

## Diálogos Adopción Tecnológica e Innovación en el Sector Bancario-Financiero de Chile

**CIES UDD**

### Resumen ejecutivo

Actualmente, la tecnologización y la innovación juegan un rol fundamental para las empresas en el mundo de muchas formas y las instituciones chilenas no son la excepción, debiendo acomodarse a las nuevas tecnologías y a las olas innovadoras. Esto, incluso en aquellas empresas de los sectores con más historia, como la industria bancaria-financiera más tradicional, que es el foco de este estudio.

El siguiente reporte condensa los hallazgos de un primer esfuerzo realizado para estudiar el grado de adopción tecnológica y de innovación dentro del sector mencionado. A partir de entrevistas y diálogos con actores relacionados al sector se pretende entender cómo se percibe el avance de la tecnología y la innovación dentro del sector y qué elementos son relevantes para su desarrollo. Los resultados más importantes se resumen en los siguientes puntos:

- Se reconoce que hay esfuerzos importantes por parte de las instituciones del sector hacia la innovación y tecnologización, pero la regulación y las pocas posibilidades de trabajar en conjunto con el regulador y entre instituciones, estarían siendo barreras importantes para el proceso. Como consecuencia, las instituciones logran avanzar, pero de una forma más lenta que hace 15 o 20 años.
- La regulación actual, basada en riesgos, no favorecería los incentivos a innovar imponiendo castigos por errores, los que sobrepasan los beneficios de tener éxito. A pesar de que se reconoce la importancia del regulador en asegurar la resiliencia y confianza del sistema, también se hace énfasis en una necesidad de mayor complementariedad con el desarrollo del mercado.
- La multiplicidad de regulaciones existentes en la actualidad, tanto en materia tecnológica como específicas al sector, generaría incertidumbres al no ser necesariamente concordantes entre ellas, afectando la innovación. Al respecto, se hace énfasis en la necesidad de armonizar las normas.
- Existen expectativas muy positivas sobre la ley Fintech, especialmente en lo que concierne al acceso de sectores sub-bancarizados. Sin embargo, también existen incertidumbres en cuanto a la implementación de la ley y sus beneficios. Con todo,

hubo un reconocimiento de lo importante que será para la innovación del sector el colaborar con las Fintech en el futuro.

- Más allá de la regulación, los factores culturales internos de las instituciones jugarían también un rol en los procesos de innovación. No obstante, también se mostró que estas instituciones han sido capaces de romper estos moldes en los últimos años, permitiendo avances significativos en innovación y adopción de tecnologías.
- La madurez y estabilidad del sistema bancario y financiero de Chile sería su mayor fortaleza. Esto, se demostraría a través de la estabilidad del sistema, la bancarización de gran parte de la población e innovaciones como la Cuenta Rut y las Transferencias electrónicas de Fondos.

## Introducción

Las últimas décadas han sido testigo de significativos avances en la generación y adopción de nuevas tecnologías, las que han redefinido la forma como se desenvuelve la economía mundial, tanto a nivel de productos como de procesos. Sobre lo último, prácticamente todas las industrias alrededor del mundo, desde la agricultura hasta aquellas relacionadas a los servicios han incorporado herramientas como la robótica, la Inteligencia Artificial (IA) o el Cloud Computing (Cloud) en sus procesos, aunque a velocidades distintas.

Chile no ha sido la excepción a esta regla, ni tampoco lo es el sector bancario-financiero del país en donde innovaciones como las Transferencias de Fondos Electrónicas (TEF), la Cuenta Rut, o más recientemente, la aparición de múltiples Fintech ofreciendo tarjetas de prepago e instrumentos de ahorro, han promovido y facilitado la integración financiera de una buena parte de la población. En cuanto a innovaciones de procesos, el uso de la IA para prevenir fraudes y la implementación del Cloud son dos aspectos por los cuales el sector destaca.

Sin embargo, cuando la mirada se centra sólo en las entidades más tradicionales del sector, tales como bancos, cooperativas y cajas de compensación, existe una percepción de que el avance en tecnologización de los procesos estaría siendo inferior en relación con las expectativas que se habían generado. Hay quienes postulan que habría barreras que inhibirían la innovación y adopción tecnológica para propósitos de procesos (que en este documento llamaremos también como operacionales) en estas instituciones.

Es en este contexto que surge la necesidad de estudiar esta hipótesis y, si es que existen barreras, determinar cuáles son las más importantes y caracterizarlas. Debido a que no existía información cuantitativa, fiable y ad-hoc sobre la industria estudiada ni menos sobre

el segmento específico que se pretende analizar, se realizó un levantamiento inicial de información a partir de entrevistas semi-estructuradas a actores relevantes del sector. Los hallazgos derivados de esas entrevistas fueron posteriormente puestos en discusión en un diálogo privado organizado por el equipo del CIES en la Universidad del Desarrollo, cuyas conclusiones son expuestas en este informe.

Lo que sigue de este documento se compone de 3 partes, comenzando con un resumen de lo que fue el proceso de levantamiento de información y la metodología elegida. Posteriormente se presentan 5 elementos centrales obtenidos desde las entrevistas los que fueron debatidos por los asistentes al diálogo, junto con los puntos y conclusiones principales derivadas de esta última instancia. Finalmente, se concluye el análisis con un resumen de los temas principales y algunas ideas de futuro.

## Metodología: Entrevistas semi-estructuradas y diálogo

Como se mencionó en la sección anterior, este trabajo busca entender los procesos de innovación y adopción tecnológica en el segmento más tradicional de la industria bancario-financiera de Chile. Se escogió este segmento ya que, para las entidades menos tradicionales, como las Fintech, la innovación y la tecnología aparecen como algo natural precisamente porque que varias de ellas nacen producto de los avances tecnológicos. En cambio, para el sector tradicional, la innovación y el uso de nuevas tecnologías representan conceptos que ellas han tenido que adaptar desde estructuras que nacieron en una realidad diferente, pero al mismo tiempo este sector conserva su preponderancia en la sociedad, y esto las hace un objeto interesante de estudio.

Pero avanzar en esta línea presentaba la complicación de encontrar datos cuantitativos o estudios que referenciaran tendencias en este sector. Al buscar datos sobre adopción tecnológica en Chile se encuentran fuentes fiables, pero que abordan el tema a nivel agregado, algo que puede servir de referencia, pero que no es extrapolable al sector en su conjunto debido a la alta heterogeneidad que puede haber entre las distintas industrias y actores.

### *Entrevistas semi-estructuradas*

Bajo estas condiciones, se optó por realizar un estudio cualitativo y generar resultados que constituyeran un primer esfuerzo para levantar información. La primera parte de este proceso consistió en realizar una serie de entrevistas semi-estructuradas a diversos actores vinculados al mundo de la banca y la innovación, desde académicos hasta consultores legales con experiencia en la industria.

Las mencionadas entrevistas fueron llevadas a cabo en un formato conversacional, de forma online, y tuvieron una duración promedio de 40 minutos. Durante la entrevista, se realizaban una serie de preguntas predefinidas, pero cuya estructura podía verse alterada por la dinámica conversacional del encuentro, por lo que la cantidad de preguntas efectivamente realizadas y la extensión y profundidad alcanzada en cada respuesta varió en función del entrevistado y de su *expertise*. A modo de ejemplo, las entrevistas realizadas a abogados o expertos en regulación tendieron a enfocarse en barreras regulatorias y en las obligaciones de la ley Fintech para las instituciones. Por otro lado, expertos de instituciones financieras enfocaron sus respuestas en la adopción de las tecnologías, los costos asociados y las incertidumbres de la ley Fintech para la industria.

Una vez completadas las entrevistas se procedió a su procesamiento y al análisis. Para extraer los temas más relevantes y frecuentes se utilizó una combinación entre análisis temático (*thematic analysis*) y un análisis de marco (*framework analysis*), dos de los modelos más utilizados en investigación cualitativa de este tipo.

El análisis temático es una técnica de análisis cualitativo que consiste en identificar e interpretar patrones o temas en un set de datos<sup>1</sup>. Estos temas son identificados a niveles primarios estableciendo palabras clave, las que después se engloban en temas generales que mejor los caracterizan. En tanto, un análisis de marco implica tener temas o preguntas de investigación generales predefinidos que permitan estructurar la investigación. Al analizar los datos, se identifican subtemas clave relevantes para los temas generales<sup>2</sup>. En este sentido, el análisis de marco contiene en parte al análisis temático.

La aplicación de estas entrevistas y su procesamiento permitieron relevar cinco puntos centrales, los que constituyen las percepciones fundamentales que surgieron de los expertos entrevistados. En este sentido, cabe destacar que lo obtenido de las entrevistas debe ser entendido como una aproximación a las conductas percibidas por los actores entrevistados y no como hechos irrestrictos o como causales definitivas de algún evento, pues no existió observación directa ni cotidiana de las instituciones analizadas. Esta misma salvedad fue informada a los participantes del diálogo posterior en torno a esos resultados.

#### *Diálogo con representantes institucionales del sector*

La segunda parte del estudio consistió en presentar las conclusiones de las entrevistas en una instancia de diálogo organizado por el Centro de Investigación Empresa y Sociedad de

<sup>1</sup> Para más detalle sobre el análisis temático puede verse Willig, C., Terry, G., Rogers, W., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017), o Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023).

<sup>2</sup> Para saber más del análisis de marco puede visitarse el artículo de Atlas.ti: *Framework Analysis: Methods and Use Cases*.

la Universidad del Desarrollo (CIES UDD). A esta instancia asistieron aproximadamente 20 personas, principalmente vinculadas a instituciones bancario-financieras tradicionales, pero también hubo presencia de académicos especialistas, miembros de Fintech y exautoridades de organismos reguladores.

El diálogo comenzó con una breve presentación de los puntos principales obtenidos de las entrevistas, aunque estos ya se habían hecho llegar de antemano a los participantes, para luego abrir la discusión bajo las reglas de *Chatham House*, las que permiten a todos los participantes hablar con completa libertad dado la información otorgada sin que ninguno de los asistentes pueda revelar su identidad ni atribuirle algún dicho. Adicionalmente, los participantes han accedido al diálogo bajo la condición de no agregar citas explícitas, razón por la cual este reporte no contiene citas.

## Exposición y discusión de los temas principales

La realización de las entrevistas permitió recabar información de cinco elementos centrales, sobre los cuales los asistentes al diálogo conversaron. Estos temas son: innovación y grado de adopción tecnológica, barreras regulatorias, el rol de la ley Fintech, barreras no regulatorias y fortalezas. Dicho esto, el diálogo convergió rápidamente hacia los aspectos regulatorios, por lo que éstos concentraron la mayoría de la conversación y de las conclusiones que se presentan en este reporte.

### *Innovación y grado de adopción de tecnologías*

El primer aspecto que surgió desde las entrevistas fue la percepción de un bajo grado de adopción tecnológica dentro del sector, al menos en lo que respecta al ámbito operacional que ya se ha mencionado. A los expertos se les pidió evaluar el grado de avance de tres tecnologías en particular: Cloud Computing, Inteligencia Artificial y uso y desarrollo de APIs. De acuerdo con los consultados la tecnología más adoptada dentro de las instituciones es el Cloud, lo que contrastaría con el bajo grado de adopción que mostrarían tecnologías como la IA y el desarrollo de APIs.

Al ser consultados sobre esto, algunos de los asistentes al diálogo discreparon con esta visión afirmando que en Chile el avance tecnológico y la innovación son más altas que en Latinoamérica, mientras que otros se mostraron de acuerdo con la afirmación principal. Entre los argumentos en contra, se mencionó que habría un alto uso de la IA para diversos efectos, más allá de la atención al cliente, tales como el chequeo de riesgos, la verificación de identidad y en actividades de desarrollo y programación. Además, se mencionó de forma importante la alta inversión en ciberseguridad por parte de las instituciones, la cual estaría

bastante avanzada comparado con el resto de Latinoamérica y se traduciría en cosas como el uso del mecanismo de simulación *Virtual Tax Force*.

Asimismo, se aludió a factores no necesariamente técnicos que demostrarían la suficiencia de la innovación y adopción tecnológica en el sector. Se resaltaron elementos como la eficiencia en transacciones digitales, la robustez del sistema ante estreses externos (como desastres naturales o el estallido social de 2019) y la capacidad de las instituciones de cumplir con las normas. Todas estas acciones requerirían de innovación e infraestructura tecnológica para ser ejecutadas y sostenidas. Finalmente, se comentó que la influencia internacional que surge de las instituciones extranjeras que operan en Chile y de ejecutivos extranjeros que ocupan puestos de relevancia en instituciones bancarias y financieras, promovería estándares más elevados, lo cual sería contrario a los rezagos planteados.

En tanto, quienes estuvieron de acuerdo con el postulado principal indicaron que hay situaciones del entorno y contexto actual que favorecen esta idea, en donde los incentivos están alineados con resultados de corto plazo que atentarían contra la innovación y la tecnologización. Adicionalmente, se argumentó que el sector hoy es mucho menos innovador que hace 15 o 20 años y más atrás incluso, cuando se impulsaron innovaciones como RedBank y luego la Cuenta Rut, que fueron producto de una coordinación entre instituciones y de una cooperación del regulador que hoy no existen en la misma medida.

Con todo, a pesar de las diferencias entre opiniones, hubo dos aspectos en esta materia sobre los cuales los asistentes sí coincidieron. La consolidación del uso del Cloud dentro de las operaciones es uno de ellos, algo que indican ya viene trabajándose desde al menos 2018.

El segundo punto es que Chile, en efecto, sería menos innovador que hace 20 años atrás. A pesar de las discrepancias sobre el grado de innovación y de tecnologización del sector hoy, la mayoría de quienes discutieron sobre este tema coincide en que hoy hay menos innovación que hace 20 años y que esto efectivamente tiene que ver con una menor coordinación entre las instituciones y un regulador menos flexible.

Sobre la falta de coordinación, los dialogantes apuntaron directamente al rol de la Fiscalía Nacional Económica (FNE) y lo que sería una excesiva sospecha sobre actividades coordinadas entre las instituciones. Con respecto al rol del regulador de la industria, quienes estaban en contra de la afirmación principal indicaban que las instituciones tradicionales habían realizado muchos esfuerzos en los últimos años en pos de la innovación y la tecnologización y que es posible hacer más, pero la regulación ralentizaría los avances de forma importante. La siguiente sección desarrolla en detalle los tópicos regulatorios.

### *Barreras regulatorias*

El rol de la regulación y de las instituciones regulatorias fue el centro del diálogo. Una de las conclusiones del proceso de entrevistas y que fue presentada a los asistentes al diálogo postulaba que la regulación actual desincentivaría la innovación y la adopción de nuevas tecnologías al concentrarse excesivamente en la reducción de riesgos. De esta forma, la regulación habría contribuido a una percepción de que innovar conlleva más riesgos que beneficios y por tanto habría reducido los incentivos por parte de las instituciones tradicionales a colaborar con Fintech. Todo esto, finalmente sólo provocaría que los bancos e instituciones tradicionales preservaran su *status-quo*.

Al momento de discutir estas hipótesis, la enorme mayoría de los dialogantes estuvieron de acuerdo con el argumento central de este punto, es decir, que la regulación estaría inhibiendo la innovación y la tecnologización. Además, la mayoría de los participantes que expresaron sus opiniones en esta materia confirman que existe la percepción de que el castigo por innovar es más grande, en caso de que esta innovación saliera mal, que los beneficios de hacerlo si es que la idea tuviera buen resultado. De esta forma, los incentivos para innovar se reducen y esto también estaría relacionado a la adopción de tecnologías que se requieren para ejecutar las innovaciones.

En relación con la discusión más específica, se hace referencia a un conflicto entre las intenciones de innovar por parte de las instituciones tradicionales y cómo la regulación actual limita este proceso, la cual tendría varias aristas importantes.

Una de ellas es la colaboración entre regulador e instituciones y cómo esa colaboración se expresa en normas y en resultados. En la sección anterior se hablaba de los avances en tecnología e innovación que vio el sector hace 15 o 20 años, algo que participantes atribuían fuertemente a la colaboración entre distintas partes, incluyendo al regulador de la época. Los participantes del diálogo comentaron que esa coordinación ha sido muy difícil en los últimos años, no sólo por la vigilancia de la FNE para colaboraciones entre instituciones, sino que también por una menor colaboración con los entes reguladores correspondientes (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y, desde 2019, la Comisión para el Mercado Financiero).

De acuerdo a lo señalado por los participantes, el regulador y la regulación actuales tienen un enfoque principalmente de reducción de riesgos y de estabilidad del sistema, el que creen debería complementarse más con un enfoque de desarrollo del mercado con el fin de incrementar la colaboración.

Según algunos ejemplos dados por las participantes, esta menor colaboración se expresaría en dificultades burocráticas y políticas para implementar tecnologías, como el caso del Cloud, así como también en el camino que ha tomado la propia regulación en los últimos años. Todo esto habría dificultado que el sector, a pesar de haber hecho avances significativos en los últimos años, dé un salto realmente importante y acorde a sus capacidades en materias de innovación y tecnologización.

Insistiendo más sobre el camino que ha tomado la regulación, los asistentes al diálogo levantaron un segundo punto relevante que también surgió en el proceso de entrevistas a expertos: la multiplicidad de leyes y regulaciones que actualmente enfrenta el sector. Existe una opinión generalizada de que hoy existen múltiples regulaciones que afectan al sector y que no necesariamente son coherentes entre ellas ni tampoco con otras materias que se espera de las instituciones bancarias y financieras tradicionales (por ejemplo, identificación de transacciones de criminales o evitar situaciones de suplantación de identidad). Este problema tendría su mayor expresión en el hecho de que hoy conviven de forma paralela las leyes de protección de datos personales y la ley Fintech y, además, está en tramitación el proyecto de ley sobre Inteligencia Artificial, tres regulaciones separadas que tienen como tema central aspectos de tecnologización e innovación, siendo la ley Fintech específica a la industria bancario-financiera. Los asistentes al diálogo comentaron que habría aspectos que se contraponen entre las leyes e incluso existe la posibilidad de recibir castigos de distintas entidades por una misma falta. Adicionalmente, se hizo referencia a que la creación de leyes nuevas sin eliminar antiguas contribuiría a esta desarmonización.

Con respecto a este mismo tema, otro aspecto notable fue que tanto quienes participaron en el diálogo como los entrevistados hicieron hincapié en la necesidad de una armonización de todas las reglas y de más cooperación público y privada que vaya en esta dirección.

Sin embargo, más allá de las críticas, el rol de la regulación y de los entes reguladores, particularmente el de la CMF, también fueron reconocidos por su importancia. Salvo una excepción, todos quienes expresaron sus opiniones valoraron la existencia de las regulaciones específicas a la industria y la estabilidad y credibilidad que ella ha permitido sobre el sistema bancario y financiero del país. Además, se destacó la importancia de que la CMF pueda asegurar la estabilidad, y al mismo tiempo contribuir al desarrollo de la industria.

Complementando este punto, quienes conocían más de cerca la realidad de los entes reguladores, recalcan la importancia de la estabilidad para la confianza en el sistema, evitando eventos como escándalos, quiebras o colapsos de instituciones a los que esta industria específica es menos tolerante. En base a esto, recalcaron la necesidad de

observar la innovación con calma ya que podría crear riesgos si esta es demasiado disruptiva o desregulada. Además, se enfatizó en cómo la regulación y la supervisión han sido pilares fundamentales en la resiliencia del sector ante situaciones de estrés, más allá de los esfuerzos de los privados.

Finalmente, estos participantes también pusieron sobre la mesa la necesidad de una comunicación sistemática y de buena fe entre el regulador y las instituciones, reconociendo que parte de las falencias que tiene un regulador provienen de un desconocimiento del funcionamiento del mercado. Así, el diálogo entre ambas partes corregiría las asimetrías de información y facilitaría la creación de normas adecuadas.

### *Ley Fintech*

El tercer punto importante que se obtuvo de los procesos de entrevistas está relacionado a la ley Fintech. De acuerdo con los expertos entrevistados la ley habría generado altas expectativas positivas por sus posibles efectos sobre la innovación, la competencia y el acceso a la banca (o productos de ella) de segmentos sub atendidos. No obstante, también habría traído consigo incertidumbres, principalmente asociadas a la implementación, en particular: costos, exigencias de estándares técnicos y una multiplicidad de regulaciones. Estos elementos serían una amenaza para los objetivos de la ley, pues podrían convertirse en barreras a la innovación y a la adopción de tecnologías.

Adicionalmente, los expertos percibían una cierta resistencia de las instituciones más tradicionales a la ley por un posible incremento en la competencia, ya que la ley facilitaría la entrada de competidores no tradicionales al mercado.

Al igual que los expertos entrevistados, los asistentes al diálogo que abordaron este tema tuvieron opiniones mixtas sobre el valor de la ley Fintech. Por un lado, los participantes de las instituciones tradicionales se mostraron abiertos y valoraron lo importante que será colaborar con las Fintech en el futuro debido al alto potencial de innovación que ellas traen, especialmente para instituciones más pequeñas. Sobre esto algunos señalaron que ya hay un proceso de aprendizaje en marcha y algunas experiencias con buenos resultados. Además, destacaron la promoción de la competencia en la industria. Sin embargo, también levantaron algunas incógnitas sobre la ley, por ejemplo, sobre si ésta realmente ayudará a desarrollar el sistema bancario y financiero del país o permitirá mayor acceso al crédito, enfatizando, tal como lo hicieron los expertos, en los altos costos de implementación de la ley.

La solidez financiera y legal de las Fintech también fue parte del debate, ya que algunos de los participantes expresaron preocupaciones sobre la posibilidad que la quiebra o la

desregulación de estas entidades pueda introducir riesgos en la industria que amenacen la confianza del público. En este sentido valoraron la ley Fintech, pero advirtieron de la necesidad de hacer esta ley de forma apropiada tal que no se produzcan casos como el ocurrido con la plataforma de pago “Mis Cuentas” entre 2012 y 2014.

Por otro lado, participantes vinculados al mundo Fintech destacaron los aspectos positivos de la ley, en particular la posibilidad de brindar un mejor acceso a la banca a sectores subtendidos a través del *Open Banking* y *Open Finance* y el hecho de que la ley provee un marco regulatorio para las Fintech.

#### *Barreras no regulatorias*

Si bien la regulación se llevó gran parte de la atención de este estudio, el proceso de entrevistas también dio espacio a los expertos para que presentaran sus visiones sobre otros elementos que podrían estar colocando barreras a la innovación y tecnologización en el sector bancario-financiero tradicional de Chile.

Respecto a esto, una parte de los expertos apuntaron a la cultura interna de las empresas y a la falta de capital humano preparado dentro de Chile como elementos que dificultaban los procesos mencionados.

Sobre los cambios culturales, los expertos entrevistados percibían que la cultura de las instituciones no estaba yendo a la misma velocidad que los cambios tecnológicos, lo cual dificultaba la adopción. En este sentido, se hizo énfasis en la necesidad de comprender que el modelo de negocios de las instituciones tradicionales cambiaría y que la tecnología jugaría un rol central en el nuevo modelo.

Con respecto a las falencias en capital humano, algunos expertos percibieron falencias en la formación de capital humano dentro de Chile, tanto en roles técnicos que implementen los cambios, como en roles de liderazgo para dirigir e incentivar los cambios y comentaron de una falta de trabajo conjunto entre el Estado, los privados y la academia. Hablando especialmente sobre lo técnico, se percibía una especial falta de profesionales en las áreas de innovación y ciberseguridad.

Aunque no todos los asistentes expresaron sus opiniones sobre este tema, quienes sí lo hicieron sí reconocieron un peso de los factores culturales internos de las instituciones en los procesos de innovación, pero también destacaron los avances en esta materia que comenzaron hace algún tiempo con un par de bancos rompiendo los moldes tradicionales.

En cuanto a las falencias de capital humano, los participantes dicen que encontrar capital humano preparado para trabajar en Chile no es un problema, sin embargo, sí afirman que la presencia de profesionales extranjeros en áreas tecnológicas y de desarrollo es importante.

### *Fortalezas*

Para concluir este análisis, se procede a contrastar resultados sobre las fortalezas que se perciben del sistema en su estado actual. Aunque este elemento no fue explícitamente presentado a los participantes del diálogo como una de las conclusiones centrales del proceso de entrevistas, sí hubo elementos rescatables en ambas instancias sobre este tema que justifican su breve inclusión en este reporte.

Los expertos entrevistados destacan varios aspectos del sistema financiero de Chile, el primero de ellos, su madurez. Este atributo se reflejaría en la alta bancarización de la población y en innovaciones como las TEF gratuitas o la cuenta RUT, elementos que, de acuerdo con los expertos, no existen en muchas partes del mundo. Según uno de los entrevistados, esta fortaleza se debe en gran parte a iniciativas del ente regulador, el cual es considerado como ordenado y “abierto a explorar nuevas formas” de hacer las cosas.

Algunos expertos también destacaron la existencia un ecosistema Fintech grande en comparación con su población y la capacidad del sector financiero para atraer talentos en finanzas y ofrecer oportunidades de desarrollo. Al respecto, una investigación más detallada permite afirmar que Chile es el país con mayor número per-cápita de Fintech en Latinoamérica y el Caribe (Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo y BID Invest, 2024).

Sobre el punto de madurez ya se ha hablado brevemente en la sección de innovación y grado de adopción de tecnologías, pero, además de lo ya mencionado, los asistentes al diálogo también destacaron innovaciones como la alta bancarización, la Cuenta RUT, las TEF gratuitas y la confianza en el sistema como fortalezas distintivas de éste, coincidiendo con los expertos de las entrevistas. En contraste, la sección de barreras regulatorias deja en claro que no habría coincidencia respecto de las características y rol percibidos actualmente sobre el regulador, excepto en lo que concierne a la estabilidad del sistema.

Con respecto a las afirmaciones sobre el ecosistema Fintech, los asistentes al diálogo que opinaron sobre este tema estarían de acuerdo con el hecho de que el ecosistema actual está bastante poblado. Sin embargo, como se comentó en la sección de Ley Fintech, algunos participantes ven este atributo con cautela, pensando en la sostenibilidad de algunas Fintech y en su regulación.

## Conclusiones y Desafíos

Este reporte es la culminación de un proceso que ha tenido por objetivo hacer un primer levantamiento de información respecto del grado de adopción tecnológica y la innovación en la industria bancaria-financiera tradicional de Chile. A lo largo del documento, se ha intentado resumir de la mejor manera todo lo que implicó el proceso, desde la metodología hasta los hallazgos de la primera etapa y la discusión de la segunda.

El levantamiento se ha construido en base a dos etapas. Primero, recogiendo percepciones sobre los temas en cuestión en una serie de entrevistas realizadas a distintos actores de la industria, y segundo, exponiendo las principales conclusiones de ese proceso a una serie de otros actores ligados directamente a instituciones que operan en la industria en una instancia de diálogo conjunto.

A continuación, se resumen los principales puntos tratados en el reporte y se plantean algunos desafíos que derivan de aquellos aspectos en los que hubo más consenso entre expertos entrevistados y participantes del diálogo.

### *Hay esfuerzos hacia la innovación y tecnologización, pero la regulación no ayuda*

Si bien las opiniones sobre el grado de innovación y tecnologización entre las empresas del sector bancario-financiero más tradicional son mixtas, el análisis realizado sí da cuenta de esfuerzos importantes por parte de las instituciones por avanzar en estos temas. En este sentido, los participantes del diálogo coincidieron en que, si bien los esfuerzos por innovar existen, las nuevas innovaciones del sector son hoy menores que lo que se observaba hace 15 o 20 años.

En este sentido, la principal barrera que habría dificultado la innovación y la adopción tecnológica en los últimos años sería la regulación. Tanto expertos como participantes del diálogo coincidieron en que la regulación actual, basada en riesgos, no favorece los incentivos a innovar imponiendo castigos por errores, que sobrepasan los beneficios de innovar con éxito. Al respecto, los participantes del diálogo comentaron que el regulador actual privilegia demasiado la estabilidad en detrimento de la visión de desarrollo del mercado.

Otro punto de coincidencia fue el conflicto que producen tantas regulaciones en materia tecnológica y financiera actuando al mismo tiempo, pero no necesariamente en concordancia una con la otra. Actualmente conviven de forma paralela las leyes de protección de datos personales y la ley Fintech y, además, está en tramitación el proyecto de ley sobre Inteligencia Artificial, todas leyes que conciernen de forma importante a la industria bancaria y financiera. Al respecto, entrevistados y asistentes al diálogo coinciden

en que esta multiplicidad de leyes es muy complicada de seguir, sobre todo porque las entidades reguladoras y la normativa son distintas, y genera incertidumbres sobre castigos duplicados para una misma norma lo que reduce incentivos a innovar en muchos aspectos.

En relación con lo último, los expertos consultados durante las entrevistas levantaron la necesidad de una mayor coordinación público-privada para evitar confusiones entre las leyes. Esta idea fue secundada en el diálogo, en donde los participantes hablaron de lo importante que había sido esta coordinación banco-banco y banco-regulador, y también la cooperación entre todos, en las iniciativas innovadoras de hace casi dos décadas atrás e incluso antes. Sin embargo, estas relaciones virtuosas serían muy difíciles de establecer hoy, apuntando a una menor cooperación del regulador y también a una mayor inseguridad entre instituciones para coordinarse debido a la supervisión de la FNE.

No obstante, la instancia de diálogo también tuvo un espacio para respaldar ciertos aspectos de la regulación y su rol en asegurar la resiliencia y confianza del sistema, atributos que la mayoría de los participantes consideraron de suma importancia. Sobre esto, participantes más cercanos a la realidad de los entes reguladores, recalcaron la necesidad de observar la innovación con calma ya que podría crear riesgos si esta es demasiado disruptiva o desregulada, recordando que la industria bancaria y financiera es menos tolerante a situaciones de inestabilidad del mercado.

Finalmente, en base a las opiniones y percepciones recogidas en los procesos de entrevistas y diálogo, surgen algunos desafíos que sería importante abordar tanto en el corto como en el mediano plazo. Uno de ellos sería la armonización de todas las leyes actuales y futuras que puedan afectar al sector bancario y financiero, homogeneizando normas para regular una misma acción y asegurando estándares iguales en los distintos reguladores en casos de coincidencias. Otro, sería realizar esfuerzos conjuntos para establecer una comunicación más fluida entre instituciones y reguladores, ya que, como plantearon los asistentes al diálogo, esto habría sido motor de grandes innovaciones para el desarrollo del sector en el pasado y también sería relevante para un mejor entendimiento del mercado por parte del regulador.

#### *La ley Fintech tiene potencial, pero trae incertidumbre*

La ley Fintech aprobada en 2022 causó opiniones mixtas, tanto entre entrevistados como en la instancia de diálogo.

Por un lado, existen expectativas muy positivas sobre la ley, especialmente en lo que concierne al acceso de sectores sub-bancarizados y en lo que respecta a la regulación de las Fintech las que, hasta hoy, generan suspicacias en el sector más tradicional por la

posibilidad de que la quiebra o la desregulación de estas entidades introduzca riesgos en la industria que amenacen la confianza del público. Además, en ambas instancias, se valoró la posibilidad de incrementar la competencia.

Por el lado de las críticas, los expertos entrevistados apuntaron a las incertidumbres que traería la ley en cuanto a su implementación y los costos asociados a ellas, una visión que fue en parte respaldada por quienes participaron en el diálogo desde instituciones más tradicionales, quienes manifestaron dudas sobre el beneficio real de la ley para el desarrollo de la banca en Chile, considerando los altos costos involucrados. A pesar de ello, también valoraron la consolidación de las Fintech e la industria, reconociendo lo importante que será colaborar con ellas en el futuro.

Las expectativas e incertidumbres que existen sobre la ley Fintech permiten plantear algunos posibles desafíos que tendría esta ley en su etapa de implementación. El principal estaría en la claridad tanto de las normas como de los propósitos concretos de la ley. Esto último, sería muy importante, ya que, en ambas instancias, se cuestionó precisamente el objetivo último de la ley, en el sentido de qué significa para la industria y sus clientes una mayor competencia e innovación.

#### *Cambios culturales en proceso y el capital humano extranjero derriban barreras no regulatorias*

El proceso de levantamiento de información también dio la posibilidad de conversar de otras barreras distintas a la regulación. En este contexto, surgieron dos otras posibles barreras: la cultura interna de las empresas y la falta de capital humano generado en Chile.

Con respecto a lo primero, en ambas instancias se reconoció que los factores culturales internos de las instituciones tradicionales sí jugaban un rol en los procesos de innovación. No obstante, en la instancia de diálogo también se mostró que estas instituciones han sido capaces de romper estos moldes en los últimos años, permitiendo avances significativos en innovación y adopción de tecnologías.

En relación con el capital humano, si bien los expertos detectaron falencias en la generación de este dentro de Chile, los asistentes al diálogo que opinaron de este tema afirman que esto no es un problema, ya que es fácil atraer talento extranjero a Chile. Esta visión respalda la idea de que una posible área de mejora podría darse en precisamente en la capacidad de formar talento local en áreas de innovación y tecnología con el fin de no depender de talento extranjero.

### *La madurez y la estabilidad del sistema chileno son sus fortalezas más grandes*

Por último, es bueno hablar de las fortalezas del sistema, las cuales fueron resaltadas por los asistentes al diálogo y también fueron indicadas por los expertos entrevistados.

En este sentido, ambas partes coincidieron en que Chile es un país altamente bancarizado, a pesar de que aún quedan algunos sectores sub atendidos, y que innovaciones como la Cuenta Rut y las TEF son elementos de mucho valor.

Además, la estabilidad y la confianza que se ha construido en torno al sistema también son características distintivas de éste y que dejarían a Chile en una gran posición para su desarrollo.

Estas fortalezas, y los orígenes de ellas, ponen de relieve la importancia que podría tener concretar los desafíos planteados anteriormente de forma de retomar la senda que ha llevado al sistema financiero y bancario chileno a adquirir las fortalezas que lo hoy lo distinguen en innovación, pero que se crearon hace ya un tiempo, compatibilizando los objetivos de estabilidad con el desarrollo de la industria.

## Referencias

Atlas.ti. *Framework Analysis: Methods and Use Cases*. Artículo web, disponible en:

<https://atlasti.com/research-hub/framework-analysis>

Finnovista, Banco Interamericano de Desarrollo, and BID Invest. (2024). *Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado con potencial para aportar a la inclusión financiera regional*. <https://doi.org/10.18235/0013032>

Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789>

Willig, C., Terry, G., Rogers, W., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*, 2(17-37), 25.