



Marzo de 2020

# La banca digital en América Latina: mejores prácticas y el giro hacia la banca como servicio

Un estudio de mercado realizado por Americas Market Intelligence,  
por encargo de MasterCard

# Contenidos

Un mensaje de Mastercard .....	3
Introducción .....	4
Mejores prácticas de banca digital .....	6
<b>Alineación con los valores del cliente .....</b>	<b>6</b>
<b>Apertura de cuentas y facilidad de uso en general .....</b>	<b>7</b>
<b>Canales, comunicación y servicio al cliente .....</b>	<b>8</b>
<b>Oferta de productos digitales: tarjetas, pagos, seguros, inversiones y más.....</b>	<b>8</b>
<b>Recompensas y lealtad .....</b>	<b>9</b>
<b>Comisiones .....</b>	<b>10</b>
Para concluir: la banca como servicio .....	11
Acerca de AMI .....	14
<b>Contacte a la autora.....</b>	<b>14</b>

# Un mensaje de Mastercard

Los bancos del mañana que lideren el mercado tendrán una apariencia diferente a la de los bancos de hoy, puesto que ya se habrán beneficiado de las nuevas capacidades digitales, los modelos de negocio transformadores y una experiencia del cliente mejorada. Los participantes del sector financiero ya establecidos ofrecen escala, dominio de asuntos regulatorios y décadas de experiencia, gracias a lo cual llegan a millones de consumidores. Pero las empresas *fintech* han establecido procesos de tecnología y desarrollo para ir, sin demora, en pos de la oportunidad que ofrece Latinoamérica —es decir, millones de consumidores y pequeñas empresas no bancarizados e infrabancarizados— mediante el aprovechamiento de tecnología innovadora y plataformas globales. El sector de pagos y servicios financieros está aprovechando este efecto multiplicador para crear nuevas asociaciones de colaboración, impulsar la innovación y generar una mayor competencia en el mercado.

Los bancos del mañana les ofrecerán a los consumidores la posibilidad de posicionarse en el centro. Aprovecharán el poder de lo digital para poner al consumidor en control de sus finanzas y del modelo de su preferencia para tratar con su banco, manteniendo al mismo tiempo la transparencia en sus servicios e información. No será una tarea fácil llegar a este lugar donde el consumidor se beneficie de un alto nivel de confianza en su banco, combinado con una experiencia bancaria personalizada. Esto requiere de un nivel preciso de adaptabilidad en los productos y servicios que ofrece el banco, con un enfoque absoluto en darles a los consumidores la confianza de que sus datos están seguros y protegidos.

Mastercard Latinoamérica y el Caribe se complace en presentar *Digital banking in Latin America: Best practices and the shift toward banking as a service* [La banca digital en Latinoamérica: mejores prácticas y el giro hacia la banca como un servicio]. Este estudio —realizado por Americas Market Intelligence— evalúa el estado de la banca digital en Latinoamérica, descubre las expectativas de los consumidores con respecto a la banca digital e identifica oportunidades para acelerar esta tendencia, todo esto con el propósito de impulsar una mayor inclusión de los consumidores y las pequeñas empresas desatendidos de esta región. Confiamos en que este reporte le resultará tanto profundamente esclarecedor como valioso para informar su visión del futuro de Latinoamérica.



## Introducción

Dado que América Latina actualmente registra una penetración del 55% en cuentas bancarias, del 19% en tarjetas de crédito<sup>1</sup> y de más del 70% en *smartphones*<sup>2</sup>, los bancos nunca habían tenido una oportunidad tan palpable como ahora de aprovechar el canal móvil para servir a una población crónicamente desatendida en lo que respecta a los servicios financieros.

En los últimos cinco años, la banca de América Latina se ha enfrentado a una transformación masiva, desencadenada por la llegada de *fintechs* (empresas de tecnología financiera) que ofrecen servicios bancarios

---

1 Índice Finindex del Banco Mundial (World Bank)

2 Asociación del Sistema Global para las Comunicaciones Móviles (GSMA)

## Metodología

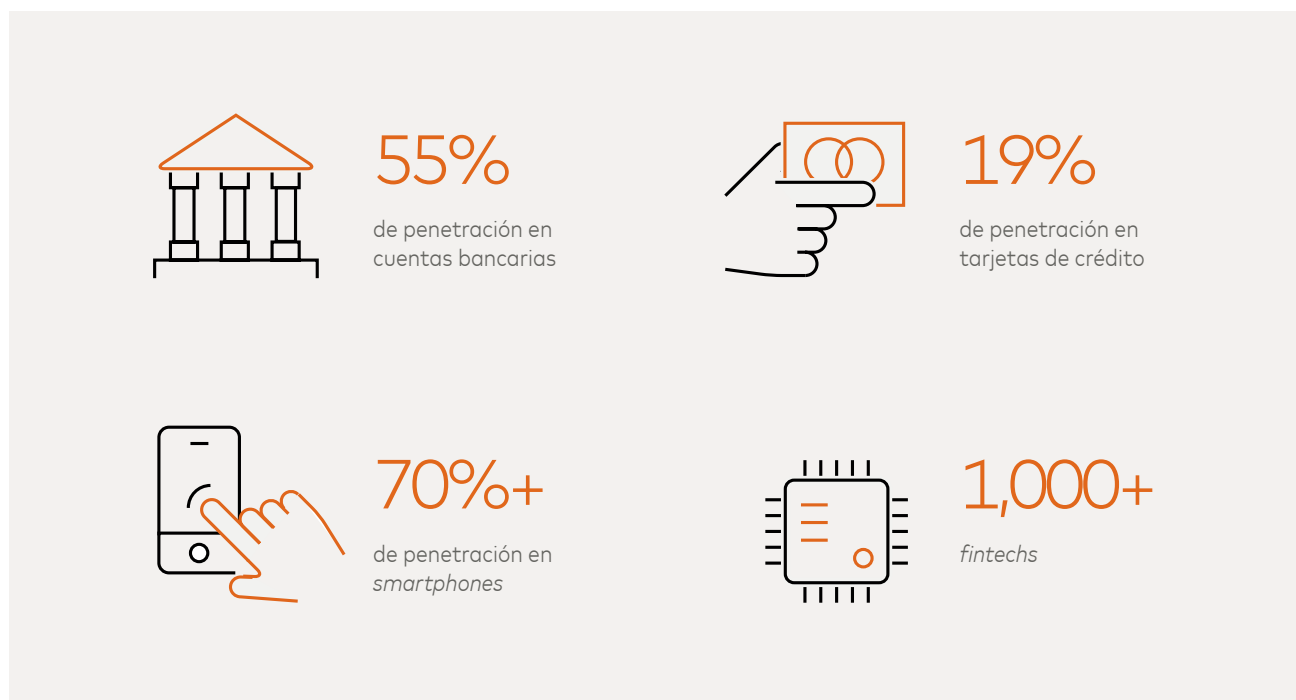
- **Marco temporal:**  
Investigación realizada en octubre y noviembre de 2019
- **Mercados:** Brasil, México, Colombia y Argentina
- **Metodologías:**
  1. Análisis de las capacidades en sucursal, en línea y en aplicaciones de 35 neobancos y bancos tradicionales
  2. Encuestas en línea a 1200 consumidores, incluidos clientes bancarios tradicionales, clientes de neobancos y consumidores no bancarizados

digitales de bajo costo. En respuesta, los bancos tradicionales han hecho fuertes inversiones en canales digitales y en asociaciones con los nuevos participantes del ecosistema para convertirse en líderes de la banca digital.

A día de hoy, en los mercados latinoamericanos como Brasil, los canales de banca digital representan más del 50% del total de transacciones bancarias, lo que revela la adopción entusiasta de la banca en línea y móvil por parte de consumidores de todos los segmentos.

Considerando el ritmo acelerado al que se ha producido la digitalización del sector de servicios financieros, en este informe analizaremos algunas de las mejores prácticas dirigidas a habilitar una banca digital de primer nivel mundial, la transición de la región hacia la banca como servicio y las tendencias clave que darán forma a la banca digital en 2020 y en los años venideros.

## GRÁFICO 1 2020 en América Latina





## Mejores prácticas de banca digital

### Alineación con los valores del cliente

Las largas colas y el mal servicio están acabando con la paciencia de los consumidores latinoamericanos. Con una penetración de Internet y de *smartphones* de casi el 70% de la población, los consumidores cuentan con más oportunidades que nunca para acceder a bienes y servicios de alta calidad, entregados de manera instantánea y económica, a través de su *smartphone*. Y los valores también están cambiando. Los consumidores más jóvenes valoran cada vez más la autorrealización, el empoderamiento y la libertad, es decir, los valores que caracterizan a un mundo en constante aceleración y cada vez más conectado.

Las empresas latinoamericanas innovadoras están cambiando su imagen pública para reflejar estos valores. En particular, los bancos buscan despojarse de su tradicional imagen de guardianes altivos y distantes, para convertirse en socios y ayudantes a los ojos de sus clientes. La industria está migrando hacia la "banca como servicio": servicios financieros al alcance de la mano de los consumidores, en cualquier momento, en cualquier lugar.

## GRÁFICO 2

### Eslóganes innovadores utilizados por los bancos de América Latina



#### Tendencias Principales en la Apertura de Cuenta Bancaria

- Experiencia 100% digital
- Autenticación de identidad en línea, incluyendo *selfies* y verificación de firma en línea
- Aprobación de cuenta instantánea
- Ninguna barrera de entrada

#### Apertura de cuentas y facilidad de uso en general

La apertura de cuentas en línea se está convirtiendo rápidamente en un estándar de la industria y más de la mitad de los encuestados prefieren un canal digital para abrir una cuenta bancaria. Sin embargo, muchos bancos siguen rezagados y aún requieren una firma autógrafa, verificación de identidad en persona o activación de aplicaciones o tarjetas en un cajero automático.

La duración del proceso de solicitud y los tiempos de aprobación son diferenciadores clave para los participantes más innovadores de la región. Siete de cada 10 bancos analizados para este estudio cuentan con solicitudes en línea que tardan menos de cinco minutos en completarse. Sin embargo, otros requieren plazos de hasta 24 horas, mientras que la aprobación puede llegar a tardar hasta tres días hábiles más.

En general, los clientes de bancos exclusivamente digitales reportan una experiencia de apertura de cuenta positiva: el 82% abrió la cuenta en menos de una hora, comparado con el 59% de los clientes de bancos tradicionales. A medida que la incorporación digital se vaya convirtiendo en la norma, los consumidores estarán cada vez menos dispuestos a tolerar las barreras de incorporación.

## Tendencias Principales en Canales

- Bancos tradicionales cerrando sucursales
- Inicio de asistentes virtuales
- Servicio al cliente impulsado por inteligencia artificial
- *Chatbots* usados en tareas cada vez más complejas

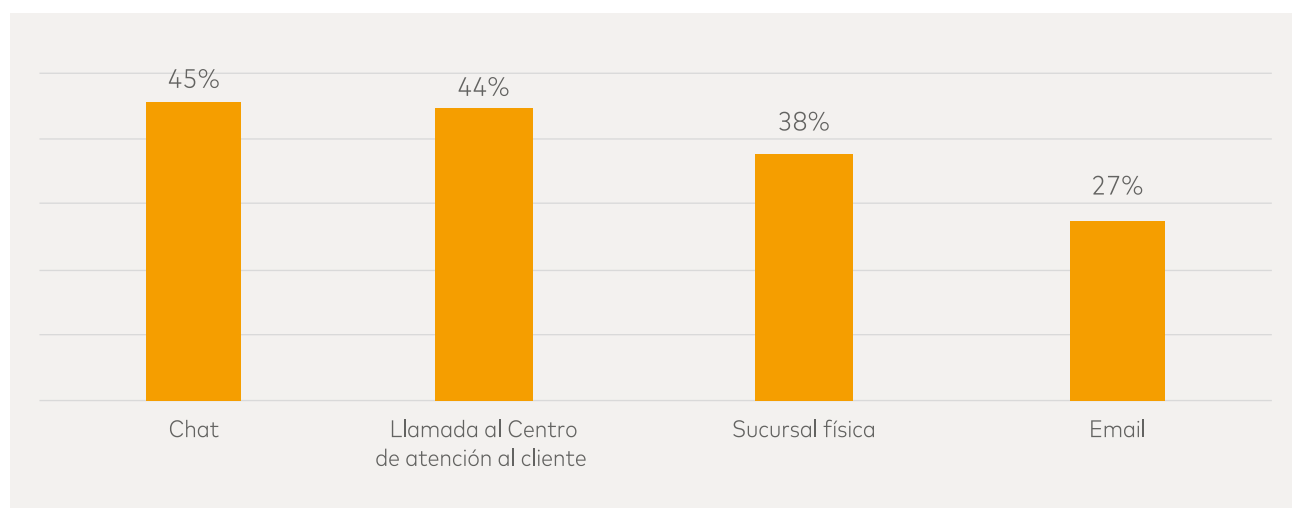
## Canales, comunicación y servicio al cliente

Los dispositivos móviles actualmente son una herramienta esencial para promover la participación y el compromiso del cliente. Los *chatbots* basados en inteligencia artificial se han convertido en algo común y corriente: el 100% de los bancos analizados en este estudio tienen ya sea un *chatbot* de propiedad exclusiva, o bien, permiten chatear a través de WhatsApp o Facebook Messenger. El 45% de los encuestados indicaron que utilizan la función de chat de su banco para comunicarse con éste cuando sea necesario, mientras que el 95% señaló que las notificaciones *push* (automáticas) de su banco son relevantes en su vida. Resulta evidente que los servicios bancarios digitales incluyen un elemento de disponibilidad para los consumidores las 24 horas y los siete días de la semana.

### GRÁFICO 3

#### Canales usados para comunicación con bancos

"¿Cuál es su canal favorito para ponerse en contacto con su banco?"



## Oferta de productos digitales: tarjetas, pagos, seguros, inversiones y más

Las carteras de tarjetas también se están digitalizando a un ritmo acelerado. Al igual que en el caso de la apertura de una cuenta bancaria, los bancos de la región que son más amigables con sus clientes aceptan solicitudes de tarjetas de crédito en línea y emiten tarjetas que no requieren ningún paso manual. Los bancos con miras al futuro también están adoptando las tarjetas sin contacto y de doble funcionalidad (crédito y débito en una sola tarjeta) para simplificarles aún más la vida a sus clientes.



---

## Tendencias Principales en Oferta de Productos Digitales

- Solicitud y activación de tarjetas en línea
- Tarjetas sin contacto
- Doble funcionalidad: tarjetas de crédito y débito integradas en una
- Distribución instantánea de tarjetas virtuales
- Todos los servicios ofrecidos en una sola aplicación
- Funciones cada vez más complejas ofrecidas en la aplicación, como por ejemplo disputar transacciones

En toda la región, los bancos enfrentan el reto de lograr una funcionalidad de canal único en la que todo esté disponible a través de una simple y sencilla interfaz digital. Los consumidores ya no quieren tener que saltar entre sitios web, aplicaciones móviles y sucursales físicas para completar sus operaciones bancarias.

Los bancos que ofrecen la mejor experiencia digital entre los de su clase cuentan con aplicaciones todo en uno que habilitan una funcionalidad digital completa y abarca el manejo de cuentas y tarjetas, los pagos entre particulares, pagos con código QR en el punto de venta, recompensas e incluso compras. Las innovaciones digitales de vanguardia incluyen la venta y gestión de inversiones y seguros a través del canal móvil, servicios inmobiliarios, intercambio de divisas en línea e incluso redes sociales de propiedad exclusiva. Conforme las tendencias bancarias se orientan más hacia la banca como servicio, resulta cada vez más importante crear una experiencia de canal único, ágil y fluida para satisfacer todas las necesidades financieras de los consumidores.

## Recompensas y lealtad

Los programas de recompensas de tarjetas de crédito son un área donde los grandes bancos tradicionales tienden a eclipsar a los nuevos actores exclusivamente digitales. Armados con sobrados recursos, los bancos tradicionales impulsan la lealtad a través de poderosos programas de recompensas: el 41% de los clientes de bancos tradicionales reportan haber elegido su banco por las recompensas que ofrece.

Por lo tanto, las recompensas representan una excelente oportunidad para la innovación. Más allá de las tradicionales millas para viajar, las recompensas se están transformando en recursos para satisfacer las necesidades diarias y acomodarse a la vida cada vez más digital de los consumidores: recargas de teléfonos celulares, aplicaciones para servicios de entrega de comida a domicilio, aplicaciones de servicios de transporte, y suscripciones digitales, entre muchas otras cosas. Algunos bancos hasta están utilizando plataformas de recompensas en línea de propiedad exclusiva donde se pueden canjear directamente los puntos y se están integrando con comercios minoristas para permitir el uso de puntos para pagar por las compras en tiempo real. A medida que examinamos la próxima evolución del sector de recompensas, se pueden esperar ofertas personalizadas para un segmento de uno, determinado por el titular de la tarjeta y entregado en tiempo real.

---

## Tendencias Principales en Recompensas y Lealtad

- Bancos añadiendo mercados en su plataforma para canjear puntos
- Recompensas más relevantes: puntos que se pueden usar en plataformas digitales (por ejemplo, en Uber), suscripciones digitales y otras necesidades de la vida cotidiana
- Tarjetas de débito que obtienen recompensas

---

## Tendencias Principales en Comisiones

- Comisiones por mantenimiento de cuenta, tarjetas de crédito, y transferencias bancarias están progresivamente teniendo a cero
- Bancos están buscando cómo monetizar otros servicios, como inversiones y seguros
- Los datos de usuarios se están convirtiendo en una herramienta esencial de monetización

## Comisiones

La presión a la baja sobre las comisiones bancarias es quizás la tendencia de la industria de mayor impacto en toda América Latina, ya que afecta a las comisiones mensuales por mantenimiento de cuentas, las comisiones anuales de tarjetas de crédito y las comisiones por transferencias tanto intrabancarias como interbancarias. El esquema de "pagar para poder pagar" ya se está pasando de moda: el 69% de los bancos que se incluyeron en nuestro análisis ofrecen una cuenta de depósito gratuita y el 64% ofrece una tarjeta de crédito gratuita.

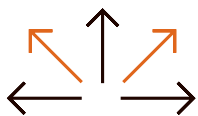
A medida que se reduzcan los márgenes, en el corto plazo, los bancos tienen que buscar modelos alternativos de generación de ingresos. Las comisiones se trasladarán a productos más sofisticados, como seguros e inversiones. Sin embargo, es probable que sean más significativas las oportunidades de monetización que plantean el advenimiento de la banca abierta y la analítica de datos.



## Para concluir: la banca como servicio

Los bancos más innovadores entienden que necesitan encarnar los valores con los que se identifican los consumidores y crear una experiencia de usuario que refleje dichos valores. Para tal propósito, los bancos están poniendo en práctica los siguientes cinco principios que determinarán la región durante el 2020 y en adelante.

### Cinco grandes tendencias propagándose en la región durante el 2020 y en adelante



Expansión más allá de la banca



Uso de la inteligencia artificial para brindar una experiencia digital más humanizada



Transición de omnicanal a canal único



Nuevas estrategias de monetización



Establecer la confianza del consumidor





## Una expansión más allá de la banca

Los consumidores están interactuando directamente con las marcas más que nunca. Por lo tanto, los bancos están yendo más allá de los servicios financieros para incluir otros conceptos como comercio, transporte y redes sociales. Para que puedan seguir siendo relevantes, tienen que dejar de operar en un silo; la carrera para desarrollar una *superapp* ya arrancó y todos tienen la obligación de participar.



## Uso de la inteligencia artificial para brindar una experiencia digital más humanizada

Todos los clientes quieren sentirse especiales, pero brindar atención individualizada a cada uno no es factible en un entorno de bajo costo que atiende a la población en general. Por lo tanto, los bancos deben esforzarse por replicar digitalmente un servicio personalizado mediante el uso de herramientas como *chatbots* y asistentes virtuales para abrir cuentas, manejar solicitudes de tarjetas de crédito y anticipar las necesidades de los consumidores a cualquier hora y dondequiera que sea.



## La transición de omnicanal a canal único

Los consumidores quieren simplicidad y cada vez toleran menos la necesidad de tener que cambiar de un canal a otro para llevar a cabo sus operaciones bancarias cotidianas. Así pues, las poderosas aplicaciones bancarias todo en uno son tanto la tendencia como la meta, independientemente del punto de origen, la interacción o la interfaz.



## Nuevas estrategias de monetización

Las comisiones como fuente de ingresos se están desvaneciendo y los bancos necesitan compensar la diferencia en otra parte. La fuente de ingresos más importante será la monetización de los datos de los clientes. Queda mucho por hacer por el lado tanto comercial como técnico para aprovechar los datos bancarios, pero las instituciones con miras hacia un horizonte temporal de 5 años o más deben adoptar esta tendencia desde ahora.



## Establecer la confianza del consumidor

En todo el planeta, la confianza es el factor más importante para los consumidores mayores de 35 años y, para los consumidores más jóvenes, hasta casi sobra mencionarlo. La confianza y la seguridad seguirán siendo el cimiento sobre los que descansa la industria bancaria y donde los nuevos actores necesitan establecerse y crecer.

## Conclusión

Los datos muestran que los neobancos están haciendo un buen trabajo habilitando una experiencia digital ágil e ininterrumpida y atrayendo a nuevos clientes a la banca, mientras que los bancos tradicionales están aprovechando su masivo reconocimiento de marca y su reputación como instituciones de confianza para migrar a los clientes bancarios tradicionales a un ambiente digital. Incluso si los neobancos y los bancos tradicionales realizan esto por separado o en colaboración, las tendencias señalan una nueva realidad en la banca donde las experiencias digitales se convertirán en la vía principal que los consumidores usarán para interactuar con su marca preferida.

En última instancia, el ganador de estas tendencias es el consumidor, quien ahora puede esperar recibir un conjunto de servicios bancarios cada vez más flexibles, transparentes y económicos. Los bancos están cambiando quienes son y lo que son, evolucionando para pasar de ser instituciones tradicionales con sucursales físicas a convertirse en proveedores digitales ágiles, capaces de atender a sus clientes donde quieran y cuando quieran realizar sus transacciones. Los consumidores latinoamericanos se beneficiarán a medida que se les vayan ofreciendo plataformas de banca móvil tan dinámicas como sus propias vidas.



## Acerca de AMI

Americas Market Intelligence (AMI) es la empresa líder de inteligencia de mercado para América Latina, que brinda poderosos conocimientos de inteligencia y competitividad de mercado, con el objetivo de ayudar a las empresas a alcanzar el éxito en la región. El conocimiento y experiencia de AMI en la industria abarca pagos, sanidad, logística, recursos/infraestructura, seguros y consumo/ventas minoristas, entre otros. Sus reportes personalizados de estudios de investigación ofrecen claridad basada en datos y una dirección estratégica granular fundamentada en fuentes expertas. La práctica de pagos de AMI se centra en ayudar a instituciones financieras, comerciantes y otros a navegar el panorama único de pagos en América Latina y a competir en un entorno de rápida digitalización. Los consultores de AMI son líderes de opinión reconocidos en verticales que incluyen comercio electrónico, pagos móviles, billeteras digitales, banca electrónica, pagos sin contacto y otras tecnologías de pagos digitales.

---

### Contacte a la autora

**Lindsay Lehr**

**Americas Market Intelligence**

[llehr@americasmi.com](mailto:llehr@americasmi.com)