



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de
Palermo en Dirección de Empresas**

***La Banca sin Sucursales: Una solución sinérgica ante la
falta de presencia de entidades financieras en el interior del
país argentino***

Tesista: Alonso Ariel Raúl

Legajo: 0080259

Director de Tesis: Guerrero Juan Pablo

2017

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quisiera agradecer a mi esposa y compañera de la vida quien me supo apoyarme y acompañarme en este increíble viaje que ha sido el MBA tanto en la cursada como en la confección de esta tesis, cediendo tiempo y la atención que merece.

También Quisiera agradecer a mi tutor de tesis y profesor Juan Pablo Guerrero por dedicar su tiempo y brindarme su valioso *consejo* guiándome en el proceso de desarrollo de la tesis incrementando tanto la calidad del trabajo final como mis conocimientos y experiencia en la tarea de elaboración.

Finalmente, pero sin menor importancia, a mis compañeros de cursada con quienes compartimos 2 años de estudio y en oportunidades de esparcimiento y han sido también un pilar necesario para lograr llegar a culminar, inyectando alegría, comprensión, apoyo y conocimiento.

Ha sido un grupo maravilloso que recordare el resto de mi vida.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN DE TESIS	1
INTRODUCCIÓN A LA PROBLEMÁTICA.....	2
Hipótesis	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
Justificación	7
Solución a un problema	8
Sector productivo al que apunta	9
Aspecto cuantitativo del Proyecto	9
INSTRUMENTOS	10
Cuestionario para clientes minoristas	10
Cuestionario para mandos medios	11
Cuestionario para personas de San Luis.....	14
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	17
Productos y servicios financieros.....	17
Investigación de mercado y productos financieros	30
El estudio del comportamiento del consumidor	35
CAPÍTULO II: NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EL MODELO DE BANCA SIN SUCURSALES	38

Nuevas tecnologías y economía del conocimiento	38
Banca electrónica	39
Banca móvil	45
Banca sin sucursales.....	53
CAPÍTULO III: FUNCIÓN SOCIAL DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS.	
INCLUSIÓN FINANCIERA Y SERVICIOS BANCARIOS EN EL INTERIOR	
DEL PAÍS. VILLA DE MERLO, SU OFERTA FINANCIERA Y SITUACIÓN	
ACTUAL	58
Inclusión financiera y servicios bancarios en el interior del país.....	63
Sector Comercial de la Villa de Merlo, San Luis Inclusión Financiera,	
situación Actual, apertura de nuevos Mercados	77
CAPÍTULO IV: MARCO REGULATORIO DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA	
EN ARGENTINA. ASPECTOS INSTITUCIONALES A CONSIDERAR	
	83
CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO .	
	98
Propuesta de servicio de banca sin sucursales para villa de merlo....	98
Clientes minoristas	98
Síntesis de los resultados de Campo para Clientes Minoristas	98
Mandos Medios	99
Síntesis de los resultados de Campo para los Mandos Medios.....	105
Comerciantes.....	105
Síntesis de los resultados de Campo para los Mandos Medios.....	112
CONCLUSIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA	118

Libros	118
Artículos	120
Páginas Web.....	124
ANEXOS	131
CURRÍCULUM VITAE	140

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. “Aspectos propios de la oferta de servicios financieros”	21
Ilustración 2. “Valoración de los servicios financieros”	23
Ilustración 3. “Distribución Financiera y su evolución tecnológica”	25
Ilustración 4. “Características del entorno financiero”	32
Ilustración 5. “Actividad económica del conocimiento”	38
Ilustración 6. “Servicios de banca electrónica”	40
Ilustración 7. “Penetración de la Telefonía Móvil. Comparación por países” .	46
Ilustración 8. “Ofertas con propuestas de valor para los clientes”	51
Ilustración 9. “Banca Móvil. Productos”	52
Ilustración 10. “La función crucial del sector financiero en el desarrollo económico”	62
Ilustración 11. “Bancarización y Renta per cápita en distintos países”	66
Ilustración 12. “Bancarización: Acceso a servicios financieros formales en % de la población”	67
Ilustración 13. “Cobertura geográfica por zona de influencia de ATMs”	69
Ilustración 14. “Número de sucursales bancarias por número de habitantes”	72
Ilustración 15. “Número de sucursales bancarias y cajeros automáticos por número de habitantes según Provincia”	73
Ilustración 16. “Porcentajes de población que cuentan con acceso a una entidad financiera”	75
Ilustración 17. “Villa de Merlo, comarca turística”	77
Ilustración 18. “Complejidad regulatoria en el ámbito de los servicios financieros móviles”	87
Ilustración 19. “Marco jurídico financiero argentino”	88

Ilustración 20 "Banco Vs Comerciantes - Indice de Interes" 114

RESUMEN DE TESIS

El presente proyecto aborda el estudio de la Banca sin Sucursales como posible solución ante la falta de presencia de entidades tradicionales en el interior del país.

A fin de ofrecer un entendimiento de solución se propone analizar una población en particular. Se ha seleccionado a los comerciantes de la zona. Adicionalmente se encuestara a mandos medios de entidades bancarias a fin de evaluar esta alternativa desde el punto de vista de las entidades bancarias y clientes en general para determinar los aspectos más de este negocio. Los mandos medios de entidades bancarias consultados han respondido favorablemente a la propuesta de abordar esta modalidad en una zona como la abordada.

Adicionalmente, se presentan estudios internacionales con cifras específicas en cuanto costo de este tipo de servicio. Los resultados de las encuestas muestran la necesidad de instaurar las nuevas modalidades y beneficios que la banca sin sucursales ofrece.

INTRODUCCIÓN

Se toma como *Leading Case* a una zona de amplio crecimiento poblacional, que es la zona turística de los Comechingones, zona: Merlo, Carpintería, Santa Rosa del Conlara dentro de la Noroeste de la Provincia de San Luis. En esa zona se cuenta con solo dos entidades bancarias, el Banco Nación y el Banco Supervielle. De acuerdo con notas periodísticas e información publicada por instituciones locales, cuando se acaba el dinero de los cajeros automáticos de la Villa de Merlo, no se cuenta con alternativas para la extracción de efectivo en varios kilómetros a la redonda. Si bien ya es difícil extraer efectivo y moverse cuando no hay turismo, cuando arriban los turistas, esta problemática se profundiza aún más.

El dinero en efectivo dentro de cajeros electrónicos se agota rápidamente y se produce un desbalanceo en el efecto de derrame económico, por más que estén alojados por ejemplo en Carpintería, el pueblo más cercano (a 7 kilómetros de Villa de Merlo), los turistas utilizarán su dinero en la zona en la que extrajeron el dinero. Manteniendo conversaciones con propietarios de alojamientos, que en su mayoría son personas que son de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Buenos Aires quienes han decidido cambiar su estilo de vida, estos cuentan que han solicitado a varias entidades financieras que se instalen en la región, pero la respuesta de los bancos es que no es viable económicamente. Estos sostienen que se necesita de ciertos márgenes, tanto de seguridad financiera como física, lo que no hace posible su llegada. Muchos de estos emprendedores y comerciantes, ni siquiera

operan con los bancos locales, ya que siguen utilizando los servicios de bancos contratados previamente antes de mudarse a San Luis. Otro sector que participa en el circuito económico, es, entre otros, el de los artesanos, muchos de ellos no integran sistema financiero formal, y al no poder cobrar por su artesanía con tarjetas de crédito o débito, su posibilidad de venta se limita a la capacidad de extracción de efectivo que tenga un turista. Ello genera que los turistas midan sus gastos, y decidan cuidar el efectivo, por ser este escaso, y se priven de comprar artesanías, productos y servicios locales, situación que se podría revertirse si estos artesanos pudieran disponer de otros medios de pago.

Esto no solo afecta a los turistas, sino que en las transacciones cotidianas, los residentes de la ciudad y pueblos aledaños, solo pueden utilizar efectivo, aún para comprar artículos de valores elevados, lo que constituye una limitación importante no solo para la gente que desea comprar, sino para los potenciales vendedores. En su mayoría, las personas solo pueden extraer de los cajeros automáticos un límite de efectivo que no supera los ar\$ 5000.- por día, por lo que gastos importantes, que superan esa cifra, se ven supeditados a que el comprador consiga el efectivo, condicionando fuertemente la transacción.

Se tomó como *Leading Case* la zona de los Comechingones, porque es una zona de amplio crecimiento económico y poblacional. Muchas personas que se cansan del estilo de vida urbano deciden migrar a esta zona del interior e invierten grandes cantidades de dinero en la compra de terrenos y en la construcción, pero se enfrentan a la dificultad de escasez de servicios financieros que promuevan la expansión económica. Por ejemplo, si un

propietario quisiera cobrar con tarjeta de crédito, son tan altos los requisitos y tan caro el mantenimiento del *posnet* que todas las pymes se encuentran limitadas por la misma necesidad de solicitar efectivo a sus clientes.

Si facilitar el dinero en efectivo para promover la economía es parte del problema, buscar una alternativa basado en un nuevo modelo de servicio, puede ser una solución en la que los bancos obtengan una ventaja financiera y las personas puedan operar, en una propuesta de tipo sinérgica. Esta Tesis proyecta la idea que los bancos puedan brindar servicios financieros tales como pago a través de tarjetas de crédito, débito, mayor disponibilidad de sitios, no necesariamente entidades bancarias, donde extraer dinero en efectivo, y afiliación en el interior del país, por medio de la Banca sin Sucursales. En otras palabras es permitirles a las personas tener pleno acceso a los servicios financieros.



Fuente: Elaboración propia (2015).

La idea del proceso a evaluar es que los bancos permitan a las personas que están en el interior, abrir una cuenta a distancia, la documentación es recepcionada y chequeada en algún comercio de la zona asociado a alguna

entidad bancaria, eso se enviaría a la Casa Central y si la solicitud es aprobada se le enviaría el dispositivo para cobrar: una tarjeta de débito asociada a esa cuenta para realizar pagos.



Fuente: Elaboración propia (2015).

El interrogante que se procura responder en el presente estudio es:

¿Qué relación se puede encontrar entre las necesidades de servicios financieros en las pymes de turismo de la ciudad turística de Villa de Merlo, San Luis y la postura de los bancos con respecto a la Banca sin sucursales en 2016?

Ello permite analizar las posibilidades de ofrecer solución a las necesidades de productos financieros de poblaciones del interior de la Argentina, mediante la Banca sin Sucursales, sus ventajas y desafíos. Sobre esta base, se establecen los objetivos del presente:

Hipótesis

Favorecido por la explosión tecnológica tras la globalización, principalmente en la variedad y cantidad de dispositivos móviles y la alta

aceptación de la población argentina, se considera que un esquema de banca sin sucursales o bien con alta reducción de sucursales físicas, es posible implementarlo de forma tal que:

- Se detecte un alto interés por clientes y mandos medios de entidades financieras por la utilización de este modelo.
- Se observe una reducción significativa en los costos.

Objetivo General

Sintetizar estadísticamente la viabilidad desde la *perspectiva* de los bancos a través de la opinión de mandos medios y la *necesidad* de los potenciales clientes para la Banca sin Sucursales en una localidad turística alejada de los grandes centros urbanos.

Objetivos Específicos

1. Realizar una revisión documental que incluya aspectos teóricos y técnicos respecto de la Banca sin Sucursales como servicio financiero en Argentina y en el mundo.
2. Elaborar y administrar dos instrumentos de medición que permitan obtener información cuantitativa respecto de las necesidades de productos financieros de la población comercial de la Villa de Merlo, y sobre la experiencia y opiniones de mandos medios de instituciones bancarias al respecto.
3. Con los resultados del campo estudiar las posibilidades, ventajas y desafíos a considerar, para implementar un servicio de Banca sin

Sucursales que solucione dificultades financieras de la población comercial de la ciudad de Villa de Merlo.

4. En base a encuestas y análisis de costos validar desde el punto de vista económico las reducciones de costos del modelo propuesto respecto al modelo tradicional

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Justificación

El interior del país vive una realidad económica y financiera muy diferente a la que se observa en las grandes ciudades. En algunas provincias, se cuenta con importantes centros productivos, y en otras, la principal fuente de recursos es el turismo. Este es el caso de la Provincia de San Luis, Argentina, con un escaso desarrollo productivo, limitado a la minería y algunas actividades productivas más desarrolladas en algunos departamentos, como las salinas, la agricultura (maíz, sorgo granífero y soja) y la ganadería (vacas, cabras) a pequeña y mediana escala, y una alta dependencia de los ingresos provenientes de la industria turística (El turismo en San Luis y recursos para su desarrollo, 2016); (Gutvay, 2002); (Ungaro, 2008).

Es por ello que se elige la Villa de Merlo, ya que al ser una ciudad pionera en materia de acceso al mundo digital, se constituye en un lugar óptimo para desarrollar estrategias de inclusión financiera novedosas (Reyes, y otros, 2012).

Solución a un problema

Existe la imposibilidad para gran cantidad de agentes económicos que ofrecen productos o servicios de cobrar por medio de tarjeta de crédito. Por ejemplo en el 2016 en la Argentina, aún es incipiente la idea de que sea posible pagar el traslado en taxi a través de una tarjeta de crédito. La Banca sin Sucursales está en condiciones de ofrecer un servicio que soluciona ese problema, permitiendo cobrar las ventas con las principales tarjetas de crédito, con un mínimo costo y total movilidad.

El contexto político-financiero latinoamericano se encuentra en este momento, ampliamente receptivo a este tipo de desarrollos, que aportan herramientas para las políticas de inclusión financiera de sectores tradicionalmente excluidos de los sistemas bancarios. En las democracias inclusivas que se han gestado y desarrollado en Latinoamérica en los últimos años, proyectos como la banca sin sucursales trabajan para viabilizar la concreción de la inclusión financiera de los sectores sociales vulnerables, aportando soluciones simples y concretas para mejorar su calidad de vida. Estos pequeños agentes económicos, a través de propuestas como ésta, incrementan con la transparencia de sus transacciones, el trazado de un historial bancario y la validación de su trayectoria comercial, sus posibilidades de acceso al crédito y a la inclusión al mercado laboral regular. Constituye para éstos, un factor de movilización social y crecimiento económico del que se beneficia la sociedad en su conjunto (Calderón, Carbajal, & Leiva, 2014).

Sector productivo al que apunta

El servicio se direcciona hacia distintos clúster que no están incluidos en el sistema financiero para poder operar micropagos con tarjetas de crédito o débito, por citar algunos ejemplos se puede mencionar: Comercios de zonas periféricas, minipymes, transportistas: taxistas, remiseros, cadetería, Emprendimientos personales o familiares y profesionales autónomos. El servicio les brindaría la posibilidad de operar con tarjetas de crédito o débito, lo cual es no sólo una forma de inclusión y de expansión económica, sino una forma de mostrar la procedencia del dinero.

Aspecto cuantitativo del Proyecto

Se propone un análisis de esta propuesta, consultando a:

50 comerciantes pymes, vinculados al alquiler de alojamiento, que se encuentran con una doble dificultad, la de no poder cobrar con medios electrónicos y al mismo tiempo no lograr que su negocio prospere por la dificultad de disponer de dinero en efectivo en la zona. La zona que se toma como *Leading Case*, si bien coincide con los objetivos de tesis, también responde al acceso muestral ya que se cuenta con fácil acceso a residentes y propietarios de la zona.

25 mandos medios de bancos de CABA, quienes aportarán su visión profesional sobre las posibilidades de alcance de esta propuesta, experiencias, etc. Lo importante de que estas personas respondan es que son los encargados de presentar la idea a sus superiores por lo que es pertinente consultarlos. A los mandos medios, se dispone de acceso muestral directo, quienes serán contactados vía correo electrónico detallando el

alcance y características de la encuesta disponiéndoles un enlace para su acceso vía web.

Para ello se realizaron dos instrumentos *ad hoc*, con preguntas pertinentes a aspectos varios de la propuesta.

INSTRUMENTOS

Cuestionario para clientes minoristas

A continuación, se muestran una serie de factores de relevancia, según (Barroso Castro, 1995) y (Sánchez Guzmán, 1997), a fin de verificar la importancia de los mismos, brindando la posibilidad a los encuestados de adicionar cualquier otro factor que consideren de importancia.

El objetivo es verificar el grado de veracidad de lo expuesto por los autores anteriores y obtener un orden de prioridad entre ellos, adicionalmente se dará la posibilidad los encuestados de proponer cualquier otro factor que considere relevante al momento de consumir servicios financieros. Dicha encuesta se realizara en forma personal con una muestra estimada de 50 personas en entidades financieras tanto nacionales como internacionales.

(1) Completamente en Desacuerdo, (2) en Desacuerdo, (3) Más de Acuerdo

(4) Muy de Acuerdo, (5) Completamente de Acuerdo

	Pondere los siguientes factores según su orden de relevancia (1=menor relevancia; 5=mayor relevancia).	1	2	3	4	5
1	Tangibilidad					
2	Fiabilidad					

3	Responsabilidad					
4	Seguridad					
5	Empatía					
6	Rapidez					
7	Trato agradable					
8	Puntualidad y regularidad					
9	Seguridad de las transacciones					
10	Privacidad					
11	Aseguramiento					
12	Otro (Detallar y ponderar)					

Para el cuestionario anterior no ha sido utilizado un método de cálculo estadístico en particular y la muestra ha sido tomada de modo aleatorio en inmediaciones de la zona bancaria ubicada en el microcentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Cuestionario para mandos medios

A continuación, se muestran una serie de afirmaciones y le pedimos que las evalúe según el grado de acuerdo o de desacuerdo que estas le generan. El objetivo de este estudio se encuentra enfocado en analizar el esquema de la Banca sin Sucursales, es decir que los bancos de renombre, puedan operar a distancia, en zonas en las que actualmente no tienen sucursales por medio de alianzas con comerciantes locales, como actualmente hace por ejemplo: *Pago Fácil* o *Rapi Pago*, la idea es que se acerque la documentación, se le abra una cuenta y pueden recibir un dispositivo para

cobrar con tarjeta de crédito/débito desde el celular. Además se les daría una tarjeta de débito asociada a esa cuenta.

(1) Muy en Desacuerdo, (2) en Desacuerdo, (3) Más de Acuerdo (4) Muy de Acuerdo

		1	2	3	4
1	La banca sin sucursales puede reducir dramáticamente el coste de llevar servicios financieros a distintas partes del país, donde no hay sucursales físicas en este momento.				
2	Personas que tienen sus sucursales lejos, en el interior del país, optarán por esta opción acercándose a comercios locales que le son familiares y de confianza.				
3	La implementación de la Banca sin Sucursales en el Interior del país es relativamente sencilla.				
4	Los principales servicios bancarios pueden ser ofrecidos con la combinación de internet y un lugar físico donde la persona pueda acercarse, por ejemplo para firmar un préstamo, recibir un <i>token</i> , un dispositivo para pasar una tarjeta desde el celular.				
5	El <i>clearing</i> bancario puede ser manejado por medio de un servicio de correo semanal.				
6	La Banca sin Sucursales, fideliza a los clientes, es necesario desarrollar este tipo de servicios de forma rápida.				
7	Considero que los bancos de la competencia, no van a tardar en lanzar servicios para operar a largas distancias.				

8	Para un banco el desarrollo de este tipo de servicios no representa un riesgo financiero importante, es más lo que ganan.				
9	Considero que en el futuro, se concentrarán todos los servicios en la banca móvil, haciendo que sea más simple para el usuario operar con los bancos a grandes distancias de la casa Matriz.				
10	La Banca sin Sucursales, permite a los bancos aumentar el número de potenciales clientes.				

Desde la Perspectiva del Banco para el que Trabaja...

Se le pide que valore como vería el directorio, Autoridades, la posibilidad de implementar una prueba piloto en alguna provincia del Interior.

La escala muestra 2 posturas antagónicas, le pedimos que con sus conocimientos de la institución posicione que opinaría el Banco de la Banca sin Sucursales.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Imposible											Posible
Poco Atractiva											Muy Atractiva
Complicado											Simple
A largo Plazo											A corto Plazo
Mal Negocio											Buen Negocio

El instrumento se compone de 2 partes, la 1° con 10 afirmaciones autorreferenciales, que evalúan con una escala Likert de 4 grados (sin valor intermedio). La 2° Parte es una Escala Osgood, o diferencial semántico de 5 variables y 10 grados de libertad¹.

Cuestionario para personas de San Luis

A continuación, se muestran una serie de afirmaciones y le pedimos que las evalúe según el grado de acuerdo o de desacuerdo que estas le generan. La idea de este estudio tiene que ver con analizar la Banca sin Sucursales, es decir que los bancos de renombre, puedan operar a larga distancia, en zonas en las que actualmente no tienen sucursales por medio de alianzas con comerciantes locales, como actualmente hace por ejemplo: *Pago Fácil* o *Rapi Pago*. La idea es que se acerque la documentación, se le abra una cuenta y pueden recibir un dispositivo para cobrar con tarjeta de crédito/débito desde el celular. Además se les daría una tarjeta de débito asociada a esa cuenta.

(1) Muy en Desacuerdo, (2) en Desacuerdo, (3) Más de Acuerdo (4) Muy de Acuerdo

		1	2	3	4	5
1	Operar con los bancos actuales, es muy difícil.					
2	Estoy de acuerdo con que haya más bancos en esta zona.					
3	Limita mi negocio la dificultad de obtener					

¹ El mismo se puede ver en este enlace: <http://goo.gl/forms/O2e3NKRzGKHJffnU2>

	efectivo.					
4	Prefiero operar siempre que pueda a través del <i>homebanking</i> .					
5	Extraer efectivo desde un supermercado es una posibilidad que usaría seguido.					
6	Trato de utilizar el celular para operar con el banco.					
7	Me limita muchas veces la compra la imposibilidad de poder pagar en con tarjeta de Crédito/Débito.					
8	Me gustaría poder cobrar con tarjeta de crédito/débito a través del celular.					
9	Si una sucursal bancaria operara a través de un comercio de confianza me asociaría a ese banco.					
10	La mayoría de las operaciones bancarias las manejo a través de bancos que están en Buenos Aires.					

La escala muestra dos posturas antagónicas, le pedimos que evalúe la idea de operar a través con bancos, cobrar y pagar como se describió al principio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Imposible											Posible
Poco Atractiva											Atractiva

Complicado											Simple
Problema											Solución
Innecesario											Necesario

El instrumento se compone de dos partes, la 1º con 10 afirmaciones autorreferenciales, que evalúan con una escala Likert de 4 grados (sin valor intermedio). La 2º Parte es una Escala *Osgood*, o diferencial semántico de 5 variables y 10 grados de libertad².

² El mismo se puede ver en este enlace: <http://goo.gl/forms/D42TODX75equs9092>

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Productos y servicios financieros

Las entidades bancarias desarrollan lo que se ha dado en llamar intermediación financiera, la que fundamentalmente consiste en la captación de excedentes monetarios de empresas y sujetos que son cedidos a otras empresas y personas o familias que necesitan recursos monetarios para cubrir sus objetivos. A esta función de intermediación financiera se suman otros servicios sociales a la gestión de tesorería, su asesoramiento y disponibilidad. Los productos bancarios, son entonces instrumentos que las entidades bancarias ponen a disposición de sus clientes para la prestación de servicios de intermediación financiera (Iguar, 2008).

Para empezar, cabe hacer la salvedad que lo ofrecido por las entidades financieras, son fundamentalmente servicios, y como tales, deben cumplir necesidades y deseos de los clientes. Se entiende por un servicio a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores." (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 533) Para la *American Marketing Association* (A.M.A.), los servicios son:

"productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y

son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles" (Kotler, Bloom, & Hayes, El marketing de Servicios Profesionales, 2004).

Es decir, que son productos con algunas características particulares. Los servicios se caracterizan, entonces, por manifestar, frecuentemente, las siguientes cualidades:

- Intangibilidad

Ello constituye un aspecto esencial de los servicios. Es posible conocerlos de antemano a través de opiniones y actitudes, y guiarse por experiencias de consumo previas, pero éste no se percibe con los sentidos (tocar, ver, gustar). Estos existen en la medida en que son producidos y consumidos, lo que dificulta al cliente la posibilidad de inspeccionar el servicio antes de adquirirlo. El riesgo que asume el cliente, así, es mayor, por lo que la empresa que genera confianza y ofrece mayores garantías cuenta con un valor agregado importante a la hora de posicionarse entre las opciones más

atractivas para el potencial cliente. El grado de calidad de los servicios intangibles, se ve fuertemente condicionado por la percepción y evaluación de los clientes.

- Inseparabilidad

El servicio es elaborado, comercializado y consumido en el mismo momento, por lo que el proceso producción-consumo es inseparable. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos, a diferencia de los servicios, que se venden, luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

- Heterogeneidad

En la producción de los servicios suele resultar difícil lograr la estandarización, dado que el criterio con el que se trabaja es bajo el concepto de que cada cliente es único, por lo que la prestación de un servicio puede ser diferente en distintas unidades o clientes. Del mismo modo, la percepción del cliente sobre el servicio puede variar considerablemente en virtud de sus propias expectativas y vivencias.

- Caducidad

Los servicios pueden perecer y no se pueden almacenar. Se debe considerar la adaptabilidad de funcionamiento en función de las demandas y de los niveles de uso.

- Propiedad

El cliente solo puede acceder a la utilización del servicio, pero no se produce un cambio de pertenencia del vendedor al comprador como sí ocurre con el producto (Varo, 1993).

Las organizaciones de servicios, tienen por meta la venta de "todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico." (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2009, pág. 754) Estos comprenden también atributos tangibles, que se ofrecen al comprador para satisfacer sus necesidades. Los proveedores de servicio, a fin de diferenciarse de los demás, se ven obligados a recurrir a niveles superiores de habilidad, ingenio y experiencia, y a invertir en mercadotecnia y actualizaciones de todo tipo. Con ello, son capaces de entregar valor a los clientes a través de facilidades que les permitan alcanzar sus objetivos, de manera eficiente.

En el ámbito financiero se ofrecen servicios y productos. Se ha considerado el aspecto de los servicios, pero cabe traer a colación la definición de producto, a fin de comprender que en éstos se entrelazan los aspectos tangibles e intangibles también. Nuevamente, recurriendo a la *American Marketing Association*, se define el producto como

Un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le otorgan la capacidad de ser intercambiado o usado; usualmente, es una combinación de elementos tangibles e intangibles. Por tanto, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. Existe para propósitos de intercambio orientados a la satisfacción de objetivos individuales y organizacionales (Muñoz Leiva, 2011, pág. 92).

Cualquier medio utilizado para satisfacer las necesidades financieras de los consumidores, es así, un producto y un servicio. En estos se agrupan tanto elementos tangibles como intangibles: sucursales, cajeros automáticos, atención al cliente, servicio de *postnet*, préstamos, etc. En estos se consideran también las experiencias, acontecimientos, personas, lugares propiedades, información e ideas. Es por ello que Muñoz Leiva (2011) considera propicio llamar indistintamente servicios o productos a los servicios financieros propiamente dichos. Estos últimos, responden, particularmente, a una serie de características que le son propias:

Ilustración 1. “Aspectos propios de la oferta de servicios financieros”

Características propias de la oferta de servicios financieros



- **Complejidad de los servicios financieros.** En el sector financiero no existe la compra impulsiva, sino que en general los servicios son mucho más complejos que los productos físicos.
- **Mayor énfasis en la calidad del servicio.** Cada vez más se pone mayor énfasis en la calidad del servicio como elemento diferenciador.
- **Relación a largo plazo.** Los servicios financieros y, más concretamente establecen una relación continuada con el cliente. Algunas consecuencias de esta relación se materializan en forma de campañas de fidelización (planes de pensiones, inversiones duraderas, tarjeta de crédito,...), venta cruzada (seguros de vida + seguro de hogar, cuenta de corriente + tarjeta de crédito + protección contra descubierto,...). En resumen, ofrecer un amplio rango de productos y servicios permite crear lealtad al alimentar relaciones con el cliente más profundas y amplias.
- **Son una herramienta que permite la satisfacción de las necesidades de los clientes.** Para ello las entidades tratan de adaptar de la mejor forma posible los productos financieros a las necesidades de sus clientes.
- **Son un elemento diferenciador de la competencia.** Los bancos se encuentran sumergidos en una competencia cada vez más agresiva, derivada de una nueva actividad económica con situaciones de incertidumbre y oportunidades ilimitadas. En este sentido, se esfuerzan por ofrecer una nueva base de competencia examinando sus fortalezas y debilidades y tomar una posición competitiva a través del desarrollo de nuevos productos.
- **Determinan el posicionamiento de la entidad en la mente del cliente.**

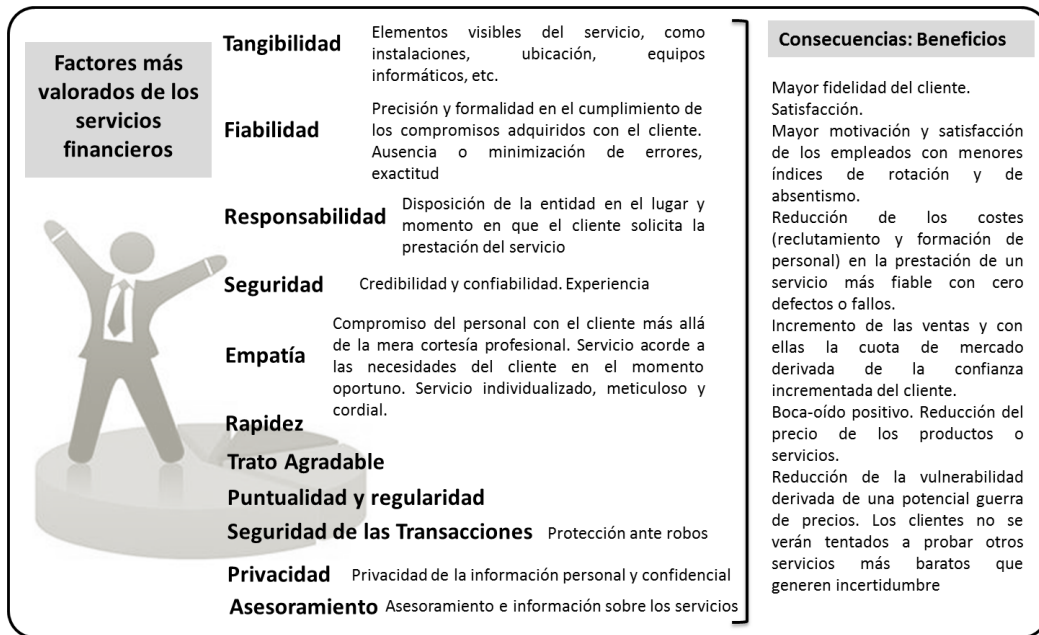
Fuente: Elaboración propia sobre la base de textos de: (Muñoz Leiva, 2011, págs. 91-93).

Los servicios financieros, hacen referencia, específicamente, a lo siguiente:

Bajo el concepto genérico de conceptos financieros hemos de entender incluidos los servicios bancarios, así como los de seguros y valores; en este sentido resulta significativa la definición de servicio financiero contenida en la directiva comunitaria relativa a la comercialización a distancia de servicios financieros destinados a los consumidores. Esta comprende “todo servicio bancario, de crédito, de seguros, de jubilación personal, de inversión o de pago”. En el presente trabajo nos referiremos principalmente a los servicios financieros bancarios (Castelló Muñoz, 2007, pág. 24).

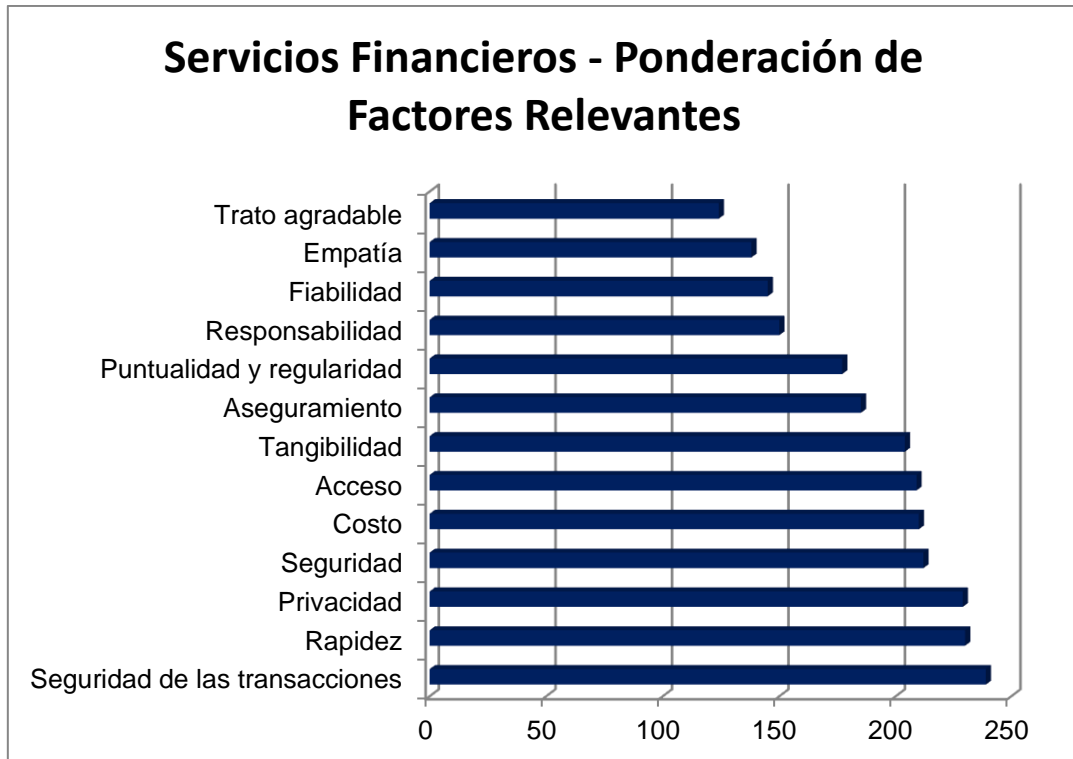
De acuerdo a la catalogación de factores más importantes valorados por los clientes consumidores de servicios financieros según (Barroso Castro, 1995) y (Sánchez Guzmán, 1997) se ha realizado una encuesta de campo para determinar la importancia de cada uno de ellos sobre 50 clientes minoristas en la zona de CABA. El siguiente grafico muestra la ponderación de que factores son más valorados

Ilustración 2. “Valoración de los servicios financieros”



Fuente: Elaboración propia con base en textos de: (Barroso Castro, 1995); (Sánchez Guzmán, 1997).

Ilustración 3 - Servicios Financieros - Ponderación de Factores Relevantes



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta “Clientes Minoristas” (2016).

El negocio financiero hace 30-40 años era un negocio rentable y sin sobresaltos, con una actividad administrativa muy alta y cargas de trabajo muy elevadas. Requería de grandes cantidades de recursos humanos en las oficinas. Poseía, a su vez, pocos productos, básicamente cuentas corrientes, libretas de ahorro, préstamos y descuentos comerciales, todos ellos con márgenes de explotación considerables. Ello ha cambiado drásticamente, y en la actualidad la competitividad se ha incrementado de manera considerable. A las entidades financieras, se han sumado otro tipo de entidades que se dedican al negocio financiero, como las empresas de gestión de patrimonios, agencias de valores, compañías de seguros, intermediarios financieros, el propio Estado, y nuevos modelos de negocio exclusivamente online. Los clientes, a su vez, poseen mayor cultura financiera y trabajan con varias entidades, lo que les permite establecer constantemente comparaciones y reduce las posibilidades de fidelización. El consumidor, cada vez más, desea gestionar sus actividades financieras, no solo sin moverse de su domicilio, comercio u oficina, sino que desea tener disponibles los productos financieros en cualquier momento y lugar. Y con las nuevas tecnologías, las condiciones que se imponen al negocio de la banca, en un contexto de márgenes financieros descendentes, elevado índice de morosidad y encarecimiento del capital, se apoyan en la reducción de la intermediación y en la competitividad afirmada en la evolución constante sobre la base de las nuevas tecnologías. La prioridad de la proximidad a la sucursal física es reemplazada por el desarrollo de nuevos canales de distribución de productos, y el énfasis es puesto en la calidad de la banca telefónica y los servicios online y de telefonía móvil. Del mismo modo, la

automatización que ofrecen productos como los cajeros automáticos, permiten minimizar actividades administrativas en sucursales, reducen costes y liberan tiempo a todos los actores que participan en las operaciones (Tomás, 2002).

A lo largo de los años, la evolución tecnológica, ha ofrecido nuevas posibilidades para el desarrollo de la banca electrónica, que consiste en productos y servicios bancarios que se canalizan a través de sistemas electrónicos, de manera automática y casi sin intervención humana. Las variaciones han llevado al autoservicio financiero y han ido evolucionando a lo largo de los años, ganando cada vez más en términos de productividad y reducción de costes:

Ilustración 4. “Distribución Financiera y su evolución tecnológica”



Fuente: Elaboración Propia sobre textos de (Castelló Muñoz, 2007, pág. 270); (Centro de Innovación BBVA, 2012).

Con esta evolución, las entidades financieras han debido redefinir su modelo de negocio, desarrollando los canales electrónicos, y buscando su coexistencia con los canales físicos de ventas de manera productiva. Asimismo, la nueva economía y los avances tecnológicos, conducen a la prioridad de los canales electrónicos en el que se utiliza casi exclusivamente la vía virtual (Castelló Muñoz, 2007).

Definitivamente, los servicios financieros deben responder al contexto y a las nuevas necesidades que surgen a partir de la evolución tecnológica y comunicacional. La globalización, internet y la telefonía móvil, han transformado drásticamente el ámbito en el que se manejan las operaciones financieras.

Hoy en día la banca tradicional de la oficina y la atención directa dan paso a nuevas formas de trato con el cliente. La irrupción en este tiempo de las nuevas tecnologías de la información hace que se abran infinidad de opciones a las entidades financieras para desarrollar su trabajo y captar clientes y recursos financieros. Esta parte está en continuo cambio [...]. La globalización económica actual y la altísima competencia que hay en todos los sectores hace que se exploren continuamente nuevos canales y el sistema financiero no iba a ser menos (Muñoz Rodríguez & Navarro Palacios, 2015, pág. 83).

Las ventajas que proporcionan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, son múltiples y variadas, y permiten sortear todo tipo de limitantes en razón de tiempo y distancia, no obstante pueden presentar ciertos aspectos negativo que afectan. Los aspectos positivos y negativos se

evaluaran en base a un análisis FODA³ a fin de analizar aspectos positivos y negativos al modelo propuesto en el presente trabajo puntos.

Tabla 1 - Nuevas Tecnologías - Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Masividad • Mercado en constante Innovación Cercanía • Reducción de Costos • Operatividad • Rapidez • Disponibilidad 	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la bancarización formal • Posibilidad de expansión del modelo en otros productos/servicios • Fortalecer la tendencia de mantener el dinero en las entidades
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">FODA</div>	
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de la información • Regulaciones actuales que impiden maximizar la disponibilidad de servicios • Re de telecomunicaciones con atraso dentro del territorio argentino • Escasa interacción personal con el usuario para <i>cross selling</i> • Requiere mayor gestión para el manejo de agentes 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de acceso a internet en zonas rurales • Atraso en las regulaciones respecto a otro países • Analfabetismo Digital • Agrupaciones sindicales • Los agentes pueden ser blanco de fraudes

Fuente: Elaboración Propia sobre textos de (Castelló Muñoz, 2007, pág. 270); (Centro de Innovación BBVA, 2012)

Algunas de las claves que estas opciones ofrecen en materia de eficiencia y eficacia son:

³ El análisis FODA, es una herramienta de estudio situacional de un proyecto, producto o empresa, que permite plantear la situación interna como debilidades y fortalezas y su situación externa como las amenazas y oportunidades) en una matriz.

Es una herramienta ideal para conocer la situación en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear estrategias a futuro.

Cercanía: Permite proporcionar ofertas personalizadas, crear alertas, informar en tiempo real la situación de cuentas, tarjetas, fondos, préstamos, etc. Satisface las necesidades de información y operatividad.

Operatividad: Permite realizar todo tipo de operaciones (contratación de productos, operatividad de cuentas, pagos, transacciones, etc.) sin pérdidas de tiempo ni esperas innecesarias.

Mejora en la calidad de respuesta comercial. Permite plantear ofertas comerciales sin importar el tiempo ni el espacio físico, con la misma o mayor precisión que la que se tiene estando en una oficina.

Mayor acercamiento al cliente y por tanto mejora en las ventas. Se elimina la barrera del comercial en algunas operaciones, se ahorran costos y tiempo.

Incremento de la productividad comercial. Se ahorran costos monetarios y de tiempo. Se reducen los tiempos de respuesta. Las operaciones se pueden cerrar con mayor rapidez y en tiempo real.

Mejora de la capacidad bancaria de atención adecuada al cliente. Mediante los teléfonos inteligentes, computadoras y *Tablets*, se incrementan seriamente, las posibilidades de formular ofertas comerciales adecuadas al perfil, necesidades y características del cliente.

Disponibilidad plena, permanente y centralizada del servicio. Se eliminan barreras físicas y temporales, agilizando el negocio bancario (Muñoz Rodríguez & Navarro Palacios, 2015).

De esta manera, es posible consultar desde un celular con conexión a internet, saldos, movimientos de cuenta, realizar transferencias, controlar las finanzas, operar en la bolsa y otros mercados financieros y un sinnúmero de posibilidades que continuamente van surgiendo. Para *Consultative Group to*

Assist the Poor (CGAP), entre los servicios financieros innovadores, resulta importante abarcar a todo tipo de clientes, incluyendo los de bajos ingresos o los que requieren de servicios de micropagos, o préstamos exprés que pueden determinarse en función del historial de pagos de tarjetas electrónicas o billeteras móviles. Todo ello puede ser manejado a través de la telefonía móvil inteligente, por lo que no requiere de la presencia física institucional en los sectores que se procura alcanzar.

El mundo de los servicios financieros está cambiando con rapidez con la aparición de plataformas de pago digitales de gran escala que abren paso a nuevos tipos de productos financieros digitales. El poder que tienen estos productos para transformar la vida de las personas ha quedado demostrado en países como Kenia, Tanzania y Ghana, donde se ofrecen microcréditos, microseguros y productos de ahorro apalancando la escala y el alcance de las billeteras móviles. Esto reduce los costos de brindar servicios financieros a poblaciones de bajos ingresos e incrementa el atractivo de dichos servicios, pues permite a los segmentos de menores ingresos acceder a productos financieros esenciales más allá de la transferencia de dinero (Consultative Group to Assist the Poor, 2015).

Si bien, todo ello abre innumerables posibilidades de expansión e innovación del sector de servicios financieros, existen aspectos que deben ser considerados. La cadena de valor de la actividad, en este contexto, se encuentra cada vez más amenazada, al ser los productos, para la mayoría de los clientes, prácticamente indiferenciables. Nuevos productos son copiados rápidamente por los competidores, surgen constantemente nuevos competidores más especializados y con modalidades cada vez más

innovadoras y específicas. Ante ello, la estrategia que se considera más viable, es la de adaptar los productos a las necesidades individuales del cliente mediante un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente, en el que se manejen los servicios de una manera flexible que permita una adaptación continua a las preferencias de algunos clientes. Así,

La red de distribución empieza a no ser una barrera de entrada tan efectiva como lo fue, por lo que el reto es adaptar las redes para que de verdad anclen el punto de relación con el cliente, migrando desde una perspectiva más operativa (transaccional) a una perspectiva de mayor valor para el cliente (relacional) (Córdoba, 2013, pág. 67).

Es por ello que no basta con llegar a lugares antes no alcanzados por otras entidades financieras, sino que se erige como una necesidad, conocer con precisión las preferencias y necesidades del público objetivo. Para ello, el Marketing Financiero ofrece herramientas que permiten facilitar este proceso de adecuación del producto a la realidad del potencial cliente, con la mayor precisión posible.

Investigación de mercado y productos financieros

Posicionar correctamente un servicio en el mercado es un aspecto que no puede quedar librado a la mera intuición ni al azar, sino que requiere de estrategias basadas en el uso de herramientas de demostrada validez que orienten las decisiones a tomar en cuanto al diseño de productos y servicios, distribución y demás. En el ámbito en estudio, se ocupa de ello el Marketing

financiero, que se especializa en la aplicación del mercadeo en el mundo bancario. Ello permite atraer clientes potenciales y retener los clientes actuales con servicios atractivos y profesionalismo y precisión. El contexto actual, de alta competitividad y dificultosa diferenciación de los productos, requiere cada vez más de un estudio profundo antes de lanzar un servicio o plantear modificaciones a los actuales.

A medida que se ha ido liberalizando el mercado financiero e incrementando la competencia, se ha adquirido una conciencia de la importancia del marketing, como instrumento para desarrollar estrategias competitivas. El centro de atención ha ido trasladándose del producto al cliente, haciendo que las decisiones estratégicas de marketing adquieran un papel relevante y diferenciado entre las entidades financieras.

Recapitulando puede decirse que la creciente competencia; las mayores exigencias de los consumidores; la segmentación del mercado; el estrechamiento de los márgenes financieros; y la internacionalización financiera son, entre otras razones, las que justifican la aplicación del marketing a los servicios financieros. Obviamente el desarrollo de estrategias comerciales que estén orientadas a satisfacer las necesidades de los consumidores y su adaptación a los cambios del entorno corresponden a la función de marketing financiero (Castelló Muñoz, 2007, pág. 39).

El mercado financiero ha sufrido cambios importantes con el avance de la globalización y de las nuevas tecnologías, por lo que:

Ilustración 5. "Características del entorno financiero"

Pasado	Presente
Estático	Dinámico
Rigidez	Flexibilidad
Oferta escasa e indiferenciada	Oferta amplia y segmentada
Innovación desatendida	Innovación necesaria
Competencia limitada	Competencia elevada
Óptica de producción	Óptica de marketing
Orientado a la institución	Orientado al cliente

Fuente: Elaboración Propia con base en texto de: (Castelló Muñoz, 2007, pág. 38).

El posicionamiento correcto de un servicio en el mercado, debe considerar en que su producto sea más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento al que se orienta su servicio. La diferenciación respecto de la competencia debe ser clara, y se debe procurar que el producto sea concebido como único por los clientes actuales y potenciales.

El público objetivo debe distinguirlo e identificarlo perfectamente con sus deseos y necesidades, dentro de su propia escala de valores, lo que propicie un mayor grado de lealtad que aleje a los demás competidores.

Ello requiere de parte de la organización, un conocimiento siempre actualizado y profundo de sus públicos. La herramienta que el marketing ofrece para ello, es la Investigación de mercados, que aporta la metodología necesaria y precisa para ofrecer respuestas concretas y necesarias para una acertada toma de decisiones en las estrategias de mercadeo y en todas las

etapas de la producción, venta y atención del cliente. Del Mar Cabrerizo, M. et al (2009) afirma que:

Podríamos definir la investigación o estudio de mercado como el proceso de recogida, análisis e interpretación de información acerca del mercado. El estudio de mercado es un «mapa» que mejora las probabilidades de tomar la mejor decisión. En este sentido, la investigación de mercados está relacionada con las decisiones relativas al plan comercial o de marketing más que con las de personal, gestión financiera, etc.; pero todos los autores/empresarios coinciden en que el plan comercial es el eje central de toda empresa por lo que las consecuencias de una decisión de marketing inevitablemente afectan y se propagan al resto de las áreas de la empresa (Del Mar Cabrerizo, Plan de negocio, 2009, pág. 39).

Como sostiene el autor, la investigación de mercado no se limita a ofrecer respuestas respecto de argumentos de venta o de estrategias de mercadeo, sino que permite analizar todos los aspectos de la organización, desde su imagen, sus estrategias comunicacionales, el diseño de sus productos, la selección de su personal, el cuidado y atención de sus empleados, sus niveles de eficiencia internos, su relación con proveedores y socios, su responsabilidad social, y todos los aspectos que hacen a la identidad de la marca, organización y empresa. Finalmente, la oferta de servicios financieros debe responder a una necesidad real, correspondiente con la economía contextual y con las necesidades específicas de sus potenciales clientes, por lo que:

Las empresas de servicios financieros tienen una estrecha relación con la economía real al canalizar los flujos financieros que ésta necesita para el desarrollo económico y, a su vez, las entidades financieras captan los recursos del mercado para satisfacer las demandas de su clientela. Si el objeto del sistema es una entidad bancaria, el modelo puede esquematizarse mediante una corriente de entrada o “input” (suministradores de fondos, tales como los depositantes), una corriente de salida u “output” (solicitantes de fondos, como son las prestaciones en las operaciones de préstamo), las perturbaciones y la realimentación informativa (Castelló Muñoz, 2007, pág. 24).

El estudio de mercado no se enfoca exclusivamente en el consumidor, sino que debe analizar múltiples aspectos del contexto, a fin de conocer cabalmente las características de los diferentes factores condicionantes que moldean en mayor o menor medida las características de los productos financieros. Entre ellos se consideran:

Factores político-legales: desregulación, normativa financiera y fiscal, control de cambios, actitudes hacia competidores no bancarios.

Factores económicos: globalización, inflación, tipos de interés, niveles de paro, oferta monetaria, expectativas.

Factores socio-culturales: estilo de vida, opinión pública, tendencias en el uso de servicios sanitarios, incorporación de la mujer al trabajo, medio ambiente.

Factores demográficos: tasa de natalidad, envejecimiento de la población. Inmigración, distribución de la población por edades y sexo, capacidad económica, incremento en la esperanza de vida.

Factores tecnológicos: automatización de las operaciones Financieras, transferencias electrónicas de fondos, sistemas de información, canales de distribución Financiera (Castelló Muñoz, 2007, pág. 26).

Es por ello que el estudio del comportamiento del consumidor es una parte, fundamental, pero no única, del estudio de mercado. En función de ello, a los resultados obtenidos en el presente estudio respecto de los potenciales clientes, se agregan estudios contextuales, consultando a mandos medios, y se analizan aspectos institucionales como la normativa vigente a fin de detectar potenciales obstáculos y oportunidades que deban ser tenidos en cuenta al momento de implementar estrategias de oferta de servicios financieros al *leading case* del presente.

El estudio del comportamiento del consumidor

El sistema financiero es uno de los ámbitos más afectados por el cambio tecnológico. Sin embargo, la innovación tecnológica de los proveedores de servicios financieros, no constituye por sí misma una garantía de éxito, sino que debe estar centrada en el cliente, sus necesidades, demandas y preferencias, a fin de dar una orientación adecuada a los productos que se

ofrecen. Para ello, una adecuada segmentación de la clientela con miras a un servicio personalizado constituye una necesidad insorteable (Mas, 2003).

El consumidor es el elemento fundamental de todo proceso de comercialización de productos y servicios. Es un factor de estudio insorteable que condiciona las decisiones estratégicas de marketing dentro de la organización. El comportamiento del consumidor, de acuerdo con el consenso respecto del concepto, no es más que el comportamiento humano, concentrándose el estudio en los procesos racionales o irracionales mediante los cuales éste selecciona, compra, usa y dispone de productos, servicios o ideas, para satisfacer sus deseos y necesidades. La mente del consumidor jerarquiza necesidades, lo que requiere que éstas sean estudiadas a fin de conocer qué ofrecerle para que el servicio se adecúe a estas. Todo proceso de decisión de compra se basa en la necesidad, por lo que es la necesidad el principal objeto de estudio de todo estudio del comportamiento del consumidor.

El análisis y comprensión del comportamiento de compra de las personas o entidades consumidoras constituye el núcleo esencial para la consecución de los objetivos de cualquier organización, ya que el desarrollo de las oportunidades de negocio y beneficio de las empresas estará condicionado, en gran medida, por el grado en que los productos y servicios ofertados se adapten a las necesidades y preferencias de los consumidores, así como de la comprensión de aquellas variables que inciden en su decisión de compra (Martínez Valverde, 2015, pág. 57).

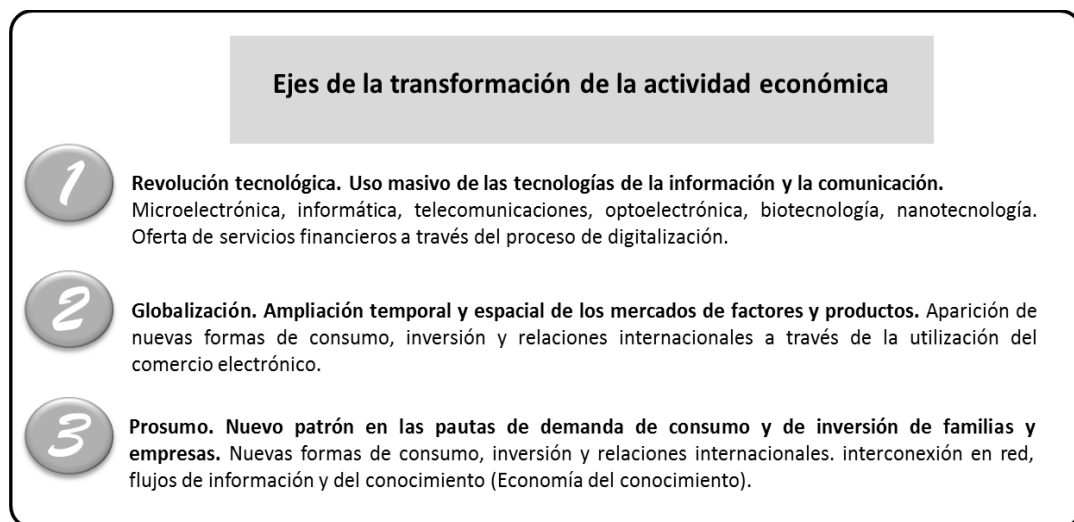
Para ello, la herramienta seleccionada en el presente, es el cuestionario en modalidad de encuesta autoadministrable, que permite conocer rápidamente las principales necesidades en materia financiera del público objetivo.

CAPÍTULO II: NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EL MODELO DE BANCA SIN SUCURSALES

Nuevas tecnologías y economía del conocimiento

Actualmente, la actividad económica se encuentra en un proceso de profunda transformación, producto de una triple interacción:

Ilustración 6. “Actividad económica del conocimiento”



Fuente: Elaboración Propia sobre la base de textos de (Castillo Merino, Gabaldón Quiñones, Torrenti Sellens, Ruiz Dotras, & Sainz González, 2010, pág. 22).

Los mercados financieros se han consolidado como mercados globales e independientes, y la transmisión electrónica de valores permite operar sin limitaciones de tiempo y espacio, las 24 horas del día y a escala mundial. El mercado de capitales electrónico favorece la desintermediación, acelera las capacidades de respuesta, impulsa la innovación en productos y procesos, hace accesible y disponible la información y el conocimiento, lo que funciona

como un elemento crítico para la toma de decisiones operativas y estratégicas del mercado. La complejidad, volatilidad, la dimensión y la velocidad de las operaciones financieras, han generado un modelo de rápida acción-reacción basado en las redes digitales.

Al contar con mayor información y en tiempo real, las entidades financieras pueden extender su actividad y conducir un mayor número de operaciones en un ámbito geográfico más amplio. La disposición de gran cantidad de información financiera estandarizada, con alto nivel de confidencialidad, permite también tomar mejores decisiones sobre los clientes, conocer sus historiales, lo que les permite una mayor posibilidad de retorno de sus operaciones. Producto de ello, se incrementa la competitividad, se obtienen un mayor número de operaciones y de clientes, crece la dimensión empresarial y se extiende a mayor distancia. Se mejoran así la gestión y la evaluación del riesgo. (Castillo Merino, Gabaldón Quiñones, Torrenti Sellens, Ruiz Dotras, & Sainz González, 2010)

Banca electrónica

La banca online, virtual o electrónica, se basa en la utilización de nuevos canales telemáticos de producción y comercialización, fundamentalmente gracias a la difusión de internet e internet móvil en cada vez más sectores de la población. La banca electrónica es un concepto general y el más amplio de todos, ya que considera toda operativa de la prestación de bienes y servicios financieros mediante cualquier tecnología disponible con base digital, por lo que la actividad realizada a través de los cajeros automáticos, terminales de

los puntos de venta o la banca por telefonía móvil, se consideran banca electrónica.

La banca online permite realizar la transacción de bienes y servicios a través de internet, mientras que la banca virtual, constituye un tipo de banca online en la cual no se cuenta con presencia física de la actividad, sino que las entidades financieras operan únicamente a través de internet. La banca sin sucursales, se vale de medios electrónicos y digitales, por lo que abarca la banca electrónica y la online.

Ilustración 7. “Servicios de banca electrónica”

Algunos de los servicios que ofrece la banca electrónica son:

Dispositivos ATM (*Automated Teller Machine*)
Cajeros Automáticos. Terminales electrónicas que proveen las instituciones financieras y permiten a los consumidores retirar efectivo de sus cuentas bancarias, imponer depósitos, consultar saldos \ movimientos y realizar transferencias de fondos.

Banca por ordenador (*Computer banking*)
Servicios bancarios accesibles a los consumidores a través de una conexión por Internet a un centro de computación de la entidad financiera, con el objetivo de realizar operaciones financieras, recibir y pagar cuentas, etc. Adicionalmente, un conjunto de servicios financieros pueden ser accesibles a través de Internet, por ejemplo el pago de las cuentas de la tarjeta de crédito a través de una tarjeta de crédito emitida por la Web.

Tarjeta o cheque de débito (*Debit or check card*)
Medio de pago que utiliza un dispositivo ATM o un terminal en el punto de venta (Point-of-Sale, POS) que permite al consumidor la obtención directa de fondos a deuda desde su cuenta o la del banco. Algunos proveedores de servicios financieros, utilizan las tarjetas de débito (debit cards) como tarjeta de depósito de valor.

Depósito Directo (*Direct Deposit*)
Medio de pago a través del cual una organización, como una empresa o una administración, remunera fondos, como el pago de beneficios, a través de una transferencia directa. Los fondos son transferidos directamente en la cuenta del banco del consumidor.

Pago directo-Pago electrónico en cuenta (*Direct Payment- Electronic Bill Payment*)
Medio de pago que permite al consumidor el pago de cuentas a través de transferencias electrónicas de fondos. Difiere del débito preautorizado en el sentido que el consumidor debe iniciar cada transacción directa de pago.

Presentación y pago de cuentas electrónicas (*Electronic Bill Presentation and Payment*)
Instrumento de pago de cuentas mediante la presentación a un cliente on-line vía e-mail o vía la noticia en la cuenta de e-banking. El pago es electrónicamente deducido de la cuenta del cliente.

Conversión electrónica de cheques (*Electronic Check Conversión*)
El proceso a partir del cual la información contenida en un cheque (código, número de cuenta y montante de la transacción) se convierte a un formato electrónico con el objetivo de realizar una transferencia electrónica de fondos en el momento desde una cuenta.

Transferencia electrónica de fondos (*Electronic Fund Transfer, EFT*)
Movimiento de dinero o créditos de una a otra cuenta a través de un medio electrónico.

Tarjeta de nómina (*Payroll Card*)
Tipología de tarjeta de depósito por la que el empresario añade el valor del pago al trabajador en la tarjeta electrónica. Este último, accede al pago a través de cajeros automáticos o en las terminales de punto de venta.

Débito preautorizado-Pago electrónico automático (*Preauthorized Debit-Automatic Bill Payment*)
Medio de pago que permite al consumidor la autorización automática de un pago regular con recurso a su cuenta en una fecha específica y, usualmente, por una cantidad determinada. Los fondos son electrónicamente transferidos desde la cuenta del consumidor a la cuenta del creditor.

Tarjeta de prepago (*Prepaid Card*)
Tarjeta de depósito de valor en la cual el valor monetario es recompensado y por el cual el consumidor ha emitido el pago por adelantado.

Tarjeta Smart (*Smart Card*)
Tipo de tarjeta de depósito de valor que incorpora uno o más chips, lo que permite la capacidad de almacenar datos, realizar cálculos o procesar propósitos especiales, como la validación de los números de identificación, autorizar gastos, verificar los movimientos y los saldos de las cuentas, y emitir informes personales. La memoria de este tipo de tarjetas se actualiza a medida que se va utilizando. El microprocesador o el chip incorporado pueden emitir documentación física, como el valor de los fondos remanentes en la tarjeta.

Tarjetas de depósito de valor (*Store-value card*)
Tarjeta en la que el valor monetario es almacenado, o bien a través de un prepago realizado por el consumidor o a través de un depósito realizado por la empresa o cualquier otra entidad. En su propósito más simple, este tipo de tarjetas cuenta con una misma entidad que emite y acepta la tarjeta, y los fondos de la tarjeta representan un prepago de determinados bienes o servicios, por ejemplo las tarjetas telefónicas. En una visión limitada estas tarjetas están generalmente restringidas a puntos identificados de venta en una determinada localización, por ejemplo las máquinas expendedoras en las Universidades. En su versión más amplia, estas tarjetas pueden ser utilizadas para un amplio conjunto de provisión de servicios y un gran rango de propósitos.

Fuente: Elaboración Propia con base en texto de (Castillo Merino, Gabaldón Quiñones, Torrenti Sellens, Ruiz Dotras, & Sainz González, 2010, págs. 34-35).

La banca electrónica puede ofrecer servicios financieros por internet, o puede consolidarse como una banca multicanal, complementando la actividad financiera electrónica y digital con la tradicional (*Click and brick*).

Un aspecto nada despreciable, es que la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, permiten optimizar la operativa interna aportando rapidez y precisión, a la vez que reduce drásticamente los costes al utilizar tecnologías digitales para operaciones repetitivas como formalización de documentación, cálculo de riesgo para la aceptación de un crédito, etc. (Castillo Merino, Gabaldón Quiñones, Torrenti Sellens, Ruiz Dotras, & Sainz González, 2010).

La evolución de la banca por internet, en sus comienzos, se limitaba al lanzamiento de parte de los bancos de páginas web, sin el convencimiento de la rentabilidad ni del potencial de este negocio. Sin embargo, desde un principio se reconoció como un medio que no se podía obviar. Las páginas webs eran simplemente medios estáticos publicitarios, que no se diferenciaban de la publicidad tradicional ni aportaban mayor utilidad. Ello con el tiempo, ha cambiado profundamente. Muchos empresarios optaron por crear bancos online con marcas diferenciadas de la marca matriz, otros utilizaron la vía virtual como una extensión o como un canal adicional de la banca tradicional. Sin embargo, con el tiempo, las grandes inversiones tecnológicas, se hicieron inevitables.

En un mundo globalizado donde Internet ha transformado la manera de hacer negocios, el sistema financiero no es una excepción. Se han incorporado nuevas tecnologías de información en los servicios bancarios, que están alterando las definiciones tradicionales de

producto, mercado, cliente, que han cambiado la banca global, desarrollándose la banca por Internet como un medio de comunicación entre los bancos y sus clientes, para realizar transacciones en línea a un menor tiempo y costo para sus usuarios, optimizando mejor sus recursos. Las actividades bancarias de Internet han reducido perceptiblemente las barreras a la entrada, acelerando la desintermediación bancaria y estableciendo un mapa de contacto con el cliente (Rivera Camino & Mas Hernández, 2015, pág. 108).

En este contexto, invertir en tecnología y marketing, se impuso como un medio irrefutable de posicionamiento en el mercado. Esa inversión realizada por las entidades bancarias, es lo que les ha permitido hasta hoy, ofrecer una gama de servicios personalizados y variados, permitiendo al cliente tener como medio para la contratación de servicios, simplemente una computadora o un teléfono inteligente con conexión a internet. Los usuarios, en un principio, conservaban reticencias respecto de la seguridad de sus datos y transacciones, por lo que la inversión en sofisticadas estructuras que garantizaran la privacidad y la máxima seguridad en la identificación de los clientes ha sido un aspecto que contribuye como factor de diferenciación entre distintas entidades bancarias. Los beneficios de estas inversiones son múltiples, no solo para los usuarios, sino para las propias entidades financieras:

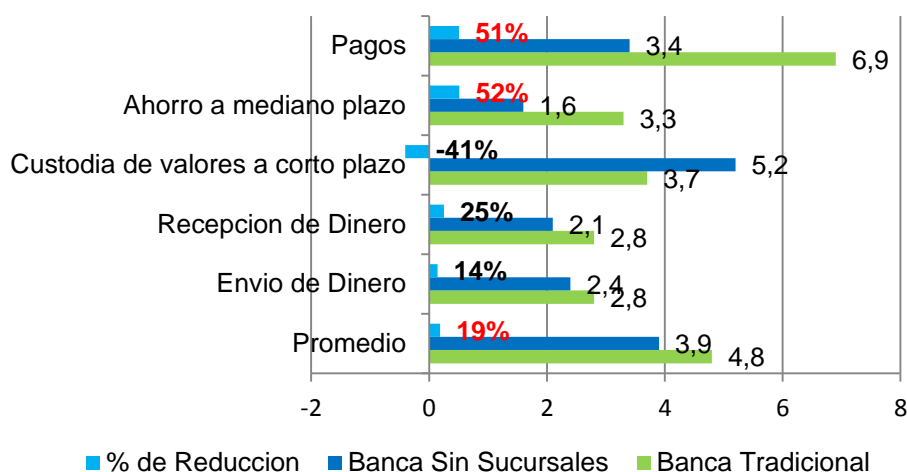
- Ahorro en costes, ya que el coste es menor que los canales de ventas físicos y esto se transmite al usuario final.

- Facilidad de comparación de ofertas entre las distintas entidades de crédito. Se ofrece una información transparente y actualizada.
- Ahorro de tiempo.
- Ahorro de los costes de transporte.
- Permite el control de las cuentas bancadas en todo momento.
- Atención personalizada (Rivera Camino & Mas Hernández, 2015, pág. 108)

Un apartado especial requiere el análisis de la reducción de costos de los servicios financieros ofrecidos mediante el esquema propuesto. Al respecto, un estudio llevado a cabo por el CGAP demuestra la diferencia de costos entre los modelos propuestos y el tradicional. El estudio se ha realizado comparando 26 iniciativas de Banca sin sucursales a través del mundo respecto al modelo tradicional logrando hallazgos que aseguran la reducción de costos. Dichos hallazgos son:

- ✓ En promedio la banca sin sucursales es un 19% más económico que la banca tradicional.
- ✓ El mayor porcentaje de reducción de costo se da en las operaciones de pagos y ahorros a mediano plazo, en estos casos la reducción de costo supera el 50%.

Ilustración 8 - Banca Sin Sucursales Vs. Banca Tradicional



Fuente: McKay y Pickens⁴ (2010).

Adicionalmente estudios realizados por Booz, Allen and Hamilton (1996) y Forrester Reseach (2003) revelan la sustancial diferencia de costos entre los principales canales que ofrecen servicios financieros.

Tabla 2 - Costo de transacción por canal

Canal	Euro	%	Usd	%
Sucursal	2,00 €	100%	USD 1,07	100%
Atención Telefónica	0,96 €	48%	USD 0,54	50%
Cajero Automático	0,22 €	11%	USD 0,27	25%
Banca online	1,00 €	N/A	USD 0,02	1%

Fuente: Booz, Allen and Hamilton (1996) y Forrester Reseach (2003). La banca sin sucursales en 2010.

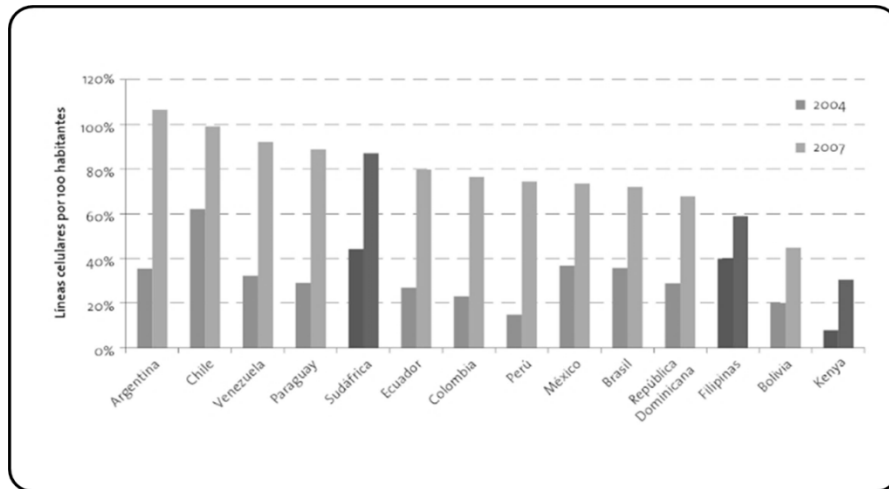
⁴ <https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Branchless-Banking-2010-Who-Is-Served-At-What-Price-What-Is-Next-Sep-2010-Spanish.pdf>, (2010).

Las inversiones en las tecnologías de la información que el sector financiero ha debido realizar, no solo se circunscriben al canal Internet, sino que han abarcado otros medios electrónicos, como los cajeros automáticos y los sistemas de información utilizados para la de gestión de clientes, siempre en miras a colocar al cliente en el centro de la actividad a través de todas las innovaciones tecnológicas que se adopten.

Banca móvil

La telefonía móvil constituye una oportunidad innegable para la inclusión financiera de grandes sectores de la población a los que no llegan los servicios financieros tradicionales. Las zonas con baja cobertura bancaria, sufren de vicios como la proliferación de un mercado financiero informal, ineficiente y sin garantías, por lo que el acceso a los servicios financieros constituye para éstas una gran oportunidad, en especial para la población con bajos recursos, ya que ello permite una transformación económica más eficiente y con menos pérdidas y costos. En América Latina, y en especial en Argentina, la cobertura de telefonía móvil tiene un grado de penetración muy alto. La mayoría de los ciudadanos están familiarizados con el teléfono móvil y poseen teléfonos inteligentes, con las funciones necesarias como para acceder a la banca móvil.

Ilustración 9. “Penetración de la Telefonía Móvil. Comparación por países”



Fuente: (García Alba, Ontiveros Baeza, Martín Enríquez, Fernández de Lis, Rodríguez Teúbal, & López Sabater, 2009, pág. 95).

Pensando en las necesidades reales de la población no bancarizada, existen canales de distribución de productos financieros que pueden valerse de la telefonía móvil para acceder a nuevos segmentos poblacionales. Esto es un beneficio para los sectores de más bajos ingresos, porque las soluciones de banca móvil, tienen un costo muy inferior al de oficinas y cajeros. Los monederos móviles ligados a un celular, las tarjetas bancarias, los productos financieros para micropagos y cobros, aportan infinitas soluciones a los pequeños comercios, emprendedores y hogares de las zonas no bancarizadas. Los pagos con el celular, constituyen uno de los servicios financieros con mayor proyección en América Latina. Estos se pueden realizar con la presencia física del cliente en un comercio o ante una máquina distribuidora. También se pueden abonar desde el celular facturas de suministros, impuestos, cuotas de créditos, etc. Finalmente, no es un dato

menor, que es posible utilizar el teléfono inteligente para el cobro de salarios o subsidios públicos de manera sencilla y segura, y para los pagos tanto de pequeñas como de grandes sumas de dinero. Las billeteras móviles pueden asociarse a las tarjetas de crédito o débito, lo que es menos útil en zonas rurales, pero no deja de constituir una ventaja más a tomar en cuenta.

Existen algunas consideraciones a tomar en cuenta respecto de los proveedores de servicios financieros móviles. Uno de ellos, es la escasa rentabilidad asociada a la extensión de los canales de distribución tradicionales a las poblaciones geográficamente dispersas y con bajos ingresos. Allí, especialmente, los servicios de banca móvil resultan especialmente necesarios y viables. Sin embargo, estos modelos de negocio deben considerar que no suelen tener una rentabilidad inmediata. Sin embargo, tienen un coste relativamente bajo, y definitivamente mucho más bajos que las alternativas de oficinas. Finalmente, para que este modelo sea exitoso, debe explorar la posibilidad de establecer una relación completa con el cliente, fidelizándolo e instándolo a incrementar el tipo de operaciones que realiza por medio de la banca móvil. Ello requiere de acuerdos adecuados con las compañías telefónicas a fin de ofrecer servicios técnicamente competitivos, seguros y asentados en la experiencia sólida en materia de tecnologías de la información y comunicación.

Esta tecnología también permite su uso para micropagos de membresías, suscripciones, donaciones, o de modelos de negocio online que demandan sumas muy pequeñas por el acceso, uso o compra de sus productos o

servicios (pago por consumo, *pay per view*), venta directa online, financiación colaborativa, préstamo de contenidos digitales, y un largo etcétera (García Alba, Ontiveros Baeza, Martín Enríquez, Fernández de Lis, Rodríguez Teúbal, & López Sabater, 2009).

El avance de las innovaciones en materia de telefonía inteligente se encuentra en plena expansión, tanto en penetración en la población como en desarrollo tecnológico. Con las tecnologías móviles, sociales y de nube, se desarrolla una sociedad permanentemente conectada, creándose nuevos valores y nuevas posibilidades y modelos de negocio. El dispositivo móvil portátil, se ha erigido vertiginosamente, como un medio por excelencia para una multiplicidad de productos y servicios y los consumidores eligen permanentemente los servicios que le permitan estar permanentemente conectados.

La banca móvil, es posible gracias a las empresas de telecomunicación, que proveen acceso y banda ancha de internet, lo que permite a un individuo con tan solo un teléfono inteligente, estar conectado a la economía global. La banca móvil, definida como “plataformas que permiten al cliente acceder a servicios financieros” (Reyes, y otros, 2012, pág. 6), es capaz de ofrecer en sus productos mediante *Sms* (sistema de mensajes cortos), navegadores y *apps* (aplicaciones) como *Whatsapp*, todo tipo de servicios que aportan al cliente máxima comodidad. Esta puede ser parte de una multiplicidad de puntos de contacto, o un canal único. La banca móvil como canal único, es aplicable en especial para las áreas rurales o aisladas en países en

desarrollo. Con ello se abre la puerta a segmentos de cliente en otras épocas inalcanzables.

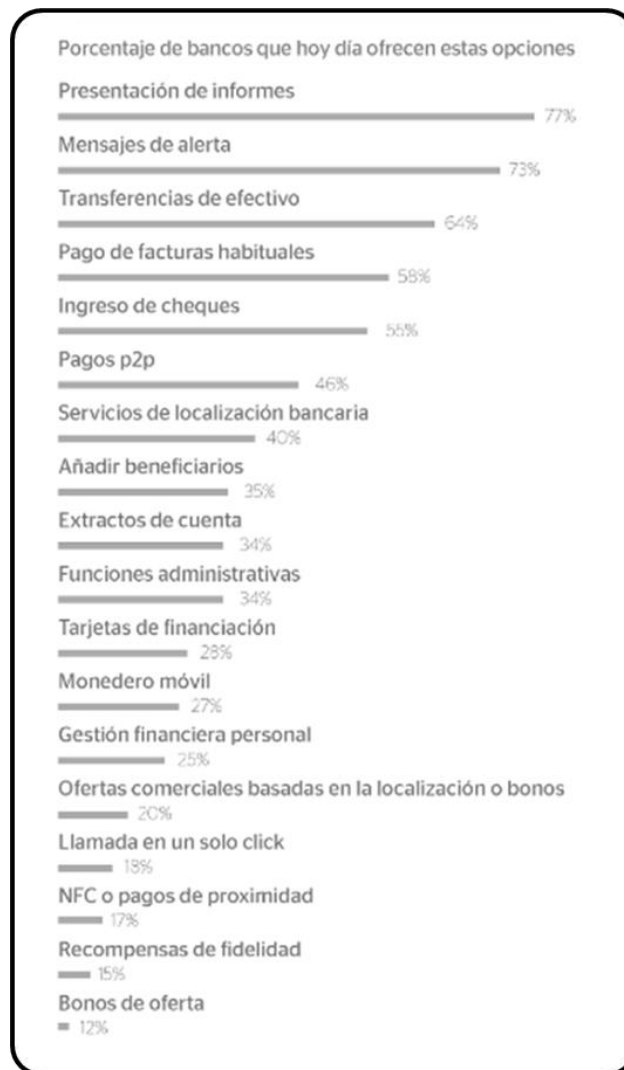
La banca móvil ofrece el punto de contacto más eficiente para los clientes y los costes de transacción más bajos para las entidades financieras. Sin embargo, nuevas compañías no bancarias se han adelantado a los bancos irrumpiendo dentro del negocio. Ello supone un desafío para los bancos, que deben incursionar en un ámbito en el que los nuevos ingresos han sido captados ampliamente por actores no bancarios, para que signifique una oportunidad de negocio y no un coste extra. Las áreas en las que la banca móvil encuentra mayores oportunidades en el comercio digital y en los nuevos mercados emergentes, además de proporcionar una banca innovadora y sumamente práctica a sus clientes habituales.

La banca móvil transformadora crea nuevo valor para los bancos facilitando el acceso a nuevos segmentos de clientes, ofreciendo así nuevas fuentes de ingresos. En otras palabras, ayudan a los bancos a llegar a lugares inalcanzables con los modelos de negocio actuales. La banca móvil transformadora tiene como objetivo desarrollar una nueva clientela (no bancarizados y de bancarización baja) a través del canal de menor coste, haciendo uso de una estrategia "sin sucursales" (Reyes, y otros, 2012, pág. 12).

Estos modelos de negocio de banca móvil transformadora prevalecen en las áreas rurales y aisladas de países en desarrollo y también en regiones aisladas de países desarrollados.

Los servicios financieros basados en la localización, sirviéndose de la geolocalización que posee la tecnología móvil, permiten, asimismo, ofrecer puestas en valor mucho más personalizadas y poner en marcha servicios deseables para los consumidores, bonos, recompensas, ofertas comerciales locales, ubicación de sucursales o cajeros, etc. Actualmente, muchos de estos servicios ya están siendo ofrecidos por entidades bancarias en Latinoamérica. Algunas de esas ofertas de servicios de banca móvil son:

Ilustración 10. “Ofertas con propuestas de valor para los clientes”



Fuente: (Reyes, y otros, 2012, pág. 17).

Los principales desafíos que tiene que enfrentar este modelo de negocio, son fundamentalmente la seguridad, la adopción de tecnología, lo que tiene un coste, y la regulación. La innovación y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías se encuentran en plena expansión, y la oferta de productos es constante y novedosa, generando todo tipo de alianzas empresariales para

crear los productos y servicios financieros más atractivos para la población. Los medios de pago a través de tecnología móvil son de los aspectos más profusos en modalidades varias. Algunos de ellos son:

Ilustración 11. “Banca Móvil. Productos”

Innovación en servicios financieros y banca móvil

“Mobile pos” Punto de venta móvil: Conversor de celular en lector de tarjetas magnéticas o posnet.
Es una **App** (aplicación) que se descarga, y tras registrarse, el vendedor carga el monto de las operaciones al contado o en cuotas, y desliza la tarjeta del cliente por un dispositivo lector de tarjetas pequeño conectado con un cable USB al puerto conector de los auriculares del teléfono móvil. El cliente firma con el dedo en la pantalla táctil y recibe un comprobante por correo electrónico. Asociado con Mercado Pago para Mercado Libre, Visa, Charge Anywhere, iZettle, SumUp.

“WhatsApp” para transferencias inmediatas entre personas, desde el celular.
Es una **App** bancaria. Los usuarios pueden pasar fondos de su cuenta a sus contactos del teléfono sin necesidad de ingresar el número de CBU, el CNI o el CUIT. También podría usarse para pagar productos en segundos, sin usar la tarjeta y sin firmar comprobantes.

“Billetera virtual” para compras online.
Mediante **navegación**. El cliente ingresa por única vez los datos de todas sus tarjetas en un solo sitio seguro. Al comprar en tiendas Web, no se vuelve a tipear la información de las tarjetas. Utilizado por Monedero Tag, HSBC, Galicia y Banco Provincia. Mastercard y Telefónica se agregaron en un *joint venture*. *Masterpass*, de Mastercard y Worldline cuentan con su propio servicio y plataforma digital. La tarjeta SUBE, medio de pago para el transporte, incorpora la función de monedero virtual. Apta para transporte, peajes, compras.

“Internet Square” pago vía internet.
Es una **App** que se descarga, fundada por Jack Dorsey, el creador de Twitter en 2009. Incorpora geolocalización de locales adheridos. Para pagar, se debe acercar el teléfono a un escáner que está instalado en todas las tiendas en las que funciona el sistema. Suma redes sociales para coordinar encuentros en locales adheridos. Asociada con Starbucks y tiendas comerciales.

Tarjetas inteligentes. Incorporación de chip a tarjetas de crédito.
Mejora tecnológica complementaria, dificulta su clonación, mejora la seguridad, facilita los pagos, reduce el fraude. La tarjeta interactúa con la red e incorpora componentes variables de un solo uso para cada transacción dificultando el robo o reutilización.








Fuente: Elaboración Propia sobre información presente en: (Grosz, 2016); (MCommerce Latam, 2013a); (MCommerce Latam, 2012a); (MCommerce Latam, 2012b); (MCommerce Latam, 2014); (MCommerce Latam, 2013b); (Las nuevas funciones de las tarjetas SUBE y Monedero, 2013); (Sir, 2014); (Annunziata, 2014).

Se estima que los dispositivos móviles en el punto de venta, para el año 2021, representarán el 40% de todo el valor de transacciones de venta, siendo en 2016 ya de un 12% (MCommerce Latam, 2016), Ello permite

apreciar perspectivas atractivas a futuro para las entidades bancarias que procuran expandir sus servicios a más personas.

En Argentina, el Banco de la Nación, el Banco Francés (Grupo BBVA), el Banco Galicia y Santander Río (Grupo Santander), se destacan por ser los grandes impulsores de la banca móvil. Entre las soluciones financieras que ofrecen se encuentran el envío SMS, los portales web y las aplicaciones (microaplicativos) descargables, a los que suman servicios específicos para terminales avanzados (como el servicio *Blackberry* de Santander Río). También se cuenta con redes de servicios financieros como Banelco y Red Link (Link Celular) que han incorporado soluciones de banca móvil para los clientes de los bancos asociados a través de un portal online y mediante descarga de una aplicación para *smartphones* (García Alba, Ontiveros Baeza, Martín Enríquez, Fernández de Lis, Rodríguez Teúbal, & López Sabater, 2009).

Banca sin sucursales

La Banca sin sucursales (BSS) “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” (Fiorillo, Corona, Catena, Alonso, & Vieto, 2012, pág. 2). Este modelo puede funcionar de manera autónoma, completamente independiente y separado de los modelos de banca con

sucursales tradicionales, o como complemento de una red bancaria existente, a modo de oferta de canales de acceso a los servicios financieros ofrecidos.

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.

Las tecnologías son las que aportan un valor agregado a la oferta de servicios, modificando su distribución y disponibilidad. Se ha mencionado como tecnologías que soportan el modelo de Banca sin Sucursales a:

- Cajeros automáticos (ATMs).
- Dispositivos de punto de venta (Pos).

- Dispositivos de transferencia electrónica de fondos en puntos de venta (EFTPOS).
- Internet (*Home Banking*).
- Teléfonos móviles (*Mobile Banking*).

El estimado respecto de la reducción de costos que implica la Banca sin Sucursales para los servicios básicos de banca hacia el cliente, ronda el 50% en comparación con los canales tradicionales. Es por ello que la reducción significativa de costos, ha permitido captar segmentos de clientes que normalmente no eran alcanzados por las entidades bancarias, en función de las dificultades en materia de distribución por su aislamiento o distancias de los centros urbanos, o porque el volumen de transacciones de estos colectivos implica pequeños montos. Ello permite incorporar al sistema financiero a grandes sectores otrora excluidos, sobre la base de avances tecnológicos que posibilitan una mayor conectividad entre instituciones y clientes sin intermediarios y salvando las distancias. Cabe hacer la salvedad de que estos avances, deben respetar la normativa vigente, que muchas veces imponen algunas limitaciones, y deben cubrir todos los aspectos de seguridad de la información a fin de evitar que los usuarios de los servicios sean víctimas de fraude.

Es por ello que la ampliación en variedad y el robustecimiento en seguridad de la Banca sin Sucursales, son aspectos en los que constantemente se debe estar creciendo, sosteniéndose en los últimos avances de la tecnología. Novedades como los sensores biométricos, pueden

aportar importantes mejoras en la seguridad y validación de la identidad de los usuarios (Fiorillo, Corona, Catena, Alonso, & Vieto, 2012).

Los servicios bancarios sin sucursales, han logrado una tarea de gran importancia, que es alcanzar vías de distribución para la oferta de servicios financieros a sectores y clientes que hasta entonces solo utilizaban efectivo (McKay & Seltzer, 2013).

La Banca sin Sucursales puede adoptar múltiples modalidades y ser abordada sobre la base de modelos de negocio muy diferentes:

La banca sin sucursales es un nuevo canal de distribución que permite a instituciones financieras y otros entes comerciales ofrecer servicios financieros fuera de los locales tradicionales de los bancos. Algunos modelos, como la banca por la Internet y los cajeros automáticos, pueden considerarse como modestas extensiones de la banca tradicional basada en las sucursales. Otros modelos, [...] ofrecen alternativas bien diferentes a la banca tradicional basada en las sucursales, en que los clientes realizan operaciones financieras en una amplia gama de agentes minoristas en lugar de hacerlo en las sucursales o a través de los empleados de los bancos (Lyman, Ivatury, & Staschen, 2006, pág. 2).

También existe la banca sin sucursales a través de agentes minoristas, por la que se atiende a relativamente pocos clientes con una gama de servicios financieros limitada. La banca sin sucursales a través de agentes minoristas

es otra forma de reducir el costo de prestación de servicios financieros y aliviar el congestionamiento de las sucursales, así como de establecer presencia en nuevas zonas. En este modelo de banca sin sucursales, una institución financiera con licencia, generalmente un banco, presta servicios financieros a través de agentes minoristas como comercios, supermercados, estaciones de servicio, hoteles, etc. Estos agentes se ocupan de la totalidad de las relaciones directas con los clientes, y pueden cumplir algunos requisitos políticos o reglamentarios sobre la distribución del crédito, realizar operaciones de ventanilla en efectivo igual que un cajero de una sucursal, ocuparse de procedimientos de apertura de cuentas o de identificar y prestar servicios a los clientes prestatarios en zonas rurales o aisladas, a cambio de la obtención de honorarios por transacción, utilizando dinero y personal propio ocioso para generar nuevos ingresos. Asimismo, los agentes minoristas se benefician con el aumento del tráfico físico de clientes que se acercan a éste solicitando servicios financieros. Esta modalidad es muy inclusiva, ya que prácticamente cualquier entidad que maneje efectivo situada físicamente cerca de los clientes se puede convertir en un agente minorista, con simplemente estar preparada para comunicarse electrónicamente con la entidad bancaria con la que trabaje. Un teléfono móvil o un puesto de venta electrónico con capacidad para leer tarjetas bastan para ello (Lyman, Ivatury, & Staschen, 2006).

CAPÍTULO III: FUNCIÓN SOCIAL DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS. INCLUSIÓN FINANCIERA Y SERVICIOS BANCARIOS EN EL INTERIOR DEL PAÍS. VILLA DE MERLO, SU OFERTA FINANCIERA Y SITUACIÓN ACTUAL

Función social de las entidades financieras. Inclusión e integración Financiera:

Los servicios financieros, constituyen un motor de crecimiento económico, y se relaciona con el alivio de la pobreza, la promoción del progreso social y el desarrollo sostenible (García, Grifoni, López, & Mejía, 2013). La inclusión financiera es considerada un concepto multidimensional que incluye un mejor acceso a la participación económica. En América Latina, el acceso a dichos servicios presenta las siguientes características:

- El producto financiero más utilizado es la cuenta de ahorros, que en la mayoría de los casos, es abierta como un requisito del empleador para depositar los pagos salariales.
- Existe una relación entre el ingreso, los niveles de educación y el acceso a los productos ofrecidos por el sistema financiero formal, porque a medida que el ingreso y el nivel de educación aumentan, también lo hace el acceso.
- Los usuarios de crédito son típicamente hombres, cabezas de familia, personas entre 30 y 49 años de edad, trabajadores asalariados e independientes, individuos con niveles de ingreso y de educación más altos.

- Los grupos de población con mayores niveles de exclusión en el uso del crédito son las mujeres que no son jefes de familia, los jóvenes, los pensionados, los estudiantes, las personas con menores ingresos y niveles de educación y la población rural.
- La mayor parte de las personas tiene una relación renuente con los bancos y no se dan cuenta plena de los beneficios asociados con la apertura de una cuenta bancaria u otros productos financieros.

Para aumentar los niveles de inclusión financiera, es necesario que los países de la región promuevan iniciativas que mejoren el acceso a los productos a través de una oferta adecuada, asequible y accesible; una demanda que garantice el uso adecuado de los productos financieros y una educación financiera que facilite y optimice el uso eficaz de estos instrumentos (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013, pág. 1).

De acuerdo con el estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas en 2006 sobre la construcción de sectores financieros incluyentes en países en desarrollo, la mayoría de las economías de dichos países, solo cuentan con servicios financieros disponibles para un sector de la población, y en algunos casos, para una escasa minoría. En la mayoría de los países en vías de desarrollo, gran parte de la población no tiene cuentas de ahorro, no tiene acceso a créditos de instituciones financieras formales, ni pólizas de seguro y en raras ocasiones realizan o reciben pagos a través de éstas (Organización de las Naciones Unidas, 2006).

Este organismo se ha ocupado intensamente de manifestar su preocupación por el uso limitado de los servicios financieros en los países de desarrollo, ya que asocia estas herramientas con la erradicación de la pobreza a niveles locales y nacionales, y reconoce que el sector financiero es capaz de realizar una importante contribución para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza. En 2002, se redacta el Informe de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo en Monterrey, México, destacando la importancia de los instrumentos financieros para el desarrollo y el logro de metas y objetivos económicos y productivos de los países, comprometiendo a organizaciones como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial del Comercio, así como los gobiernos, para coordinar la evolución coherente de los mecanismos financieros (Organización de las Naciones Unidas, 2002).

En el Documento Final de la Cumbre Mundial de 2005, las Naciones que lo suscriben, asumen el compromiso de desarrollar fuentes innovadoras de financiación como mecanismo de impulso a los proyectos de desarrollo.

Reconocemos el valor de concebir fuentes innovadoras de financiación, siempre que no creen una carga indebida para los países en desarrollo [...] y reconocemos que la movilización de recursos financieros para el desarrollo y el uso eficiente de esos recursos en los países en desarrollo y los países de economía en transición son esenciales para una alianza mundial en pro del desarrollo que apoye la consecución de los objetivos de desarrollo convenidos

internacionalmente (Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, 2005, art. 23i).

También en 2008, el organismo llevó a cabo la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo en Doha, Qatar, reafirmando los compromisos para aumentar la cooperación para el desarrollo y evaluando conforme a las metas fijadas en documentos anteriores, la necesidad de insistir en el desarrollo del programa de financiación para el desarrollo. Se han realizado desde entonces, reuniones en Sede de las Naciones Unidas de los líderes mundiales para continuar debatiendo la crisis económica mundial y considerar los instrumentos de financiación y sus efectos en el desarrollo (Oficina de Financiación para el Desarrollo, 2016).

Actualmente existen sectores de la población con capacidad de pago, y de generar ingresos, que no tienen acceso al crédito o a sistemas de pago dinámicos, y que no cuentan con un lugar seguro donde ahorrar y construir activos, ni con formas confiables de transferir y recibir dinero por carecer de acceso a los servicios de ahorros y de pago. El sector financiero, al no brindar acceso a todos estos grupos potenciales de clientes y limitarse a la oferta para los principales actores económicos, fomenta un sistema financiero excluyente, por lo que la oferta de productos financieros flexibles, creativos y apropiados para la situación nacional, resulta de vital importancia no solo para el desarrollo de estos grupos económicos tradicionalmente excluidos, sino para permitir una mejor integración de la economía federal, y brindar bienestar social y económico a las personas, protegiéndolos contra los

impactos económicos. Así, resulta relevante considerar que el sector financiero brinda servicios cruciales no solo para hogares y empresas, sino para la economía en general, y que la disponibilidad de dichos servicios es crítica para fomentar el desarrollo nacional, sobre la base de los siguientes motivos:

Ilustración 12. “La función crucial del sector financiero en el desarrollo económico”



Beneficios del sector financiero para la economía y el desarrollo nacional

El Sector Financiero:

- 1** Facilita los pagos entre las diferentes partes, haciendo que sean más seguras que las transacciones en efectivo, tanto en el sentido de prueba documentaria del pago efectuado como en protección contra robos. Esto es esencial en la mayoría de las transacciones empresa-empresa y es muy valioso para los hogares.
- 2** Facilita una categoría especial de pagos, concretamente la transferencia de fondos desde entidades con excedentes, a aquellos que desean y pueden pagar por suplir una escasez de fondos. En este sentido, el sector financiero adjudica recursos, facilita la intermediación de ahorros a inversión y permite a los hogares racionalizar el consumo con el paso del tiempo.
- 3** Proporciona instalaciones para un ahorro seguro y un sistema de intercambio de riesgo y retorno para los ahorradores. Al hacerlo, moviliza los ahorros a un sistema formal. Ayuda a los hogares a acumular activos financieros que pueden proporcionar un atenuante contra eventos no deseados (“impactos”), y proporciona los recursos para responder a las oportunidades económicas.
- 4** Proporciona medios adicionales que van más allá de los ahorros acumulados privadamente para ayudar a absorber los impactos por medio de seguros y crédito. Cuando las personas cuentan con estos productos y servicios, están en mejor posición para asumir un riesgo moderado en sus actividades. El asumir el riesgo constituye un prerrequisito para llegar a ser un empresario y por tanto lograr dinamismo económico.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de textos de: (Organización de las Naciones Unidas, 2006, pág. 6).

A nivel mundial, 2 mil millones de personas no tienen acceso al sistema financiero, siendo el 73% de los pobres excluidos de éste (Marangoni, 2015).

La Banca sin Sucursales, se propone así, como una solución a los problemas que atraviesan algunos sectores productivos y poblacionales del interior del país para acceder a los servicios financieros que le permitan un mejor desarrollo económico.

La propuesta es contar con una red de acceso al sistema financiero ofrecido por entidades bancarias sin sucursales físicas, con la presencia facilitadores en la gestión y tramitación de la solicitud de tarjetas de débito y crédito accediendo a un segmento poblacional que en la actualidad no tiene posibilidades de operar estos medios de pago, debido a que las entidades bancarias o financieras no los tienen en cuenta. Estos facilitadores deben contar con el rasgo diferencial de:

1) Movilidad: Ofrece accesibilidad en los pagos pudiendo realizarse la transacción con un Celular Inteligente y el aparatología específica.

2) Inclusión: Permite la inclusión al sistema bancario, la persona puede cobrar con tarjeta de crédito y recibir el dinero en su cuenta bancaria que inclusive puede tramitar gratuitamente según lo dispuesto por la Ley N° 26704 (cuenta gratuita Universal)

3) Transparencia: el destino de la transacción puede ser rastreado (Grosz, 2016); (Jaimovich, 2016); (Marín Enríquez, 2008).

Inclusión financiera y servicios bancarios en el interior del país

Las finanzas constituyen un ingrediente esencial para la mayoría de las actividades económicas en los hogares, las empresas y comercios de todo

tamaño, aún las más pequeñas, y para el desarrollo de toda economía, incluyendo las regionales del interior del país. Los sistemas financieros constituyen un factor central para la innovación tecnológica que fomente el desarrollo económico, sustituyendo viejos mecanismos de producción y bienes por mejores procesos y servicios. El impacto del desarrollo financiero también resulta importante para el desarrollo empresarial, permitiendo tanto el desarrollo de nuevas empresas como el crecimiento de las existentes. La fuerte correlación entre el nivel de desarrollo financiero y el desarrollo económico, se han fundamentado empíricamente en varias ocasiones.

King y Levine (1993) realizaron un estudio específicamente dedicado a analizar la causalidad y no solo la correlación entre desarrollo económico y desarrollo financiero. Para hacerlo, se analizaron más de 80 países entre 1960 y 1989 estudiando si los ratios de desarrollo financiero se correlacionaban positivamente con mayores crecimientos del Producto Interior Bruto, acumulación de capital físico y mejoras en la eficiencia económica (Prior & Santomá, 2009).

También ha sido probada la correlación entre los sistemas de pago y el crecimiento económico. La eficiencia del dinero físico como medio de pago, es ampliamente superada por el uso de formas no físicas de dinero como los cheques o mecanismos de pago electrónico, entre ellos, tarjetas de crédito o débito, transferencias, etc. Ello es así en función de que estos mecanismos permiten realizar transacciones a distancia, diferidas, de gran volumen y más seguras, a la vez que los bancos ofrecen para estas transacciones, sistemas de compensación que garantizan que el pagador efectivamente entregará los

fondos. La eficiencia de los mecanismos de pago se observa analizando su coste. Las partidas de costes más importantes se producen en la gestión del dinero físico.

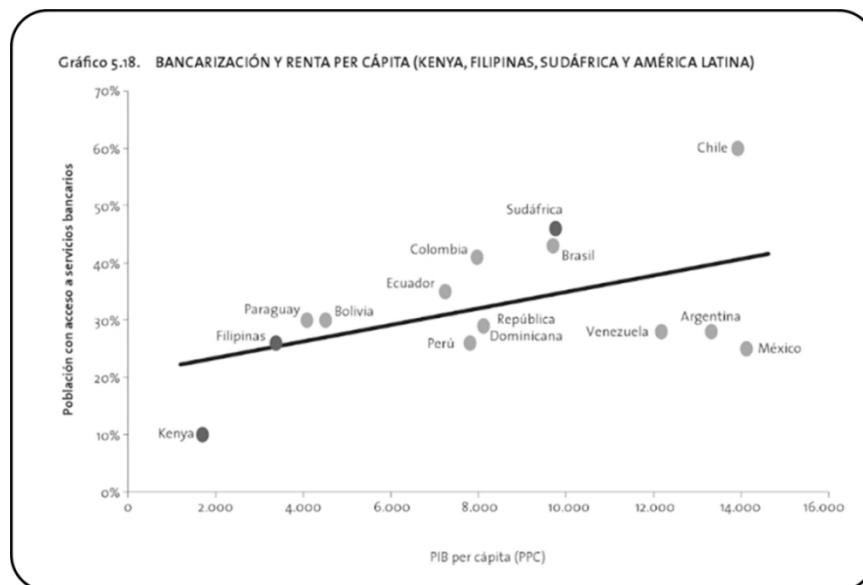
La capacidad de transferir eficientemente los fondos entre los agentes es, en efecto, esencial en una economía de mercado para asegurar su funcionamiento. En este sentido, el uso de mecanismos de pago electrónico se correlaciona positivamente con el desarrollo económico de un país. Esta correlación no solo se explica porque son mecanismos de pago más eficientes, ya que generan menores costes de transacción, sino también porque tienen otros efectos adicionales en las economías donde se utilizan, tales como el aumento del consumo, la mayor transparencia de las transacciones y el aumento de la intermediación financiera.

La eficiencia de los mecanismos de pago se observa analizando su coste. Las partidas de costes más importantes en la gestión del dinero (físico) son los costes de gestión realizados por empleados contabilizando, transportando y reconciliando pagos. A nivel del banco central, la impresión de dinero resulta económicamente eficiente, aunque muy cara de mantener y gestionar, ya que el dinero físico genera altos costes de transporte, seguro y distribución. Por otra parte, grandes volúmenes de dinero físico permiten la generación de economías informales no fiscalizadas, lo que supone un alto coste fiscal a la hacienda del Estado y a su capacidad redistributiva. El desarrollo de la economía informal genera paralelamente el contexto perfecto para el desarrollo de actividades ilícitas que favorecen la

falsificación de moneda, y la creación de una cultura propicia para la corrupción. La suma de estos costes, que pueden considerarse como los costes de la gestión del dinero físico o moneda, se ha estimado que puede llegar a alcanzar hasta el 5% del PIB (Prior & Santomá, 2009, pág. 24).

Además, el acceso a los medios de pago, permite un aumento de la transparencia en las transacciones, colaborando en la formalización de la economía, lo que mejora la capacidad de fiscalización del estado, un mejor control de la base monetaria y de las actividades fraudulentas. Los niveles de bancarización en Argentina, al igual que en el resto de América Latina, se consideran mediocres, ya que en cuanto a la profundidad⁵ de éstos, presenta uno de los niveles más bajos de la región.

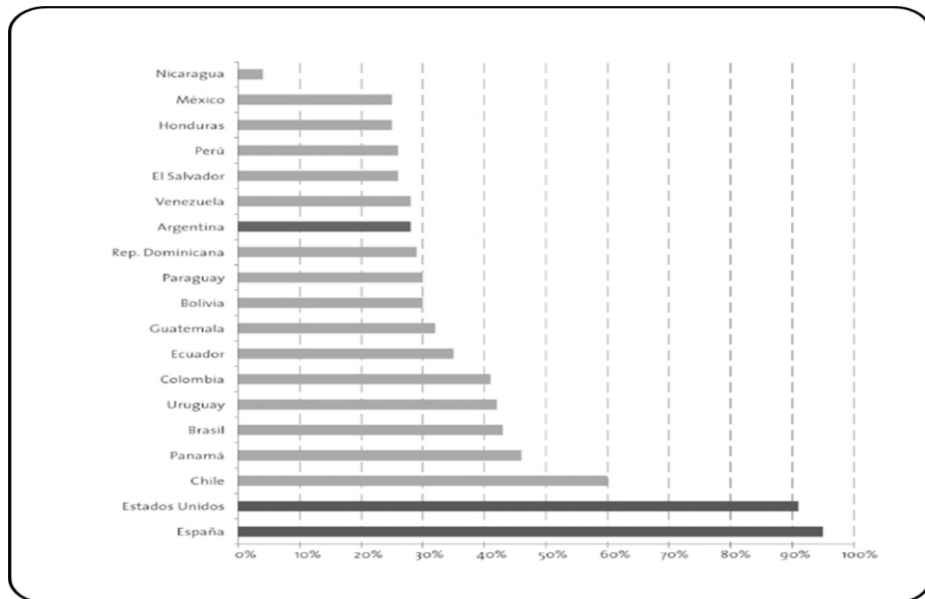
Ilustración 13. “Bancarización y Renta per cápita en distintos países”



Fuente: (García Alba, Ontiveros Baeza, Martín Enríquez, Fernández de Lis, Rodríguez Teúbal, & López Sabater, 2009, pág. 94).

⁵ La profundidad de la bancarización se mide considerando la suma de créditos y depósitos en relación al PBI del país.

Ilustración 14. “Bancarización: Acceso a servicios financieros formales en % de la población”



Fuente: (García Alba, Ontiveros Baeza, Martín Enríquez, Fernández de Lis, Rodríguez Teúbal, & López Sabater, 2009, pág. 100).

Al respecto, De Nigris (2008), observa que existen causas de índole de restricciones de acceso a los servicios bancarios, a las que se suma una fragilidad de bases de credibilidad en los sistemas financieros, generada tras una sucesión de crisis financieras acontecidas en la historia económica del país.

La Argentina, dada su historia financiera pero sobre todo a raíz de la profunda crisis de 2001-2002 que implicó restricciones para retirar efectivo de los bancos, la pesificación asimétrica de las imposiciones en moneda extranjera y de los créditos, como así también el congelamiento de los ahorros, representó un caso extremo de crisis de credibilidad de la que el sistema financiero en lo esencial se habría recuperado más rápidamente de

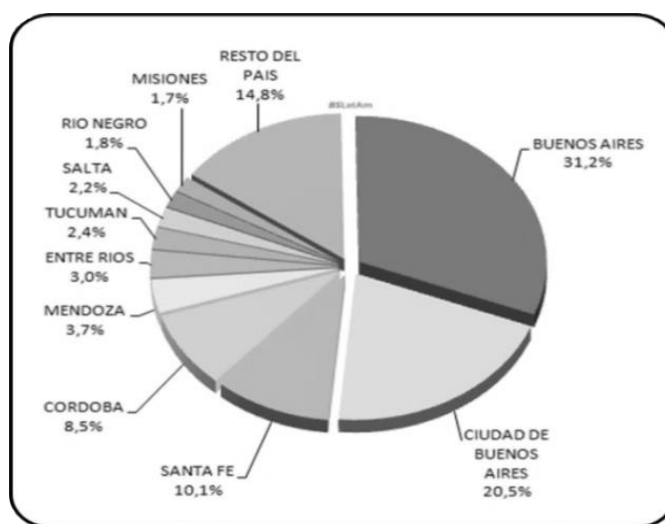
lo que el consenso de expertos vaticinaba, por lo que constituye una experiencia de particular interés para el análisis.

En la actualidad, en la Argentina se han emprendido distintas políticas de bancarización, básicamente consistentes en la modernización de los sistemas de pagos, la creación de incentivos para las entidades financieras (algunas de las cuales han sido establecidas por ley) y la remoción de diversas trabas principalmente de índole normativa, que obstaculizaban el acceso a los servicios bancarios. También se han implantado programas de apoyo al crédito a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que pasan por el subsidio de tasas, fondos de garantías, reasignación de líneas multilaterales con absorción del riesgo cambiario y de tasa por parte del estado, etc (De Nigris, 2008, pág. 12).

Es por ello necesario considerar que aún se encuentra en vías de bancarización. Ello encuentra varias limitantes adicionales, entre ellas el elevado nivel de informalidad en las actividades económicas, los fuertes desequilibrios que se observan en las variables macroeconómicas, inseguridad jurídica tanto para ahorristas como para prestamistas, impuestos que gravan las transacciones cursadas por pago bancario y otros obstáculos que incrementan los riesgos para el desarrollo de este modelo de negocios.

Los datos más actuales respecto de la cobertura de la red de cajeros automáticos en el país, muestran que aún persiste la concentración geográfica. La cobertura actual se distribuye de la siguiente manera, a abril de 2016.

Ilustración 15. “Cobertura geográfica por zona de influencia de ATMs”



Fuente: (Mejora cobertura de red de ATM pero persiste concentración geográfica en Argentina, 2016)⁶.

Si bien la red ha aumentado de 5.579 cajeros automáticos en el año 2003 a 19.744 en 2016, el problema se encuentra en la distribución de éstos:

En términos de cobertura geográfica, dadas las características del territorio, todavía no se ha superado la barrera de los 10 ATM cada 1000km² a nivel promedio país, y en muchas provincias este ratio resulta incluso sensiblemente menor al promedio nacional. Esto supone una limitante al desarrollo de los medios de pago alternativos al efectivo en las economías de las pequeñas y medianas localidades del interior del país, razón por la cual desde el Banco Central y varias

⁶ <http://www.bslatam.com/Tendencias201607EvolucionRedDeATMsCoberturaGeograficaArgentinaBSLatAm.htm>

entidades locales se están planeando iniciativas para aumentar el nivel de acceso a sucursales, ATM e incluso eventualmente algunas modalidades de corresponsalías (Mejora cobertura de red de ATM pero persiste concentración geográfica en Argentina, 2016).

Un dato a destacar, es la cobertura prácticamente total de telefonía celular de la población argentina, que puede realizar transacciones financieras, de la que solo una fracción se encuentra bancarizada, por lo que la telefonía celular como medio para las transacciones bancarias de bajo costo abre grandes posibilidades para distintas modalidades de desarrollo del negocio de oferta de servicios financieros (De Nigris, 2008).

En la región latinoamericana, solo un 40% de las transacciones se realiza por medio de tarjetas de crédito y débito, cheques y medios electrónicos. El resto, se realiza todavía con efectivo. Algunas medidas que se han tomado de parte del Estado han colaborado para mejorar estos indicadores. Ejemplo de ello, en Argentina, es la obligatoriedad del pago de nómina para los trabajadores mediante depósito directo, o el descuento de cinco puntos en la tasa básica del IVA en el caso del uso de las tarjetas de débito, y de tres puntos para las tarjetas de crédito (García Alba, Ontiveros Baeza, Martín Enríquez, Fernández de Lis, Rodríguez Teúbal, & López Sabater, 2009).

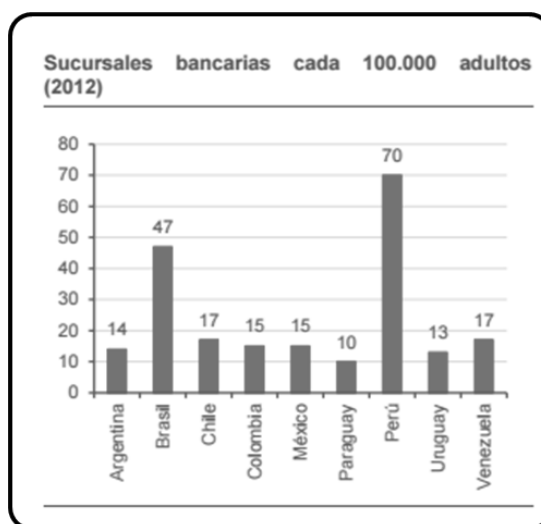
Siendo característico de Argentina, el fenómeno de grandes concentraciones urbanas en un porcentaje ínfimo del territorio nacional, la población que se radica en el interior del país, en pequeños poblados y zonas alejadas de los grandes centros urbanos y comerciales, suele verse

desprovista de calidad en materia de servicios e instituciones, lo que incluye las instituciones financieras y bancarias (El potencial regional convoca a los bancos al interior del país, 2015); (Tuesta, Sorensen, Haring, & Cámara, 2015); (Anastasi, Blanco , Elosegui, & Sangiácomo, 2006); (KPMG Argentina, 2014); (KPMG Argentina, 2011).

Actualmente, el 85% de las sucursales de los diez bancos más grandes del sistema están concentradas en sólo cinco provincias. En la zona metropolitana, donde reside alrededor del 46% de la población, se ubica el 64% del total de las filiales. Otro 21% se reparte en Córdoba, Santa Fe y Mendoza. En el resto del país la presencia está limitada a las ciudades más ricas o importantes (Blanco, 2010).

Si bien Argentina cuenta con unos 65 Bancos Comerciales, lo que es un número alto en relación a otros países latinoamericanos (Superada por Brasil con 129, y seguida por México con 43, estando el resto: Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela por debajo de los 25), el número de sucursales bancarias por habitante era, en 2012 relativamente bajo. Esto se agrava al considerarse que el 50% de éstas se encuentran ubicadas en Capital Federal. En cuanto a los cajeros automáticos, Argentina cuenta con 59 cajeros por cada 100 mil adultos, superada solo por Chile y Brasil.

Ilustración 16. “Número de sucursales bancarias por número de habitantes”



Fuente: (Tuesta, Sorensen, Haring, & Cámara, 2015, pág. 27).

San Luis, al observarse la distribución geográfica de sucursales y cajeros automáticos por habitante, se encuentra en una posición vulnerable en materia de disponibilidad de servicios financieros, al contar con solo 52 sucursales bancarias, y con menos de 200 cajeros automáticos para toda la Provincia.

Ilustración 17. “Número de sucursales bancarias y cajeros automáticos por número de habitantes según Provincia”

Distribución geográfica de sucursales y ATM				
Provincia	Filiales	ATM	Filial/100.000 hab	ATM/100.000 hab
1 Capital Federal	825	3918	27,1	128,7
2 Buenos Aires	1381	5897	8,5	36,2
3 Catamarca	25	113	6,4	29,0
4 Córdoba	441	1595	12,6	45,7
5 Corrientes	94	214	9,0	20,4
6 Chaco	63	259	5,6	23,2
7 Chubut	99	280	18,1	51,3
8 Entre Ríos	132	519	10,2	40,1
9 Formosa	20	129	3,5	22,7
10 Jujuy	33	236	4,6	33,2
11 La Pampa	108	147	32,1	43,7
12 La Rioja	28	93	7,8	26,0
13 Mendoza	160	704	8,7	38,2
14 Misiones	64	317	5,5	27,3
15 Neuquén	100	258	16,6	42,9
16 Río Negro	73	323	10,8	47,6
17 Salta	63	416	4,9	32,1
18 San Juan	39	228	5,4	31,6
19 San Luis	52	188	11,2	40,6
20 Santa Cruz	49	165	16,2	54,6
21 Santa Fe	457	1846	13,7	55,2
22 Santiago del Estero	53	197	5,8	21,7
23 Tucumán	81	458	5,2	29,5
24 Tierra del fuego	27	122	18,8	84,7
Total	4467	18622	10,6	44,1

Información al 31-03-14

 Provincias con mayor número de sucursales cada 100.000 hab
 Provincias con mayor número de ATM cada 100.000 hab

Fuente: (Tuesta, Sorensen, Haring, & Cámara, 2015, pág. 28).

Para el desarrollo económico de pequeños productores, comerciantes o servicios de estos poblados en los que muchas veces hay un solo banco, o ninguno, resulta difícil o imposible la inclusión financiera, quedando relegados y excluidos de la posibilidad de progresar a través de los beneficios que este tipo de instituciones ofrecen a sus pares de los centros urbanos.

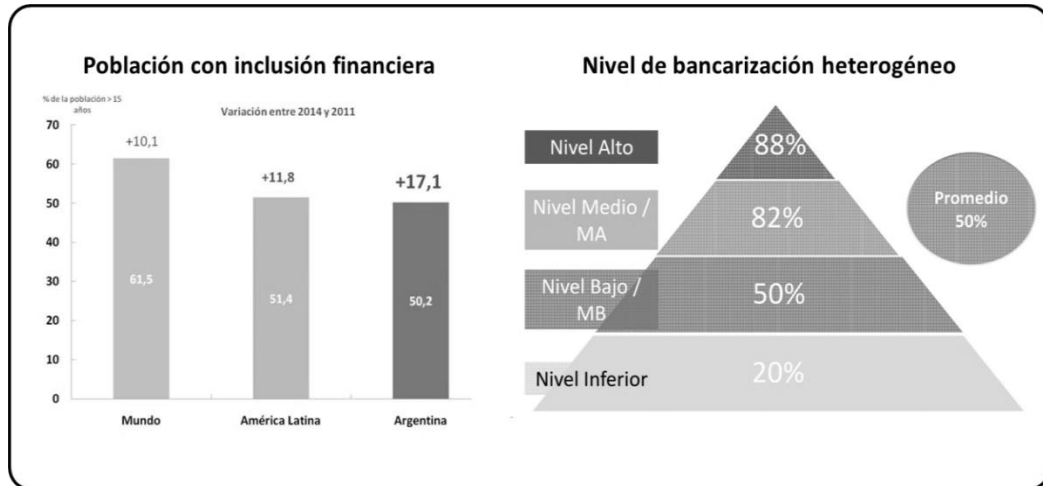
Esto genera distorsiones en la actividad económica local, que se agravan al interactuar con población migrante ocasional como, por ejemplo, la turística. En lugares como el elegido para el *Leading Case* del presente, se cuenta con una población creciente, rodeada de pueblos satélite, en la que

existen solo dos bancos, una cantidad exigua de cajeros automáticos, y surgen todo tipo de limitaciones al no contar los turistas con acceso a dinero en efectivo, y no contar los pequeños comerciantes con modalidades de pago de otro tipo. Los pueblos aledaños, también turísticos, no cuentan ni siquiera con un cajero automático, debiendo trasladarse sus habitantes kilómetros para, por ejemplo, cobrar sus sueldos o planes sociales, los que solicitan en efectivo, por ser éste el único medio de intercambio comercial en sus pueblos.

La vulnerabilidad de estos grupos poblacionales es por demás manifiesta, y con efectos de concreta incomodidad y desventajas que afectan sus posibilidades de desarrollo productivo.

En Argentina, el sistema financiero es reducido, sub bancarizado y se mantienen elevadas tasas de exclusión financiera aún en la actualidad. Argentina ha perdido profundidad financiera en las sucesivas crisis económicas, y a fin de plantear una recuperación, ha realizado importantes esfuerzos institucionales para reducir la brecha entre el sector formal e informal de la economía. El Plan Nacional de Bancarización Inclusiva (PNBI) que ha introducido políticas de inclusión bancaria y reformas normativas, ha permitido mejorar los indicadores de acceso al sistema financiero, como se puede apreciar al comparar la evolución entre 2011 y 2014, sin embargo, este acceso es muy heterogéneo:

Ilustración 18. “Porcentajes de población que cuentan con acceso a una entidad financiera” (Research, Over 60 Million Europeans Now Bank Online, 2003) (Research, The Business Case for Right-Channelling, 2003)



Fuente: (Marangoni, 2015, pág. 6).

Los pagos electrónicos que ofrece la banca sin sucursales constituyen un medio óptimo para incluir a millones de pymes y pequeños comerciantes que carecen de una estructura suficiente como para aceptar tarjetas de crédito. Cada día aparecen nuevas estrategias para incluir a más personas en el sistema financiero y bancario, y los pagos electrónicos es una de las que más impacto ha tenido en Argentina, donde solo un 50% de la población cuenta con una cuenta bancaria. El dinero en efectivo aún domina la escena, con más de 8.422 millones de pago en efectivo anuales y solo 401 millones de transacciones con tarjeta de débito, lo que significa en términos relativos, solo una por mes por persona al año en promedio.

Al margen de las iniciativas oficiales en este sentido, el nivel actual de bancarización transforma en sólo una ilusión los descuentos, aleja a millones de compradores de comercios sin capacidad de aceptar

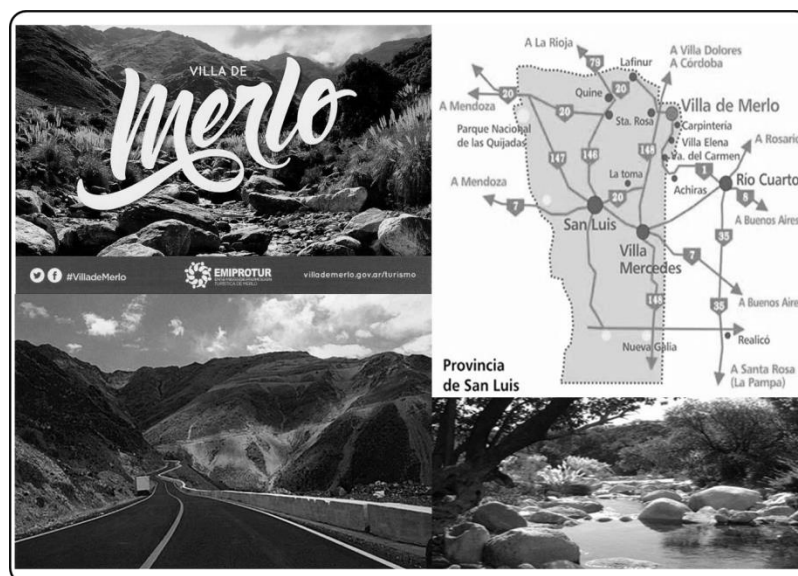
tarjetas y hace más engorroso y peligroso el placentero arte de comprar, por la necesidad de manejar efectivo. En este escenario, las nuevas tecnologías a través de los sistemas de pago electrónico dan nuevas posibilidades de inclusión a consumidores y pequeños comercios.

Los pagos electrónicos atraen a las personas no bancarizadas, por ejemplo, al comercio electrónico. En la actualidad, entre un 20% y un 25% de las ventas por Internet en América latina se hace a través de medios no bancarizados. En México, la cifra llega a 35%. Esto muestra que más que una buena idea, los pagos electrónicos son una herramienta probada e importante de inclusión. Para miles de personas, éste es el primer paso para “poder entrar” en el sistema (Garrasino, 2015, pág. 1).

La inclusión financiera constituye un factor clave para salir de la pobreza, por lo que el diseño de novedosas herramientas financieras que alcancen a mayor porcentaje poblacional, no es solo una gran oportunidad, sino una imperiosa necesidad en un país que desea crecer.

**Sector Comercial de la Villa de Merlo, San Luis Inclusión Financiera,
situación Actual, apertura de nuevos Mercados**

Ilustración 19. “Villa de Merlo, comarca turística”



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de internet⁷ (2015).

La Villa de Merlo es una “Comarca turística” serrana, fundada en 1979, que se encuentra a 800 kilómetros de Buenos Aires, y cuenta con una población de más de 30.000 habitantes, población que crece drásticamente durante los periodos vacacionales, y solo dos entidades bancarias. Estas dos, no suman 10 cajeros automáticos. Es uno de los destinos turísticos más relevantes del país, y una de las ciudades con mayor crecimiento demográfico en los últimos años.

Esta sería una nueva apertura para el mercado, emprendimientos personales o familiares, pequeños negocios, van a poder cobrar y hasta financiar, lo que abre a cientos de miles de posibilidades de progreso. Desde guías turísticos hasta vendedores de artesanías, remiseros o fábricas de

⁷ <https://lyonmerlo.com/2016/04/29/villa-de-merlo-con-nueva-marca-turistica/>

dulces artesanales con venta al público, el abanico de beneficiarios que hoy se encuentran vulnerables y excluidos del sistema financiero, no solo es amplio, sino que es el motor de la actividad económica de la Ciudad en estudio. El único requisito consiste en tener conexión a internet, lo que en Ciudades como la Villa de Merlo, San Luis, es particularmente ventajoso, ya que se cuenta con cobertura de proveedores privados, así como de la Autopista de la información que provee de *WiFi* gratis a toda la población.

La ciudad turística de Villa de Merlo, depende casi exclusivamente de su actividad turística, por lo que cualquier factor que dificulte la circulación de dinero o que limite los medios de pago, atenta directamente contra la salud financiera de la ciudad toda. Esta Ciudad de más de treinta mil habitantes permanentes y un volumen mucho mayor de población temporaria que reside por cortos períodos vacacionales, cuenta con solo dos sucursales bancarias, una nacional y otra de una institución privada. La Cámara de Diputados de la provincia insiste desde hace años con la necesidad de que se instalen no solo más sucursales bancarias, sino al menos cajeros automáticos en las localidades aledañas, algunas a más de 20 kilómetros de la ciudad, y que mantienen una actividad turística integrada a la de la Villa de Merlo, limitada por la imposibilidad de acceder a servicios financieros a menos que el usuario se traslade los kilómetros que lo separan de las únicas sucursales bancarias existentes en muchos kilómetros a la redonda (Cámara de Diputados de la Provincia de San Luis, 2011); (Bancos y cajeros automáticos en Villa de Merlo San Luis, 2016); (Más cajeros en el Banco Nación de la Villa de Merlo, 2015).

El balance de la temporada es realmente favorable. Turistas de todas partes del país decidieron vacacionar en Villa de Merlo. La única queja constante sigue siendo el tener que pagar en efectivo. Los cajeros colapsan y los enojos aumentan. [...] “Ha habido algunas cosas que se mantienen con respecto a las quejas del año pasado. A la gente le molesta bastante el tema de no poder pagar con tarjeta de crédito y débito”, dijo a Infomerlo Miguel González, Secretario de Turismo. [...] La problemática es una cadena que también deriva en las enormes filas en los cajeros o la falta de dinero. “Sabemos que los bancos hacen el esfuerzo sobre todo los fines de semana largos de recargar los cajeros. Sin embargo tampoco alcanza”, señaló. González sostuvo que es importante concientizarse sobre este tema. “Es un problema que tienen todas las ciudades turísticas de Argentina, pero aquellos que lo tienen en menor medida ganan en cantidad de turistas o en calidad de servicio. A nadie le gusta tener que hacer una cola de cuarenta minutos en el cajero para poder sacar plata durante sus vacaciones”, consideró (Villa de Merlo: Piden a los comercios que acepten tarjetas de crédito y débito, 2015).

La falta de dinero en los cajeros automáticos es una situación permanente que se repite todos los años ante cada periodo de gran afluencia de turistas a la ciudad. Ello es motivo de todo tipo de malestares, situaciones de difícil solución en la que se termina evitando el consumo por falta de medios para pagar por servicios y productos, y de quejas que terminan siendo publicadas en portales turísticos recomendando no frecuentar el destino de Villa de Merlo por este tipo de dificultades insalvables e incomprensibles para el

turista, que considera este tipo de faltas, una agresión directa contra él. Se forman largas colas, los cajeros se quedan rápidamente sin efectivo, y se agrava por la falta de disponibilidad de servicios de cobro con tarjeta en los comercios (Villa de Merlo: Se repite la falta de dinero en los cajeros automáticos, 2015); (Infomerlo, 2016); (Malestar por la falta de dinero en los cajeros automáticos, 2016); (No vuelvo más, 2014).

En Villa de Merlo, al igual que en otras ciudades turísticas, poder retirar efectivo se volvió complicado. En la ciudad, el Banco Nación cuenta con tres cajeros automáticos de la Red Link; el banco Superville tiene cuatro Banelco. Un cajero Banelco está en la vereda del Casino Flamingo. La provisión de dinero no alcanza. Si bien en todo el país la instalación de cajeros automáticos creció también aumentaron las transacciones por medios electrónicos y la política ya habitual de los bancos de migrar la mayor cantidad de operaciones posibles de las cajas a los medios electrónicos. De acuerdo con un Informe de Bancos, difundido por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), y publicado por el diario La Nación el número de habitantes por cajero automático bajó en los últimos 13 años a menos de un tercio, de 8,6 a 2,6 por máquina. [...]El retiro de dinero de los cajeros automáticos se multiplica porque se suma otro factor extrabancario: comercios que no aceptan tarjetas de crédito o de débito. Llama la atención que en negocios donde se manejan compras de alto consumo, no se acepten tarjetas, se mencione con insistencia que el *posnet* no funciona o está roto. Esta imposibilidad de utilizar otros medios de pagos obliga a turistas y residentes a usar el pago en efectivo (Villa de Merlo: Se repite la falta de dinero en los cajeros automáticos, 2015).

Esta situación se da desde hace años, en distintos centros turísticos del país, incluyendo ciudades mucho más grandes que la de la Villa de Merlo, como Córdoba, Mar del Plata o Mendoza, en cuyos centros turísticos es una constante la falta de sucursales bancarias y cajeros automáticos (Las colas llegaron a los centros turísticos, 2011). En estas localidades, se repite la situación de que pocos negocios trabajan con tarjeta de débito o crédito, por contar con poca señal de internet o de telefonía por lo que los *posnet* no pueden funcionar, y tampoco los celulares.

Un peregrinar extra que deben atravesar los turistas de estos lugares -en los 102 kilómetros que separan, por ejemplo, Merlo en San Luis, hasta Mina Clavero en Córdoba, por el hermoso camino (en muy buen estado) de Traslasierra-, es encontrar cajeros automáticos para la extracción de efectivo. Estaciones de servicio que venden combustible sólo en efectivo; gastronomía y regionales en el mismo sentido; y cualquier otro menester que se le ocurra comprar, si se quedó sin efectivo, retirar dinero de un cajero del Banco de Córdoba (Bancor), será toda una aventura. El camión de caudales suele pasar, según los lugareños, dos veces en la semana; si se calcula que en la mayoría de los pueblos, hay apenas un cajero, el viernes cuando lo cargan, en un par de horas queda vacío hasta el lunes siguiente. [...] Nadie termina de explicar por qué se somete a este peregrinar a cientos de viajeros, que en definitiva resulta el sostén económico de estos paraísos naturales, a un paso de grandes ciudades (Puccio, 2016).

La Villa de Merlo, a su vez, se ha convertido en uno de los destinos más importantes de migración interna del país desde la primera década del siglo

XXI, observándose un crecimiento poblacional entre los censos de 2001 y 2010 superior al 50%, ritmo que se mantiene y se manifiesta en la expansión permanente de viviendas y de la construcción (Villa de Merlo, 2016). Mucha población permanente se ha mudado en los últimos años desde Buenos Aires, estos son, en muchos casos, jubilados o gente que depende de ingresos provenientes de la ciudad en la que han desarrollado su vida productiva, por lo que la falta de sucursales bancarias, en especial para aquellos residentes que operan con bancos que no tienen presencia en este lugar, es un problema mayúsculo que repercute aún más en la problemática señalada.

Como se ha señalado, estas falencias, se repiten en todo el interior del país, con un perjuicio manifiesto más evidente en las zonas turísticas. Respecto de todos estos lugares, San Luis, frente a ello, y en esta provincia, Villa de Merlo, su principal centro turístico, posee una ventaja diferencial importante, que es la disponibilidad de internet gratuita en toda la ciudad y en los distintos pueblos de alrededor. Ello permite viabilizar distintos servicios y productos financieros alternativos, que ofrezcan modalidades de pago válidas en una zona turística hoy, dependiente de la disponibilidad de efectivo de sus contados cajeros automáticos. La Banca sin Sucursales, al contar con internet en cada rincón de la región, multiplica sus posibilidades, ofreciendo alternativas que, en la medida en que el servicio de internet avance hacia las demás provincias, se podrán replicar en otros lugares, pero que ya son posibles hoy en San Luis.

CAPÍTULO IV: MARCO REGULATORIO DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN ARGENTINA. ASPECTOS INSTITUCIONALES A CONSIDERAR

El marco regulatorio es un aspecto especialmente relevante para el ámbito de los servicios financieros, ya que establece límites y pautas que deben ser estrictamente contemplados al momento de desarrollar los productos.

Las empresas de servicios financieros muestran desde una perspectiva de marketing una serie de peculiaridades que las diferencian de las empresas de otros sectores, tales como [...]:

1) Doble relación (captación de ahorro y prestación de recursos a los clientes);

2) Alta regulación (el peso de la regulación limita el campo de actuación en el sector financiero, incidiendo de forma importante en el desarrollo de los servicios bancarios);

3) Relación estable con el cliente (los clientes mantienen sus cuentas corrientes o de ahorro en una entidad financiera, así como sus domiciliaciones de recibos, pagos, cobros, nóminas, etc., en general con un carácter de estabilidad. La comunicación banco-cliente es habitual y continua, a diferencia de otras organizaciones),

4) Alto riesgo (cualquier actividad bancaria que lleva aparejada una manipulación de dinero tiene asociado un porcentaje, muy elevado, de riesgo, que limita las posibles acciones de marketing);
y

5) No propiedad industrial (los nuevos productos y servicios que se lanzan al mercado son copiados rápidamente por la competencia, lo que dificulta enormemente la diferenciación entre entidades (Castelló Muñoz, 2007, pág. 23).

Las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la inclusión financiera en los países en desarrollo, apuntan a que cada país cuente con instituciones financieras capaces de ofrecer productos y servicios apropiados para todos los segmentos de la población. Para ello, sostiene que es necesario cumplir con los siguientes puntos:

a) Acceso a un costo razonable para todos los hogares y empresas a toda la gama de productos para los que pueden ser “bancarizables”, incluyendo ahorros, crédito a corto y largo plazo, arrendamiento financiero (*leasing*) y “*factoring*”, hipotecas, seguros, pensiones, pagos, transferencias en moneda local y remesas internacionales;

b) Instituciones sólidas, guiadas por sistemas internos de gestión apropiados, sujetos a normas de desempeño industrial aceptadas, con seguimiento a su desempeño por parte del mercado, así como mediante una sólida reglamentación prudente en la medida que se requiera;

c) La sostenibilidad financiera e institucional como un medio para proporcionar acceso a los servicios financieros con el tiempo;

d) Múltiples proveedores de servicios financieros, dondequiera que sea posible, para darle a los clientes una amplia variedad de alternativas efectivas en costo (que podrían incluir cualquier número de combinaciones de proveedores privados, públicos y sin ánimo de lucro, sólidos).

Para lograr esta meta, los servicios financieros para las personas pobres y de bajos ingresos deben ser vistos como un componente integral del sector financiero y los diversos tipos de instituciones financieras, basadas en sus propias ventajas comparativas, se deben considerar como una oportunidad de negocios emergente. La financiación incluyente debe ser parte de la estrategia de cualquier sector financiero (Organización de las Naciones Unidas, 2006, pág. 20).

El sector de servicios financieros, en todos los países, se compone de tres elementos superpuestos:

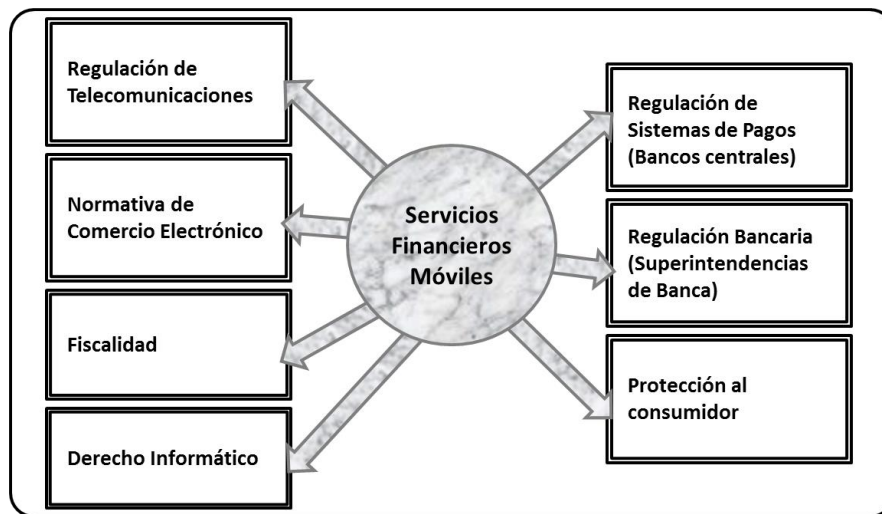
- Las empresas financieras (como los bancos) y las autoridades reguladoras;
- Los mercados financieros (por ejemplo, los mercados de obligaciones, valores y divisas) y quienes participan en ellos (emisores e inversores);

- El sistema de pagos (en efectivo, por cheque o por medios electrónicos) y quienes participan en él (por ejemplo, los bancos) (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

A partir de la interacción de estas partes es posible tomar fondos para la inversión o tomar el consumo del ahorro existente en otras partes de la economía nacional o internacional. Las instituciones financieras ocupan un rol de intermediación y se especializan en la prestación de servicios financieros. La organización de estas actividades atañe a múltiples aspectos de la vida jurídica de los ciudadanos, las organizaciones y el Estado, por lo que su regulación es compleja y comprende múltiples áreas. Es lógico, entonces, que al complejizarse la actividad financiera en su transformación digital e innovadora, se encuentre con escollos o vacíos legales que exijan a la normativa vigente una revisión a fin de ordenar las nuevas actividades financieras que se procura llevar adelante, en un marco de orden y considerando todo tipo de previsiones.

Así, la complejidad regulatoria constituye un factor que establece importantes limitaciones al desarrollo de los servicios financieros móviles en América Latina. En su implementación, intervienen distintos ámbitos normativos y regulatorias distintos, no siempre coherentes, y que responden a diferentes autoridades e instituciones, por lo que el ámbito de la regulación en materia de servicios financieros, es un entramado particularmente complejo.

Ilustración 20. “Complejidad regulatoria en el ámbito de los servicios financieros móviles”



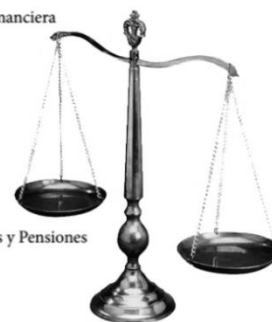
Fuente: Elaboración Propia sobre textos de: (García Alba, Ontiveros Baeza, Martín Enríquez, Fernández de Lis, Rodríguez Teúbal, & López Sabater, 2009, pág. 86).

A ello cabe sumar la normativa sobre protección de datos personales, seguridad informática y cibercrimen para la banca online. Y la parte de impuesto a las transacciones financieras, debe ser también contemplada.

Las leyes y decretos que comprenden este entramado son de un volumen ampliamente considerable, y continuamente surgen nuevas normativas y decretos que revisan y adecuan la actividad financiera conforme el devenir económico y tecnológico contextual. Algunas de ellas son:

Ilustración 21. “Marco jurídico financiero argentino”

Ley 24.144 - Carta Orgánica del BCRA Ley 25.780 (parte pertinente)	Decreto 918/12 Ley 26.683	Ley 25.345 - Prevención de la Evasión Fiscal y Cheque Cancelatorio (parte pertinente)
Ley 21.526 - Ley de Entidades Financieras	Resolución 92/12	Ley 25.326 - Protección de Datos Personales Decreto 1558/01
Ley 18.924 - Ley de Casas, Agencias y Oficinas de Cambio Decreto 62/71	Resolución 140/12 Decreto 290/07	Ley 26.743 - Ley de Género Disposiciones DNPE n° 24
Decreto 260/02 Régimen de Cambios Decreto 2581/64	Decreto 1936/10 Resolución 12/11	Ley 25.188 - Ética en el Ejercicio de la Función Pública Decreto 895/2013
Decreto 1570/01 Decreto 1606/01 Decreto 1638/01 Decreto 616/05	Resolución 165/11 Resolución 29/13 Resolución 30/13	Ley 24.467 - Instrumentos de Financiación a la Pequeña y Mediana Empresa y Sociedades de Garantía Recíproca (parte pertinente) Decreto 908/95 Decreto 2550/12
Ley 19.359 - Régimen Penal Cambiario	Decreto 469/13 Resolución 104/10 Resolución 229/14	
Ley 19.549 - Ley Nacional de Procedimientos Administrativos Decreto Reglamentario 1759/72	Ley 26.733 - Código Penal Intermediación Financiera No Autorizada y Otros Delitos Financieros	
Ley 23.928 - Ley de Convertibilidad Decreto 298/10	Ley 20.337 - Ley de Cooperativas Decreto 721/2000	
Ley 25.561 - Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario	Ley 20.663 - Ley de Depósitos a Plazo Fijo	
Ley 24.452 - Ley de Cheques Decreto 961/98 - Programas para Personas con Discapacidad Decreto 347/99 Ley 25.730 Decreto 1085/03	Ley 25.248 - Contrato de Leasing Ley 24.083 - Fondos Comunes de Inversión Ley 24.240 - Defensa del Consumidor Decreto 1798/94 Decreto 561/99	
Ley 25.065 - Tarjetas de Crédito	Ley 24.241 - Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones Resolución 18/11 Decreto 902/12 Resolución 239/12 Decreto 897/07 Decreto 246/11 Decreto 753/15 Resolución 378/15 Resolución Conjunta 671/14 y 267/14 Resolución 82/14	
Ley 24.441 - Ley de Fideicomisos		
Ley 24.485 - Sistema de Seguro de Garantía de los Depósitos Bancarios Decreto reglamentario 540/95		
Ley 25.246 - Encubrimiento y Lavado de Activos de Origen Delictivo Ley 26.734 Decreto 169/12		



Fuente: (Marco Legal del Sistema Financiero Argentino, 2015).

La Ley 21.526 de entidades financieras constituyó una reforma que procura modernizar el sistema financiero, adecuando el marco legal para el desenvolvimiento de un sistema solvente, apto y competitivo, en el que el Banco Central de la República Argentina ejerza con plenitud las funciones que su carta orgánica le asigna. Sintéticamente, dicha norma dispone que:

- El Banco Central de la República Argentina tiene facultades exclusivas de superintendencia y de manejo de política monetaria y crediticia sobre todos los intermediarios financieros, tanto públicos como privados, con exclusión de cualquier otra autoridad.

- Se incluye en la regulación expresamente a las entidades de ahorro y préstamo para la vivienda, desapareciendo de la ley y, por ende, como entidades autorizadas, las denominadas sociedades de crédito para consumo que habían sido reguladas por la ley 18.061.
- Para calificar a una empresa como local de capital extranjero se siguen los principios de la ley 21.382 y se ha considerado prudente marcar con más énfasis las condiciones que deben reunir para diferenciarlas de las de capital nacional.
- Además, a las empresas locales de capital externo se les imponen limitaciones a su expansión territorial (Labanca, 2012, pág. 1).

Las entidades bancarias nacionales, a fin de lograr un sistema armónico y eficaz con competencia territorial, una vez cumplidos los requisitos que fija el Banco Central, pueden abrir filiales dentro del territorio nacional sin necesidad de autorización previa, aunque el Banco Central puede establecer regulaciones y requisitos. Esta norma faculta a los bancos comerciales a realizar todas las operaciones que no se encuentren prohibidas expresamente, permitiendo ampliar sus servicios y acciones (Labanca, 2012).

En el marco del Plan Nacional de Bancarización Inclusiva (PNBI), se ha procurado desde la regulación, ofrecer un paquete normativo que permita abordar la demanda de instrumentos y servicios financieros de la población excluida. Entre las medidas que se tomaron, se destacan:

- Cuenta universal y transferencias gratuitas,
- Bancarización masiva de planes sociales,

- Política de localización de sucursales bancarias en zonas desfavorables,
 - Política de foco del crédito en Pymes e inversión,
 - Devoluciones impositivas usando medios de pago bancarios.
- (Marangoni, 2015, pág. 6)

En cuanto a la banca sin sucursales, el Banco Central argentino ha dado recientemente un marco operativo que procura fomentar de parte de los bancos, la implementación de nuevos sistemas de pago a través de *smartphones* y servicios de billetera electrónica. El presidente actual del Banco Central, Federico Sturzenegger, ha informado que desde agosto de 2016, los bancos deberán implementar nuevos sistemas de pago a través de smartphones y un servicio de billetera electrónica. Con ello se procura impulsar fuertemente los pagos por billeteras electrónicas y los sistemas de pago móviles. La finalidad apunta a la inclusión financiera y bancarización, acompañada de cambios sustantivos en el marco regulatorio. Los sistemas de pago que se proponen desde el Banco Central son:

1) POS Móvil, que consiste en un aparato que se conecta al *smartphone* (los bancos pueden llegar a ofrecerlo con algún cargo), y permite realizar una transferencia directa e instantánea con una tarjeta de débito entre negocios, personas y profesionales.

2) Botón de Pago: que permitirá pagar compras por Internet (comercio electrónico), a través de una transferencia bancaria. Anteriormente sólo podía hacerse con tarjeta de crédito.

3) Billetera Móvil PEI (pago electrónico inmediato), que va a ser un sistema por el cual cada banco ofrecerá una “billetera” en donde se pueden cargar varias cuentas de diversas entidades para hacer transferencias fácilmente (Se viene la “billetera electrónica”: el Banco Central impulsa los pagos por celular, 2016, pág. 1).

Para el caso del POS Móvil, se prevé la una transferencia directa e inmediata entre el dueño de la tarjeta de débito y quien recibe el pago, sin mediación del sistema de procesamiento de tarjetas, de manera que cualquier negocio, contando solo con un *smartphone*, sea capaz de recibir un pago de manera gratuita.

Existen, sin embargo, desde el punto de vista normativo, limitaciones para el comercio electrónico internacional, ya que el marco legal argentino restringe a las organizaciones a compartir sus datos a los países con los cuales existen acuerdos bilaterales. Por lo que no es posible acceder o compartir información con los centros de información ubicados en países con los que Argentina no tiene convenios bilaterales.

En cuanto al comercio electrónico, cabe considerar que el Banco Central de la República Argentina, como entidad de contralor, ha emitido una serie de comunicaciones de cumplimiento obligatorio sobre tecnología y seguridad informática. Si bien estas son varias, se destacan las comunicaciones A 4609/06 y 5374/12 que disponen lo siguiente:

Es importante señalar que la Com. A 4609, en su sección 7 prevé la posibilidad de que las entidades financieras deleguen "...en terceros actividades vinculadas a la administración y/o procesamiento de datos, sistemas o tecnologías relacionadas". Si bien la norma no es específica para la actividad de Cloud Computing, contiene ciertos puntos que le son aplicable como la responsabilidad del directorio de la entidad financiera en el análisis de los riesgos de delegar actividades en terceros, requisitos formales que debe reunir la contratación del proveedor, así como el control y auditorías que la entidad debe realizar al proveedor, entre otras.

En cuanto a la Com. A 5374, establece los requisitos de seguridad relacionados con los canales electrónicos utilizados por las entidades financieras para dar servicios a sus clientes (control de acceso, integridad y registro, monitoreo y control, gestión de incidentes) (Noceti & Freijo, 2015, pág. 272).

Otro aspecto de la normativa nacional que alcanza a las entidades financieras, es la Ley 25.326 de protección de datos personales. En particular en los siguientes artículos:

a) Artículo 2: define conceptos tales como datos personales y sensibles, los medios de archivo sean electrónicos o no, el tratamiento de los datos a través del procesamiento electrónico o automatizado y el responsable del archivo, base o banco de datos.

b) Artículo 9: referido a la seguridad de los datos, reafirma que el "responsable o usuario del archivo de datos debe adoptar las medidas

técnicas y organizativas” para garantizar “la seguridad y confidencialidad de los datos personales”, a la vez que prohíbe el registro de datos personales en archivos o registros “que no reúnan las condiciones técnicas de integridad y seguridad”.

c) Artículo 10: establece el concepto de “deber de confidencialidad” según el cual el responsable del archivo o banco de datos o terceros intervinientes en el proceso, están obligados a mantener en secreto de los mismos. Solo releva de este secreto cuando hay a un requerimiento judicial o por razones “seguridad pública, la defensa nacional o la salud pública”.

d) Artículo 11: fija las condiciones para realizar la cesión de datos. La cesión se conforma cuando todo o una parte de una base de datos es entregada por el cedente, que es el titular de la base de datos personales, a un cesionario, con la limitación de que los datos cedidos sean utilizados dentro de los fines relacionados con los intereses legítimos del cedente y cesionario.

Dos consideraciones importantes a tener en cuenta, son que el cedente debe contar “con el previo consentimiento del titular de los datos”, pudiendo ser este consentimiento revocado en cualquier momento, y además, que es responsable solidario con el cesionario del cumplimiento de la Ley 25.326.

e) Artículo 12: prohíbe la transferencia de datos personales de cualquier tipo “con países u organismos internacionales o supranacionales, que no proporcionen niveles de protección adecuados”. Se excluye explícitamente de esta obligación a las

transferencias bancarias o bursátiles en lo referido a la transacción propiamente dicha. Sobre este punto en particular, el decreto del Poder Ejecutivo Nacional 1558/2001 reglamentario de esta ley, faculta a la Dirección Nacional de Datos Personales a evaluar de oficio o a pedido de un interesado, el nivel de protección que proporciona un país u organismo internacional a los datos a fin de autorizar la transferencia de los mismos (Noceti & Freijo, 2015, pág. 273).

Uno de los aspectos que la normativa nacional impone, es que, por considerar a Estados Unidos un país cuya normativa no ofrece un nivel adecuado de protección, toda transferencia de datos desde Argentina hacia ese país, requiere de un pedido de autorización a la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales (DNPDP). Este aspecto complejiza las operaciones financieras, dado que cada organización que quiera transferir datos hacia Estados Unidos debe solicitar una evaluación de parte de la DNPDP. Este es un aspecto importante a considerar.

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 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 (Fiorillo, Corona, Catena, Alonso, & Vieto, 2012, pág. 6).

En términos generales, a pesar de los importantes avances realizados, aún se considera necesaria una amplia revisión y actualización del marco regulatorio vigente para fijar criterios y estándares modernos que permitan a las entidades financieras ofrecer sus servicios en un marco de seguridad jurídica y previsión (Noceti & Freijo, 2015).

Esta necesidad de un cambio del marco regulatorio no se da solo en Argentina, sino que es una premisa que se repite en todos los países latinoamericanos y en muchos de otras regiones.

Por su parte, las regulaciones necesitarán un cambio radical de orientación. Considerando que los servicios bancarios serán más dispersos, los organismos regulatorios deberán modificar su rol actual de controladores a uno de protectores y las políticas regulatorias deberán redirigir su foco en las instituciones hacia el mercado y los servicios. Por ejemplo, el ingreso de proveedores no bancarios es un desafío que actualmente no está reflejado en el marco regulatorio del sistema. “La aparición de nuevos jugadores en el mundo de los medios de pago y de la intermediación financiera hace

necesario que los reguladores pongan su mirada en estos movimientos, ya que el estar fuera de la regulación, no sólo constituye una ventaja desleal contra el sistema formal, sino que pone en riesgo la seguridad del público, que confía en estos nuevos jugadores, y permitirá efectos no deseados en detrimento del sistema”, [...] Asimismo, hay una necesidad de mayor certeza en cuanto a la agenda regulatoria y de que estas políticas se focalicen en el rol de la banca como un contribuyente positivo al crecimiento económico de un país (Brereton, Kennedy, Spratt, & Hower, 2014).

En especial, la banca sin sucursales a través de agentes minoristas, ha recibido una acogida favorable de parte de los responsables de la elaboración de políticas públicas, en especial en Argentina, como se ha observado en las últimas disposiciones del Banco Central. La banca sin sucursales es percibida por las autoridades nacionales como un medio para hacer llegar los servicios financieros a comunidades tradicionalmente marginadas o sin acceso a la banca tradicional. El marco normativo debe acompañar estos incentivos, previendo y minimizando los riesgos de estos nuevos enfoques, a fin de que este modelo funcione con seguridad y cumpla con el objetivo de ampliar el acceso al financiamiento (Lyman, Ivatury, & Staschen, 2006).

Como se ha observado, el Banco Central de la República Argentina se ha mostrado activo, y ha procurado reglamentar una regulación más flexible para permitir el desarrollo de estos nuevos modelos de negocio en materia de servicios financieros. De esta manera, la flexibilización reciente de las normas

para el apoyo a las microfinanzas y microcréditos, contribuyen positivamente al desarrollo de sistemas bancarios sin dependencia de la presencia física mediante sucursales. No solo resulta importante continuar avanzando en esta dirección, sino que la rápida instrumentación y puesta en práctica de las nuevas regulaciones, resultan fundamentales para profundizar el alcance de la bancarización de la población argentina mediante servicios financieros innovadores (De Nigris, 2008, pág. 16).

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Propuesta de servicio de banca sin sucursales para villa de merlo

Con respecto a los mandos medios, se contactó a personas que trabajan en Bancos reconocidos y que tienen la posibilidad elevar ideas o propuestas. La finalidad del estudio es detectar una posible sinergia, una ganar/ganar para las dos partes, frente a un potencial negocio.

Se indagaron las 2 partes intervinientes mediante un sondeo de características académicas por lo que si bien la muestra es representativa, convendría ampliar el tamaño muestral para tomar una decisión de tipo operativa. Las escalas Likert se armaron todas en positivo, a mayor valor, mayor grado de acuerdo; también se omitió el punto neutro para que tuvieran que mostrarse deliberadamente a favor o en contra de la afirmación.

En ambos grupos de personas, se tomaron 10 variables para evaluar el banco sin sucursales, así como una escala semántica (Osgood) para medir atributos y posibilidades del servicio en cuestión.

Clientes minoristas

En base a la cantidad de encuestados que han calificado cada factor, según la importancia que significa para ellos, se obtendrá una ponderación para determinar el orden de importancia de los mimos.

Síntesis de los resultados de Campo para Clientes Minoristas

Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Tabla 3 - Factores relevantes - Ponderación de clientes

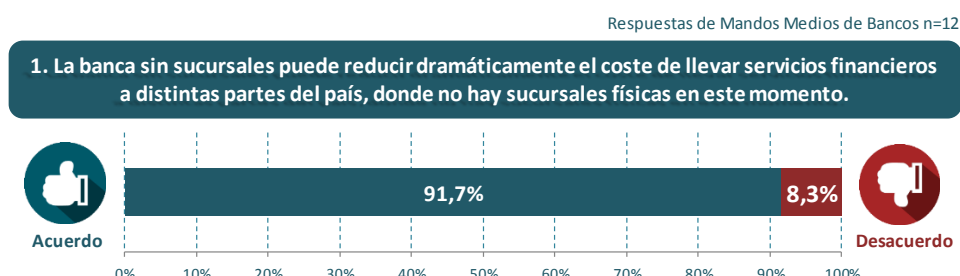
Factor	Importancia					Ponderación
	1	2	3	4	5	
Seguridad de las transacciones	0	0	0	11	39	239
Rapidez	0	2	2	10	36	230
Privacidad	0	0	3	15	32	229
Seguridad	0	2	36	10	12	212
Costo	0	0	2	36	12	210
Acceso	0	0	1	39	10	209
Tangibilidad	0	0	8	30	12	204
Aseguramiento	0	0	20	25	5	185
Puntualidad y regularidad	3	12	9	7	19	177
Responsabilidad	5	2	34	6	3	150
Fiabilidad	6	6	28	7	3	145
Empatía	6	21	10	5	8	138
Trato agradable	6	26	6	12	0	124

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a clientes minoristas (2016).

Tal como se observa en el tabla anterior los 6 factores más relevantes, en orden de importancia para los clientes han sido seguridad de las transacciones, rapidez, privacidad, seguridad, costo y acceso; estos dos últimos han sido agregados por los encuestados.

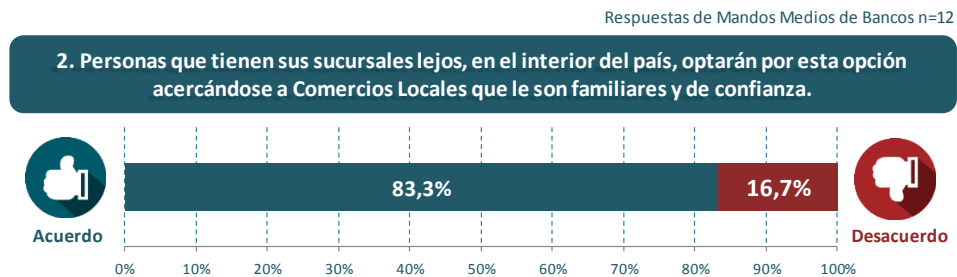
Mandos Medios

En la primera pregunta se indaga sobre los costos operativos que implican llevar la presencia de los bancos a destinos más remotos. En este caso los mandos medios, vieron esto como una posible alternativa en un 91,7%.



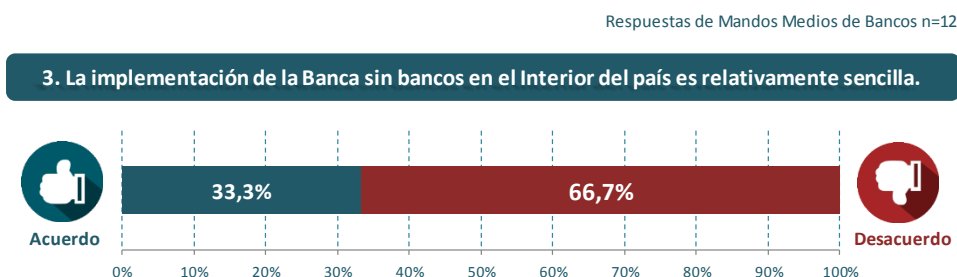
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Cuando se indaga en la percepción que los mandos medios tienen sobre los clientes que viven en el interior de acercarse a sucursales del tipo híbridas (banca sin sucursal), estos en un 83,3% considera que los afiliados adoptarán esta nueva modalidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

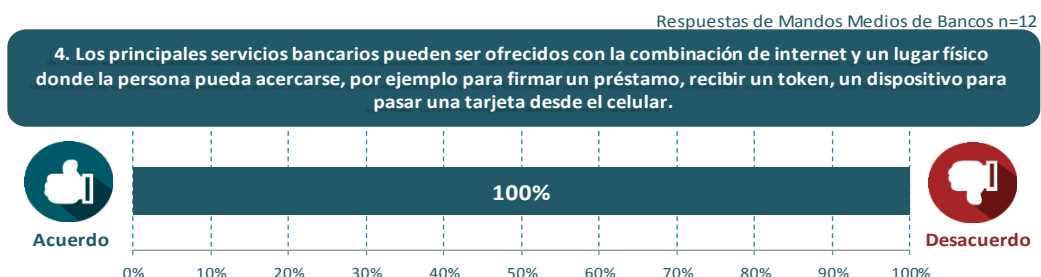
Acá aparece como tendencia que dificultad que lleva implementar un servicio de estas características por un 66,7%, lo cual responde a un criterio de realidad, la actividad bancaria requiere de muchos protocolos que hacen a la seguridad.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

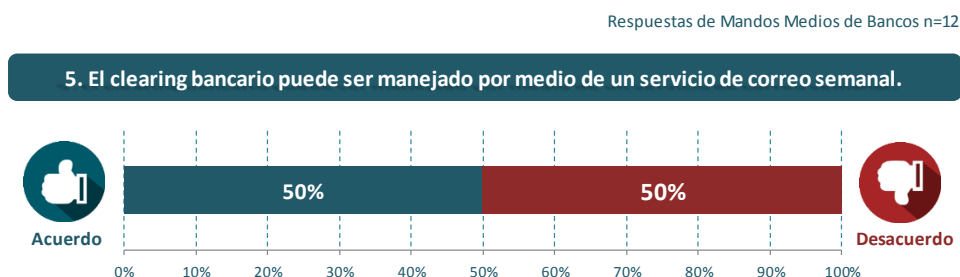
En esta variable en la cual se preguntaba por la accesibilidad de los servicios bancarios a través de la tecnología y una sucursal puramente

administrativa, la totalidad de la muestra sostuvo que esto es totalmente posible.



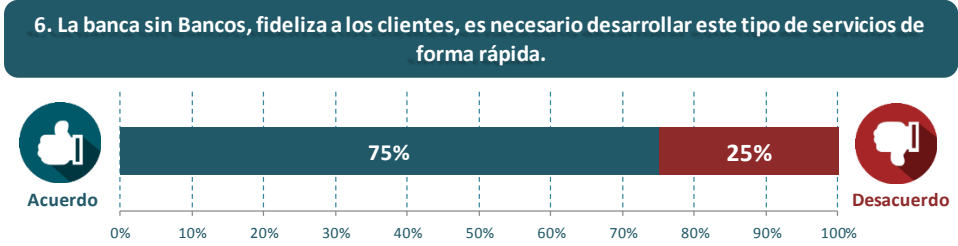
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Desde lo operativo, el *clearing* bancario debe realizarse todos los días, por esto la opción de que en una sucursal remota se maneje semanalmente no convence a todos y polarizándose la opinión.



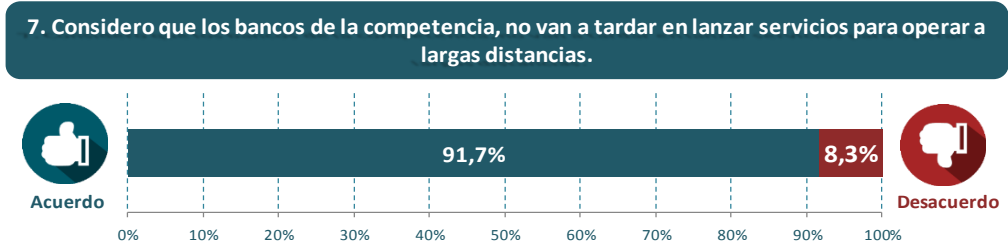
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Con respecto a personas que viven en el interior, los mandos entienden en un 75% que es una forma de retención de clientes, de que no migren a otras entidades por una dificultad de acceso físico.



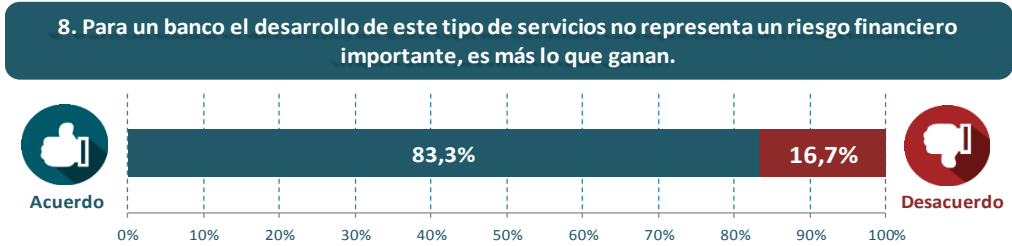
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Con respecto a este servicio, visto desde el lado de la competencia, el 91,7% piensa que la competencia no tardará en desarrollar servicios como este, por lo que se puede inferir que a nivel competitivo, es una necesidad comenzar a analizar el tema antes de otros bancos tomen la iniciativa.



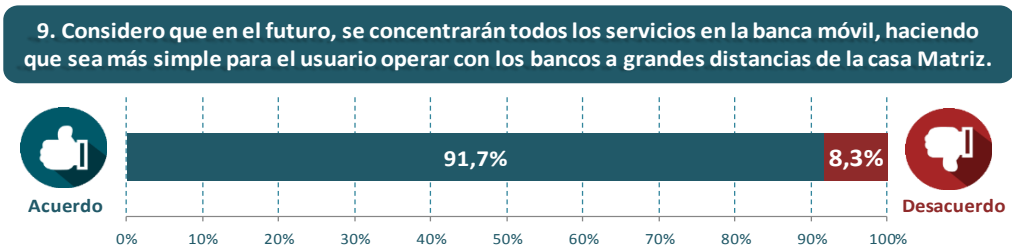
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Desde la perspectiva que un banco siempre debe cuidar que es la financiera, para el 83,3% de los mandos medios, este un beneficio, donde los costos se verían superado por las ganancias.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

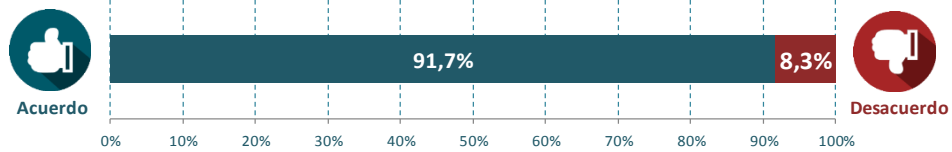
Desde una perspectiva temporal en el desarrollo tecnológico, el 91,7% de los mandos medios sostiene que muchos de los servicios se concentrarán en operaciones móviles o vía *homebanking* por lo que no siempre será necesario trasladarse a la casa Matriz, es posible que necesite renovar una tarjeta, recibirla, firmar algún préstamo y para eso la Banca sin Sucursales, en cuestiones administrativas sería de gran ayuda.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

El acuerdo de que la Banca sin Sucursales permite aumentar el número de clientes, es casi total un 91,7% piensa que este servicio sumaría usuarios a la plataforma bancaria.

10. La banca sin bancos, permite a los bancos aumentar el número de potenciales clientes.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

En el diferencial semántico, se puede observar muy claramente 2 posiciones, a Favor: Posible, Muy Atractiva y Buen Negocio (cruces azules) con medias muy altas.

Diferencial Semántico, Mandos medios de Bancos												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Media	
Imposible								X			Posible	7,67
Poco Atractivo								X			Muy Atractiva	8,17
Complicado				X							Simple	4,50
A Largo Plazo				X							A Corto Plazo	4,75
Mal Negocio								X			Buen Negocio	7,92
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

La complicación y el largo plazo son las 2 desventajas (cruces coloradas) observadas para este servicio. En este diferencial se hacía énfasis en el conocimiento que tienen los mandos medios sobre las autoridades de los bancos y su forma de pensar.

Síntesis de los resultados de Campo para los Mandos Medios

El objetivo de este sondeo responde a personas que tienen la posibilidad de elevar proyectos que luego son analizados por el directorio y con posterioridad por los accionistas. Con relación a la Banca sin Sucursales, en cuanto a un punto de vista de posicionamiento más abarcador, que permita ampliar la cartera de clientes, brindar un servicio que se fidelice a los clientes donde se gana más de lo que se arriesga, se puede decir que la tendencia es completamente a favor.

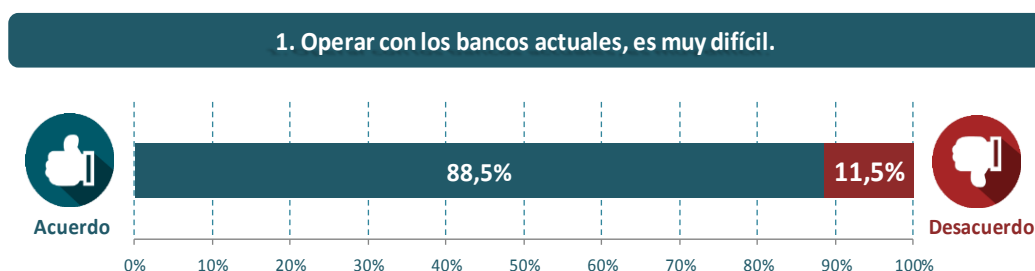
Quizá la mayor complicación a resolver, es la logística y el tiempo que esto lleve en ser implementado, reconociendo que la competencia es muy probable que avance sobre este tipo de servicios.

Comerciantes

Se estima dado que no hay datos oficiales que la cantidad de comerciantes que alquilan sus cabañas es de ± 100 , de los cuales se tomó contacto con 26 por lo que el error muestral para un universo finito es de $\pm 16,11$ lo cual permite inferir con cierta racionalidad con base en los resultados obtenidos. La propuesta del trabajo en sí es agilizar el proceso de cobranza y que los bancos consigan nuevos clientes en lugares donde no hay sucursales. Para evaluar la sinergia es necesario conocer la opinión de los locales, con respecto a este servicio, si les sirve, si lo utilizarían en concreto las necesidades de un servicio de estas características.

Como se conocía de ante mano, solo hay 2 bancos importantes en la zona. La pregunta apunta a conocer si a los potenciales clientes en la actualidad les es difícil operar con los esas 2 sucursales o por el contrario se manejan bien. En este caso la tendencia indica que el 88,5% tiene dificultades para operar. Si bien se conocía por comentarios que a la hora de hacer cualquier trámite se debe hacer una larga cola o que los cajeros se agotan rápidamente de efectivo, era necesario corroborar que estos no sean hechos aislados, por eso se testeó conforme a un procedimiento científico, que validó el dicho.

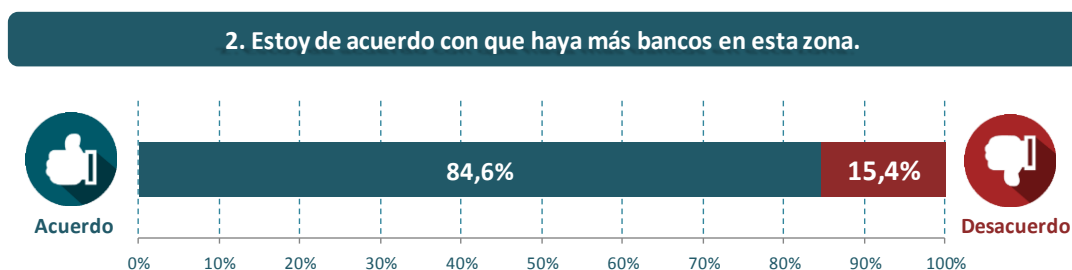
Respuestas de Comerciantes de San Luís, n=26



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Con respecto a que haya más bancos, la mayoría (84,6%) está de acuerdo con que se abran nuevas sucursales.

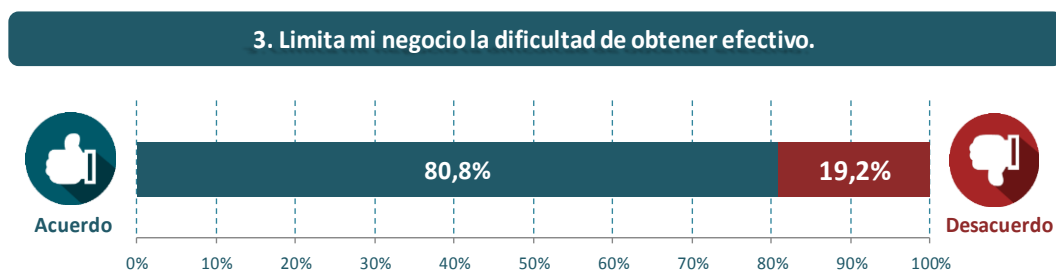
Respuestas de Comerciantes de San Luís, n=26



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Otro aspecto que dio lugar al estudio, es resolver el dinero en forma de papel, por eso se sondeó este aspecto también. El 80,8% manifiesta dificultades, esto se relaciona con que por ahí un cliente no puede quedarse un día más, pagar por una excursión o por una cena.

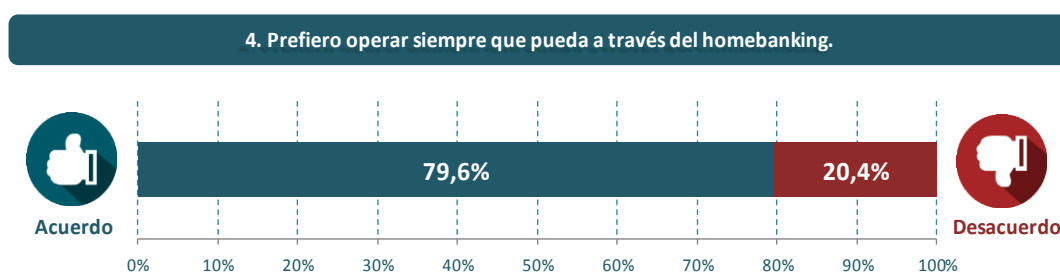
Respuestas de Comerciantes de San Luís, n=26



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Las operaciones por medio de la banca electrónica es habitual entre los usuarios, de hecho la prefieren el 79,6% de la muestra.

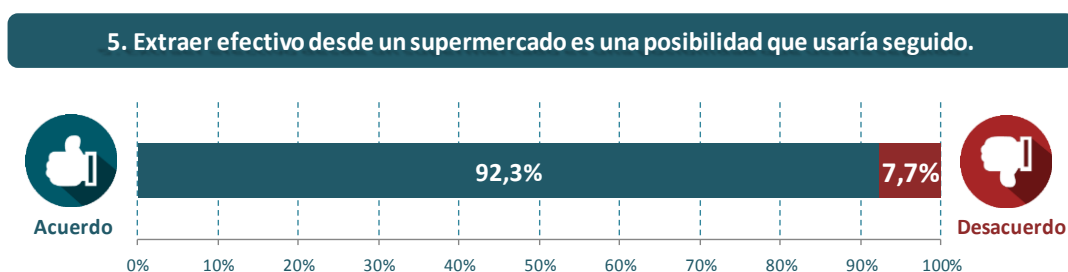
Respuestas de Comerciantes de San Luís, n=26



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

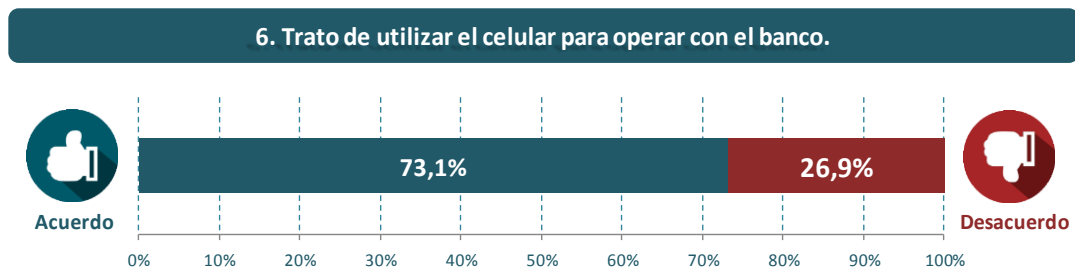
Si bien el servicio de extracción es común dentro de la provincia de Bs. As, no es accesible en muchas provincias del interior, aquí se podría generar otra situación sinérgica, por un lado el supermercado se desprende de gran cantidad de dinero en papel y el usuario accede a algo que es escaso. En ello se encuentra que el modelo de banca sin sucursales con agentes minoristas resultaría altamente aceptado. En el interior son pocos los grandes supermercados, por lo que cerrar algún tipo de acuerdo no debería generar dificultades.

Respuestas de Comerciantes de San Luís, n=26



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Se observa que las personas prefieren el *Homebanking* a la utilización del celular, hay que contemplar que quizá no todos están acostumbrados a la utilización de los Smartphone pero es un capital interesante de personas un 73,1%.



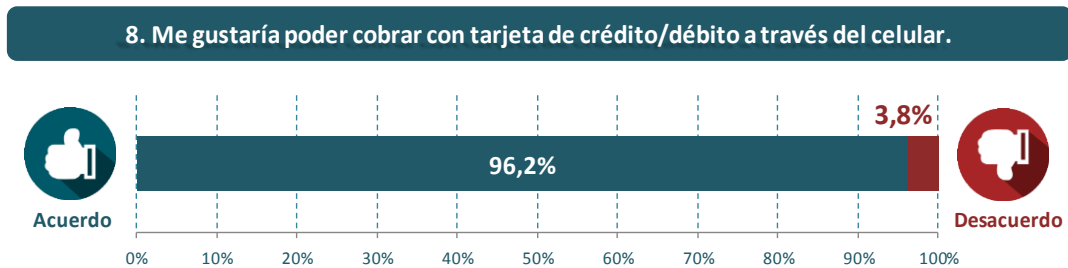
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Los mandos medios son conscientes en su percepción, de que no tardará en surgir la competencia, por lo que se refuerza la idea en el presente estudio de personalizar los servicios a fin de lograr fidelidad de parte de los clientes.



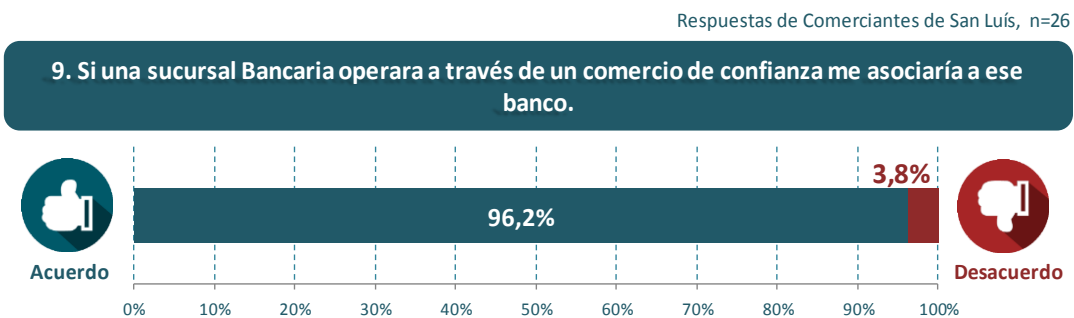
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Relacionado con la variable de que la disponibilidad de efectivo limitaba el potencial del negocio, la posibilidad de poder cobrar por medio de un celular, resulta atractiva a la gran mayoría el 96,2%.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

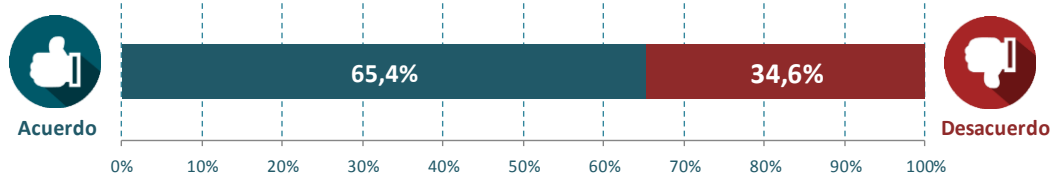
La misma proporción de personas (96,2%) interesadas en poder cobrar con tarjeta, est n dispuestas a trabajar con operar mediante un comercio de confianza.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Con respecto a los bancos, el 65,4% de las personas tiene sus bancos en Bs. As, dado que se mudaron al interior, pero siguieron operando con sus cuentas. Cabe aclarar que en San Luís Capital, se encuentran casi todos los bancos importantes, pero mucho de los trámites como se sabe solo se pueden hacer en la casa matriz donde se abrió la cuenta.

10. La mayoría de las operaciones bancarias las manejo a través de Bancos que est n en Buenos Aires.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

En el caso del diferencial semántico, todas las respuestas, se canalizaron como atributos positivos, por lo que el servicio sería bienvenido, tal vez lo que habría que trabajar es que resulte sencillo de operar, ya que est a la concepción de que operar con bancos no siempre es sencillo, cambios de contraseñas, cajeros automáticos para clave telefónica, si se intenta más de 3 veces con una clave errónea, será necesario volver al cajero. Si bien todas esas cuestiones hacen a la seguridad, en algún momento puede ser percibido como una complicación.

Diferencial Semántico, Comerciantes de San Luís												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Media	
Poco Atractivo									X		Muy Atractiva	8,31
Complicado						X					Simple	6,08
Problema									X		Solución	8,88
Innecesario								X			Necesario	8,23
No lo espero									X		Lo espero Pronto	9,08
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Síntesis de los resultados de Campo para los Mandos Medios

El objetivo de este sondeo responde a conocer si personas tienen una necesidad real y para eso se realizó una métrica, que indica que el servicio sería bienvenido. Conocer la perspectiva de los potenciales clientes resulta clave para responder al interrogante científico sobre los servicios financieros en la Villa de Merlo.

Propuesta de servicio de Banca sin Sucursales para Villa de Merlo

Sorteando las dificultades propias de la implementación de este tipo de servicios, esto es, el desarrollo de mecanismos de seguridad confiables, que sostengan la reputación y credibilidad de la institución bancaria de emisión, así como la previsión de que se trata de un servicio que puede ser rápidamente copiado por la competencia. Sin embargo, como se ha observado, en Argentina, solo un 50% de la población se encuentra bancarizada, porcentaje que es sensiblemente menor en el interior del país, y drásticamente menor en las zonas rurales, alejadas o aisladas. Es por ello, que aún ante la existencia de competencia, instalarse en la zona puede tener importantes beneficios para la institución pionera. La población local no ha mostrado resistencias a estas nuevas tecnologías, reconoce su urgente necesidad ante las serias dificultades y limitaciones que les impone el sistema financiero local actual, y está dispuesta a trabajar con agentes

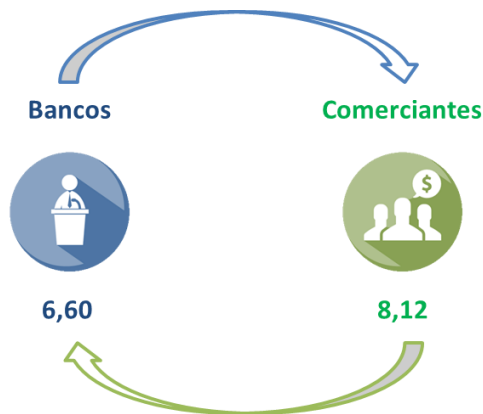
minoristas, como pequeños comerciantes, supermercados y demás, que ofician como puntos de contacto físico con la entidad bancaria, para diferente tipo de operaciones. La cobertura de internet es total, por el programa de *wifi* gratuito de la provincia, y la cobertura de telefonía móvil es igualmente de alta penetración, por lo que la implementación de la modalidad de banca sin sucursales en la zona no es solo deseable, sino sumamente necesaria.

Dado que la obtención de efectivo es una de las situaciones más urgentes, dos modalidades de la banca sin sucursales resultan las más urgentes y viables: La de agentes minoristas, que pueden proporcionar cantidades pequeñas de efectivo en los puntos de venta contando con mecanismos posnet y tecnología móvil a través de los *smartphones*, aliviando la recargada situación actual de los escasos cajeros automáticos existentes en la ciudad, y la implementación de sistemas móviles de pago, por los cuales cualquier comerciante, agente privado de transporte, guía turístico, artesano, pueda realizar pequeños cobros desde su celular, minimizando así la demanda de efectivo.

CONCLUSIONES

Para concluir de forma cuantitativa sobre una posible sinérgica entre la entidad Bancaria y los potenciales clientes tomando como referencia la media de los atributos del diferencial semántico se obtiene:

Ilustración 22 "Banco Vs Comerciantes - Indice de Interes"



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas (2016).

Por parte de los Bancos si bien se demuestra un interés y la idea se presenta como atractiva, lo que dificulta es el tema de implementación. Por otro lado, los Comerciantes tienen una gran expectativa sobre un servicio Bancario como el propuesto. La relación entre las posibilidades y las necesidades existe, destacando que para los bancos no requiere una gran inversión, que contemplan que la competencia lance en breve un servicio parecido y todos los atributos han sido valorados altamente, salvo con lo que se vincula a la gestión del servicio.

Del análisis realizado sobre las respuestas tanto de mandos medios como de la población de la Villa de Merlo, San Luis, se encuentra una comunión entre las posibilidades y necesidades de la implementación de una banca sin sucursales, en especial la mediada por agentes minoristas, en la zona. Ello es posible, es una opción atractiva para las entidades financieras, y aunque requiere de inversión y demanda ciertas complejidades que pueden prolongar los plazos de implementación, resulta en un buen negocio para la banca, y con ello contribuye a una altísima demanda de formalización del sistema financiero en la región.

La banca sin sucursales con agentes minoristas es especialmente atractiva, dado que soluciona en gran parte las demandas de extracción de efectivo, y amplía muchísimo la oferta de servicios financieros que es posible ofrecer, no limitándose únicamente a sistemas de pagos o retiro de efectivo, sino a la apertura de cuentas, verificación de identidad, aprobación de créditos, etc. Sin embargo, dado que desde el ámbito institucional se coincide en la necesidad de formalización y bancarización de la población, la implementación de sistemas simples de pago basados en la tecnología móvil, resulta urgente, deseable y beneficiosa para el desarrollo económico de la localidad.

Esta situación, es altamente probable que se repita en múltiples puntos del interior, en especial los que se encuentran desarrollando actividades económicas con miras al desarrollo de industrias locales. En este caso es el turismo, que se encuentra extendido en todo el interior del país, pero existen otras modalidades productivas que procuran desarrollarse, y la incorporación de estas zonas al sistema financiero formal constituye una necesidad,

frecuentemente reconocida por instituciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas, o la Organización Internacional del Trabajo, así como por las propias instituciones nacionales. Por lo que, en provecho de la positiva predisposición que han mostrado recientemente las autoridades del Banco Nación de la República Argentina para mejorar la regulación a fin de facilitar la implementación de servicios financieros innovadores, se considera que en el mediano plazo, esta es una oportunidad innegable para el crecimiento y transformación de las instituciones bancarias, con alta responsabilidad social, ya que ello les permite ser parte de la puesta en marcha de mecanismos financieros que viabilicen el desarrollo económico de distintas regiones del interior del país.

Por último, con respecto a la viabilidad económica-financiera de la presente propuesta, de los estudios realizado por el CGAP se concluye que:

- ✓ En promedio la banca sin sucursales es un 19% más económico que la banca tradicional.
- ✓ El mayor porcentaje de reducción de costo se da en las operaciones de pagos y ahorros a mediano plazo, en estos casos la reducción de costo supera el 50%.

Adicionalmente el estudio realizado por Booz, Allen and Hamilton (1996) y Forrester Reseach, identificando las diferencias de costos entre los distintos canales, afirma que la estrategia de utilización de canales no tradicionales como la utilización de sucursal física o canal telefónico, en donde se dispone la participación humana los costos por cada transacción decrece exponencialmente.

Así pues, se puede concluir que la solución es viable desde varios aspectos:

- Interés de las entidades financiera.
- Interés de los clientes.
- Económicamente viable y sustentable en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alkorta Andonegi, X. (2015). *Crisis y nueva dirección bancaria*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Anastasi, A., Blanco, E., Elosegui, P., & Sangiácomo, M. (2006). *La bancarización y los determinantes de la disponibilidad de servicios bancarios en Argentina*. Documento de Trabajo N° 15, Banco Central de la República Argentina, Investigaciones Económicas, Buenos Aires.
- Del Mar Cabrerizo, M. (2009). *Plan de negocio*. Málaga: Vértice.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de Marketing* (12 ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de Servicios Profesionales*. Buenos Aires: Paidós.
- KPMG Argentina. (2011). *Bancarización y concentración geográfica en Argentina*. Buenos Aires: KPMG.
- KPMG Argentina. (2014). *Bancarización y concentración geográfica en 2014*. kpmg: Buenos Aires.
- Muñoz Leiva, F. (2011). *Marketing Financiero*. Granada, España: Copicentro Editorial.
- Muñoz Rodríguez, R., & Navarro Palacios, E. (2015). *Gestión comercial de productos y servicios financieros y los canales complementarios*. Madrid: Paraninfo.
- Naghi, N. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.

- Prior, F., & Santomá, J. (2009). *Los nuevos océanos azules para productos financieros: oportunidades de negocio en la base de la pirámide*. Barcelona: Deusto.
- Razo Muñoz, C. (1998). *Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Pearson.
- Rivera Camino, J. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Rivera Camino, J., & Mas Hernández, C. (2015). *Marketing financiero: Estrategia y planes de acción para mercados complejos*. Madrid: Esic.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez Guzmán, J. R. (1997). *Marketing Financiero, principios y estrategias*. Madrid: Civitas.
- Sanguinetti, P., Arreaza, A., Rodríguez, P., Álvarez, F., Ortega, D., & Penfold, M. (2011). *Servicios financieros para el desarrollo: promoviendo el acceso en América Latina*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento.
- Scribano, A. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Buenos Aires: Prometeo.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14 ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Tomás, J. (2002). *Cómo vender productos y servicios financieros*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Varo, J. (1993). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Artículos

Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (2005).

Documento Final de la Cumbre Mundial 2005. Ginebra: Organización de las Naciones Unidas.

Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas - ASBA. (2012).

Cómo aportar a la inclusión financiera. Inventario de productos y servicios disponibles en la región. México: Fondo Multilateral de Inversiones - BID.

Brereton, C., Kennedy, M., Spratt, P., & Hower, J. (julio de 2014). *The future*

shape of banking. Time for reformation of banking and banks? Londres: Price Water Services.

Bárcena, A., Prado, A., Cimoli, M., & Pérez, R. (2015). *La nueva revolución*

digital: de la Internet del consumo a la Internet de la producción. Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL.

Barroso Castro, C. (1995). *El marketing bancario, un enfoque estratégico*.

Madrid: ESIC.

Calderón, R., Carbajal, J., & Leiva, K. (2014). *La banca de desarrollo y la*

creación de productos para la inclusión financiera. Buenos Aires: Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo - ALIDE.

Cámara de Diputados de la Provincia de San Luis. (2011). *Diario de*

Sesiones. (11).

Casar Corredera, J. R. (2005). *Tecnologías y Servicios para la Sociedad de la*

Información. Madrid: Consejo Social de la Universidad Politécnica de Madrid.

- Castelló Muñoz, E. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*. Madrid: ESIC.
- Castillo Merino, D., Gabaldón Quiñones, P., Torrenti Sellens, J., Ruiz Dotras, E., & Sainz González, J. (2010). *Hacia la banca multicanal: La transformación del sector financiero en la economía del conocimiento*. Madrid: Esic.
- Córdoba, Á. (2013). *La gestión de personas en los servicios financieros*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- De la Torre, A., Ize, A., & Schmukler, S. (2012). *El Desarrollo Financiero en America Latina y el Caribe El Camino por Delante*. Washington, D.C.: The World Bank.
- De Nigris, A. A. (2008). *La Bancarización en Argentina*. Santiago de Chile: United Nations Publications.
- Centro de Innovación BBVA. (abril de 2012). Banca Móvil. *Innovation(2)*, 3-5.
- Ferraro, C., & Goldstein, E. (2011). *Eliminando barreras: El financiamiento a las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL - ONU.
- Fiorillo, C., Corona, J., Catena, S., Alonso, A., & Vieto, E. (2012). *¿Hacia una Banca Sin Sucursales*. Buenos Aires: Deloitte.
- García Alba, J., Ontiveros Baeza, E., Martín Enríquez, Á., Fernández de Lis, S., Rodríguez Teúbal, I., & López Sabater, V. (2009). *Telefonía móvil y desarrollo financiero en América Latina*. Madrid: Fundación Telefónica.
- García, N., Grifoni, A., López, J. C., & Mejía, D. M. (2013). *La educación financiera en América Latina y el Caribe*. Banco de Desarrollo de América Latina. Caracas: Corporación Andina de Fomento .

- King, R., & Levine, R. (1993). Finance and Growth: Schumpeter Might be Right. *The Quarterly Journal of Economics*, 19(3), 717-737.
- Kislauskis, D., & Lerner, A. (2015). *Desafíos y oportunidades de los bancos ante los cambios en los mercados internacionales*. Buenos Aires: KPMG.
- Gutvay, M. (2002). El caso Juan Jorba: ¿una experiencia de desarrollo rural? *Trabajo y Sociedad*, 3(4).
- Hamilton, B.-A. &. (2016). *Internet Banking: A Survey of*.
- Igual, D. (2008). *Conocer los productos y servicios bancarios*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Jacob, J. (2012). *Integración de la sostenibilidad de las instituciones financieras Latinoamericanas*. Ginebra: Programa de Naciones Unidas para el medio ambiente - PNUMA.
- Levy Yeyati, E. (2015). *Porvenir: Caminos al desarrollo argentino*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Lyman, T., Ivatury, G., & Staschen, S. (2006). *Empleo de agentes en la banca sin sucursales para los pobres: Beneficios, riesgos y reglamentación*. Washington: El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP).
- Marangoni, G. (2015). *Inclusión financiera: La visión desde la banca pública*. Buenos Aires: Banco Provincia.
- Marco Legal del Sistema Financiero Argentino*. (2015). Buenos Aires: Banco Central de la República Argentina.
- Noceti, H., & Freijo, A. (2015). *Cloud Computing. Su aplicación en la banca privada argentina*. 2º

- Simposio Argentino sobre Tecnología y Sociedad., Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas , Buenos Aires.
- Martínez Valverde, J. F. (2015). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: Paraninfo.
- Mas, S. (2003). *Servicios financieros: la era del cliente*. Barcelona: Grupo Planeta.
- McDaniel, C. (2005). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning Editores.
- McKay, C., & Seltzer, Y. E. (2013). *Diseño de ofertas de servicios bancarios sin sucursales centrados en los clientes*. Washington: CGAP.
- Olivares, F., McCarty, Y., Bucardo, A., Perez Gold, A., Castillo Leska, A., Perez, A., y otros (2012). *Tecnologías para la inclusión financiera*. Washington: Fondo Multilateral de Inversiones - Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ontiveros Baeza, E., Martín Enriquez, Á., Fernández de Lis, S., Rodríguez Téubal, I., López Sabater, V., & García Alba, J. (2009). *Telefonía móvil y desarrollo financiero en América Latina*. BID - Fundación Telefónica. Madrid: ARiel.
- Organización de las Naciones Unidas (2002). *Informe de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo*. Monterrey: Publicación de las Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas (2006). *La Cronstrucción de Sectores Financieros Incluyentes para el Desarrollo*. Nueva York: Naciones Unidas.

Price Waterhouse & Co. (julio de 2014). *The future shap of banking*. Nueva York: PwC.

Research, F. (2003). *Over 60 Million Europeans Now Bank Online*.

Research, F. (2003). *The Business Case for Right-Channelling*.

Reyes, B., Esteve, F., García, A., García, E., Hernández, R., Iñesta, m. A., y otros (abril de 2012). Banca móvil. *Innovation edge*(2).

Tuesta, D., Sorensen, G., Haring, A., & Cámara, N. (2015). *Inclusión financiera y sus determinantes: el caso argentino*. Buenos Aires: BBVA Research.

Ungaro, L. A. (2008). Desarrollo de un complejo turístico en la cuesta de Carpintería, Sierra de los Comechingones, Provincia de San Luis. *Vaneduc*.

United Nations (2006). *La Cronstrucción de Sectores Financieros Incluyentes para el Desarrollo*. Nueva york: Naciones Unidas.]

Páginas Web

Annunziata, M. (08 de 12 de 2014). *¿Para cuando las Tarjetas de crédito con Chip en Argentina?* Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <http://annunziata.com.ar/para-cuando-las-tarjetas-de-credito-con-chip-en-argentina/>

Banco de Desarrollo de América Latina (21 de 10 de 2013). *5 características del acceso a los servicios financieros*. Recuperado el 08 de 08 de

2016, de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2013/10/5-caracteristicas-del-acceso-a-los-servicios-financieros>

Bancos y cajeros automáticos en Villa de Merlo San Luis (2016). Recuperado el 20 de 07 de 2016, de Villamerlo: <http://www.villamerlo.com/index.php/informacion-util/bancos-cajeros-automaticos>

Blanco, J. (02 de 04 de 2010). *Promoverán la apertura de minisucursales bancarias*. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1251546-promoveran-la-apertura-de-minisucursales-bancarias>

BMS (27 de 05 de 2014). *Casi la mitad de los jóvenes utilizarían un banco sin oficinas físicas*. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de Bolsa manía Web Financial Group: <http://www.bolsamania.com/noticias/pulsos/casi-la-mitad-de-los-jovenes-utilizarian-un-banco-sin-oficinas-fisicas--435635.html>

Consultative Group to Assist the Poor (24 de 10 de 2015). Recuperado el 08 de 08 de 2016, de CGAP: <http://www.cgap.org/sites/default/files/SpanishInstructions.pdf>

Deloitte (Marzo de 2012) *¿Hacia una Banca Sin Sucursales?* Recuperado el 20 de 07 de 2016, de http://www.felaban.net/archivos_memorias/archivo20141108173814PM.pdf

El potencial regional convoca a los bancos al interior del país (11 de 10 de 2015). Recuperado el 20 de 07 de 2016, de Bancos y Seguros NBS:

<http://www.nbsbancosyseguros.com/4579/el-potencial-regional-convoca-a-los-bancos-al-interior-del-pais/>

El turismo en San Luis y recursos para su desarrollo (2016). Recuperado el 20 de 07 de 2016, de San Luis Competitivo, guía del inversor: <http://www.sanluiscompetitivo.com.ar/#!/-sector-turistico-y-cultural>

Garrasino, M. (21 de 07 de 2015). *Argentina y el atraso en la inclusión financiera*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de Andino: <http://www.sitioandino.com.ar/n/165399/>

Grosz, M. (21 de 06 de 2016). *El celular ya puede convertirse en “posnet” y recibir pagos con tarjeta*. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de Clarín: http://www.clarin.com/sociedad/celular-convertirse-posnet-recibir-tarjeta_0_1599440249.html

Infomerlo (04 de 02 de 2016). *Piden que garanticen dinero en los cajeros automáticos*. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de <http://www.infomerlo.com/noticias/2016/02/04/18521-piden-que-garanticen-dinero-en-los-cajeros-automaticos>

Jaimovich, D. (07 de 06 de 2016). *Ventajas y desventajas de usar el celular como billetera móvil*. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de infobae: <http://www.infobae.com/tecno/2016/06/07/ventajas-y-desventajas-de-usar-el-celular-como-billetera-movil/>

Labanca, J. (11 de 11 de 2012). *Evolución del Derecho Bancario en Argentina*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <https://jorgelabancaabogado.wordpress.com/2012/11/11/evolucion-del-derecho-bancario-en-argentina/>

Lacunza, H. (2008). *Desarrollo financiero y economías regionales* .

Recuperado el 20 de 07 de 2016, de BCRA:

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/BCRA/Discurso%20LACUNZA.pdf>

Las colas llegaron a los centros turísticos (09 de 01 de 2011). Recuperado el

20 de 07 de 2016, de Los Andes:

<http://archivo.losandes.com.ar/notas/2011/1/9/colas-llegaron-centros-turisticos-544008.asp>

Las nuevas funciones de las tarjetas SUBE y Monedero (23 de 10 de 2013).

Recuperado el 08 de 08 de 2016, de Diaro Clarín:

http://www.clarin.com/ciudades/nuevas-funciones-tarjetas-SUBE-Monedero_0_1016298707.html

Malestar por la falta de dinero en los cajeros automáticos (09 de 02 de 2016).

Recuperado el 20 de 07 de 2016, de El Diario del Centro del País:

<http://www.eldiariocba.com.ar/malestar-por-la-falta-de-dinero-en-los-cajeros-automaticos/>

Marín Enríquez, Á. (19 de 05 de 2008). *La experiencia de la banca sin*

sucursales (CGAP). Recuperado el 20 de 07 de 2016, de Movil y

Banca:

<https://movilybanca.afi.es/2008/05/19/experienciadelabancasinsucursalescgap/>

Más cajeros en el Banco Nación de la Villa de Merlo (10 de 08 de 2015).

Recuperado el 20 de 07 de 2016, de Infomerlo:

<http://medioslalupasl.com.ar/interior/>

MCommerce Latam (10 de 08 de 2012a). *Starbucks acepta pago móvil en*

sus locales. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de

<http://noticias.mobilemoneylatam.com/2012/08/10/starbucks-acepta-pago-movil-en-sus-locales/>

MCommerce Latam (21 de 11 de 2012b). *La billetera móvil se instaló en Latinoamérica*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <http://noticias.mobilemoneylatam.com/2012/11/21/la-billetera-movil-se-instalo-en-latinoamerica/>

MCommerce Latam (17 de 09 de 2013a). *Visa firmó acuerdos con los tres principales proveedores de puntos de venta móviles*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <http://noticias.mobilemoneylatam.com/2013/06/17/visa-firmo-acuerdos-con-los-tres-principales-proveedores-de-puntos-de-venta-moviles/>

MCommerce Latam (04 de 11 de 2013b). *MasterCard y Worldline se unen para ofrecer MasterPass*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <http://noticias.mobilemoneylatam.com/2013/11/04/mastercard-y-worldline-se-unen-para-ofrecer-masterpass/>

MCommerce Latam (12 de 05 de 2014). *Visa Ready aprueba mPOS de CHARGE Anywhere*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <http://noticias.mobilemoneylatam.com/2014/05/12/visa-ready-aprueba-mpos-de-charge-anywhere/>

MCommerce Latam (14 de 07 de 2016). *Todo Pago funciona en los taxis*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <http://noticias.mobilemoneylatam.com/2016/07/14/todo-pago-funciona-en-los-taxis/>

Mejora cobertura de red de ATM pero persiste concentración geográfica en Argentina (07 de 2016). Recuperado el 08 de 08 de 2016, de

BSLatAm:

<http://www.bslatam.com/Tendencias201607EvolucionRedDeATMsCoberturaGeograficaArgentinaBSLatAm.htm>

No vuelvo más (04 de 08 de 2014). Recuperado el 20 de 07 de 2016, de

Tripadvisor: https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312787-d2557951-r219534742-Piscu_Yaco-Merlo_Province_of_San_Luis_Cuyo.html

Oficina de Financiación para el Desarrollo (2016). *Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <http://www.un.org/es/conf/ffd/2008/>

Organización Internacional del Trabajo (2015). *Servicios financieros, servicios profesionales*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/financial-services-professional-services/lang--es/index.htm>

Puccio, L. (19 de 01 de 2016). *Córdoba, una provincia en negro y sin cajeros*. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de Gente y Trabajo: <http://www.genteytrabajo.com.ar/cordoba-una-provincia-en-negro-y-sin-cajeros/>

Se viene la "billetera electrónica": el Banco Central impulsa los pagos por celular (02 de 08 de 2016). Recuperado el 28 de 08 de 2016, de Infobae: <http://www.infobae.com/economia/2016/08/02/se-viene-la-billetera-electronica-el-banco-central-impulsa-los-pagos-por-celular/>

Sir, C. (2014). *Amplían la entrega de tarjetas con chip en Argentina*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de Avatrip:

<http://blog.avantrip.com/amplian-la-entrega-de-tarjetas-con-chip-en-argentina-ideales-para-viajeros/>

Villa de Merlo (2016). Recuperado el 20 de 07 de 2016, de *Heráldica Argentina*: <http://heraldicaargentina.com.ar/3-SL-VilladeMerlo.htm>

Villa de Merlo: Piden a los comercios que acepten tarjetas de crédito y débito (26 de 02 de 2015). Recuperado el 20 de 07 de 2016, de *Infomerlo*: <http://medioslalupasl.com.ar/interior/>

Villa de Merlo: Se repite la falta de dinero en los cajeros automáticos (2015). Recuperado el 20 de 07 de 2016, de *FM Conlara*: <http://www.fmconlaracordoba.com.ar/2015/01/20/villa-de-merlo-se-repite-la-falta-de-dinero-en-los-cajeros-automaticos/>

ANEXOS

Tablas de frecuencias, Mandos Medios de Bancos

1. La banca sin sucursales puede reducir dramáticamente el coste de llevar servicios financieros a distintas partes del país, donde no hay sucursales físicas en este momento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	1	8,3	8,3	8,3
Acuerdo	11	91,7	91,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

2. Personas que tienen sus sucursales lejos, en el interior del país, optarán por esta opción acercándose a Comercios Locales que le son familiares y de confianza.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	2	16,7	16,7	16,7
Acuerdo	10	83,3	83,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

3. La implementación de la Banca sin Sucursales en el Interior del país es relativamente sencilla.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	8	66,7	66,7	66,7
Acuerdo	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

4. Los principales servicios bancarios pueden ser ofrecidos con la combinación de internet y un lugar físico donde la persona pueda acercarse, por ejemplo para firmar un préstamo, recibir un *token*, un dispositivo para pasar una tarjeta desde el celular.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Acuerdo	12	100,0	100,0	100,0

5. El *clearing* bancario puede ser manejado por medio de un servicio de correo semanal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	6	50,0	50,0	50,0

Acuerdo	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

6. La banca sin Sucursales, fideliza a los clientes, es necesario desarrollar este tipo de servicios de forma rápida.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	3	25,0	25,0	25,0
Acuerdo	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

7. Considero que los bancos de la competencia, no van a tardar en lanzar servicios para operar a largas distancias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	1	8,3	8,3	8,3
Acuerdo	11	91,7	91,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

8. Para un banco el desarrollo de este tipo de servicios no representa un riesgo financiero importante, es más lo que ganan.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	2	16,7	16,7	16,7
Acuerdo	10	83,3	83,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

9. Considero que en el futuro, se concentrarán todos los servicios en la banca móvil, haciendo que sea más simple para el usuario operar con los bancos a grandes distancias de la casa Matriz.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	1	8,3	8,3	8,3
Acuerdo	11	91,7	91,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

10. La banca sin Sucursales, permite a los bancos aumentar el número de potenciales clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	----------------------	-------------------------

Válidos	Desacuerdo	1	8,3	8,3	8,3
	Acuerdo	11	91,7	91,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Resultados del Diferencial Semántico

	Media
Posible	7,67
Muy Atractiva	8,17
Simple	4,50
A Corto Plazo	4,75
Buen Negocio	7,92

Tablas de frecuencias, Comerciantes de San Luís

1. Operar con los bancos actuales, es muy difícil.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	3	11,5	11,5
	Acuerdo	23	88,5	100,0
	Total	26	100,0	

2. Estoy de acuerdo con que haya más bancos en esta zona.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	4	15,4	15,4	15,4
Acuerdo	22	84,6	84,6	100,0
Total	26	100,0	100,0	

3. Limita mi negocio la dificultad de obtener efectivo.

	Frecuenci a	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	5	19,2	19,2	19,2
Acuerdo	21	80,8	80,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

4. Prefiero operar siempre que pueda a través del *homebanking*.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	6	23,1	23,1	23,1
Acuerdo	20	76,9	76,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

5. Extraer efectivo desde un supermercado es una posibilidad que usaría seguido.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	2	7,7	7,7	7,7
Acuerdo	24	92,3	92,3	100,0
Total	26	100,0	100,0	

6. Trato de utilizar el celular para operar con el banco.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	7	26,9	26,9	26,9
Acuerdo	19	73,1	73,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

7. Me limita muchas veces la compra la imposibilidad de poder pagar en con tarjeta de Crédito/Débito.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	3	11,5	11,5	11,5
Acuerdo	23	88,5	88,5	100,0

Total	26	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

8. Me gustaría poder cobrar con tarjeta de crédito/débito a través del celular.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	1	3,8	3,8	3,8
Acuerdo	25	96,2	96,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

9. Si una sucursal Bancaria operara a través de un comercio de confianza me asociaría a ese banco.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válidos Desacuerdo	1	3,8	3,8	3,8
Acuerdo	25	96,2	96,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

10. La mayoría de las operaciones bancarias las manejo a través de Bancos que están en Buenos Aires.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Desacuerdo	9	34,6	34,6	34,6
Acuerdo	17	65,4	65,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Resultados del Diferencial Semántico

	Media
Muy Atractiva	8,31
Simple	6,08
Solución	8,88
Necesario	8,23
Lo espero Pronto	9,08

CURRÍCULUM VITAE



Lic. Ariel Raúl Alonso

Licenciado en Sistemas de Información

Datos Personales

- **Documento:** DNI 24.616.480
- **Pasaporte** Argentino (Vencimiento Junio 2021).
- **Visa** Usa (TipoB1/B2 Vencimiento 16/04/2018).
- **Fecha de Nacimiento:** 19/10/1975.
- **Edad:** 41 años.
- **Domicilio:** 25 de mayo 5621, Villa Ballester, Bs as.
- **Código Postal** 1653.
- **Teléfonos:** 4848-3291.
15-6-720-6565.

- **Estado Civil:** Casado.
- **E-Mail:** ariel.alonso@arnet.com.ar

Formación y estudios oficiales

Maestrías

2013-2015 MBA.

Establecimiento: Universidad de Palermo.

Tesis de Maestría: "Banca Sin Sucursales"

Postgrados

2015-2016 Especialización en Administración de Entidades Financieras.

Establecimiento: Universidad de Buenos Aires.

Estado: Incompleto

Universitarios

2012 Licenciatura en Sistemas de información.

Establecimiento: Universidad de Morón.

Tesis de grado: *“Metodología para el Gerenciamiento de proyectos basada en artefactos”*.

Terciarios

1997 Analista de Sistemas.

Establecimiento: Inst. de Form. Doc. y Téc. Nro.: 114.

1996 Analista Programador.

Establecimiento: Inst. de Form. Doc. y Téc. Nro.: 114.

Secundarios

1994 Perito Mercantil con especialización contable e impositiva.

Establecimiento: Esc. Nacional de Comercio Nro.:21.

Idioma Cursado: Ingles.

Otros estudios

08/2013 Instituto Madero (Escuela de Mandos Medios)

El rol del mando medio.

02/2013 Instituto Madero (Escuela de Mandos Medios)

Evaluación de Desempeño y Fijación de Objetivos.

06/2011 IAAP

Preparación para la certificación Examen PMP.

07/2011 IT College

Itil Foundation V3.

1994 Analista Programador.

Establecimiento: Instituto Argentino de Computación.

Idioma

- **Inglés: nivel Avanzado.**

Experiencia Laboral

07/2015 – hoy **Aon Risk Argentina**

Regional Project Manager.

Gestión integral de proyectos regionales.

Implementación de Cotizadores web/mobile corporativos a nivel regional (LATAM).

Planificación y gestión estratégica del área a nivel regional

Implementación de procesos Itil.

Implementación PMO Regional

Metodologías ágiles (Scrum).

Gestión de proveedores.

Plataformas y tecnologías:

BlackBerry.

Android.

iOS.

SOA.

11/2012 – 07/2015 **KapschTrafficCom**

Qa Manager.

Gestión de Qa Team's para proyectos de África y Oceanía.

Planificación estratégica de la gerencia.

Implementación de Testing Tools.

Implementación de procesos Itil.
Implementación de métricas y mejora de procesos.
Auditorías internas.
Implementación de procesos ITIL
Gestión de proveedores.
Gestión de Proyectos.

Plataformas y technologies:

Microsoft Team Foundation Server 2008/2012.
Microsoft Test manager2012
Delphi.
TestComplete.
SQL
Oracle.

Gestión de Proyectos especiales.
Migración TFS 2008-2012
Implementación de Microsoft Test Manager.
Implementación de Spira Testing Tool.

Cursos Realizados:

- Formación en Evaluación de Desempeño y Fijación de Objetivos.
- Microsoft Team Foundation 2008.
- Microsoft Test Manager 2012.

08/2011 – 09/2012 **Deloitte Argentina.**

Consultor Sr PMO.
Gerenciamiento de proyectos.

Proyectos:

Banco de Crédito de Perú.
Cambio de Core Bancario (Atención a Licitación).
Ecogas Pcia Córdoba – Plan Estratégico de TI.
Análisis y Rediseño de procesos.
Toyota Panamá – Plan Estratégico de TI.
Análisis y Rediseño de procesos.
Implementación de PMO TI.
Grupo Rhuo – Plan Estratégico de TI & Selección de
ERP.
Banco Ciudad: Perfilamiento de Clientes.

Cursos Realizados:

- Conceptos básicos de Arquitectura IT & SOA.
- Resolución de problemas y toma de decisiones.
- Conceptos Básicos de ITIL.
- Conceptos Básicos de COBIT 4.1.

09/2006 – 08/2011 **HSBC Argentina (Bank & Seguros).**

Project Leader / Test Lead.

Gestión de Recursos.

Creación, planificación, y gestión de Testing Team.

Implementación de PMO.

Gestión de Procesos y Proveedores.

Implementación de Herramientas Mercury y metodologías de testing en HSBC Arg.

Implementación de procesos ITIL.

Implementación de controles SOX.

Proyectos:

BFE (Construcción del nuevo Front-End de cajas)

SST (rediseño de Terminales de Autoservicio)

Migración BNL – HSBC

Home Banking.

Mesa de dinero.

Visa.

ATM.

Banelco.

Interbanking.

Adintar (Tarjetas de Crédito)

Lavado de Dinero.

Cursos Realizados:

- Liderazgo y gestión de recursos Presencial HSBC Argentina).

- PMP's workshoops (4 Pdu's) (Video Conferencia HSBC México).
- Mercury Quick Test Pro Add-ins para SQL, XML, SAP (Presencial HSBC Basil).
- ITPM (Basado en PMP, 4 PDU's)
- Mercury Quality Center (Presencial HSBC Brasil).
- Mercury Performance Center (Presencial HSBC Brasil).
- RBPM (Risk Based Project Management) Presencial HSBC Brasil.
- Lavado de Dinero.
- Prevención de fraudes.
- BCP (Business Continuity Plan)

07/2006 – 09/2006 IBM (Huergo). Proyecto E-customs Canadá / USA

Test Leader.

Recursos a cargo: 6.

Análisis y testing funcional.

Diseño, estimación, desarrollo y ejecución de Casos de Prueba

Generación de datos de Prueba.

Atención al usuario (Canadá /USA).

Asignación de recursos a requerimientos.

Generación de Documentación.

Reclutamiento de Recursos.

Implementación de Metodologías de Test.

Capacitación a nuevos Recursos.

Administración de requerimientos.

Soporte a Usuarios Finales.

11/2005 – 07/2006 Siderar. Proyecto NCA

Analista Funcional Sr.

Análisis y testing funcional.

Diseño, estimación, desarrollo y ejecución de Casos de Prueba

Generación de datos de Prueba.

Control de Código: Java, ABAP, Sql

Atención al usuario.

Asignación de recursos a requerimientos.

Administración de requerimientos.

Administración de Rational RequisitePro.

05/2005 – 10/2005 IBM – Telefónica de Argentina. Proyecto COTA

Analista Tester Funcional Sr.

Análisis y testing funcional sobre plataforma SAP.

Control de Código PL/SQL, ABAP, Cobol.

Diseño, estimación, desarrollo y ejecución de Casos de Prueba

Generación de datos de Prueba.

Herramientas utilizadas: DB2 - ORACLE9i – UML – Aix – TSO - PL/SQL.

10/2004 – 05/2005 **IBM (Martínez). Proyecto DFS.**

Tester Funcional.

Análisis y Testing funcional.

Diseño, desarrollo, ejecución de Casos y Datos de Prueba.

Automatización de Casos de Prueba.

Detección y reporte de Defectos.

Corrección de Casos de Prueba.

05/2004 – 10/2004 **IBM (Martínez). Proyecto IBM - METROGAS**

Analista Programador ProCobol – JCL-ShellScript.

Análisis y Migración de componentes RMCobol a ProCobol.

Análisis y Migración de componentes JCL y ShellScript.

Documentación Funcional.

Control de Código Cobol, JCL, DB2.

Testeo de componentes (Testeo Unitario, Testeo de Stress,
Generación de datos de prueba).

03/1997 – 05/2004 **ILK (Consultora en Informática)**

Profesor de Informática.

Curso de capacitación en CEITECH (Windows 2000
Professional).

Curso de capacitación REPSOL-YPF (Macromedia Flash
MX).

Curso de capacitación Pan American Energy (VB script.).

Desarrollo de macros a medida.

03/2002 – 02/2003 **Colegio Martín Miguel de Güemes.**

Profesor de Informática (Nivel Inicial, Egb1, Egb2, Egb3).

Diseño y desarrollo de talleres de capacitación en Informática.

Desarrollo de manuales de contenidos.

03/2001 – 02/2002 **Instituto Privado América Latina.**

Profesor de Tecnología de la Información y la Comunicación.

03/1998 – 02/2003 **Instituto IDES (San Martín, Morón y Ramos Mejía).**

Profesor de Informática. Dictado de cursos: Windows – MsOffice. – Internet.

Reparación de PC.

Diseño y Desarrollo de Sitios Web(Flash, FreeHand, DreamWeaver, FrontPage, Html).

Diseño Gráfico (PageMaker – PhotoShop)

Comercio Electrónico.

Certificaciones

Itil Foundation V3 | Exin

Publicaciones

Paper; **“Banca sin Sucursales”**

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Guatemala/Local%20Assets/Documents/OtrasPublicaciones/GT_BranchlessBanking_ES.pdf