

Si bien no se avizoran “cambios drásticos” tras las elecciones, son tiempos de “cautela”, afirma gerenta de Banque Heritage

entrevista de Federica Chiarino

Año electoral, de incertidumbres y con una economía estancada. En este escenario, los empresarios y los inversores mantienen la cautela. Así describe el panorama reciente del mercado bancario uruguayo Graciela Reybaud, gerenta general de Banque Heritage, y agrega que en ese contexto la rentabilidad del negocio continúa siendo una preocupación, como para otras entidades. “No es a la que aspira el accionista”.

Heritage, propiedad de HFT International Limited –subsidiaria de Banque Heritage de Suiza–, es uno de los bancos chicos del sistema uruguayo, con US\$ 30 millones de patrimonio, depósitos por unos US\$ 270 millones y US\$ 110 millones en préstamos a fines de junio pasado. Se define como una entidad “de nicho”, con dos líneas de negocio: banca corporativa y privada. Sin embargo, tras la compra de la filial de Lloyds en 2012, su apuesta ha sido captar más clientes de empresas medianas y chicas, y no quedarse solo con las grandes. Y decidió apuntar a individuos y familias con ahorros menores. Además, Heritage tenía la mayor parte de sus clientes no residentes en Uruguay, pero, según Reybaud, hoy eso se revirtió y trabaja en nuevas propuestas para afianzar dicha estrategia.

*A continuación, un resumen de la entrevista que la ejecutiva mantuvo con **Búsqueda**.*

—¿Qué evaluación hace del negocio bancario en el primer semestre?

—Estamos relativamente bien. Pero estamos en un año electoral, en donde, para cualquier empresario, incluyendo los del mercado financiero, debería primar la cautela, la menor toma de riesgos, porque son años donde va a haber cambios. Si bien Uruguay no se caracteriza por tener cambios drásticos, independientemente del partido que tenga que liderar la gestión del gobierno, de todas maneras, no son años en donde se tomen decisiones importantes.

En el contexto de los bancos en particular, hay una fuerte competencia. Somos muy pocos los bancos que hay en el sistema y el Banco República tiene prácticamente la mitad del mercado. Entonces hay una fuerte competencia por clientes, por buenos clientes, por el crecimiento, pero todo bajo el paraguas de una cautela.

—La morosidad en Heritage se ubica en 3,9% de la cartera. ¿Se nota una mayor dificultad para cobrar los préstamos?

—No. Nuestro indicador de morosidad puede verse como más alto respecto a otros bancos privados. Sin embargo, para nosotros no es malo porque está representando la política interna del banco. Tenemos períodos más cortos en donde no renovamos un vale o no renovamos un

vencimiento, y eso hace, entonces, que el indicador suba. Pero no es porque la cartera tenga un menor *rating* del que puede tener el promedio del mercado sino por cómo se van midiendo los vencimientos, cómo los vamos cas-



Graciela Reybaud

tingando y no los renovamos. De repente, si uno los renovara, el indicador bajaría, pero implicaría tener un crédito más grande, entonces tenemos otras provisiones.

—La rentabilidad sobre el activo del banco fue de 0,61% en junio. ¿Los accionistas están conformes con este nivel?

—No. Este es un denominador común de todos los bancos. Cuando conversamos con otros, sabemos que la rentabilidad del sistema no es a la que aspira

nuestro accionista en particular, y creo que de los otros también, sobre todo si uno lo compara con las franquicias de otros países. Esto es algo que hemos comentado entre los bancos privados, en distintos ámbitos del Ministerio de Economía, del Banco Central. Hemos interactuado con algunos consultores, a quienes les planteamos que, realmente, la rentabilidad no es la que desea tener el accionista del banco. Es una preocupación, o un objetivo permanente el tratar de mejorarla.

—¿Es buen negocio tener un banco en Uruguay?

—Paralos bancos que estamos, sí. De ninguna manera contestaría lo contrario. Es necesario que las economías tengan bancos, porque juegan un rol importante en el circuito económico, porque facilitan, potencian toda la dinámica de la economía real.

En Uruguay, además, los bancos son muy sólidos. Tienen un buen nivel de profesionalismo, tanto por la regulación en la que se insertan, como por las prácticas que utilizan. Los bancos son profesionales y son todos conocedores de su negocio.

—Pero, más allá de que sean necesarios, ¿son rentables?

—Se está trabajando mucho. Hay desafíos y oportunidades. Hay un cambio en la gestión de los bancos, producto de la revolución tecnológica. En la era digital hay que tener una mirada

diferente sobre cómo hacer negocios, y en ese camino estamos todos.

Tenemos que trabajar en conjunto con otros actores de la economía, ya sea con el gobierno, con el regulador, para tratar de tener esfuerzos comunes hacia la rentabilización del negocio.

Hay muchísimas señales positivas. Hay que trabajar en las señales que todavía no han acompañado estos desafíos, que tienen que ver con cómo hacemos para que los costos no sean tan altos. Cuando me refiero a costos, no son solo los del personal, también son costos una cantidad de gastos relativos a cumplir con reglamentaciones, tener muchas auditorías, mucha especialización en temas de regulación, aportes a distintos actores. A veces hay un preconcepto de que los bancos son todos ricos, y la verdad que no es así. El banco es una empresa como cualquier otra, que tiene sus ingresos y sus gastos.

—¿Proyectan cerrar un buen año en el banco?

—No va a ser un año muy bueno. Venimos positivos, claramente, pero con los fundamentos de la economía uruguayo, insertos en una región que hoy da incertidumbre, no habilita a pensar, en el corto plazo, en oportunidades de crecimiento en la interacción comercial. No va a ser el mejor año o un año excelente en términos de rentabilidad.