figura separada de su patrimonio todas esas acreencias a cambio de un valor económico para poder seguir originando nuevos créditos. Los compradores de los valores vendidos recuperan su inversión con lo generado por el repago de la cartera cedida, sin ninguna posibilidad de reclamar al otorgante del crédito.

mayor inclusión, sin entender que existe toda una economía no bancaria que se encarga de ofrecer financiaciones a los grupos no atendidos y que no se trata de un nicho donde no hay competencia. Esto deja de manifiesto que las variables de inclusión no tienen nada que ver con cuestiones cualitativas, sino que responden al porcentaje de rentabilidad que puedan obtener en relación con el riesgo asumido; por lo que es ese punto en donde debe trabajarse.

CAPITULO IV - POBLACIÓN EXCLUIDA DEL SISTEMA - POSIBILIDAD DE INCLUSIÓN

En este capítulo se analizan variables que hacen al desenvolvimiento del sistema financiero y como ellas dejan de lado la posibilidad de inclusión de cierta población, así como se analizan algunas alternativas para aminorar ese efecto. Existen casos extranjeros exitosos que han sido considerados en los aspectos que son relevantes para la investigación en los próximos capítulos.

Para analizar este punto se debe aclarar que el objetivo de la investigación se centra en la financiación de créditos de consumo y no en bancarizar a la población que se encuentra fuera del sistema. Entendemos que si bien pueden parecer objetivos similares, el primero se orienta solo al otorgamiento de créditos mientras que la última busca orientar todas las transacciones de la población a través de cuentas bancarias o sistemas de pagos similares a efecto de disminuir la economía informal.

Para atender los objetivos planteados, se debe circunscribir al sistema económico que impera en el mundo actualmente, donde las iniciativas privadas se generan por un interés económico y de rentabilidad (si bien cada vez más se ven nuevas formas de hacer negocios donde se tienen en cuenta elementos de Responsabilidad Social Empresaria – RSE o las llamadas “empresas B”¹⁴), lo que conlleva necesariamente a generar una fórmula que rentabilice en forma positiva la tarea de la inclusión financiera.

¹⁴ Se refiere a modelos de negocios que persiguen generar impacto social y ambiental integrado en su modelo de negocios.

Este parecería ser el punto más difícil de desarrollar y donde solo parecen que pudieran tener éxito aquellas compañías que puedan “descomoditizar” el producto bancario y lograr eficiencia y efectividad en sus operaciones.

Lo primero refiere a la posibilidad de brindar productos que sean customizados al cliente, atendiendo a sus particularidades. Para ello es necesario lograr:

- (i) Conocer al cliente y actuar en consecuencia: a través de herramientas que permitan captar los datos de las personas y su comportamiento económico, sea obteniéndolos de las cuentas bancarias en la mayoría de los casos (posibilidad que cada día cuenta con mayor utilización dado las nuevas regulaciones que exigen a los bancos otorgar cuentas de ahorro en forma gratuita y la cantidad de personas que han ingresado al sistema formal en consecuencia), pero no dejando de lado la cantidad de opciones que la democratización de la información permite (redes sociales, información de buros, información cruzada de los propios competidores del sistema, información pública gubernamental, etc.), y

- (ii) Alcanzar que las normas permitan productos diferenciados: en este punto es necesario destacar que uno de los principales objetivos del organismo regulador tiene que ver con el de cuidar la salud del sistema, controlando que los fondos de los ahorristas no sean colocados en inversiones infructuosas (BCRA, 2016)¹⁵; lo que conlleva a que todo organismo de contralor tienda a homogeneizar procesos y productos de sus regulados en pos de facilitar dicho control. Por lo tanto, la necesidad de poder customizar los productos depende de la habilidad de los participantes a la hora de convencer al ente regulador respecto de cómo controlarlo y la intención de éste último de fomentar estas prácticas de innovación.

Lo segundo, como se ve más adelante, se refiere a que el modelo de negocios actual se basa principalmente en mantener los niveles de rentabilidad a través de la disminución de los costos operativos, ya que los productos bancarios son

¹⁵ Disponible en www.bcra.gob.ar/Institucional/Historia.asp - 8 de diciembre de 2016.

prácticamente “*commodities*”. En ese esquema, los avances tecnológicos permiten eficientizar y mejorar los procesos en forma continua.

Existen hoy en día entidades bancarias que no cuentan con sucursales físicas o que algunas de ellas son completamente digitales, por lo que su operatoria se basa casi exclusivamente en procesos de sistemas (Bankaool en México, Selfbank en España o Bancolombia en Colombia, entre otras). Estos bancos logran un grado tal de eficiencia que permite reducir los costos trasladados a los clientes en forma considerable.

Sin embargo, no es sencilla la posibilidad de que los bancos operen en forma completamente digital, ya que existen desventajas que aún no han podido ser resueltas en forma completa y que es necesario un mayor tiempo de desarrollo para atenderlas. Los puntos más importantes en este aspecto son, entre otros:

- (i) Atención al cliente: la inexistencia de sucursales físicas conlleva a mantener una relación despersonalizada con los clientes, quienes muchas veces (se refiere a dinero en lugar de bienes no suntuarios como pudo haber ocurrido en otras industrias que han sufrido disrupción por la tecnología) necesitan una relación más cercana con los oficiales de cuentas. Si bien esto podría evolucionar en la medida que las nuevas generaciones se transformen en el público usuario, hoy en día es un punto a ser analizado (el hecho de que la atención física de los bancos actuales hoy en día sea de tan mala calidad, ha transformando este problema en una posibilidad de diferenciación positiva).
- (ii) Movimientos físicos: debido a la necesidad legal de tener que obtener comprobantes físicos para ciertas operaciones, la carencia de sucursales físicas puede en muchos casos imposibilitar la operatividad de la entidad bancaria. En la actualidad, los bancos que definen sus estrategias en forma digital, se basan en infraestructuras de otros proveedores para suplir estos problemas (correo, redes de cajeros de otros bancos, etc.), pero hacia el futuro es necesario replantear en forma completa la operatoria actual a

- efectos de trasladarla al ecosistema digital. Existen algunas experiencias en ese sentido tanto en la Argentina como en el exterior, en la medida que los organismos reguladores se adaptan a las nuevas prácticas. Para citar algunos ejemplos, podemos mencionar la posibilidad de depositar cheques a través de la web (si bien luego el original debe ser presentado físicamente), la comprobación de identidad vía reconocimiento facial, los segundos factores de autenticación mediante mensajes, etc.
- (iii) Sindicatos: debe tenerse en cuenta que los grandes bancos y de mayor penetración en el mercado basan sus modelos comerciales a través de las sucursales, empleando a gran cantidad de personas en todo el mundo. Contemplar la posibilidad de eliminar la necesidad de estas estructuras y, consecuentemente, las personas que trabajan en ellas, ha puesto en alerta a los sindicatos de todo el mundo en pos de defender los puestos de trabajo de sus afiliados. Si bien la capacidad de presión depende del poder que ostenten en cada uno de los países, se puede mencionar que en la Argentina se trata de uno de los gremios con mayor poder de lobby. Solo para citar algunos ejemplos, puede traerse a colación la exigencia que existe sobre los bancos de enviar los resúmenes de cuentas a través del servicio postal (medida gremial revirtiendo una decisión del propio BCRA que posibilitaba a las entidades enviar dichos detalles en forma electrónica) o la innecesaria demora en la emisión de una norma de tercerización bancaria (que posibilitaría la comercialización de productos bancarios en cualquier negocio comercial) debido a la presión de los mismos gremios. Más allá de lo mencionado, es cuestión de tiempo hasta que los nuevos procedimientos vayan ganando lugar en forma paulatina, siendo los trabajadores quienes deban adaptarse a los cambios que el mercado exige.

Alcanzados estos objetivos, la posibilidad de lograr una inclusión financiera en forma masiva se agiganta, así como la posibilidad de incluir a la población que hoy debe recurrir a las compañías no financieras para satisfacer sus demandas crediticias, atendiéndolas en forma eficiente y sin necesidad de reducir rentabilidad en el intento. Esto gracias a que, como ya se ha mencionado

anteriormente, facilitaría la obtención de beneficios económicos a las empresas privadas sin necesidad de encarecer los productos y servicios ofrecidos, lo que posibilitaría la entrada al mercado de mayor cantidad de personas que antes se veían excluidas por no contar con los recursos económicos necesarios, posibilitando una mejora en el economía social y en línea con los objetivos planteados por el propio organismo regulador.

CAPÍTULO V - EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

En este capítulo se analiza detenidamente el sistema financiero nacional actual, evaluando las variables numéricas que nos permiten entender la base de la cual partimos y determinar las necesidades de cambio.

El sistema financiero ha mostrado números muy sólidos desde la crisis del 2001 tanto lo que tiene que ver con la liquidez como la solvencia. Los niveles de rentabilidad (ROA¹⁶) en pesos se han mantenido en altos niveles, si bien en los últimos meses ha comenzado a mermar dicha relación, básicamente por la baja en el diferencial nominal entre las tasas de interés activas y pasivas, llegando a un valor de 3,7% (ver evolución en el Cuadro 2 a continuación).

Adicionalmente, comienza a observarse una disminución de la importancia de los resultados por títulos en relación con los ingresos por financiaciones de acuerdo con lo que puede observarse en los informes de estabilidad financiera para el segundo semestre de 2016 (IEF)¹⁷ del BCRA.

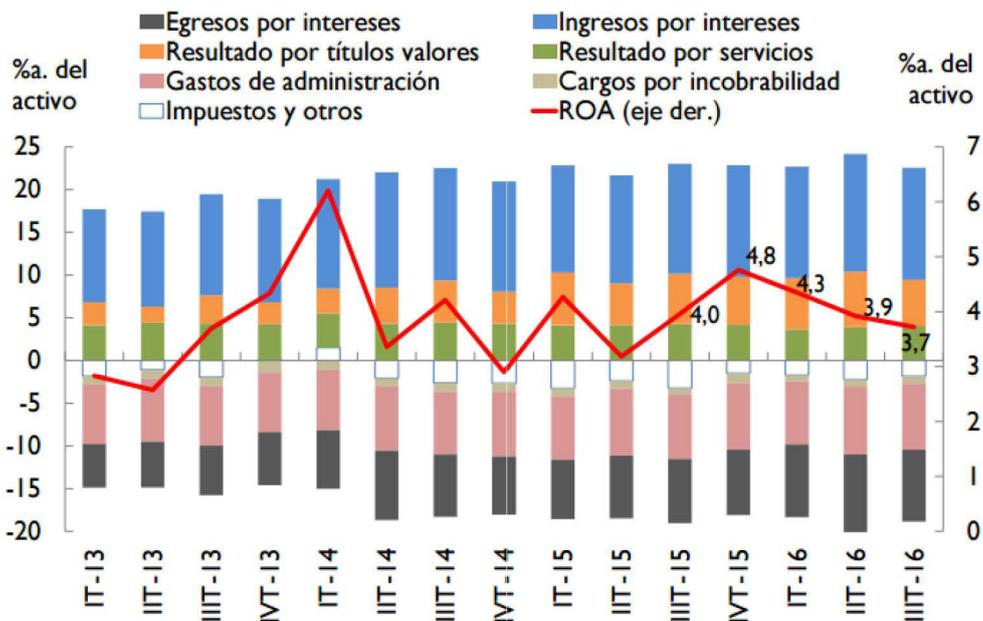
De acuerdo con dicho informe, para sostener la rentabilidad, los bancos deberían adecuar sus costos de operación, innovar en sus técnicas e incorporar tecnología, obteniendo mejoras de productividad, ampliando la base de clientes, productos y servicios, y aportando activamente al logro de un significativo y sostenido crecimiento de la escala de operaciones. Esto permitiría reducir sustancialmente la carga de los gastos de administración,

¹⁶ ROA: Rentabilidad sobre los activos.

¹⁷ Disponible en www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_de_estabilidadfinanciera.asp - 15 de diciembre de 2016

generando espacio para absorber el eventual descenso de los márgenes y sostener la rentabilidad (IEF, 2017)¹⁷.

Cuadro 2: Rentabilidad del sistema financiero



Fuente: BCRA, 2017 - Informe de Estabilidad Financiera - Segundo semestre 2016. Capítulo: Situación del Sistema Financiero. Página 22. Disponible en www.bcra.gob.ar/Publicaciones/Estadísticas/Informe_de_estabilidad_financiera

Por otro lado, como se puede observar en el Cuadro 1, en relación con el PBI, las deudas de las familias argentinas se muestran en niveles muy inferiores en comparación con otros países de la región y extremadamente bajos en relación con países desarrollados.

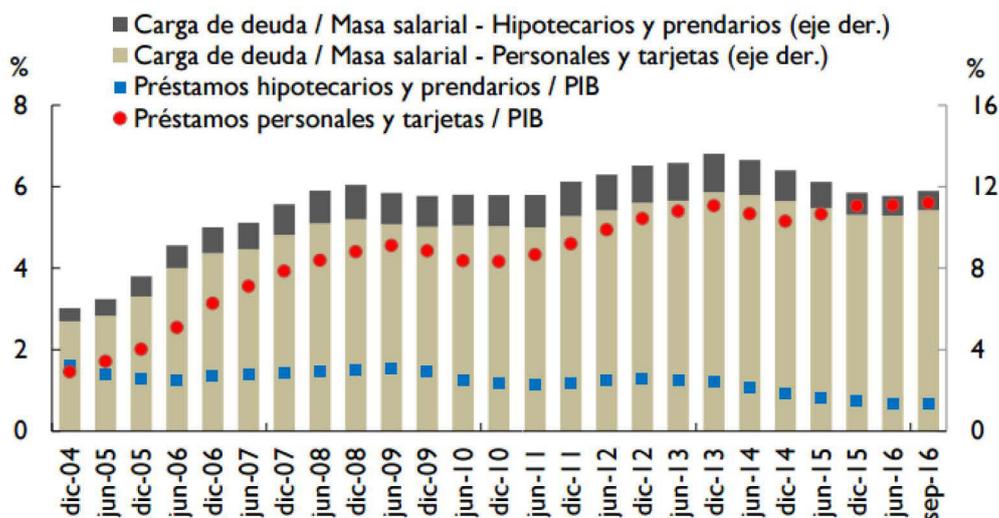
Sin embargo, los aspectos económicos y culturales históricos han hecho que las familias argentinas no muestren una propensión creciente hacia el endeudamiento, cuestión que puede observarse en el Cuadro 3, donde se detalla la carta de las deudas de las familias.

Dentro del endeudamiento mencionado, el único sector que se muestra con grandes márgenes para el crecimiento resulta ser el mercado inmobiliario (y posiblemente el prendario o leasing), básicamente relegado por las altas tasas

de interés de largo plazo que limitan la oferta (como se observa en los Cuadros 3 y 4), mientras que los familiares para el consumo parecen estar saturados desde la demanda según se puede observar en los mencionados IEF.

Cuadro 3: Deuda y carga financiera de las familias

Pagos de amortizaciones de capital e intereses



Nota: Los préstamos a las familias incluyen el financiamiento del sistema financiero, los fideicomisos financieros que tienen como activos subyacentes créditos para consumo (tarjetas y personales) y con garantía real (prendarios e hipotecarios) y el saldo de préstamos de las tarjetas de crédito no bancarias. Los datos están sujetos a futuras modificaciones.

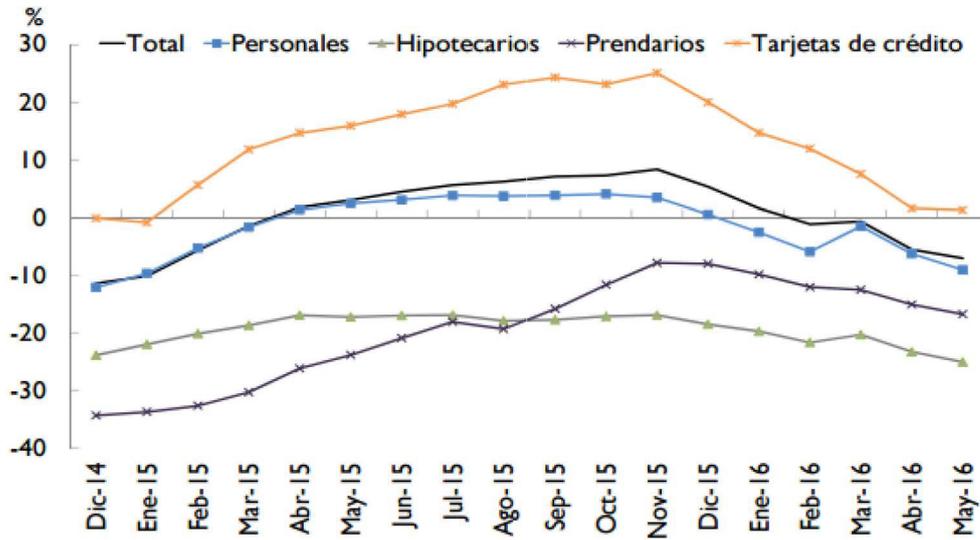
Fuente: BCRA e INDEC

Fuente: BCRA, 2017 - Informe de Estabilidad Financiera - Segundo semestre 2016. Capítulo: Análisis de estabilidad. Página 42. Disponible en www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_de_estabilidad_financiera

Desde el punto de vista del fondeo, si bien los saldos de los depósitos han alcanzado niveles similares a los de 2008, según el informe de bancos del BCRA¹⁸ los costos que deben pagarse por ellos continúan en niveles demasiado elevados desde el punto de vista de la posibilidad de ofrecer créditos a tasas accesibles (como puede observarse en el Cuadro 5). Si se tiene en cuenta que la tasa real en cualquier economía debe ser positiva, la proyección de la inflación para los próximos años tampoco parece ser un elemento auspicioso.

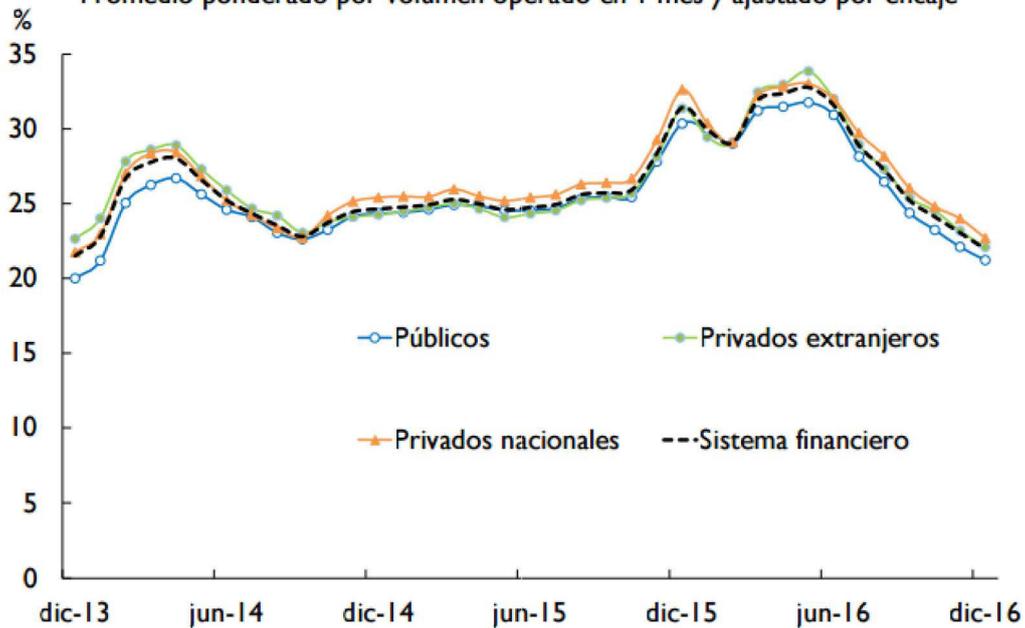
¹⁸ Disponible en www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_mensual_sobre_bancos.asp - 26 de febrero de 2017

Cuadro 4: Crédito a las familias -Variación % interanual deflactada



Fuente: BCRA, 2017 - Informe de Estabilidad Financiera - Segundo semestre 2016. Capítulo: Situación del sistema financiero. Página 31. Disponible en [www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe de estabilidad financiera](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_de_estabilidad_financiera)

Cuadro 5: Estimación del Costo de Fondo por Plazo Fijo del Sector Privado
Promedio ponderado por volumen operado en 1 mes y ajustado por encaje



Fuente: BCRA, 2017 - Informe Sobre Bancos de Diciembre 2016 - Capítulo: Depósitos y Liquidez. Página 7. Disponible en [www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe mensual sobre bancos](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_mensual_sobre_bancos)

Como se ha podido analizar, el sistema financiero nacional ha mantenido altos niveles de rentabilidad orientando sus activos a inversiones financieras, lo que ha dejado de lado la posibilidad de evolucionar en la generación de activos crediticios y mejorar sus costos de estructura. Más allá de ello, la capacidad de crecimiento no parecería provenir del lado del consumo de las familias, sino del retrasado mercado del crédito hipotecario y prendario. Es necesaria una reformulación de las variables de rentabilidad y mejoras en los procesos para que el sistema financiero pueda atender de mejor forma al demandante de sus servicios, y sobre todo a la población que hoy se encuentra excluida de los mismos.

Es clave en este punto también, tener en cuenta el efecto que la política económica genera sobre el mismo, ya que con los costos de fondeo en estos niveles, la normalización y posterior crecimiento del crédito parece dificultoso.

CAPÍTULO VI - EL NEGOCIO BANCARIO EN ARGENTINA - MADUREZ

Este capítulo se centra, únicamente, en el negocio bancario (dejando fuera todas las restantes alternativas que tiene el sistema de créditos nacional). Se analizan las variables que hacen al negocio rentable, su evolución, la cadena de valor y la competencia. Se evalúan que factores deben ser tenidos en cuenta al momento de ofrecer una alternativa que sea viable a los sectores de menores recursos. Por otro lado, se estudian las deficiencias del modelo actual y de los competidores a fines de poder identificar lo mejor de cada uno de ellos.

FACTORES DE RENTABILIDAD

La rentabilidad bancaria ha sido objeto de estudio de una innumerable cantidad de autores, entre ellos Abreu y Mendes (2003) y Dietrich (2014). Algunos afirmaron que un mayor poder de mercado conllevaba a mayores ganancias, y que grandes caídas en la concentración de un sistema financiero eran necesarias para reducir las tasas de rentabilidad. Otros autores afirman que la economía de escala juega de tal manera, que es necesario mantener cierto

grado de monopolio en pos de reducir los costos que se trasladan a los clientes. Otros estudios han analizado la posibilidad de que la economía de escala se mantiene hasta cierto nivel de tamaño, luego del cual los diferentes problemas de agencia reducen esos beneficios. Adicionalmente, otro factor que se analiza en forma constante tiene que ver con la mora de la cartera, siendo que deductivamente se esperaría una rentabilidad más baja en aquellas instituciones con altos niveles de mora, algunos autores han podido demostrar que la teoría riesgo-beneficio también aplica en éste área, lo que en principio sería contra-intuitivo. También existen diferentes teorías respecto del nivel de capitalización necesario, si bien es esperable que a mayor nivel de apalancamiento se genere mayor rentabilidad, en algunos casos la baja tasa de fondeo, consecuencia de un mayor nivel de capitalización, puede generar mejoras en la rentabilidad esperada. Finalmente, otra discusión también podría centrarse respecto del origen de los capitales, Dietrich (2014) señala que en países emergentes, los bancos extranjeros tienen ventajas competitivas en tecnologías y a menudo tienen acceso a menores tasas de financiamiento Sin embargo, también añade que a veces pueden ser menos rentables que los bancos de propiedad nacional debido a que no pueden superar desventajas informativas¹⁹.

Uno de los estudios que más se centraron en la región de Latinoamérica y que resultan de gran utilidad al momento de analizar el modelo de negocio, basando su análisis en la información brindada por la base de datos del Bankscope, es el de Gimenez: "Determinantes de la rentabilidad de bancos comerciales en América Latina". Las conclusiones de dicho análisis muestran que la evidencia empírica con respecto a características específicas de las entidades bancarias proporciona una vinculación positiva entre capitalización y la rentabilidad de cada banco. Esto puede explicarse por el hecho de que los bancos mejor capitalizados enfrentan menores riesgos de quiebra, haciendo al capital operar como un amortiguador de shocks macroeconómicos (Gimenez 2016, página 21).

¹⁹ Se refiere a la falta de información que deben suplir inversores extranjeros en relación con iguales posiciones ostentadas por personas originarias de la región.

El trabajo también pudo verificar que el coeficiente de la medida de la eficiencia operacional, el ratio costo-ingresos, es negativo y significativo (Gimenez, 2017, página 21) lo que significa que mientras más eficiente es el banco, mayor es su rentabilidad, que si bien era esperado, no había sido muchas veces validado utilizando datos reales.

Otra de las conclusiones a las que arriba Gimenez (2016) tiene que ver con la calidad de los activos, encontrando una relación negativa entre la incobrabilidad los créditos y la rentabilidad, lo que sugiere que las entidades deben esforzarse por tener una cartera de préstamos más saludables y que la teoría de “mayor riesgo equivale a mayor beneficio” no se estaría cumpliendo en todos los casos.

Desde el punto de vista del control accionario, el trabajo no encontró una relación significativa de peso entre la variable estatal y la rentabilidad alcanzada. Esto denotaría que los bancos de capitales estatales habrían alcanzado la eficiencia operacional que ostentan sus pares privados, marcados netamente por la búsqueda de resultados (Gimenez, 2017, página 21). Adicionalmente, el trabajo tampoco encontró un vínculo estrecho entre la cotización bursátil de un banco y su rentabilidad, lo que descarta cualquier tipo de efecto relacionado con el acceso público al paquete accionario. En tanto, si pudo identificar una relación negativa entre la propiedad extranjera y rentabilidad, lo que podría indicar la existencia de gastos de supervisión o monitoreo desde el extranjero/holding o un menor conocimiento del mercado doméstico latinoamericano. En la Argentina, actualmente estamos siendo observadores de algunos ejemplos en este sentido, como ser la salida del Citibank o la venta del Banco Patagonia al Grupo Macro.

Uno de los mayores descubrimientos que merece ser mencionado de dicho trabajo, refiere a los factores específicos de la industria. Según el trabajo, La concentración tiene un vínculo negativo y significativo sobre la rentabilidad,

medida por el índice HHI²⁰ o el market share por activos de los 5 mayores bancos. Esto contradice la hipótesis ECR²¹ y puede ser el resultado de la creciente competencia que surge a partir de entidades más grandes y consolidadas. Este resultado indica que la autoridad regulatoria debe ser prudente al prohibir una fusión o adquisición con un argumento anti-monopólico, ya que puede impedir una mayor competencia y/o eficiencia derivada de las sinergias de fusiones y economías de escala de bancos más grandes (Gimenez, 2017, página 22). Este descubrimiento empírico pone de manifiesto una contradicción aparente, ya que se ha verificado en el mercado retail que la mayor competencia que otorga un mayor número de jugadores siempre tiene efectos positivos para el cliente, situación que no se daría en el ámbito bancario.

ESTADO DE MADUREZ Y COMPETENCIA

Por otro lado, otro de los análisis que deben realizarse a la hora de determinar la “Atractividad de la industria” tiene que ver con la madurez de la misma. Si se tiene en cuenta cuales son las características de las industrias en etapa madura o en decadencia, se ve que la industria que reúne este análisis coincide con alguna de ellas.

En la tabla N°1, se analizan que indicadores aplican en mayor medida al estado actual de la industria para determinar en qué etapa de madurez se encuentra, si bien en algunos casos no es del todo claro donde podría localizarse. Analizando cada indicador y definiendo cuál de ellos aplica al negocio en la etapa actual permite identificar la etapa en la que se encuentra la industria:

²⁰ HHI: El Índice de Herfindahl o Índice de Herfindahl e Hirschman (IHH) es una medida, empleada en economía, que informa sobre la concentración económica de un mercado. O, inversamente, la medida de falta de competencia en un sistema económico. Un índice elevado expresa un mercado muy concentrado y poco competitivo.

²¹ ECR: Hipótesis Estructura-ConductaResultado (ECR), que asegura que el poder de monopolio genera beneficios no competitivos.

Tabla N°1: Indicadores de estado del modelo

Mercado Actual				
Indicadores	Embrionaria	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Tasa de crecimiento	En aumento	>PBI	<PBI(*)	<0
Potencial de crecimiento	Desconocido	>Vol. Actual	>Vol. Actual	<Vol. Actual
Línea de productos	Básica	Proliferación	Renovación	Reducción
Rol de IT	En desarrollo	Refinamiento	Renovación	Dismin. de costos
Nº de competidores	En aumento	Convulsión	Estable	Declive
Estabilidad de participación en el mercado	Volátil	Concentración progresiva	Pelea de precios	Concentrada
Barreras de entrada	Bajas	En aumento	Alta	Alta
Lealtad del cliente	Ninguna	Alta	Alta(*)	Alta y estable
Lealtad del proveedor	Ninguno	Alta	Alta	Alta y estable
Importancia del costo	Bajo	En aumento	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia.

(*) Existen algunos factores que están comenzando a modificar la estructura actual de la industria, que tienen que ver con las tasas de crecimiento y la lealtad de los clientes. Respecto del primer punto, se observa que las tasas de crecimiento comienzan a deteriorarse y en muchos casos las estrategias se dirigen a la concentración (como ocurre en los EE.UU., donde puede verse que bancos como Citigroup, JPMorgan Chase, Bank of America y Wells Fargo han consolidado más de 37 entidades desde 1990 a 2010²²); el segundo de los puntos es analizado más adelante cuando se desarrolle las deficiencias del modelo.

Si se analiza el negocio en relación con las cinco fuerzas de Porter se puede identificar que existe una alta rivalidad competitiva, básicamente por:

- a. La rentabilidad de la industria continúa mostrando márgenes aceptables, por lo que cada vez más compañías quieren formar parte de sistema (esta situación tuvo un cambio en 2017, donde la baja de tasas ha reducido la rentabilidad sin riesgo de los bancos, forzándolos a sumar mayor nivel de operaciones en activos ponderados a riesgo). Mientras los bancos compiten por los clientes de mejor *score*, los nuevos jugadores se dirigen a

²² La información ha sido recabada de las estadísticas de la Reserva Federal de los EE.UU.

- sectores de menos recursos y mayor tasa. En este esquema, si bien es muy difícil ver potenciales entrantes que compitan con los grandes bancos (hoy son cerca 80 en todo el país (BCRA, 2017)²³ y las regulaciones del BCRA son una gran traba), es factible que sigan apareciendo jugadores que financien mercados marginales (retails, tarjetas, etc.); así como probablemente florezcan negocios de préstamos P2P con mejores tasas que puedan competir tibiamente en el sector ABC1.
- b. El poder de los clientes es cada vez mayor y se mantiene en ascenso, principalmente por la gran cantidad de oferta. Adicionalmente, los clientes son más conocedores del sistema y cuentan con mayor información que en el pasado. Por otro lado, existe una tendencia creciente de evitar el costo de intermediación que representan los bancos. Sin embargo, existe gran cantidad de personas que necesitan asistencia y que, por el riesgo que representan, son rechazados por las entidades financieras como clientes, lo que los lleva a tener que convalidar una mayor tasa para acceder al mismo producto. Consecuentemente, el poder de los clientes depende del segmento al cual se oriente la compañía aunque tiende al crecimiento.
- c. Existen gran cantidad de competidores entre los bancos comerciales (prendarios, hipotecarios, adelantos, tarjetas), que buscan diferenciarse por el segmento al cual pretenden atender y las tasas que ofrecen. Adicionalmente, existen gran cantidad de productos sustitutos que son brindados por los comercios en forma directa aprovechando el flujo de efectivo (retails, automotrices, etc.). Por otro lado, también existen compañías financieras que atienden particularmente a los segmentos de menores recursos y mayor riesgo. No existe a la fecha un sistema de uso generalizado de préstamos entre individuos, lo que sumaría un sustituto más al mercado.

²³ Disponible en www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_financieras.asp?fecha=201609 - 6 de diciembre de 2016

- d. El proveedor de los fondos es sencillo de conseguir para los bancos y compañías financieras. Lo mismo ocurre con los comercios que manejan grandes volúmenes de efectivo, si bien en este caso deben sumar proveedores que les permitan realizar el procesamiento de los datos. Para los nuevos jugadores este punto puede tornarse dificultoso (solo pueden ser bancos mayoristas), al igual que para las plataformas P2P (por la falta de seguridad del inversor). Más allá de la gran oferta, obtener una buena tasa de fondeo es clave para poder mantener la rentabilidad del negocio, lo que otorga mayor poder a los proveedores. Finalmente, el aporte de capital representa otra opción que debe ser analizada, pero las regulaciones del BCRA en la materia no hacen atractivo la capitalización hoy en día, al tiempo que otras estructuras de capital tampoco aseguran una mejora en la rentabilidad.

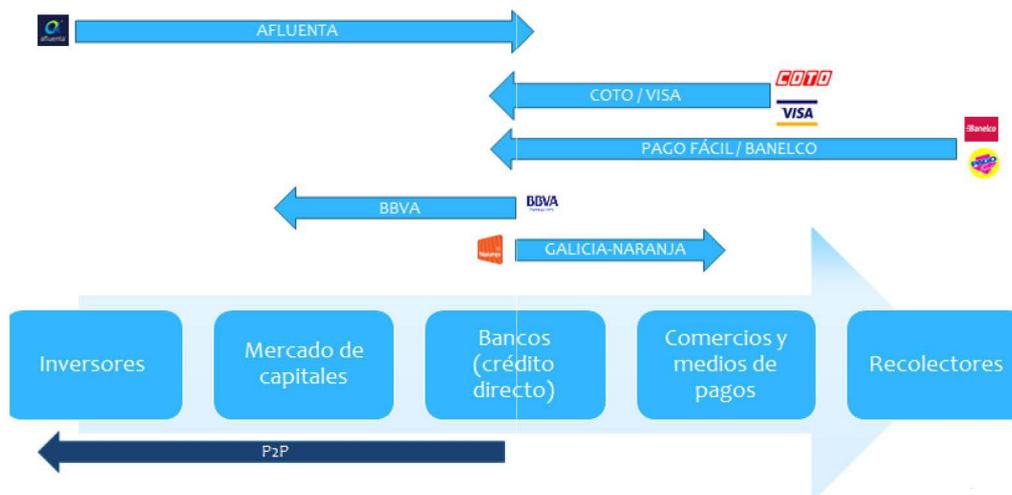
En ese esquema, la rivalidad competitiva dentro de los segmentos es significativa. Los bancos y comercios compiten fuertemente con promociones en los segmentos de mayor *score*. Respecto del grupo de mayor riesgo, la competencia se da en poder captar la mayor masa de préstamos posibles (tanto financieras como bancos minoristas), haciendo que la escala reduzca los efectos de la incobrabilidad. Desde el punto de vista del P2P, al ser un negocio incipiente, no representa aun una rivalidad directa con ninguno de los segmentos mencionados, aunque su evolución debe observarse con el correr de los años.

CADENA DE VALOR

Por otro lado, realizando un análisis a nivel general de la cadena de valor (como se detalla en el Cuadro 6), la rentabilidad de la industria, que continua asegurando altos márgenes, ha generado que cada vez más jugadores quieran ofrecer sus servicios. Los comercios y medios de pago se han integrado verticalmente, utilizando sus excedentes de caja para financiar en forma directa. Lo mismo comienza a ocurrir con aquellas compañías que originalmente se dedicaban a la recolección y cobranza, en tanto identifican la

liquidez como una forma de generar ingresos. Hacia atrás en la cadena, los inversores tratan de evitar las comisiones de los fondos y bancos, dirigiendo sus excedentes directamente hacia los demandantes de efectivo y de este modo incrementan su rentabilidad. Los bancos, por su parte, tratan de negociar en forma directa con el inversor, fomentando el uso de las bancas de inversión propia, con vistas a evitar los costos de los intermediarios y/o el mercado de capitales; a la vez que compiten con los medios de pagos tradicionales para mejorar su estructura de costos y productos, al tiempo que también existen propuestas para cambiar su dependencia a las marcas de tarjetas de crédito liberando el mercado para que cada entidad pueda emitir su propio plástico. Una nueva estrategia de captación de fondos nace al ofrecer a los inversores participación directa en el negocio de financiamiento de los bancos, a través de los préstamos P2P, aunque hoy solo representa una alternativa incipiente.

Cuadro 6: Integraciones verticales en la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

Más allá del análisis actual, existen muchos autores y referentes del mercado que concuerdan en la necesidad de realizar cambios al modelo de negocios vigente. De acuerdo con las palabras de Tonatiuh Barradas (2016), Vicepresidente de Industrias Estratégicas de SAP Latinoamérica, “el mundo está cambiando, entonces los bancos también”. Según la postura de la compañía, existe un nuevo modelo de negocio que se adapta a la nueva era

digital y que reemplaza al existente. Los nuevos paradigmas que deden cambiar de acuerdo con la expectativa de Tonatiuh son los siguientes:

- Aplicación de la cadena de valor más allá de lo bancario
- Alcanzar nuevos segmentos de clientes siendo más inclusivo
- Creación o unión con redes inter-empresariales para formar mercados
- Banca como servicio (desagregar cadena de valor)

Planteadas las particularidades del sistema en este escenario, se adicionan al análisis del modelo el factor pormenorizado de las variables que lo hacen rentable, la orientación actual, las deficiencias y la demanda no satisfecha.

VARIABLES QUE HACEN AL NEGOCIO RENTABLE:

El análisis se enfoca sobre las 4 variables más representativas, que son las que mayor implicancia tienen en el modelo:

Tasa de fondeo: Uno de los factores que mayor injerencia presenta a la hora de desarrollar un producto bancario tiene que ver con la posibilidad de conseguir un fondeo barato que pueda ser trasladado al cliente. Si bien los bancos comerciales, por su característica de buenos pagadores, cuentan con grandes opciones de acceder al crédito barato, es necesario entender que las tasas ofrecidas se encuentran determinadas por la macroeconomía del país. Así, más allá de los buenos pergaminos que la entidad financiera pudiera presentar, existe un nivel de tasa de fondeo que no puede ser perforado. Existe la posibilidad de alternativas de financiación en el mercado bursátil, pero como se observó en el análisis de Gimenez (2016) este tampoco sería un factor determinante a la hora de mejorar la rentabilidad. En este esquema, el componente tasa de fondeo parecería ser un factor donde puede influirse poco, pero se estaría dejando fuera de análisis un elemento de gran importancia: el fondeo sin costo de las cuentas a la vista. Este elemento solo está disponible con la escala necesaria para aquellas entidades que cumplen con la función de agente financiero de los estados (caso Banco Nación, Ciudad de Buenos Aires,

etc.)²⁴ y para aquellas que cuenta con una red tan extensa de sucursales que resultan atractivas para aquellos individuos que pueden elegir en que banco depositar sus fondos excedentes. De esta manera, el nivel de egresos financieros que deben ser destinado a la obtención de recursos se reduce considerablemente, pudiendo ofrecer productos diferenciales en el mercado. Uno de los factores que debe tenerse en cuenta al analizar el costo de fondeo tiene que ver con el costo de oportunidad de los inversores, si se tiene en consideración que los depósitos de los bancos representan el exceso de liquidez de los individuos del mercado y que por lo tanto compiten con las diferentes alternativas que tienen (en la Argentina se puede ver claramente este punto en tanto los depósitos bancarios compiten con las Lebac²⁵).

Incobrabilidad: Otro de los elementos que debe ser tenido en cuenta a la hora de analizar las posibles variables del negocio, tiene que ver con la falta de pago de los créditos otorgados. Usualmente la tasa de incobrabilidad puede ser calculada en forma sencilla y en función de la historia crediticia de la entidad (ya que no debe utilizarse una variable del mercado general si se trabaja sobre nichos específicos). Para tener un ejemplo, de acuerdo con la información presentada por el BCRA en enero de 2017, el coeficiente de mora de los préstamos a los hogares se ubicó en 2,7% en diciembre 2016 (se mantuvo sin cambios desde octubre de 2016).²⁶ Teniendo en cuenta esta variable como un costo más, sobre el cual las entidades no pueden influir eficientemente (por una cuestión de costo-beneficio) se traslada a los clientes a través de la tasa de interés. Aquellas entidades que pueden disminuir la influencia de este factor a través de la mejora de los niveles de recupero, pueden ofrecer créditos más accesibles y atractivos para sus clientes.

²⁴ Si bien la Comunicación "A" 6148 del BCRA permite a las entidades financieras remunerar las cuentas corrientes bancarias.

²⁵ A inicios de 2017 la baja de la tasa de referencia comenzó a cambiar la tendencia debido a que los bancos están orientando su cartera de inversión a los préstamos de la economía real. - Lebac: las letras del BCRA son títulos de deuda a corto plazo que licita dicho organismo, con pago total y único al vencimiento (instrumento bullet) y cuyo rendimiento o costo financiero surge de una tasa de descuento implícita para el período en cuestión y que es utilizada como una tasa de referencia por el sistema financiero.

²⁶ Información accesible en el Informe sobre Bancos que se genera mensualmente.

Originación: Un punto de importancia, y que se encuentra altamente relacionado con la incobrabilidad, tiene que ver con la originación. Se ha destacado que uno de los factores claves para el negocio tenía que ver con la escala y la necesidad de generar volumen. Sin embargo, la motivación de otorgar la mayor cantidad de préstamos posibles choca con la necesidad de reducir los riesgos. Es así, que las compañías deben trabajar en forma incansable en generar nuevos y mejores métodos de selección de los clientes; modelos muy restrictivos socavarán la rentabilidad por el lado de los ingresos a recibir, mientras que modelos muy expansivos lo son desde el lado de la incobrabilidad que debe ser afrontada.

Gastos de estructura: Si bien es un punto sobre el cual se ha discutido en varios trabajos académicos y en mayor detalle, sobre todo lo referente a determinar las diferencias que subsisten entre los bancos de capitales nacionales y los extranjeros, es necesario destacar que uno de los mayores objetivos de las entidades financieras (como ya se pudo observar en el análisis de “Atractividad de la industria”) es reducir sus costos de estructura debido a que los precios de los servicios están determinados por la gran competencia. Existen muchos ejemplos de diferentes acciones tendientes a reducir estos costos, aunque generalmente se direccionan a la reducción de la planilla de empleados (Ej.: Credit Suisse tiene planificado reducir en cerca 6.000 personas su estructura durante 2017). Cuando se refiere a los gastos de estructura, se deben dividir en dos grupos: (i) los gastos en sucursales: Como su definición lo aclara, se trata de todos aquellos costos que se relacionan con la necesidad de alcanzar cercanía con los clientes y (ii) los gastos centralizados: En este caso se refiere a todos aquellos costos que tienen que ver con la administración centralizada no solo de la gestión, sino también de la información que recurrentemente es solicitada por BCRA, la Unidad de Información Financiera (UIF), los entes recaudadores y los diferentes organismos públicos con interés (Ej.: Secretaría de Comercio).

Como se pudo observar, existen 4 grandes variables que deben ser tenidas en cuenta a la hora de explicar la estructura de rentabilidad de las entidades

bancarias. Sobre esas mismas variables es necesario poner el foco de atención y desarrollar esquemas alternativos si se quiere imponer un modelo disruptivo.

SISTEMA FINANCIERO ORIENTADO Y EXCLUYENTE

Teniendo en cuenta las variables enumeradas en el punto anterior, se puede determinar qué nicho de clientes puede adaptarse de mejor manera al modelo descripto. En este aspecto, se deben identificar dos tipos de fuente de ingresos desde el cliente (se acota el análisis a los individuos únicamente): el proveniente de los pasivos y el proveniente de los activos.

En el primer caso, proveniente de los pasivos, se refiere a la rentabilidad que origina en las entidades financieras el hecho de administrar los fondos excedentes de los clientes. Hay que tener en consideración que los bancos constituyen la única industria en donde sus utilidades provienen, además de los activos, de sus pasivos; siendo la administración de los mismos un elemento primordial para ellas. Con este objetivo, el simple de entender que las acciones comerciales están puestas en aquella población de mayores ingresos (ABC1) y con acceso a las aplicaciones digitales, que ofrezcan al banco un flujo seguro de dinero excedente, barato y con menores costos operativos. Es así como hoy en día pueden observarse grandes promociones (lo que genera alta inversión en publicidad) orientadas a clientes de “renta alta”, sea para la apertura de cuentas sueldos o paquetes de productos que aseguren un flujo constante de dinero en sus cuentas y, por lo tanto, brindan a los bancos un acceso al dinero a costos reducidos. Poco se invierte, o se ha invertido, en mejorar las alternativas y estrategias de captación de clientes de menos ingresos, sobre todo orientado a la imposibilidad en algunos casos de cobrar comisiones sobre las cuentas que estos utilizan o por la concepción de que no cuentan con excedentes monetarios para rentabilizar.

En el segundo caso, proveniente de los activos, se refiere a las utilidades que provienen de la parte activa del balance, o mejor dicho, de la generación de financiaciones al público. El análisis se aboca específicamente a la colocación

de créditos personales, ya sean para consumo o prendarios/hipotecarios. En este caso también se ve una marcada orientación a ofrecer productos a los clientes del segmento de mayores ingresos (ABC1) atendiendo a la baja incobrabilidad que presentan y sobre todo, a la facilidad para realizar el análisis crediticio atendiendo a que cuentan con un gran historial crediticio para ser analizado. En este punto en particular, las entidades compiten por captar las utilizaciones de tarjetas de créditos a efectos de obtener las comisiones asociadas a las mismas.

En ambos casos, se ve que el segmento de población que ha sido beneficiado por el modelo actual deja de lado a gran parte de la población que no constituye un target atractivo para ellas.

SISTEMA PARALELO QUE ABARCA LA DEMANDA NO SATISFECHA

Existen numerosas entidades que suplen la demanda de créditos no atendidos por los bancos comerciales a través del otorgamiento de préstamos personales, sean para la compra de mercadería o efectivo, así como también tarjetas de crédito abiertas o cerradas.

En la República Argentina existen un total aproximado de 98 Proveedores no financieros de créditos (BCRA, 2016)²⁷, tales como Compumundo, Garbarino, Cencosud, entre otras; que representan sociedades no bancarias (es decir que quedan fuera del ámbito de control del BCRA, si bien este recaba algún tipo de información sobre las mismas) que cuentan en sus balances con un total de créditos superiores a los 6.082 millones de pesos (al 31 de octubre de 2016).

Adicionalmente, existen alrededor de 122 entidades emisoras de tarjetas de crédito adicionales a los bancos (BCRA, 2016)²⁸, tales como CMR Falabella S.A., Gramit S.A., Italcred S.A. entre otras; completando una gama de opciones crediticias mucho más extensa que la representada únicamente por los bancos

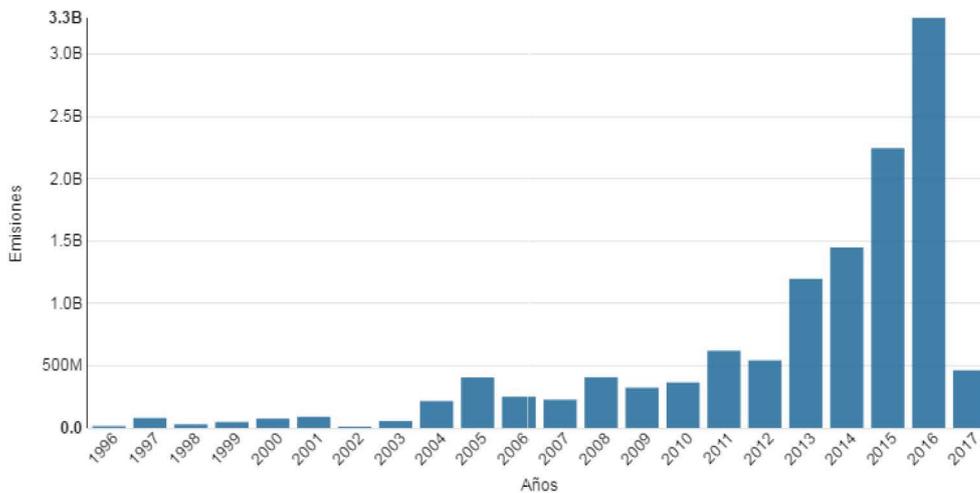
²⁷ Información disponible en www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Proveedores_no_financieros.asp - 15 de septiembre de 2016

²⁸ Información disponible en www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Emisoras_tarjetas_credito_compra.asp - 15 de septiembre de 2016

comerciales. Existe en el mercado gran cantidad de créditos por fuera del sistema, si bien no se cuenta con información, solamente mencionando los fideicomisos financieros (Consubond – del Grupo Frávega) durante 2016 se emitieron más de 3.000 millones de pesos en monto (ver detalle de lo mencionado en Cuadro 7) con un tasa que alcanzó cerca del 90% cuando en el sistema bancario no superaba el 47% según lo informado en el régimen de transparencia del BCRA²⁹.

A esta economía formal debe sumarse la informal, que también representa un gran número de créditos no declarados y al que deben acudir aquellas personas que cuentan con antecedentes negativos en su historial bancario. Si bien se tiene conocimiento de que este nivel de la economía maneja una cantidad sensible de créditos, la falta de datos fehacientes sobre el mismo imposibilita realizar un análisis serio, por lo que solo se deja expuesto.

Cuadro 7: Emisiones Fideicomiso Consubond



Fuente: www.consubond.com.ar al 22 de febrero de 2017

Como se ha mencionado, el abanico de ofertas de la industria del crédito, basa su existencia también en la demanda generada por clientes que no cuentan con un historial crediticio, junto con aquellos que habiendo accedido al sistema en forma previa, cuentan con un historial negativo.

²⁹ Información aplicable para Banco Nación S.A.

El modelo de negocio de estas empresas se basa en variables un poco diferentes a las mencionadas anteriormente. En estos casos no hay posibilidad de obtener rentabilidad con el pasivo, a la vez que el 100% del fondeo proviene del capital social o de préstamos bancarios a tasas considerablemente altas. La variable mora o irrecuperabilidad se transforma en un valor que difícilmente sea manejable para cualquier banco comercial, al tiempo que la gestión de mora y la escalabilidad se transforman en puntos más que sensibles. En estos casos, los gastos de estructura son menores al promedio de la industria, básicamente porque no tienen exigencias regulatorias o de organismos gubernamentales. En este esquema, la variable que mantiene intacta la rentabilidad para estos jugadores del mercado tiene que ver con la tasa de interés activa, que puede alcanzar el 300% del CFT³⁰. No hace falta aclarar que dicha tasa es aplicada en forma indiscriminada para todo el nicho de mercado, por lo que clientes de propensión al pago son castigados en forma injusta únicamente por no contar con un historial crediticio que les permita acceder al sistema financiero formal.

De lo desarrollado en este punto, se puede concluir que existe toda una gama de clientes no atendidos en forma eficiente por los bancos comerciales y que pueden ser pasibles de canalizar en el mercado formal. Es necesario trabajar en nuevas alternativas para aceptar a los clientes desarrollando también formas alternativas de segmentación del riesgo. El grado de madurez de la industria exige cambios lo antes posible, ya que la decadencia del modelo no se evidencia como lejana si nada cambia.

DEFICIENCIAS DEL MODELO ACTUAL

Como fuera mencionado previamente, la meseta en la que se encuentra la industria hace necesario trabajar en forma permanente en la reducción de los costos. Para ello, las entidades han implementado dos estrategias diferenciadas o aplicadas en forma simultánea:

³⁰ Información tomada para EfectivoAhora.com en <http://efectivoahora.com/> al 22 de febrero de 2017

a. Economía de escala

Teniendo en cuenta que los bancos comerciales deben cumplir con ciertas funciones dentro de la sociedad, y dichas funciones son altamente reguladas por los gobiernos, es fácil de entender que las entidades deben afrontar un costo regulatorio extremadamente alto.

Para poder tener una idea de la magnitud de dichos costos, podemos citar el caso de JPMorgan Chase, quien tuvo que emplear alrededor de 13.000 empleados a nivel mundial solo para poder cumplir con las solicitudes regulatorias y de cumplimiento, con un costo total de 2.000 millones de dólares en 2014. Otro ejemplo digno de mencionar es el del banco suizo UBS, que en el mismo año invirtió cerca de 946 millones de dólares en demandas de los reguladores. En tanto, cerca de 70.000 a 90.000 millones de dólares se incurren anualmente en el Reino Unido para cumplir con estas obligaciones (Fiorillo, 2016). A nivel local, si bien no se cuenta con datos fehacientes sobre los costos regulatorios del sector, los montos invertidos en cumplimiento y adecuación de la información para enviarla al organismo regulador u otros interesados representan un gran porcentaje sobre el total del presupuesto anual.

En este escenario, la necesidad de diluir todos esos costos en la mayor cantidad de operaciones posibles se transforma en una meta que todos los bancos comerciales están obligados a realizar. Es así, que el sistema se encuentra cada vez más retraído en menor cantidad de entidades y donde la imposibilidad de generar la escala necesaria indefectiblemente te expulsa del mercado.

Para lograr esa economía de escala, los bancos ofrecen sus productos en forma generalizada y tratando de atender a la mayor cantidad de población posible sin necesidad de customizar su oferta en tanto sus sistemas “core” no se lo permiten.

b. Innovación para a eficiencia

Si bien es común asociar a los bancos con estructuras robustas y burocráticas, que no invierten recursos en innovación, hay que analizar con mayor detenimiento las causas de dicha percepción.

Si tenemos en cuenta lo mencionado en el punto anterior, los bancos invierten cerca del 60% de su presupuesto anual de sistemas en requerimientos regulatorios y de cumplimiento (Xavier Lhuer, Tunde Olanrewaju, and Hyo Yeon, 2015). En ese escenario, de acuerdo con un estudio realizado por la consultora McKinsey, una compañía fintech logra entregar un préstamo de bajo monto en 7 minutos, 5 mil veces más rápido que un banco típico (un promedio de atraso de 20 días). Hay que tener en cuenta que esta comparación se realizó para un banco norteamericano, por lo que si llevamos este análisis a un préstamo hipotecario en la Argentina el plazo puede llegar a los 90 días³¹ (Pepe, 2017).

A efectos de mejorar las capacidades de otorgamiento, las entidades financieras han implementado algunas mejoras en su modelo de segmentación a través, por ejemplo, de sistemas de *screening*. En la práctica, el otorgamiento sobre ingresos inferidos presenta mejor comportamiento que aquel realizado sobre ingresos reales. El principal motivo de este comportamiento, a priori paradójico, es que una elevada proporción de los prestatarios con ingresos inferidos se encuentra bancarizado y posee experiencia en el uso de productos activos. La amplia difusión de los buros de crédito y de los modelos predictivos facilita la explotación de esta característica. De hecho, una parte importante de los ingresos se infiere a partir de límites y utilización de productos observados.

³¹ Fuente: Armando Pepe, del Centro de Corredores Inmobiliarios – (03/2017) - Un trámite que demora 3 meses. Suplemento Económico Diario Clarín del 26/03/2017.

Por el contrario, la mayor parte del otorgamiento sobre ingresos reales –excepto los clientes que acreditan haberes- se realiza sobre prestatarios sin experiencia crediticia. Adicionalmente, esta población suele ser joven y de escasa antigüedad laboral, todos factores que contribuyen a un comportamiento observado significativamente peor a la población con ingresos inferidos.

En general, la metodología de otorgamiento a través de métodos de *screening*³² y *scoring*³³ han evolucionado en forma notoria tanto por los modelos predictivos como por la información disponible. Los procedimientos para inferir los ingresos, a su vez, se han modificado a partir de la nueva información presente en el mercado y los métodos de cómputo actuales.

Dado el menor riesgo aparente de las operaciones originadas con ingresos inferidos y modelos predictivos, la pérdida esperada de los créditos se reduce casi en la misma medida que lo hace la inesperada. Por lo tanto, los requerimientos mínimos de capital, también son menores utilizando estos esquemas. En general, una cartera generada sobre la base de *scores* e ingresos inferidos a partir del uso de productos activos resulta de bajo riesgo. Adicionalmente, éste es un riesgo conocido y de baja dispersión.

Más allá de esto, el organismo regulador realiza diferenciaciones en su normativa ponderando con mayor seguridad a los créditos otorgados mediante modelos de uso de datos “reales”, reduciendo de esta manera la posibilidad de las entidades financieras de innovar para reducir costos innecesarios en este aspecto. Cabe destacar que internacionalmente los métodos de originación no forman parte de un

³² Screening: Refiere al conjunto de reglas de decisión que recogen la experiencia acumulada en el otorgamiento de créditos, el seguimiento de su comportamiento y la política de créditos de la entidad, para aplicarse de forma sistemática y actualizada de manera periódica, a fin de extraer conclusiones en relación con ello y asignar márgenes de financiación.

³³ Scoring: Los modelos de “credit scoring” son métodos matemáticos o estadísticos-económicos empleados para medir el riesgo y/o la probabilidad de incumplimiento de los solicitantes de crédito.

elemento de significación a la hora de calcular el capital regulatorio mínimo, sino que es un elemento más a la hora de segmentar el riesgo de la cartera de cada entidad y por lo tanto no determinan su capital mínimo regulatorio.

Otro de los casos donde puede observarse que la ineficiencia de los bancos tiene como origen (en algunos casos) la falta de apoyo por parte del BCRA, tiene que ver con el análisis de la relación cuota ingreso (RCI), donde el organismo regulador realiza ciertas limitaciones (topes al monto a prestar para incluir la financiación como cartera minorista³⁴) tomando como base este criterio. Sin embargo, podemos ver que el análisis tradicional de RCI se basa en las operaciones cuotificadas preexistentes. Si se analiza el comportamiento por tramos, se observa que la morosidad crece a medida que aumenta el peso del compromiso en relación con el ingreso. Esto es particularmente notorio cuando la RCI supera el 50% (según la opinión de los expertos en la materia). Sin embargo, aquellos clientes con 0% de RCI por no presentar bancarización al momento del alta, presentan un comportamiento similar o aún peor a aquellos clientes con 50% de RCI. De esta manera, desde el punto de vista del comportamiento no hay justificación para que la regulación restrinja la actividad bancaria a través de dichos topes.

Casos de errores habituales en este sentido son vistos a diario en las entidades financieras. En el caso de la utilización de la tarjeta de crédito, por ejemplo, vemos el error de tomar las compras en cuotas realizadas con tarjetas para calcular la RCI. Básicamente, porque la cuota comprometida se incrementa a medida que se acorta el plazo de la compra pero si el plazo es suficientemente corto la cuota desaparece. De esta manera, se da la singularidad que los plazos cortos comprometen la capacidad de pago, pero si el cliente no utiliza cuotas, su capacidad de pago no se ve perturbada. Esta paradoja es

³⁴ De esta forma las entidades logran una menor exigencia de capital por riesgo de crédito.

especialmente destacable en la primera evaluación que se hace de un eventual cliente: como todavía no ha utilizado la tarjeta de crédito, la RCI es igual a 0. Si el mismo cliente fuera evaluado posteriormente, luego de efectuar compras en cuotas, el banco debería asignarle un límite de crédito menor al inicial, aun cuando hubiera expuesto un excelente comportamiento crediticio.

Internacionalmente, al operar sobre capitales económicos calculados sobre bases del nivel de riesgo real de cada crédito (cumpliendo con las normas de Basilea³⁵), la relación cuota ingreso no limita la posibilidad de los bancos de otorgar créditos, ya que no ve afectado su capital mínimo regulatorio en función de esta variable.

No se desarrollan otros ejemplos que particularmente pueden observarse en muchas de las entidades a efectos de no aburrir al lector. Sin embargo, en este punto se quiere destacar que otro factor necesario para la innovación tiene que ver con la capacidad de los empleados para generar desarrollos internos que incrementen las capacidades de la compañía para poder satisfacer las necesidades de los clientes, más allá de que lo más difícil generalmente se presenta en la falta de interés de las compañías de escuchar esas propuestas. Si bien este punto contempla ámbitos de recursos humanos, la necesidad de innovación lo transforma en un punto holístico. Para atender dichas iniciativas, varias compañías americanas se han enfocado en el llamado “desarrollo del intrapreneur”, que tiene que ver con el fomento de grupos de trabajo para llevar adelante iniciativas de los propios empleados a efectos de verificar si las mismas podrían ser puestas en producción. Para ello, no solo es clave el fomento de la participación de todas las capas de la organización, sino que la existencia de errores o fracasos debe ser algo normal y sobre lo cual la compañía debe aprender a convivir.

³⁵ Se trata de una serie de acuerdos emitidos por el Comité conformado por los bancos centrales del G-10 en la ciudad de Basilea, y que buscan crear un estándar internacional sobre requerimientos de capital mínimo para operar.

Las entidades financieras no solo tienen como objetivo poder lograr un entendimiento cercano con el organismo regulador respecto de las nuevas formas de ampliar los productos crediticios, sino también el de poder generar una estructura con la flexibilidad y comunicación necesarias para que las capacidades de los empleados en cuanto a innovación sea puesto de manifiesto, así como también la adaptación a los nuevos requerimientos de los clientes.

c. Cambios en las expectativas de los clientes

La existencia de una nueva era de los consumidores, mucho más exigentes que los existentes hasta ahora, es innegable. La generación llamada "*Millenians*", se ha convertido en uno de los temas más analizados por las compañías, y entre ellos los bancos. Esta generación, que según Golmand Sachs nació entre 1980 y 2000, son más educados, más tecnológicos, más liberales desde el punto de vista político y menos religiosos que las generaciones anteriores (Redacción Golmand Sachs, 2017). Estas generaciones están cambiando la atención al cliente de manera drástica. No sólo porque viven a través de la tecnología y esto afecta en su comportamiento y consumo, sino también porque son quienes demandan, mejor se adaptan y más utilizan las crecientes soluciones tecnológicas basadas en inteligencia artificial, machine learning, procesamiento del lenguaje y redes neuronales que están transformando la manera en que las empresas se están relacionando con sus clientes y son las únicas capaces de satisfacerlos. Así, las compañías que mejor se adapten a sus necesidades son las que rentabilizan el futuro.

Desde el punto de vista bancario, la tendencia que se ha observado en los últimos años indica cambios en las conductas de los clientes, referentes a: utilización de los canales digitales (omnicanalidad),

comparación y búsqueda de mejores experiencias, democratización de la información, arraigo de valores y seguimiento de fines sociales.

Algunos expertos y conocedores del mundo Fintech señalan que la banca es la industria con mayor riesgo de disrupción, ya que las formas de acceder a los servicios financieros están cambiando fuertemente. Las sucursales están dejando de tener un lugar de preponderancia para dar paso a nuevos canales de distribución que surgen gracias a las nuevas tecnologías y se sustentan en los cambios de hábitos de los consumidores. De acuerdo con un reporte de Fit & Proper (2016), el 90% de las entidades financieras a nivel mundial planea aumentar sus inversiones en canales digitales. Un 73% de los *millennials* prefieren productos de empresas tecnológicas que de bancos tradicionales. Un 33% piensa que no va a necesitar un banco en el futuro cercano.

Si vemos la evolución a nivel nacional, en la Argentina, un 30% de las entidades financieras no poseen homebanking propio, en tanto el 58% de las entidades financieras ofrece banca móvil. Un 57% utiliza la plataforma de Red link, un 34% propia y un 9% portal con operaciones más limitadas. De las entidades que tienen homebanking, hay ocho que no ofrecen un servicio especial de banca móvil. Otros canales alternativos digitales que ofrecen las entidades financieras son micrositiOS web, video banking y sucursales virtuales.

En este esquema, los canales digitales se han convertido en la forma más popular de contacto entre clientes y bancos y, por lo tanto, se han transformado en un factor crítico que los bancos deben atender para captar esta necesidad. De acuerdo con un estudio realizado por AIVO en 2017 (compañía dedicada a la satisfacción del cliente a través de la utilización de inteligencia artificial), los bancos

deben ofrecer: banca digital, rapidez, atender en tiempo real, facilidad, amigable, onmicanalidad y personalizado (AIVO, 2017).

Los bancos han entendido que, debido a que ofrecer una excelente experiencia al cliente a través de los canales digitales se ha convertido en un factor diferenciador en la industria bancaria, la elección de la plataforma que soporte dichos canales puede llegar a tener un impacto significativo en la capacidad de competir eficientemente dentro de la misma.

Debido a que los canales digitales se están convirtiendo en el método más importante de los bancos para conectarse con los clientes, se han transformado en objetivos centrales de inversión. Según la encuesta de Ovum's 2016/17 ICT, el 62,3% y el 61,0% de los bancos planea aumentar sus banca móvil y en línea, respectivamente. Por otro lado, en términos de inversión total, la banca en línea y móvil se clasificó como la de mayor importancia en los proyectos de IT para 2017 en un 29,4% y 18,4% de los encuestados, respectivamente, superando todas las otras alternativas de dicha encuesta (Ovum's, 2016).

En línea con ello, los bancos ven con preocupación central la necesidad de tomar ventajas de las nuevas tecnologías desarrolladas por las compañías fintechs³⁶, especialmente porque estas nuevas prácticas se relacionan con los servicios a los clientes y son cada vez más demandados.

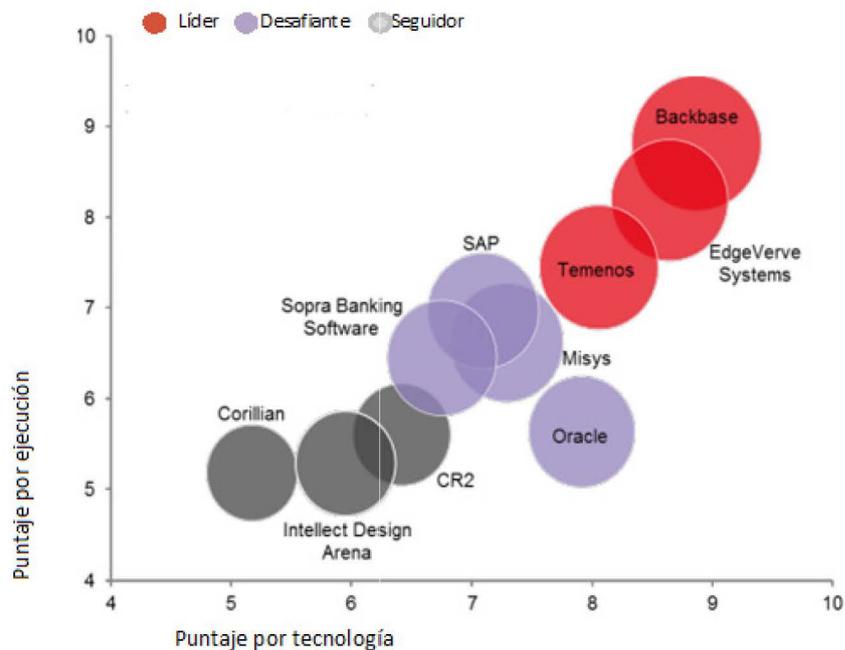
En este punto, los bancos se encuentran con la problemática de definir con que proveedores desarrollar sus negocios bancarios en forma 100% digital con el objetivo de cumplir las expectativas del cliente y de abaratar los costos. Algunos de ellos han optado por asociarse o acelerar compañías de Fintech, afrontando los riesgos

³⁶ Compañías financieras de base tecnológica.

que esa decisión conlleva. Otras compañías han decidido utilizar su conocimiento en el negocio y desarrollar internamente diferentes soluciones que se van integrando en forma paulatina al negocio tradicional. En este punto debe entenderse que no alcanza solo con copiar el modelo de negocio existente en una plataforma digital, sino que se trata de un cambio de paradigma que demanda una estrategia mucho más profunda y de cultura organizacional.

También existen una serie de plataformas desarrolladas por proveedores de sistemas que reemplazan a las tradicionales bancarias y que cuentan con gran aceptación en la industria, y que adicionalmente pueden ser utilizadas por las entidades para transformar su operatoria. De acuerdo con la Ovum Decision Matrix (según se muestra en el Cuadro 8), las 10 plataformas más recomendadas (ordenadas por su posición en el mercado, tecnología y operatividad) son las siguientes:

Cuadro 8: Ranking de plataformas



Fuente: Ovum Decision Matrix (12/2016) - Selecting a digital banking platform, 2017-18. Producto Code: IT0003-000711. Página 7

Esta mejora no solo alcanza el nivel de la experiencia del cliente. Algunas consultoras, como el caso de Bain & Company, han estimado un ahorro de cerca de 11,4 billones de dólares para los bancos americanos si pudieran alcanzar las métricas que se visualizaron en el mercado holandés luego de digitalizar la mayoría de sus operaciones (Bain, 2016). Sin embargo, al momento de desarrollar estos proyectos, la implicancia de los montos que deben ser invertidos se transforma en un elemento de suma importancia a la hora de analizar cómo es recuperado.

Como puede observarse, la transformación de las entidades bancarias tradicionales en compañías digitales constituye un camino que difícilmente pueda ser abordado en el mediano plazo, sobre todo si se tiene en cuenta que no debe dejarse de lado las implicancias regulatorias y financieras en pos de alcanzar solo una buena experiencia al cliente.

Es de esperar que la transformación necesaria y que abarque a las poblaciones de menores recursos no se logren en forma rápida, por lo que seguramente la solución a la falta de financiamiento de este segmento de clientes provenga de entidades no bancarias libres de regulación y con capacidad para afrontar los cambios con mayor flexibilidad y rapidez, aunque ofreciendo tasas que no son del todo deseables.

d. Falta de ahorro e inversión

Uno de los mayores problemas que enfrentan las compañías financieras al momento de otorgar créditos a largo plazo y con tasas accesibles, consiste en la falta de fondeo que puedan calzar con dichas pretensiones. Al inicio del trabajo se ha realizado una breve descripción respecto del impacto del capital en la economía nacional y por lo tanto en la posibilidad de lograr financiamiento.

Más allá de los problemas macroeconómicos que pudieran afectar a la Argentina en particular, existe una marcada falta de ahorro en la economía formal que imposibilita el abaratamiento del crédito (esto sumado a la competencia del estado por captar dicho ahorro).

Si se tiene en cuenta que actualmente las tasas de las Letras del BCRA se encuentran cercanas a los 24 puntos porcentuales anuales (BCRA, 2017)³⁷, es evidente la imposibilidad de ofrecer créditos a tasas accesibles manteniendo una relación consistente de riesgo-beneficio. También es necesario entender que si bien en economías inflacionarias las tasas reales no tienen la significatividad que denotan las tasas nominales, la falta de una política previsible a largo plazo atenta contra la propensión del consumidor de aceptar tasas reales positivas.

Sumado a esto, la historia reciente del país con episodios memorables del sistema financiero como el “corralito” o la “pesificación de los depósitos”, han atentado contra la intención de las personas volcar sus excedentes de capital al sistema bancario.

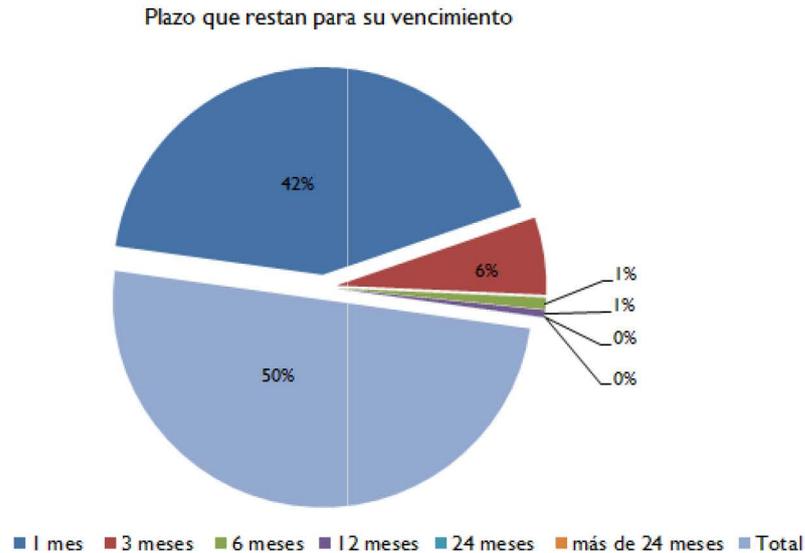
En este esquema, lograr obtener depósitos a más de un año de plazo (no pre-cancelables) o tasas inferiores al 20% parece una utopía para el sistema financiero nacional, si se tiene en cuenta que durante 2016 los depósitos mayores a un año correspondían a menos del 1% del total del sistema (como se muestra en el Cuadro 9), mientras que la tasa no bajó nunca del 20% en el mismo período (como pudo verse en el Cuadro 5).

Finalmente, existe una carga tributaria excesiva sobre la economía formal, como puede ser la existencia del impuesto a los débitos y créditos bancarios. Esta carga adiciona nuevas causas por las cuales las personas no orientan sus inversiones a través del sistema

³⁷ Disponible en www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/infolebac.pdf - 10 de abril de 2017

financiero en la medida que puedan quedarse fuera del mismo, sumado al excesivo costo de utilización del dinero propio que se encuentra depositado (ej.: para transferencias en operaciones inmobiliarias o de gran valor).

Cuadro 9: Apertura por plazo de depósitos bancarios



Fuente: Elaboración propia³⁸

Las entidades financieras deben tener como objetivo brindar opciones atractivas a los clientes a efectos de abaratar el costo de su fondeo. Si bien muchas de esas políticas necesarias forman parte de un sistema macro sobre el que poco pueden influir, existen algunas alternativas que pueden mejorar este aspecto y que veremos al final del trabajo.

e. Altos costos regulatorios

Como fuera mencionado en el apartado donde se analizó el modelo de negocios actual, uno de los aspectos que deben ser replanteados corresponden al de la regulación del sistema. Si bien es entendible que los bancos centrales se orienten a mantener un sistema

³⁸ Datos tomados del BCRA al 31 de diciembre de 2016.

financiero sano, la excesiva regulación ha incrementado los costos en forma considerable.

Los costos regulatorios no solo se visualizan en la necesidad de una mayor estructura de sistemas y personas especialistas en la materia, sino que también ha socavado mucha de la rentabilidad bancaria en algunos aspectos. Cuestiones como el incremento del efectivo mínimo o el capital económico a mantener en escenarios de estrés (por aplicación de Basilea III) han reducido en ROE³⁹ de la entidades en gran medida. Adicionalmente, se ha observado una tendencia creciente a la concentración de entidades, ya que aquellas de menor envergadura no pueden hacer frente eficientemente a todas estas regulaciones (cabe destacar que como fuera desarrollado en el análisis del modelo de negocio, el hecho de que la industria se encuentre controladamente concentrada podría representar una mejora para los clientes).

Si bien este punto tiene un objetivo de cuidar al depositante y al inversor en general, los costos son transferidos a los clientes de préstamos o se reduce el nivel de exposición hacia los segmentos de mayor riesgo; teniendo un efecto no buscado por demás significativa.

La necesidad de reducir los costos regulatorios no debe ser visto como una reducción de los controles, sino que deben buscarse criterios más eficientes y de auto-regulación del mercado que permitan reducir los costos de estructura para poder trasladar esos beneficios a los clientes.

³⁹ ROE: Retorno sobre el patrimonio.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

La metodología del trabajo se basa en el tipo descriptiva - no experimental - tendiente a formular teóricamente como puede ser abordado el problema planteado en la introducción.

La investigación referente a las diferentes alternativas que existen el mercado y las nuevas tendencias en el sector financiero ha sido perpetrada a través de la recopilación de información pública de los organismos reguladores y privada (trabajos, papers y ensayos de compañías líderes en la aplicación de nuevas tecnologías y con experiencia en el sistema financiero; así como publicaciones de personajes referentes en la materia). Cierta información de carácter privado ha sido recabada mediante la compra de documentos de investigación y análisis de clientes financieros que se encuentran disponibles en el mercado. La documentación recabada durante el período junio 2016 a abril 2017 también permite detallar casos de aplicación de las diferentes herramientas que se proponen para analizar.

Por otro lado, la información referente al entendimiento del segmento de población analizado ha sido obtenida a través de una encuesta presencial a una muestra de un centenar de clientes de crédito y de pocos recursos (accesible a través del sector de atención a usuarios financieros de una entidad financiera nacional). Dicha encuesta (ver Anexo I) se estructuró en 12 preguntas tendientes a recabar los datos demográficos del individuo, la utilización crediticia actual y sus expectativas sobre dicha actividad.

CAPÍTULO VII – OTROS MODELOS DE NEGOCIOS FINANCIEROS

Hasta este punto, se ha analizado un modelo que ha sufrido varias adecuaciones, pero que no ha cambiado significativamente desde sus inicios. En este capítulo se analizan otras alternativas al modelo bancario tradicional que surgen para suplir la demanda no atendida por ellos. En este capítulo se desarrollan los modelos de negocios de los microcréditos, grupales, sin

sucursales y el modelo de *crowdfunding*. En los primeros casos hace referencia a adecuaciones sociales al modelo y en los dos últimos a tendencias crecientes de implementar nuevas tecnologías que mejoren las experiencias de los clientes y la eficiencia de las operaciones (si bien en la Argentina este tipo de compañías tiene un desarrollo incipiente). Estas nuevas entidades, que conforman el ecosistema fintech, han logrado acaparar una porción significativa del negocio financiero y amenazan con ser los próximos competidores de la industria bancaria.

MICROCRÉDITOS / PRÉSTAMOS GRUPALES:

Estos modelos han surgido como respuesta a la falta de oferta para determinados grupos de riesgo, sobre todo apuntando a aquella población con ingresos bajos o no demostrables formalmente. Usualmente conocido con el término Microfinanzas (MF), surgió inicialmente con las ONG, aunque fue adoptado paulatinamente por compañías financieras no bancarias y luego por algunos bancos provinciales. De acuerdo con la opinión de Miguel Delfiner y Silvana Peron (MDySP, 2007), el sistema financiero tradicional no ha atendido esta demanda debido a:

1. la falta de percepción de la demanda por estos servicios de los pobres,
2. la creencia de que ese tipo de operaciones no es rentable,
3. la existencia de políticas públicas, legales o regulatorias que no tienen en cuenta a las MF,
4. los altos costos unitarios de las operaciones,
5. la falta de experiencia específica en la provisión de servicios de MF,
6. la carencia de plataformas adecuadas.

Existen autores que manifiestan que puede entenderse como un nuevo paradigma de los servicios financieros, sin embargo, el esquema no varía demasiado al modelo tradicional. Lo que busca es disminuir el riesgo de incobrabilidad manteniendo el resto de las variables sin modificación, aunque indirectamente se ven obligados a incrementar sus gastos operativos

generando mayor ineficiencia, por lo que deben trabajar necesariamente en este aspecto para mantener los márgenes.

Las formas que el modelo encuentra para disminuir el riesgo, si bien existen muchas variables, se pueden distinguir en dos:

- Reducción de los montos y plazos de cobranza: En este caso las entidades han verificado que uno de los mayores inconvenientes de la población de bajos ingresos tiene que ver con la falta de planificación financiera. Este faltante conlleva a que, al momento de realizar el pago, las familias no hayan registrado el vencimiento o no cuenten con el dinero necesario. Para suplir esa característica, se acortaron los plazos hasta llegar a ser (en algunos casos extremos) pagos diarios, lo que imposibilita que el cliente olvide sus obligaciones; a la vez que se impusieron cancelaciones muy reducidas a efectos de no generar grandes desajustes en la economía familiar (también se realizan varias campañas a lo largo del período del préstamo recordando la necesidad de guardar dinero para el pago de la obligación). De esta manera se ha reducido altamente la morosidad, si bien la necesidad de estar en constante contacto con el cliente hace que los costos de estructura se incrementen a la vez que generar escala se vuelve muy dificultoso. Consecuencia de lo anterior, las tasas de estas financiaciones no son para nada competitivas frente al modelo tradicional, lo que termina perjudicando aún más al segmento que pretendía beneficiarse.
- Diversificación del riesgo: Otro de los problemas relacionados con la mora y la incobrabilidad de los créditos que fuera identificado por las entidades, tiene que ver con la exposición al riesgo sobre solo un individuo/préstamo. Para abolir dicha deficiencia, se visualizó la posibilidad de ofrecer los créditos a grupos de personas o en cabeza de un individuo pero apadrinado por otras personas de su entorno. De esta manera, el riesgo de recupero no solo recae sobre el prestatario original, sino que es respaldado por otras personas de su grupo de

afinidad y que son los auspiciadores para que la obligación sea cancelada. El proceso comienza con encontrar un referente de la comunidad a la cual se pretende atender (un religioso, un dirigente social, un político de la zona), a efectos de poder incluir a la misma sociedad en la definición de las variables que pueden ser tenidas en cuenta al momento de analizar el riesgo de la operación. Si bien la idea parece aceptable en un principio, los costos asociados al análisis de cada uno de los codeudores y la imposibilidad legal de imponer el préstamo en varias cabezas al mismo tiempo, no terminaron de hacer de esta metodología una herramienta de uso masivo.

De acuerdo con MDySP (2007), los tres pilares fundamentales para el éxito en el negocio de las MF son:

1. Un alto volumen operativo, alcanzado a través de miles de clientes, cada uno de ellos con pequeñas transacciones de corto plazo.
2. Una alta calidad de servicio, la cual debe ser modelada a efectos de satisfacer las necesidades socioeconómicas de clientes que frecuentemente viven en la economía informal.
3. Un sistema de administración de riesgo administrado por personal apropiado y adecuado a los altos volúmenes de la operatoria y a la naturaleza informal de los clientes.

En este punto, si bien se acuerda con sus opiniones, parece demasiado utópico pensar que dichos logros pueden alcanzarse sin entender la estructura de costos de fondeo, administración, incobrabilidad y cumplimiento de la normativa regulatoria. Alcanzar un alto volumen operativo implica una masificación tal de la operatoria que indefectiblemente incrementaría exponencialmente el riesgo crediticio y los requisitos mínimos de capital económico regulatorio necesarios para operar. La alta calidad del servicio solo puede ser rentabilizada con la tasa del préstamo, ya que los servicios complementarios en este tipo de usuarios es casi inexistente (y en el caso de que existiera el BCRA ya se ha encargado de obligar a la entidades financiera a brindarlo en forma gratuita). Finalmente, el sistema de administración de riesgo propuesto, cocha en forma directa con la

necesidad de obtener un alto volumen operativo. Consecuentemente, si bien la estrategia de negocios es lógica y entendible, en la práctica resulta de muy difícil implementación si no logra convivir con tasas de interés demasiado elevadas y difícil de afrontar por los propios clientes que pretendemos beneficiar.

Más allá de los pros y contras de los modelos mencionados, es dable de atención la existencia de varias alternativas de llegada al sector menos atendido por las entidades financieras utilizando algún tipo de adaptación del modelo. Si bien estas herramientas no han sido utilizadas, básicamente por alto costo operativo y su poca capacidad de ser escalables, las nuevas tecnologías permitirían reducir altamente los mencionados gastos, por lo que deberían ser tenidos en cuenta a la hora de plantear alternativas al modelo de la banca tradicional.

BANCA SIN SUCURSALES:

Si bien es un modelo que no ha sido implementado en forma íntegra en la Argentina (por ahora la única entidad que ha desarrollado el modelo en forma parcial corresponde a Banco Santander Río), no solo por la necesidad del desarrollo tecnológico sino también por la cultura necesaria (ya sea usuarios, sindicatos, etc.), el mismo no varía demasiado respecto de los préstamos habituales (solo cambia la plataforma y el tiempo de acceso). La gran diferencia radica en la disminución de los costos operativos (principalmente los de estructura de sucursal y en menor medida los centrales). De esta manera, la posibilidad de mejorar la experiencia del cliente y los costos asociados a las financiaciones ofrecidas representan una ventaja respecto de la banca tradicional. Existen algunas particularidades que todavía deben ser desarrolladas en este esquema dependiendo de las regulaciones bancarias, pero una de las mayores trabas tiene que ver la identificación del cliente y la inexistencia de contratos físicos entre las partes. Hoy en día, las experiencias desarrolladas por los bancos nacionales, más allá de incrementar el mercado solo canibaliza otras líneas de negocio.

En este sentido, tanto los costos por operación de la biometría (metodología que se menciona más adelante) que son todavía demasiado elevados en relación con los métodos tradicionales; como la inexistencia de legislación respecto de la legalidad de los contratos no firmados orográficamente (más allá de la existencia de la firma digital); son cuestiones que deben ser desarrolladas y que, por lo tanto, llevan un tiempo prudencial para que puedan ser aplicadas de cara al acceso a modelos crediticios más eficientes y baratos.

Este modelo permitiría incluir en el mercado financiero a un sin número de oferentes de crédito y mejoraría las condiciones para los tomadores. También permitiría a las entidades que hoy en día solo cuentan con presencia en la CABA o cercanías, poder ofrecer sus servicios a lo largo y a lo ancho del país, sin necesidad de presencia física, mejorando la competencia actual. Por otro lado, la contra del modelo tiene que ver con la imposibilidad de generar un contacto directo con los clientes (el que si se realiza a través de las sucursales) y la necesidad de utilizar alguna red de servicios que las reemplace (red de cajero automáticos, red de cobradores, correos o distribuidores de correspondencia, etc.)

Más allá de las ventajas en la eficiencia de este modelo sin sucursales, existen muchas cuestiones que deben ser solucionadas antes de poder encararlos en forma integral, que tienen que ver con la atención, la redes a utilizar y los costos asociados a las mismas, los sindicatos y la cultura de los usuarios.

MODELO CROWFUNDING

En la República Argentina no existen muchos casos de este tipo de metodología, solo la compañía Afluenta S.A. comercializa préstamos personales a través de la metodología “persona a persona” (P2P).

La compañía cuenta con una cartera cercana a 200 millones de pesos y un total aproximado de 7 mil cuentas y aumentó sus ventas un 140% en el año

2015 según puede observarse de la información publicada en su página web⁴⁰, demostrando un crecimiento lento pero constante.

La lógica del modelo se centra en inversores con excedente de capital que, en lugar de depositar el dinero en las instituciones bancarias, utilizan la plataforma para otorgar créditos a otros usuarios (usualmente diversificando el riesgo en muchos préstamos diferentes) con el objetivo de obtener una mejor rentabilidad a la obtenida por un plazo fijo bancario.

La plataforma se encarga de conseguir a los solicitantes de los créditos, verificando si los antecedentes y finanzas actuales les permiten devolver el préstamo. En caso afirmativo, calzan las necesidades de los individuos a cambio de una comisión por el servicio. Los activos en este tipo de negocios son administrados a través de un fideicomiso financiero, donde se deja expresado que las obligaciones contraídas en la ejecución del mismo son exclusivamente satisfechas con los bienes fideicomitidos y donde la compañía no tiene responsabilidad.

En el caso particular de Afluenta, los solicitantes publican su crédito por 10 días o hasta llegar al 100% del monto, lo que suceda primero. Los inversores ofertan tasa y mínimo de dinero en una subasta donde las mejores ofertas ganan. Se crea una sola obligación para el solicitante y se transfiere el dinero a su cuenta bancaria, de la cual se debitarán las cuotas del préstamos. Así, el dinero vuelve a los inversores que participaron en cada subasta, respetando monto y tasa seleccionado por éstos.

En ningún caso la compañía realiza inversiones en créditos por cuenta propia ni garantiza el recupero de los créditos, por lo tanto tampoco existe una garantía de los depósitos realizados por los inversores.

⁴⁰ Se hace referencia a www.afluenta.com

El modelo se diferencia del de intermediación financiera clásico, justamente en orientar su participación únicamente a ser el nexo entre dos personas con intereses complementarios.

Los bancos comerciales tradicionales no ven esta alternativa como un negocio de corto plazo en donde puedan obtener una utilidad que merezca interés, si bien internacionalmente están comenzando a participar como inversores (en este punto el modelo pasa de ser P2P a B2P⁴¹).

Como se detalla más arriba, la cantidad de préstamos que pasan por este canal en el país es insignificante, un total de 6.745 operaciones que reflejan un total de 200 millones de pesos a noviembre de 2016⁴², frente a más de 28⁴³ millones de operaciones por un total de 490 mil millones de pesos que se originan en el canal tradicional a dicha fecha.

Las barreras de entrada son poco significativas (no está regulado por el BCRA debido a que no se realiza intermediación financiera), que se traducen en la tecnología de la plataforma y los gastos en publicidad. En tanto se logren estos dos objetivos se puede obtener mayor lealtad de los prestatarios y del inversor, que por naturaleza no lo son.

Las compañías que se encuentran en el negocio a nivel internacional lograron mostrar rentabilidad positiva luego de 5 años. En el país todavía no se logró alcanzar el resultado positivo, si bien puede entenderse que la inversión es el único objetivo de corto plazo.

Las variables que hacen este negocio de nicho y con poco crecimiento en la Argentina tienen que ver con (i) el costo de financiación: debe tenerse en cuenta que los inversores de este tipo de plataformas están buscando obtener rentabilidades superiores a las que otorga, al menos, los plazos fijos bancarios. Ello conlleva a que la rentabilidad que se promete al inversor (luego del pago

⁴¹ Se refiere a "Business to People".

⁴² Disponible en www.afluencia.com/estadistica/detalles_prestamos al 26 de enero de 2017.

⁴³ Última información del BCRA sobre cantidad de créditos personales a septiembre de 2016.

de los impuestos correspondientes) deba tener correlación con la tasa que se le cobra a los clientes activos (ver detalle de tasas que ofrecen – Cuadro 10) y (ii) el tipo de clientes: ya que quienes usualmente optan por este tipo de productos resultan del rezago del sistema financiero tradicional y por lo tanto el perfil de riesgo podría no ser el adecuado para que los inversores recuperen su dinero y así seguir haciendo crecer un sistema incipiente que necesita mostrar robustez.

- Cuadro 10: de tasas (TNA)

PERFIL DEL TOMADOR	CUOTAS				
	12 MESES	18 MESES	24 MESES	36 MESES	48 MESES
AA	33,00%	33,00%	33,00%	33,50%	33,50%
A	35,00%	35,50%	35,50%	36,00%	36,00%
B	38,50%	39,00%	39,50%	40,00%	40,00%
C	41,50%	42,50%	43,00%	43,50%	44,50%
D	46,50%	47,00%	48,00%	49,00%	49,50%
E	53,00%	53,50%	54,00%	54,50%	55,50%
F	59,00%	60,00%	60,50%	61,00%	62,00%

Fuente: www.afuenta.com/informacion_sobre_creditos - Enero-2017

Del cuadro precedentemente se puede observar que las tasas se encuentran dentro de los rangos de los principales bancos de la plaza para esos mismos perfiles de clientes. La ventaja que ofrece este sistema tiene que ver con la posibilidad que se le otorga al usuario de conocer cuál es su perfil de riesgo y mejorarlo a efectos de lograr mejores condiciones de financiación. Esta posibilidad es casi imposible de conseguir en los bancos tradicionales.

Otras ventajas que se pueden observar en este tipo de modelo pueden enumerarse en las siguientes:

1. Las operaciones se realizan 100% en forma online, lo que permite estar disponible los 365 días del año y las 24 horas del día.
2. Se trata de una relación directa entre inversores y tomadores, y por lo tanto más económico en cuanto a las comisiones.

3. Al igual que en ciertas entidades bancarias, pueden hacerse cancelaciones totales o parciales sin costo, lo que no sucede en la mayoría de las compañías que ofrecen créditos extra bancarios.
4. No es necesario abrir una cuenta bancaria, por lo que el cliente puede prescindir de los costos asociados.
5. Al operar fuera del sistema bancario no se encuentra reguladas por el BCRA, por lo que puede ofrecer productos y servicios que para los bancos estarían vetados y contar con múltiples opciones de pago.
6. Transparencia en las admisiones, ya que si la misma no es admitida se explica al cliente las razones de dicha decisión.
7. Al surgir como una compañía fintech, cuenta con una capacidad de orientar sus operaciones hacia la satisfacción del cliente que supera a la de cualquier banco tradicional (según su propia página web cuenta con un grado de satisfacción del 95%).
8. Existe una mayor diferenciación respecto de los perfiles crediticios, lo que mejora la capacidad de cientos de clientes para acceder a un crédito con mejores condiciones que las ofrecidas en el sistema bancario tradicional. Adicionalmente, permite mejorar el perfil del cliente a medida que realiza cancelaciones de préstamos existentes.

Sin embargo, este tipo de operaciones cuenta con algunas desventajas que tienen que ver con lo siguiente:

1. Si bien cuenta con altos niveles de aceptación en cuanto a la imagen, el hecho de no constituirse como una entidad bancaria y por lo tanto no aceptar depósitos que se encuentren garantizados por SEDESA⁴⁴, lo hacen más riesgoso respecto de ellas.
2. Debido a que surge como una compañía de servicio que opera sobre las plataformas bancarias y de medios de pagos existentes, lo hacen dependiente de convenios con esos jugadores a la hora de poder operar.

⁴⁴ SEDESA: Seguro de Depósitos S.A., es una sociedad anónima creada en 1995 con el objeto de administrar el Fondo de Garantía de los Depósitos (FGD). Dicho fondo se constituye con el aporte de las entidades financieras teniendo como objetivo proteger los derechos de los depositantes en caso de crisis bancarias.

3. Las utilidades que realizan los inversores no cuentan con ningún tipo de exención impositiva, lo que obliga a la industria a ofrecer una claramente superior a la de los plazos fijos.
4. Los plazos de inversión no pueden ser menores a los 12 meses, mientras que en el sistema tradicional existen alternativas a 30 días. Adicionalmente, exigen una reinversión mínima, que si bien no resulta significativa, coarta la decisión de los clientes al momento de optar por ello.
5. Los plazos de acceso al crédito, en algunos de los casos, puede superar una semana.
6. Para poder ser escalable, el negocio se basa casi indefectiblemente en la promesa de pago de los tomadores de créditos, ya que de otra forma sería casi imposible conseguir inversores a tasas razonables. Esto conlleva a que los parámetros de aceptación sean más restrictivos respecto de solicitados por los bancos tradicionales.
7. Las tasas cobradas, en relación con las ofrecidas por el sistema bancario para el mismo tipo de perfil de clientes, se encuentran usualmente por encima de los bancos tradicionales al mismo tiempo que los montos ofrecidos son sensiblemente menores.
8. Si bien hoy en día estas compañías no cuentan con regulación, en la medida que sus operaciones vayan ganando significatividad, los bancos centrales ponen su atención en ellas. En ese esquema, deben estar preparadas para afrontar esos costos sin reducir el servicio a sus clientes.

Este es uno de los modelos que más aceptación ha tenido a lo largo del mundo entero, sobre todo en los países del norte europeo, EE.UU. y el oriente. Es un modelo que, si bien se encuentra fuera del sistema formal regulado, representa una alternativa más que atractiva en esta nueva era de “economía colaborativa”. Existen algunos escollos que deben afrontar, sobre todo lo relacionado con la confianza en la compañía que brindan a sus ahorristas y a las garantías de los inversores respecto del dinero una vez depositado (si bien

existen algunas compañías que garantizan la devolución en caso de defraudación, esta no es la generalidad de la industria).

En la Argentina, el modelo de *crowdfunding* también se encuentra en desarrollo embrionario en lo referente a la financiación de sociedades o emprendedores. En el mes de marzo de 2017 se sancionó en el Congreso Nacional un proyecto de ley que permita, entre otros, un nuevo tipo de sociedad menos burocrática en su confección llamada SAS (Sociedades por Acciones Simplificadas), la posibilidad de pagar a los empleados con acciones sin que tributen en el Impuesto a las Ganancias, la creación de empresas con CUIT y CBU en 24 horas y la posibilidad de financiarse a través de un sistema colectivo que permite a las personas sumar sus aportes por Internet a aquellos emprendimientos que necesitan fondos.

Esta ley permitiría a los bancos (u otras empresas comerciales) contar con una plataforma en la cual se generen financiaciones directamente entre el inversor y el emprendedor, obteniendo este último un fondeo mucho más barato y casi inaccesible hoy en día.

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los pilares del modelo se basa en la confianza que debe brindar a los inversores. Si bien en la Argentina no existe una historia en este sentido, internacionalmente existen muchos ejemplos de casos exitosos y que cuentan con una gran aceptación por parte de la población. Sin embargo, en el último año se han sucedido una serie de acontecimientos de defraudación a través de estas plataformas que han puesto de manifiesto la necesidad de algún tipo de regulación. El caso de mayor repercusión se generó en la República Popular China, donde la plataforma Ezubao hace frente a una acusación de haber robado más de 7.000 millones de euros y a casi un millón de personas (Arana, 2016).

CAPÍTULO VIII - SITUACIÓN ACTUAL - ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

Las diferentes alternativas de financiamiento actual se diferencian en dos grandes grupos: (i) las ofrecidas por las entidades del sistema financiero regulado o bancos comerciales y (ii) las ofrecidas por las entidades que no cuentan con regulación por parte del BCRA. En este capítulo se trata de determinar las diferencias en cuanto a tasa, plazo y posibilidad de acceso a los productos financieros.

Es fácil de imaginar que las financiaciones que provengan del sistema financiero regulado cuentan con un gran beneficio respecto de las tasas, plazos y comisiones; mientras que para el resto de las compañías el factor de competencia radica en la disolución de los requisitos regulatorios a la hora de analizar el riesgo crediticio del cliente, aunque deben afrontar mayores costos a la hora de conseguir fondeo.

Para poder tener una idea de las diferencias de tasas ofrecidas entre ambos grupos, se puede comparar lo cobrado por los mayores 5 bancos ⁴⁵(en función a los depósitos a noviembre de 2016) de acuerdo por lo informado por el BCRA y se lo compara como algunas compañías no financieras que *securitizan*⁴⁶ su cartera en el mercado de valores.

Para los casos de Banco de la Nación Argentina, Banco Provincia de Buenos Aires, Banco Santander, Banco Galicia y Banco Francés las tasas observadas ostentaban un mínimo de 23% y un máximo de 47% (Tasa Nominal Anual). Sin embargo, si se toman compañías que hacen oferta pública de sus valores a través de los fideicomisos (se podrían tomar otras compañías pero entendemos que la regulación sobre sus datos los hacen más confiables) como Consubond 129, Garbarino 129, Credicuoatas II, PVCred XXVIII y Mascuotas VI, las tasas

⁴⁵ Disponible en www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_financieras.asp?fecha=201609 - 6 de diciembre de 2016

⁴⁶ El término corresponde a la acción de generar un fideicomiso financiero, donde los activos del mismo correspondan a los créditos otorgados y donde se ofrecen al mercado participaciones en el mismo, a efectos de generar un nuevo fondeo que permita generar nuevos créditos.

máximas superan ampliamente el 100% (Tasa Nominal Anual). Cabe aclarar que en ninguno de los dos casos se tomó el costo financiero total, que supera ampliamente los valores especificados.

En el caso de la tasa, existen gran cantidad de regulaciones que los bancos deben cumplir y que incrementan el valor de la misma. Este es el caso de la cobertura por riesgo de fallecimiento o invalidez que los bancos deben implementar en forma interna (ya no puede contratarse compañías de seguros en forma accesoria a los clientes) por lo que los bancos incluyen en la tasa los costos de cobertura de esos riesgos en forma adelantada; mientras que las compañías no reguladas no solo cuentan con la atemporalidad del cargo (lo reconocen cuando se da efectivamente) sino que no tienen obligación de extinguir la deuda del cliente en forma íntegra.

En el caso de los plazos, las entidades bancarias denotan una mayor posibilidad de ofrecer créditos personales a más largo plazo (en algunos casos hasta 6 años de plazo) debido a su estructura de fondeo. En el caso de las compañías no financieras, el plazo promedio ronda los 12 - 16 meses, ya que el fondeo a más largo plazo solo resulta accesible a tasas extremadamente altas y que difícilmente puedan ser trasladables.

Finalmente, si se toman los montos prestados no se encuentran diferencias relevantes. Si bien las entidades bancarias ofrecen montos de hasta 900.000 pesos, en la realidad los créditos personales ostentan montos muy inferiores. En el caso de las otras compañías financieras, el monto promedio alcanza los 10.000 pesos.

Existen otras alternativas menos orientadas a los negocios y más orientadas al voluntariado y caridad, como ser el caso de Mujeres 2000. Estas entidades brindan, de acuerdo con lo informado en su propia página web, formación y microcréditos para emprendimientos, asesoramiento y microcréditos para mejorar viviendas y becas para educación superior e inserción laboral.

Sin embargo, todas esas acciones se solventan en donaciones realizadas por personas físicas o empresas, muchas otras veces son los propios bancos los que están detrás de la financiación a los beneficiarios, más la colaboración de voluntarios.

Un claro ejemplo de los proyectos que fueran implementados directamente por las entidades financieras podría ser el caso de Santander Río, que a través de iniciativas para la inclusión financiera iniciadas en el año 2012, con la apertura de oficinas de inclusión financiera en lugares donde existía poco acceso al crédito (Cayastá, La Juanita, Castelar Sur, Sanford, San Miguel y Don Orione), logró no solo emplear a gente de la comunidad local sino también incentivar la economía ofreciendo acceso al crédito. Sin embargo, el modelo de negocio no varía respecto del modelo general, por lo que estas acciones son pensadas más con un sesgo de conciencia social que como una alternativa a largo plazo de modelos autosustentables.

Otra de las alternativas que ha tenido un crecimiento considerable corresponde a Provincia Microempresas (compañía del Grupo Bapro), que dirige su atención a trabajadores independientes que no cuentan con acceso al sistema formal de créditos. Esta compañía ofrece créditos de hasta 105.000 pesos en 36 cuotas⁴⁷, pero el costo financiero era del 61,06% al 15 de marzo de 2017.

Un punto positivo del programa es que otorga beneficios, como ser (i) caja de ahorro en el Banco Provincia bonificada al 100% durante todo el crédito, (ii) tarjeta de débito (iii) depósitos por caja sin cargo (iv) operaciones ilimitadas sin cargo en Terminales de Autoconsulta del banco. Adicionalmente, los requisitos para acceder al préstamo son mínimos, en tanto no es necesario ser monotributista o presentar garantías: (i) ser un trabajador independiente (no asalariado), (ii) tener una antigüedad mínima de un año en el negocio u oficio, (iii) contar con buenos antecedentes comerciales, (iv) desarrollar la actividad dentro del ámbito de la provincia de Buenos Aires, (v) tener DNI.

⁴⁷ Información obtenida de la página institucional <http://www.provinciamicroempresas.com/> - 3 de marzo de 2017

En Europa y EE.UU., con ciclos económicos prolongados y de mayor previsibilidad, existen programas que permiten acceder a créditos para la educación y que se repagan con el obtenido por el cliente luego de haber alcanzado su estabilidad laboral profesional. Muchas empresas apadrinan estos programas y se constituyen, generalmente, en los primeros empleadores formales del sujeto de crédito (asegurándose así la fidelidad del empleado que tan difícil resulta lograr hoy en día). En la Argentina, los pocos créditos a largo plazo (que superen más de un ciclo económico) solo se otorgan con la garantía de bienes registrable de por medio y, como es de esperar, no existe una línea que contemple la necesidad de la población que se encuentra cursando sus estudios.

Finalmente, ha surgido con mucha aceptación la posibilidad de financiar en forma directa con el llamado modelo P2P. En este caso se elimina a los bancos como vehículo de intermediación y se conectan casi directamente los ahorristas con los solicitantes. Si bien este modelo tiene algunas ventajas, se ha visto las limitaciones y barreras que deben ser abordadas.

En base a lo analizado precedentemente, si bien existen varias alternativas para llegar al solicitante de créditos, las más beneficiosas para ellos (en economías que buscan rentabilidad) siguen siendo las ofrecidas por los bancos. Se debe analizar entonces como poder adoptar lo bueno de cada alternativa al modelo actuar a fin de poder ser más inclusivo.

CAPÍTULO IX - ENTENDIMIENTO DEL CLIENTE

En este capítulo trata de entender cuáles son las características de los sectores a los cuales se quiere alcanzar y cuáles podrían ser los ítems que dicho sector valora al momento de acceder al crédito. Para el primero de los objetivos se basa en información del mercado que pueda ser obtenido de fuentes oficiales, mientras que para el segundo de los objetivos, además de la mencionada información, se realiza una investigación en forma de encuesta sobre una muestra de la población de bajos ingresos tomadora de créditos (Ver Anexo I).

- Características generales del sector:

Los sectores de menores recursos se caracterizan por contar con poco o nulo historial en el sistema financiero, no contar con ingresos comprobables o regulares, no poder ofrecer garantías patrimoniales, poco propensos a la utilización de dispositivos móviles para hacer sus transacciones financieras (si bien esta tendencia está cambiando) y, por sobre todas las cosas, no contar con una educación financiera que les permita identificar pros y contras de las diferentes alternativas.

El primero de los puntos tiene que ver con la poca capacidad que tienen estos sectores de formar parte del sistema desde sus edades tempranas. Cuando finalmente alcanzan una evolución económica tal que les permite ser parte del mismo, no cuentan con una historia que los avale. En muchos de los casos, no entienden las implicancias futuras del no pago de sus obligaciones presentes en su perfil crediticio, o directamente le son esquivos al mismo (por no creer que sean merecedores de pertenecer al sistema).

Otro de los factores que debe tenerse en cuenta al analizar el comportamiento de los sectores de menos recursos tiene que ver con el flujo de entrada y salida del dinero. A diferencia de la gran mayoría de la población que cuenta con un empleo formal y que recibe su salario en forma mensual, existe gran cantidad de la población argentina que debido a su informalidad maneja ciclos de entrada y salida de dinero muy diferentes, que casi en todos los casos se reducen a semanas o días.

Esta característica del sector hace que las expectativas y los horizontes planificados del uso del dinero no se adapten del todo bien a los planteados por el sistema financiero. Es así, que si bien muchas de estas personas cuentan con la voluntad de honrar sus deudas, plantean la imposibilidad de ajustar sus proyecciones de ingresos y egresos a

períodos mensuales. En ese esquema, el atraso en el pago por falta de planificación y el posterior desajuste financiero que genera sobre una economía familiar ya de por sí ajustada, incrementa en forma significativa la mora e incobrabilidad de estos sectores.

Para poder solucionar este inconveniente se ha visto cómo algunos modelos buscan reducir los períodos entre cuota y cuota, al punto de llevarlos a solo un día, si bien la mejor forma de corregir el comportamiento sería a través de una mejor educación financiera. También se ha mencionado que, si bien esta alternativa ha disminuido en gran cantidad la mora de los préstamos en relación con los de cuota mensual, han generado dos grandes inconvenientes que hacen poco escalable la alternativa: (i) se debieron adecuar los sistemas de cobranza para permitir gran cantidad de pagos parciales que no generen comisión (ii) se incrementó en forma exponencial el costo administrativo de contar con cobradores que se dirijan en forma diaria al domicilio de los deudores para realizar la cobranza.

Como es de esperar, uno de los factores que más imposibilita a estos sectores a poder acceder a una financiación aceptable tiene que ver con la falta de poder brindar garantías patrimoniales del pago del préstamo, ya que con lo único que cuentan es con su cuerpo para brindar algún tipo de trabajo. Esta estructuración del modelo bancario ha dejado fuera del acceso al crédito a miles de personas que cuentan con la voluntad de pago pero que no pueden garantizar el mismo. Las entidades deberían desarrollar nuevos modelos de garantía tendientes a poder identificar otros elementos que sean valorados por estos sectores a fines de poder tomarlos como garantía del cumplimiento.

En cuanto al uso de las tecnologías, de acuerdo con un estudio privado de la compañía TNS Argentina, la cantidad de personas que realizan sus operaciones mediante dispositivos móviles ha crecido en forma considerable, superando a los canales tradicionales en algunos casos (Ej.: consultas). Como era de esperar, la mayoría de los compradores

resultan ser “*millenials*”, ya que no cuentan con la barrera psicológica que tienen los mayores. Si se analizan los medios de pago de estos consumidores en 2016, el 76% de los consumidores declaró que prefiere las cuotas ya que no había diferencia respecto del pago al contado (aclaramos que este análisis se realizó en 2016). Sin embargo, el estudio privado permite entender que el 41% se inclina por entre 3 y 6 cuotas, el 34% por 12 pagos, mientras que un 19% lo hace con 2 cuotas.

El estudio también permite identificar dos elementos:

- a. Que si bien hoy la utilización de dispositivos puede no ser a generalidad, el futuro de las transacciones se canalizan por esas vías (depende del acceso por sector a la red), y
- b. Que si bien las personas prefieren diferir sus pagos en la medida que no genere interés, prefieren que la extensión de las mismas no sea considerable a efecto de no perder control de la situación.

Esto conlleva al análisis del último punto, que posiblemente sea el más importante: la educación financiera. Es entendible que la gran mayoría de las personas de este segmento no cuenta con una educación de grado, por lo tanto, pretender que sean expertos en variables financieras sería injusto. Sin embargo, con el análisis de los diferentes casos diarios que atendemos las entidades financieras, podemos afirmar que muchos de ellos no alcanzan a los conocimientos mínimos y que únicamente dan interés el valor de la cuota que deben pagar a fin de mes.

- Valoración:

En esta sección se trata de determinar que vicisitudes son valoradas por los actores y como ellas podrían ser utilizadas mejorar el perfil crediticio de los clientes. Este objetivo es logrado también a través de encuestas orientadas a personas del sector de menos recursos que acceden al crédito bancario (ver ANEXO I), tratando de diferenciarlas del cliente habitual del sistema.

En este punto se debe tener en cuenta que las personas no otorgan la misma valoración a las mismas cosas, por lo que para quien escribe podría llegar a ser un factor determinante a la hora de solicitar un préstamo o de pagarlo, puede no ser compartido por otro tipo de población.

Existe la tendencia a afirmar que lo más importante a la hora de solicitar un crédito corresponde a la tasa de interés y que realizando modificaciones sobre la misma puede competir por mayor participación en el mercado. Si bien esta afirmación es compartida para países donde las tasas son relativamente constantes y particularmente bajas, no es una realidad que se observe en el mercado nacional. En este sentido, la población de menos recursos se orienta a dar más importancia a las promociones (que dan la sensación de haber ahorrado dinero) por sobre la cantidad de cuotas y la tasa afrontada (69%, 40% y 29%, respectivamente), de acuerdo con la encuesta mencionada precedentemente.

Sin embargo, a la hora de mencionar cuales son la trabas que se encuentra al momento de solicitar el crédito, cerca del 46% identificó a las tasas como factor principal; en tanto que el 34% restante se refirió a los bajos montos. Esto da a entender que, si bien este grupo identifica que las tasas que debe afrontar se encuentran muy por encima de lo que entienden razonable, la existencia de las promociones que reducen ese costo fomenta la utilización del financiamiento. Al mismo tiempo, la falta de promociones podría hacer caer en forma considerable la utilización del instrumento en estas poblaciones.

Respecto de la utilización del crédito, se cumplieron las expectativas en cuanto a esperar que la mayor parte de ello sea utilizado para el consumo no habitual de bienes y servicios (53%), aunque seguido muy de cerca por la uso para el consumo diario (44%), muy por encima de la compra de bienes y servicios de gran valor que solo alcanzó el 29%.

Desde el punto de vista del perfil crediticio, el 94% le da importancia al historial crediticio y los ingresos formales, mientras que solo el 10% de la importancia a la reputación social. Esto denota que, más allá de contar con otras opciones, la cultura actual sigue manteniendo ciertos estándares como inamovibles y no permite la apertura a nuevas experiencias en ese sentido. Solo unos pocos se aventuraron a mencionar los ingresos informales como una alternativa, siendo que el 100% de ellos había identificado este punto como una traba para acceder al crédito (claramente se trataba de individuos que solo contaban con ingresos no demostrables). Sin embargo, a la hora de acceder a compartir sus perfiles sociales a efectos de mejorar su perfil crediticio la conclusión anterior parece no ser del todo clara: el 62% estaría dispuesto a ofrecer esta información versus el 38% que no lo haría. Casi el 100% de los entrevistados entre 20 y 40 años estaba a favor de esta alternativa, mientras que esos porcentajes caían a medida que la edad se incrementaba. Solo algunos individuos menores a 40 años han optado por no brindar su perfil social para mejorar su perfil crediticio, aunque una de las causas puede tener que ver con que se trataba de clientes que operan con más de una entidad financiera y que no necesitan de ello para poder acceder al crédito actualmente.

Finalmente, uno de los puntos que más ha llamado la atención tiene que ver con la forma en que estas personas ven a las entidades financieras. A diferencia de lo que podría esperarse, al momento de elegir una entidad para solicitar un crédito, esta población prefiere una que le de confianza a una que brinde mejores condiciones crediticias (56% versus 46%, respectivamente). Esto denota la necesidad de este tipo de población, que muchas veces no se encuentra del todo educada en lo que respecta a la administración financiera, de contar con una figura que le de confianza y sobre la cual poder abrir sus necesidades.

Del análisis de esta información se puede observar como algunas creencias que se tienen sobre la población financieramente activa no

son del todo reflejadas en aquellos grupos de menores recursos y que valoran otros elementos a la hora de solicitar un crédito. Dichas variables son las que las entidades financieras que pretendan atender a este sector deben conocer y trabajar en forma efectiva.

CAPITULO X - CAMBIOS DISRUPTIVOS AL MODELO

Se ha analizado la evolución del negocio bancario desde sus inicios y tratado de entender cuáles son las variables que determinan la perdurabilidad del mismo. En ese contexto, el presente capítulo trata de entender si es posible realizar algún cambio disruptivo al sistema, así como ha surgido en algunas otras industrias modernizadas por la tecnología (cines, taxis, fotografía, etc.)

En este punto existen dos teorías opuestas que deben tenerse en cuenta: la de aquellos que afirman que las entidades financieras han evolucionado desde sus inicios a medida que lo ha hecho la tecnología y que no por ello han dejado de existir; versus aquellos que estiman que (como ha pasado con otras industrias) las entidades financieras serán reemplazadas por modelos más tecnológicos y con menos barreras de entrada. En ninguno de los dos casos existen datos empíricos que puedan apoyar en forma contundente una u otra teoría, por lo que determinar el futuro de la industria financiera parece ser una tarea más de expectativas que de lógica comercial.

Luego de haber analizado las características de la industria, existen cuestiones sobre las cuales deben apoyarse a la hora de realizar las estimaciones:

- Regulaciones: Se ha analizado en forma sucinta la evolución de los sistemas financieros internacionales (incluido el nacional), entendiendo que los bancos no solo forman parte de un modelo de negocio en busca de rentabilidad, sino que también mantienen una función significativa para que los gobiernos puedan desarrollar sus políticas monetarias y económicas. Es así que, pretender que los bancos centrales confieran esas facultades a las compañías privadas es una historia difícil de creer y sobre las cuales ya se han tenido experiencias tanto internacionalmente como en la Argentina. Asimismo, con la evolución de las compañías fintech en algunos países como EE.UU. donde los bancos cuentan con altas regulaciones, ya se han escuchado las voces

de ciertos senadores y miembros de la FED sobre la necesidad de regular esta industria, más allá de que realicen o no intermediación financiera.

- Cambios culturales: Es necesario entender que el solo hecho de contar con nueva tecnología disponible no confiere necesariamente las condiciones para un cambio en un modelo con varios siglos de existencia. Sin embargo, estos cambios tecnológicos muchas veces se transforman en cambios culturales de importancia. Esto es lo que está sucediendo hoy en día con las nuevas generaciones, pero pretender que dichos cambios culturales que normalmente necesitan varias décadas para poder consolidarse puedan transformar al sistema financiero es una utopía que muchos no alcanzan a conocer. Existen muchos factores que deben entender la necesidad del cambio y adaptarse al nuevo modelo. Cuestiones como los sindicatos, la eliminación del dinero en efectivo, la adopción temprana y el acceso a la tecnología, la confianza en el nuevo sistema y hasta la reformulación del modelo capitalista representan temas no menores que juegan un papel importante en la evolución futura del sistema.

Por otro lado, debe hacerse referencia a las diferentes culturas que existen a lo largo del planeta. En alguna de ellas los sistemas financieros recién están comenzando, mientras que en otras son casi inexistentes. Pretender entonces que los cambios culturales hacia un nuevo modelo de negocio sean llevados a cabo en forma global sería no entender las implicancias del proceso. Este mismo problema se visualiza dentro de una misma población pero con niveles de ingresos y educacionales diferentes.

- Alternativas exitosas: Más allá de las necesidades y de las buenas intenciones que los detractores del modelo actual tengan, no ha surgido hasta el momento un modelo disruptivo y exitoso (y autosuficiente) que permita reemplazar al actual en forma eficiente. Los intentos que han

sido desarrollados en ese sentido, solo han planteado puntos de mejora al modelo tratando de adaptarlo y haciéndolo más global e inclusivo, pero mucho de ellos han fracasado o han sido solventados en forma indirecta por algún modelo más rentable que lo subsidiara. Por el lado de las Fintech, comienza a verse como impulsores del cambio como Chris Skinner⁴⁸ en su blog finanser.com, empieza a sugerir que la competencia de estas nuevas compañías se direcciona a ser un intermediario eficiente entre la banca lenta y burocrática y el cliente exigente y demandante, sin necesidad de convertirse en verdaderos bancos comerciales.

Con estos elementos es difícil poder asegurar que el futuro del sistema financiero copie los modelos disruptivos que tanto han evolucionado en otras industrias. Sería más sensato apostar a la evolución del modelo, así como ha ocurrido a lo largo de la historia.

CAPITULO XI – ADECUACIONES AL MODELO

Si se toma como premisa que modificar el modelo podría llegar a ser muy difícil en este esquema de poder de los bancos centrales y cambios culturales necesarios, es necesario tratar de entender que variables podrían ser modificadas para que el modelo actual pueda ser más inclusivo y abarque dentro de sus participantes a los sectores de menos recursos. Para ello se debe volver al análisis de la estructura del modelo y proponer las mejoras en cada una de las partes de la cadena, sea en: (i) la obtención del fondeo, (ii) el análisis crediticio, (iii) la administración crediticia y (iv) el recupero/cobranza. Este capítulo analiza cada uno de ellos, tratando de encontrar variables que podrían ser modificadas o mejoradas en pos de una mayor apertura financiera.

⁴⁸ Se trata del autor del best seller Digital Bank y que usualmente es consultado por temas referentes al futuro de la banca y su transformación digital.

OBTENCIÓN DEL FONDEO

Como se ha desarrollado en capítulos anteriores, la obtención de fondeo barato representa un elemento esencial a hora de otorgar créditos con las mismas características. También se ha visto que gran cantidad de entidades cuentan con la oportunidad de manejar cuentas a la vista o depósitos gubernamentales no remunerados (por lo menos hasta la fecha). Esas entidades otorgan generalmente financiaciones a tasas de mercado o apenas menores, compitiendo en forma beneficiosa con aquellas que consiguen sus fondos de bases remuneradas (plazos fijos, préstamos interbancarios o mercado de capitales).

La asignación de dichos fondos no remunerados hacia actividades productivas, educativas o de consumo de productos básicos debería ser regla básica del modelo. No es aceptable que hoy en día entidades que tienen la facultad de manejar fondos de bajo costos lo asignen a financiar el consumo en forma indiscriminada a través de los planes de 50 cuotas a tasas menores a las que pagan las Lebac. Es decir, que en lugar de financiar la inversión, educación, refacción vivienda o compra de elementos de computación (para apostar al futuro) estamos utilizando dichos fondos para financiar la compra de televisores, *playstations*, ropa de marca o viajes al exterior.

En el mismo sentido, existe gran cantidad de personas físicas o jurídicas que bajo la esencia de la RSE impulsan el fondeo de actividades benéficas y sociales. Estas personas estarían interesadas en depositar su fondos sobrantes a una tasa menor a la del mercado si solo pudieran visualizar que dicha operación contempla un beneficio para la sociedad. En el mismo sentido, las bajas tasas que se manejan internacionalmente abren la posibilidad de poder canalizar los excedentes de dichas economías al mercado local, reduciendo la tasa de captación. Sería necesario, en caso de ser posible, fomentar algún grado de incentivo fiscal para este tipo de inversiones.

Haciendo uso de la evolución que ha tenido el sistema de préstamos P2P, sería una buena oportunidad para poder calzar los intereses de los inversores con las necesidades de los clientes. Entendiendo que proyectos son financiados por sus fondos residuales mejoraría la imagen del sistema e incrementaría la promoción de estas actividades. A su vez, la entidad reguladora debería contemplar la necesidad de diferenciar los objetivos de los créditos tomados, orientando el fondeo no remunerado hacia las actividades productivas de la sociedad a la vez que la financiación del consumo espurio debería ser fondeada por los inversores de riesgo (plazos fijos, mercado de capitales, etc.). Otra de las alternativas a ser analizadas, sería canalizar todo el flujo de dinero del cliente dentro de la plataforma bancaria a través de integrar servicios y proveedores con los que opera el cliente habitualmente y de esta forma proveer al modelo tradicional de dinero pasible de ser colocado en el mercado.

ANÁLISIS CREDITICIO

Adicionalmente a la necesidad de fondeo barato, es necesario poder contar con ratios reducidos de incobrabilidad, a efectos de no trasladar dichos porcentajes a la tasa de financiación. Para ello es menester poder determinar con mayor precisión los perfiles de los clientes riesgosos de aquellos que no lo son. La evolución de la tecnología puede ayudar de gran forma en este sentido, utilizando parámetros y variables que hasta el momento no han sido tenidas en cuenta a la hora de diagramar un perfil de riesgo crediticio, no solo en el aspecto de la predicción sino también reduciendo los costos del proceso considerablemente.

Algunos puntos que pueden influir en esta dirección podrían ser:

Biometría:

Existe una necesidad manifiesta de eliminar las transacciones en papel y con ello también reducir los costos operativos. En ese esquema, las entidades

están analizando la posibilidad de eliminar las contraseñas y firmas. Uno de las herramientas sobre las cuales se está trabajando, sobre todo en entidades de gran volumen, es la validación de identidad a través de la biometría, que termina siendo clave para la industria bancaria. Se refiere con esto a la autenticación con voz, rasgos faciales o con un “*selfie*” junto con el DNI u otros elementos que permitan ser expuestos ante terceros como indiscutibles de las voluntades de las partes. Si bien a la fecha esta tecnología resulta costosa (lo que hace que solo algunas entidades ostenten con el volumen necesario como para poder amortizar la inversión), son cada vez más las compañías proveedores de este servicio. Para el caso, la compañía Red Link ya se encuentra desarrollando este tipo de tecnología en sus cajeros automáticos para reemplazar la tarjeta de débito actual por la huella del cliente.

Una vez que dichas tecnologías puedan ser de fácil acceso y perfeccionadas en el ámbito bancario, es necesario que el cambio cultural acompañe todas estas implementaciones a efectos de que generen resultados positivos para toda la sociedad.

Acceso a la información / Competencia:

Una de las prácticas que mayor arraigo se encuentra en las nuevas generaciones tiene que ver con la colaboración social e interpretar que una forma de incentivarlo es a través de compartir información. Esta idiosincrasia ha trasvasado los límites de las redes sociales y se ha inmerso en una nueva forma de llevar adelante los negocios.

Las compañías que han nacido en un ecosistema fintech son muy abiertas a este tipo de operatoria, ya que entienden que no se trabaja en pos del beneficio particular a través de la restricción de la información sino todo lo contrario. En el mundo de la banca tradicional es muy difícil entender este concepto. Algunas decisiones de la autoridad monetaria han ayudado en ese sentido, si bien se podría seguir trabajando: al inicio de 2017 se tomó la decisión de aumentar la información que se les proporciona a las entidades sobre riesgo crediticio a

través de la Central de Deudores. Hasta esa fecha, el BCRA proveía a los bancos con bases de datos sobre deudores de clase 3, 4 y 5. Estas son las categorías "con problemas", "con alto riesgo de insolvencia" e "irrecuperable", respectivamente. A partir de ahora la autoridad monetaria provee también información sobre deudores en situación 1, "normal", y situación 2, "con seguimiento especial". Esta información es la más valiosa a nivel comercial y las entidades suelen ser celosas de no compartir esos datos. El objetivo del BCRA habría sido eliminar esas diferencias al permitir que esa información que está disponible para consultas caso por caso en su página pase a estar en manos de todos los bancos por igual. Un efecto secundario también tiene que ver con la reducción de los costos del armado del *scoring*. El acceso a dicha información también podría ser un incentivo para que las compañías que hoy operan fuera del sistema comiencen a formar parte del mismo.

En línea con ello, sería conveniente una actualización de la actual base de transparencia del BCRA a efectos de que dicha entidad pudiera brindar en forma comparada cada una de las opciones que las compañías bancarias brindan (por tipo de préstamo y con sus requisitos) a efectos de que las empresas comerciales tomen esa información y puedan brindársela a sus clientes al momento de realizar una venta financiada. En este esquema, sería una buena alternativa contar con un centralizador de créditos, que opere con el 100% de los bancos del sistema y que permita a los usuarios ser sujetos de crédito en todas las entidades sin necesidad de ser cliente de ellas.

Contrariamente, existen numerosas reglamentaciones que no permiten un integral acceso a la información por parte de los consumidores que se generan en el ámbito comercial y que deben ser eliminados a los efectos de lograr una mejor decisión por parte de los clientes. Un ejemplo de movimientos en ese sentido ha sido la emisión de la resolución N° 51/17 de la Secretaría de Comercio de la Nación, por medio de la cual resolvió que la prohibición de efectuar diferencias de precio entre operaciones al contado y con tarjeta, establecida en el inciso c) del Artículo 37 de la Ley N° 25.065⁴⁹, refiere a

⁴⁹ Versión tomada de <http://servicios.infoleg.gob.ar> - 2 de marzo de 2017.

operaciones que se realizan en un único pago. En consecuencia, quienes comercialicen productos y/o servicios no pueden efectuar diferencias de precio entre operaciones al contado o efectivo, o en un solo pago con tarjeta de débito, de compra, de crédito u otros medios electrónicos de pago; a la vez que deben informar el verdadero costo que incurre el cliente al solicitar la financiación (punto que hasta la fecha no podía ser evidenciado por el cliente y que coarta su capacidad de decisión).

Otro de los ejemplos que pueden ser tomados como buena práctica del ecosistema fintech, tiene que ver con la exteriorización al cliente de los elementos que encarecen su crédito o que se lo deniegan, con el objetivo de que este pueda aportar elementos o adoptar medidas correctivas sobre su propio perfil crediticio.

Continuar con la emisión de normativa a favor de la transparencia y otorgar a la población de la mayor cantidad de base de datos posibles permite reducir los costos del conocimiento del cliente y poder armar un perfil mucho más exhaustivo sin costos adicionales.

Scoring crediticio no tradicional:

Con la democratización de la información es más sencillo poder realizar análisis crediticios. Sin embargo, es necesario contar con los modelos de análisis adecuados y flexibles que permitan explotar toda esa información disponible tanto del mercado como propia de las entidades. Dichos modelos deben correr sobre plataformas que permitan, al mismo tiempo, ahorrar costos y reducir tiempos de análisis.

Existen muchos casos de éxito en este sentido, sobre todo en aquellas regiones donde la banca tradicional no cuenta con un desarrollo intensivo. En países como Indonesia y Vietnam, donde las entidades financieras no cuentan con información habitual para gestionar las carpetas de los clientes, han surgido experiencias de inclusión financiera utilizando “datos no tradicionales” a

través de la asociación de compañías de servicios globales de información (Ej.: Experian), con empresas innovadoras en soluciones (Ej.: Lenddo).

Los consumidores que no cuentan con servicios bancarios o que no cuentan con el servicio de las principales instituciones financieras tienen, de esta forma, acceso a una gama de servicios financieros que antes les era imposible acceder. Para que esto funcione es clave destacar el contexto, ya que es necesario contar con abundancia de datos alternativos y con tecnología innovadora disponible que permita no solo captar los datos y permitir su utilización, sino también estar disponible en forma constante. Estos sistemas reducen los costos de armado del perfil crediticio e incrementan la rentabilidad por peso invertido.

Estas herramientas de análisis de datos no tradicionales permiten obtener una matriz de información del cliente que fácilmente estima su perfil crediticio y su capacidad financiera. Se utilizan datos tomados desde las redes tecnológicas, como ser de geolocalización, de redes sociales, de pagos electrónicos, de grupos cerrados, etc.; sumados a los datos del buró tradicional y de cualquier otra información oficial que pueda ser recolectada del gobierno.

ADMINISTRACIÓN CREDITICIA

Liquidación:

Si bien en este aspecto se ha avanzado fuertemente, hasta el punto de casi no ser necesaria la presencia del cliente en las sucursales, es necesario continuar avanzando en dos sentidos: (i) mejorar la regulación actual para que permita la contratación de servicios mediante plataformas digitales y sin papeles y (ii) ofrecer a los clientes servicios donde puedan desarrollarse cómodamente y donde puedan acceder a toda la información necesaria sin ningún tipo de artimaña del otorgante (ocultamiento de comisiones, cláusulas de rescisión, etc.).

En el primer punto, además de lo planteado con biometría, es necesario que las regulaciones y leyes se adapten a las nuevas metodologías de contratación a efectos de poder hacer uso pleno de las mismas. Si bien existe normativa sobre la aplicación de la firma digital, ese esquema deja muchos aspectos sin respuestas. La posibilidad de utilizar pantallas de captura de firmas electrónicas con parámetros de presión, lector de huellas o claves de autenticación electrónicas debe ser trabajada para otorgar las mismas condiciones de legalidad que la firma orográfica. Nuevas tecnologías, como el caso del Blockchain⁵⁰, pueden ayudar a reducir los costos de la legalidad de las operaciones y reducir la existencia de fraudes.

Desde el punto de vista de las condiciones de contratación asumidas por el cliente, las nuevas tecnologías han posibilitado a aquellos más asiduos en su utilización a realizar transacciones que bordean la legalidad. La evolución hacia formas más eficientes de contratación debe indefectiblemente soslayar estos problemas.

Fidelización:

Poder contar con mejores datos sobre los clientes y poder procesarlos en forma rápida posibilita a los bancos ofrecerles servicios y productos segmentados por sus gustos y hábitos de consumo para darle contenido de calidad y promociones que realmente aprecie. De esta manera se forja una relación positiva entre banco y usuario que trae frutos de fidelización de la marca y los productos (esta capacidad de análisis, si bien hoy solo se aplica para clientes de renta alta, podría ser aplicada de la misma manera para identificar, asignar y atraer a los clientes de renta baja ya que gran parte de ello se realizaría en plataformas digitales) descomoditizando el producto bancario y posibilitando la aplicación de precios diferenciados en algunos casos.

⁵⁰ Se refiere a una base de datos distribuida entre los usuarios y que está formada por cadenas de bloques diseñadas para evitar su modificación una vez que un dato ha sido publicado y enlazando a un bloque anterior.

Poder entender los flujos de los clientes y su forma de manejar la economía diaria podría darnos la posibilidad de armar productos a medida para cada uno de ellos sin incrementar considerablemente el costo operativo utilizando software que así lo permiten.

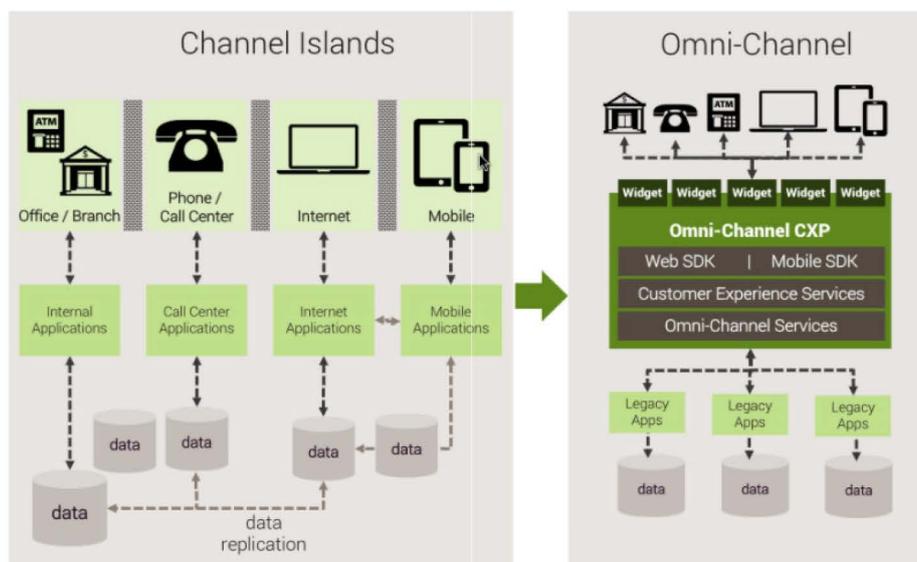
Es indispensable contar con herramientas de CRM⁵¹ (Ej. Microsoft Dynamics, VSC, etc.), que permitan analizar a los clientes comprendiendo su perfil, preferencias y la historia de sus interacciones, con el objetivo de anticiparse a sus necesidades así como la posibilidad de realizar ventas cruzadas. Se pueden asegurar que los precios y las políticas bancarias estén alineados con la estrategia de retención para aumentar la cuota de la cartera de clientes y mejorar la rentabilidad. También se gestiona eficientemente la exposición al riesgo, identificando proactivamente los comportamientos de los clientes; minimizando las tareas administrativas de sucursales, calls centers y oficinas.

Una de las claves en este punto tiene que ver con la utilización de herramientas digitales que permitan entender y responder en forma efectiva las necesidades de nuestros clientes. En la actualidad, si los clientes tienen un reclamo, consulta o necesidad, el primer lugar donde buscan soluciones es el sitio web bancario y todos los otros canales de comunicación que se encuentren disponibles en forma inmediata; teniendo siempre en consideración que la libertad de expresión que permite la web y la omnicanalidad, se ha vuelto un factor desinhibidor de los usuarios, teniendo en cuenta que cualquier demanda de uno de ellos podría ser visualizada y compartida por el resto. Los asistentes virtuales parecen ser la mejor alternativa a esta problemática. Ellos deben entender la intención del usuario en el contexto de un diálogo, interpretar lo expresado por medio del lenguaje natural de las personas y resolver sus necesidades en tiempo real, a través de todos los canales de comunicación que la entidad tenga disponible.

⁵¹ Corresponde a las siglas de Customer Relationship Management, modelo de gestión basado en la relación con los clientes.

Otro de los puntos que es necesario trabajar en las entidades tiene que con la omnicanalidad de los servicios, más allá de ofrecer únicamente un canal digital. Actualmente los diferentes canales de contactos trabajan en forma separada y estanca, no generando al cliente un valor agregado diferencial. Pero lo que se está desarrollando hacia el futuro tiene que ver con varios canales trabajando sobre la misma información y en forma coordinada, permitiendo a los usuarios iniciar una operación en un canal y poder terminarla en cualquier otro. Esto merece una nueva forma de ver la estructura del negocio que, de acuerdo con la compañía Backbase debería pasar de ser centralizada en la base de datos a ser centralizada en los aplicativos según muestra el cuadro 11:

Cuadro 11: Modelo de omnicanalidad



Fuente: Backbase, 2017. The Everyday Bank Modelo de omnicanalidad buscado. Disponible en <https://backbase.com/knowledge/webinars/> 25 de abril de 2017

Las estrategias de comunicación deben permitir operar al cliente en todas las plataformas y aplicaciones que usualmente maneja sin la necesidad de salir del ecosistema del banco. Es decir, que a través de la misma plataforma que ofrece la entidad bancaria, el cliente debería poder hacer transacciones con el resto de las entidades con las que opera, con sus tarjetas de crédito, seguros, medios de pago, etc.

Mejorar todo lo relacionado a la fidelización del cliente permite poder afrontar con mayores posibilidades la nueva etapa de bancos sin sucursales. La existencia de múltiples canales permiten determinar qué estrategia de venta se asigna mejor a cada uno de ellos y de esa forma poder mejorar la experiencia al cliente (Ej.: en la plataforma celular se debe desarrollar la inmediatez, mientras que en la plataforma PC debe desarrollarse el acceso a la información y hacerla comparable, en tanto que en la sucursal se deben mejorar los procesos de contacto; hacer todo en todas las plataformas sería un error que costaría dinero innecesariamente). En tanto, la falta de contacto directo con los clientes puede ser suplida eficientemente por nuevas metodologías que no solo ahorrarán tiempo y costo a las entidades, sino que mejora de sobremanera la experiencia de los clientes (este es el caso de Banco Santander Río, que utiliza la herramienta Whatsapp para permitir la comunicación entre los clientes y los oficiales de cuenta).

Análisis de datos para mejorar la eficiencia

Como un punto adicional al mencionado, la evolución de la tecnología pone a disposición ciertas herramientas que permiten tomar decisiones en forma inmediata y con mayor grado de razonabilidad. Todas las herramientas de robótica tienen relación: se basan en el procesamiento de datos en grandes cantidades (Big Data), pero se diferencian en su nivel de complejidad. Inteligencia artificial, es la tecnología más “básica”, ya que responde siempre igual ante los mismos parámetros, que ha evolucionado en el Machine Learning, capaz de auto aprender y corregir errores. Deep Learning, la más compleja de las tres, además toma decisiones a partir de los datos (Olmo, 2017).

Es clave entonces, no solo entender cuáles son las necesidades del cliente para lograr una mayor fidelización, sino también para poder reducir las grandes estructuras internas que forman una gran parte de los costos administrativos y que pueden ser reemplazados por nuevos y mejores métodos de análisis y predicción.

La base para poder lograr este objetivo tiene que ver con la existencia de datos completos y fiables sobre los cuales trabajar. El objetivo de las entidades para los próximos ejercicios implica mejorar e integrar sus bases de datos a efecto de poder analizar la inmensa cantidad de información accesible.

Existen diferentes opciones que se van lanzando al mercado, solo para ejemplificar una de ellas y demostrar que valor pueden generar en el sistema podemos hacer mención de IBM Watson Analytics (si bien existen gran cantidad de variables en el mercado) es un servicio que, según su propio brochure de venta, promete ser intuitivo y que tiene como objetivo encontrar respuestas en los datos tomados por el usuario, sin descargar ningún software (en este caso además puede ser operado desde la nube con la reducción en servidores que ello implica). Es una solución de descubrimiento inteligente y visualización en la nube que guía la exploración de datos, automatiza los análisis predictivos y facilita la creación de dashboards e infografías.

Esta herramienta puede ayudar a identificar factores con mayor probabilidad de influir sobre los resultados de negocios y las matemáticas que hay detrás.

De acuerdo con Brian Walter (2017), leader global de IBM Watson Group, el robot Watson es una de las innovaciones más significativas en los 103 años de historia de IBM y representa una nueva era de la tecnología de la información⁵². La utilización de este tipo de herramientas podría ayudar a las compañías financieras a identificar las variables que permiten mejorar sus ratios de incobrabilidad sin necesidad de incurrir en gastos de estructura significativos.

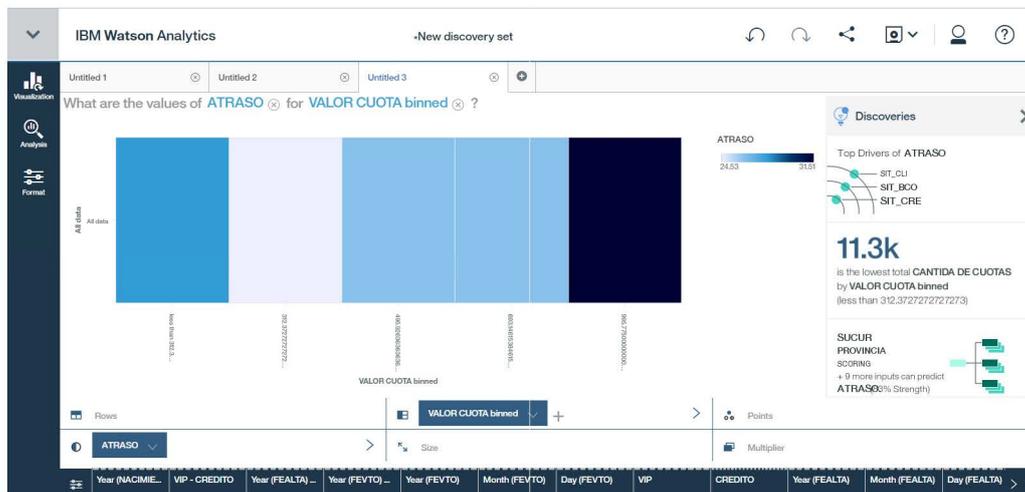
Herramientas como Watson, si bien no se encuentran disponible en español, permite identificar, por ejemplo, que para una cartera de más de 5 mil créditos, una de las variables que más correlacionan con el atraso constituye el monto de la mora (el ejemplo puede verse en el Cuadro 12). De esta manera, los otorgantes podrían orientar sus esfuerzos a generar cuotas de menor valor más allá de la extensión del plazo a efectos de no sufrir un evento de incobrabilidad.

⁵² Discurso dado en LendIT USA 2017.

Si bien este es solo un caso ejemplificativo de lo que estas herramientas analizan, sirve para describir la tecnología que se encuentra a disposición y que podría permitir mejorar la eficiencia de las entidades.

Otro punto que debe ser analizado en relación con la administración de datos, tiene que ver con las altas regulaciones que recaen sobre las entidades financieras y que las colocan en desmedro de otras entidades competidoras no reguladas. El organismo regulador debe adecuarse a ciertas evoluciones en ese aspecto a efecto de posibilitar a las entidades financieras una competencia más justa. Así como se mencionaron algunos elementos en la sección deficiencias del modelo, en este punto se puede mencionar, por ejemplo, la imposibilidad que tienen las entidades financieras de subir a “la nube” todo lo referido a sus bases y programas o la falta de adopción del modelo de estructura de cadena de datos (blockchain) que está siendo utilizada cada vez más en el mundo entero.

Cuadro 12: Ejemplo de atraso.



Fuente: Elaboración Propia

RECUPERO/ COBRANZA

En este sentido, si bien muchos de los elementos de avance tecnológicos que se mencionaron precedentemente también aplican a este punto (por ejemplo

pudiendo determinar sistemáticamente y mediante la lectura de elementos de comportamiento cuando un cliente se encuentra en posibles problemas financieros para adelantarnos a ellos y actuar en consecuencia), también deben buscarse nuevas alternativas que agreguen nuevas variables al modelo.

Una de las alternativas podría tener que ver con el entendimiento del cliente y de sus valores. Así la generalización actual de solo aceptar garantías físicas con valor patrimonial podría evolucionar en nuevas alternativas que logren el mismo efecto. Por ejemplo, para el caso de un individuo con una reputación excelente en las redes sociales, puede ser más importante no ser evidenciado en ellas que el remate de alguno de sus bienes por la falta de pago (en este caso debería también evolucionar las cuestiones tendientes a la legalidad y la privacidad de las personas a efectos de evitar posibles casos de abusos: como ha pasado en la República China, donde ante la falta de pagos los prestatarios amenazan a sus deudores con publicar “fotografías vergonzosas” del cliente (que ellos mismos dejaron en garantía ante una eventual falta de pago).

En este sentido, también deberían ser analizados los casos de éxito de los microcréditos, que si bien deben ser mejorados y adaptados con las nuevas tecnologías, han sabido entender la necesidad de adaptar el sistema de cobranza al plazo y flujo del dinero del cliente y no solo de la entidad otorgante. Al respecto, deberían cambiarse las plataformas de cobranza para que reciban pagos parciales, que pueden ser realizados vía celular en forma sencilla (si bien lo ideal sería la onmicanalidad) y que sean flexibles a las vicisitudes que el cliente pueda presentar.

CONCLUSION

LADRILLO POR LADRIDO

Luego de haber entendido los diferentes modelos de negocio que participan en la oferta de créditos para los sectores de menos recursos y haber analizado las diferentes propuestas para accionar sobre cada variable, se cuenta con la base necesaria como para dilucidar la respuesta a las preguntas originales.

La primera conclusión tiene que ver con la necesidad de entender que la industria financiera se encuentra altamente regulada y que juega un papel muy importante para los estados, por lo que difícilmente sea reemplazada por actores que no quieran padecer sus regulaciones; y que antes de que los usuarios adopten en forma plena los nuevos modelos es necesario que demuestren que pueden soportar épocas de crisis financieras y eliminar todo vestigio de fraude.

Por otro lado, la aplicación de nuevos modelos de negocio tiene diferentes grados de aplicación, dependiendo de la evolución financiera, cultural y tecnológica de cada uno de los países; siendo la Argentina uno de los que necesariamente tiene mucho por adelantar. Sin embargo, el grado de madurez del negocio hace necesario una reconversión inmediata con el objetivo de no pasar a la decadencia.

Por otro lado, es clara la necesidad de fomentar las herramientas que permitan obtener un cierto grado de rentabilidad a las entidades del sector, ya que de otra manera la demanda existente es cubierta por otros actores con condiciones desfavorables para los clientes. Es necesario no solamente generar las condiciones macroeconómicas, sino también para el acceso a bases de datos completas y compartidas.

Los bancos deben incentivar en cada una de las áreas identificadas en el modelo si tienen la intención de evolucionar para no quedar fuera del mercado; atendiendo a la gran necesidad de inversión y de un modelo que permita

recuperarla. En este punto cobra real importancia la necesidad de fomentar la bancarización de la población a efectos de poder conseguir sus datos y su fidelidad en forma eficiente (no regalando millas por regalar) y el entendimiento de que existe toda una industria no regulada que hoy en día satisface las necesidades de estos individuos dejados de lado que es difícil de combatir.

La adopción de nuevas técnicas permite ofrecer nuevas alternativas a las entidades financieras de cara a la inclusión de sectores de menores recursos, pero el costo y tiempo de implementación de las mismas conllevan a que (por lo menos en el mediano plazo) dichas herramientas solo sean aplicables a los clientes tradicionales y de renta alta.

La necesidad de democratización de la información y del acceso a las diferentes alternativas bancarias sin obligación de ser cliente o permanecer tiempos mínimos con cuentas abiertas, lleva a una competencia en donde la eficiencia de los modelos toma real importancia.

En el corto plazo, la evolución que demanda la industria no es apreciada por los sectores de menores recursos en tanto no exista una política conjunta entre las Fintech (que pueden colocar sus productos rápidamente, en forma eficiente y en mejores condiciones para aquellos que honran sus deudas) y los bancos comerciales (que canalizan el ahorro de la población y consiguen fondeo de bajo costo). Sus demandas serán siendo satisfechas por compañías no reguladas, hasta tanto el desarrollo de un modelo distinto permita ser ofrecido a la totalidad de la población, lo que dependerá de la reducción de los costos de inversión y la capacidad de estos sectores de adaptarse a los nuevos modelos. Mientras tanto, la herramienta más eficiente que podría ayudar a los sectores de menores recursos seguirá proviniendo del lado de la educación financiera y no de las entidades del sector.

BIBLIOGRAFIA

Libros / Publicaciones

Bain & Company - (2016) - Customer loyalty in retail banking: global edition 2016 - Cost savings hinge on promoting mobile adoption.

Claudio E. Fiorillo por Deloitte - (07/2016) – Regtech Overview [Power Point Slide]. Página 3. Obtenido de Fintech Americas 2016, Miami.
<http://www.fintechamericas.co/?lang=es>

Dietrich, A. y Wanzienried, G. - (2014) - Los determinantes de la rentabilidad de los bancos comerciales en países de bajos, medios y altos ingresos .The Quarterly Review of Economics and Finance 54(3), 337-354.

Fit & Proper - (08/2016) - Reporte: Canales alternativos digitales para las entidades financieras - Fit & Proper. Disponible en
<http://www.zonabancos.com/ar/asesoramiento/reportes/35-reporte-mensual-canales-alternativos-digitales-para-las-entidades-financieras.aspx>

Gimenez, F. - (2016) - Determinantes de la rentabilidad de bancos comerciales en América Latina. Trabajo ganador del primer puesto del Premio Anual de Investigación Económica “Dr. Raúl Prebisch” - Año 2016 (Jóvenes Profesionales).

Iván Antón - (2010) - La creación del Banco Central. Historias y objetivos. Disponible en http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Premio_de_investigacion_ediciones.asp - 26 de abril de 2017

Miguel Delfiner y Silvana Peron - (06/2007) - Los bancos comerciales y las microfinanzas. Publicaciones del BCRA. Disponible en
<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Publicaciones/BcosComyMicrof.pdf> - 24 de abril de 2017

N. Gregory Mankiw - (2012) - Principios de Economía - Sexta Edición.

Ovum Decision Matrix (12/2016) - Selecting a digital banking platform, 2017-18. Producto Code: IT0003-000711

Tonatiuh Barradas - (07/2016) - The World Is Changing, so Is Banking [Power Point Slide]. Página 3. Obtenido de Fintech Americas 2016, Miami.
<http://www.fintechamericas.co/?lang=es>

Información gubernamental

BCRA - (01/2017) - Informe de Política Monetaria. Disponible en www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_politica_monetaria.asp - 21 de abril de 2017

BCRA - (2016) - Informe de Estabilidad Financiera - Primer Semestre 2016. Disponible en www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_de_estabilidad_financiera.asp - 8 de marzo de 2017

BCRA - (2017) - Informe de Estabilidad financiera - Segundo semestre 2016. Disponible en www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_de_estabilidad_financiera.asp - 15 de diciembre de 2016

BCRA - (2014) - Información de Entidades no financieras - Primer semestre de 2014. Disponible en www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_no_financieras.asp - 8 de enero de 2017.

BCRA - (12/2016) - Informe sobre bancos. Disponible en www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_mensual_sobre_bancos.asp - 26 de febrero de 2017

BCRA - (10/2016) - Informe sobre bancos. Disponible en www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_mensual_sobre_bancos.asp - 27 de enero de 2017

BCRA - (09/2016) - Información de Entidades Financieras. Disponible en www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Entidades_financieras.asp?fecha=201609 - 6 de diciembre de 2016

BCRA - (2017) - Historia del Banco Central. Disponible en www.bcra.gov.ar/Institucional/Historia.asp - 8 de febrero de 2017.

BCRA - (11/2016) - Listado de otros proveedores no financieros. Disponible en www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Proveedores_no_financieros.asp - 15 de septiembre de 2016

BCRA - (11/2016) - Listado de emisoras de TC y/o compra. Disponible en www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Emisoras_tarjetas_credito_compra.asp - 15 de septiembre de 2016

BCRA - (11/2016) - Régimen de transparencia. Disponible en www.bcra.gov.ar/transparencia/res010100.asp - 10 de enero de 2017

BCRA - (02/2017) - Informe Mensual Subastas de Lebac y Nobacs. Disponible en www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/infolebac.pdf - 10 de abril de 2017

Páginas / Publicaciones Web/ Periódicos

AIVO (2017) - ¿CÓMO LAS NUEVAS GENERACIONES ESTÁN CAMBIANDO LA ATENCIÓN AL CLIENTE?. Disponible en: [//blog.agentbot.com/como-adaptarse-al-cambio-en-la-atencion-al-cliente-que-demandan-las-nuevas-generaciones](http://blog.agentbot.com/como-adaptarse-al-cambio-en-la-atencion-al-cliente-que-demandan-las-nuevas-generaciones) - 25 de abril de 2017

Armando Pepe, del Centro de Corredores Inmobiliarios - (03/2017) - Un trámite que demora 3 meses. Suplemento Económico Diario Clarín del 26/03/2017.

Ismel Arana – (02/2016) - China destapa un fraude piramidal de 7.000 millones de euros. El mundo. Disponible en <http://www.elmundo.es/internacional/2016/02/02/56b03e7a22601d84728b461e.html> - 25 de abril de 2017

Lara Olmo - (02/2017) - ¿Qué diferencia hay entre Deep Learning, Inteligencia Artificial y Machine Learning? Disponible en <http://www.expoelearning.com/diferencia-deep-learning-inteligencia-artificial-machine-learning-2/>

Redacción Golmand Sachs - (2017) – Definiendo el perfil y el comportamiento de los consumidores millennials - Golmand Sachs. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/88/24633/definiendo-perfil-comportamiento-consumidores-millennials-segun-goldman-sachs.html> - 25 de abril de 217

Xavier Lhuer, Tunde Olanrewaju, and Hyo Yeon (11-2015) - “What it takes to deliver breakthrough customer experiences,” - McKinsey & Company – Disponible en www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-it-takes-to-deliver-breakthrough-customer-experiences

ANEXOS

ANEXO I: Modelo encuesta de opinión:

Encuesta acceso al crédito

Nos encontramos realizando un trabajo con fines académicos, que trata de entender las tendencias de la población respecto de ciertas variables al momento de acceder al crédito.

1. Edad

Marca solo un óvalo.

- Hasta 20 años
- De 20 a 30 años
- De 30 a 40 años
- De 40 a 50 años
- + de 50 años

2. Sexo

Marca solo un óvalo.

- Hombre
- Mujer
- Otros: _____

3. Lugar de residencia

Marca solo un óvalo.

- Capital Federal
- Gran Buenos Aires
- Interior de Buenos Aires
- Interior del país

4. Cantidad de bancos con los que opera

Marca solo un óvalo.

- Ninguno
- Solo un banco
- En 2 bancos
- + de 2 bancos

5. Cantidad de tarjetas de crédito que posee

Marca solo un óvalo.

- Ninguna
- Una
- Dos
- Tres
- + de Tres



6. Toma préstamos habitualmente?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Rara vez al año
- Muchas veces al año
- Todos los meses

7. Utiliza el crédito o la tarjeta para...

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Consumo diario (alimentos/bebidas/otros)
- Consumo no habitual (vestimenta/electrodomésticos/obsequios/otros)
- Bienes o servicios de gran valor (autos/vivienda/vacaciones/otros)
- Salud personal / estudios
- Otros: _____

8. Que factores tiene en cuenta al solicitar un préstamo/usar la tarjeta?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Descuentos y promociones
- Tasa de interés
- Monto solicitado
- Cantidad de cuotas
- Comisiones a pagar
- Bajos requisitos
- Otros: _____

9. Cuales son las principales trabas que encuentra al momento de solicitar un crédito?

Marca solo un óvalo.

- Falta o mala historia crediticia
- Ingresos no comprobables
- Altas tasas
- Bajos montos del préstamo
- Otros: _____

10. Al momento de solicitar un crédito o tarjeta de crédito usted piensa primero en...

Marca solo un óvalo.

- Un banco de confianza
- Un banco de cercanía su domicilio
- El banco con mejores condiciones (tasa/plazo/monto)
- Una compañía no bancaria
- Otros:

11. Que factores le gustaría que el banco tenga en cuenta al analizar su perfil de riesgo?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Historial crediticio
- Ingresos formales
- Ingresos informales
- Garantías en bienes
- Avaes de personas conocidas/familiares
- Reputación social
- Otros: _____

12. Estaría de acuerdo en brindar acceso a su información social a cambio de una mejora de su perfil crediticio?

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO