



Banca en la pandemia: lo que cambia, lo que se mantiene, lo que falta

Por Julio José Prado

Director del área de Entorno Económico del IDE Business School

Para resumir en pocos párrafos el complejo entorno del año 2020 para en el sistema bancario de América Latina, vamos a recurrir a una matriz (ver figura 1) que nos permita organizar los temas en dos ejes.

1. MACROECONOMÍA

Crisis instantánea: Antes de iniciar cualquier análisis, es importante ratificar que esta es la mayor crisis global simultánea de la que se tenga registro. ¡Sí, incluso superior

a la gran depresión de los años treinta! No en su duración, pero sí en su magnitud y enfoque inicial. Prácticamente todo se concentró en el trimestre dos (T2) del 2020. Este, sin duda, fue el peor trimestre de la historia económica reciente de la humanidad. Es, además, un shock pocas veces visto e instantáneo, pues muchas economías muy sanas pasaron a la crisis en cuestión de pocos días. No es una crisis estructural que toma tiempo en desarrollarse, tampoco es una crisis de competitividad de una industria específica ni está relacionada con una crisis financiera,

“

Esta es una crisis única en su especie y por ello se requieren estrategias y acciones diferentes a las del pasado para abordarla.

”



como la gran mayoría de crisis de los últimos cien años. Es una crisis única en su especie y por ello se requieren estrategias y acciones diferentes a las del pasado para abordarla.

Falsa dicotomía: Una de las grandes preguntas que nos debemos hacer para ajustar la estrategia bancaria es ¿cómo será la forma del ciclo económico? ¿Una V, L, W, K...? Para responder esto, durante el 2020 y posiblemente parte del 2021, se debe mirar tanto a la economía como a la salud. McKinsey generó una buena matriz que permite entender estos dos elementos. En el eje vertical está la respuesta de política pública de salud (buena/regular/mala) y en el eje horizontal la respuesta de política económica (buena/regular/mala). Con esto se pueden entrelazar los escenarios más probables en cada país. Por ejemplo, en América Latina uno de los pocos países que podríamos colocar en el cuadrante superior (buena salud, buena economía) sería Uruguay y, por tanto, una recuperación estilo “V”. Quizás Colombia tendría mala nota en salud y buena en economía y, por tanto, una recuperación tipo “W”. Perú tendría mala nota en economía y en salud, con recuperación tipo “L”. Y Ecuador tendría nota media en salud y media en economía, con una recuperación tipo “raíz cuadrada”.

¿Lo peor ya pasó?: Como dijimos, el T2 fue el peor trimestre, pero para los bancos de América Latina el colapso más importante todavía no se siente. Todos los efectos que se están sintiendo ahora, en el último trimestre del año, no son el resultado del tercer trimestre, sino del T2. Por ahora, buena parte de los reguladores de América Latina han flexibilizado sus requerimientos relacionados con el pase a vencido de cartera, por lo que los balances no están reflejando todavía el verdadero impacto de la crisis. Por eso, tanto el cierre del año 2020 cuanto el inicio del 2021, requerirá de mucho cuidado en el manejo técnico de la banca, mucho más si es que, como se espera, venga una segunda ola de contagios.

2. SOCIAL / POLÍTICO

Alivio privado vs. público: En buena parte de América Latina, el esfuerzo realizado por la banca privada, en su conjunto, fue mayor que los paquetes de estímulo entregado por los gobiernos y, casi siempre, más rápidos y directos. Los paquetes de alivio financiero de la banca en América Latina promedian el 30% del total de la cartera, con países como Colombia, Ecuador, Chile y Perú por encima de la media. Un importante esfuerzo si se lo compara con España, por ejemplo, en

Figura 1. Entorno del año 2020 para el sistema bancario de América Latina

	Macroeconomía	Social / político	Micro / sectorial
¿Qué cambia? (Corto plazo)	Crisis instantánea	Alivio privado vs. Público	Respuesta digital: táctica o estrategia
¿Qué se mantiene? (Mediano plazo)	Falsa dicotomía: salud vs. economía	Populismo financiero	Reputación fortalecida
¿Qué falta? (Largo plazo)	¿Lo peor pasó?	Nuevas expectativas	Banca con propósito y <i>hubs</i> financieros

Realizado por Julio José Prado

donde el alivio financiero alcanzó el 13%. En algunos países, los paquetes de apoyo al sistema financiero o a la economía fueron muy altos, como en Chile, Brasil y Perú, por ejemplo, pero en el resto fueron bastante más pequeños comparados con el tamaño del diferimiento financiero otorgado. Caso notable es el de Ecuador –país dolarizado con escaso margen de acción en la política fiscal y monetaria– en donde el sistema financiero difirió cerca del 36% de la cartera total, mientras que el paquete ayuda pública fue prácticamente cero.

Populismo financiero: Uno de los mayores riesgos a la estabilidad del sistema bancario no nace de la economía, sino de la política. Lastimosamente, incluso en países de fuerte institucionalidad financiera como Perú, Panamá, Colombia y México, han surgido intenciones de corte netamente populistas que amenazan con crear normativas o leyes absolutamente antitécnicas. El riesgo es que las políticas adoptadas por reguladores y bancos, realizadas de forma temporal y puntual, podría extenderse más de lo técnicamente correcto, generando consecuencias nefastas e inesperadas en los sistemas bancarios de la región, además de ser malos precedentes que se pueden replicar de un país a otro. Moratorias, condonaciones, techos en tasas de interés, suspensión de cobros, gavetas de crédito, etc., son algunas de las malas prácticas que están comenzando a anunciarse.

Nuevas expectativas: Si en algo están de acuerdo los expertos que analizan tendencias del consumidor y cambios en comportamientos de la sociedad, es que el COVID-19 va a acelerar cambios culturales que antes tomaban décadas. Un cambio que venía gestándose desde la gran recesión del año 2008 era la necesidad de que la

banca sea más cercana a la sociedad. El valor compartido, los conceptos de banca responsable, entre otros, se reforzaron. En medio de la pandemia, las expectativas en ese sentido solo han sido reforzadas. Los clientes de la banca y la sociedad en general espera que la banca sea parte de la solución, que se involucre y que lo haga no solo con una visión hacia la rentabilidad económica, sino con una visión más integral de sostenibilidad (ambiental, económica y social). Dado que la banca es justamente parte de la solución en esta crisis y no la ha acompañado ni provocado, es importante comunicarlo de forma adecuada.

3. MICRO / EMPRESARIAL

Respuesta digital: Cuando la evidencia nos golpea con tanta claridad no necesitamos mucha más información como, por ejemplo, en el caso de cómo la banca reaccionó ante las cuarentenas casi totales en América Latina. Es evidente que, prácticamente de la noche a la mañana, los sistemas operativos tuvieron que pasar a atender millones de clientes y transacciones de manera digital –el 100% de cambio en algunos casos– y, sin embargo, los sistemas no colapsaron, aunque no vamos a negar que hubo cierto temor al inicio. No podemos desestimar lo importante que fue este hecho para dar tranquilidad a los millones de clientes, pero además para permitir que los gobiernos atendieran la emergencia del COVID-19 de forma adecuada, sin temer por un pánico social o financiero de incalculables consecuencias.

Pero más allá de esta respuesta inmediata, una pregunta que debemos hacernos es si los bancos han tratado lo digital y la innovación como un tema

táctico –casi operativo– o como un tema estratégico. La respuesta es que en buena parte de la banca sí hay una estrategia consistente y bien trabajada. De hecho, hubiese sido imposible responder a esta súbita crisis si no se hubiese trabajado desde mucho antes en digitalización. Lo importante es reconocer que falta mucho por hacer y que el reto es aun mayor ahora porque los grandes “ganadores” de esta crisis global serán los *bigtechs* y grandes empresas 100% digitales, que podrían reforzar su apuesta de ingresar al negocio bancario en los próximos meses.

Reputación fortalecida: Admitámoslo: la banca no goza de buena reputación ni en América Latina, ni en buena parte del mundo. Es algo con lo que los bancos y sus asociaciones han aprendido a vivir. Pero no debería ser así y el COVID-19 presenta una oportunidad inesperada a los bancos. Esta crisis, a diferencia de prácticamente todas las anteriores, no es una crisis financiera. Pero, además, la banca en promedio, ha respondido de inmediato a sus clientes ofreciendo soluciones a quienes no pudieron pagar y, en especial, dando tranquilidad a sus millones de depositantes. En medio de momentos de alta incertidumbre y temor, la banca actuó como un amortiguador de esos dolores. Eso se ha traducido en mejoras de reputación según varias fuentes (por ejemplo, Accenture, abril 2020).

La clave, de aquí en adelante, estará en cómo seguir fortaleciendo esa reputación y evitar que cualquier escándalo de corto plazo o la acción del populismo político debilite nuevamente esta posición. Para ello, la banca debe ser absolutamente propositiva, transparente y comunicar de forma adecuada lo que se ha realizado, y también contar adecuadamente porqué no se puede ir más allá de lo que ya se ha hecho. “Mientras menos hablen de nosotros, mejor” solemos decir en algunos directorios bancarios. Pero esa estrategia no nos ha ayudado mucho en el pasado y, sin duda, en la era del COVID-19 significaría

perder una de las pocas oportunidades que ha traído esta pandemia.

Banca con propósito: Todo lo que hemos dicho hasta aquí es relevante, pero si en el largo plazo, de forma sostenida, no se trabaja en una estrategia que permita acercar la banca a sus clientes, todas las otras acciones pueden parecer un cascarón sin sustento. Este es un reto mayúsculo porque, como hemos argumentado, los cambios en la cultura de consumo se han acelerado en el 2020. Temáticas que ya estaban sobre la mesa pre COVID-19, se refuerzan, como, por ejemplo, las finanzas sostenibles, la banca ética y lo que en general se engloba del concepto de banca con propósito, es decir, una banca más humana, personalizada, enfocada en las necesidades del negocio, pero también de la sociedad. Es difícil aterrizar un concepto tan etéreo, pero hay varios bancos que han comenzado a transitar por ese camino.

Otro elemento que hace falta y que definirá el futuro de la banca en ciertos países es trabajar en crear *hubs* financieros. Pongámoslo claro y sencillo: en esta era es imposible que un solo banco se vuelva competitivo si su ecosistema de negocios no lo acompaña. Para competir, de aquí en adelante, será esencial trabajar no solo en la competitividad de cada banco, sino en la de su entorno –en su clúster–. Ahí surge la necesidad de orientar esfuerzo de manera colaborativa con todos los *stakeholders* para crear *hubs* financieros en América Latina. Cada uno estos *hubs* podría tener una especialización y orientación. Esta estrategia implica algo que puede ser un contrasentido para algunos bancos, pues se deberá incentivar el desarrollo de *fintechs* e, incluso, de *bigtechs* financieras y *neobanks* que podrían competir con los bancos tradicionales. Pero no existe ningún *hub* financiero global (Londres, NY, Israel, etc.) o regional (México y Sao Paulo) que no lo haya hecho así. Colaborar más para competir mejor será indispensable de aquí en adelante.



EL AUTOR

Julio José Prado tiene los grados de PhD en Management & Economics por Lancaster University Management School, Reino Unido, y MBA máster en Dirección de Empresas por IDE Business School. Es economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador e ingeniero comercial por la Universidad de las Américas de Ecuador. Es profesor y director del área de Entorno Económico del IDE Business School. Actualmente es presidente del directorio y director ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.