

**RECUADRO 2**

**AVANCES EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO**

**La transformación digital (TD) es el proceso de utilizar las tecnologías digitales para crear nuevos negocios, optimizar procesos existentes y mejorar la experiencia del usuario.** A nivel global, diversas industrias han iniciado procesos de transformación digital, destacándose especialmente la industria financiera por su rápida adopción e implementación de estos cambios<sup>9</sup>.

En particular, en el sistema financiero, la TD se ha incorporado para ampliar los canales a través de los cuales se distribuyen servicios financieros y para optimizar los procesos internos de las entidades. De esta manera, la transformación digital ha impactado una amplia variedad de productos, aplicaciones, procesos y modelos de negocio que están transformando la prestación tradicional de los servicios financieros<sup>10</sup>, generando un menor gasto operativo para las entidades y, con ello, abaratando los costos y ampliando el acceso de los servicios financieros a un mayor número de clientes, en particular aquellos que no están actualmente bancarizados.

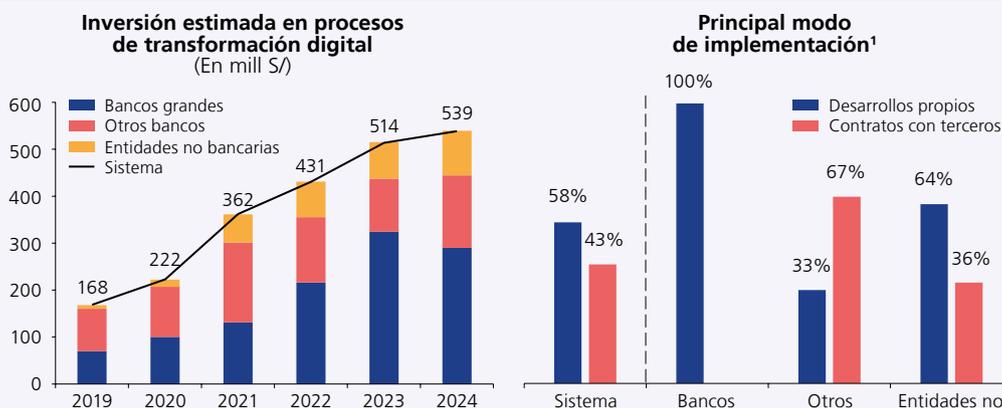
En el presente recuadro se analizan los avances y desafíos que presenta los procesos de transformación digital en el sistema financiero peruano. Con este objetivo, se realizó una encuesta en la que participaron 40 entidades financieras, las cuales representan el 80 por ciento de los activos del sistema.

Inversión y mecanismos de desarrollo de la transformación digital

**En el sistema financiero peruano, los bancos más grandes han liderado la transformación digital, proceso que se ha acelerado y ampliado al resto de entidades, tras la pandemia, y que ha requerido que se destine un mayor nivel de recursos al desarrollo de soluciones tecnológicas.**

Por su parte, las entidades no bancarias han iniciado este proceso recientemente y sus esfuerzos son aún acotados y heterogéneos. Estas dinámicas se ilustran en el panel izquierdo del siguiente gráfico, el cual muestra que los bancos ya invertían en los procesos de transformación digital antes de la pandemia, mientras que en las entidades no bancarias esta tendencia ganó mayor impulso a partir del año 2021. Es importante resaltar que se estima que la inversión del sistema financiero, en su conjunto, en el proceso de TD más que se ha duplicado con respecto a los niveles previos a la pandemia.

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL: INVERSIÓN Y MODO DE IMPLEMENTACIÓN POR GRUPOS DE ENTIDADES**



1/ Las respuestas suman 100% dentro de cada grupo.  
Fuente: Encuesta realizada a las entidades del sistema financiero. Elaboración: BCRP.

9 Cheng y Vicent (2021). *Developing a unified definition of digital transformation*.  
10 Comisión Europea (2024). *Overview of digital finance*.





**Con respecto al modo de implementación de la transformación digital dentro de cada entidad, las entidades más grandes han optado principalmente por generar sus desarrollos de manera interna.** Para esto, las entidades asignan equipos dedicados a la innovación digital y crean laboratorios de innovación, lo cual les permite controlar completamente todo el proceso, manteniendo una mayor seguridad de la información de los clientes y de sus sistemas. Por otro lado, esta implementación requiere de la asignación de un mayor presupuesto y de la contratación de personal especializado. Dado ello, usualmente, las entidades más grandes son las que tienen una mayor capacidad para este tipo de implementación, dada su mayor escala operativa.

El segundo mecanismo para impulsar la TD es establecer **alianzas estratégicas** con terceros, particularmente proveedores tecnológicos, *Fintech* o *hubs* de innovación. Estas alianzas permiten acceder a un *know-how* especializado y aprovechar soluciones tecnológicas ya desarrolladas, lo que reduce significativamente los costos de implementación de la TD y el tiempo necesario para lanzar nuevos productos digitales. Este método ha sido adoptado principalmente por bancos y entidades no bancarias de menor tamaño, lo cual les ha permitido realizar sus avances en el proceso de transformación digital a menores costos.

**Si bien la adopción de cada mecanismo depende de los objetivos de cada entidad en el proceso de transformación digital y los recursos que pueda destinar para este fin, es preciso enfatizar que ambos mecanismos pueden complementarse.** Así, una entidad puede enfocarse principalmente en generar desarrollos propios y, a la vez, aprovechar alianzas estratégicas para enriquecer su oferta digital, logrando así un equilibrio entre control y eficiencia en respuesta a las demandas del mercado. A nivel del sistema financiero, se identifica que los desarrollos propios predominan ligeramente (con el 58 por ciento de las entidades encuestadas, lo cual se encuentra en el panel derecho del gráfico anterior). A nivel de grupos de entidades, se opta por ambas modalidades, salvo en los bancos grandes, que utilizan primordialmente los desarrollos internos para su TD.

Además, entre las entidades que se especializan en créditos minoristas (consumo y MYPE), sectores en los cuales la transformación digital puede tener un mayor impacto dado los altos costos operativos que suele implicar atender a estos segmentos, aquellas entidades que se especializan en MYPE (entre las que se encuentran las cajas de mayor tamaño) optan por desarrollos internos en su TD; y las entidades especializadas en créditos de consumo lo hacen a través de contratos con terceros.

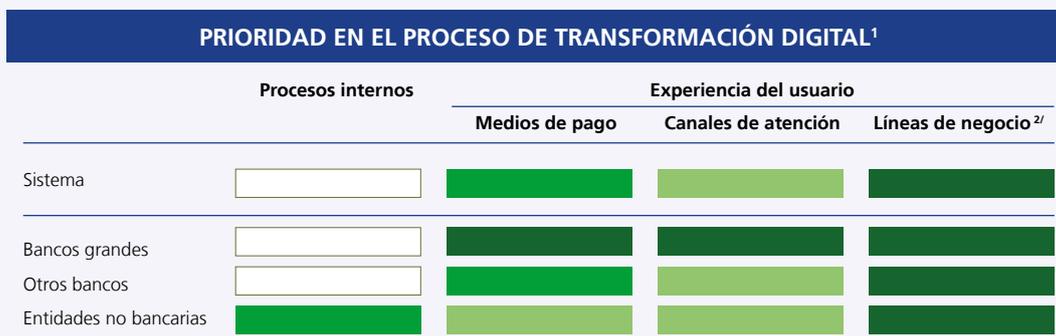
#### Prioridades en los objetivos de la transformación digital

El proceso de transformación digital en las entidades financieras se puede dividir en dos grandes aspectos.

- **La digitalización de los procesos internos.** En general, implica la automatización y la mejora en la eficiencia de las tareas que se realizan dentro de una entidad financiera. Asimismo, se puede incluir la implementación de nuevas tecnologías (como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático) con el fin de explotar las bases de datos propias que generan las entidades para, por ejemplo, detectar patrones de operaciones fraudulentas y de gasto de los clientes, o evaluar el perfil crediticio de los clientes, entre otros.
- **La experiencia del usuario a través de canales digitales.** Esta es la cara más visible de la TD para el cliente, permitiéndole interactuar con su entidad financiera sin la necesidad de recurrir a una oficina, accediendo a los servicios financieros de manera digital.

Destacan, principalmente, la banca móvil y la banca por internet, así como las billeteras digitales (como nuevos medios de pago y nuevos canales de desembolso de créditos), los *chatbots* y los asistentes virtuales (dentro de los canales de atención al cliente) que permiten resolver consultas comunes de forma más rápida y realizar operaciones básicas sin intervención humana. Todos estos avances se han plasmado en el desarrollo de plataformas que las entidades actualmente utilizan para ofrecer sus servicios financieros a los clientes.

**Las entidades señalan que la experiencia del usuario es la principal prioridad en el proceso de transformación digital, sobre todo, en el rubro de línea de negocio, ofreciendo créditos o captando depósitos a través de estos nuevos canales digitales, seguido por la digitalización de los medios de pago.** Ello se refleja en que cada vez más entidades vienen ofreciendo servicios, que tradicionalmente eran distribuidos por canales físicos, a través de sus plataformas de banca móvil o por internet, como son el otorgamiento de créditos, la apertura de cuentas de depósitos de ahorros o plazo, las transferencias, entre otros. Asimismo, el uso de las billeteras digitales se ha hecho masivo en la población, lo cual ha requerido importantes inversiones por parte de las entidades financieras, tanto en personal especializado como en nuevas tecnologías, servicios en la nube y publicidad. En el caso del servicio del cambio de divisas, algunos bancos lanzaron iniciativas digitales ante el contexto de una mayor competencia por el surgimiento de empresas *Fintech* especializadas en este rubro, lo que ha incidido favorablemente en un menor *spread* de tipo de cambio para el público.



<sup>1/</sup> Los colores más oscuros (claros) implican una mayor (menor) prioridad.  
<sup>2/</sup> Incluye otorgar créditos, captar depósitos u ofrecer otros servicios financieros.  
 Fuente: Encuesta realizada a las entidades del sistema financiero. Elaboración: BCRP.

**A diferencia de los bancos, las entidades no bancarias señalan que una de sus principales prioridades es la digitalización de sus procesos internos.** Ello se debe a que los bancos vienen invirtiendo en digitalización desde hace varios años, antes de la pandemia, por lo que sus procesos internos ya han alcanzado cierto nivel de mejora. En contraste, varias entidades no bancarias, en especial las cajas municipales, consideran este aspecto como prioritario pues vienen cerrando las brechas en la transformación digital de sus procesos internos, especialmente tras la pandemia.

Perspectivas sobre los canales físicos y créditos otorgados a través de canales digitales

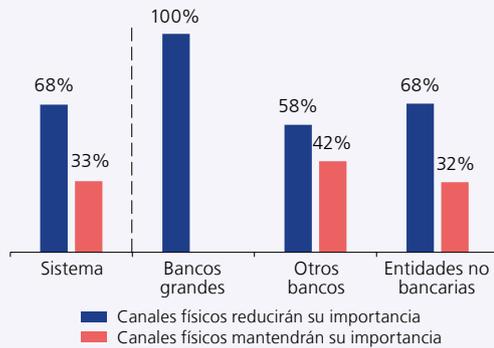
**La mayoría de las entidades considera que los canales físicos irían reduciendo su importancia y serían gradualmente reemplazados por canales digitales. No obstante, entre las microfinancieras las perspectivas sobre los canales físicos son más variadas.** Esto último es de particular relevancia en las cajas municipales, el único grupo en ampliar el número de oficinas



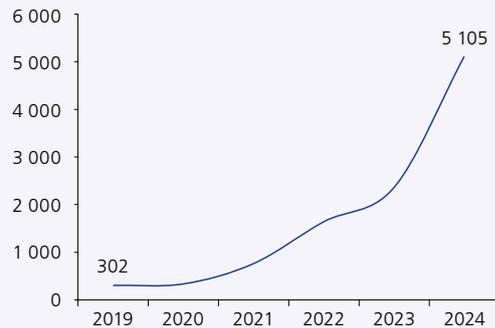
en los últimos años. Así, varias microfinancieras consideran que encuentran valor en brindar atención a través de canales físicos, dado el segmento en el que operan. No obstante, también se apalancan de la tecnología (como con el uso de dispositivos móviles) para hacer más eficiente su atención a través de canales fuera de oficinas.

**PERSPECTIVAS SOBRE LOS CANALES FÍSICOS Y CRÉDITOS POR CANALES DIGITALES**

**Balance objetivo entre canales físicos y digitales<sup>1</sup>**



**Número de créditos otorgados por canales digitales (En miles)**



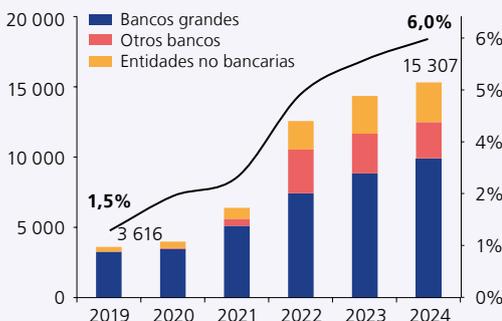
<sup>1/</sup> Las respuestas suman 100% dentro de cada grupo. Fuente: Encuesta realizada a las entidades del sistema financiero. Elaboración: BCRP.

Por su parte, los bancos grandes consideran, de manera general, que los canales físicos reducirán su importancia en los siguientes años, dada la creciente participación de los clientes digitales en sus carteras. El grupo de las microfinancieras también considera que los canales físicos serían menos relevantes hacia adelante, aunque en el caso de los otros bancos, especialmente los que se especializan en créditos de consumo o en créditos corporativos, no se observa una tendencia clara.

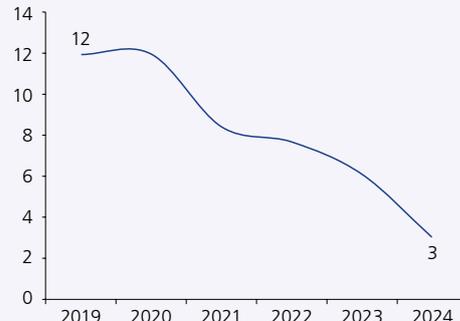
**En línea con lo anterior, los créditos otorgados a través de canales digitales (como la banca móvil y billeteras digitales) han venido incrementándose de manera importante, en los últimos años, en línea con las mayores inversiones y la prioridad de las entidades en ampliar sus servicios de intermediación a través de estos canales.** Está dinámica viene siendo liderada por algunos bancos grandes, pero resalta que tanto los otros bancos como las entidades no bancarias también vienen utilizando cada vez más estos medios digitales. Así, se estima que, en 2024, las colocaciones a través de canales digitales alcanzarían el 6 por ciento de los desembolsos totales del año.

**CRÉDITOS OTORGADOS POR CANALES DIGITALES<sup>1</sup>**

**Monto total estimado por grupo de entidades (En mill S/)**



**Ticket promedio estimado (En miles S/)**



<sup>1/</sup> Incluye canales como la banca móvil, billeteras digitales y la banca por internet. Fuente: Encuesta realizada a las entidades del sistema financiero. Elaboración: BCRP.

**El ticket promedio de los créditos otorgados a través de medios digitales ha venido reduciéndose de manera sostenida, dado el menor costo operativo incurrido por tales medios.** Tradicionalmente, los créditos de bajo monto suelen implicar altos costos operativos para las entidades financieras, pero el uso de los medios digitales permite reducir dichos costos y ganar eficiencia operativa. Ante ello, los canales digitales pueden desempeñar un rol importante en el acceso al crédito formal de deudores que acceden al sistema financiero con bajos tickets de crédito.

Se estima que el crédito promedio estaría alrededor de S/ 3 mil. Esta dinámica en el ticket promedio refleja, en mayor medida, los desarrollos realizados por los bancos grandes. En línea con ello, es de importancia que las entidades no bancarias también continúen con los esfuerzos en digitalizar los productos ofrecidos a sus clientes ya que estas entidades son las que principalmente atienden a los segmentos que tienen poco o nulo historial crediticio y que suelen acceder al sistema financiero con montos bajos en sus créditos, por lo que la digitalización les permitiría ganar eficiencias operativas y así afrontar la competencia con los bancos y sus subsidiarias. Por otro lado, las estrategias de digitalización y de otorgamiento de créditos a través de estos canales deben venir acompañadas de una adecuada gestión del riesgo (tanto de crédito como de seguridad de la información).

#### Principales desafíos en el proceso de transformación digital

En la encuesta realizada a las entidades del sistema financiero, se identificaron algunos desafíos para la consolidación de los procesos de transformación digital. Si bien la gran mayoría de entidades considera que sus clientes adoptarían los nuevos medios digitales conforme vaya avanzando el proceso de TD, se identificaron como los principales desafíos la desconfianza de algunos grupos de clientes en el uso de estos canales y el aún alto uso de efectivo por parte de las personas. Por el lado interno de las propias entidades financieras, se identificó, de manera general, el riesgo de ciberseguridad como el principal reto y por el cual se vienen haciendo esfuerzos en reforzar la seguridad de la información. Asimismo, las entidades de menor tamaño señalaron algunos desafíos adicionales, entre los cuales resaltan temas presupuestarios, de infraestructura tecnológica y poca capacidad para atraer personal altamente calificado.

#### Conclusión

El sistema financiero peruano viene mostrando avances importantes en el proceso de TD, tras la pandemia, siendo la principal prioridad la mejora de la experiencia del usuario a través de los canales digitales. No obstante, el estado de los avances es heterogéneo, por lo que el proceso de TD viene siendo liderado por los bancos grandes.

Es importante remarcar que la TD puede tener la capacidad para potencialmente rediseñar la intermediación financiera, logrando un mayor acceso de los agentes económicos a los servicios financieros, con un menor costo operativo. Así, se puede lograr mayores eficiencias operativas, siendo más viable el acceso a los servicios financieros por parte de los segmentos que actualmente no acceden al sistema financiero por los altos costos que implica atenderlos. Así, la TD podría ser una herramienta clave para la inclusión financiera.

Con respecto a los beneficios de la TD, para las entidades financieras son, principalmente, alcanzar una mayor eficiencia operativa, al reducir los costos de realizar sus funciones de intermediación, lograr un uso más eficiente de la información granular para la toma de decisiones y gestión de riesgos, así como mejorar o ampliar su oferta de servicios financieros de una manera más





personalizada. Por su parte, los clientes del sistema financiero se benefician, sobre todo, por la mejor experiencia al usuario, teniendo una mayor accesibilidad y control sobre los servicios financieros adquiridos.

Por otro lado, la TD también conlleva nuevos riesgos para los intermediarios financieros, resaltando el de ciberseguridad. En particular, los ciberataques pueden comprometer la confidencialidad y disponibilidad de los datos. Además, la creciente dependencia de servicios en la nube y proveedores externos podría incrementar las vulnerabilidades, ya que cualquier fallo en la infraestructura de un tercero afectaría la seguridad de la entidad. Por el lado de los usuarios, pueden estar sujetos a nuevas modalidades de estafas y fraudes, por lo que las entidades financieras deben reforzar la educación financiera y el uso adecuado de estos nuevos medios digitales, así como continuar fortaleciendo la seguridad de la información, con el objetivo de seguir ampliando la oferta de servicios financieros digitales a sus clientes.