

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Postgrados**

**Banca Digital y su aplicación en el sistema bancario ecuatoriano**

**Sofía Gabriela Coloma Santos**

**Santiago Mosquera, Ph.D.  
Director del Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Máster en Gerencia Bancaria y Financiera

Quito, 9 de julio de 2018

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ****COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN****Banca Digital y su aplicación en el sistema bancario ecuatoriano****Sofía Gabriela Coloma Santos**

Santiago Mosquera, Ph.D.  
Director del Trabajo de Titulación .....

Fabrizio Noboa S., Ph.D.  
Director de la Maestría en Gerencia Bancaria y  
Financiera .....

Santiago Gangotena, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración  
y Economía .....

Hugo Burgos, Ph.D.  
Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, 9 de julio 2018

## © Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombre del estudiante: Sofía Gabriela Coloma Santos:

Código de estudiante: 00133292

C. I.: 1717647794

Ciudad y fecha: Quito, 09 de julio de 2018

## **Dedicatoria**

A mi familia por ser siempre el impulso para mi crecimiento personal como profesional.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a Dios, mi familia, mi novio y amigos, por ser la pieza fundamental en mi vida y por todo su apoyo incondicional durante todo el desarrollo de mi trabajo de titulación.

Quiero agradecer a mis profesores y a la Universidad por brindarme la oportunidad de tener una educación de calidad y por todos los conocimientos compartidos durante clases.

## Resumen

Hoy en día la barrera de la banca tradicional se está desvaneciendo y dando paso a la innovación; nuevas tendencias, nuevas formas de hacer banca. La tecnología es indudablemente el detonante de este cambio al permitir crear distintas soluciones a los clientes de las nuevas generaciones, que son cada vez más exigentes. El presente trabajo propone un banco desarrollado en Ecuador que sea totalmente digital, sin sucursales bancarias y que permita a sus clientes acceder a todos los servicios básicos que un banco tradicional le ofrece con comisiones más bajas y tasas competitivas ante el mercado. El cliente objetivo es la generación millennial debido a que son nativos digitales y buscan agilizar sus tareas diarias a través del uso de plataformas tecnológicas. En el desarrollo de este estudio se analiza la aceptación de la propuesta en Ecuador a través de una encuesta, donde el 57% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar este banco únicamente digital. Concluyendo que su principal preocupación es la seguridad y sus incentivos son tiempos de respuesta más rápidos y menores costos. Finalmente, para la implementación se define una estrategia basada en liderazgo en costos ya que las sucursales bancarias representan un 30% de los gastos operativos de un banco, lo cual posiciona al banco con una ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave: banca digital, banco sin sucursales, millennials, dispositivos móviles, tecnología

## Abstract

Nowadays, the barrier of traditional banking is disappearing and is giving way to innovation; new trends, new ways of doing banking. The technology is undoubtedly the trigger for this change, allowing to create different solutions for the customers of the new generations, which are increasingly demanding. The present work proposes a bank in Ecuador that is totally digital, branchless and that allows its clients to access all the basic services that a traditional bank offers with lower commissions and competitive rates compared with the market. The target customer is the millennial generation because they are digital natives and seek to streamline their daily tasks through the use of technology platforms. Throughout the work, the acceptance of the proposal in Ecuador is analyzed through a survey, which shows that 57% of the surveyed would be willing to use this branchless bank. Additionally it is concluded that their main concern is safety and their incentives are faster response times and lower costs. Finally, for the implementation, a strategy based on cost leadership is defined since the bank branches represent 30% of a bank's operating expenses, which positions the bank with a sustainable competitive advantage.

*Key words:* digital bank, branchless bank, millennials, mobile devices, technology

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	6
Abstract.....	7
CAPÍTULO 1 .....	10
Antecedentes .....	10
Descripción y perfil del cliente .....	14
Descripción del proceso completo de prestación del servicio .....	15
Justificación de costos del servicio.....	17
CAPÍTULO 2 .....	18
Situación Actual.....	18
Bancos únicamente en internet en otros países.....	19
Regulación bancaria .....	25
CAPÍTULO 3 .....	28
Introducción .....	28
Características de los clientes .....	29
Aceptación del producto.....	30
Tamaño de mercado .....	30
Diseño y proceso de investigación .....	32
Resultados de la investigación .....	33
Conclusiones.....	35
CAPÍTULO 4 .....	37
¿Cuál es nuestra aspiración?.....	37
¿Dónde vamos a competir? .....	38
¿Cómo vamos a ganar? .....	39
¿Qué capacidades necesitamos? .....	41
¿Qué sistemas requerimos?.....	42
REFERENCIAS.....	46
ÍNDICE DE ANEXOS.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Resultados Encuesta .....	34
Figura 2.- Evolutivo ROE de la banca en Ecuador .....	39
Figura 3.- Mapa conceptual sobre modelo de negocio .....	43

# CAPÍTULO 1

## Antecedentes

El mundo actual globalizado nos dirige a desarrollar servicios que cuenten con mayor agilidad en los procesos, facilidad de acceso y uso, por lo que la tecnología junto con la innovación son las principales herramientas que hoy en día permiten cumplir con los requerimientos de los usuarios, en especial de las nuevas generaciones. Actualmente, en el Ecuador existen cuatro bancos privados grandes, nueve medianos y once pequeños, que si bien cada uno tiene opciones de banca virtual para ciertas transacciones, no deja de existir la necesidad de acercarse a una sucursal bancaria o a la matriz para ciertos requerimientos, por ejemplo, para abrir una cuenta o hacer una solicitud de certificado bancario.

Estos cambios nacen de los nuevos canales que se han creado a lo largo de los años, en los cuales cada vez hay menos necesidad de interacción persona a persona o de ir a un lugar físico para realizar una consulta o queja. Todo esto ha permitido que el internet adquiera un rol importante y que todas las industrias transformen su modelo de negocio hacia uno más tecnológico. En todo el mundo existe un 27% de personas que son propensos a utilizar un banco únicamente móvil y dentro de los millenials existe un 34% dispuesto a utilizar este tipo de canal. (Nielsen, 2016)

De acuerdo al Estudio Global: Dinero Móvil de Nielsen, las actividades con mayor popularidad para la banca, realizadas mediante dispositivos móviles son: a) 47% para acceder a la información de la cuenta, b) 42% para pagar cuentas, y c) 36% para transferir dinero; siendo el continente Asiático el que cuenta con el mayor número

de usuarios. Sin embargo, el mismo estudio muestra que la banca electrónica es cada vez más popular en países en vías de desarrollo con bajo nivel de bancarización en su población. Para América Latina, por ejemplo, los mismos indicadores muestran que en los últimos seis meses los usuarios utilizaron la banca móvil en 43% para revisión de cuentas, 25% para pagos de facturas, y 24% para transferencias. Dentro de la generación de los millenials, las principales barreras para la banca móvil son: 50% están preocupados por la seguridad, 32% prefieren acudir a una locación física y el 26% no creen necesitar la banca móvil. Las preocupaciones acerca de la seguridad informática y el uso de datos personales es una barrera muy alta para este tipo de generación, sin embargo los bancos tienen un reto constante de desarrollo y mejora de su infraestructura tecnológica, monitoreando continuamente todo tipo de riesgos. Es importante que los bancos incluyan una campaña masiva de capacitación sobre la seguridad y prevención que están adquiriendo para poder tener un mejor nivel de respuesta de los usuarios y generar un vínculo de confianza.

Dentro del Ecuador a junio de 2017, la Superintendencia de Bancos registraba 1.300 oficinas en el país entre matrices, sucursales y agencias, siendo el Banco Pichincha C.A., el que posee el mayor número de oficinas, seguido por Banco Guayaquil S.A.

Al final de septiembre de 2017, los gastos de operación estimados sobre el total de activos promedios para Bancos Privados Grandes fueron de 4.89%, para Medianos de 5.14% y para Pequeños de 9.16%. Entre los bancos con los porcentajes más altos estuvieron: Banco del Bank, Banco Vision Fund Ecuador y Banco Finca, mientras que los de menor porcentaje fueron: Banco Internacional, Banco Bolivariano y Produbanco. (Superintendencia de Bancos, 2017).

Además, si examinamos el indicador referente a los gastos de operación sobre el margen financiero, el promedio de Bancos Privados fue: 86.50% para Grandes, 74.69% para Medianos y 115.85% para Pequeños.

Mientras que, si analizamos los indicadores de eficiencia microeconómica podemos concluir que existe una oportunidad de mejorar los procesos cotidianos de los bancos actuales en Ecuador, obteniendo reducción de costos operativos al crear un canal virtual que sea el único medio de interacción entre el cliente y el banco. Esta oportunidad se visualiza sobre todo en los bancos pequeños en los cuales sus indicadores son aún muy altos y los hace menos competitivos en relación con los grandes. Aun así, el tener una estrategia enfocada en un nicho de mercado con costos operativos menores, hace que esta alternativa sea atractiva para cualquier tipo de banco.

Por otro lado, en nuestro país los bancos se rigen bajo el Código Orgánico Monetario y Financiero, el cual tiene como objetivo regular los sistemas monetario y financiero, estableciendo el marco de políticas, regulaciones, supervisión y rendición de cuentas. Dentro de este cuerpo legal, se establece como parte de los medios de pago las transferencias electrónicas o digitales. (Asamblea Nacional, 2017)

Así mismo la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos cuyo objetivo es regular la prestación de servicios electrónicos y otros. En esta Ley se menciona que cualquier actividad financiera que se realice a través de redes electrónicas se rige bajo la Ley establecida para dichas Instituciones, por lo cual tendrá el mismo valor y efectos jurídicos que los señalados en el Código Orgánico Monetario y

Financiero. No obstante, dentro de los derechos de los usuarios de servicios electrónicos, se establece la necesidad de contar con su consentimiento por escrito y se debe haber informado de forma clara y precisa sobre sus derechos y obligaciones, de acuerdo a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (Congreso Nacional, 2014)

Considerando estos antecedentes se evidencia que es necesario crear una interacción de mayor dinamismo entre los clientes y el banco, que no necesariamente es de persona a persona, sino por medio de un canal virtual, que no mantenga agencias bancarias, entregue documentos físicos o requiera la asistencia del cliente para efectuar cualquier tipo de trámite, pero que resguarde la seguridad informática de los clientes. Este canal virtual deberá ser parte de un producto financiero de un banco ya existente para tener mayor accesibilidad a la red de cajeros automáticos y de establecimientos afiliados para pagos móviles. Adicionalmente, al crearlo bajo una Institución ya establecida se busca tener el respaldo de la solidez financiera de la misma, así como una reducción a los costos incurrientes.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un canal virtual en el que se podrá crear una cuenta de ahorros para poder realizar pagos de servicios básicos, transferencias a cualquier destinatario, recibir transferencias, efectuar pagos en establecimientos afiliados a través de una aplicación, efectuar retiros de dinero en efectivo a través de cajeros automáticos de la red, realizar requerimientos de servicio al cliente, y ser un canal de publicidad para el mercado objetivo.

Dentro de las características de la aplicación se debe tomar en cuenta los niveles de seguridad y respaldo sobre los datos del usuario como por ejemplo reconocimiento facial, capacitaciones constantes sobre manejo de contraseñas, entre otras.

### **Descripción y perfil del cliente**

Los clientes objetivo son los llamados Millennials:

- Nacidos entre 1982 – 2000, a la fecha tienen una edad entre 18 y 36 años.
- Son la primera generación en entrar en la era digital, son sociables y aprecian la conectividad.
- Sus niveles de endeudamiento son mayores que otras generaciones.
- Sus preferencias de comunicación son a través de mensajes instantáneos que interacciones telefónicas o personales.
- Su principal fuente de información es el internet. (CEB Global, 2017)

Cabe señalar que esta generación creció en una era de rápido desarrollo de nuevas tecnologías, por lo que son más impacientes y tienen mayor accesibilidad a información global. Un banco virtual cumple con sus expectativas al ser un servicio eficiente e impersonal que permite manejar sus finanzas fácilmente. También, los millennials son activos en redes sociales, siguiendo las nuevas tendencias y guiándose por los comentarios de otros usuarios, lo cual puede llevar a que este producto se publicite por redes sociales consiguiendo una fácil propagación a través de las experiencias de otros.

Adicionalmente, las proyecciones estiman que para el 2018, la población en este rango de edad será de 5,175,767 (Intituto Nacional de Estadística y Censos, 2012). Lo

que nos da un público meta al que se puede mostrar la facilidad del producto y estaría interesado en manejar su dinero a través de una nueva cuenta, ya que puede manejarla a través de su celular y sin necesidad de ir a un banco, a costos menores que los canales tradicionales. Además, puede ser captado fácilmente a través de una campaña en redes sociales, eventos atléticos y otros.

### **Descripción del proceso completo de prestación del servicio**

Los principales roles en el proceso son; a) el cliente, que es una persona natural que crea una cuenta de ahorros; b) la entidad financiera, quien ofrece los servicios financieros primarios y de apoyo tales como servicios con cuentas, cobros, pagos, soporte de cuenta y certificaciones; y c) la Superintendencia de Bancos quien regula a la entidad financiera y vela por el usuario final. (ver Anexo 1)

El proceso de prestación del servicio inicia cuando el usuario descarga la aplicación en su teléfono móvil para abrir una cuenta. Los pasos a seguir son:

- Tomarse una foto por medio de su dispositivo móvil o computadora, donde se visualice claramente el rostro completo, sin gafas o sombrero que puedan obstruir la identificación del individuo.
- Completar el formulario que contiene la información siguiente: nombres, apellidos, número de cédula, teléfono celular y correo electrónico
- Crear un nombre de usuario y contraseña
- Leer y aceptar los términos y condiciones. (ver Anexo 2)

Al momento que el cliente crea su cuenta, también genera automáticamente un número de tarjeta con la cual podrá hacer sus pagos en establecimientos afiliados

con su dispositivo móvil a través de la aplicación sin necesidad de presentar una tarjeta física. Además, la aplicación generará un código que será proporcionado al establecimiento, con el cual se creará una aceptación del cobro y el establecimiento otorgará el voucher de compra para la firma del cliente.

Por otro lado, al no existir un depósito inicial, una vez la cuenta está activa, el cliente puede integrar dinero a la misma cuenta a través de: transferencias interbancarias, pago de nómina, depósito de préstamo bancario, entre otros. y poder ejecutar cualquier tipo de pagos, realizar consultas, retirar dinero desde cajeros automáticos del banco o realizar inversiones.

También para poder realizar retiros de dinero en efectivo el cliente deberá acercarse a cajeros de la red del banco y escoger la opción de retiro sin tarjeta. Mediante la aplicación se deberá solicitar retiro de dinero y se debe escoger en qué cajero se realizará el mismo. Una vez más la aplicación generará un código que lo solicitará el cajero, mediante el ingreso de este, el cliente obtendrá su dinero en efectivo.

Además dentro de la plataforma integra una línea directa de servicio al cliente con un teléfono para chat o llamadas, garantizando un servicio de 24 horas directo con el cliente desde cualquier parte.

Finalmente, con base a la información obtenida de los clientes se puede establecer perfiles transaccionales, definiendo características de riesgo de la cartera, con los cuales se examinará la viabilidad de otorgar créditos de corto y largo plazo que califiquen dentro de los criterios establecidos por el banco.

## **Justificación de costos del servicio**

Los clientes pagarán por los servicios otorgados a través de la aplicación, los costos incluyen los siguientes servicios financieros:

- Transferencias interbancarias recibidas y enviadas por internet
- Retiro de cajeros automáticos
- Consumos en gasolineras con pagos móviles
- Pagos efectuados a tarjetas de crédito

Las tarifas se regularán según los cargos por servicios financieros emitidos bajo Resolución No. 339-2017-F por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Al ser una plataforma virtual, el banco obtiene la autorización del cliente para el cobro de las distintas tarifas por servicios de transferencias, pagos, entre otros, a través de la misma plataforma. Los valores serán cobrados por transacción de acuerdo al número de movimientos que cada cliente efectúe en los distintos servicios.

Los incentivos para los usuarios utilicen la aplicación será consideradas en las tarifas como tasas más altas para cuentas de ahorro, costos menores en pagos a tarjetas o transferencias a otras cuentas

## CAPÍTULO 2

### **Situación Actual**

La movilidad está transformando la manera de hacer negocios a través del mundo, los consumidores usan sus dispositivos móviles para cualquier tipo de necesidad, desde buscar el restaurante con mejores recomendaciones hasta realizar compras en línea en tiendas a nivel mundial. Este nuevo canal de interacción con los clientes, atrae también a nuevos consumidores, es por esto que es importante entender cuáles son sus necesidades y experiencias para poder crear soluciones que los satisfagan. Para entender el potencial de este mercado, podemos ver los resultados del estudio de Nielsen (2016), donde se menciona que los dispositivos móviles están proporcionando inclusión financiera a casi dos mil millones de consumidores en todo el mundo, proyectando que el crecimiento del acceso a pagos sin efectivo llegue a diez billones de dólares en gasto adicional en los próximos diez años.

Aunque solamente el 27% de los encuestados utilizarían servicios bancarios únicamente móviles, existen ciertos incentivos que podrían llevar a los demás usuarios a usar este tipo de canal. Dentro de los incentivos tenemos: que el banco cobre un valor mínimo o no cobre comisiones en la adquisición de productos de inversión, contar con tasas de rendimientos mayores, descuentos en ciertas actividades como boletos para espectáculos, cine, y obtener un menor tiempo de respuesta para ciertas transacciones.

Actualmente la gran mayoría de bancos incluyen servicios en línea, sin embargo aún existen trámites, sobre todo los que son de servicio al cliente, que deben realizarse

en una sucursal bancaria. Debido a que cada vez es más difícil acudir a un banco para realizar cualquier tipo de transacción, la propuesta de un banco únicamente móvil elimina la necesidad de los clientes de comprometer su tiempo a cierto horario y espacio físico, para cambiarlo por opciones que son 24/7. Estudios muestran que este modo de banca tiene tres factores básicos: ventaja en costos, alta rentabilidad y bajo riesgo. Aunque los costos de iniciación en estos casos son muy altos, se convertirán en altos rendimientos siempre y cuando exista una alta demanda, por lo cual el reto es cambiar la manera de interacción de los usuarios con la banca y así poder ganar su confianza en bancos virtuales sin sucursales. (K. Batu Tunaya, 2015)

Alrededor del mundo, las entidades financieras han tomado la tendencia de los bancos móviles, compensando sus ahorros en infraestructura con tasas de rendimiento más altas y otro tipo de estructura de comisiones. El reto que tienen es poder atraer nuevos clientes, por lo cual se han enfocado en los millenials, llamada también como la generación de nativos digitales. (Fisa Group, 2016)

### **Bancos únicamente en internet en otros países**

¿Por qué necesitamos bancos únicamente en línea? Este tipo de bancos son versátiles ya que permiten chequear el balance de la cuenta, revisar las transacciones realizadas, pagar facturas y transferir dinero. Adicionalmente, hay una variedad de servicios que algunos bancos alrededor del mundo ya están ofreciendo como préstamos, cuentas corrientes, inversiones en certificados de depósito o ahorros programados con altas tasas de interés.

Los ejemplos de bancos que se revisarán en este capítulo han apostado por un nuevo esquema únicamente en línea brindando los servicios usados comúnmente para que sus clientes puedan hacerlo a través de internet. Adicionalmente, muchos han incluido herramientas de planeación financiera que los bancos tradicionales no tienen. Esta herramienta ayuda a los usuarios a realizar presupuestos personales, marcarse objetivos de ahorro e irlos controlando. Finalmente, todos estos ejemplos de bancos brindan mejores tasas tanto para cuentas de ahorro como para préstamos, dado sus bajos costos operativos, pueden brindar tasas más competitivas e inclusive premios de incentivo a sus clientes.

ING Direct, es un banco Holandés fundado en 1991 y presente en la banca española desde 1999. Además de ser el mayor banco online de Europa, cuenta con más de 61 millones de clientes alrededor de 40 países con una amplia gama de productos entre cuentas de ahorro, inversiones, hipotecas y seguros. (ING Direct, 2017) La cuenta naranja fue el producto con el que este banco se popularizó, ya que se crea a través de su página web o descargando una aplicación. Este tipo de cuenta es más atractiva porque cuenta con una mayor rentabilidad, no tiene gastos ni comisiones y es un asesor digital que te ayuda a ahorrar. Adicionalmente cuenta con una aplicación llamada Twyp mediante la cual se puede enviar y recibir dinero sin ningún coste y sin importar el banco que sea, la idea es poder compartir cuentas entre varias personas ya sea de comida o transporte. También cuenta con otra aplicación llamada Twyp Cash que permite a los clientes del banco pagar en establecimientos a través de la aplicación y retirar dinero en efectivo en más de 4,000 puntos autorizados entre gasolineras, supermercados, entre otros. (ING Direct, 2017)

Por otro lado, la historia de Ally data desde 1919, en el año 2000 se establece como banco GMAC, como parte del grupo General Motors y en el 2009 se transforma en lo que ahora se conoce como Ally Bank, el banco líder en Estados Unidos de servicios financieros digitales. Cuenta con servicios de banca, auto financiamiento, préstamos hipotecarios, inversiones y finanzas corporativas. (Ally Bank, 2017) La propuesta de valor es generar rendimientos a sus clientes aún sin sucursales bancarias, esto lo hacen a través de un servicio 24/7 mediante el cual los clientes pueden ponerse en contacto vía telefónica, chat online o por correo electrónico. Igualmente ofrecen mejores tasas de rendimiento, seguridad bancaria, premios por uso de su tarjeta de crédito y accesibilidad completa a través de su plataforma y cajeros automáticos. En mayo 2017, fue nombrado como el mejor banco de internet y el mejor para millenials por la Revista Financiera Personal de Kiplinger's. Este galardón lo obtuvieron porque al no tener costos por mantenimiento, tampoco necesitan un balance mínimo, además tiene comisiones más bajas, tasas de interés más altas y políticas más amigables. Por otro lado, para ser el mejor banco para millenials, se tomó en cuenta su sólida plataforma móvil y digital, la opción de depósitos de cheques electrónicos, su disponibilidad con Apple Pay, Android Pay y Samsung Pay y finalmente su receptividad en redes sociales, lo cual es un aspecto clave para llegar a este tipo de segmento de la demanda. (Ally Financiera, 2017)

Otro ejemplo de disrupción en la industria de servicios financieros es Fidor Bank, nacido en el 2009 como una fintech en Munich, Alemania, en busca de un nuevo tipo de relacionamiento con sus clientes bajo el logo de "Banca con amigos". Es un banco que no tiene sucursales bancarias ya que sienten que esto crea una barrera entre los

asesores y los clientes. De igual manera, crearon un Smart Community, el cual es un espacio entre los mismos clientes del banco en el que interactúan para aconsejarse financieramente entre sí, suprimiendo de esta manera la necesidad de contratar asesores financieros. (Fisa Group, 2017) La manera de incentivar a que esta comunidad funcione es con compensaciones en pago de intereses a aquellos quienes participen activamente. No obstante, Fidor toma mucho en cuenta las redes sociales, y es así como vinculó su página con Facebook y mientras más “me gusta” tenga su página, mayor será la tasa de interés. Su producto Smart Current Account tiene un interés anual de 0.25% pudiendo llegar a 0.5% si se obtienen 10.000 “me gusta”. (Fidor Bank, 2017), de esta manera buscan fidelizar a sus clientes y darse a conocer a través de los mismos en redes sociales.

Adicionalmente el banco cuenta con alrededor de 100,00 clientes en Alemania y más de 300,000 miembros de su comunidad. Para el 2014, el banco ya mostró resultados positivos obteniendo un beneficio neto de 2.4 millones de euros. En Julio del 2017, el Grupo BPCE, el segundo banco más grande de Francia, anunció la adquisición del Grupo Fidor. El objetivo es expandirse internacionalmente, poder desarrollar aún más su innovación tecnológica y reforzar su estabilidad financiera. (Fidor Bank, 2016)

Atom Bank, el primer banco exclusivamente para teléfono móvil de Reino Unido, inició en Durham en abril del 2014, con la idea de responder ¿por qué una persona quisiera ir a una sucursal bancaria cuando puede hacer las mismas transacciones desde su teléfono? Su idea es brindar una experiencia única con una plataforma virtual visualmente atractiva. Por lo que, su propuesta se basa en crear un banco para cada uno de sus clientes, muestra de ello es que se puso a disposición 14

millones de logos personalizados, para que cada cliente pueda elegir el que más le guste, ponerle su propio nombre al banco y elegir el color que desee. Dentro de la misma línea y por temas de seguridad, es una de las primeras aplicaciones en utilizar reconocimiento biométrico como la voz y el rostro. Por otro lado, debido a que no tiene sucursales bancarias, ha logrado reducir sus costos en comparación a la banca tradicional, lo cual se traduce en mejores tasas para sus clientes, por ejemplo, un ahorro fijo a un año plazo tiene una tasa de 1.8%, versus la tasa de HSBC a un año de 0.5% (HSBC, 2017) y mientras mayor sea el plazo mayor será el interés, llegando a 2.3% a cinco años. Adicionalmente, Atom Bank está captando el mayor número de clientes en ahorro fijo, préstamos comerciales e hipotecas, para que en un futuro pueda ofrecer todos los productos y servicios de un banco tradicional, pero a través de teléfonos móviles. (Fisa Group, 2017)

Según el Reporte Anual de Atom Bank 2016/2017, en el último año han existido 83,429 descargas de la aplicación, con 17,916 clientes con cuentas de ahorro y una variedad de edades entre 18 y 99 años. Debido a que su permiso de funcionamiento fue otorgado en junio del 2015, la compañía muestra pérdidas a marzo 2016 de 22,515 y a marzo 2017 de 42,169. Por lo cual en los últimos 12 meses se capitalizó 113 millones de libras esterlinas que serán utilizados para continuar en el desarrollo de productos y servicios y así llegar a tener ganancias. (Atom Bank, 2017)

Por su parte, en Asia tenemos a China, líder mundial en comercio electrónico, con una muy alta penetración de teléfonos inteligentes, que ha permitido que la banca en línea se destaque. Los pagos móviles son comunes en grandes ciudades a través

de aplicaciones como MYbank y Webank. (CAF Banco de Desarrollo de América Latina, 2016)

MYbank fue lanzado en el 2015 como un servicio de banca electrónica para PYMES perteneciente al grupo Alibaba que cuenta con alrededor de 3.5 millones de clientes. Su enfoque es otorgar préstamos pequeños a menores tasas gracias a sus bajos costos al ser totalmente online. (Bloomberg, 2017)

Finalmente, llegando al contexto regional dentro de Latinoamérica encontramos Bankaool, el primer banco mexicano online, sin sucursales. Nace en el 2006 como una sociedad financiera especializada en el sector agroalimentario, en el 2012 se convierte en una institución de banca múltiple y finalmente en el 2014 lanzan su plataforma digital. Su producto de cuenta de débito permite hacer transferencias sin costo, ahorrar a mejores tasas, comprar en línea y cuenta con seguridad de identificación bajo biometría de voz. (Bankaool, 2017)

Todos los ejemplos revisados, son bancos regulados bajo sus jurisdicciones correspondientes tal como los bancos tradicionales. Por ejemplo en Estados Unidos si el banco quiebra existe un seguro de depósito de hasta 250.000 dólares, similar ocurre en los otros países. De igual manera, este tipo de bancos utilizan autenticación doble como por ejemplo contraseña y un código de verificación, esto hace que sean más seguras. En este caso, debido a que no se pueden acercar a una sucursal bancaria, lo más importante a tomar en cuenta es la comunicación con servicio al cliente a través de la aplicación móvil. En el caso de Estados Unidos, todos los bancos únicamente en línea tienen departamentos de servicio al cliente que

pueden ser contactados fácilmente. Algunos están disponibles 24/7 y otros tienen horarios extendidos de atención, adicionalmente ofrecen canales alternos de comunicación como correo electrónico o chat en línea. (McCormick, 2016)

## **Regulación bancaria**

En cuanto a regulación bancaria para la Unión Europea, el 2018 es un año de cambios, ya que entrará en vigencia la segunda Directiva de Servicio de Pagos (PSD2 por sus siglas en inglés – Payment Service Providers) que da terreno para banca abierta, proveer acceso de proveedores de servicios de pagos a la información de los clientes de los bancos e infraestructura. Con esta normativa, se disminuirán las barreras para la entrada de terceras partes, como Fintechs, y así estimular el desarrollo de nuevos modelos de negocio, además, los consumidores y proveedores se beneficiarán en el desarrollo de pagos electrónicos. Adicionalmente, la normativa permite acceder a terceros a la cuentas de los clientes e iniciar pagos a su nombre, previo autorización del cliente, y por tanto el establecimiento se comunicará directamente con el banco a través de una interface. Actualmente, cuando se realiza una compra en línea el establecimiento debe usar intermediarios que realicen el enlace con la tarjeta de crédito para que se pueda realizar el cargo correspondiente. (BBVA, 2016)

Existen dos tipos de proveedores: proveedores de servicios de iniciación de pagos (PSIP) quienes son intermediarios de pagos directamente del cliente al establecimiento y proveedores de servicios de información sobre cuentas (PSIC) que permiten a los usuarios consultar todas sus cuentas de manera consolidada. Estos

terceros, llamados TPPS (por sus siglas en inglés – Third Party Payment Service Providers) deberán cumplir con las mismas regulaciones que un proveedor tradicional de servicios de pago. Igualmente, bajo esta nueva normativa, se intensifica los requisitos de seguridad en torno a los pagos en línea.

El objetivo principal es ampliar la competencia con una mayor facilidad de acceso y de esta manera reducir los costos para los consumidores de servicios de pagos digitales. Con esto cualquier entidad financiera se puede convertir en PSIC, con lo cual podrán acceder a toda la información del cliente, siempre bajo su consentimiento, y de esta forma poder ofrecer productos personalizados. Igualmente, para el cliente será un mayor beneficio ya que podrá manejar su gestión financiera más eficientemente ya que de forma consolidada podrá observar en qué gasta su dinero. No obstante, para los bancos es una mayor inversión en desarrollo y gestión para el control de acceso a estos denominados terceros para que puedan acceder a su información o realizar cobros de sus clientes. Los bancos deberán abrir su plataforma de APIS (por sus siglas en inglés – Application Program Interface) que es el medio técnico para compartir información y cumplir con la nueva normativa.

De acuerdo al Informe 2016 Fintech preparado por el Banco Interamericano de Desarrollo, el incremento en innovaciones dentro de los servicios financieros y la ausencia de políticas y marcos regulatorios para que se desarrollen, han llevado a crear asociaciones que representen las necesidades de este creciente sector en América Latina hacia los distintos reguladores, países como Brasil, México, Chile y Colombia. Es por esto que se realizó una encuesta a 272 emprendedores de América Latina sobre cómo se sienten con el ambiente regulatorio actual para Fintech en su

país. Los resultados indican que el 21.3% consideran que la regulación es excesiva, pero el otro 27.2% señala que existe la necesidad de un marco regulatorio. Si analizamos por país, el 37.5% de emprendedores argentinos perciben que la regulación es excesiva mientras que el 64.4% de emprendedores en Brasil perciben que la regulación es adecuada. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017)

De las buenas prácticas implementadas en otros países se desatacan las aplicadas en Reino Unido y Singapur: exenciones temporales para Fintechs extendidas por los reguladores y la opción de crear bancos de prueba temporales las cuales son monitorizados por los reguladores y pueden evaluar el modelo de negocio. Igualmente, han nacido las RegTech, empresas que permiten agilizar los procesos de cumplimiento regulatorios. Lo que se pretende es automatizar los informes, mitigar riesgos y reducir los tiempos de respuesta ante cualquier tipo de evaluación.

De la situación actual de este tipo de bancos en el mundo, podemos concluir que si bien es cierto, en cada caso han existido barreras de entrada, sobre todo en la confianza de los clientes, actualmente existen más de 30 licencias bancarias emitidas en Europa en los últimos años y hay aún más que están esperando su aprobación, por lo cual es algo que en el corto y mediano plazo va ir creciendo y de su mano irán creciendo nuevos servicios y regulaciones que protejan la seguridad informática y otros riesgos como lavado de dinero. (Cook, 2017)

## CAPÍTULO 3

### Introducción

De acuerdo a las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística y Censo para el 2018, los Millennials representan 30% de la población ecuatoriana, por lo cual captar su atención significa un reto para las instituciones financieras del país. Esta generación ha marcado la transformación digital dentro de la sociedad y ha introducido nuevas formas de hacer banca. Además, quieren una nueva forma de comunicarse con los bancos, que los bancos sean quienes los busquen y acceder a ellos desde cualquier dispositivo, en cualquier momento y realizar cualquier transacción. Hoy por hoy el uso de la banca móvil es cada vez más importante y las tendencias muestran un marcado crecimiento. De acuerdo al estudio realizado por Viacom Media Networks en el año 2013: The Millennial Disruption Index (MDI), 53% (N= 10,000) de millennials encuestados no piensan que su banco ofrece servicios diferentes a los demás. De igual manera, 1 de cada 3 está dispuesto a cambiarse de banco en los siguientes 90 días. Al haber vivido la crisis económica mundial, no tienen confianza en el sector financiero y por tanto no tienen un sentido de fidelización con su banco.

La Banca cómo funcionaba anteriormente no se ajusta a las necesidades de estas nuevas generaciones que buscan realizar sus transacciones de forma rápida y antipersonal, por lo cual, el objetivo principal de este estudio es identificar las necesidades y preferencias específicas de los potenciales clientes para que el

producto pueda cumplir con sus requerimientos y además determinar el grado de éxito que pueda tener este producto en el mercado objetivo.

### **Características de los clientes**

De acuerdo a los varios estudios mencionados, el perfil de la demanda de la Banca móvil son los millennials, por tanto iniciaré describiendo las características de los potenciales clientes del producto que se busca desarrollar.

Millennials es el nombre que se otorga a los nacidos entre principios de los años 80 y los primeros años de este siglo y que por consiguiente al día de hoy oscilan entre 18 y 36 años de edad. En el ámbito sociológico y de marketing esta generación sigue a los Baby Boomers, nacidos a final de la segunda guerra mundial y la generación X, nacidos en los setenta.

La principal característica de esta generación es que para ellos la tecnología es necesaria para su comunicación, ampliar horizontes y establecer relaciones. Para ellos la experiencia digital y automatizada es ineludible, ya que prefieren acceso inmediato y fácil. Además son muy influenciables porque se mantienen permanentemente conectados a través de redes sociales y confían en las experiencias y recomendaciones de otras personas. Tienen un sentido de individualidad ya que buscan algo que calce idóneamente con ellos, buscan transparencia y saber el cómo, cuándo y dónde.

Dentro del primer estudio de Millennials realizado en Ecuador a través del Instituto Nacional de Estadística y Censo en el 2014, 65 de cada 100 Millennials tiene un

dispositivo móvil inteligente, 68.7% usa internet y 63.8% posee al menos una cuenta en alguna red social.

Los Millennials comparten sus datos sin tener un sentido de riesgo, lo cual hace que sea más fácil conocer sus gustos y de esta manera desarrollar productos y servicios enfocados para ellos. Tienen sus ideas claras y exigen valores como responsabilidad social y transparencia. Es por esto, que son una generación leal a las experiencias más allá que a las marcas.

### **Aceptación del producto**

La Banca digital sin sucursales, es un producto que seguramente será aceptado por los Millennials, puesto que la gran mayoría cuentan con un teléfono celular y un gran porcentaje utiliza banca móvil, al menos para realizar pagos y consultar su saldo.

No obstante, de acuerdo al MDI, 68% de los encuestados piensa que en cinco años la manera de acceder a su dinero va a ser diferente, 70% respondió que la forma de pago no será igual, 33% piensa que no necesitan un banco y el 73% son más receptivos a servicios financieros ofrecidos por Google, Amazon, Apple, PayPal o Square que de sus bancos locales.

Es por esto, que un banco sin sucursales, es una opción viable y que ya en varios países la han incluido con gran éxito.

### **Tamaño de mercado**

De acuerdo a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censo del Ecuador, para el 2018 el Ecuador habrá alcanzado 17.023.408 habitantes de los

cuales 5.175.767 serán Millenials. En cuanto a su sectorización el 25% se encontrará en Guayas y 13% en Pichincha.

Para calcular el tamaño de muestra se usaron los siguientes parámetros:

- Nivel de confianza deseado: 95%
- Tamaño de la población: 5,175,767
- Margen de error: 7%
- Heterogeneidad de la muestra: 50%

Mediante la siguiente fórmula se obtuvo una total de 196 encuestas necesarias:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p \times q}{e^2}}{1 + \frac{z^2 \times p \times q}{e^2 \times N}}$$

Donde z depende del nivel de confianza deseado, que en el caso de 95% tenemos un z de 1.96.

La heterogeneidad de la muestra determina el valor de p y q, con el supuesto de que al menos se espera encontrar el 50%.

Adicionalmente se debe determinar el margen de error máximo admitido, en este caso es el 7%.

Un margen de error menor requerirá un tamaño de muestra mayor, así como un nivel de confianza mayor llevaría a mayor número de encuestas.

## **Diseño y proceso de investigación**

La investigación se basó en métodos cuantitativos a través de una encuesta online compuesta por 17 preguntas divididas entre características sociodemográficas, uso de banca, tecnología y preferencias (Anexo 3).

La herramienta utilizada fue Survey Monkey, una plataforma en línea que permite diseñar encuestas y enviar las mismas a través de web, correo electrónico y redes sociales. Esta plataforma permite parametrizar cada pregunta según las necesidades como incluir preguntas abiertas, cerradas, obligatorias, etc. Adicionalmente, genera los resultados tabulados de las encuestas obtenidas y un control de la información receptada a través de la misma.

Las primeras preguntas fueron diseñadas para conocer al encuestado: nacionalidad, edad, lugar de residencia, sexo y nivel de estudios. Estas permiten caracterizar el mercado que se analiza y poder determinar si los rangos de edad, sexo o estudios pueden afectar las preferencias sobre un banco digital.

Las preguntas sobre número de cuentas bancarias, número de bancos y dispositivo móvil con internet, buscan analizar si los encuestados pueden acceder en primera instancia al servicio de banca digital, ya que si los mismos no cuentan con alguna de las anteriores, no son usuarios que puedan usar el producto que se desea probar.

Las preguntas sobre utilización de banca virtual, frecuencia y actividades que más realiza busca analizar cuál es el perfil del encuestado y sus preferencias específicas de acceder a un banco digital y para que actividades lo haría.

Finalmente, las últimas preguntas referentes a establecer si mantendría una cuenta en un banco digital sin sucursales bancarias, cuál sería el incentivo para mantener una cuenta, cuáles serían sus preocupaciones y si utilizaría este dispositivo para pago en restaurantes, busca definir si el encuestado tiene o no la disposición para una cuenta digital en un banco sin sucursales y poder contemplar los pros y contras que los encuestados encuentran.

La encuesta diseñada se difundió a través de redes sociales y plataformas de mensajería instantánea. Se contempló como universo una muestra de los Millennials ecuatorianos de todo el territorio nacional. La encuesta alcanzó 192 respuestas.

## Resultados de la investigación

Los resultados obtenidos en la encuesta son los siguientes:

Preguntas	Resultados
Nacionalidad	94% son Ecuatorianos
Edad	82% se encuentran en el rango de 21-36 años
Lugar de residencia	85% residen en Quito
Sexo	68% son mujeres
Nivel de estudio	60% tienen educación universitaria
Número de cuentas bancarias	43% tiene 2 cuentas bancarias
Número de bancos que mantienen cuentas	47% mantiene en 2 bancos sus cuentas
Dispositivo móvil con acceso a internet	96% tienen un dispositivo móvil con internet
Utilización de banca virtual en sus bancos	92% han utilizado la banca virtual de su banco
Actividades realizadas a través de banca virtual	94% realiza revisiones de su estado de cuenta
Actividad más utilizada en banca virtual	57% realiza transferencias a través de la banca virtual
Frecuencia de uso de la banca virtual	51% utiliza semanalmente su banca virtual
Disposición a un banco digital sin sucursales	57% están dispuestos a mantener una cuenta en un banco sin sucursales
Razones para no utilizar un banco sin sucursales	74% están preocupados por la seguridad
Incentivo para mantener una cuenta en un banco sin sucursales	58% están incentivados por tiempo de respuesta más rápida para sus transacciones
Opción más segura para banca virtual	46% estiman que la forma más segura es la huella dactilar
Uso de dispositivo móvil para pago en restaurantes y otros	83% están dispuestos a pagar con dispositivos móviles

Los resultados más importantes son los siguientes:

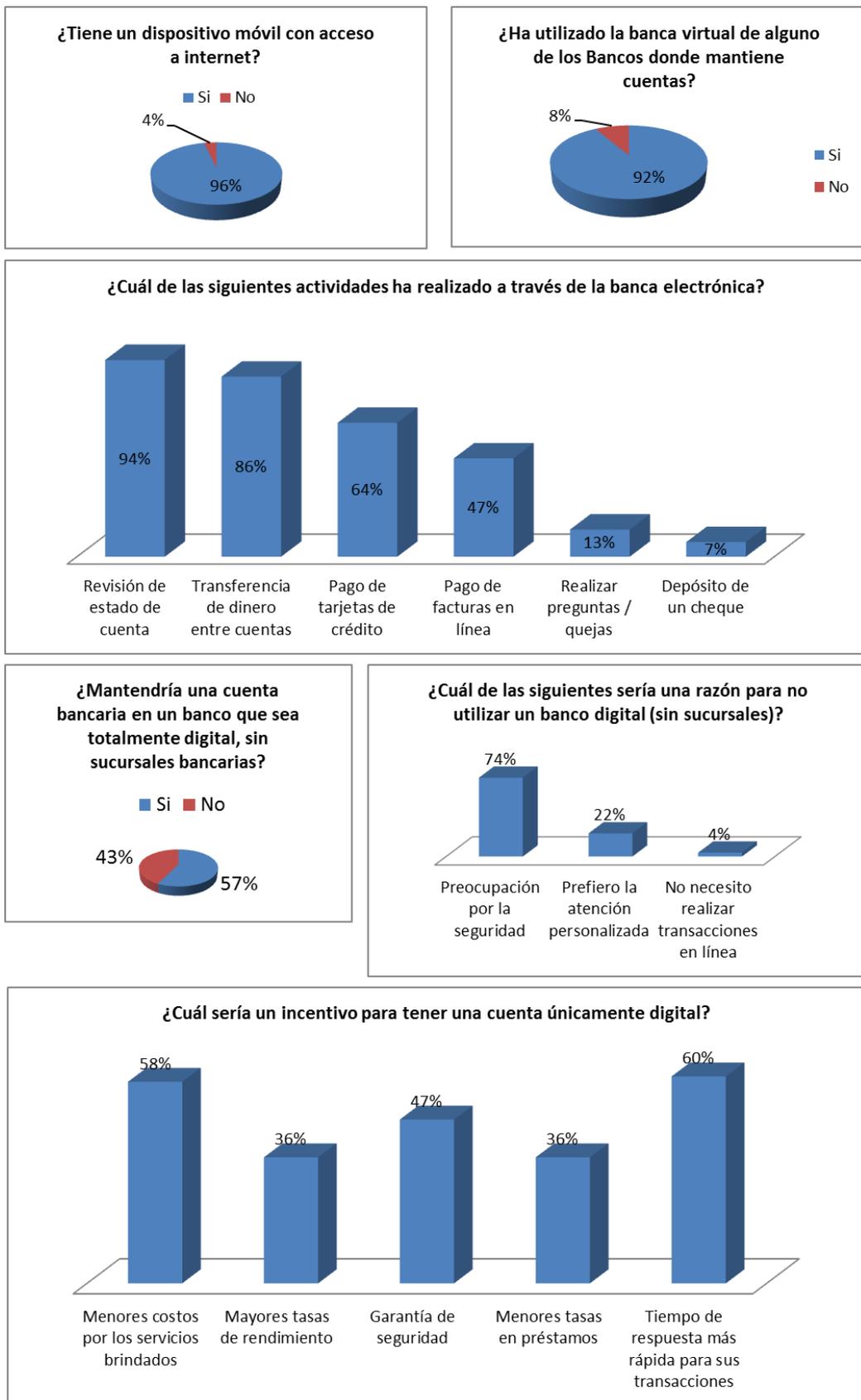


Figura 1.- Resultados Encuesta

De acuerdo a estos resultados, podemos observar que la mayoría de encuestados tiene entre una a dos cuentas bancarias en más de un banco. De igual manera, el 96% cuentan con un dispositivo móvil con acceso a internet y un 92% ha utilizado la banca virtual de alguno de sus bancos. La actividad que más realizan es la de revisar su estado de cuenta bancaria seguida por transferencias y pago de tarjeta de crédito. Esto lo realizan un 51% semanalmente. De los encuestados un 57% mantendrían un banco sin sucursales y la mayor preocupación se debe en un 74% a la seguridad y solamente un 22% a que prefieren la atención personalizada. Uno de los incentivos más importantes para una cuenta únicamente digital es un tiempo de respuesta más rápida para sus transacciones, seguido por menores costos por los servicios y garantía de seguridad. En cuanto a la seguridad, el 46% piensa que la huella dactilar es la más segura. Finalmente, el 83% estaría dispuesto a realizar pagos en restaurantes, bares y otros con sus dispositivos móviles.

## **Conclusiones**

Luego del análisis de los resultados obtenidos, podemos concluir que existen los parámetros necesarios para implementar un banco digital sin sucursales en Ecuador. Primero, existe una mayoría de personas que tiene acceso a internet y de estos, la mayoría ha utilizado ya la banca virtual, por lo cual es un servicio conocido. Aunque solamente 57% estarían dispuestos a utilizar un banco sin sucursales, existe una alta probabilidad que esto aumente una vez se realice una campaña agresiva mediante redes sociales que impulse principalmente la seguridad del banco, enfocándose en la confianza. Finalmente, se debería incluir en esta campaña los incentivos analizados; tiempo de respuesta inmediato y menores costos que la banca tradicional.

Comparando los resultados con los analizados en estudios realizados en Estados Unidos, Europa e inclusive Asia, llegamos a las mismas conclusiones. Los Millennials son una generación de nativos digitales que en su mayoría tienen dispositivos móviles con los que buscan obtener tiempos de respuesta menores y agilidad en sus procesos del día a día. Esta generación tiene una preocupación por la seguridad y es tal vez esto lo que más ha limitado el crecimiento y desarrollo de bancos digitales en todos los países como en Ecuador. Sin embargo existe una tendencia hacia la aceptación de este producto, lo que se debería hacer es garantizar su seguridad mediante cumplimiento de ciertas normas y regulaciones que sean transparentes hacia los usuarios y les otorgue la confianza necesaria.

## CAPÍTULO 4

### ¿Cuál es nuestra aspiración?

*“Un banco que está contigo en todo momento, versátil ante tus necesidades, un banco para ti.”*

La aspiración del banco es convertirse en líder en innovación en banca digital, a través de la adaptación a los constantes cambios del mercado, entendiendo las necesidades de los clientes durante sus diferentes etapas de vida y otorgándoles la mejor experiencia a los costos más bajos del mercado.

Los productos y servicios financieros brindados a través del banco, como las transferencias electrónicas, buscan brindar una experiencia digital única al cliente en el momento y lugar relevante durante su vida diaria y al menor costo, con el propósito de llegar a ser el canal preferencial para transferencias.

El compromiso del banco es centrar al cliente como eje fundamental del mismo asegurando una experiencia personalizada, enfocándose en mejorar su bienestar y tranquilidad financiera generando un vínculo de confianza a largo plazo. Todo esto, se puede llevar a cabo a través de constante innovación y adaptación a la tecnología disruptiva.

El enfoque de ofrecer una mejor experiencia se basa en tener una relación directa y transparente con el cliente que les permita tener un servicio ágil y eficiente; con comisiones menores. Por tanto satisface necesidades básicas con productos simples, procesos fáciles y rápidos.

### **¿Dónde vamos a competir?**

Tomando en cuenta el gran número de competidores, la rivalidad del sistema bancario ecuatoriano, las posibles barreras de entrada por temas regulatorios, servicios y productos replicables, el poder de negociación de los clientes y proveedores grandes, el banco busca un segmento de clientes adeptos a la tecnología que buscan la agilidad en sus procesos y que no tienen recelo ante el uso del internet para sus transacciones financieras. Como se desarrolló previamente el capítulo 3, los Millenials son el público objetivo del banco y los productos y servicios a comercializar ya que tienen el mayor nivel de aceptación hacia el uso de plataformas digitales.

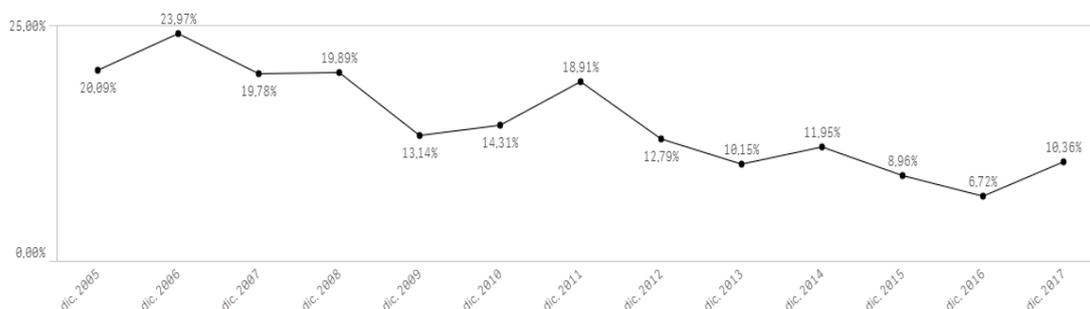
El poder realizar todas las transacciones de un banco tradicional a través del teléfono celular y sin tener que recurrir a una sucursal bancaria es lo que hace que este banco se diferencie del sistema bancario tradicional y de los aplicativos móviles de los mismos. Un banco totalmente digital es una disrupción en el mercado ya que lleva a cambiar la forma en que se hacen las cosas normalmente.

Teniendo esto en mente, la meta del banco es poder conocer en detalle al cliente para poder brindarle lo que necesita en el momento indicado. Además, debe existir una versatilidad ante cualquier cambio, sobre todo con nuevos competidores que atacan el mismo nicho de mercado o que son masivos como Amazon, Apple o Google.

## ¿Cómo vamos a ganar?

La estrategia tanto del banco como del servicio de transferencias electrónicas es ser líder en costos mediante el ahorro generado en no poseer sucursales bancarias, lo cual representa personal, instalaciones físicas, y un altísimo costo operativo que los bancos tradicionales tienen hoy en día.

La banca tradicional, ha tenido un decrecimiento durante los últimos doce años como se puede observar en la siguiente gráfica:



**Figura 2.- Evolutivo ROE de la banca en Ecuador**

Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador –Evolución indicadores - ROE

Para diciembre del 2017 el ROE (retorno sobre patrimonio) fue de 10.36%, valores menores a los obtenidos cinco años atrás. Esto muestra, que existe una dificultad para crecer dentro de esta industria, por lo cual el nuevo contexto de un banco digital busca cambiar esto al generar mayor valor a menores costos.

La tecnología permite modificar la estructura de un banco amenorando sus costos operativos. Según el Informe Financiero 2017 de Indra Company, aproximadamente

el 30% de los costos operativos están asociados a la red de oficinas, por lo cual el banco digital podría obtener una reducción de gastos de 30%.

Adicionalmente a la evidente reducción de costos operativos, existen otros ahorros en costos como:

- Eliminación de intermediarios: la relación es directamente del banco con el cliente.
- Automatización de tareas: el 25% de las tareas de un banco pueden ser realizadas por un robot, llevando a mejor eficiencia y reduciendo costos de procesamiento (Indra Company, 2017).
- Cumplimiento regulatorio: la tecnología hace que las transacciones sean transparentes y que todo se encuentre respaldado, llevando a mayor facilidad en procesos de auditoría regulatorias y evitando posibles multas.
- Eficiencia: al tener herramientas automatizadas, se reduce el riesgo de errores humanos y por ende sus posibles costos.

Por otro lado existen beneficios adicionales como:

- Generación de nuevos ingresos: el banco puede utilizar los datos de los clientes a través de minería de datos para analizar la información y así poder comprenderlos y brindarles mejores servicios, abriéndose a nuevos productos a ofertar, venta cruzada de servicios y mayor generación de ingresos en el largo plazo a través de la fidelización.

- Posicionamiento de marca: la innovación es una forma de marcar un mercado, diferenciarse del resto de bancos es difícil, pero ser pioneros lleva a posicionarse.

### **¿Qué capacidades necesitamos?**

La ventaja competitiva del banco y el servicio de transferencias electrónicas es ser valioso, lo que implica tener recursos y capacidades que puedan aprovechar oportunidades como es la tecnología y neutralizar las amenazas externas como los temas legales al no tener una regulación específica para este tipo de banca. Igualmente, se debe tomar en cuenta que el servicio puede ser imitado por sus competidores; y la organización puede obtener rentabilidad de los mismos. Para esto se necesita tener un conocimiento profundo del nicho de mercado, un enfoque especial sobre la seguridad de la información y constante innovación, adicionalmente es imperativo invertir en investigación y desarrollo para mantenerse como pioneros en el mercado local.

El banco establece un proceso de vinculación simplificado, dinámico y estándar que facilita la inclusión de nuevos clientes sin la necesidad de un depósito inicial, creando una ventaja con respecto a la oferta que maneja el sistema bancario local y poniéndose a la vanguardia de la tendencia mundial.

Por otro lado en las transferencias electrónicas se resalta el bajo costo en relación a los estándares de sus competidores, manejar la operación por medio de una plataforma digital, optimiza todos los procesos que requiere una agencia para su funcionamiento. Es por este motivo que se puede reducir los costos asociados con

costos operativos en aproximadamente un 30%, tomando en cuenta que actualmente los bancos cobran \$ 0.50 centavos por transferencia interbancaria.

Por las particularidades descritas se debe establecer como política institucional formar un área encargada de la investigación y desarrollo. Esta área está obligada a investigar las tendencias mundiales y la investigación de nuevos productos que se adapten a las necesidades actuales de la mano con la tecnología.

Una fortaleza del banco debe ser la seguridad informática, la misma que debe ser parte de la cultura corporativa y para esto se enfocará en una política transparente hacia el cliente y planes activos de prevención. Para esto podemos destacar: actualizar regularmente las políticas de privacidad y seguridad de los datos, tener un plan integral de seguridad de datos, realizar auditorías constantes sobre los sistemas de información, capacitar a los empleados sobre la seguridad de los datos, mantener actualizaciones tecnológicas orientados a la protección de datos y llevar una política de seguridad estricta sobre el manejo de información confidencial (Fisa Group, 2018).

### **¿Qué sistemas requerimos?**

Para tener una implementación exitosa de un banco digital sin sucursales y poder ofertar exitosamente sus productos y servicios financieros, se debe tomar en cuenta un modelo de negocio enfocado hacia el cliente, tomando como base la tecnología y buscando siempre innovar, como se muestra en el siguiente cuadro:

 <b>Estrategia</b>	Segmentos de clientes específicos - enfocados en expansión del mercado	
 <b>Distribución</b>	Canales digitales - menores costos - mayor productividad	Transformación de la red de distribución
 <b>Desarrollo de productos</b>	Productos orientados a los clientes específicos	
 <b>Soporte</b>	Ciberseguridad - nueva cultura digital - investigación y desarrollo	

**Figura 3.- Mapa conceptual sobre modelo de negocio**

Fuente: Elaboración propia

Para poder medir el progreso del banco y trazar una dirección futura, los indicadores a tomar en cuenta deben enfocarse en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento.

Dentro del banco se debe contemplar los siguientes indicadores para cada perspectiva:

**Financiera:** la rentabilidad busca medir el nivel de beneficios obtenidos dada la inversión realizada. Para esto se medirá el ROE (Resultados del ejercicio sobre patrimonio promedio). A Diciembre 2017, el ROE de los bancos ecuatorianos fue del 10.36%. Si comparamos con Estados Unidos a diciembre 2017 el ROE de los bancos estadounidenses fue de 9.58%, por otro lado, el ROE de Ally Bank, banco citado en el capítulo 2 por ser un referente mundial de banco digital sin sucursales, obtuvo el 12% (US Bank Locations, 2018). Por tanto, la meta debería ser un 25% por encima del ROE del mercado ecuatoriano, situándose en el 12.95%.

**Ciente:** la satisfacción al cliente es la mejor medida para reflejar la perspectiva del cliente sobre el banco. Para poder medirla se realizarán encuestas dentro de la misma plataforma digital del banco y se deberá obtener al menos un 88% como Ally Bank. Adicionalmente, la retención de clientes es una medida que permite observar la fidelización de los clientes, la cual debería ser de al menos un 90%.

**Procesos internos:** para poder alcanzar las metas financieras y hacia los clientes, se deben realizar los procesos eficientemente. Los indicadores acertados para medir los mismos son los referentes a eficiencia operativa como gastos de operación estimados sobre margen financiero. Tomando en cuenta que este indicador a diciembre 2017 se compone de la siguiente manera para los bancos ecuatorianos:

$$\frac{1,925,276.37}{2,264,248.87} = 85.03\%$$

Si el margen financiero debe aumentar en un 25% y los gastos operativos decrecer en un 30%, el indicador óptimo para el banco debería ser de 47.62%.

**Formación y crecimiento:** para generar un valor a largo plazo se debe lograr formación y crecimiento en personas, sistemas y clima organizacional. Para poder medirlas se puede utilizar indicadores como satisfacción y retención de los empleados, porcentaje de procesos en tiempo real, índice de acceso a información estratégica y cantidad de sugerencias y proyectos sugeridos por empleados.

Para las transferencias electrónicas la medición se debe enfocar en mejorar el indicador de gastos de operación sobre margen financiero en la misma meta colocada para el banco. Adicionalmente, la meta es liderar el canal de transferencias

electrónicas, por lo cual el objetivo es incrementar la participación del banco en el sistema de pagos interbancarios ecuatoriano.

Finalmente, se puede concluir que para este tipo de producto de banca digital no existe una oferta actual en el país y no se la ha potencializado debidamente, a pesar de que existe un público que desea usar estas plataformas tecnológicas y que se siente incentivado a hacerlo si es que le ofrece una solución menos costosa y más ágil. Por tanto, la misión del banco es atender las necesidades financieras de los clientes en la forma más ágil y oportuna, aprovechar todas las oportunidades que la tecnología brinda y utilizarlas como herramientas para continuamente mejorar los procesos internos. A través del posicionamiento del banco y la satisfacción de los clientes, el mismo podrá ser líder en el segmento de mercado de los millennials y los bajos costos de operación permitirán ser competitivos con la banca tradicional. Así, a través del uso adecuado de todos los recursos y capacidades, el banco podrá tener una ventaja competitiva sostenible.

## REFERENCIAS

- Ally Bank. (31 de Octubre de 2017). *Ally*. Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de Our Company: <https://www.ally.com/about/company-structure/>
- Ally Financial. (30 de Mayo de 2017). *Ally Financial*. Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de Ally Bank Named "Best Internet Bank" and "Best for Millennials" by Kiplinger's Personal Finance Magazine: <https://media.ally.com/2017-05-30-Ally-Bank-Named-Best-Internet-Bank-and-Best-for-Millennials-by-Kiplingers-Personal-Finance-Magazine>
- Asamblea Nacional. (12 de Septiembre de 2017). Código Orgánico Monetario y Financiero. *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Atom Bank. (Marzo de 2017). *Atom Bank*. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de Annual Report 2016/2017: <https://www.atombank.co.uk/investor-information>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Finnovista*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de 'Fintech: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe': [https://www.finnovista.com/download/?file=http%3A%2F%2Fwww.finnovista.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F05%2FBID-Fintech-America-Latina-ES-1.pdf&return=thank-you&utm\\_campaign=bid-fintech](https://www.finnovista.com/download/?file=http%3A%2F%2Fwww.finnovista.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F05%2FBID-Fintech-America-Latina-ES-1.pdf&return=thank-you&utm_campaign=bid-fintech)
- Bankaool. (31 de Octubre de 2017). *Bankaool*. Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de Historia y Filosofía: <https://www.bankaool.com/web/acerca-de-nosotros/que-es-bankaool/>
- BBVA. (17 de Octubre de 2016). *BBVA*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de Todo lo que hay que saber de la PSD2: <https://www.bbva.com/es/lo-saber-la-psd2/>
- Bloomberg. (2 de Julio de 2017). *Bloomberg Technology*. Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de MYbank Deepens Push for Business Big Banks Won't Touch: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-02/jack-ma-s-bank-deepens-push-for-business-big-lenders-won-t-touch>
- CAF Banco de Desarrollo de América Latina. (2016). *CAF*. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de LA REVOLUCIÓN:

<http://www.scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/976/FOLLETO%20N24%20VFINAL.pdf>

CEB Global. (30 de mayo de 2017). *Managing the Millennial Accountant*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de CEB Global:

<https://www.cebglobal.com/member/finance-midsized/research/general/17/managing-the-millennial-accountant.html?referrerTitle=Search&referrerContentType=systempage&referrerURL=http%3A%2F%2Fwww.cebglobal.com%2Fmember%2Ffinance-midsized%2Fsearch.html&referrer>

Congreso Nacional. (10 de Febrero de 2014). Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos. *Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Cook, S. (Marzo de 2017). *Selfie banking: is it a reality?* Recuperado el 30 de Noviembre de 2017, de Science Direct:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969476517300565>

Fidor Bank. (28 de Julio de 2016). *Fidor Bank*. Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de That's the news about: Fidor Group acquired by Groupe BPCE:

<https://www.fidorbank.uk/about-fidor/bpce>

Fidor Bank. (31 de Octubre de 2017). *Fidor Bank*. Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de Smart Current Account: <https://www.fidorbank.uk/personal-banking/smart-account#Interest%20for%20Likes>

Fisa Group. (Octubre de 2016). *Fisa Group*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de La Banca y los Millennials: <http://www.fisagr.com/la-banca-y-los-millennials>

Fisa Group. (Marzo de 2017). *Atom Bank: el primer banco en Reino Unido exclusivamente para el móvil*. Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de <http://www.fisagr.com/atom-bank-el-primer-banco-en-reino-unido-exclusivamente-para-el-movil>

Fisa Group. (Marzo de 2017). *Fisa Group*. Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de Fidor Bank: Totalmente online, totalmente social:

<http://www.fisagr.com/fidor-bank-totalmente-online-totalmente-social>

Fisa Group. (2018). *Fisa Group*. Recuperado el 30 de Abril de 2018, de 7 acciones para prevenir las brechas de seguridad en la banca:

<http://fisagr.com/blogs/acciones-para-prevenir-brechas-de-seguridad-en-la-banca.html>

- HSBC. (Octubre de 2017). *HSBC UK*. Recuperado el 30 de Octubre de 2017, de Interest Rates & Charges: <https://www.hsbc.co.uk/1/2/hsbc-interest-rates>
- Indra Company. (2017). *La nueva banca, una plataforma al servicio de tu bienestar financiero*. Recuperado el 30 de Abril de 2018, de [https://www.indracompany.com/sites/default/files/informefinanciero2017\\_1.pdf](https://www.indracompany.com/sites/default/files/informefinanciero2017_1.pdf)
- ING Direct. (31 de Octubre de 2017). *ING Direct*. Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de Sobre ING: <https://www.ing.es/sobre-ing/>
- ING Direct. (31 de Octubre de 2017). *ING Direct*. Recuperado el 31 de Octubre de 2017, de Twyp: <https://www.ing.es/twyp/twyp-cash.html#>
- Intituto Nacional de Estadística y Censos. (11 de octubre de 2012). *Intituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 19 de septiembre de 2017, de Intituto Nacional de Estadística y Censos: [www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/)
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (6 de Marzo de 2017). Resolución No. 339-2017-F. Quito, Pichincha, Ecuador.
- K. Batu Tunaya, N. T. (2015). *Interaction Between Internet Banking and Bank Performance: The Case of Europe*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de ScienceDirect: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815038148>
- McCormick, E. (26 de Diciembre de 2016). *The Best Online Only Banks of 2017*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de Top Ten Reviews: <http://www.toptenreviews.com/money/services/best-online-only-banks/>
- Nielsen. (Octubre de 2016). *Dinero Móvil*. Recuperado el 1 de Octubre de 2017, de Nielsen: <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2016/Estudio-global-dinero-movil.html>
- Superintendencia de Bancos. (20 de Abril de 2012). Instructivo del Formulario Especial de Solicitud de Servicios Financieros. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Superintendencia de Bancos. (7 de septiembre de 2017). *Superintendencia de Bancos*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de Superintendencia de Bancos: [www.superbancos.gob.ec/practg/p\\_index?vp\\_art\\_id=584&vp\\_tip=28vp\\_buscar=41](http://www.superbancos.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=584&vp_tip=28vp_buscar=41)

US Bank Locations. (2018). *US Bank Locations*. Recuperado el 30 de Abril de 2018, de Return on Equity Historical Data: <http://www.usbanklocations.com/ally-bank-trend.shtml?c=roe>

Viacom Media Networks. (2013). Recuperado el 25 de Febrero de 2018, de The Millennial Disruption Index: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/millennials.pdf>

## ÍNDICE DE ANEXOS

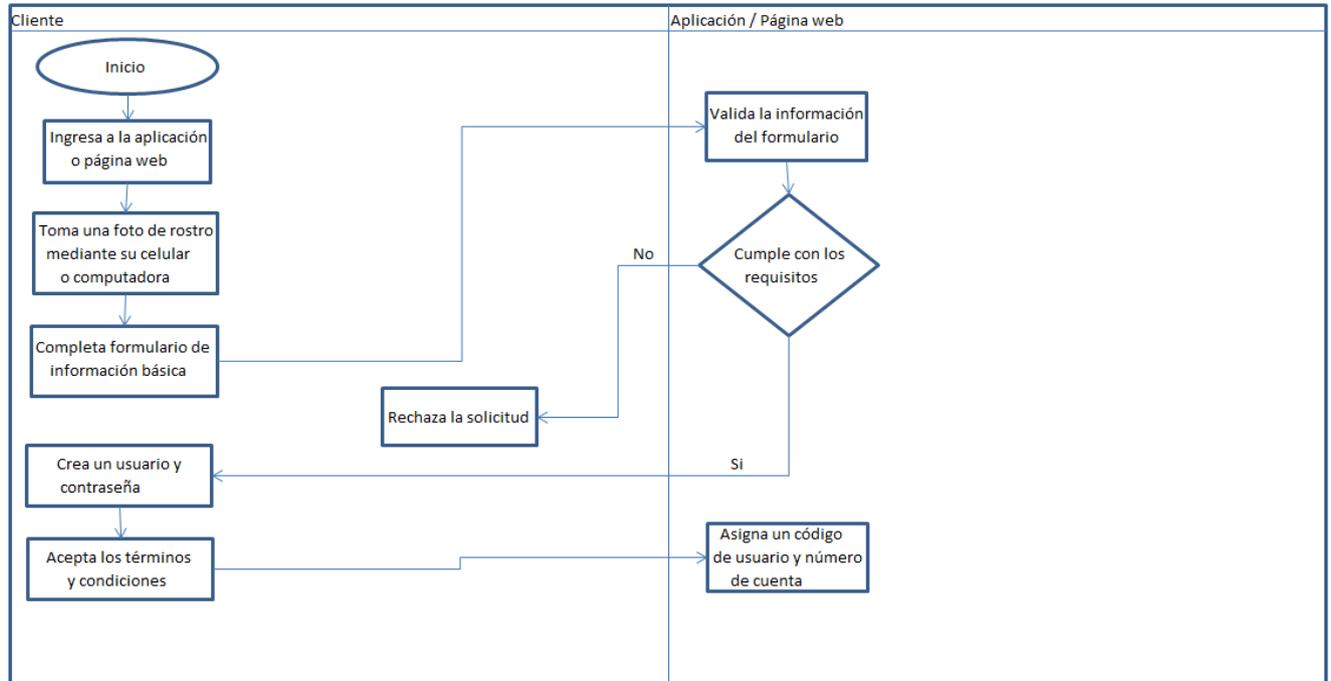
Anexo 1.- Tabla de servicios.....	51
Anexo 2.- Flujo de proceso apertura cuenta bancaria .....	53
Anexo 3.- Encuesta.....	54

## **ANEXO 1.- TABLA DE SERVICIOS**

- Servicios primarios - servicios con cuentas:
  - Apertura de cuentas
  - Cierre de cuentas
  - Activación de cuentas
  - Mantenimiento de cuentas
  - Bloqueo de cuentas
  - Emisión y entrega de estado de cuenta
  - Consultas
- Servicios primarios – servicio con pago móvil:
  - Cargo a establecimientos por pagos efectuados por clientes con pagos móviles
- Servicios primarios – servicios de transferencias:
  - Envío de transferencias nacionales, al exterior, de la misma entidad y especiales
  - Recepción de transferencias nacionales y del exterior
- Servicios primarios – servicios de giros y remesas:
  - Devolución de giros y transferencias
  - Entrega y recepción de giros y remesas nacionales y del exterior
- Servicios primarios – servicios transaccionales:
  - Control de transacciones
  - Transacciones fallidas
  - Recepción de reclamos

- Servicios primarios – servicios de cobros y pagos:
  - Cobro de valores en general
  - Cobro especializado de valores
  - Pagos a proveedores nacionales y del exterior
  - Gestión de cobros y pagos
  
- Servicios de apoyo – servicios de soporte de cuentas:
  - Actualización de registros
  - Investigación de eventos
  - Envío de comunicaciones
  
- Servicios de apoyo – certificaciones:
  - Certificación de información financiera
  
- Servicios de apoyo – servicios publicitarios:
  - Publicidad en canales de la entidad

## ANEXO 2.- FLUJO DE PROCESO APERTURA CUENTA BANCARIA



## ANEXO 3.- ENCUESTA

ENCUESTA BANCA VIRTUAL	
<b>1. Datos generales</b>	
a. Nacionalidad:.....	b. Edad:..... c. Lugar de residencia..... d.Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>
<b>2. ¿Cuál es su nivel de estudios? (marque con x una opción)</b>	
Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/> Universitaria <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/> Otro.....
<b>3. ¿Cuántas cuentas bancarias tiene? .....</b>	
<b>4. ¿En cuántos bancos tiene sus cuentas?.....</b>	
<b>5. ¿Tiene un dispositivo móvil con acceso a internet? (marque con x una opción)</b>	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>6. ¿Ha utilizado la banca virtual de alguno de los Bancos donde mantiene cuentas? (marque con x una opción)</b>	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>7. ¿Cuál de las siguientes actividades a realizado a través de la banca electrónica? (marcar con una x todas las que correspondan )</b>	
a. Revisión de estado de cuenta bancaria <input type="checkbox"/>	b. Transferencia de dinero entre cuentas bancarias <input type="checkbox"/>
c. Pago de tarjetas de crédito <input type="checkbox"/>	d. Pago de facturas en línea <input type="checkbox"/> e. Realizar preguntas / quejas <input type="checkbox"/>
f. Depósito de un cheque a una cuenta bancaria través de la cámara del dispositivo <input type="checkbox"/>	
<b>8. De las actividades que realiza a través de la banca electrónica, ¿Cuál es la que más utiliza?</b>	
<b>9. ¿Con qué frecuencia utiliza la banca electrónica?</b>	
Diaria <input type="checkbox"/>	Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/>
<b>10. ¿Mantendría una cuenta bancaria en un banco que sea totalmente digital, sin sucursales bancarias? (marque con x una opción)</b>	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Nota: Si responde NO pasar a la pregunta siguiente (11), si responde SI pasar a la pregunta 12	
<b>11. ¿Cuál de las siguientes sería una razón para no utilizar un banco digital (sin sucursales)? (marque con x las opciones)</b>	
Preocupación por la seguridad <input type="checkbox"/>	Prefiero la atención personalizada <input type="checkbox"/> No necesito realizar transacciones en línea <input type="checkbox"/>
<b>12. ¿Cuál de las siguientes opciones estima más seguro para acceder a su cuenta bancaria a través de una plataforma electrónica? (marque con x una opción)</b>	
Reconocimiento facial <input type="checkbox"/>	Huella dactilar <input type="checkbox"/> Contraseña <input type="checkbox"/> Reconocimiento de voz <input type="checkbox"/>
<b>13. ¿Cuál sería un incentivo para tener una cuenta únicamente digital?</b>	
Menores costos por los servicios brindados <input type="checkbox"/>	Mayores tasas de rendimiento <input type="checkbox"/> Garantía de seguridad <input type="checkbox"/>
Menores tasas en préstamos <input type="checkbox"/> Tiempo de respuesta más rápida para sus transacciones <input type="checkbox"/>	
<b>14. ¿Utilizaría su dispositivo móvil para realizar pagos en restaurantes, bares, u otro tipo de establecimiento?</b>	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</b>	