



## ¿Hacia una Banca Sin Sucursales?

# El próximo paso

En la actualidad, la vida cotidiana de los clientes bancarizados exige que las transacciones estén al alcance de la mano. Esto permite realizar operaciones desde terminales interactivas en un mayor espectro de ubicaciones tales como una estación de tren, un aeropuerto, un hospital o un supermercado sin tener restricción horaria o la necesidad de contar con un equipo electrónico o con atención personalizada.

Esto reduce al máximo los costos operativos para las entidades bancarias, posibilitando cubrir mayores franjas horarias con el sobrante de recursos. Esta nueva forma de operar se conoce como "Banca sin sucursales" Independientemente de que el concepto de Banca Sin Sucursales (BSS) puede ser aplicado a cualquier segmento de clientes, las primeras experiencias se han enfocado en captar al de banca minorista, de manera de masificar los servicios financieros hacia aquellas personas que normalmente no concurren a las instituciones bancarias, o bien no se encuentran formalmente incorporados al sistema. El beneficio que brinda este segmento es el volumen significativo de transacciones que realizan, típicamente de pequeños montos a diferencia del sector corporativo que realiza menor cantidad de operaciones pero de mayor valor.

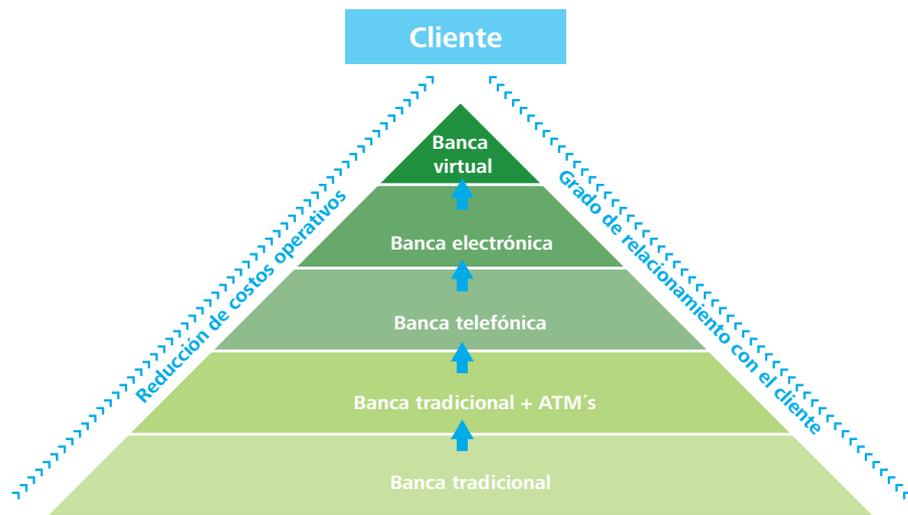
Esto va acompañado de los avances tecnológicos que posibilitan día a día una mayor conectividad entre las instituciones y sus clientes. Sin lugar a dudas, los servicios financieros podrán ser usados por segmentos que hasta hoy no los utilizaban y que gracias a la expansión y abaratamiento de tecnologías acceden a la bancarización para realizar pequeñas transferencias e inversiones desde sus teléfonos móviles o computadoras personales.

---

En la actualidad, la vida cotidiana de los clientes bancarizados exige que las transacciones estén al alcance de la mano permitiendo realizar operaciones desde terminales interactivas en un mayor espectro de ubicaciones.

# Camino a la evolución

A continuación detallamos el camino evolutivo que ha desarrollado la banca, partiendo desde los servicios tradicionales hasta llegar a la banca virtual.



Tipo de Banca	Características
<b>Tradicional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente debe concurrir a la institución dentro de su horario de atención.</li> <li>• Escasas sucursales.</li> <li>• Restricción geográfica para la operación.</li> </ul>
<b>Tradicional + ATM's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de ATM's (Automatic Teller Machine).</li> <li>• El cliente tiene la posibilidad de operar ciertas transacciones en horarios indistintos.</li> <li>• La cantidad de ATM's es mayor que la cantidad de sucursales.</li> <li>• Continúa la restricción geográfica para la operación aunque menor.</li> </ul>
<b>Telefónica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente tiene la posibilidad de realizar operaciones desde cualquier teléfono.</li> <li>• Se amplía el horario de atención al cliente.</li> <li>• Se acota aún más la restricción geográfica.</li> </ul>
<b>Electrónica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente tiene la posibilidad de realizar una amplia gama de operaciones sin restricción de horario, de forma segura y desde cualquier locación geográfica, a través de una computadora con conexión a internet.</li> <li>• Se reducen los costos de operación para las entidades bancarias.</li> <li>• Se elimina la restricción geográfica para operar.</li> </ul>
<b>Móvil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente tiene la posibilidad de realizar ciertas operaciones desde su teléfono celular.</li> </ul>

# ¿Qué es banca sin sucursales?

Consiste en una estrategia de canales de distribución utilizados para la prestación de servicios financieros que busca expandir el concepto de la tradicional sucursal bancaria a través del crecimiento y desarrollo de tecnologías.

Si bien el modelo de BSS puede funcionar por sí solo como una estrategia de canal completamente separado e independiente de los modelos de banca con sucursales tradicionales, también se puede utilizar para complementar una red bancaria existente de forma de ofrecer a los clientes una mayor variedad de canales para el acceso a los servicios financieros que necesitan.

---

## El modelo de BSS puede funcionar por sí sola como una estrategia de canal completamente separado e independiente de los modelos de banca con sucursales tradicionales.

En términos generales, el modelo de BSS procura que los clientes puedan utilizar los servicios de forma regular (y hasta en un horario ampliado) sin la necesidad de desplazarse hasta una sucursal tradicional.

El modelo de BSS funciona con el uso de puntos de atención de terceros, tales como por ejemplo farmacias y otros comercios minoristas, que actúan como agentes que brindan servicios bancarios y permiten a los clientes realizar funciones que normalmente requieren la presencia física de uno o más individuos en una sucursal bancaria. Además, se debe ofrecer al cliente al menos servicios básicos de retiro y depósito de dinero en efectivo, pago de servicios junto con otras transacciones (transferencias, consultas de saldos, adquirir seguros, realizar inversiones, etc.). También es importante contar con el respaldo de instituciones que cumplan con los requerimientos regulatorios vigentes en la materia. Finalmente, dicho modelo se basa en la utilización de las tecnologías como internet, teléfonos móviles y otros que permitan identificar a los clientes y registrar las transacciones realizadas de forma electrónica.

El valor de las tecnologías consiste en apoyar la oferta de servicios que ya forman parte de los canales de distribución ya sea por separado, o en conjunto. Algunas de las tecnologías que hoy en día soportan el modelo de BSS son los cajeros automáticos (ATMs), los dispositivos de punto de venta (POS), los dispositivos de transferencia electrónica de fondos en puntos de venta (EFTPOS), Internet (Home Banking) y los teléfonos móviles (Mobile Banking).

### Puesta en práctica

Un ejemplo de la puesta en práctica de este concepto es el de un importante banco minorista en el Reino Unido basado en telefonía, correo postal e internet que no se maneja con el concepto tradicional de sucursales bancarias a pesar de que ofrece una amplia gama de servicios. Si bien, la institución no cuenta con sucursales tradicionales, se complementa con las de un banco con presencia global dado que actualmente forma parte de una de sus divisiones.

Así como el ejemplo mencionado, existen actualmente otros proyectos en distintos países donde se combinan diferentes tecnologías como Internet, cajeros automáticos, dispositivos POS y EFTPOS y teléfonos móviles para ofrecer sus servicios de banca mediante una combinación de canales de distribución que forman parte de la estrategia sin sucursales de varias entidades.

A nivel de América Latina, existen algunos países donde ya hay proyectos de BSS, como por ejemplo en Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

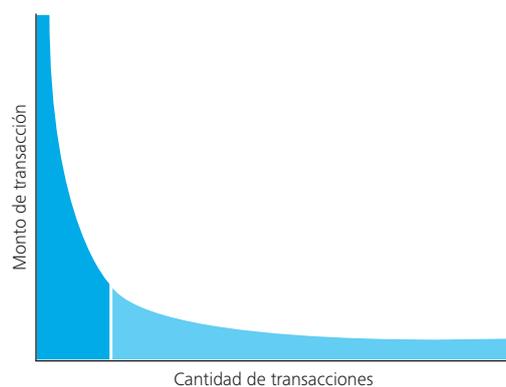
### Drivers que impulsan la banca sin sucursales

Las iniciativas que permitan reducir costos (sobre todo en el contexto económico global de incertidumbre) deben ser objeto de análisis y el modelo de BSS ha tenido en dicho aspecto uno de sus principales impulsores. La BSS permite la reducción de costos en la entrega de los servicios financieros, incluidos los de construir y mantener canales de distribución. Esto a su vez tiene un impacto en la reducción de costos para el cliente ya que el acceso a los servicios financieros se amplía y puede, por ejemplo, minimizar tiempo y gastos de desplazamiento (combustible, estacionamiento, entre otros) o eliminar el tiempo (y costo asociado) perdido en una cola de espera en una sucursal bancaria.

Se estima que la reducción de costos generada por la BSS para servicios básicos de banca hacia el cliente puede representar hasta un 50% en promedio versus los canales tradicionales. Al aprovechar el modelo de BSS se atienden los costos relacionados al manejo de transacciones de bajo valor y además el costo asociado a establecer presencia física. Esto se logra mediante el uso de transacciones hechas en línea y con el apalancamiento generado con las relaciones establecidas con agentes/puntos de atención manejados por terceros. Por ejemplo, existen análisis sobre costos de las transacciones en Asia que indican que una transacción física típica en Filipinas cuesta en promedio a un banco \$ 2,50 USD, mientras que la misma transacción electrónica realizada por teléfono móvil puede costar unos \$ 0,50 USD. También si se considera la reducción de costos que se puede dar al utilizar un agente/puntos de atención manejados por terceros, podemos ver el valor que se genera para los bancos ya que la instalación (y costos mensuales) de una agencia bancaria tradicional es varias veces mayor al costo de una agencia en un agente/punto de atención manejado por un tercero. Tal es el caso de una entidad financiera en Pakistán, fundada en la última década, que ofrece servicio financiero las 24hs del día a la población de escasos recursos y que tiene un costo de instalación de \$ 1 400 USD en un agente/punto de atención manejado por tercero versus casi treinta (30) veces ese costo para la instalación de una sucursal tradicional y con costo mensual de \$ 300 USD versus \$28 000 USD.

Otros de los drivers no menos importante que impulsa el modelo el modelo de BSS es la búsqueda de una ventaja competitiva por parte de los bancos. Esto se puede enfocar en dos estrategias principales: la masificación/diversificación de los servicios y la atención de las necesidades del mercado generadas por los clientes. En lo que se refiere a la masificación/diversificación, los

bancos buscan generar alianzas con negocios de venta al por menor que tengan importante presencia para así ampliar el volumen/variedad de clientes potenciales y el posicionamiento de su marca. Los bancos buscan por ejemplo, aprovechar el alto volumen de agencias y la amplitud de las redes de distribución de los operadores móviles, sacando ventaja también de la sinergia por la penetración de la telefonía móvil. Esto a su vez tiene el potencial de aumentar los ingresos y las ganancias de las entidades tomando el concepto de "Cola Larga" (o Long Tail), ya que los sectores no bancarizados (montos bajos, alto volumen) han sido tradicionalmente ignorados por la banca minorista.



Otro driver dentro de la búsqueda de una ventaja competitiva es la atención de las necesidades generadas por el mercado. Cada vez más, los clientes quieren realizar trámites bancarios más sencillos, rápidos, a un menor costo, en cualquier horario y de ser posible en cualquier lugar, por lo que la disponibilidad de dichas opciones puede ser un factor determinante para que un cliente se decida entre utilizar un banco u otro.



# Desafíos principales

## Quienes comiencen a brindar estos servicios a los clientes, tendrán desafíos importantes por superar en la implementación.

### CRM's - Un paso obligado

Será sumamente necesario desarrollar y potenciar la utilización de CRM's como centros únicos de información sobre los clientes. Actualmente si bien existen implementaciones exitosas de CRM's en las instituciones bancarias, muchos parten de datos inexactos, redundantes o hasta incompletos, lo cual sin lugar a dudas puede convertirse en una limitante para la implementación del esquema banca sin sucursales debido que en el futuro habrá menos información física y quienes brinden servicios de atención al cliente de forma remota requerirán disponer de información precisa, actualizada y accesible en un único lugar. En tal sentido, la utilización de los CRM's serán indispensables para desarrollar y ofrecer nuevos servicios de forma personalizada para cada cliente en particular.

### Regulaciones vigentes

Exceptuando ciertas naciones de Occidente, la legislación de varios países en torno a requerimientos de documentación e identificación al cliente no permiten operar la totalidad de sus transacciones desde ubicaciones remotas.

Lo cual constituye sin dudas un obstáculo para la implementación de este tipo de modelos.

Dados estos desafíos, se deberá concientizar en este nuevo paradigma de trabajo remoto demostrando sus beneficios y a los reguladores para lograr el cambio de legislaciones capaces de contener y reglamentar este tipo de actividades. Es fundamental trabajar en conjunto con todos los sectores interesados, lograr sortear estos desafíos y brindar un enfoque orientado a las nuevas necesidades de los clientes. Por supuesto aquellos países o regiones que hoy en día poseen legislaciones más flexibles serán quienes primero implementen estos novedosos esquemas de servicios financieros actuando como validadores de los grandes beneficios que el mencionado esquema brinda.

### Seguridad de la información

Hoy existe la tecnología necesaria para implementar el nuevo concepto de banca sin sucursales. Será responsabilidad de quienes lleven adelante esta tarea la de proveer tecnologías y procesos que aseguren la información de los clientes a través de los canales que se exploten para que ellos realicen sus transacciones, y no existirán barreras locales o información que fluya sobre esquemas de infraestructuras propias y cerradas pertenecientes a cada entidad, sino que la información viajará a través de redes e infraestructuras públicas y distribuidas.



# Conclusión

Existe actualmente la tecnología para brindar servicios financieros sin la necesidad de importantes cantidades de sucursales físicas, masificando y diversificando el negocio financiero hacia áreas y sectores aún no bancarizados.

Es evidente la necesidad cada día mayor por parte de los clientes que los servicios financieros se acerquen a ellos; acompañándolos en su vida cotidiana con el fin de no abandonar o demorar sus tareas para concurrir personalmente a sucursales.

Es inminente el aumento de trabajadores “Home Workers” que requieran tener un mayor equilibrio entre su vida personal y trabajo. Entonces, las entidades financieras que logren entender sus nuevas necesidades y adapten las tecnologías para que les posibiliten este cambio de paradigma, adaptándolas a sus planes de negocios, lograrán masificar y diversificar sus servicios financieros, romper barreras geográficas y culturales, y posibilitan la disponibilidad de sus servicios durante las 24hs del día.

Una de las condiciones que puede potenciar aún más el concepto del BSS es el diálogo en tiempo real con el cliente, ya que los estándares tradicionales de interacción cambian con este modelo. Por lo tanto, es importante sumar a este tipo de esfuerzos, esquemas innovadores que permitan “conocer mejor” a los clientes, tales como el uso de un CRM 2.0 o CRM Social para posibilitar la visualización y modificación sobre los gustos del cliente en forma única, exacta, consistente, centralizada y en tiempo real.

A través del manejo de las diferentes comunidades virtuales que existen y se crean día a día.

El concepto de BSS podría ampliarse (en variedad y modalidad de servicios) y robustecerse (en seguridad) aún más en el futuro potenciado por tecnologías que existen hoy en día y que cuentan con un nivel de desarrollo que ha permitido su reducción de costos de fabricación. Por ejemplo, se pueden utilizar sensores biométricos en conjunto con otras medidas de seguridad para validar la identidad de los usuarios. También podría mantenerse/desarrollarse un trato humano contando con cajeros bancarios que trabajen remotamente y así poder cubrir bandas horarias más amplias con agentes humanos.

Finalmente, y de la mano con el surgimiento de clientes cada vez más sofisticados, es necesario para las entidades generar una campaña de educación interna y externa que permita desarrollar el modelo y así explotar las ventajas de la banca sin sucursales y promover su uso por parte de los clientes target. Aquellas entidades que logren comprender y adaptar el modelo de forma más temprana, podrán contar con una ventaja competitiva importante en los próximos años.



---

Para obtener más información  
acerca de Deloitte visite  
[www.deloitte.com/ar](http://www.deloitte.com/ar)



Si su dispositivo  
móvil lo permite,  
escanee el  
código y acceda  
a nuestra web.

#### Contactos

**Claudio Fiorillo**

Socio de Consultoría  
FSI Industry Leader Argentina & LATCO  
[cfiorillo@deloitte.com](mailto:cfiorillo@deloitte.com)

**Javier Corona**

Socio de Consultoría  
FSI Technology Integrador Leader LATCO  
[jcorona@deloitte.com](mailto:jcorona@deloitte.com)

**Silvia Catena**

Gerente Senior de Consultoría - TI y FSI Industry  
Responsible LATCO  
[scatena@deloitte.com](mailto:scatena@deloitte.com)

**Ariel Alonso**

Senior de Consultoría – TI  
[aralonso@deloitte.com](mailto:aralonso@deloitte.com)

**Ezequiel Vieto**

Senior de Consultoría – TI  
[ezvieto@deloitte.com](mailto:ezvieto@deloitte.com)

**[www.deloitte.com/ar](http://www.deloitte.com/ar)**

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos del negocio. Aproximadamente 182.000 profesionales de Deloitte se comprometen a ser estándar de excelencia.

En Argentina, Deloitte & Co. S.R.L. es la firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y los servicios son prestados por Deloitte & Co. S.R.L. y sus subsidiarias, las que se cuentan entre las firmas de servicios profesionales líderes en el país, prestando servicios de auditoría, impuestos, consultoría y corporate finance, con aproximadamente 2.000 profesionales y oficinas en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario. Reconocida como un “empleador de elección” por sus innovadores programas de recursos humanos, está dedicada a ayudar a sus clientes y a su gente a alcanzar la excelencia. Para mayor información, se puede visitar el sitio web de la firma miembro en Argentina: [www.deloitte.com/ar](http://www.deloitte.com/ar).