

---

# ***1° Encuesta sobre Perspectivas del Mercado Financiero***

Al término de una década, los empresarios argentinos recuperan la confianza en el crecimiento.



La totalidad de los ejecutivos encuestados ve positivo el acuerdo con los Holdouts para la economía, y el 90% cree que su impacto se verá reflejado en el segundo semestre de 2016.

El 46% de los participantes coincide en que el cambio estructural que se producirá en el mercado es la expansión de los players actuales, y el 23% la aparición de nuevos, lo que implica tener que mejorar para adaptarse a las nuevas condiciones.

# Nuevos tiempos



## Por Santiago Mignone

Socio a cargo de PwC Argentina

santiago.mignone@ar.pwc.com

Como parte de los cambios que venimos observando, entre los cuales se encuentra la resolución de la deuda con los “holdouts”, tomamos la iniciativa de preguntarle al sistema financiero sobre su opinión en relación con las consecuencias del acuerdo, así como cuáles serían las perspectivas del sistema financiero y su situación actual, de obstáculos y desafíos para el crecimiento.

Como parte de una red internacional, en PwC recibimos una serie de trabajos de actualización, o participamos en la colaboración de diferentes servicios en el exterior, a partir de los cuales tomamos contacto sobre lo que sucede fuera de las fronteras de Argentina. Hoy, por otro lado, cualquier usuario de internet, podría saberlo con sólo explorar por los lugares necesarios.

Es así, que nos vamos actualizando en relación con el mundo, sin importar cuál sea la realidad argentina.

Lo que nos llevó a realizar esta primer encuesta, fue poder medir el tono de quienes toman decisiones en el sistema financiero argentino. La encuesta no pretende la exactitud, ni pretende arribar a conclusiones estadísticas (no lo permitiría su cifra de participantes). Sólo pretende captar el humor del “sistema”.

Resulta auspicioso escuchar que “estamos de nuevo en la ruta”. Nos encontramos discutiendo, y poniendo en la agenda estratégica, temas que otros países comenzaron a trabajar en los últimos 5 años. Atrasamos, pero la buena noticia es que empezamos a caminar, y que podremos aprender de la experiencia de otros, los que nos permitirá cerrar la brecha en poco tiempo.

También es auspicioso el grado de concordancia en las opiniones del sector, tanto desde los obstáculos, como de los desafíos. La remoción de los obstáculos, entonces, no debiera ser traumática, son fácilmente identificables y existe acuerdo en la forma de superarlos. Los desafíos son más complejos, dado que abren un espectro más grande entre los actuales jugadores, su capacidad de actualización tecnológica y la posible aparición de nuevos “players”.

Un capítulo aparte merece el tratamiento de los impuestos y la banca. Si se pretende una economía limpia de dinero ilegítimo, entonces debería incentivarse la transaccionalidad dentro del sistema financiero, no cobrar impuestos a quienes están dentro del sistema y dejar libres de impuestos a quienes transaccionan en efectivo. Otra deuda del Estado.

Finalmente, no queremos dejar de mencionar el optimismo que genera el poder hablar de los mismos temas que se habla en el mundo, tratando de poder cerrar la brecha de oportunidades hacia un mejor servicio financiero para nuestra economía. También queremos agradecer la participación de nuestros clientes en esta encuesta y recibir su opinión con la que nos ayudan a pensar y a aprender todos los días.

Disfrutemos de estos nuevos tiempos, y hagamos votos porque nos permitan dar un paso más hacia el desarrollo.

Santiago Mignone





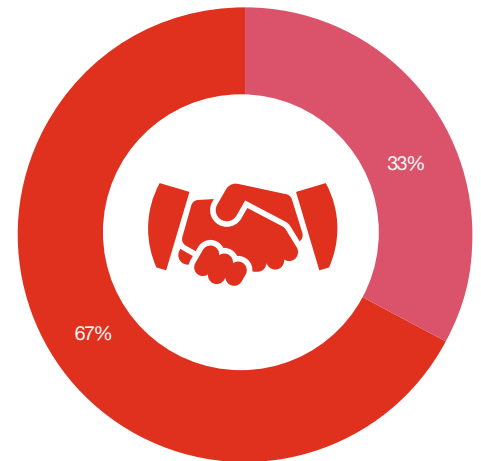
# Perspectivas

El impacto del acuerdo con los Holdouts se ve con optimismo dentro de la comunidad bancaria local. La totalidad de los ejecutivos encuestados lo considera positivo para la economía (67% “positivo” y el 33% “muy positivo”). El 92% cree que su impacto se verá reflejado en el segundo semestre de 2016, caracterizado principalmente por el aumento de capitales y la inversión productiva, seguidos por el financiamiento a largo plazo y crecimiento de la economía. La información proviene de la **1ª Encuesta sobre Perspectivas del Mercado Financiero**, elaborada por PwC, en la cual participaron CEOs y CFOs de las principales entidades financieras del país.

# 100%

de los encuestados ve positivo el acuerdo para la economía

**¿Cómo entiende serán las perspectivas para la economía de lograrse el acuerdo?**



■ Muy positivas ■ Positivas



# 100%

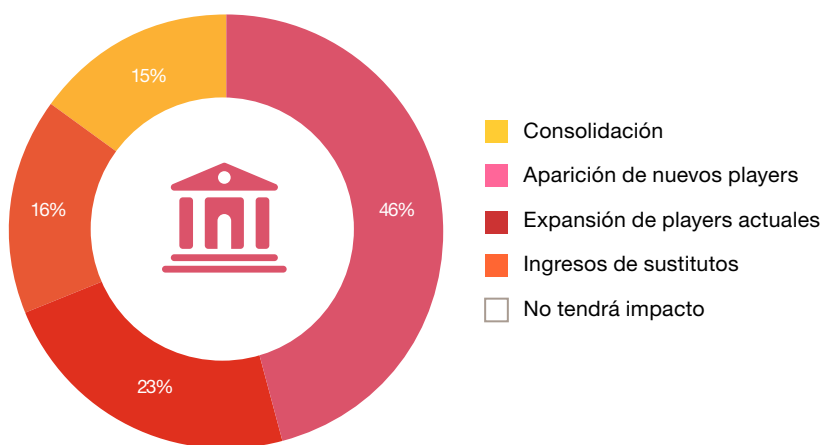
de los participantes  
considera que se  
producirán cambios en la  
estructura del mercado

# 46%

de los participantes  
coincide en que el cambio  
estructural que se  
producirá en el mercado es  
la expansión de los players  
actuales, y el 23% la  
aparición de nuevos, lo que  
implica tener que mejorar  
para adaptarse a las  
nuevas condiciones.

Cuando se les preguntó sobre sus perspectivas de la industria, la totalidad de los participantes consideró que se producirán cambios en la estructura del mercado; mientras el 46% de los participantes coincide en que dicho cambio se producirá por la expansión de los *players* actuales, y otro 23% se inclinó por la aparición de nuevos. El cambio en el comportamiento de los consumidores, orientado hacia un uso más intensivo de la tecnología, surge como hito relevante dentro de la encuesta, lo que conlleva a la adecuación de las entidades para dar respuesta y la necesidad de un marco regulatorio que se adapte a estas tendencias

**¿Considera que se producirán cambios estructurales en el mercado bancario dentro de los próximos años? ¿Cuáles?**



## Rentabilidad de las entidades financieras

Los participantes prevén efectos positivos sobre la rentabilidad de sus entidades, derivados de:

**¿En qué sentido considera que el acuerdo afectará la rentabilidad de su Entidad?**

Mayor transaccionalidad por crecimiento del sistema financiero frente al PBI.

Mayor adecuación del pricing al riesgo de los créditos de la banca minorista.

Descongelamiento de las comisiones bancarias.

Relanzamiento de las economías regionales.

Posibilidad de apertura de programas crossborder mediante la mejora en la calificación soberana.

Mayor flujo de inversiones de capital.

# Perspectivas de la industria

Para la mayoría de los participantes, la tecnología es la principal fuerza que moverá a la industria financiera. Los clientes, nuevos *players* y competencia actual también tendrán gran influencia.

Las principales acciones que los participantes creen serán necesarias para adecuarse al cambio son la inversión en tecnología y la digitalización.

## Tecnología



Enzo Taibi

Para los participantes de la encuesta, la incidencia de la tecnología en el negocio tendrá un alto impacto en la respuesta en tiempo real, la velocidad de adaptación al cambio, los canales de distribución, el relacionamiento con el cliente, el modelo de negocio y el aumento de eficiencia.

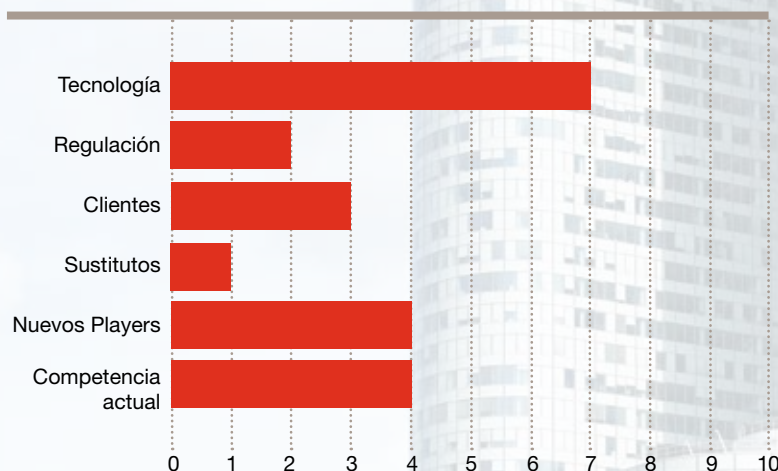
A partir del ingreso de nuevos capitales para la inversión, el mercado financiero local tendrá la oportunidad de acelerar los procesos de modernización de sus tecnologías e iniciar o profundizar el camino hacia la Banca Digital.

La utilización de herramientas para la interacción on-line en las redes sociales, la automatización de las campañas de marketing y la llegada a los targets por

múltiples canales digitales, la obtención de una visión integral y unificada del cliente, y la mejora de la experiencia presencial en las sucursales interactuando a partir de *smartphones*, *tabletas* y *wearable*, serán parte de la inversión en tecnología que los Bancos esperan desplegar para sumar y fidelizar clientes.

Los nuevos procesos Digitales tendrán que ser acompañados por herramientas que permitan medir su calidad, dando espacio a la mejora continua. Por otra parte, las nuevas tecnologías deberán desplegarse en forma segura y con capacidad para lidiar adecuadamente con el *cyber-crimen* manteniendo la confianza de los clientes.

### ¿Cuáles son las fuerzas que moverán la industria?



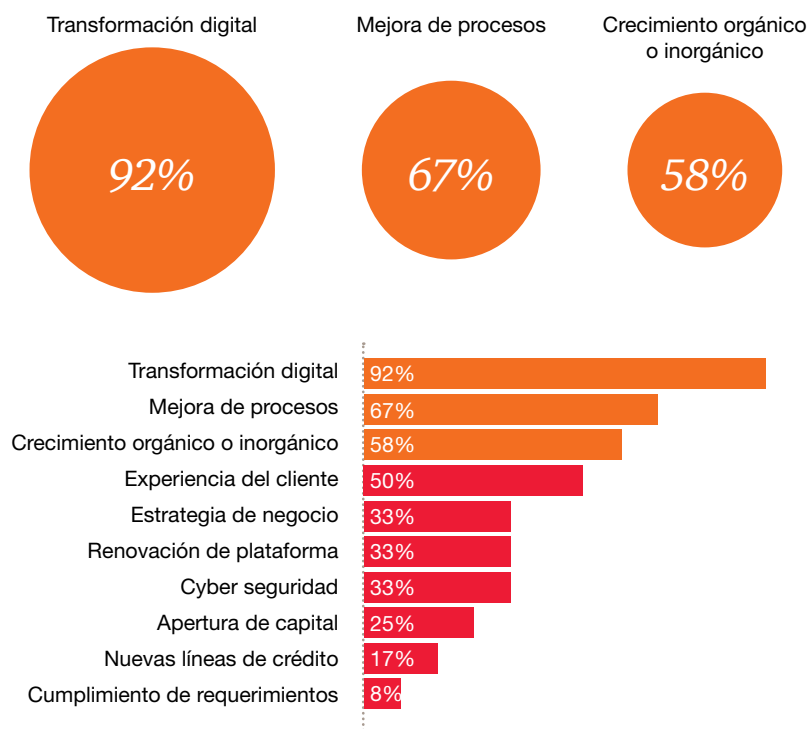
Para la mayoría de los participantes, la tecnología es la principal fuerza que moverá a la industria financiera. Los clientes, nuevos *players* y competencia actual también tendrán gran influencia.

Algunos de los desafíos futuros en Banca Digital tendrán relación con lograr la adopción de nuevas tecnologías por parte de personas acostumbradas a utilizar los canales más tradicionales. Por otro lado, las nuevas herramientas digitales están habilitando la entrada al negocio de competidores provenientes de la industria de la tecnología y de los “nativos digitales” (*Apple*, *Facebook*, *Paypal*, etc.), así también como la aparición de monedas virtuales e iniciativas de *crowdfunding* y *crowdlending*.



## Cambios regulatorios

Para los participantes, el primer puesto en materia de cambios regulatorios necesarios en el mercado financiero argentino, lo comparten la flexibilización en el uso de medios digitales, y la eliminación de topes a la fijación de comisiones y tasas. En segundo lugar, ubican los nuevos formatos de sucursales y puntos de atención al cliente. En tercer lugar sitúan a la simplificación de los modelos de vinculación de clientes; mientras que el cuarto lugar lo ocupan los impuestos que afectan a la actividad financiera.



## Impuestos que afectan el movimiento de fondos dentro del sistema bancario



Hugo Almoño

Existen actualmente dos importantes incidencias que afectan el movimiento de fondos dentro del sistema bancario: la aplicación del impuesto sobre créditos y débitos (ICDB) y la percepción del impuesto sobre los ingresos brutos que aplican las diversas jurisdicciones (SIRCRESB).

Con relación al primero, existe la posibilidad de adecuar su aplicación; permitiendo tomar mayor proporción del ICDB como pago a cuenta de más cantidad de tributos (agregando IVA, contribuciones al régimen de seguridad social y mono-tributo), hasta alcanzar el 100 %, en función del incremento de la recaudación de impuestos nacionales.

La eliminación del impuesto se podría encarar en la medida del incremento de la bancarización de fondos del sistema, bajando paulatinamente la tasa en proporción a ese incremento y hasta eliminarlo completamente cuando la bancarización alcance el porcentaje de la masa monetaria que se fije como objetivo y se incremente la recaudación del resto de los tributos nacionales por mejoras en la economía (de modo que se reemplace razonablemente la recaudación actual del ICDB). Se debe, también, tener en cuenta que países que aplican impuesto similar, como Brasil y Colombia, los derogarían a partir del año 2018.

En lo inmediato, no se debería aplicar el impuesto sobre los fondos que se muevan dentro del sistema (transferencias entre cuentas, débitos por pagos con cheques y acreditaciones de sus cobranzas), agravando el ingreso de efectivo a cuentas bancarias, el retiro del mismo (incluyendo transferencias al exterior) y el uso de efectivo para llevar a cabo compras de bienes y servicios. En definitiva, el objetivo debería ser tributar sobre movimientos en efectivo fuera del sistema y sobre fondos que salgan del mismo, tendiente ello a incentivar la bancarización y a penalizar el

movimiento de efectivo proveniente de la economía informal.

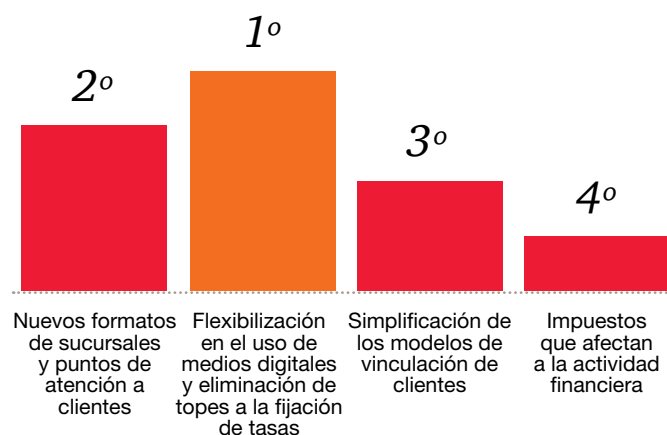
La problemática del SIRCRESB se potencia por el hecho de que las alícuotas de percepción que se aplican sobre fondos acreditados en cuentas bancarias son elevadas y, en muchos casos, no se contempla el hecho de que lo que se percibe supera en gran medida el impuesto que corresponde pagar, con motivo de que los ingresos reales sobre los que se paga en la jurisdicción (por aplicación del régimen de Convenio Multilateral) son inferiores al impuesto percibido. Ello provoca acumulación de saldos a favor con perjuicios financieros relevantes; más aún si se advierte que, en muchos casos, se percibe el impuesto sobre cuentas de sujetos que no están obligados a tributar el impuesto.

Una adecuación del régimen se hace imperiosa, la que pudiera contemplar la reducción de las alícuotas, o la posibilidad de que los saldos a favor generen la aplicación automática de intereses, a similar tasa de la que debe pagarse ante la omisión de ingreso del impuesto, hasta el momento en que esos saldos se devuelvan o se compensen.

# Principales barreras, desafíos y proyectos en los próximos años

De acuerdo al resultado de la encuesta, las principales barreras que enfrentan las entidades financieras son la informalidad de la economía, la normativa no adaptada a las nuevas tecnologías, y los impuestos que desincentivan la bancarización. Además, los principales desafíos incluyen el incremento de la bancarización, la digitalización del cliente y su educación en canales digitales, la eficiencia en el servicio y capilaridad, y el financiamiento a largo plazo.

Para las entidades financieras en Argentina, el principal proyecto para los próximos dos años es la transformación digital, con la intención de mejorar la experiencia del cliente y lograr mayor eficiencia en sus procesos. El crecimiento tanto orgánico como inorgánico también está presente, junto a una estrategia de negocio.



## Experiencia del cliente y digitalización. Prioridades



Rosana Mazza

Desarrollo de modelos de negocio centrados en el cliente: Actualmente los bancos cuentan con un entendimiento poco complejo de sus clientes y un conjunto de productos altamente complejos. Los ganadores en el mediano plazo le habrán dado la vuelta a esta situación. Desarrollarán un entendimiento mucho más completo de sus clientes y simplificarán dramáticamente su oferta de productos, y así ofrecerán una experiencia al cliente con mejoras sustanciales y con menores niveles de riesgo operativo. Empezarán por entender las necesidades de los clientes, no con productos y esquemas de precios. Optimización de la distribución: Históricamente, los bancos con la red más amplia de sucursales han dominado sus mercados. Para 2020, todos los bancos prestarán todos sus servicios por medios digitales. Los bancos líderes ofrecerán servicios en cualquier momento y en cualquier lugar, maximizando la utilización de sus

canales de forma integral. Introducirán nuevos formatos de sucursal, expandiendo sus puntos de presencia física mediante alianzas con terceros, incrementando sus ventas y recortando sus costos. Conforme las transacciones y ventas cambien a canales digitales, las sucursales que no creen valor incremental serán cerradas o transformadas. La distribución está suficientemente madura para irrumpir en lo digital. La transformación de las industrias de la música, películas y publicaciones impresas son analogías relevantes para aquellos bancos que no estén preparados para enfrentar esta tendencia.

Simplificación de modelos de negocio y modelos operativos: Los bancos han desarrollado modelos de negocio y operativos asombrosamente complejos y costosos.

Ahora deben simplificar. Las crecientes expectativas de los clientes, los reguladores más demandantes y los bajos retornos sobre el capital lo exigen. Los esfuerzos realizados no han sido suficientes. Deben empezar con el cliente y trabajar desde ahí (simplificar la experiencia requiere que los productos, canales, organización y operaciones también se simplifiquen). Este es un gran reto, pero hacerlo bien puede generar una experiencia mejorada, costos estructurales más bajos y menores niveles de riesgo operativo.

Obtención de ventajas mediante el uso de la información: Atender correctamente esta prioridad será un

cambio de juego. Los bancos líderes crearán ventajas competitivas en todas las áreas de la institución:

experiencia del cliente, formalizaciones y precios, operaciones, gestión de riesgos y gestión financiera / costos. Pocos bancos serán capaces de dominar las habilidades de integrar, analizar y actuar sobre la información generada de un creciente volumen de datos. Los altos ejecutivos de la banca anticipan que los bancos más grandes serán los ganadores. Nosotros anticipamos el surgimiento de proveedores que apoyen a los bancos de menor tamaño. Los bancos líderes aprovecharán la información estructurada y no estructurada, de fuentes tradicionales como scores de crédito y encuestas a clientes, y de fuentes no tradicionales como redes sociales y datos de interacciones de clientes a través de los diferentes canales del mismo banco.

Habilitación de la innovación y de las capacidades para fomentarla: La innovación es el factor más importante para impulsar el crecimiento sustentable en la industria. Pero los bancos hoy no son conocidos por ser ambientes altamente innovadores, ni son el destino favorecido por los mejores ingenieros de software u otros innovadores. Los bancos necesitan organizarse y administrarse de forma diferente, para proteger y fomentar el talento, para agilizar el desarrollo de procesos y para desarrollar esquemas que permitan las alianzas con otras instituciones.

---

## *Nuestras oficinas*

### **Buenos Aires**

Bouchard 557, Piso 7°  
(C1106ABG) Buenos Aires  
Tel.: (54 11) 4850-0000  
Fax: (54 11) 4850-1800

### **Córdoba**

Av. Colón 610, Piso 8°  
(X5000EPT) Córdoba  
Tel.: (54-351) 420-2300  
Fax: (54-351) 420-2332

### **Mendoza**

9 de Julio 921, Piso 1°  
(M5500DOX) Mendoza  
Tel.: (54-261) 429-5300  
Fax: (54-261) 429-5300  
(int. 1116)

### **Rosario**

Madres de Plaza 25 de Mayo  
3020, Piso 3°  
(S2013SWJ) Rosario  
Tel.: (54-341) 446-8000  
Fax: (54-341) 446-8016

[www.pwc.com/ar](http://www.pwc.com/ar)