

Los Servicios Financieros Digitales en América Latina



LOS SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES EN AMÉRICA LATINA

**Investigación realizada por
Anif para FELABAN - CAF ***
(Panorama Global del Fintech y
resultados de América Latina)

Bogotá, febrero de 2019

ANIF

Asociación Nacional de Instituciones Financieras

Calle 70A No. 7-86

Bogotá D.C., Colombia

Copyright © 2019 ANIF

ISBN: 978-958-96083-2-6

Impresión y encuadernación: Prisma Impresores

Diseño y diagramación: Tatiana Herrera

Impreso y hecho en Colombia

CONTENIDO

Resumen	7
<hr/>	
I. Introducción	11
<hr/>	
1. Panorama global del Fintech	13
2. Implicaciones macroeconómicas	21
II. Resultados de la encuesta de Banca Digital para América Latina	25
<hr/>	
III. Resultados de la encuesta de Banca Digital por país	49
<hr/>	
1. Colombia	49
2. Paraguay	69
3. Perú	88
4. Ecuador	106

5. México	123
6. Argentina	143
7. Resto de América Latina	159

IV. Conclusiones **179**

1. En el frente del panorama Fintech a nivel global	179
2. En el frente de implicaciones macroeconómicas	184
3. En el frente de resultados de la encuesta de Banca Digital en América Latina	186

Referencias **195**

Anexo Encuesta de Banca Digital en América Latina **199**

RESUMEN

Este documento analiza el grado de poder disruptivo de la aplicación de tecnologías de punta sobre las transacciones financieras a nivel global (fenómeno conocido como Fintech). A partir de allí, se presentan las implicaciones que ello está teniendo sobre el desarrollo del mercado bancario, con particular atención al caso de América Latina.

Esas plataformas digitales vienen compitiendo arduamente, destacándose las grandes compañías tecnológicas, cada una con enfoques de negocio específicos: Google (Inteligencia Artificial), Amazon (*cloud computing*-*Big Data*), Apple (conectividad celular), Microsoft (aplicaciones corporativas y *cloud computing*) y Facebook (manejo de *Big Data* en redes sociales). En paralelo, los sistemas transaccionales masivos, de pagos P2P y las denominadas

“wallets” (Paypal, Wechat-Tencent y hasta Whatsapp) están creciendo como importantes alternativas dentro del contexto del mercado financiero, representando una fuente de tensión para los negocios bancarios tradicionales, así el grado de disrupción actual sea “tan solo” del 28% (según la encuesta de PwC). La conclusión es que el sistema bancario sabe que todo esto es una amenaza latente y por eso ha despertado en años recientes con oleadas de adquisiciones-alianzas con *startups* (mejorando su capital humano en el proceso) para así desarrollar su provisión de servicios tecnológicos a través de los llamados “hubs de innovación internos”, apalancados también en modelos de *outsourcing*.

Aquí también reportamos los resultados de una encuesta realizada sobre la percepción que tiene la banca que opera en América Latina respecto de este fenómeno Fintech, encontrándose lo siguiente: i) se tienen alianzas con compañías Fintech (36% de la muestra); ii) innovación “orgánica” al interior de los bancos (29%), donde muchos han implementado sus propios “laboratorios digitales”; iii) *outsourcing* de servicios digitales a compañías Fintech (21% de la muestra); y iv) adquisiciones de compañías Fintech (9%). Adicionalmente, se encontró que la región tiene algunos desarrollos de consideración en lo referente a la oferta de banca digital, aunque existen algunas brechas debido a la baja absorción de dichos servicios por el lado de la demanda (donde parte importante de la clientela aún está volcada sobre medios tradicionales como las oficinas físicas).

Prospectivamente, esa encuesta destaca los siguientes retos para América Latina: i) modificaciones al marco regulatorio actual; ii) alta exigencia en ciberseguridad; y iii) superación de la resistencia cultu-

ral al interior de los bancos. Dichas entidades financieras proyectan que, durante el próximo quinquenio, tendrán que repartirse con las *startups* nuevos nichos del mercado, aunque cerca del 35% piensa que sus actuales estrategias de innovación (más bien de tipo reactivo) serán suficientes para mantener su liderazgo financiero. Este libro también entra en el detalle de las muestras individuales de Colombia, Paraguay, Perú, Ecuador, México y Argentina. Por tema de insuficiencia de datos, las respuestas restantes se agregan en un rubro de “Resto” de América Latina (agrupando las respuestas de los bancos de Brasil, Uruguay y la Asociación Bancaria de República Dominicana).

JEL: Instituciones Financieras (G00), Bancos (G21), Innovación (O33), Cambio Tecnológico (G30).

I. INTRODUCCIÓN

Los servicios financieros prestados a través de medios digitales están generando una verdadera revolución disruptiva. Este proceso se conoce como "Fintech", lo que corresponde a la tecnología al servicio del sistema financiero. El término Fintech engloba tanto los productos-servicios financieros de índole tecnológico aplicados a la intermediación financiera tradicional bancaria como a sus extensiones a toda la gama del mercado de capitales (incluyendo plataformas, servicios de internet, aplicaciones de telefonía celular, etc.).

Esa revolución tecnológica ya ha generado grandes innovaciones en los sectores de: comercio (vía *E-commerce*, Amazon-Alibaba), transporte (Uber-Lyft-Cabify), hotelería (Airbnb), medios de entretenimiento y

contenido digital (Netflix) y cadenas de información y publicidad (Facebook-Google, con avances de elevada segmentación y focalización en dichos esfuerzos publicitarios). En todos ellos, la característica transversal ha radicado en un uso mucho más eficiente de los insumos de datos masivos y de su potencial expansión hacia nueva clientela. En esto juegan un papel primordial los avances de enganche tecnológico a través de plataformas informativas con algoritmos de Inteligencia Artificial que hoy tienen la capacidad de diseñar “máquinas que aprenden” (ejemplo Deep-Mind de Google y Watson-IBM), ver Agrawal *et al.*, 2018. Allí también se tienen las ventajas de las redes en línea y la capilaridad de la telefonía móvil, con el despliegue de teléfonos inteligentes de alta capacidad de procesamiento (cada vez a menores costos), convirtiéndose en verdaderas “agencias virtuales”.

Como veremos, todo ello ha implicado una gran profundización del llamado “capitalismo sin capital”, dado el auge de la inversión en activos intangibles (Haskel y Westlake, 2017). Su elemento característico tiene que ver con la velocidad con que están cambiando la forma de hacer los negocios y de valorar los intangibles relacionados con patentes y sus “aplicaciones tecnológicas”. Basta advertir que Uber es la compañía de transporte más grande (sin tener un solo taxi); Airbnb el hotel más grande (sin tener una sola habitación); y Amazon un almacén global (tan solo disponiendo de bodegas, sin atención directa al consumidor). En este último punto cabe hacer la salvedad del piloto de almacén Amazon GO en Seattle (y, más recientemente, Four-Star en Nueva York), donde sensores y cámaras debitan los precios de los productos de las cuentas-Amazon de sus clientes (obviando la necesidad de cajas registradoras).

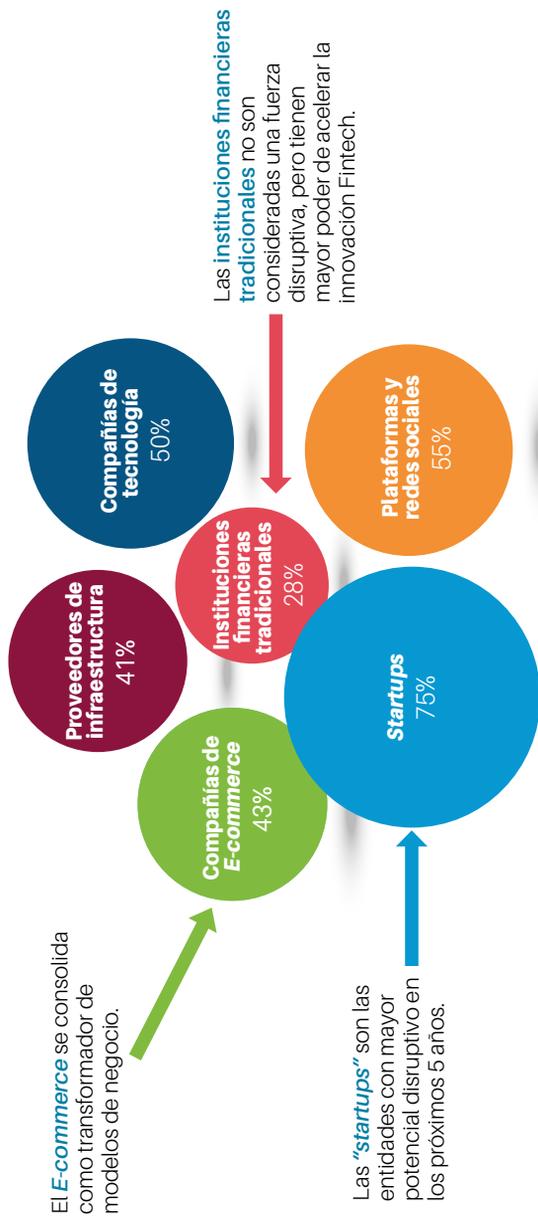
1.

PANORAMA GLOBAL DEL FINTECH

El gráfico 1 busca dimensionar los potenciales efectos disruptivos con base en el *Global Fintech Report* (PwC, 2017). Allí se observa cómo el elemento de mayor disrupción ha provenído de las llamadas *startups* (específicamente de empresas independientes especializadas en tecnología), según el 75% de los encuestados. Dichas *startups* se han venido popularizando a nivel internacional, con particular velocidad desde el estallido de la crisis financiera de 2008. Existe una doble hipótesis sobre por qué ese efecto disruptivo tendría pronto particular incidencia sobre el sector financiero: i) los costos de mayor regulación sobre el sector bancario (bajo la nueva plantilla de Basilea III) abren oportunidades a “operaciones no bancarias”, ayudándoles a eludir su pesada carga regulatoria; y ii) todavía existe algo de “desconfianza” global sobre el sector bancario tras la pesadilla generada por la crisis de Lehman (en 2007-2008) que desató una prolongada “Gran Recesión” (2010-2013), ver Anif (2016).

La mayoría de estas entidades Fintech ha adoptado modelos de alta especialización en productos-servicios particulares, empleando avanzados algoritmos de *Big Data* para atomizar la industria de la multibanca global (el consabido “*un-bundling*”, ver Chisti y Barberis, 2016). Dicho en otras palabras, en la revolución Fintech están confluyendo elementos clave de desintermediación-descentralización del

GRÁFICO 1. Impacto disruptivo del Fintech
(% de respuestas afirmativas sobre potencial de disrupción durante el próximo quinquenio)



Fuente: PwC Global Fintech Survey (2017).

llamado *crowd* (vía dichas *startups*) vs. el *core* de la banca tradicional (ver McAfee y Brynjolfsson, 2017).

Otra puerta de entrada del Fintech al negocio bancario ha provenido del *E-commerce*, observándose tendencias divergentes en China vs. Estados Unidos (ver The Economist, 2017). En el primer caso, se ha “aprovechado” la baja penetración de la infraestructura financiera tradicional (tarjetas débito-crédito) para masificar los pagos *online* o vía celular, al punto de convertirse China en el líder Fintech a nivel mundial. Allí ha sido clave el éxito de Alibaba, el cual ha logrado importantes avances a través de su subsidiaria Ant Financial recurriendo a: i) ALI-Pay, siendo actualmente el sistema de pagos electrónicos más grande a nivel global; ii) ofertas de fondos de *money market* a sus usuarios (también contando con el fondo de mayores montos de activos administrados); y iii) financiamiento a sus proveedores, llegando incluso a establecer sus propios sistemas de *scoring* de crédito alternativos.

En Estados Unidos, el líder indiscutible del *E-commerce* es Amazon, aplastando la competencia del comercio tradicional de Walmart-Macy’s y similares (destacándose la reciente quiebra del conglomerado Sears-Kmart, ver Anif, 2017a). Allí han jugado a su favor: i) liderazgo tecnológico en el manejo de datos-clientes-proveedores, incluyendo probablemente la red más eficiente de transporte-logística a nivel global; y ii) amplia disponibilidad de capital barato, donde sus accionistas (con intuitivamente) le “perdonan” sus cuasi nulas ganancias operacionales hasta la fecha, esperando que sus abultadas inversiones permitan consolidar pronto rentas monopólicas prospectivas (ver Galloway, 2017).

Las apuestas de Amazon en los servicios financieros aún no son significativas en su modelo de negocio. Ello se explica por la alta dependencia de la infraestructura financiera tradicional a la hora de los pagos vía tarjetas de crédito (aunque ya se puede cargar dinero en efectivo a las cuentas Amazon mediante Amazon Cash, cumpliendo el papel de custodio del dinero que cumplen los bancos en las cuentas corrientes). Sin embargo, la amenaza de Amazon sobre el sector financiero, tras su rápida penetración comercial en Estados Unidos, hoy es de alta preocupación para la banca tradicional. Los mejores ejemplos tienen que ver con las recientes desvalorizaciones de acciones en sectores donde Amazon ha mostrado intención de participar (Droguerías-Walgreens-CVS o Transporte-UPS, entre otros).

Adicionalmente, Amazon ya ha comenzado a hacer algunos “pinos” en el Fintech, mediante préstamos a sus compañías asociadas (Marketplace); alianzas con J.P. Morgan Chase para establecer vasos comunicantes entre cuentas-Amazon y bancarias; y adquisiciones de *startups* (Emvantage Payments y BankBazaar). Ello también está ocurriendo en economías emergentes en: i) India, donde Amazon tiene un servicio de recogida de efectivo a domicilio que permite a los clientes cargar dinero en una billetera digital; y ii) México, donde Amazon tiene un servicio de pago en efectivo destinado a ser una alternativa a una tarjeta de crédito o débito.

Lo que está quedando claro es el alto poder disruptivo del Fintech a través del manejo de datos y de las redes que va generando sobre potenciales clientes. Las grandes plataformas tecnológicas vienen compitiendo arduamente, donde se destacan: Google (como líder

de la Inteligencia Artificial), Apple (por su conectividad en la nube), Microsoft (por sus aplicaciones corporativas), e inclusive Facebook (por el detalle de conocimiento social). Nótese cómo en China esas mismas redes ya están jugando un papel preponderante vía el conocido Wechat (propiedad del conglomerado tecnológico Tencent). Su poderío radica en entrelazar la conectividad de un Whatsapp con opciones de transacciones financieras. Además, en dicha consolidación Fintech de China ha jugado el apoyo-protección estatal, bajo la figura de los llamados “*National Champions*”, teniendo como resultado el oligopolio tecnológico de las llamadas “BATs” (Baidu, Alibaba y Tencent, ver The Economist, 2018a).

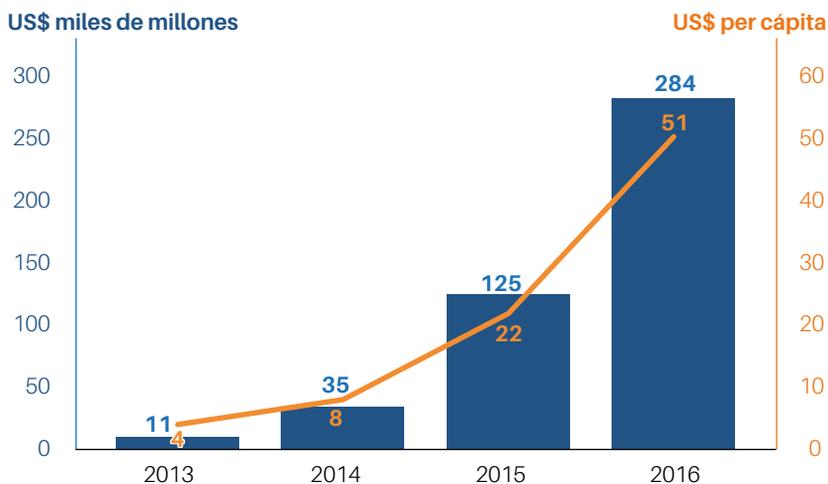
Nótese cómo allí tienen evidentes ventajas comparativas las grandes compañías tecnológicas (por las mencionadas tecnologías y sus presupuestos de inversión), donde a las “*Big Four*” americanas (Amazon, Facebook, Google, Apple) se unen los mencionados BATs. Frentes clave de competencia serán los desarrollos de *cloud computing* (donde los líderes actuales son Amazon-AWS y Microsoft-Azure), la profundización del *E-commerce* y las denominadas aplicaciones de integración de programación (las llamadas APIs, siendo los códigos computacionales-procedimientos que permiten a variedad de aplicaciones el acceso a datos financieros). Todos estos temas de amenazas de las grandes compañías tecnológicas ya son de álgido debate en la industria financiera, incluso en las discusiones regionales de América Latina (ver Felaban-ASBA-BID, 2018).

Lo curioso es que el mencionado reporte global de PwC concluye que la disrupción actual sobre la banca tradicional es más bien de

bajo calado a nivel global (del orden de un 28%). Ello es consistente con las amenazas del evidente desarrollo de los préstamos vía plataformas Fintech observado durante el último quinquenio (ver Claessens *et al.*, 2018). Estimaciones recientes sugieren que dichos préstamos (desembolsos) Fintech rondan niveles del orden de US\$284.000 millones a nivel global, según las cifras más recientes del año 2016 (vs. niveles de solo US\$10.555 millones en 2013), ver gráfico 2. Nótese cómo ello equivale a casi triplicar dichos volúmenes crediticios cada año durante el periodo 2013-2016 (expansiones promedio anual del 200%).

Según lo mencionado, el líder en dichos préstamos Fintech es China (US\$241.000 millones en 2016 vs. US\$5.550 millones en 2013;

GRÁFICO 2. Préstamos (desembolsos) vía plataformas Fintech a nivel global

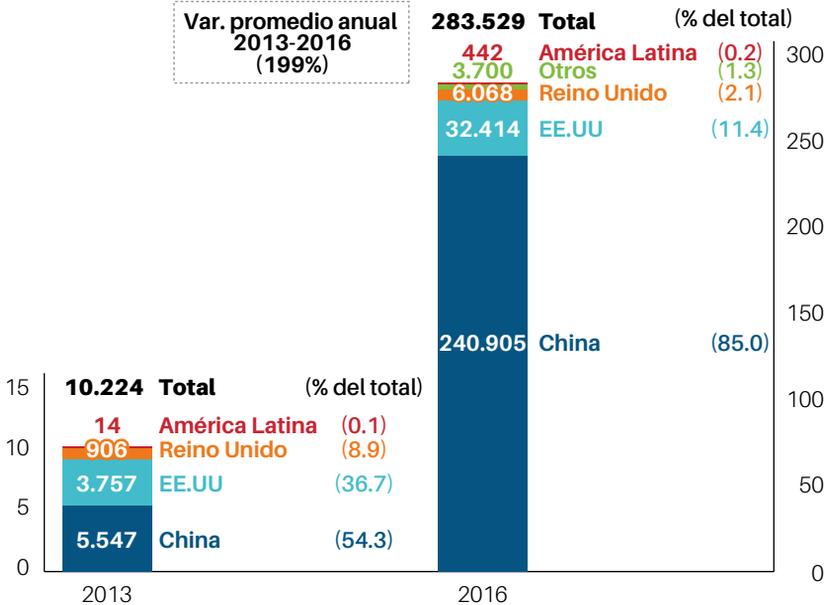


Fuente: Claessens *et al.* (2018).

85% del total), seguido de Estados Unidos (US\$32.400 millones en 2016 vs. US\$3.760 millones en 2013; 11% del total), ver gráfico 3. Con participaciones algo más pequeñas aparecen Reino Unido (US\$6.100 millones en 2016 vs. US\$906 millones en 2013; 2% del total), Asia-pacífico (US\$1.757 millones en 2016 vs. US\$98 millones en 2013; 0.6% del total) y la Zona Euro (US\$1.640 millones en 2016 vs. US\$266 millones en 2013; 0.6% del total).

En lo referente a América Latina, las participaciones aún son marginales (US\$442 millones en 2016 vs. US\$14 millones en 2013;

GRÁFICO 3. Préstamos (desembolsos) vía plataformas Fintech: Principales países
(US\$ millones y % del total)

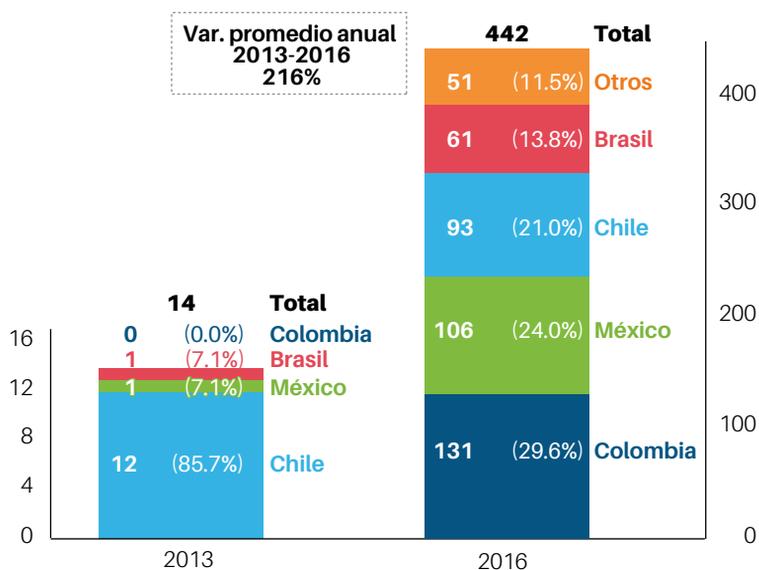


Fuente: Claessens et al. (2018).

0.2% del total). Sin embargo, se observan incrementos importantes en Colombia (US\$131 millones en 2016 vs. valores nulos en 2013; 30% del total de América Latina), México (US\$106 millones en 2016 vs. US\$1 millón en 2013; 24% del total de América Latina), Chile (US\$93 millones en 2016 vs. US\$12 millones en 2013; 21% del total de América Latina) y Brasil (US\$61 millones en 2016 vs. US\$1 millón en 2013; 14% del total de América Latina), ver gráfico 4.

Tal vez es dicho dinamismo Fintech por el cual la industria bancaria percibe amenazas latentes. Por eso ha despertado en años recientes

GRÁFICO 4. Préstamos (desembolsos) vía plataformas Fintech: América Latina
(US\$ millones y % del total de América Latina)



Fuente: Claessens et al. (2018).

con oleadas de adquisiciones-alianzas con *startups* (mejorando su capital humano en el proceso) para así lograr una mejor provisión de servicios tecnológicos a través de los llamados “hubs de innovación internos”, apalancados también en modelos de *outsourcing*. Aquí cabe mencionar que mucho del aparente retraso de los bancos tradicionales se debe también a trabas regulatorias que los ponen en una condición de juego diferente a los *startups* (donde han sido sonados los recientes casos de reclamos de la banca española a la Comisión Europea para impedir dicho arbitraje regulatorio).

Finalmente, habrá que analizar las tendencias regulatorias que viene liderando la Unión Europea en la reciente Ley de Protección de Datos (*General Data Protection Regulation-GDPR*). Allí se introdujeron medidas encaminadas a mayor control de datos por parte de usuarios de plataformas, implementando requerimientos de “*opt in*” para divulgación a terceros, así como criterios de portabilidad y eliminación de datos (“*right to be forgotten*”).

2.

IMPLICACIONES MACROECONÓMICAS

Todos estos avances tecnológicos están ocurriendo a velocidades aceleradas, profundizando el llamado capitalismo “sin capital” (según lo discutido), donde la inversión en bienes-servicios intangibles (por excelencia aquellos relacionados con tecnología y comunica-

ciones) está sobrepasando en importancia la inversión tradicional (aquella referida a infraestructura, maquinaria y similares).

Todo ello tiene profundas implicaciones macroeconómicas en los frentes de: i) contabilidad de cuentas nacionales y medición-lectura prospectiva de productividad y ciclo económico (dada la dificultad de medición de dichos intangibles); ii) laborales y de distribución del ingreso, con acelerada destrucción de trabajos tradicionales de la clase media, dada la retroalimentación de una rápida tendencia de robotización y requerimientos de capital humano altamente especializado (llegándose a hablar de una potencial división de la sociedad en las “castas” educadas-productivas y una clase media prácticamente “inservible”, ver Harari, 2016); y iii) mayor concentración empresarial (monopolios), donde las grandes plataformas tecnológicas se benefician de la inexorable lógica de la economía de redes y la escalabilidad de dichos activos intangibles para asegurar rentas monopólicas (el consabido fenómeno del *Winner Takes All*).

Dicha concentración es particularmente evidente en los casos de Amazon (el cual explica cerca del 40% de las ventas en línea), Google (90% del mercado de buscadores) y Facebook (con la mayor red de datos individuales, rondando los 2.000 millones de usuarios activos). Todos ellos están compitiendo por “el mismo mercado”, donde a través del esquema de servicios aparentemente gratuitos, los usuarios terminan pagando con la “misma moneda” de sus datos personales. Nótese cómo este fenómeno *data-driven* complica la regulación antimonopólica tradicional, pues allí no aplica el viejo argumento de “excedente del consumidor” que pueda apoyarse en potenciales controles de precios (ver The Economist, 2018b). Los controles estatales

antimonopolio están teniendo que recurrir a: i) límites a las adquisiciones de dichas grandes firmas (pero despertando tarde frente a la compra de Instagram y Whatsapp por parte de Facebook y la de Waze a manos de Google), y recientemente virando hacia elementos de “seguridad nacional” (prohibiendo las autoridades americanas la adquisición de Moneygram a manos de Ant Financial); y ii) nueva regulación en el manejo de datos, dándole mayor control a los usuarios mediante opciones de portabilidad de su información hacia firmas rivales.

Cabe señalar que esta “portabilidad” ya está ocurriendo en la Zona Euro en lo referente al sector financiero (con la norma de protección de datos GDPR, según lo mencionado) y, en el caso de Colombia, se viene analizando esa “portabilidad bancaria” a través de la creación de un Número Único de Identificación Financiera (NUIF). En esto, en Colombia, el sector financiero estaría siguiendo lo ya ocurrido con la “portabilidad” del número celular (desde 2011) o de las cotizaciones a la seguridad social en pensiones y salud (desde 1995). Prospectivamente, las autoridades deberán solucionar temas de arbitraje regulatorio de diferentes *startups* frente a los bancos tradicionales, cuya plantilla regulatoria de Basilea III parecería estar volviendo el negocio del *core* bancario más un servicio público de baja rentabilidad (*utility*). De allí que muchos bancos estén virando a plataformas tecnológicas que se construyen sobre dicho *core*, masificando servicios abiertos (*Open Banking*) mediante las mencionadas APIs (permitiendo una especie de “Lego Financiero” de comunicación con diferentes plataformas). Adicionalmente, deberán implementarse raseros equivalentes entre bancos-*startups* en lo referente a regulación-*compliance*, sobre todo en lo referente a trámites de lavado de activos y conocimiento de clientes (*KYC-Know Your Customer*).

Resultará de particular importancia evaluar dichos arbitrajes regulatorios potenciales de *startups* en los frentes de “efectos financieros-compuestos”, por ejemplo, al juntarse dichos elementos disruptivos tecnológicos con el *shadow banking* (pudiendo estarse gestando algunos excesos crediticios). Dicho efecto dual Fintech + *shadow banking* ha sido particularmente notorio en el mercado hipotecario de Estados Unidos, dados los nuevos requerimientos de mayor capital-liquidez y políticas de originación de hipotecas a la banca tradicional (establecidos en la Ley Dodd-Frank, ver Anif, 2018a).

En dicho mercado de crédito hipotecario americano, la participación de *shadow banks* ha pasado del 30% al 50% durante 2005-2015 (rondando incluso niveles del 75% en los clientes más riesgosos), una parte importante de ella explicada por *startups*-Fintech (siendo un caso conocido la exitosa plataforma Quicken Loans, ver Buchak *et al.*, 2018). Si bien allí se han dado ganancias en inclusión financiera (sobre todo de clientes riesgosos de estrato bajo), es bien sabido que dicho modelo de negocio funciona prácticamente con distribuciones al 100% de sus hipotecas por fuera de balance (vía titularizaciones) vs. el 30%-50% que acostumbra dejar la banca tradicional de esos activos hipotecarios al interior de su balance (muy por encima del mínimo regulatorio del 5% requerido por la Ley Dodd-Frank). Son estos tipos de arbitrajes regulatorios duales los que deberán seguir de cerca las autoridades regulatorias-supervisoras ahora que se perfila la parte bajista del ciclo económico durante 2020-2021, después de prácticamente una década de recuperación desde la crisis financiera en 2009 (siendo clara la migración de los riesgos financieros hacia actores no bancarios durante el período pos-Lehman).

II. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE BANCA DIGITAL PARA AMÉRICA LATINA

En esta encuesta de banca digital de América Latina participaron 51 entidades bancarias, con representación de consideración en países clave de la región, ver cuadro 1. Este documento se focaliza en los países donde se cuenta con masa crítica de respuestas, incluidos Colombia (15 bancos, representando un 86% de los activos bancarios del sistema), Paraguay (9 bancos y una red de procesamiento de transacciones-medios de pago, explicando el 64% de los activos bancarios), Perú (6 bancos, 62%), Ecuador (6 bancos, 44%), México (8 bancos, aunque con participación de solo el 5% de activos) y Argentina (3 bancos, explicando solo el 1% de activos).

La encuesta también incluye un rubro al cual hemos denominado como “Resto de América Latina” conformado por las respuestas provenientes de Brasil (con respuesta

por parte de un solo banco, aunque explicando cerca del 16% del activo del sistema); Uruguay (1 banco; 44% del activo); y República Dominicana (donde se cuenta con la respuesta de la Asociación Bancaria de República Dominicana).

Como veremos, la encuesta permite dilucidar tendencias en tres aspectos clave del desarrollo de la banca digital y el Fintech en las entidades bancarias encuestadas de la región. Allí cabe destacar: i) elementos de oferta de banca digital, buscando capturar la capacidad de la banca regional de ofrecer servicios digitales (transformándose-adaptándose a la disrupción Fintech) en lo referente a servicios prestados totalmente en línea, profundidad de inversiones en tecnología-innovación, entre otros; ii) elementos de demanda, dilucidando el grado de adopción de la clientela bancaria de dichos medios digitales, buscando potenciales brechas de oferta vs. demanda en los servicios digitales bancarios en la región; y iii) elementos de estrategia en la transformación digital-bancaria y las perspectivas-retos del Fintech en la región, buscando evidenciar visiones y posiciones estratégicas de la industria bancaria frente a los evidentes elementos disruptivos del Fintech.

Como veremos, el análisis de la muestra de América Latina evidencia elementos de desarrollo en la oferta digital. Ello es particularmente cierto en transferencias, pagos y giros, con importante penetración en la provisión digital de transferencias bancarias (88% de la muestra) y pago de servicios públicos (87%). Dicha penetración se reduce en el frente del pasivo bancario en lo referente a las aperturas de cuentas corrientes y de ahorro (53%); y aún más en la provisión digital del activo bancario en lo referente al otorgamiento de préstamos (50% de la

CUADRO 1. Ficha técnica de la Encuesta de Banca Digital en América Latina

País	Activo bancario (%)	Número de bancos
Colombia	86	15
Paraguay	64	9 y 1 red de procesamiento de transacciones y medios de pago
Perú	62	
Ecuador	44	6
México	5	8
Argentina	1	3
Uruguay	44	1
Brasil	16	1
República Dominicana	Asociación Bancaria	

} Resto de América Latina

Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

muestra). En ambos rubros de oferta digital del activo-pasivo bancario se observan rezagos de consideración frente al referente internacional de España (tomado de encuestas similares, ver KPMG, 2017).

A pesar de dicho desarrollo de la banca digital por el lado de la oferta, el promedio de la región aún evidencia algunos rezagos por el lado de la demanda. Esto último se evidencia en una tendencia de la clientela bancaria a volcarse aún sobre medios tradicionales como las oficinas físicas (evidentemente costosas para las entidades financieras) y cajeros automáticos. Como era de esperarse, los usuarios digitales están concentrados en la población relativamente

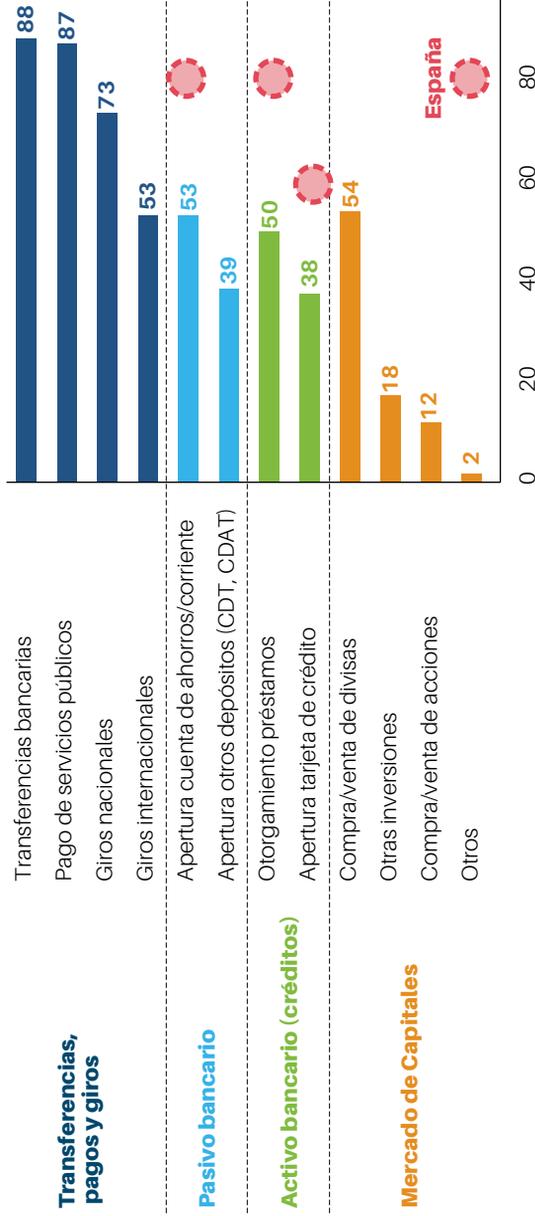
joven (edades entre 25-45 años), lo cual da alguna esperanza de mayor profundización digital en la medida en que dichos usuarios aumenten su participación en la totalidad de la población y expandan su riqueza-ingresos.

Finalmente, la sección de estrategia de banca digital-Fintech y las preocupaciones-retos nos sugieren un sector bancario regional que, en promedio, está consciente del elemento disruptivo de la revolución Fintech. Ello tanto en potencial afectación de margen bancario y pérdida de clientes, como en los elementos operativos de ciberseguridad y marco regulatorio (buscando eliminar los discutidos elementos de arbitraje regulatorio). Por ello, la industria bancaria de la región está emprendiendo estrategias de alianzas con *startups* (36% de la muestra); desarrollando innovación digital al interior de sus entidades (29%); haciendo *outsourcing* de servicios tecnológicos a *startups* (21%); y realizando adquisiciones de dichos *startups* (9%). A continuación, entramos en el detalle de estos resultados.

| Elementos DE OFERTA

El gráfico 5 muestra los servicios que actualmente los bancos de la región están en capacidad de gestionar completamente por internet (donde utilizaremos los resultados de KPMG 2017 obtenidos en España como referente internacional de países desarrollados, según lo anotado). Como era de esperar, ese grado de oferta digital resulta elevado en lo referente a pagos-transferencias-locales (ambos cercanos al 87% de la muestra), pero con tendencias decrecientes en giros nacionales (73%) o internacionales (53%). Esta oferta digital

GRÁFICO 5. Factores de oferta en América Latina: Servicios que se gestionan totalmente por canales digitales (internet, móvil)
(% de encuestados)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

continúa decreciendo al pasar del lado pasivo hacia el activo bancario, finalizando con las menores penetraciones digitales en las transacciones referidas al mercado de capitales.

Por ejemplo, en lo referente al pasivo bancario, el promedio regional sugiere que un 53% de la muestra está en capacidad de abrir cuentas de ahorro totalmente por internet, sugiriendo algún desarrollo en dicha oferta de productos (aunque se evidencian rezagos frente al referente del 80% observado en España). Nótese cómo dicha disponibilidad digital desciende rápidamente hacia solo un 39% de la muestra cuando se habla de otros depósitos (principalmente certificados de depósitos).

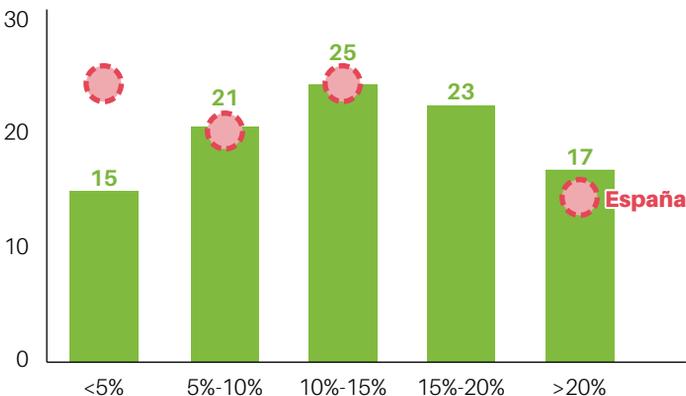
Por el lado del activo bancario, el promedio regional también arroja una penetración media del 50% en la cifra de provisión *online* en el caso del otorgamiento de crédito, rezagado frente al 80% de España. Dicha provisión digital de elementos del activo bancario disminuye hacia el 38% en el promedio regional en el caso de apertura de tarjeta de crédito, evidenciándose también un rezago frente al referente del 60% de España.

Finalmente, esta encuesta encontró bajas ofertas electrónicas en transacciones referidas al mercado de capitales, dado el precario desarrollo en dicho frente en la región. Ello es particularmente evidente en lo referente a compra-venta de acciones (12% de la muestra) y fondos de inversión (18% de la muestra). Nótese cómo en dicho mercado de capitales solo sobresalen las operaciones con divisas (54% de la muestra). Ello obedece a importantes características macro-financieras de la región referentes a: i) cuasi-

dolarización en algunos países de la muestra (Ecuador y Perú); y ii) elevado flujo de remesas hacia la región, principalmente desde Estados Unidos y España (dichas fuentes explican cerca del 86% de las remesas hacia la región de acuerdo con los datos del Banco Mundial).

También indagamos sobre el grado de innovación a través de los presupuestos bancarios asignados al área de tecnología-innovación. En el gráfico 6 se observa cómo un 48% de los bancos en América Latina asigna porciones importantes del 10%-20% de su presupuesto al área de tecnología e innovación. Aún más, la muestra evidencia un 17% de “líderes” que invierten más de un 20% de su presupuesto en tecnología (superando levemente el 15% de España). De manera similar, solo se observó una porción

GRÁFICO 6. Factores de oferta en América Latina: Porcentaje de presupuesto anual asignado a tecnología e innovación
(% de encuestados)



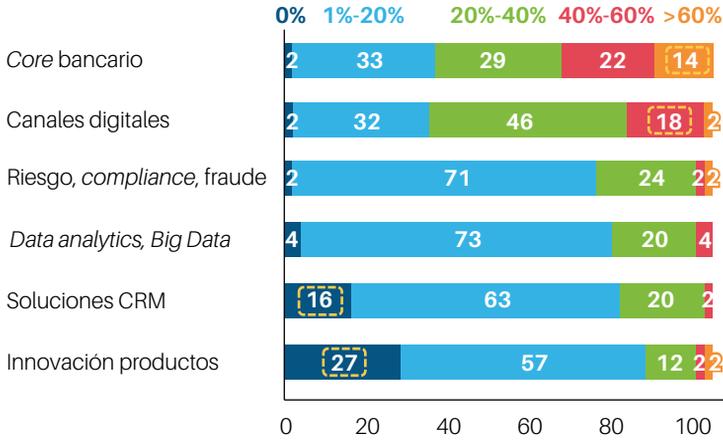
Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

del 15% de la muestra que invierte valores inferiores al 5% de su presupuesto en innovación (donde resulta favorable dicha lectura vs. el 25% del referente de España). Aquí vale la pena mencionar que esta pregunta no captura el “efecto *stock*” de dichas inversiones, donde España es conocida por su alto historial de inversiones (en otras palabras, las capacidades de acción en dichos frentes provenientes de inversiones pasadas).

Al interior de dichos presupuestos de inversión, se destacan las asignaciones referidas a: i) las inversiones en el propio negocio del *core* bancario (asignaciones superiores al 60% por parte del 14% de la muestra y en el rango 40%-60% por parte del 22% de la muestra); ii) los canales digitales (con asignaciones del 20%-40% del presupuesto en las respuestas del 46% de la muestra), evidenciando la importancia de la revolución tecnológica en la forma de llegar a clientes; y iii) el riesgo, *compliance* y fraude (con asignaciones del 20%-40% del presupuesto en las respuestas del 24% de la muestra), mostrando las necesidades persistentes de inversión en dichos procesos de cumplimiento (ver gráfico 7).

Por el contrario, se observaron componentes inferiores de inversión en lo referido a: i) innovación de productos (asignaciones presupuestales del 1%-20% por parte del 57% de la muestra y sorprendentes inversiones nulas por parte del 27% de la muestra), mostrando algún rezago en la adopción de tecnologías de punta en el valor agregado de opciones bancarias a clientes; y ii) soluciones destinadas a clientes-CRM (asignaciones presupuestales del 1%-20% por parte del 63% de la muestra e inversiones nulas por parte del 16% de la muestra).

**GRÁFICO 7. Factores de oferta en América Latina:
Distribución presupuesto anual de
tecnología e innovación**
(% de encuestados)



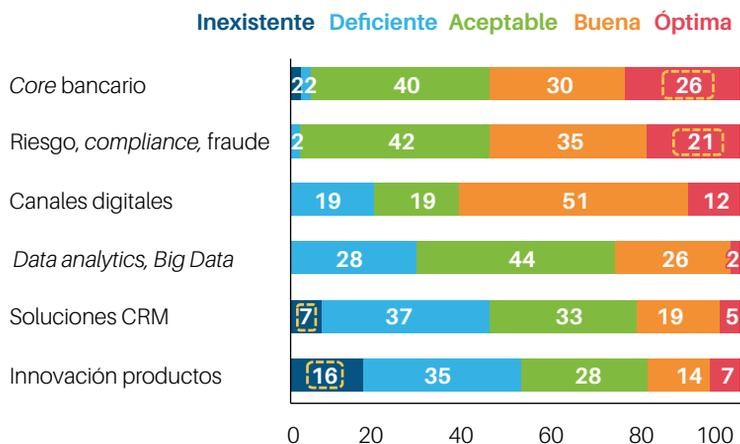
Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Ahora bien, esos "bajos" valores de inversión en innovación de productos y soluciones a clientes CRM, pueden explicarse por "altos" valores históricos que ya han acumulado un *stock* de "capacidades". Para capturar dicho efecto, el gráfico 8 muestra la percepción de la banca regional frente a sus capacidades en esos frentes. Allí se muestra cómo el rubro de mayor desarrollo parecería ser precisamente el *core* bancario (con capacidades "óptimas" en un 26% de la muestra y "buenas" en un 30% de la muestra). A ello le siguieron riesgo-*compliance* (con capacidades "óptimas" en un 21% de la muestra y "buenas" en un 35% de la muestra) y los canales digitales (capacidades "óptimas" en un 12% de la muestra y "buenas" en un 51% de la muestra). Por el contrario, los bancos perciben menores ca-

pacidades en los rubros relacionados con innovación de productos (capacidades “inexistentes” en un 16% de la muestra y “deficientes” en un 35% de la muestra) y soluciones CRM (capacidades “inexistentes” en un 7% de la muestra y “deficientes” en un 37% de la muestra).

Nótese cómo todo lo anterior implica que, en promedio, la banca regional sigue destinando la mayor parte de su inversión en tecnología a rubros donde ya se cuentan con capacidades “desarrolladas”. Ello es particularmente cierto en el caso del *core* bancario, riesgo-*compliance* y canales digitales, dada su naturaleza persistente y de evidentes retos en materia de procesos y desafíos operacionales. Al mismo tiempo, ello implica menor inversión relativa en rubros de

GRÁFICO 8. Factores de oferta en América Latina: Situación actual de los procesos de tecnología e innovación
(% de encuestados)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

capacidades algo rezagadas (CRM e innovación de productos). En otras palabras, la industria pareciera invertir en sus fortalezas, pero continúa descuidando sus debilidades, evidenciando aún alguna resistencia al cambio tecnológico (aunque allí muchas veces son entendibles las necesidades de priorización de recursos presupuestales escasos).

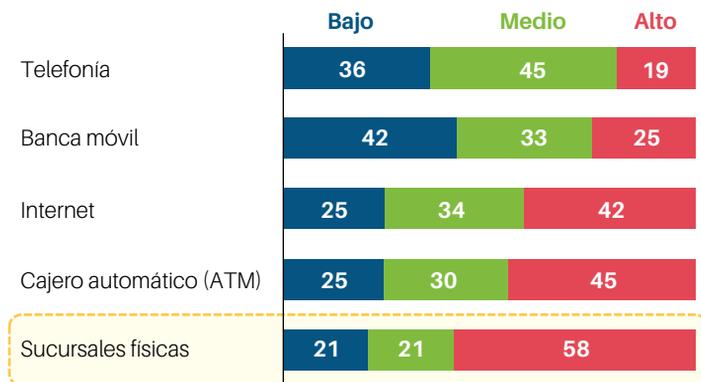
En conclusión, la fotografía de madurez digital por el lado de la oferta evidencia algunos desarrollos de consideración, pero aún se muestra algo rezagada frente al referente de España. A futuro, será importante estar atentos al carácter disruptivo de nuevos productos y también a su potencial de generación de mayor inclusión financiera, todo lo cual encierra evidentes desafíos en la región.

Aquí ya mencionamos cómo toda esta provisión de banca digital está virando hacia conceptos de plataformas que se incorporan sobre el core bancario, mediante servicios de “Open Banking” apalancados en el uso de APIs.

| Elementos **DE DEMANDA**

Los resultados de la encuesta para el agregado regional muestran algunas divergencias vistas por el lado de la demanda, pues a pesar de los avances en la oferta digital, se observa que las preferencias de muchos clientes permanecen estancadas en canales físicos tradicionales. Por ejemplo, el gráfico 9 ilustra un “alto” uso de canales transaccionales-tradicionales como las sucursales físicas (58% de la muestra) y cajeros automáticos (45%). Si bien cabe destacar que

GRÁFICO 9. Factores de demanda en América Latina: Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales
(% de encuestados)

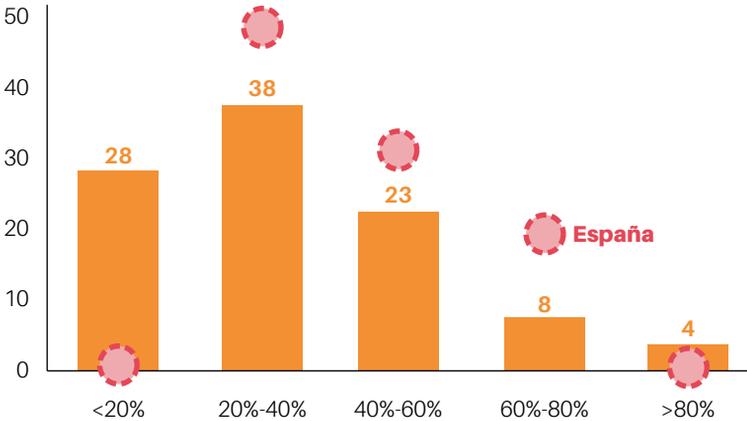


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

dicha intensidad de "alto" uso se mantiene para los canales transaccionales de internet (42%), se reduce rápidamente en el caso de la banca móvil (25%) y la telefonía (19%).

El gráfico 10 muestra otra arista de dicha baja demanda por canales digitales, pues solo el 12% de los bancos encuestados enfrenta usos digitales elevados por más del 60% de sus clientes (algo inferior al 25% que se lee en el referente de España). Hay una porción importante del 23% de la muestra que percibe usos medios de canales digitales por parte del 40%-60% de sus clientes (ligeramente por debajo del 30% de España) pero también hay un 28% de la muestra algo rezagada con usos digitales en menos del 20% de su clientela (vs. valores nulos en España). Como era de esperar, dichos clientes digitales se concentran en edades relativamente jóvenes de rangos

**GRÁFICO 10. Factores de demanda en América Latina:
Porcentaje de clientes que utilizan canales digitales
(% de encuestados)**



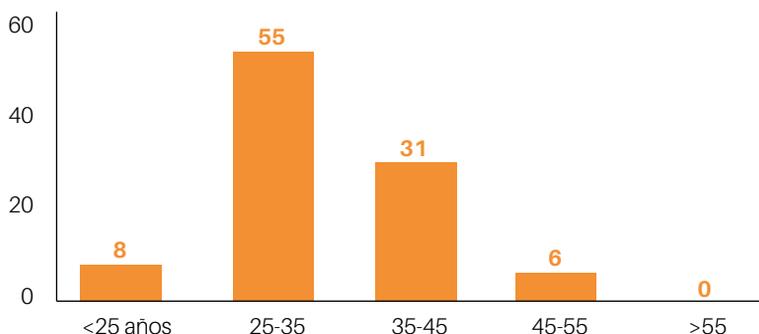
Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

de 25-35 años (55% de la muestra) y 35-45 años (31% de la muestra), ver gráfico 11.

Finalmente, en el uso de servicios digitales según estrato económico, estos tienen una penetración del 67% en los estratos medios, del 24% en los estratos altos y del 10% en los estratos bajos (ver gráfico 12). Esto último subraya nuevamente la necesidad de mayor innovación en productos que eleven la inclusión financiera de estratos bajos, siendo allí más difícil los elementos de penetración de educación financiera. Aquí vale la pena mencionar que los esfuerzos Fintech de los *startups* y bancos tratan de capturar a clientes de la base de la pirámide. También deberá analizarse ese sorprendente uso reducido de tecnología digital de estratos altos, probablemente debiéndose diseñar mecanismos para capturar herramientas de

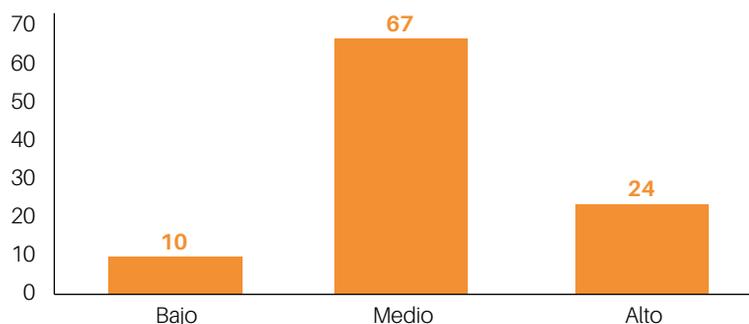
“wealth management” automatizado-digital para individuos de altos ingresos (el “codiciado segmento de *high net-worth individuals*”).

**GRÁFICO 11. Factores de demanda en América Latina:
Uso de canales digitales por edad del cliente**
(% de encuestados)



Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

**GRÁFICO 12. Factores de demanda en América Latina:
Uso de canales digitales por nivel socioeconómico**
(% de encuestados)

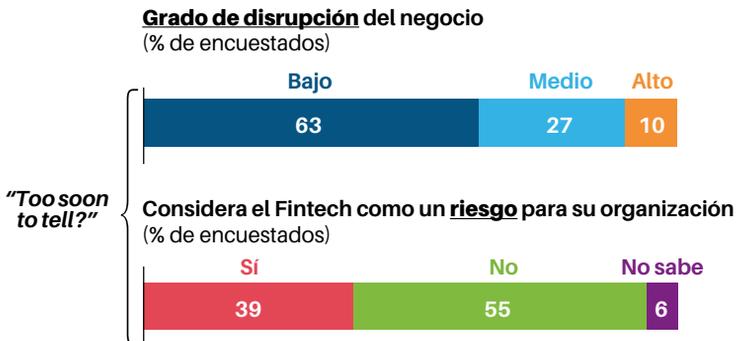


Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Transformación DIGITAL

Hemos visto cómo el Fintech está introduciendo una revolución disruptiva en el negocio bancario tradicional a nivel global, pero a diferentes velocidades. ¿Cuál es el grado de disrupción que perciben los bancos en América Latina derivado de dicha amenaza Fintech? Al preguntarles explícitamente sobre este factor, sorpresivamente cerca de un 63% de las entidades encuestadas le asigna un grado de disrupción “baja” a la transformación digital para el período 2018-2019 (ver gráfico 13). En cambio, un 27% le asigna un grado de disrupción “media” y solo un 10% un grado de “alta” disrupción, concluyendo que la percepción de este fenómeno arroja una distribución algo extraña. Esto último, ya que acto seguido, contestan que cerca de un 39% sí está preocupado por los elementos disruptivos del Fintech al interior de su organización.

GRÁFICO 13. Transformación digital en América Latina:

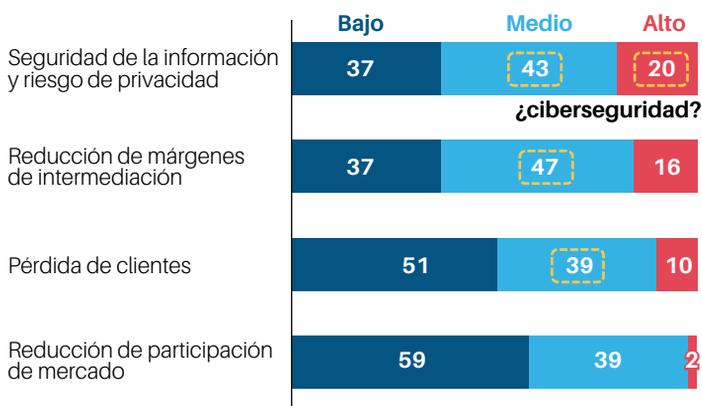


Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Dicha mayor preocupación por elementos disruptivos del Fintech se eleva al indagar sobre las amenazas Fintech en áreas particulares del negocio bancario (ver gráfico 14). Allí sobresalen preocupaciones referentes a: i) seguridad de información y riesgo de privacidad, donde han sido persistentes las referidas a la ciberseguridad (“riesgo medio” por parte del 43% de la muestra, y “riesgo alto” por el 20% de la muestra); ii) reducción de márgenes de intermediación (percepción de “riesgo medio” en el 47% de la muestra, y “riesgo alto” en el 16% de la muestra); y iii) pérdida de clientes (percepción de “riesgo medio” en el 39% de la muestra, y “riesgo alto” en el 10% de la muestra).

Conscientes de dichas amenazas, las entidades bancarias encuestadas están reaccionando mediante estrategias de: i) alianzas con

**GRÁFICO 14. Transformación digital en América Latina:
Amenazas en su negocio como consecuencia
del desarrollo del Fintech**
(% de encuestados)



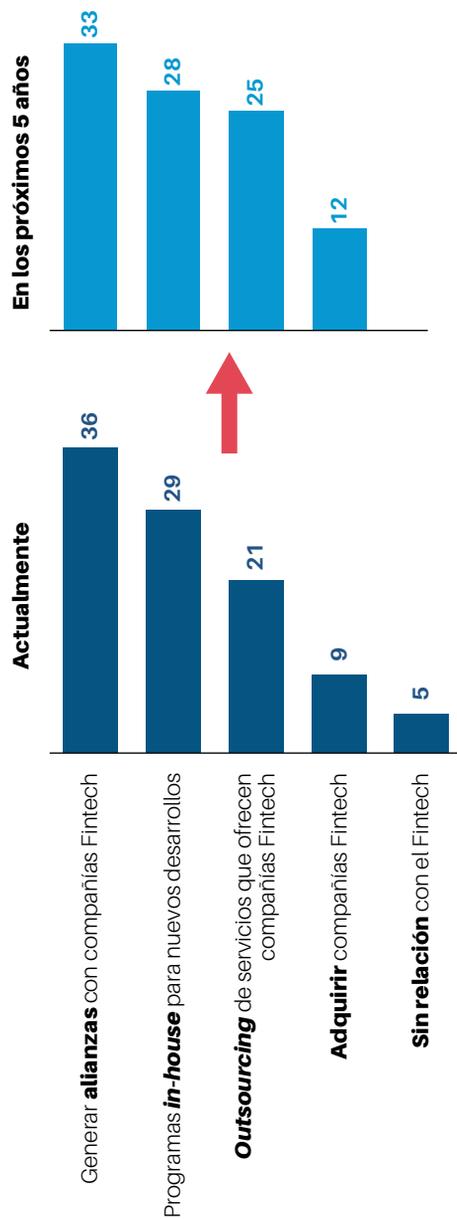
Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

compañías Fintech (36% de la muestra); ii) innovación “orgánica” al interior de los bancos (29% de la muestra), donde muchas entidades han implementado sus propios “laboratorios digitales” o “hubs” de innovación internos; iii) *outsourcing* de servicios digitales a compañías Fintech (21% de la muestra); y iv) adquisición de compañías Fintech (9%), ver gráfico 15. Nótese cómo dichas estrategias estarían virando poco durante el próximo quinquenio, salvo por algunos incrementos en la tendencia a adquirir compañías Fintech (hacia el 12%), con lo cual la región estaría plegándose a la tendencia global de permitir la innovación y uso del capital humano con habilidades tecnológicas avanzadas al interior de los bancos o mediante la creación de filiales.

La encuesta también indagó sobre las capacidades que estará demandando la revolución del Fintech sobre el capital humano del sistema financiero de la región (ver gráfico 16). Allí se destacaron los requerimientos de orientación al cliente (“muy relevante” para el 65% de la muestra y “altamente relevante” para el 27% de la muestra); el conocimiento digital (“muy relevante” para el 63% de la muestra y “altamente relevante” para el 29% de la muestra); y nociones de canales bancarios múltiples (“muy relevante” para el 55% de la muestra y “altamente relevante” para el 33% de la muestra). Nótese cómo dicho promedio de requerimientos del capital humano bancario coincide con lo observado en el referente de España en el rubro de orientación al cliente.

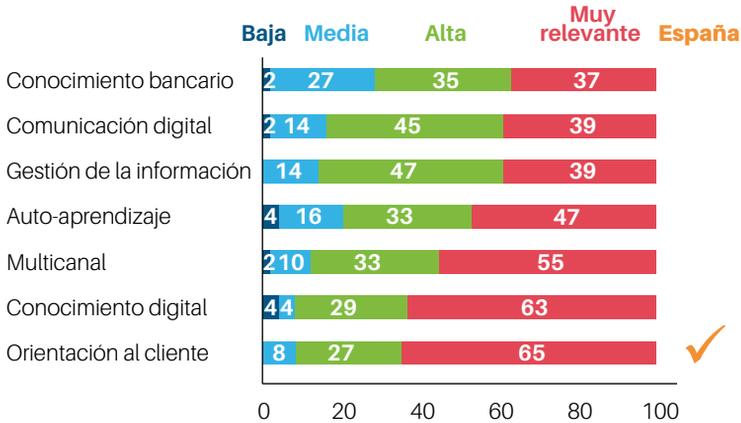
Sorprende que las habilidades propias del negocio bancario (“muy relevante” para el 37% de la muestra y “altamente relevante” para el 35% de la muestra) tengan menor importancia relativa frente a todas las habilidades. En particular, dichas habilidades bancarias

GRÁFICO 15. Transformación digital en América Latina: Estrategias de la organización para enfrentar el desarrollo Fintech
(% de los encuestados)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

GRÁFICO 16. Transformación digital en América Latina: Relevancia de las competencias del personal para la transformación digital (% de encuestados)



Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

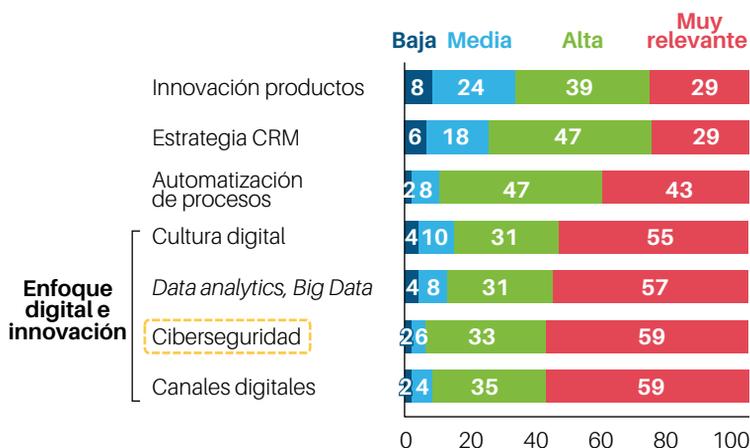
son superadas por la comunicación digital ("muy relevante" para el 39% de la muestra y "altamente relevante" para el 45% de la muestra) y la gestión de la información ("muy relevante" para el 39% de la muestra y "altamente relevante" para el 47% de la muestra). Todo ello nos habla de la transformación que ya está ocurriendo en la fuerza laboral al interior de las entidades financieras, primando requerimientos de conocimientos digitales (código, algoritmos, *Big Data*, etc.), incluso por encima del *core* de habilidades bancarias (aunque obviamente ellas seguirán siendo fundamentales en la dirección y manejo del negocio).

También quisimos ahondar sobre la prioridad relativa que le están dando los bancos en la región a los diferentes aspectos tecnológicos

del Fintech (ver gráfico 17). Nótese cómo allí el promedio regional exhibe concentraciones en los rubros clave de canales digitales (“muy relevante” para el 59% de la muestra y “altamente relevante” para el 35% de la muestra); la ciberseguridad (“muy relevante” para el 59% de la muestra y “altamente relevante” para el 33% de la muestra); el análisis de datos mediante *Big Data* (“muy relevante” para el 57% de la muestra y “altamente relevante” para el 31% de la muestra); y la cultura digital de la organización (“muy relevante” para el 55% de la muestra y “altamente relevante” para el 31% de la muestra).

En materia de desafíos prospectivos para el desarrollo de la banca digital, la encuesta estableció retos en los frentes de: i) modificaciones al marco regulatorio actual (“muy relevante” para el 41% de la

**GRÁFICO 17. Desafíos y retos en América Latina:
Prioridad de los aspectos tecnológicos
(% de encuestados)**

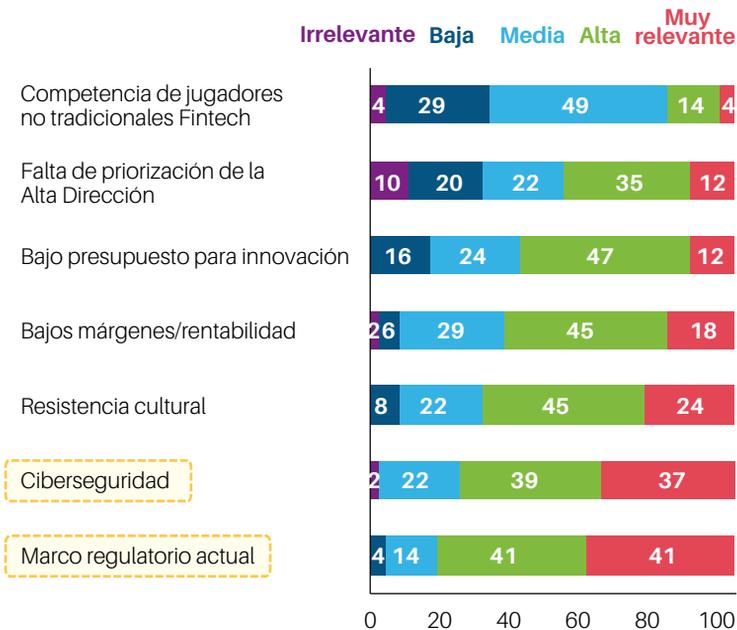


Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

muestra y “altamente relevante” para otro 41% de la muestra), ver gráfico 18; ii) el recurrente tema de ciberseguridad (“muy relevante” para el 37% de la muestra y “altamente relevante” para el 39% de la muestra); y iii) la superación de la resistencia cultural al interior de los propios bancos (“muy relevante” para el 24% de la muestra y “altamente relevante” para el 45% de la muestra).

Finalmente, la encuesta indagó sobre desafíos que enfrentarán los bancos en América Latina durante el próximo quinquenio (ver grá-

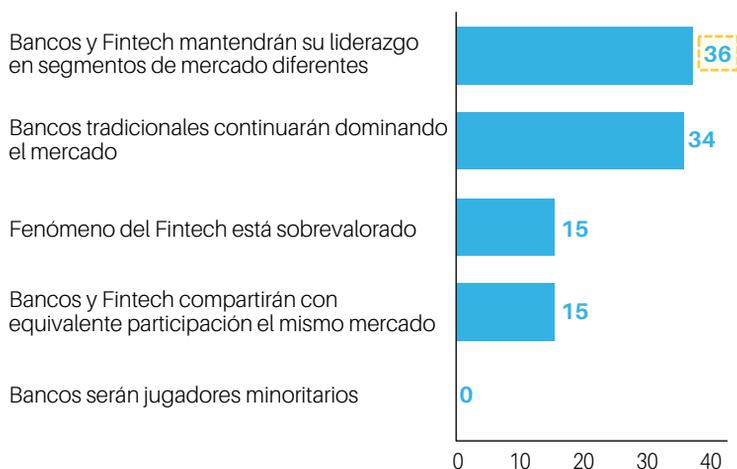
GRÁFICO 18. Relevancia de los desafíos para el desarrollo de la Banca Digital
(% de encuestados)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

fico 19). Un 36% de la muestra piensa que la banca tradicional y los *startups* terminarán repartiéndose la industria en nichos diferentes del mercado, mientras que un 34% piensa que sus estrategias de innovación reactivas serán suficientes para mantener el liderazgo en la industria. Preocupa que una porción no despreciable del 15% del promedio de la muestra regional pareciera “dormida en sus laureles”, descontando al Fintech como un fenómeno sobrevalorado. Sea cual fuere el resultado (altamente incierto en sí mismo), lo que está claro es que en el futuro inmediato la competencia será ardua entre la banca tradicional y el efecto disruptivo generado por la vía de la innovación tecnológica y de su relacionamiento con clientes, donde muchos bancos piensan que de aquí emanará el nuevo curso del sistema financiero, y no simplemente del progreso tecnológico *per se*.

GRÁFICO 19. Industria bancaria en América Latina en 5 años
(% de encuestados)



Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Como es natural, todos estos resultados agregados del promedio de América Latina tienen alguna varianza en los datos individuales de los países. Como veremos, podrían establecerse dos grupos de países: i) aquellos con desarrollos de consideración de oferta de la banca digital, aunque con algunas dificultades por el lado de la demanda (generando una especie de brecha entre capacidad “instalada” vs. precaria absorción vía demanda de banca digital); como lo son los casos de Colombia, Ecuador y Perú; y ii) países con algunos rezagos en la oferta de banca digital, aunque con mayor disposición de absorción por parte de la demanda (incluso pudiéndose interpretar como una brecha negativa entre oferta y demanda de banca digital); allí se pueden clasificar los casos de México y Argentina (aunque veremos cómo pueden estar jugando algunos ruidos estadísticos de la muestra). Paraguay es un caso aparte, con relativamente buenas lecturas tanto de oferta como de demanda digital.

III. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE BANCA DIGITAL POR PAÍS

1. Colombia

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE BANCA DIGITAL

El análisis de la muestra de Colombia se llevó a cabo en dos etapas: i) una prueba piloto donde se encuestó un grupo de grandes jugadores, explicando cerca del 85% de los activos bancarios del país; y ii) una muestra consolidada de 15 bancos, incluyendo algunos jugadores más pequeños (creciendo marginalmente el cubrimiento de los activos bancarios al 86.2%).

Como veremos, una vez se cuenta con la muestra consolidada de Colombia, muchas de las respuestas de la

banca colombiana convergen a los promedios de América Latina (vs. algunos puntos de sobre-desempeño en análisis preliminares de la muestra piloto). Ello implica que Colombia evidencia desarrollos de consideración en los elementos de oferta digital, aunque alguna dificultad en la absorción de dichos servicios por el lado de la demanda.

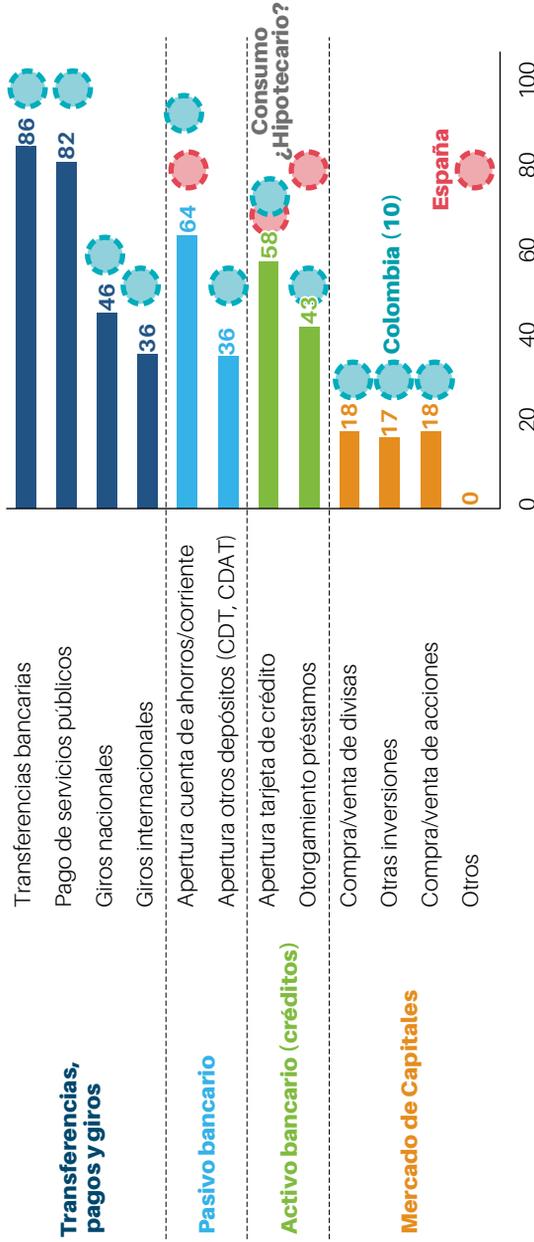
| *Elementos* **DE OFERTA**

Prueba piloto de 10 bancos grandes

El gráfico 20 muestra los resultados preliminares encontrados en la encuesta piloto de Colombia (ver Anif, 2018b). Dicha muestra de bancos evidenció resultados elevados en lo referente a pagos-transferencias-locales (100% de la muestra), pero con tendencias decrecientes en giros nacionales (60%) o internacionales (50%). Al igual que en el promedio de la región, la oferta digital continúa decreciendo al pasar del lado pasivo hacia el activo bancario, finalizando con las menores penetraciones digitales en las transacciones referidas al mercado de capitales.

Por ejemplo, en dicha submuestra de bancos colombianos “avanzados”, en lo referente al pasivo bancario, nos sorprendió favorablemente que un 90% de los bancos dijera que están en capacidad de abrir cuentas de ahorro totalmente por internet (incluso superando el 80% observado en España). A este respecto, vale la pena explorar a futuro cómo influyeron diversos factores en este tipo de respuestas en Colombia: i) potenciales ruidos estadísticos provenientes de aperturas de cuentas simplificadas; o ii) respuestas afirmativas refiriéndose a “la

GRÁFICO 20. Factores de oferta: Servicios que se gestionan totalmente por canales digitales (internet, móvil)
(% de encuestados en Colombia vs. prueba piloto)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

mayoría de trámites requeridos” (tras haberse solucionado el problema de la biometría-huella digital a partir de 2017). Nótese cómo dicha disponibilidad digital desciende rápidamente hacia solo un 50% de la muestra cuando se habla de otros depósitos (CDTs-CDATs).

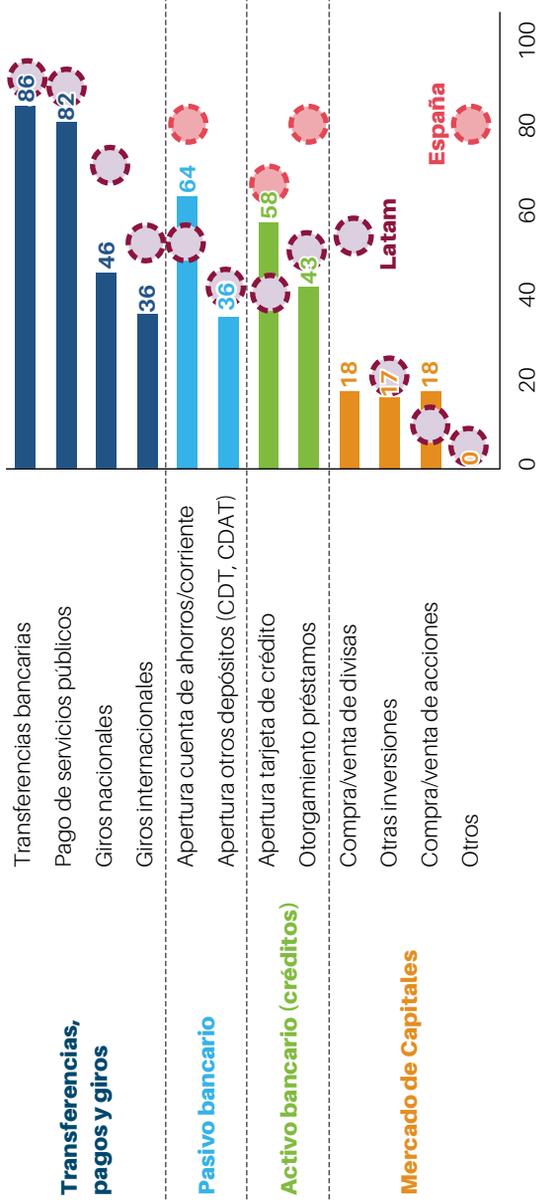
Por el lado del activo bancario, la submuestra de bancos grandes en Colombia también figuraba con elevadas cifras de respuesta *online* en el caso de tarjetas de crédito (un 70% vs. 60% de España). En cambio, en el caso de préstamos totalmente digitales, dicha submuestra de Colombia figuraba algo rezagada con un 50% vs. 80% en España. En este caso detectamos que primaron las respuestas referidas a la modalidad de consumo. En el caso de los préstamos hipotecarios se mencionó que la disponibilidad *online* se hacía más compleja por todo lo referido a plazos-montos-garantías. Finalmente, dicha encuesta preliminar a bancos grandes encontró bajas ofertas electrónicas de solo un 30% en transacciones referidas al mercado de capitales: compra-venta de divisas (30%), acciones (30%) y fondos de inversión (30%), arrojando claramente un rezago frente al 80% observado en España.

Muestra Consolidada de Colombia

Al incorporar la totalidad de la muestra colombiana (5 bancos adicionales, llevando el cubrimiento de la muestra al 86% de los activos bancarios en Colombia), la mayoría de los valores convergen a lecturas cercanas al promedio regional (ver gráfico 21).

Por ejemplo, en el rubro de provisión digital de transferencias bancarias y pagos de servicios públicos se tienen descensos hacia el

GRÁFICO 21. Factores de oferta: Servicios que se gestionan totalmente por canales digitales (internet, móvil)
(% de encuestados en el agregado de la muestra en Colombia)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

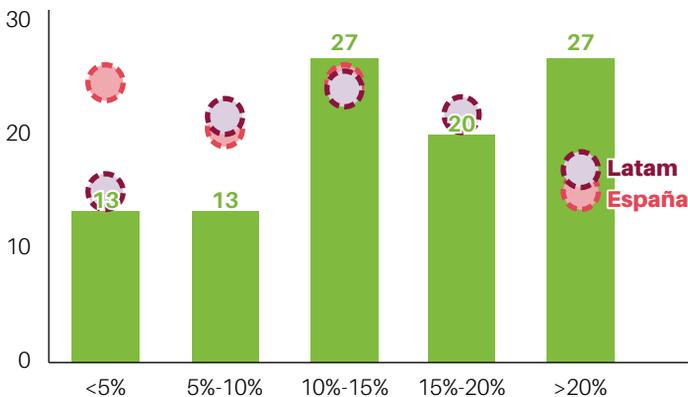
rango regional del 82%-86% (aún elevados, pero inferiores al 100% de la muestra preliminar). También se reducen los rubros de giros nacionales (46% de la muestra vs. 60% piloto) e internacionales (36% de la muestra vs. 50% piloto).

Algo similar ocurre en el caso del pasivo bancario. Allí la apertura *online* de cuentas de ahorro baja del 90% en la prueba piloto hacia el 64% (situándose en terreno medio entre el 53% de América Latina y el 80% observado en España), mientras que las aperturas de CDTs-CDATs se reducen del 50% al 36% (vs. el 39% del promedio de América Latina). En lo referente al activo bancario, el otorgamiento de préstamos se reduce del 50% (casi igualando el 80% del referente de España) al 43% (no muy lejos del 50% del promedio de América Latina). De manera similar, en lo referente a la apertura de tarjetas de crédito, la lectura de Colombia baja del 70% en la muestra piloto hacia el 58% en la muestra consolidada (superando el promedio del 38% de América Latina pero rezagada frente al 60% de España).

En lo referente al mercado de capitales, también se observan algunas reducciones en las lecturas de la muestra agregada de Colombia. Ellas pasaron de lecturas del orden del 30% de la muestra preliminar de bancos grandes en capacidad de proveer dichos servicios por internet a valores del 17%-18% en la muestra consolidada. Ello implica que se observan valores cercanos al promedio regional en los servicios de Fondos de Inversión (17% en Colombia, similar al 18% América Latina, aunque rezagados frente al 80% del referente de España) y compra-venta de acciones (18% en Colombia y América Latina), pero algunos rezagos en lo referente a compra-venta de divisas (18% en Colombia vs. 54% de América Latina).

El gráfico 22 muestra el grado de innovación a través de los presupuestos bancarios asignados al sector de tecnología-innovación. Allí se muestra cómo más del 70% de la muestra de bancos de Colombia invierte más del 10% de su presupuesto en tecnología-innovación (vs. el 65% de América Latina). Aún más, la muestra evidencia un 27% de “líderes” que invierten más de un 20% de su presupuesto en tecnología (superando ampliamente tanto el 17% del promedio de América Latina como el 15% de España). Ello implica que solo se tuvieron porcentajes bajos del 13% de la muestra que invirtió menos de un 5% en innovación (por debajo del 15% del promedio de América Latina y del 25% de España). Nuevamente, aquí vale la pena mencionar que esta pregunta no captura el “efecto stock” de dichas inversiones, donde España es conocida por su alto historial.

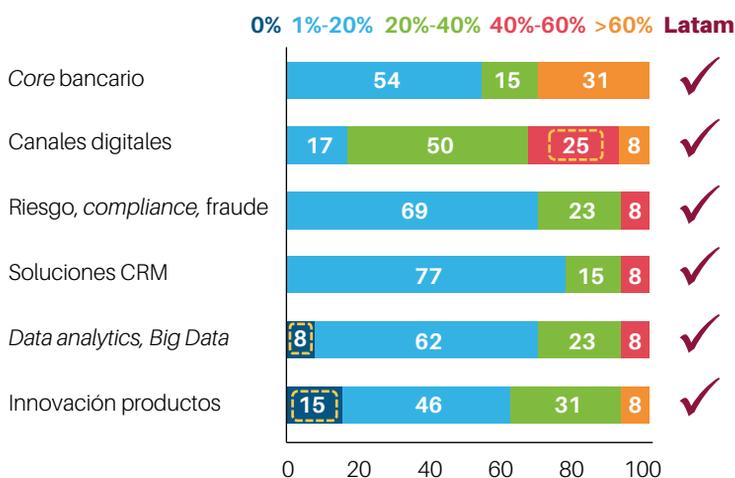
GRÁFICO 22. Factores de oferta:
Porcentaje de presupuesto anual asignado a tecnología e innovación
(% de encuestados en Colombia)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

Al interior de dichos presupuestos de inversión se encontraron convergencias de la muestra colombiana en la priorización de asignaciones a: i) *core* bancario (con asignaciones superiores al 60% por parte del 31% de la muestra y del 20%-40% por parte del 15% de la muestra); y ii) inversión en canales digitales (asignaciones superiores al 60% por parte del 8% de la muestra y en el rango 40%-60% por parte del 25% de la muestra), ver gráfico 23. Si bien el rubro de inversión en *compliance*-fraude ocupó el tercer lugar en el *ranking* de inversión (equivalente al del promedio regional), allí aún se tienen destinaciones de consideración (asignaciones en el rango 40%-60% por parte del 8% de la muestra y en el rango 20%-40% por parte del 23% de la muestra). Como mencionábamos, “bajos” valores de in-

GRÁFICO 23. Factores de oferta: Distribución del presupuesto anual de tecnología e innovación
(% de encuestados en Colombia)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

versión pueden explicarse por “altos” valores históricos que ya han acumulado un buen *stock* de “capacidades”. Esto es particularmente cierto en el caso de los mecanismos-procesos de “cumplimiento” (*compliance*) y lucha contra el fraude de la banca colombiana, tal como lo ha venido explicando Asobancaria de Colombia.

Por el contrario, se observaron componentes inferiores de inversión en lo referido a: i) innovación de productos (asignaciones presupuestales del 1%-20% por parte del 46% de la muestra y sorprendentes inversiones nulas por parte del 15% de la muestra); y ii) algoritmos de *Big Data* (asignaciones presupuestales del 1%-20% por parte del 62% de la muestra e inversiones nulas por parte del 8% de la muestra), pudiendo sugerir algunos rezagos en implementación de estas tecnologías de punta.

En conclusión, la fotografía de madurez digital por el lado de la oferta en Colombia resulta relativamente satisfactoria frente al patrón internacional de América Latina, aunque se encuentra rezagado en algunos aspectos frente al referente de país desarrollado de España. A futuro, será importante estar atentos al carácter disruptivo de nuevos productos y también a su potencial de generación de mayor inclusión financiera, pues en el caso de Colombia este sigue siendo un gran desafío (aunque se han logrado algunos avances en este frente mediante productos como Daviplata), ver Anif, 2018c.

En estos desarrollos por el lado de la oferta, cabe destacar las llamadas Sociedades Especializadas en Pagos y Depósitos Electrónicos (SEDPEs), creadas bajo la Ley 1735 de 2014 y reglamentadas bajo el Decreto 1491 de 2015. Dichas SEDPEs actuarían como un agen-

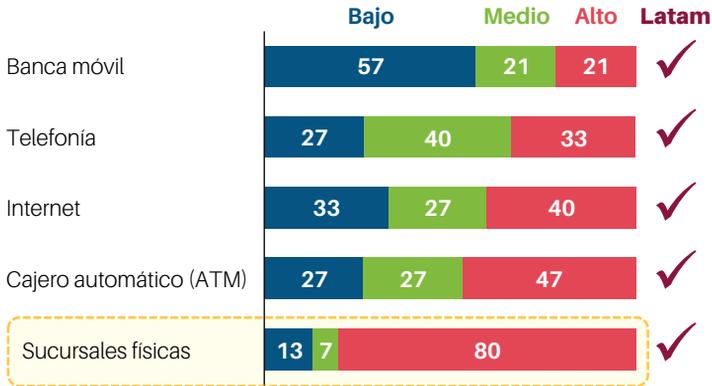
te financiero con la capacidad para: i) captar recursos del público a través de depósitos electrónicos; ii) realizar pagos y traspasos; iii) actuar como un agente de transferencia (recibir y entregar dinero vía giros electrónicos); todo ello a través de una licencia financiera simplificada (sujeta a menores requerimientos regulatorios de capital). Dichas entidades quedarían inhabilitadas para otorgar créditos, manteniendo su operación limitada a la captación-administración de recursos y tendrían la obligación de mantener la totalidad de sus depósitos a la vista.

Aun así, la incorporación de las SEDPEs advierte una nueva competencia para los bancos tradicionales que ya han innovado en sus plataformas digitales para ofrecer a sus clientes servicios transaccionales (según lo comentado). Con ello se esperaría una sana competencia en calidad-costos entre las nacientes SEDPEs y los bancos tradicionales en sus aristas transaccionales. Claro está que estos mismos bancos están viendo oportunidades de negocio en dichas entidades, habiéndose ya habilitado unas 4 (algunas de ellas de propiedad de conglomerados financieros).

| *Elementos* **DE DEMANDA**

Al igual que en el promedio regional, los resultados de la encuesta de Colombia muestran algunas divergencias vistas por el lado de la demanda, pues frente a esa aceptable oferta digital, se observa que las preferencias de muchos clientes permanecen estancadas en canales físicos tradicionales. Por ejemplo, el gráfico 24 ilustra un “alto” uso de canales transaccionales-tradicionales como las sucurs-

GRÁFICO 24. Factores de demanda: Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales (% de encuestados en Colombia)

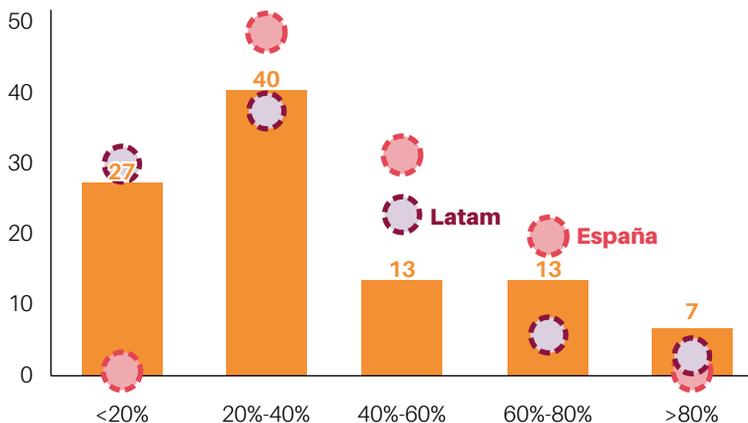


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

sales físicas (80% de la muestra en Colombia vs. 58% de América Latina) y cajeros automáticos (47% vs. 45%). Si bien cabe destacar que dicha intensidad de uso alta se mantiene para los canales transaccionales de internet (40% vs. 42%), se reduce rápidamente en el caso de telefonía (33% vs. 19%) y banca móvil (21% vs. 25%).

El gráfico 25 confirma dicha baja profundización de la demanda por productos de banca digital, pues solo el 20% de los bancos encuestados enfrenta usos digitales elevados por más del 60% de sus clientes (superior al 12% del promedio de América Latina, pero por debajo del 25% de España). Hay una porción importante del 40% de la muestra que percibe usos relativamente bajos por parte del 20%-40% de sus clientes (cercano al promedio de América Latina, pero inferior al 50% de España) y un 27% de la muestra algo rezaga-

GRÁFICO 25. Factores de demanda:
Porcentaje de clientes que utilizan canales digitales
(% de encuestados en Colombia)

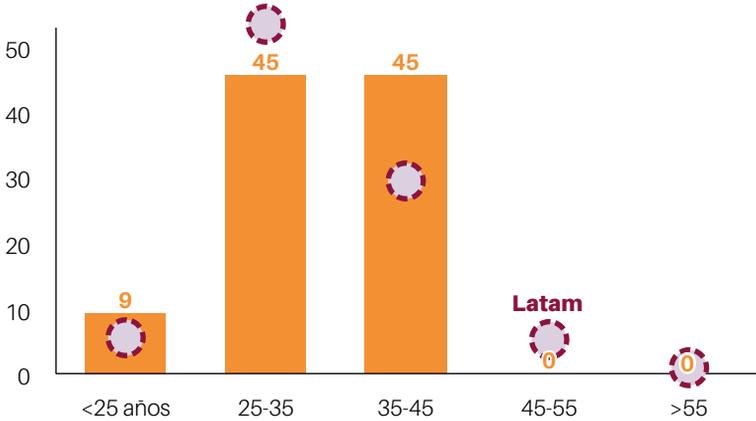


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

da con usos digitales por menos del 20% de su clientela (cercano al 28% de América Latina y superior a los valores nulos de España). De manera similar al promedio regional, dichos clientes digitales se concentran en edades relativamente jóvenes de rangos de 25-35 años (45% en Colombia vs. 55% en América Latina) y 35-45 años (45% vs. 31%), ver gráfico 26.

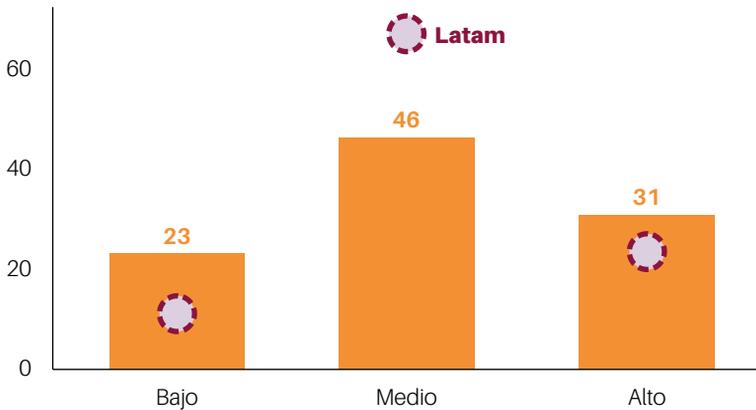
Finalmente, en el uso de servicios digitales según estrato económico, se tienen valores inferiores a la región en los estratos medios (46% en Colombia vs. 67% en América Latina) pero superiores en los estratos bajos (23% en Colombia vs. 10% en América Latina) y en los altos (31% en Colombia vs. 24% en América Latina), ver gráfico 27. Esto último confirma nuevamente la necesidad de mayor innovación en productos que eleven la inclusión financiera de estratos bajos.

GRÁFICO 26. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por edad del cliente
(% de encuestados en Colombia)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

GRÁFICO 27. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por nivel socioeconómico
(% de encuestados en Colombia)

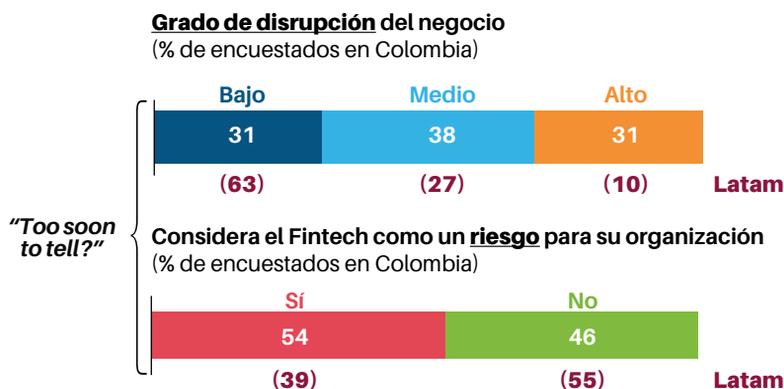


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Transformación DIGITAL

¿Cuáles es el grado de disrupción que perciben los bancos en Colombia derivado de dicha amenaza Fintech? Al preguntarles explícitamente sobre este factor, Colombia parece exhibir rangos de preocupación mayor por el elemento disruptivo del Fintech frente al promedio regional (ver gráfico 28). Por ejemplo, un 31% (vs. solo 10% de América Latina) está altamente preocupado por dicha disrupción, y un 38% tiene preocupación media (vs. 27% en América Latina). Solo una porción del 31% de los encuestados (vs. 63% de América Latina) le asigna un grado de disrupción baja a la transformación digital en Colombia para el período 2018-2019. Ello es consistente con una porción del 54% de las entidades encuestadas que considera al Fintech como un riesgo para su organización (superior al 39% de América Latina).

GRÁFICO 28. Transformación digital:

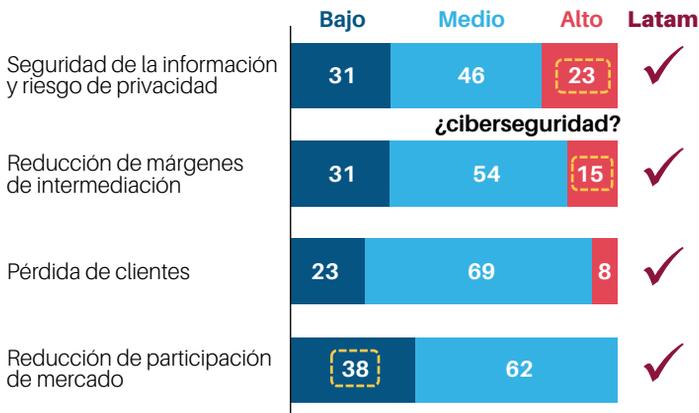


Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Al analizar las implicaciones de dichos elementos disruptivos sobre rubros particulares del negocio bancario, las entidades financieras colombianas tuvieron coincidencias con la región (ver gráfico 29). Allí sobresalen preocupaciones referentes a: i) seguridad de información y riesgo de privacidad, donde han sido persistentes las referidas a la ciberseguridad (“riesgo medio” por parte del 46% de la muestra, y “riesgo alto” por el 23% de la muestra); ii) reducción de márgenes de intermediación (percepción de “riesgo medio” en el 54% de la muestra, y “riesgo alto” en el 15% de la muestra); y iii) pérdida de clientes (percepción de “riesgo medio” en el 69% de la muestra, y “riesgo alto” en el 8% de la muestra).

También se observan algunas coincidencias con la región en las estrategias reactivas que están adoptando los bancos colombianos

**GRÁFICO 29. Transformación digital:
Amenazas al negocio bancario como
consecuencia del desarrollo del Fintech**
(% de encuestados en Colombia)

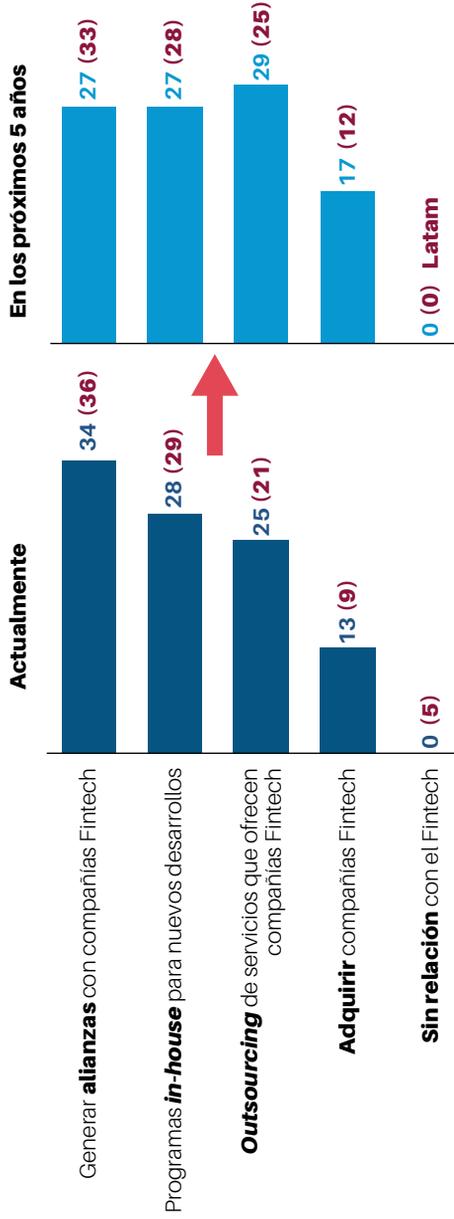


Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018) Anif-FELABAN-CAF.

para hacer frente al Fintech (ver gráfico 30). En efecto, allí se observan respuestas referentes a: i) alianzas con compañías Fintech (34% de la muestra en Colombia vs. 36% en América Latina); ii) innovación “orgánica” al interior de los bancos (28% en Colombia vs. 29% en América Latina), donde muchas entidades han implementado sus propios “laboratorios digitales”, e incluso la misma Asobancaria de Colombia está impulsando su “Finnlab” (concentrado inicialmente en temas de identificación digital-biometría); iii) *outsourcing* de servicios digitales a compañías Fintech (25% vs. 21%); y iv) adquisición de compañías Fintech (13% vs. 9%). Nótese cómo dichas estrategias estarían virando poco durante el próximo quinquenio, salvo por algunos incrementos en la tendencia a adquirir compañías Fintech (hacia el 17%). En este frente, se ha mencionado la posibilidad de levantar pronto la prohibición de adquisiciones de empresas del sector real por parte del sistema financiero, en lo relativo al fenómeno Fintech (empresas proveedoras de servicios digitales). Aquí cabe resaltar que algo de ello ya se puede llevar a cabo mediante las llamadas inversiones en “Empresas de Servicios Administrativos-Técnicos” (según lo dispuesto en la Circular Básica Jurídica de la Superfinanciera).

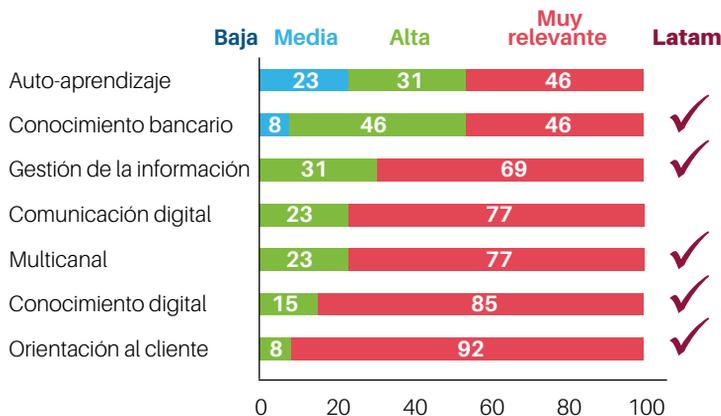
En lo referente a las competencias requeridas por la fuerza laboral para afrontar los desafíos del Fintech, las entidades financieras colombianas dieron prelación a los temas de habilidades digitales y focalización en clientes, acercándose a lo observado en el promedio regional (ver gráfico 31). En particular, allí las respuestas tuvieron que ver con: i) la orientación al cliente (“muy relevante” para el 92% de la muestra y “altamente relevante” para el restante 8% de la muestra); ii) conocimiento digital (“muy relevante” para el 85% de la muestra y

**GRÁFICO 30. Transformación digital:
Estrategias de la organización para enfrentar el desarrollo del Fintech**
(% de encuestados en Colombia)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

**GRÁFICO 31. Transformación digital:
Relevancia de las competencias del personal
para la transformación digital**
(% de encuestados en Colombia)

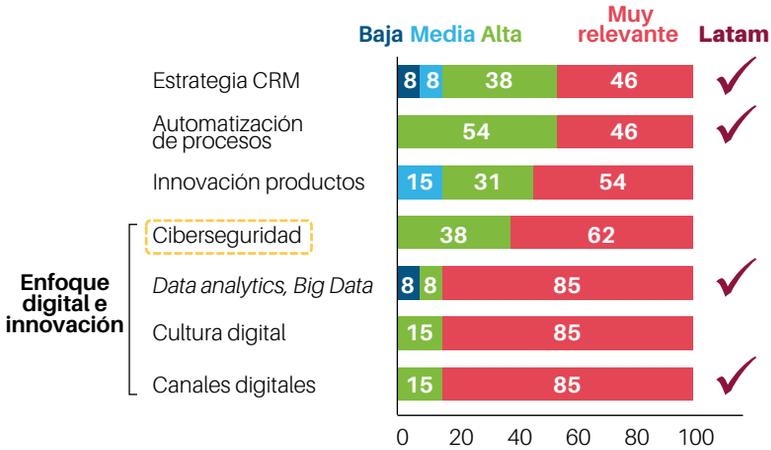


Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

"altamente relevante" para el restante 15% de la muestra); y iii) acceso multicanal ("muy relevante" para el 77% de la muestra y "altamente relevante" para el restante 23% de la muestra). Nótese cómo dicho promedio de requerimientos del capital humano bancario también coincide con lo observado en el referente de España en los rubros de orientación al cliente y conocimiento digital. En Colombia también se replica la menor importancia relativa de las habilidades propias del negocio bancario que se observa en el promedio de la región (aunque aún es considerado "muy relevante" por el 46% de la muestra y "altamente" relevante por otro 46% de la muestra).

Dicha preocupación por tendencias digitales se extiende a las prioridades que le están dando los bancos colombianos a diferen-

**GRÁFICO 32. Desafíos y retos:
Prioridad de los aspectos tecnológicos**
(% de encuestados en Colombia)



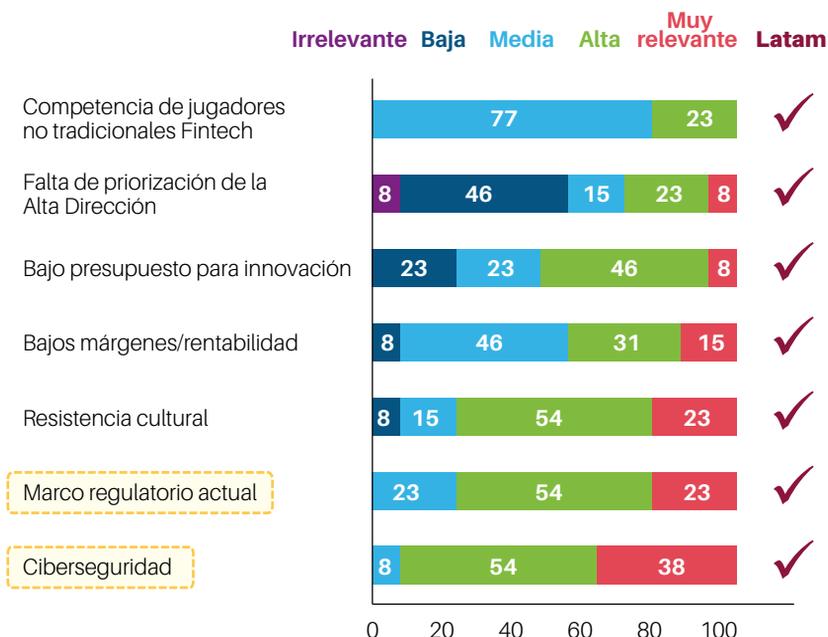
Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

tes aspectos tecnológicos del Fintech (nuevamente, evidenciándose algunas coincidencias con América Latina), ver gráfico 32. Allí los elementos más sobresalientes tienen que ver con canales digitales-cultura digital ("muy relevante" para el 85% de la muestra y "altamente relevante" para el restante 15% de la muestra) y *Data analytics-Big Data* ("muy relevante" para el 85% de la muestra y "altamente relevante" para el 8% de la muestra). Si bien el tema de ciberseguridad ocupa un lugar medio en dicha priorización, aún es "muy relevante" para el 62% de la muestra.

Finalmente, en materia de desafíos prospectivos para el desarrollo de la banca digital en Colombia, la encuesta estableció retos en los frentes de: i) ciberseguridad ("muy relevante" para el 38% de la

muestra y “altamente relevante” para el 54% de la muestra), siendo una preocupación recurrente en las respuestas del promedio de América Latina; ii) modificaciones al marco regulatorio actual (“muy relevante” para el 23% de la muestra y “altamente relevante” para el 54% de la muestra), compartiendo la preocupación del promedio de la región por eventuales arbitrajes regulatorios de las diferentes *startups*; y iii) la superación de la resistencia cultural al interior de los propios bancos (“muy relevante” para el 23% de la muestra y “altamente relevante” para el 54% de la muestra), ver gráfico 33.

GRÁFICO 33. Relevancia de los desafíos para el desarrollo de la Banca Digital
(% de encuestados en Colombia)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

2. Paraguay

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE BANCA DIGITAL

Para el caso paraguayo contamos con una importante cantidad de respuestas provenientes de 9 bancos y una red de procesamiento de transacciones y medios de pago (cuyos accionistas son bancos), los cuales representan un 64% de los activos bancarios de ese país. Así, tenemos una muestra amplia-diversa en número de participantes y suficientemente robusta en su representatividad de activos del sistema.

Como veremos, las respuestas de la banca paraguaya dan señales de mayor desarrollo en la oferta de banca-digital vs. el promedio regional. Ello es evidente en: i) una elevada existencia de servicios digitales de índole transaccional (pagos de servicios públicos, transferencias bancarias o giros nacionales e internacionales) y de productos del activo bancario (tales como créditos y tarjetas de crédito); y ii) elevadas asignaciones presupuestales en el área de innovación-tecnología.

También se observa un moderado dinamismo en la demanda por servicios de banca digital, siendo importantes los canales transaccionales de internet, aunque, simultáneamente, se mantienen las preferencias por cajeros automáticos.

Elementos DE OFERTA

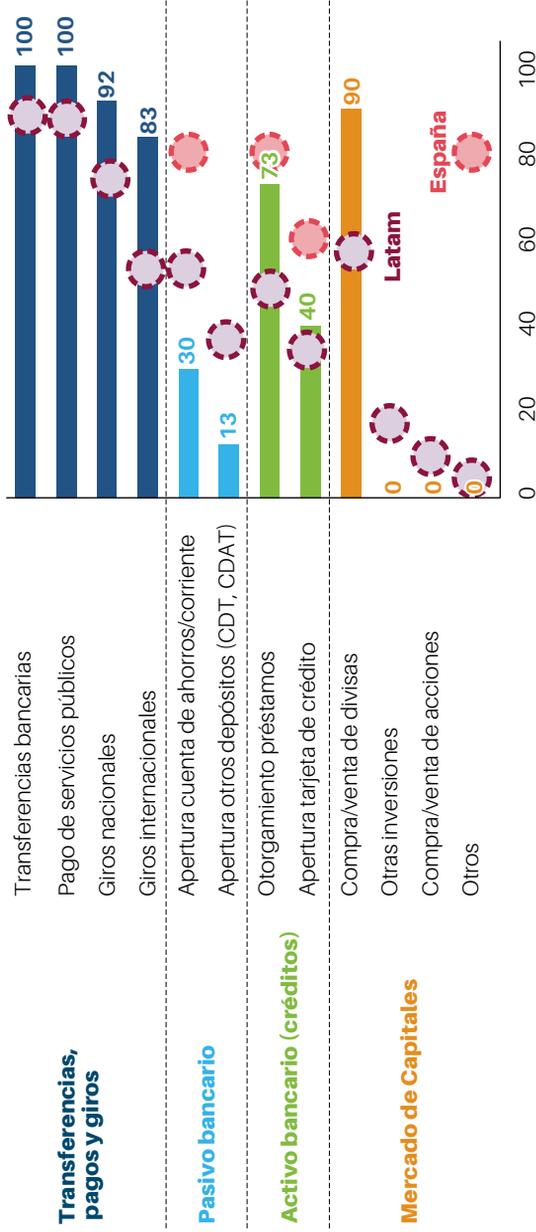
El gráfico 34 muestra los productos que las entidades paraguayas están en capacidad de gestionar totalmente por medio de canales digitales. Allí Paraguay exhibe lecturas superiores al promedio regional en lo concerniente a transferencias bancarias (100% Paraguay vs. 88% de América Latina), pago de servicios públicos (100% vs. 87%), giros nacionales (92% vs. 73%) y giros internacionales (83% vs. 53%).

También se observan elevados niveles en la provisión digital relacionada con el activo bancario en lo referente a: i) créditos (73% de los bancos paraguayos otorgando créditos por canales digitales vs. 50% en América Latina), incluso acercándose al referente de España (80%); y ii) apertura de tarjetas de crédito (40% en Paraguay vs. 38% en América Latina), aunque allí todavía se encuentran rezagos frente al referente de España (60%).

A pesar de lo anterior, la oferta de productos digitales del pasivo bancario es baja en comparación con el promedio regional. En efecto, se tienen bajos niveles de digitalización en la apertura de cuentas de ahorros (30% de los bancos con este producto totalmente digital vs. 53% en América Latina y 80% en España) y en la apertura de otros depósitos (13% Paraguay vs. 39% América Latina).

En lo referente a mercado de capitales, Paraguay presenta ventajas en la compra-venta de divisas (90% vs. 54% América Latina), dada la elevada dolarización *de facto* de su economía (llegando a valores cercanos al 50% tanto en el pasivo-depósitos bancarios como en

GRÁFICO 34. Factores de oferta: Servicios que se gestionan totalmente por canales digitales (internet, móvil) (% de encuestados en Paraguay)

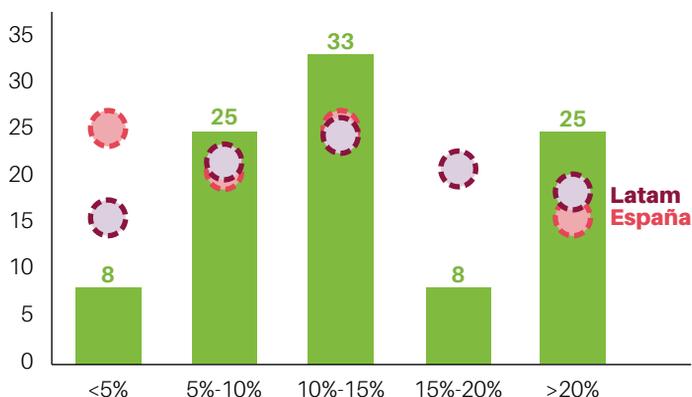


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

la cartera crediticia). Por otra parte, los demás productos-servicios del mercado de capitales no fueron ofrecidos a través de canales digitales por ningún banco de la muestra de Paraguay. Ello puede explicarse por el reducido tamaño del mercado accionario de Paraguay, con una liquidez (montos transados en renta variable) de solo un 0.12% del PIB por año (vs. el 4.8% de Colombia y el 10.5% de Chile).

El gráfico 35 muestra el grado de innovación a través de los presupuestos bancarios asignados al sector de tecnología-innovación. Allí se evidencia un sector "líder" de la muestra (25%) que tiene inversiones mayores al 20% de su presupuesto en innovación y tecnología (sustancialmente superior al promedio regional del 17% y al 15% de España). Allí también se tiene alguna sobre-representación en los rangos de inversión en innovación del 5%-15% (58% de Paraguay vs. el 45% de América

GRÁFICO 35. Factores de oferta:
Porcentaje de presupuesto anual asignado a tecnología e innovación
(% de encuestados en Paraguay)

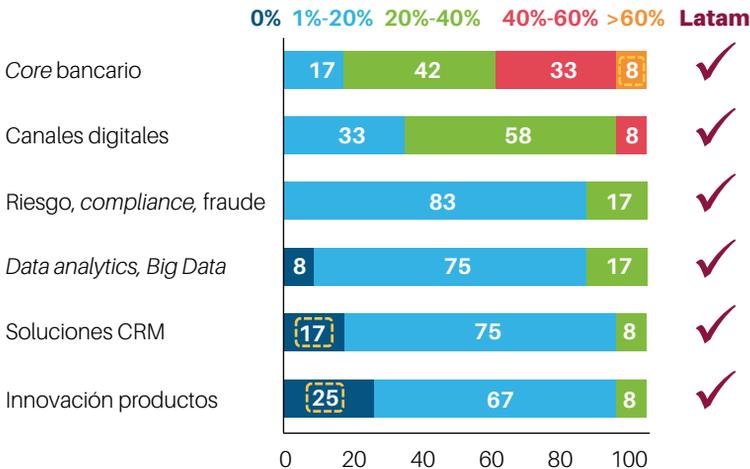


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

Latina y España). Nótese cómo todo lo anterior implica porciones de la muestra de solo un 8% con inversiones en innovación inferiores al 5% del presupuesto (vs. el 15% de América Latina y el 25% de España).

Al igual que en el promedio regional, dichas destinaciones presupuestales a innovación y desarrollo dan mayor importancia a los rubros de: i) el *core* bancario (con ponderaciones superiores al 60% por parte del 8% de la muestra y del 40%-60% por parte del 33% de la muestra); y ii) canales digitales (con asignaciones del 40%-60% para el 8% de la muestra y del 20%-40% para el 58% de la muestra), ver gráfico 36. También se observaron coincidencias con el promedio regional en los rubros de menor preponderancia presupuestal. Allí cabe mencionar lo referente a las asignaciones en innovación de

GRÁFICO 36. Factores de oferta: Distribución del presupuesto anual de tecnología e innovación
(% de encuestados en Paraguay)

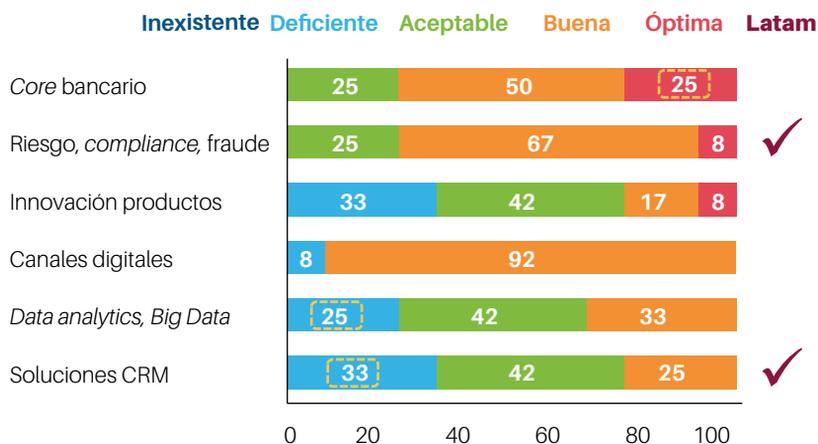


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

productos (con inversiones nulas por parte del 25% de la muestra y del 1%-20% para el 67%) y las soluciones a clientes CRM (con asignaciones nulas para el 17% de la muestra y del 1%-20% para el 75% de la muestra).

Ahora bien, esta baja inversión en innovación de productos y soluciones a clientes CRM pueden explicarse por elevadas inversiones históricas que ya han acumulado un buen *stock* de “capacidades”. Para capturar dicho efecto, el gráfico 37 muestra la percepción de la banca paraguaya frente a sus capacidades en diversos frentes. Nuevamente se dan algunas coincidencias con el promedio de la región, al observarse que los bancos siguen invirtiendo en rubros

**GRÁFICO 37. Factores de oferta:
Situación actual de los procesos de
tecnología e innovación**
(% de encuestados en Paraguay)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

donde perciben desarrollos de consideración, y siguen destinando relativamente baja inversión en frentes de alguna “debilidad”.

Por ejemplo, la muestra de bancos paraguayos respondió tener capacidades desarrolladas en el *core* bancario (con capacidades “óptimas” en un 25% de la muestra y “buenas” en otro 50% de la muestra), seguido del rubro de riesgo, *compliance* y fraude (capacidades “óptimas” en un 8% de la muestra y “buenas” en un 67% de la muestra). Nótese cómo ambos frentes también ocupan lugares elevados en el *ranking* de inversión, destacando las necesidades persistentes de inversión en estos frentes.

Por el contrario, los bancos perciben menores capacidades en los rubros relacionados con soluciones a clientes CRM (capacidades “deficientes” en un 33% de la muestra y “aceptables” en un 42% de la muestra) y *data analytics* y *Big Data* (capacidades “deficientes” en un 25% de la muestra y “aceptables” en un 42% de la muestra). Estos últimos son precisamente aquellos rubros con menores inversiones relativas. A futuro, bien valdría la pena analizar las posibilidades de dar mayor prelación a la inversión en temas clave como *Big Data*, teniendo en cuenta la mencionada debilidad en las capacidades en ese frente.

En síntesis, la muestra de bancos de Paraguay evidencia favorables niveles de oferta digital vs. el promedio regional, y en algunos casos alcanza a nuestro referente de país desarrollado (España). Allí ha jugado la temprana regulación del dinero móvil (2014), creando las “Entidades de Medios de Pagos Electrónicos” (EMPEs), permitiendo la intervención de jugadores externos al sector financiero

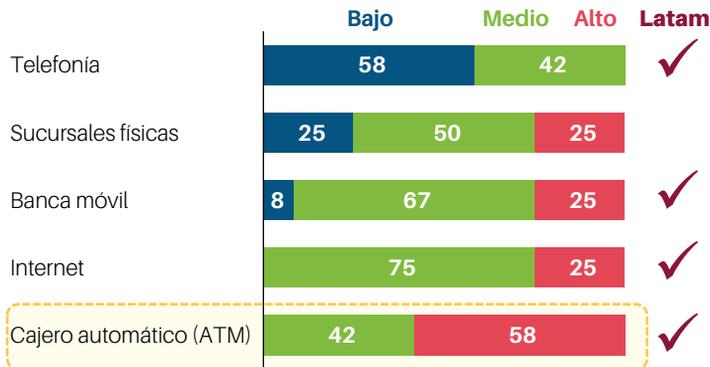
(Tigo-Claro). Ello ha repercutido favorablemente en la inclusión financiera del país, pues anteriormente las zonas de difícil acceso se veían obligados a enviar su dinero vía encomiendas, lo cual ha sido desmontado gracias a las EMPEs y la difusión de las sucursales bancarias en las zonas más distantes de Paraguay. Dicho hito generó una mayor inclusión financiera, dado que los giros electrónicos fueron el primer paso para la apertura de cuentas de ahorro e incluso la adquisición de créditos por parte de los habitantes de las zonas marginales del país. Ello generó competencia entre las EMPEs (Tigo Money, Personal Envíos y Giros Claro) y los bancos tradicionales, obligando a estos últimos a digitalizar sus procesos-servicios, donde han sido líderes jugadores como BBVA Paraguay.

Esta relativa buena oferta de servicios también se ha visto impulsada por la masificación de internet en Paraguay durante la última década, gracias a los acuerdos con Argentina para el acceso a cables submarinos de fibra óptica (mejorando interconexión y abaratando acceso). Todo ello también se ha apuntalado mediante iniciativas públicas con miras a elevar el desarrollo digital de la economía paraguaya. Allí cabe mencionar el reciente préstamo obtenido del BID, el cual iría a financiar: i) mayor ancho de banda en el acceso a internet; ii) incrementar el grado de digitalización de la administración pública (reducción de trámites); iii) fortalecer las empresas mediante un programa de digitalización productivo, consistente en el apoyo-financiamiento para el mejoramiento-digitalización de procesos de producción-innovación en las MiPymes; y iv) el fortalecimiento del Ministerio de la Secretaría Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (máximo ente gubernamental en materia digital).

Elementos
DE DEMANDA

Esos desarrollos digitales también han contribuido a relativas absorciones de servicios digitales por el lado de la demanda. A pesar de la aún “alta” intensidad en el uso de los cajeros electrónicos (58% de la muestra en Paraguay, equivalente al promedio de América Latina), también se observan puestos favorables del rubro del canal transaccional por internet (aunque su valor del 25% de la muestra en Paraguay es aún inferior al 42% del promedio de América Latina). En tercer lugar, se ubicó la banca móvil (intensidad de uso “alto” del 25% en Paraguay, equivalente a lo observado en el promedio de América Latina). Cabe destacar el menor uso de sucursales físicas, situándose en el cuarto lugar de preferencia para los usuarios (uso bajo del 25% de la muestra vs. 21% en América Latina), ver gráfico 38.

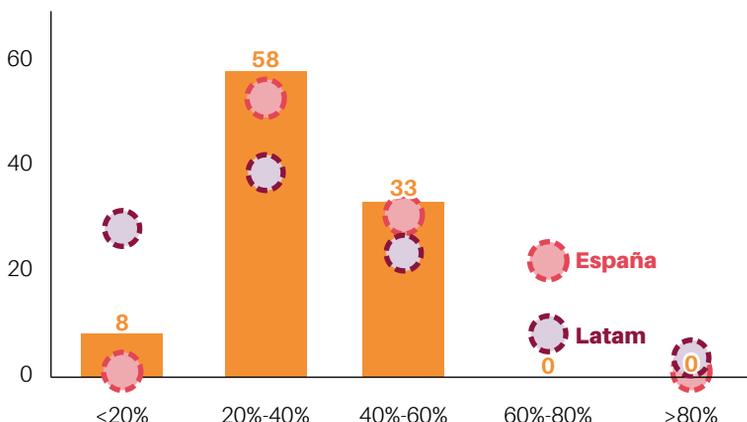
GRÁFICO 38. Factores de demanda: Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales
(% de encuestados en Paraguay)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

El gráfico 39 confirma esas señales de absorción moderada de servicios digitales por el lado de la demanda. Si bien no hubo bancos en la muestra que enfrentaran clientelas digitales en el rango 60%-80% del total (vs. 8% en América Latina y 20% en España), aún se tiene una parte importante del 33% de la muestra que enfrenta usos de canales digitales en el rango 40%-60% de su clientela (superando tanto al 23% de América Latina como al 30% de España). También se tiene un porcentaje del 58% de los bancos encuestados con clientelas digitales en el rango 20%-40% del total (superior al 38% de América Latina y cercano al 50% de España). Todo lo anterior implica que solo un 8% de la muestra dice enfrentar clientelas digitales en valores inferiores al 20% (por debajo del 28% del promedio regional pero ligeramente superior a las lecturas nulas de España).

GRÁFICO 39. Factores de demanda:
Porcentaje de clientes que utilizan canales digitales
(% de encuestados en Paraguay)

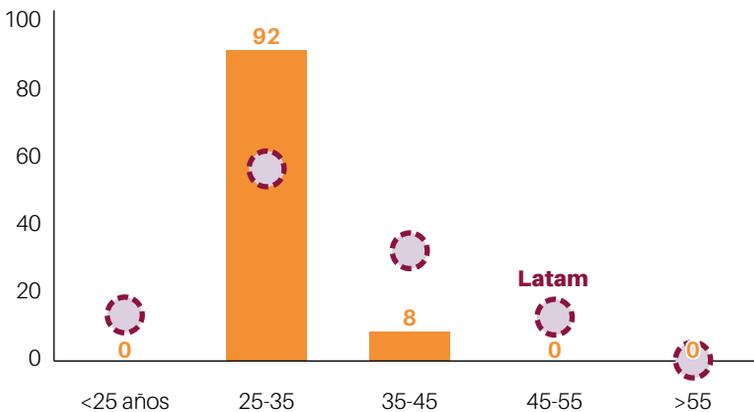


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

De manera similar al promedio regional, dichos clientes digitales se concentran en edades relativamente jóvenes de rangos de 25-35 años, aunque su representación del 92% del total es mucho más marcada en Paraguay (vs. 55% de América Latina). Esto último implica menores representaciones en el rango de edades de 35-45 años de dicha clientela digital en Paraguay (8% vs. el 31% de América Latina), ver gráfico 40.

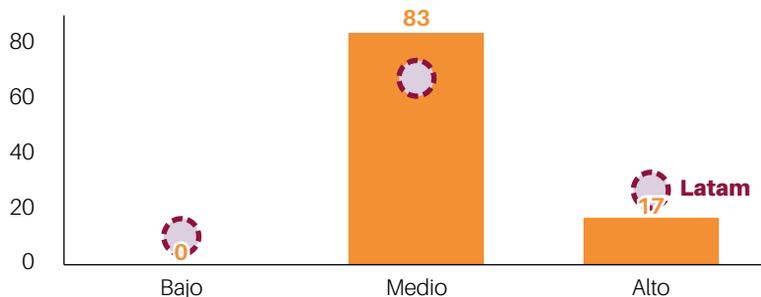
Finalmente, en el uso de servicios digitales según estrato económico, se tienen participaciones superiores al promedio regional en los estratos medios (83% en Paraguay vs. el 67% de América Latina). Esto último implica menores registros de penetración digital tanto en estratos bajos (0% Paraguay vs. 10% de América Latina) como en estratos altos (17% vs. 24%), ver gráfico 41.

GRÁFICO 40. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por edad del cliente
(% de encuestados en Paraguay)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

**GRÁFICO 41. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por nivel socioeconómico**
(% de encuestados en Paraguay)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

En resumen, se observa una moderada demanda por servicios digitales en Paraguay, lo cual se sustenta en: i) una población joven, más propensa a usar servicios de la banca digital; ii) una alta cobertura de internet (donde el 89% de la población urbana tiene acceso a internet móvil); iii) una efectiva política de inclusión financiera, la cual ha logrado porcentajes de bancarización del 49% de la población adulta con corte a 2017 (vs. 22% en 2011), ver World Bank (2017); y iv) la presencia de un competidor del sector de telecomunicaciones (Tigo), cuya plataforma de pagos-transacciones ha presionado la transformación digital de la banca tradicional.

Transformación **DIGITAL**

Tres cuartas partes de las entidades bancarias encuestadas en Paraguay parecen percibir un bajo elemento disruptivo del Fintech en el

negocio en general (75% vs. 63% de América Latina), mientras que la porción restante de la muestra considera que el grado disruptivo es “medio” (25% en Paraguay vs. 27% en América Latina). Al igual que en el promedio regional, dicha preocupación se incrementa al considerar los riesgos para la organización particular, evidenciándose un 33% que ve al Fintech como un riesgo para su banco (aunque inferior al 39% de América Latina). Sin embargo, aún un 50% de la muestra no ve al Fintech como un riesgo para su organización (similar al 55% de América Latina), ver gráfico 42.

Al analizar las implicaciones de dichos elementos disruptivos sobre rubros particulares del negocio bancario, las entidades financieras paraguayas tuvieron coincidencias en el *ranking* de preocupaciones con el promedio regional (ver gráfico 43). En particular sobresalen: i) reducción de márgenes de intermediación

GRÁFICO 42. Transformación digital:

Grado de disrupción del negocio
(% de encuestados en Paraguay)

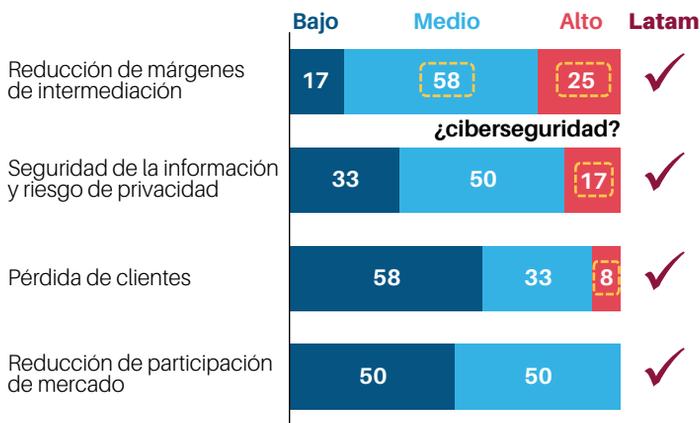


Considera el Fintech como un riesgo para su organización
(% de encuestados en Paraguay)



Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

**GRÁFICO 43. Transformación digital:
Amenazas al negocio bancario como
consecuencia del desarrollo del Fintech
(% de encuestados en Paraguay)**

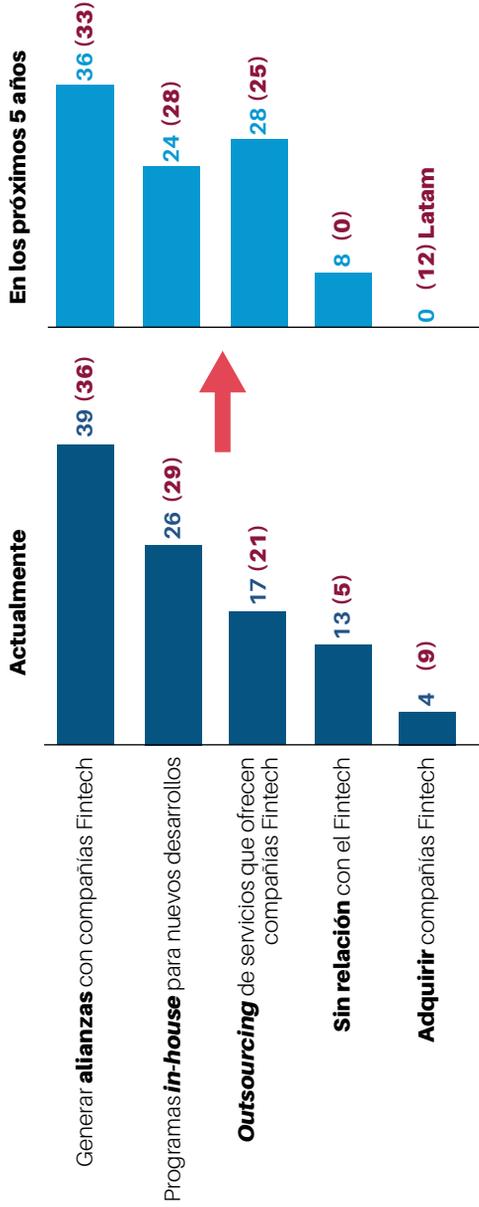


Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

(percepción de "riesgo medio" en el 58% de la muestra, y "riesgo alto" en el 25% de la muestra); ii) seguridad de información y riesgo de privacidad, donde han sido persistentes las preocupaciones de ciberseguridad ("riesgo medio" por parte del 50% de la muestra, y "riesgo alto" en el 17% de la muestra); y iii) pérdida de clientes (percepción de "riesgo medio" en el 33% de la muestra, y "riesgo alto" en el 8% de la muestra).

También se observan algunas coincidencias con la región en las estrategias reactivas que están adoptando los bancos paraguayos para hacer frente al Fintech (ver gráfico 44). Ello es así en los frentes de mayor concentración referentes a: i) alianzas con compañías Fin-

GRÁFICO 44. Transformación digital: Estrategias de la organización para enfrentar el desarrollo del Fintech
(% de encuestados en Paraguay)



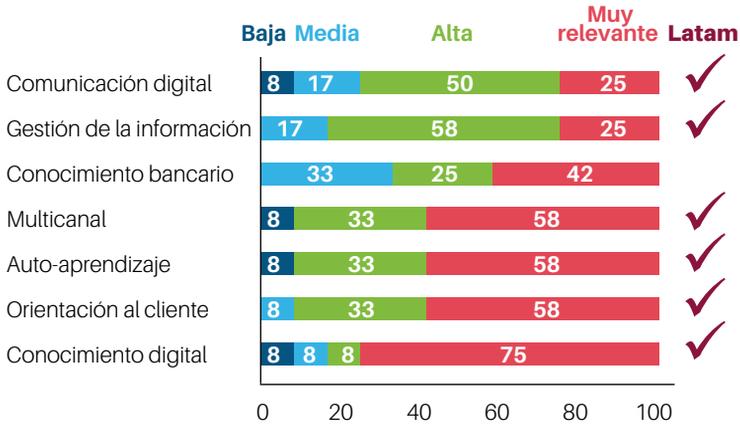
Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

tech (39% de la muestra en Paraguay vs. 36% en América Latina); y ii) innovación “orgánica” al interior de los bancos (26% en Paraguay vs. 29% en América Latina). Por el contrario, se observan menores lecturas en el *outsourcing* por parte de las entidades bancarias paraguayas (17% vs. 21% de América Latina) y, sorprendentemente, mayores lecturas de las entidades sin relación con el Fintech (13% vs. 5% en América Latina). Nótese cómo dichas estrategias estarían virando poco durante el próximo quinquenio, salvo por un mayor grado de tercerización de servicios digitales y reducciones en las entidades sin relación al Fintech.

En lo referente a las competencias requeridas por la fuerza laboral para afrontar los desafíos del Fintech, las entidades financieras paraguayas dieron prelación a los temas de conocimiento digital (“muy relevante” para el 75% de la muestra y “altamente relevante” para el 8% de la muestra) y de orientación al cliente (“muy relevante” para el 58% de la muestra y “altamente relevante” para el 33% de la muestra); compartiendo las preocupaciones regionales (ver gráfico 45).

Los rubros de capacidades de capital humano de menor importancia relativa en las entidades bancarias de Paraguay tuvieron que ver con: i) la comunicación digital (“muy relevante” para el 25% de la muestra y “altamente relevante” para el 50% de la muestra); y ii) la gestión de la información (“muy relevante” para el 25% de la muestra y “altamente relevante” para el 58% de la muestra), aunque dicha habilidad será clave para el manejo del *Big Data*. Ello resulta, nuevamente, similar a lo observado en el promedio regional.

**GRÁFICO 45. Transformación digital:
Relevancia de las competencias del personal
para la transformación digital**
(% de encuestados en Paraguay)



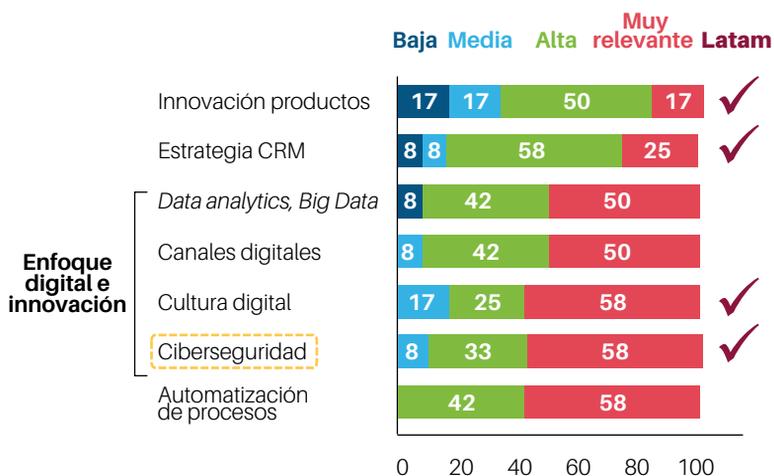
Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

En cuanto a las prioridades de los aspectos tecnológicos en la banca paraguaya, primaron los temas de: i) automatización de procesos ("muy relevante" para el 58% de la muestra y "altamente relevante" para el 42% restante), discrepando del promedio regional; ii) la ciberseguridad ("muy relevante" para el 58% de la muestra y "altamente relevante" para el 33% de la muestra); y iii) la cultura digital ("muy relevante" para el 58% de la muestra y "altamente relevante" para el 25% de la muestra). Por su parte, los aspectos menos prioritarios para los bancos de Paraguay fueron similares con respecto al promedio regional de América Latina. Allí se dio menor relevancia a los temas de: i) innovación de productos ("muy relevante" solo para el 17% de la muestra y "altamente relevante" para el 50% de la muestra); y ii) estrategia CRM ("muy relevante"

para el 25% de la muestra y “altamente relevante” para el 58% de la muestra), ver gráfico 46.

Finalmente, en materia de desafíos prospectivos para el desarrollo de la banca digital en Paraguay, los resultados estuvieron en línea con lo expresado por el promedio regional. En efecto, los bancos paraguayos, dieron prelación a los retos referentes a: i) el marco regulatorio actual (“muy relevante” para el 42% de la muestra y “altamente relevante” para el 58% restante), persistiendo preocupaciones por temas de arbitraje regulatorio por parte de las *startups*; y ii) la ciberseguridad (“muy relevante” para el 33% de la muestra y “altamente relevante” para otro 33% de la muestra).

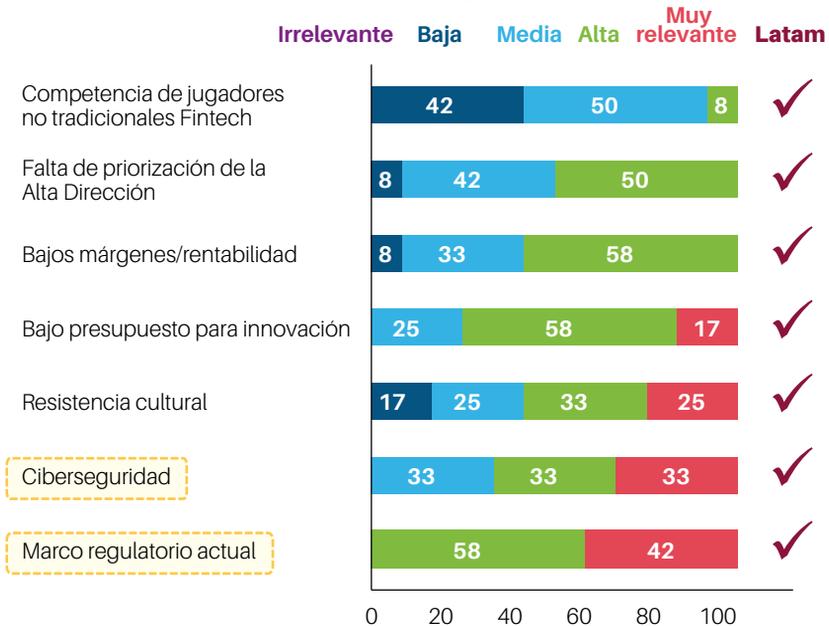
**GRÁFICO 46. Desafíos y retos:
Prioridad de los aspectos tecnológicos**
(% de encuestados en Paraguay)



Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Nótese cómo las menores preocupaciones estuvieron ligadas a la competencia de jugadores no tradicionales Fintech (“altamente relevante” solo para el 8% de la muestra y “medianamente relevante” para el 50% de la muestra) y a la falta de priorización de la alta dirección (“altamente relevante” para el 50% de la muestra y “medianamente relevante” para el 42% de la muestra). Esto último sugiere un alto grado de preocupación-*engagement* por parte de los directivos de la banca sobre el rumbo de la transformación digital al interior de las entidades (ver gráfico 47).

GRÁFICO 47. Relevancia de los desafíos para el desarrollo de la Banca Digital
(% de encuestados en Paraguay)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

3. Perú

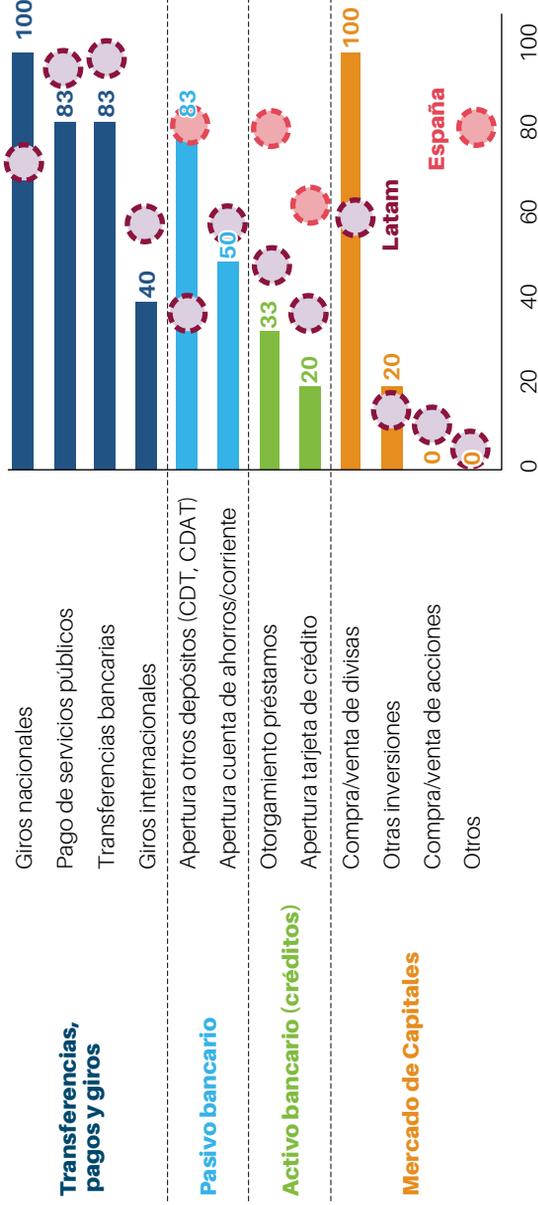
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE BANCA DIGITAL

El análisis de la muestra de Perú contó con la participación de seis bancos, explicando la muestra un porcentaje importante cercano al 62% de los activos bancarios del sistema. Como veremos, Perú presenta resultados similares a los de Colombia, evidenciando un desarrollo aceptable de oferta bancaria digital, pero con algunos rezagos en la absorción de dichos servicios por parte de la demanda (clientela bancaria).

Elementos **DE OFERTA**

El gráfico 48 muestra los resultados encontrados en la encuesta para Perú en el frente de provisión de productos totalmente en línea. En el frente de pagos y transferencias, se encontraron rezagos en la provisión de giros internacionales (40% en Perú vs. 53% del promedio de América Latina) y, en menor medida, en transferencias bancarias (83% vs. 88%) y el pago de servicios públicos (83% vs. 87%). Perú solo sobrepasó al promedio de América Latina en la provisión de giros nacionales (100% vs. 73%).

GRÁFICO 48. Factores de oferta: Servicios que se gestionan totalmente por canales digitales (internet, móvil) (% de encuestados en Perú)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

En cuanto al pasivo bancario, se observaron valores favorables en la apertura de otros depósitos (83% Perú vs. 39% del promedio de América Latina) y cercanos al promedio en la apertura de cuentas de ahorro-corriente (50% vs. 53%). En este último frente, el desarrollo de cuentas de ahorro electrónicas no se ha visto beneficiado por las llamadas “cuentas simplificadas”, pues el sistema financiero del Perú poco las impulsa, aparentemente por su baja rentabilidad (ellas encierran bajos montos y altos costos administrativos en extractos-información). En el frente del activo bancario, se evidenciaron rezagos en los rubros de otorgamiento de préstamos (33% vs. 50%) y de tarjetas de crédito en línea (20% vs. 38%).

En el frente del mercado de capitales, se observaron niveles favorables de provisión *online* de servicios de compra/venta de divisas (100% vs. 54%), dada la dolarización parcial de la economía peruana (rondando niveles del 40% del total en el activo bancario y del 30% en el pasivo). Por el contrario, se observaron provisiones nulas de compra-venta de acciones (vs. 12% del promedio regional), dado el precario tamaño (llegando solo al 55% en su capitalización bursátil vs. el 125% de Chile) y liquidez del mercado peruano (1% del PIB en su liquidez transaccional vs. el 4.8% del PIB de Colombia o el 10.5% de Chile).

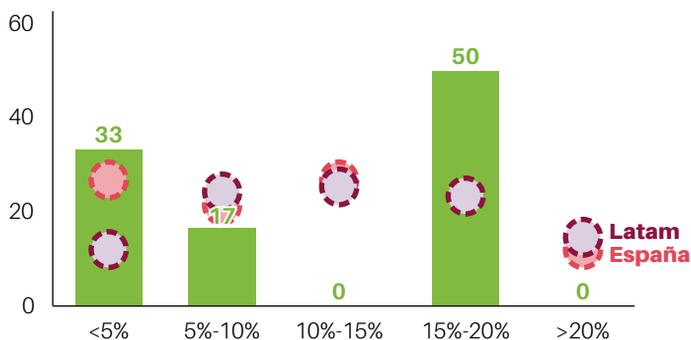
Infelizmente, el desarrollo de la oferta de servicios-productos bancarios digitales en Perú continúa afectado por el bajo calado que tuvo la iniciativa del llamado “dinero electrónico”, implementada mediante la Ley 29985 de 2012 (buscando mayor inclusión financiera). Allí se determinó que el dinero electrónico sería un valor monetario representado por un crédito exigible a su emisor. Las características particulares de dicho instrumento fueron: i) su almacenamiento en soporte electrónico; ii) su aceptación como medio de pago por en-

tidades o personas distintas del emisor y con el respectivo efecto cancelatorio de la obligación; iii) su emisión se hace por el valor de los fondos recibidos; iv) es convertible a dinero en efectivo según el valor monetario del que disponga el titular (al valor nominal); y v) no constituye un depósito y, por lo tanto, no genera intereses.

La operación-emisión de dicho dinero electrónico se realizó principalmente mediante la billetera virtual “Tu Billetera Móvil” (BIM) de la Asociación Bancaria de Perú (Asbanc). Allí se establecieron mecanismos para realizar pagos y transferencias P2P o P2B mediante cualquier celular (no necesariamente *smartphone*). Infortunadamente, dicha iniciativa ha logrado bajo calado, siendo utilizada por solo unos 400.000 usuarios (vs. población de 32 millones). Además, su uso se ha restringido a operaciones de bajo monto (del orden de US\$6 en promedio) con el agravante de una baja proporción de negocios-servicios que acepten este medio de pago. Por ejemplo, pesan negativamente las dificultades para realizar por allí las compras de tiquetes del metro, taxi, comercio; el uso del dinero electrónico luce muy limitado a operaciones al interior de las transferencias bancarias.

El gráfico 49 muestra el grado de innovación a través de los presupuestos bancarios asignados al área de tecnología-innovación en Perú. Allí se evidencia la existencia de dos grupos: i) un primer grupo que se encuentra algo rezagado en dichas inversiones en innovación (inferiores al 10% de sus presupuestos), el cual explica el 50% de la muestra (vs. 36% de América Latina y 45% en España); y ii) un segundo grupo con relativa abundancia en dicha inversión (15%-20% del total de sus presupuestos), referente al restante 50% de la muestra (vs. 23% en América Latina).

GRÁFICO 49. Factores de oferta:
Porcentaje de presupuesto anual asignado a tecnología e innovación
(% de encuestados en Perú)

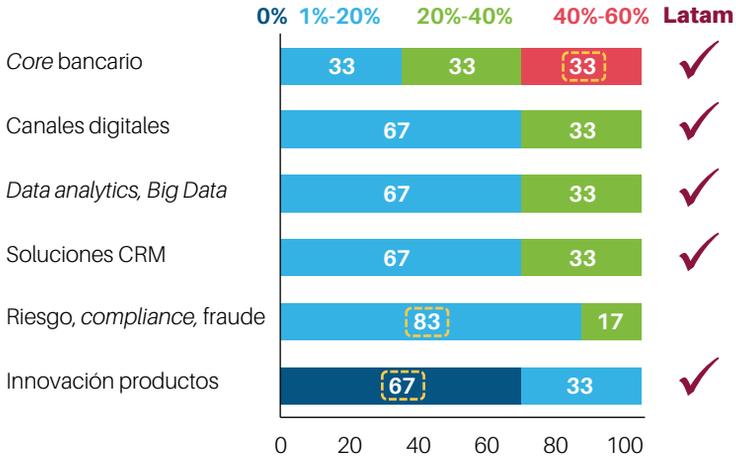


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

Al igual que en el promedio regional, el *core* bancario (destinaciones entre el 40%-60% por parte del 33% de la muestra y entre el 20%-40% por otro 33% de la muestra) ocupó los primeros puestos en dicho *ranking* presupuestal. Le siguieron las inversiones en canales digitales, *Big Data* y soluciones CRM (los tres rubros con asignaciones entre el 20%-40% por parte del 33% de la muestra y en el rango 1%-20% por el restante 67% de la muestra), ver gráfico 50. Ocuparon los últimos lugares del *ranking*: i) la inversión en *compliance*-fraude (asignaciones entre el 1%-20% para el 83% de los encuestados), contrastando con la priorización de dicho rubro en los primeros lugares de inversión en el promedio regional; y ii) la inversión en innovación, con asignaciones nulas para el 67% de los encuestados.

El gráfico 51 muestra las capacidades que los bancos de Perú sienten que han alcanzado en dichos rubros presupuestales (con el fin

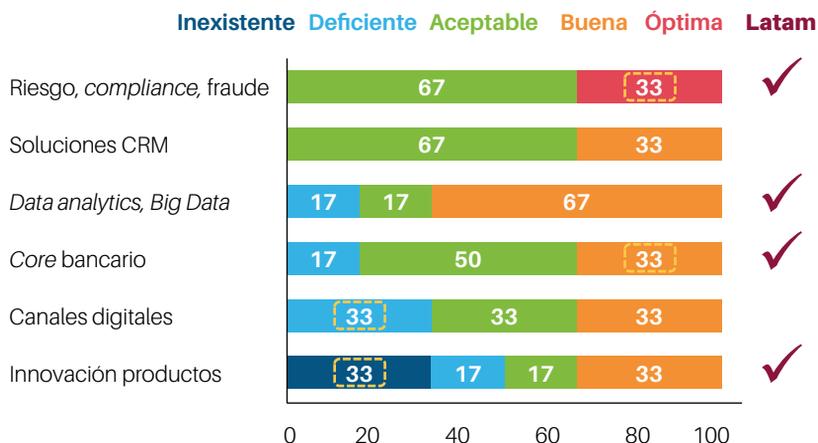
GRÁFICO 50. Factores de oferta: Distribución del presupuesto anual de tecnología e innovación
(% de encuestados en Perú)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

de contrastar posibles bajas inversiones con altas capacidades ya obtenidas en diversos frentes). Allí, *compliance*-fraude es el frente de mejor *stock* de capacidades en las respuestas de la banca peruana (67% lo considera "aceptable" y 33% "óptimo"), explicando la relativamente baja inversión en dicho rubro. A ello le siguieron: i) las soluciones CRM (33% las considera "buenas" y 67% "aceptables"); ii) el desarrollo de *Big Data* (67% lo considera "bueno" y 17% "aceptable"), aunque cabe destacar que la banca peruana aún se encuentra con inversiones moderadas en este rubro clave del Fintech (ocupando la parte media del *ranking* de inversión, según lo comentado); y iii) el *core* del negocio bancario (33% lo considera "bueno" y 50% "aceptable"), donde la industria peruana sigue invirtiendo con mayor intensidad.

GRÁFICO 51. Factores de oferta:
Situación actual de los procesos de
tecnología e innovación
(% de encuestados en Perú)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Las capacidades en canales digitales (33% las considera en el plano "bueno" y 33% "aceptable") tienen un nivel de desarrollo relativamente bajo. Nótese cómo podría argumentarse que dichas debilidades buscan corregirse por medio de prelación en sus inversiones. Finalmente, preocupa el bajo desarrollo en las capacidades de innovación de productos (33% la considera "inexistente" y 17% "deficiente"), aún más al considerar la baja prelación en las inversiones destinadas a dicho rubro.

En conclusión, la fotografía de madurez digital por el lado de la oferta en Perú resulta algo similar al patrón regional de América Latina, salvo por algún sub-desempeño en la provisión de servicios

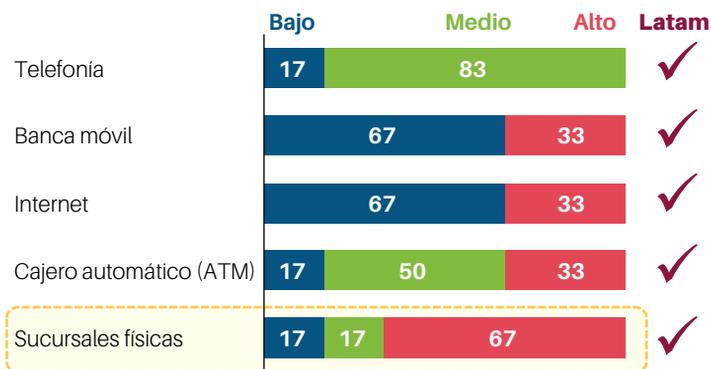
relacionados con el activo bancario. Adicionalmente, los patrones de inversión de Perú permiten pensar que se está en proceso de mejora de dichas ofertas, preparándose para enfrentar el fenómeno disruptivo del Fintech.

Sin embargo, materializar mayores desarrollos de banca digital requerirá mayor iniciativa gubernamental (siendo dicho bajo apoyo público a iniciativas digitales una queja persistente por parte del sistema financiero). La formalización y cobertura financiera requieren de mayor dotación de infraestructura digital para reducir los costos transaccionales al consumidor; por ejemplo, es baja la utilización de datáfonos en el comercio minorista. Infortunadamente, la agenda legislativa de Perú no muestra aún como prioridades los temas de inclusión y educación financiera.

| *Elementos* **DE DEMANDA**

A pesar de dichos desarrollos puntuales por el lado de la oferta, en Perú se observa una baja adopción de dichos canales por parte de la demanda. Al igual que en el promedio regional, los canales que priman en la clientela son las sucursales físicas (67% de los encuestados calificándolo como un canal de “alta” intensidad, aunque su prevalencia supera al 58% en América Latina) y los cajeros automáticos (con un 33% de los encuestados ubicándolos como un rubro de “alta” intensidad vs. 45% en América latina). La banca móvil (67% en Perú vs. 42% en América Latina) e internet (67% vs. 25%) fueron calificados como de “baja” intensidad por la mayoría de los encuestados, superando los valores observados en el promedio regional.

GRÁFICO 52. Factores de demanda: Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales
(% de encuestados en Perú)

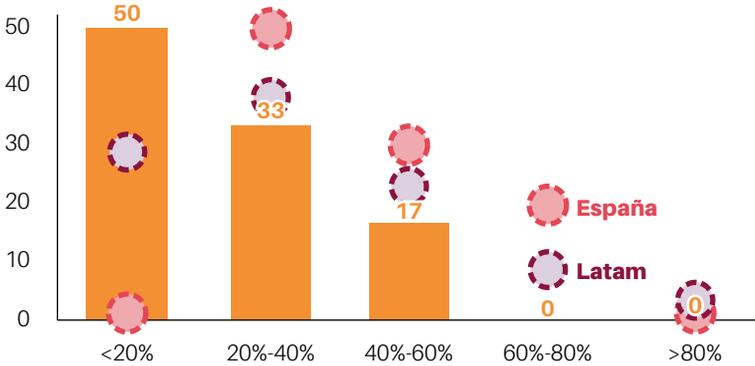


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

Por su parte, el teléfono (83% vs. 45%) fue calificado como de uso "medio" por la mayoría de encuestados (ver gráfico 52).

El gráfico 53 confirma dicho rezago de la demanda por productos de la banca digital, pues el 50% de los bancos encuestados enfrenta usos digitales por parte de menos del 20% de sus clientes (superior al 28% del promedio de América Latina y al 0% de España). Un 33% de la muestra afirma que entre el 20%-40% de los clientes demanda dichos productos digitales (por debajo del 38% de América latina y del 50% de España) y el restante 17% afirma que dicha demanda es generada por entre el 40%-60% de los clientes (por debajo del 23% de América latina y del 30% de España). Lo anterior implica valores nulos en las entidades que perciben usos digitales por parte de porciones elevadas en el rango 60%-80% de sus clientes (vs. el 8% del promedio regional y el 20% de España).

GRÁFICO 53. Factores de demanda:
Porcentaje de clientes que utilizan canales digitales
(% de encuestados en Perú)



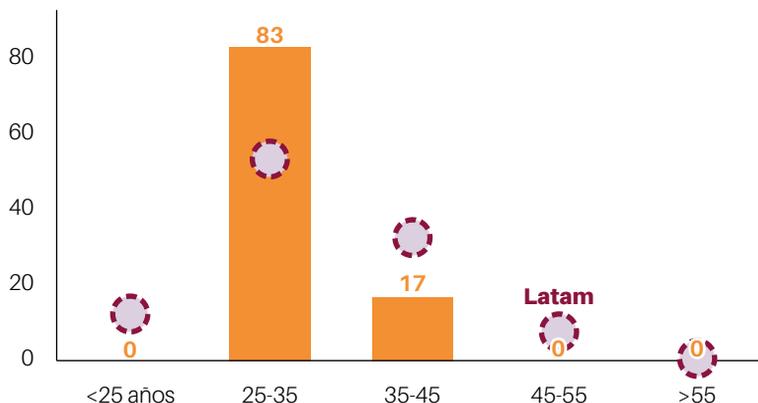
Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

Al igual que en el promedio regional, la clientela de la banca digital se concentra en los rangos de edades jóvenes de 25-35 años (83% de la demanda de banca digital en Perú vs. 55% en América Latina) y 35-45 años (17% vs. 31%), ver gráfico 54.

Finalmente, en el uso de servicios digitales según estrato económico, se tienen valores similares a la región en los estratos medios (67% en Perú y en América Latina) y altos (33% en Perú vs. 24% en América Latina), ver gráfico 55. Por su parte, los estratos bajos representan el 0% de la demanda en Perú (vs. 10% en América Latina), lo cual subraya la falta de efectividad en incrementar la inclusión financiera, a pesar de los mencionados esfuerzos de la Ley de Dinero Electrónico y la billetera virtual.

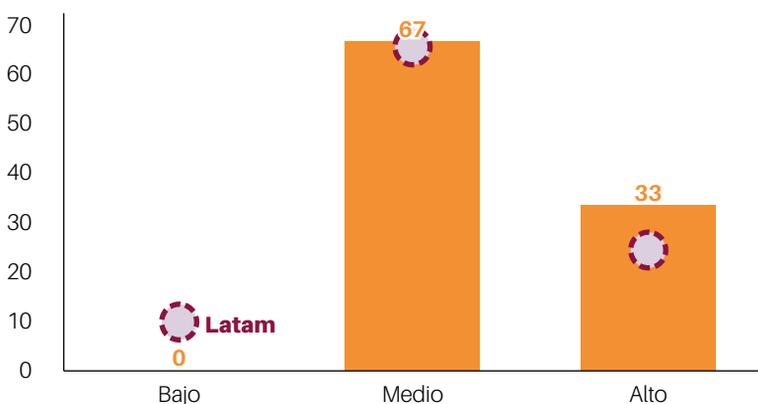
En este desazón digital por el lado de la demanda también juega la preferencia de la clientela por canales de corresponsales, sumán-

GRÁFICO 54. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por edad del cliente
(% de encuestados en Perú)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

GRÁFICO 55. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por nivel socioeconómico
(% de encuestados en Perú)



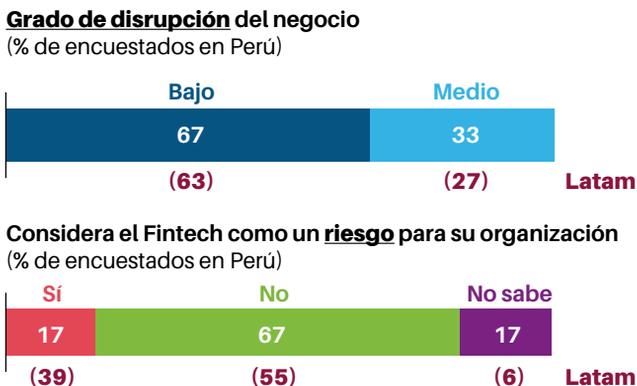
Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

dose al efecto de baja educación financiera. También ha pesado allí la alta participación rural ocupando localizaciones remotas (dificultando coberturas bancarias tradicionales por los elevados costos).

Transformación DIGITAL

¿Cuál es el grado de disrupción que perciben los bancos en Perú derivado de dicha amenaza Fintech? Al preguntarles por la disrupción del Fintech sobre el negocio en general, la muestra peruana parece exhibir rangos de preocupación equivalentes al promedio regional (ver gráfico 56). Allí se observa alguna complacencia, pues un 67% de la muestra ve bajos niveles disruptivos (no muy diferente del 63% de América Latina) y el restante 33% consideraba dicha amenaza de grado medio (vs. 27% del promedio regional).

GRÁFICO 56. Transformación digital:

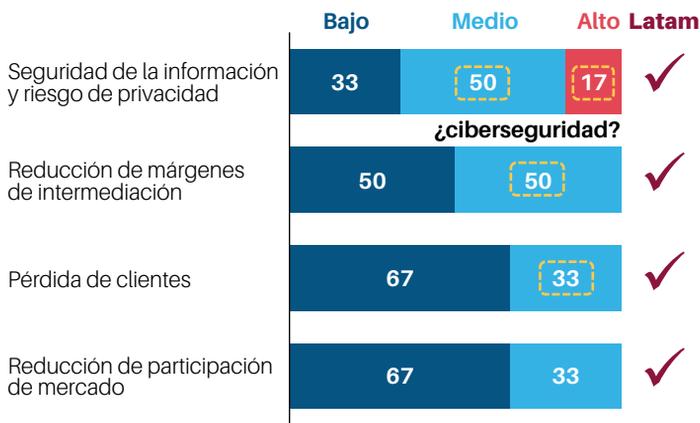


Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

A diferencia de lo ocurrido con el promedio regional, esa complacencia de los bancos se mantiene al considerar los riesgos para su organización en particular. En efecto, un 67% de la muestra no ve al Fintech como un riesgo para su banco (superior al 55% de América Latina), dejando solo al 17% de los bancos peruanos preocupados por dicha amenaza disruptiva (vs. 39% de América Latina).

Dichas preocupaciones parecen aflorar más al indagar sobre los rubros particulares de amenazas del Fintech al negocio bancario (ver gráfico 57). Allí, al igual que en el promedio regional, la principal preocupación fue la seguridad de la información (17% de la muestra lo considera un riesgo “alto” en Perú vs. 20% en América latina), seguida por la reducción de márgenes de intermediación (50% lo considera

**GRÁFICO 57. Transformación digital:
Amenazas al negocio bancario como
consecuencia del desarrollo del Fintech**
(% de encuestados en Perú)



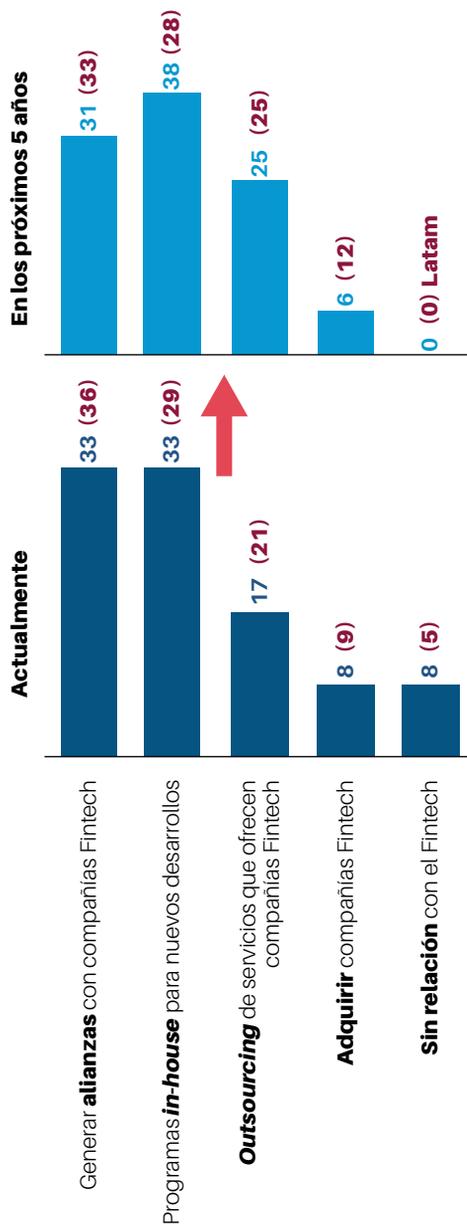
Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018) Anif-FELABAN-CAF.

un riesgo “medio” en Perú vs. 47% en América Latina). La pérdida de clientes (67% en Perú vs. 51% en América Latina) y la reducción de participación en el mercado (67% en Perú vs. 59% en América Latina) fueron considerados riesgos “bajos” para los encuestados en Perú.

El gráfico 58 muestra las estrategias reactivas que están adoptando los bancos peruanos frente al Fintech. Allí se observan coincidencias con el promedio de la región en lo relacionado con alianzas con *startups* (33% en Perú vs. 36% del promedio de América Latina), desarrollos al interior de su entidad (33% en Perú vs. 29% en América Latina), tercerización de procesos (17% vs. 21%), adquisiciones de *startups* (8% vs. 9%) y entidades sin relación con el Fintech (8% Perú vs. 5% del promedio regional). Prospectivamente, los bancos peruanos estarían incrementando tanto sus procesos de desarrollos *in-house* (38% en Perú vs. 28% en América Latina) como la tercerización de los servicios (25% en Perú y en el promedio regional).

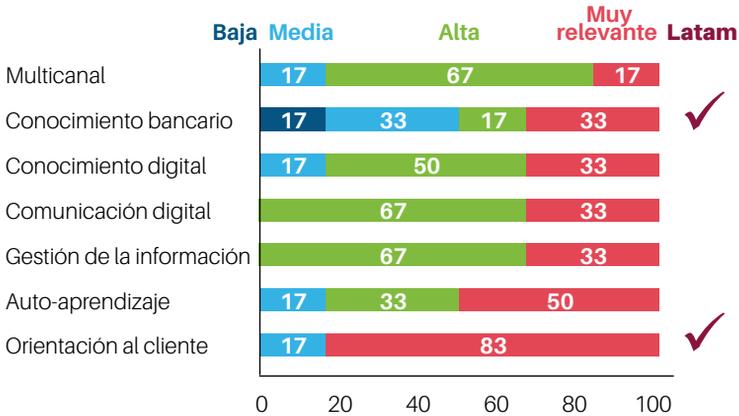
En lo referente a las capacidades requeridas por la fuerza laboral para afrontar los desafíos del Fintech, las entidades financieras de Perú dieron prelación a los temas de habilidades digitales y focalización en clientes (similar a lo observado en el promedio regional y en el referente de España), ver gráfico 59. En efecto, la respuesta más relevante fue la relacionada con orientación al cliente (“muy relevante” para el 83% de la muestra y “medianamente relevante” para el restante 17% de la muestra). A ello le siguieron el autoaprendizaje (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “altamente relevante” para el 33% de la muestra) y la comunicación digital - gestión de la información (ambos rubros “muy relevantes” para el 33% de la muestra y “altamente relevantes” para el restante 67% de la muestra).

GRÁFICO 58. Transformación digital: Estrategias de la organización para enfrentar el desarrollo del Fintech
(% de encuestados en Perú)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

**GRÁFICO 59. Transformación digital:
Relevancia de las competencias del personal
para la transformación digital**
(% de encuestados en Perú)



Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

En Perú se replica la menor importancia relativa de las habilidades propias del negocio bancario que se observa en el promedio de la región (siendo considerado "medianamente relevante" por el 33% de la muestra y "poco relevantes" por el 17% de la muestra).

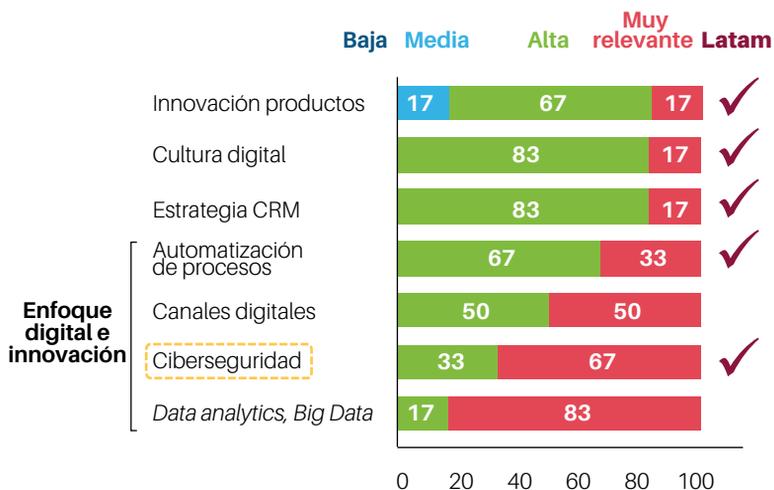
También se dieron coincidencias con la región en las prioridades que le están dando los bancos peruanos a los diferentes aspectos tecnológicos del Fintech (ver gráfico 60). Allí los elementos más sobresalientes tienen que ver con *Big Data* ("muy relevante" para el 83% de la muestra y "altamente relevante" para el restante 17%), dando algún elemento tranquilizador de esfuerzos en estos frentes clave de la revolución Fintech; la ciberseguridad ("muy relevante" para el 67% de la muestra y "altamente relevante" para el restante 33%); y

los canales digitales (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “altamente relevante” para el restante 50%).

Ocuparon los últimos lugares en el *ranking* de aspectos tecnológicos las estrategias CRM - cultura digital (ambas consideradas como “muy relevantes” para el 17% de la muestra y “altamente relevante” para el restante 83%); y la innovación de productos (“altamente relevante” para el 67% de la muestra y “medianamente relevante” para el 17%).

Finalmente, en materia de desafíos prospectivos para el desarrollo de la banca digital en Perú, la encuesta estableció retos en los frentes de: i) marco regulatorio actual (“muy relevante” para el 50%

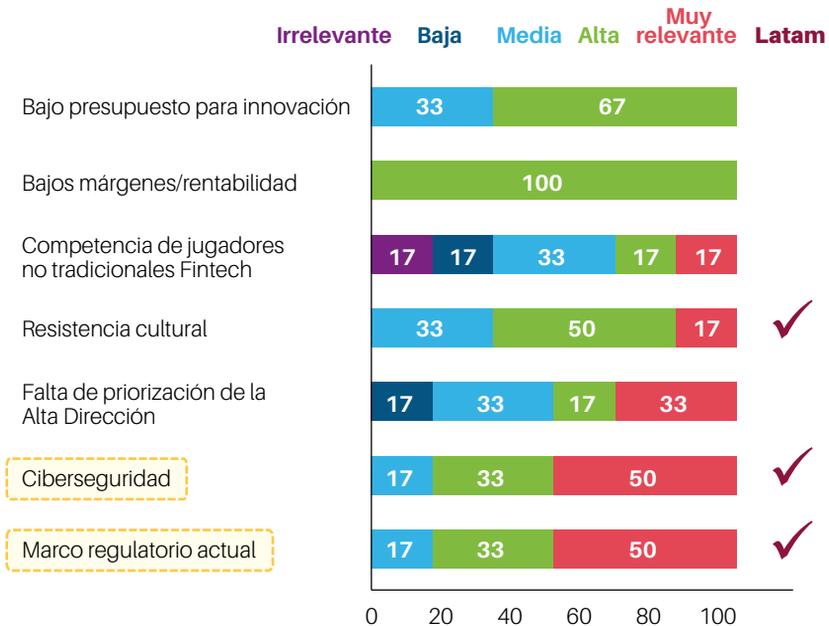
**GRÁFICO 60. Desafíos y retos:
Prioridad de los aspectos tecnológicos**
(% de encuestados en Perú)



Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018) Anif-FELABAN-CAF.

de la muestra y “altamente relevante” para el 33% de la muestra), siendo una preocupación recurrente en las respuestas del promedio de América Latina (reflejando algunas consideraciones de arbitraje regulatorio frente a las *startups*); ii) ciberseguridad (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “altamente relevante” para el 33%), nuevamente en línea con las preocupaciones del promedio regional; y iii) la falta de priorización de la alta gerencia (“muy relevante” para el 33% de la muestra y “altamente relevante” para el 17%), ver gráfico 61.

GRÁFICO 61. Relevancia de los desafíos para el desarrollo de la Banca Digital
(% de encuestados en Perú)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

4. Ecuador

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE BANCA DIGITAL

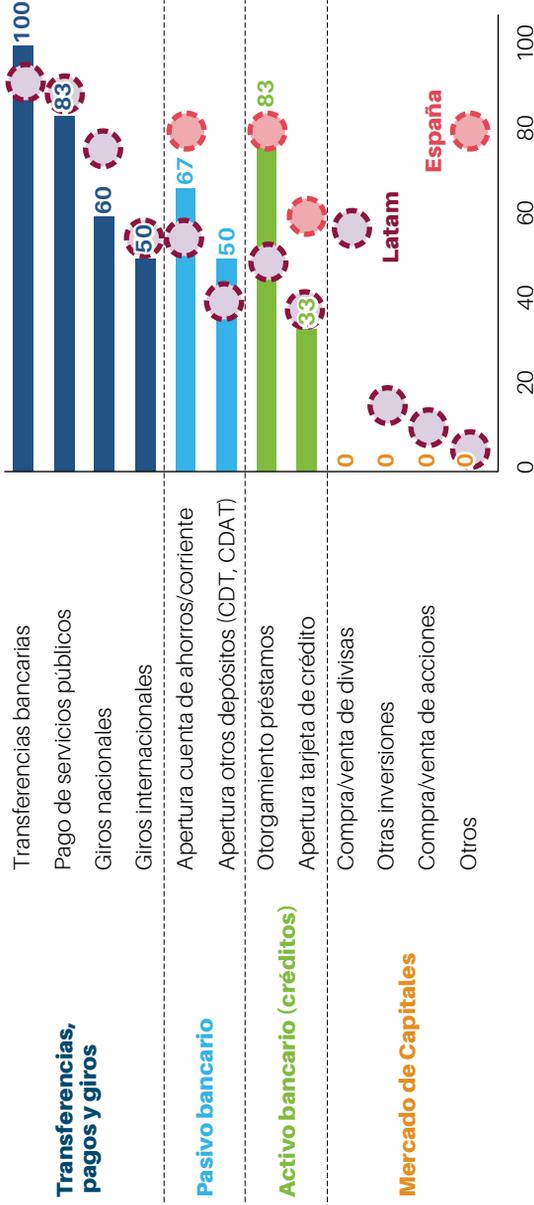
La muestra ecuatoriana está conformada por seis bancos privados, los cuales explican cerca de la mitad de los activos bancarios del país (44%). Allí se observó una oferta digital relativamente avanzada, principalmente en los rubros transaccionales y en la apertura de créditos online. Sin embargo, esta oferta no está siendo absorbida por la demanda, en gran medida, debido a la preferencia de los clientes por los movimientos bancarios de manera presencial (donde puede influir una clientela concentrada en sectores etarios de mayor edad).

Como veremos, el impacto del Fintech percibido por los bancos ecuatorianos es diverso, observándose baja preocupación sobre el grado de disrupción del Fintech, pero mayor alarma para las organizaciones bancarias en particular. Ello implicaría altas inversiones en tecnología-innovación y una elevada demanda por los productos-servicios de *startups* por parte de los bancos.

| Elementos DE OFERTA

El gráfico 62 muestra cómo las entidades encuestadas de Ecuador arrojan valores superiores al promedio regional en lo referen-

GRÁFICO 62. Factores de oferta: Servicios que se gestionan totalmente por canales digitales (internet, móvil)
(% de encuestados en el agregado de la muestra en Ecuador)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

te a productos ofrecidos completamente por internet en transferencias y operaciones bancarias. En efecto, el 100% de los bancos ecuatorianos de la muestra están en capacidad de realizar transferencias bancarias digitalmente, porcentaje superior al encontrado en el agregado de la muestra regional de América Latina (88%). En este rubro cabe mencionar la iniciativa de billeteras electrónicas-unificadas (llamada Dinero Electrónico) que, con buen tino, impulsó el Banco Central de Ecuador durante 2014-2017. Infortunadamente, dicha iniciativa no parece estar teniendo la tracción deseada y está en proceso de desmonte (aunque se está trabajando para su viraje hacia la banca privada).

En cuanto a los pagos de servicios públicos (83% de cobertura digital en Ecuador vs. 87% en América Latina), giros nacionales (60% vs. 73%) y giros internacionales (50% vs. 53%), los bancos ecuatorianos se situaron cerca al promedio regional, sugiriendo un avance similar al agregado de América Latina en los rubros transaccionales.

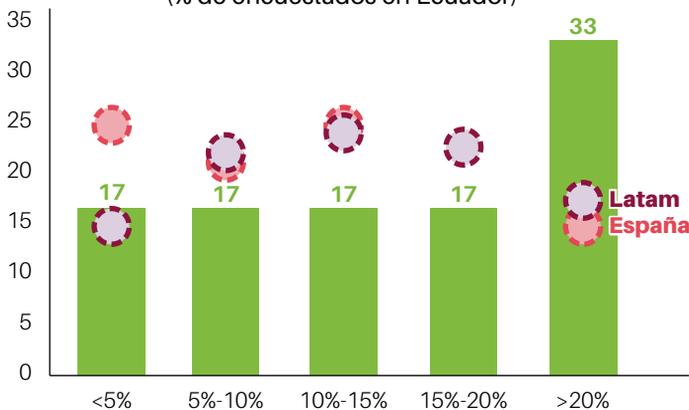
En lo referente al pasivo bancario, las entidades ecuatorianas superaron al promedio regional en la apertura de cuentas de ahorros-corrientes (67% vs. 53% América latina, incluso acercándose al 80% de España) y de otros depósitos (50% vs. 39% en América Latina). Dicho sobre-desempeño fue aún mayor en el activo bancario, en lo referente al otorgamiento digital de préstamos (83% Ecuador vs. 50% América Latina, incluso igualando el referente de España). En el otorgamiento de tarjetas de crédito, se observaron valores similares al promedio regional (33% Ecuador vs. 38% en América Latina).

Nótese que la oferta digital de productos en el mercado de capitales es nula debido a la baja profundidad de dicho mercado, con capita-

lizaciones bursátiles bajas del 6.7% del PIB (vs. el 44% de Colombia o el 125% de Chile). Ello se explica por la legislación financiera ecuatoriana (Código Orgánico Monetario y Financiero), la cual establece que ninguna entidad bancaria puede ofrecer directamente productos-servicios del mercado de capitales. Sin embargo, dichas operaciones pueden efectuarse mediante una filial de un conglomerado financiero, al cual puede pertenecer un banco (como es el caso del Banco Pichincha y la comisionista de bolsa Picaval, siendo ambas entidades parte del conglomerado financiero del grupo Pichincha).

Dicha lectura relativamente favorable en la provisión de productos de banca digital es reflejo de elevadas porciones presupuestales dedicadas a tecnología e innovación (ver gráfico 63). En efecto, el 33% de los bancos encuestados designan más del 20% de su presupuesto anual

GRÁFICO 63. Factores de oferta:
Porcentaje de presupuesto anual asignado a tecnología e innovación
(% de encuestados en Ecuador)

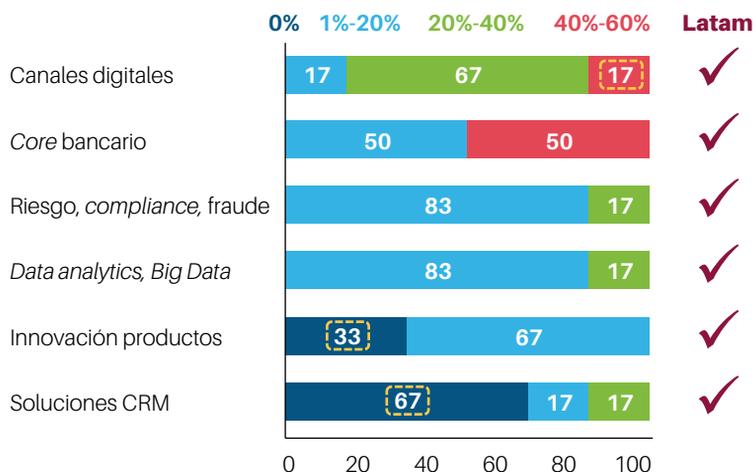


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

a dicho sector, mostrando una mayor intensidad comparado con el promedio de América Latina (17% de los bancos invirtiendo más del 20% de su presupuesto en tecnología-innovación) e incluso superior al referente de España (15%). Dicho sobre-desempeño de los líderes del segmento es compensado parcialmente por menores inversiones del 17% en los restantes rangos presupuestales de inversión.

El desglose de dicho presupuesto de tecnología-innovación revela que los bancos encuestados dan prioridad a rubros de: i) canales digitales (asignaciones del 40%-60% para el 17% de la muestra y del 20%-40% para el 67% de la muestra); y ii) *core* bancario (asignaciones presupuestales entre el 40%-60% para el 50% de la muestra), ver gráfico 64. Por el contrario, los rubros en los que menos invir-

GRÁFICO 64. Factores de oferta: Distribución del presupuesto anual de tecnología e innovación
(% de encuestados en Ecuador)

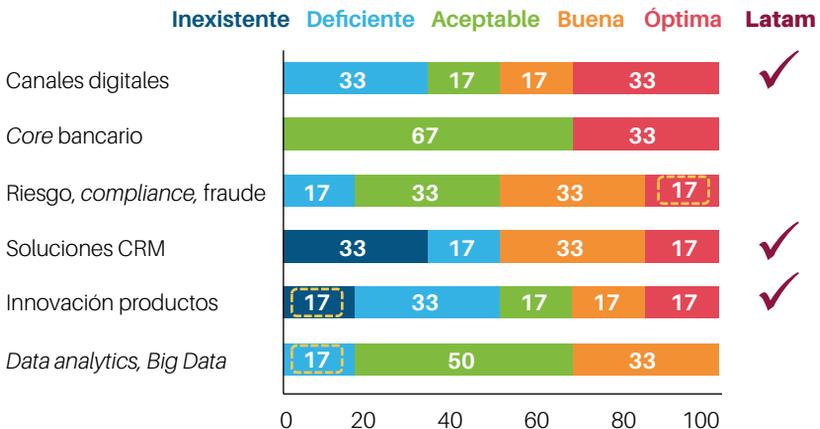


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

tieron los bancos ecuatorianos fueron: i) innovación de productos (asignaciones nulas en el 33% de la muestra y del 1%-20% en el restante 67%); y ii) soluciones CRM (asignaciones nulas en el 67% de la muestra y del 1%-20% en el 17% de los bancos). Dichos resultados se asemejan a los observados en América Latina, donde ha sido importante analizar el “efecto stock” de inversiones previas que explican ciertas tendencias en la inversión.

El gráfico 65 trata de dilucidar las capacidades que perciben los bancos ecuatorianos en dichos frentes, con el fin de contrastarlos con los niveles de inversión. De manera similar al promedio regional, la banca ecuatoriana percibe el mayor desarrollo de capacidades en: i) los canales digitales (capacidades “óptimas” en un 33% de la mues-

**GRÁFICO 65. Factores de oferta:
Situación actual de los procesos de
tecnología e innovación**
(% de encuestados en Ecuador)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

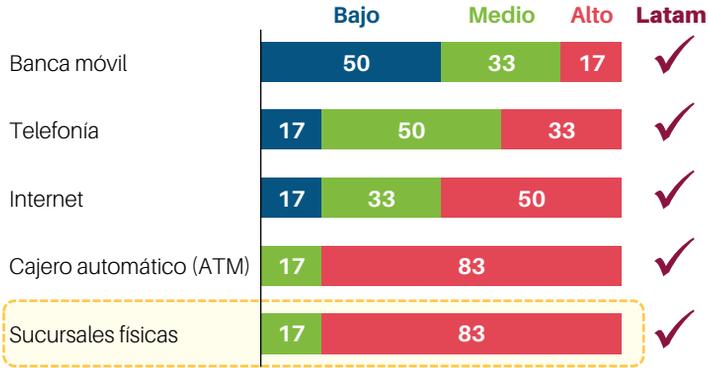
tra y “buenas” en un 17% de la muestra); ii) capacidades referidas al core bancario (con capacidades “óptimas” en un 33% de la muestra y “aceptables” en el restante 67% de la muestra); y iii) capacidades referidas a riesgo-*compliance* (capacidades “óptimas” en un 17% de la muestra y “buenas” en un 33% de la muestra). Nótese cómo lo anterior implica que la banca ecuatoriana invierte en rubros donde ya percibe relativa fortaleza (replicando el comportamiento regional).

En conclusión, la madurez digital de la banca ecuatoriana resulta relativamente elevada respecto al promedio de América Latina, aunque aún exhibe algunas brechas con respecto al referente de España. Cabe mencionar que el papel de la inversión ha sido mayor al reportado por América Latina, donde puede influir el papel prospectivo de la banca comercial en el manejo de la iniciativa de “Dinero Electrónico” (en proceso de desmonte por el Banco Central, según lo discutido). Esto último requiriendo mayor capacidad instalada.

| Elementos **DE DEMANDA**

Por el lado de la demanda, en Ecuador se observa una clientela aún focalizada en medios tradicionales, a pesar del relativo desarrollo de la oferta de banca digital (replicando lo sucedido con el promedio regional). Ello es evidente en el gráfico 66, donde se observa elevada intensidad de uso de canales físicos tradicionales como las sucursales físicas (83% de la muestra vs. 58% de América Latina) y cajeros automáticos (83% vs. 45%). Si bien hay un uso aceptable del canal-internet (uso alto por el 50% de la muestra vs. 42% en América Latina), aún se presentan rezagos en lo referente al uso de la banca

GRÁFICO 66. Factores de demanda: Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales
(% de encuestados en Ecuador)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

móvil (uso alto del 17% por la clientela bancaria en Ecuador vs. 25% en América Latina).

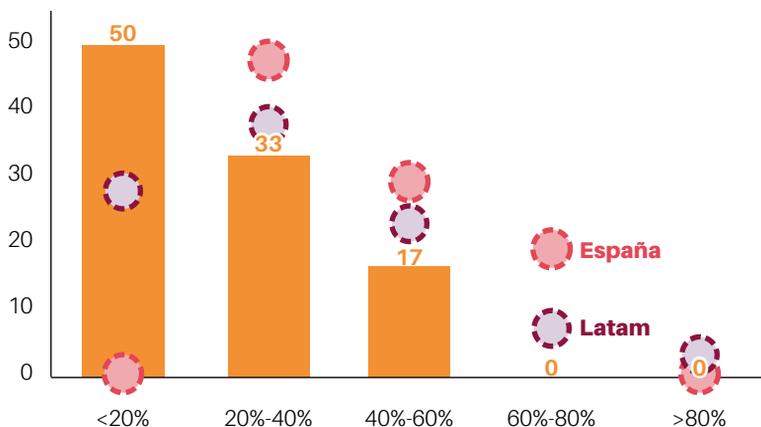
Dicha relativa baja demanda por banca digital en Ecuador es constatada también en el porcentaje de clientes digitales que enfrenta la banca ecuatoriana (ver gráfico 67). Nótese cómo allí se observa una parte importante de la muestra del 50% de bancos (vs. el 28% de América Latina y valores nulos en España) que enfrentan demandas digitales en menos del 20% de su clientela. Ningún banco ecuatoriano reportó que más del 60% de sus clientes utiliza los canales digitales, muy inferior a lo observado en América Latina (12%) y España (20%).

Allí cabe resaltar que la demanda ecuatoriana es relativamente reacia a incorporar dentro de sus hábitos transaccionales-financieros la

banca digital, lo cual puede explicarse por malas experiencias con la mencionada iniciativa del Dinero Electrónico. Recordemos que el gobierno ecuatoriano, como una de sus estrategias en busca de mayor formalización-inclusión financiera, decidió incorporar el llamado dinero electrónico en 2014. Se buscaba que dicho dinero fuera una cuenta móvil de fácil apertura (vía mensaje de texto) para efectuar transacciones electrónicas a bajo costo (solo 20 centavos de dólar) para personas naturales y jurídicas. Sin embargo, la preferencia de la población por demanda de dinero en efectivo no permitió la adopción de dicha iniciativa por el grueso del público. Desde ese entonces, la demanda de servicios bancarios digitales en Ecuador ha sido relativamente baja.

Al igual que en el promedio regional, la demanda por banca digital está concentrada en los rangos de edades más jóvenes. En efecto, el

GRÁFICO 67. Factores de demanda:
Porcentaje de clientes que utilizan canales digitales
(% de encuestados en Ecuador)

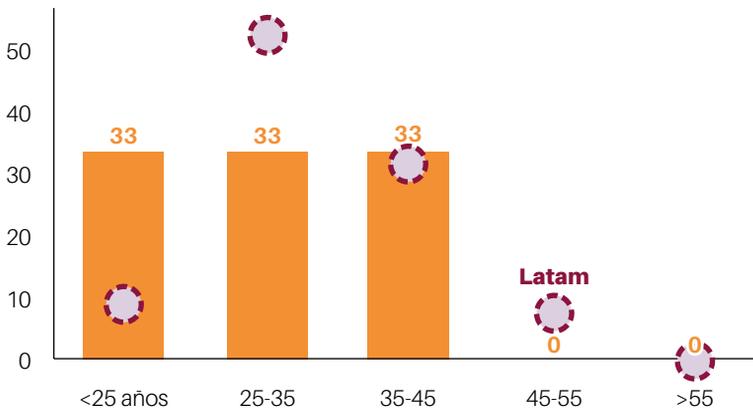


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

gráfico 68 muestra una demanda digital repartida en terceras partes en los rangos “inferiores a 25 años” (aunque con sobre-representaciones vs. el 8% de América Latina); 25-35 años (vs. 55% de América Latina); y 35-45 años (vs. 31% de América Latina). Ello muestra una banca digital con una nula penetración en los segmentos etarios de mayor poder adquisitivo (superior a los 45 años), los cuales siguen prefiriendo realizar sus movimientos bancarios presencialmente.

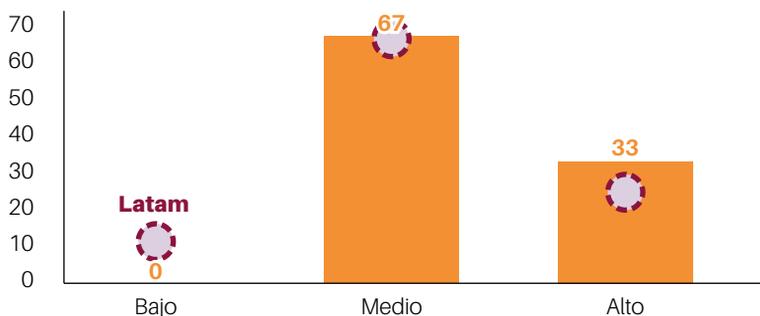
Finalmente, en el uso de canales digitales por estrato económico se encontró una demanda dominada por los estratos medios (67% en Ecuador igual a lo observado en América Latina) y los estratos altos (33% en Ecuador vs. 24% en América Latina). Ningún banco tuvo a los estratos bajos como el principal usuario de las plataformas digitales (0% en Ecuador vs. 10% en América Latina), recalcando la

GRÁFICO 68. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por edad del cliente
(% de encuestados en Ecuador)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

GRÁFICO 69. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por nivel socioeconómico
(% de encuestados en Ecuador)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

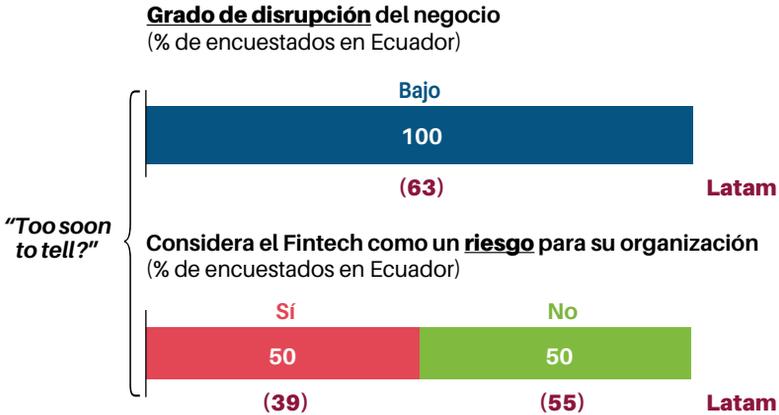
dificultad regional de bancarizar digitalmente a dicho segmento de la población (ver gráfico 69).

Transformación **DIGITAL**

Al indagar sobre el grado de disrupción del Fintech (en abstracto), sorprendentemente, los bancos ecuatorianos se mostraron poco preocupados, afirmando que el grado de disrupción del Fintech era bajo (100% en Ecuador vs. 63% en América Latina). Sin embargo, al preguntar por el riesgo que implicaba el Fintech para su organización (en particular), un 50% de los bancos percibieron mayores amenazas (superior al 39% de América Latina), ver gráfico 70.

En cuanto a las amenazas que ven los bancos derivadas del desarrollo Fintech, la banca ecuatoriana reflejó preocupaciones similares

GRÁFICO 70. Transformación digital:

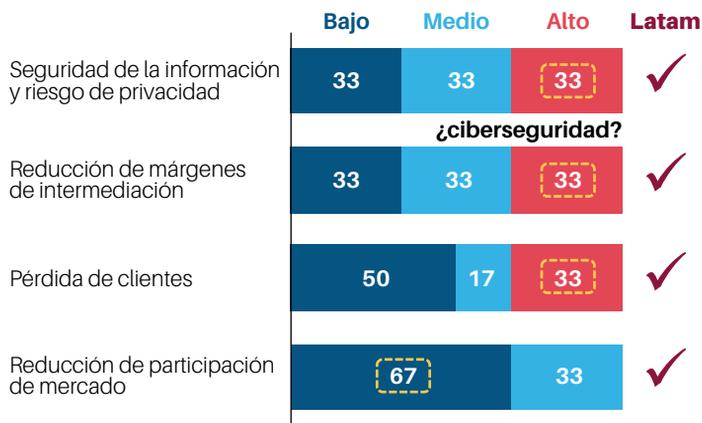


Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

a las expuestas por el promedio de América Latina (ver gráfico 71). En efecto, las principales preocupaciones fueron las referentes a: i) seguridad de información y riesgo de privacidad (“riesgo medio” por parte del 33% de la muestra, y “riesgo alto” por otro 33% de la muestra), donde son reiteradas las preocupaciones por ciberseguridad; ii) reducción de márgenes de intermediación (“riesgo medio” por parte del 33% de la muestra, y “riesgo alto” por otro 33% de la muestra); y iii) la pérdida de clientes (“riesgo medio” por parte del 17% de la muestra, y “riesgo alto” por el 33% de la muestra). Nótese que los bancos se mostraron poco preocupados por la reducción de su participación en el mercado (67% de los bancos calificaron este riesgo como “bajo”).

También se indagó sobre las estrategias empleadas para afrontar el desarrollo Fintech por parte de la muestra de bancos ecuatorianos.

**GRÁFICO 71. Transformación digital:
Amenazas al negocio bancario como
consecuencia del desarrollo del Fintech**
(% de encuestados en Ecuador)

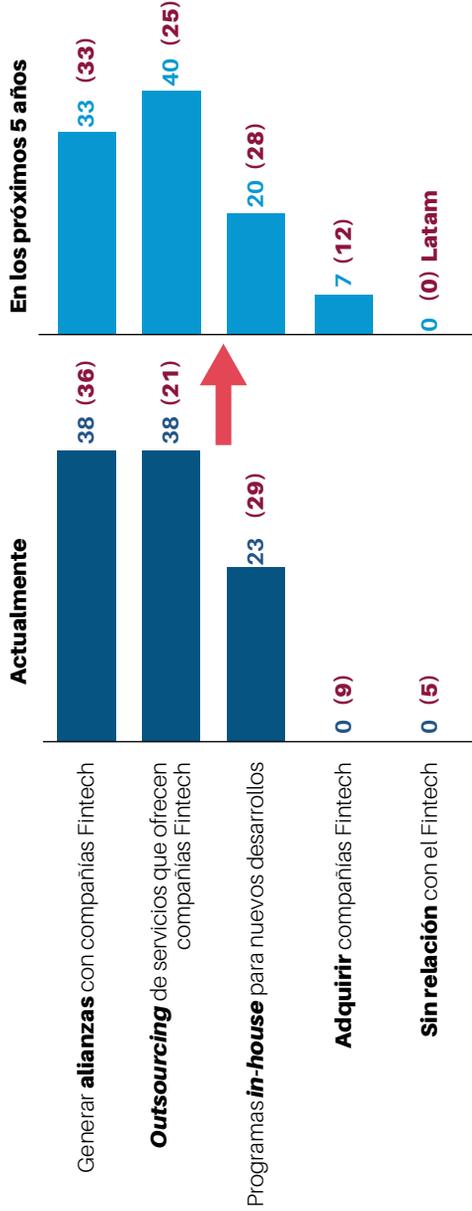


Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Al igual que el promedio regional, la estrategia más usada se refiere a las alianzas con compañías Fintech (38% en Ecuador vs. 36% en América Latina). Sin embargo, en Ecuador cobra mayor relevancia el *outsourcing* de servicios a *startups* (38% en Ecuador vs. 21% en América Latina), desplazando a las iniciativas de desarrollos *inhouse*-laboratorios digitales (23% en Ecuador vs. 29% en América Latina). Vale la pena resaltar que actualmente ninguna de las entidades encuestadas adopta estrategias de adquisición de compañías Fintech (0% en Ecuador vs. el 9% en América Latina).

Nótese cómo dichas estrategias no sufrirían cambios de consideración durante el próximo quinquenio, salvo por un ligero aumento en la disposición de la banca ecuatoriana para adquirir *startups* (ver gráfico 72).

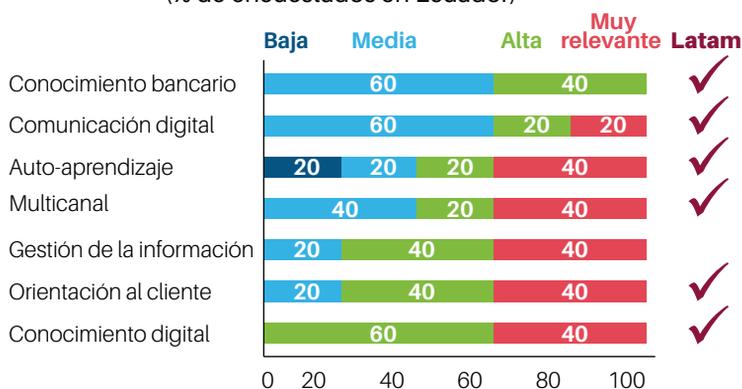
**GRÁFICO 72. Transformación digital:
Estrategias de la organización para enfrentar el desarrollo del Fintech**
(% de encuestados en Ecuador)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

El gráfico 73 muestra cómo la banca ecuatoriana arroja coincidencias con el promedio de la región en lo referente a las competencias que estará requiriendo la fuerza laboral para enfrentar la disrupción del Fintech. En efecto, las principales competencias mencionadas fueron: i) conocimiento digital (“muy relevante” para el 40% de la muestra y “altamente relevante” para el restante 60% de la muestra); y ii) orientación al cliente (“muy relevante” para el 40% de la muestra y “altamente relevante” para otro 40% de la muestra). A dichas preocupaciones les siguió la gestión de la información (“muy relevante” para el 40% de la muestra y “altamente relevante” para el 40% de la muestra). Nótese cómo el conocimiento bancario, si bien sigue siendo una competencia relevante, ha pasado a un segundo plano como exigencia para el personal a cargo de la transformación digital (replicando lo obtenido en el promedio regional y el referente de España).

**GRÁFICO 73. Transformación digital:
Relevancia de las competencias del personal
para la transformación digital**
(% de encuestados en Ecuador)

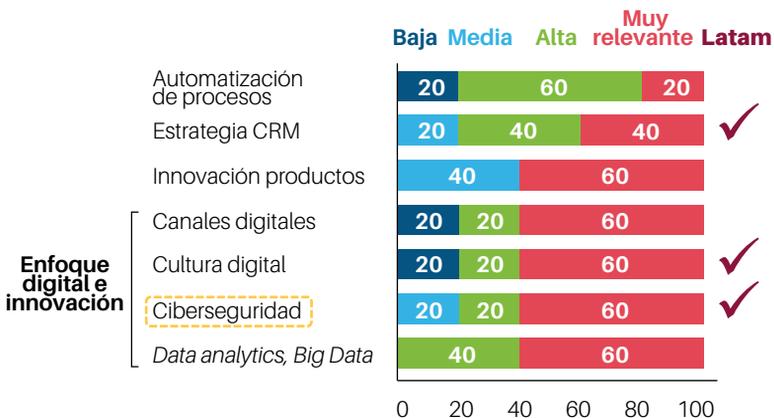


Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Dado todo lo anterior, los bancos de Ecuador han adoptado las siguientes prioridades tecnológicas en sus organizaciones, según lo expresado en el gráfico 74. El primer lugar lo ocupó el *Big Data* (“muy relevante” para el 60% de los encuestados y “altamente relevante” para el restante 40%), aunque recordemos que dicho rubro tenía importancia media en montos de inversión presupuestal (sugiriendo alguna redirección de inversiones en la banca ecuatoriana). A dicha opción le siguieron coincidencias con el promedio de América Latina en lo referente a: i) ciberseguridad (“muy relevante” para el 60% de los encuestados y “altamente relevante” para el 20% de la muestra); y ii) cultura digital (“muy relevante” para el 60% de los encuestados y “altamente relevante” para el 20% de la muestra).

Finalmente, la banca ecuatoriana coincidió con la región en que el mayor reto-desafío prospectivo radicaba en el marco regulatorio (“muy

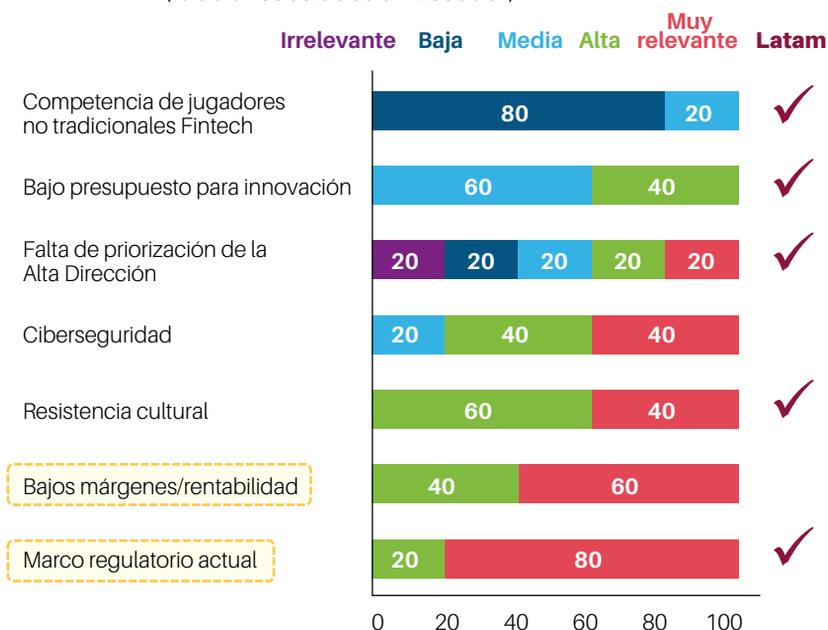
GRÁFICO 74. Desafíos y retos:
Prioridad de los aspectos tecnológicos
(% de encuestados en Ecuador)



Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

relevante” para el 80% de la muestra y “altamente relevante” para el 20% restante). En cambio, Ecuador se apartó del consenso regional al mostrar preocupaciones por los menores márgenes de rentabilidad del negocio (“muy relevante” para el 60% de la muestra y “altamente relevante” para el 40% restante), donde ha inquietado la “guerra de precios” con *startups* con menores costos fijos. En tercer lugar, resaltan preocupaciones regionales en lo referente a la resistencia cultural en la adopción de banca digital (“muy relevante” para el 40% de la muestra y “altamente relevante” para el 60% restante), ver gráfico 75.

GRÁFICO 75. Relevancia de los desafíos para el desarrollo de la Banca Digital
(% de encuestados en Ecuador)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

5. México

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE BANCA DIGITAL

La muestra de México cuenta con respuestas por parte de ocho entidades financieras. Sin embargo, dicho cubrimiento es equivalente a un 5% del total de activos bancarios del sistema financiero, razón por la cual los resultados aquí discutidos se limitan a dicho espacio muestral (dificultando su extrapolación al total del sistema bancario mexicano).

Como veremos, las respuestas de la muestra de la banca mexicana arrojan algunas divergencias frente al promedio regional. Ello tiene que ver principalmente con: i) alguna precariedad en la oferta de productos de banca digital, aunque ello iría en contravía de evidencia circunstancial de desarrollo del sector (probablemente focalizada en bancos grandes, no encuestados); todo ello sugiriendo algo de menor desarrollo de la oferta de banca digital vs. el promedio regional; y ii) algo de mayor desarrollo de la banca digital por el lado de la demanda, reflejado en preferencias de los consumidores algo más volcados a medios digitales. Cabe anotar que parte de esos clientes digitales podría estar siendo atendida por bancos de Estados Unidos (no contemplados en la presente muestra de entidades encuestadas).

Nótese cómo todo lo anterior implica una brecha contraria a la que sugiere el análisis del promedio regional: en las entidades encuestadas en México se tiene poco desarrollo de la banca digital por el lado de la oferta, pero algún desarrollo de la demanda por dichos productos (vs. desarrollos por el lado de la oferta, pero con baja absorción por el lado de la demanda observada en el promedio regional).

Ello no deja de ser algo paradójico, dado el evidente desarrollo del Fintech en México, siendo la economía de América Latina con mayor número de *startups* (ver Finnovista, 2018). Dicho desarrollo Fintech es incluso evidente en los temas regulatorios, donde la reciente Ley Fintech de 2018 logra aclarar aspectos importantes en lo referente a *crowdfunding*, plataformas tecnológicas e incluso al tratamiento de las cripto-monedas. Allí también se habilitan los llamados *sandboxes* regulatorios, donde se “prueban” nuevas tecnologías financieras en muestras limitadas de clientes con alguna menor regulación.

Detalle Ley Fintech de México

En particular, dicha Ley Fintech entra a regular los servicios financieros prestados por las Instituciones Tecnológicas Financieras (ITFs) en sus dos modalidades autorizadas (*crowdfunding* e instituciones de pago electrónico). La Ley establece que para operar como una ITF se deberá acceder a la autorización otorgada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Para ello se deberán cumplir los siguientes requisitos: i) incluir en su objeto social alguna de las actividades previstas en la Ley Fintech; ii) establecer su domicilio en territorio nacional; iii) contar con un capital mínimo para llevar a cabo sus actividades, según lo previsto por las disposiciones que

para tal efecto emita la CNBV; iv) evitar difundir información falsa o engañosa, así como advertir a los usuarios de los riesgos derivados de la operación de la ITF; y v) solamente podrán recibir recursos (transferencias para dichos préstamos colectivos) provenientes de entidades financieras constituidas y autorizadas.

Cabe resaltar que cada modalidad autorizada tendrá directrices específicas. Así, las plataformas de financiamiento colectivo (*crowdfunding*) podrán realizar sus actividades mediante las siguientes operaciones financieras: i) financiamiento colectivo de deuda, donde los inversionistas otorgan préstamos a un acreedor; ii) financiamiento colectivo de capital, donde los inversionistas adquieren títulos representativos de capital del solicitante de financiamiento; iii) financiamiento colectivo de copropiedad o regalías, donde los inversionistas adquieren derecho sobre las utilidades-regalías derivadas de la actividad del solicitante. Asimismo, la Ley establece que dichas ITFs podrán obtener préstamos, adquirir-arrendar bienes inmuebles, constituir fideicomisos, constituir depósitos en entidades financieras autorizadas y realizar inversiones permanentes en otras sociedades, siempre y cuando dichas acciones resulten necesarias para el cumplimiento de su objetivo social. Nótese que el solicitante de financiamiento a través de la ITF no podrá ser la propia ITF ni ser una persona natural estrechamente relacionada con la institución.

Para el caso de las ITFs destinadas a los pagos electrónicos, la Ley establece que dichas instituciones podrán realizar operaciones financieras-transaccionales en activos aceptados por el Banco de México. Estos podrán ser activos virtuales como criptomonedas u otros activos que empleen tecnologías de *Blockchain*, siempre y

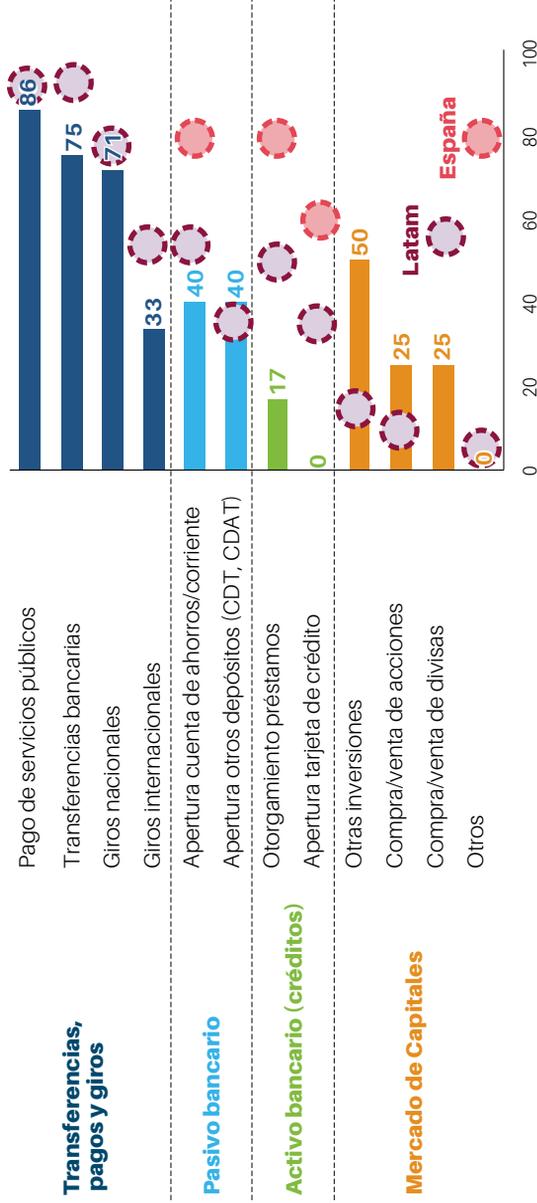
cuando estos cumplan con las siguientes características: i) representen un valor; ii) estén registrados electrónicamente; iii) sean utilizados por los clientes como medio de pago; y iv) su transferencia se realice exclusivamente por medios electrónicos. Igualmente, la ITF deberá advertir a los usuarios que los activos virtuales: i) no cuentan con el respaldo del Banco de México; ii) las transacciones son irreversibles; iii) poseen una alta volatilidad; y iv) cuentan con un alto riesgo de fraude cibernético. Finalmente, el Banco de México tendrá la potestad de determinar las operaciones permitidas en activos virtuales.

| Elementos **DE OFERTA**

El gráfico 76 muestra los productos que las entidades mexicanas están en capacidad de gestionar totalmente por internet. Allí México exhibe lecturas cercanas al promedio regional en lo concerniente a pagos de servicios públicos (86% México vs. 87% América Latina) y giros nacionales (71% vs. 73%), pero algunos rezagos en lo referente a transferencias (75% en México vs. 88% América Latina) y giros internacionales (33% vs. 53%). Esto último no deja de ser extraño, teniendo en cuenta los abultados flujos financieros entre México y Estados Unidos.

Al igual que en otros países de la región, la oferta digital continúa decreciendo al pasar del lado pasivo hacia el activo bancario. Allí se tienen valores inferiores al promedio regional en apertura de cuentas de ahorro (40% México, inferior no solo al 53% del promedio de América Latina sino al 80% observado en España), pero valores cercanos a la región en los otros depósitos (40% México vs. 39% América Latina).

GRÁFICO 76. Factores de oferta: Servicios que se gestionan totalmente por canales digitales (internet, móvil)
(% de encuestados en el agregado de la muestra en México)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

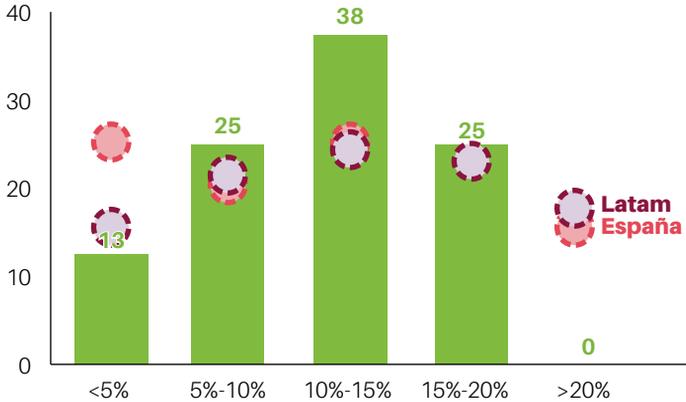
Sorprende el rezago en el activo bancario de los bancos mexicanos encuestados, pues se observan precarias ofertas en lo referente a otorgamiento de préstamos en línea (17% México vs. 50% América Latina y 80% en España) y nulas respuestas en apertura de tarjetas de crédito (0% México vs. 38% América Latina y 60% España).

En lo referente a mercado de capitales, México tiene algún rezago en compra-venta de divisas (25% vs. 54% América Latina). Sin embargo, evidencia mayores desarrollos en sus ofertas digitales relacionadas con fondos de inversión (50% México vs. 18% América Latina) y compra-venta de acciones (25% vs. 12%). Esto último da muestra de un mercado de capitales mexicano (particularmente de renta variable) con desarrollos importantes, llegando su capitalización al 39% del PIB (vs. 125% de Chile y 44% de Colombia) y su liquidez al 11% del PIB (ver Anif, 2017b).

El gráfico 77 muestra el grado de innovación a través de los presupuestos bancarios asignados al sector de tecnología-innovación. Allí se muestra cómo el 63% de la muestra de bancos de México invierte más del 10% de su presupuesto en tecnología-innovación (no muy diferente al 65% de América Latina). Sin embargo, la muestra mexicana carece de entidades que destinen más del 20% de su presupuesto a innovación (vs. valores del 17% del promedio de América Latina y el 15% de España).

El problema de los bancos encuestados no pareciera ser uno de falta de destinación de recursos, pues si bien se tienen porciones de la muestra de consideración con destinaciones presupuestales a innovación en el rango bajo-medio del 5%-10% del presupuesto

GRÁFICO 77. Factores de oferta:
Porcentaje de presupuesto anual asignado a tecnología e innovación
(% de encuestados en México)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

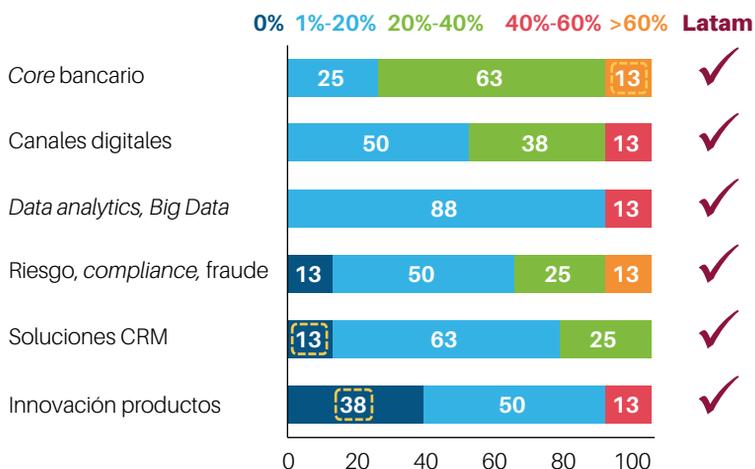
(25% vs. 21% en América Latina y 20% en España); pocas entidades tienen destinaciones inferiores al 5% (13% vs. 15% del promedio de América Latina y del 25% de España). Nuevamente, aquí vale la pena mencionar que esta pregunta no captura el "efecto stock" de dichas inversiones.

Similar al promedio regional, los principales rubros al interior de dichos presupuestos de inversión en innovación se refieren a: i) las asignaciones al core bancario (con ponderaciones superiores al 60% por parte del 13% de la muestra y del 20%-40% por parte del 63% de la muestra); ii) los canales digitales (con ponderaciones del 40%-60% por parte del 13% de la muestra y del 20%-40% por parte del 38% de la muestra); iii) la analítica de datos *Big Data* (con ponderaciones del 40%-60% por parte del 13% de la muestra y del 1%-20% por parte del 88% de la

muestra); y iv) el riesgo-*compliance* (asignaciones superiores al 60% por parte del 13% de la muestra y en el rango 20%-40% por parte del 25% de la muestra), ver gráfico 78. Como mencionábamos, “bajos” valores de inversión pueden explicarse por “altos” valores históricos que ya han acumulado un buen *stock* de “capacidades”. Esto es particularmente cierto en el caso de los mecanismos-procesos de *compliance* y lucha contra el fraude.

También se observan coincidencias con la región en los rubros de menor participación en los presupuestos de innovación en México. Allí los últimos lugares los ocuparon: i) innovación de productos (asignaciones presupuestales del 1%-20% por parte del 50% de la

GRÁFICO 78. Factores de oferta: Distribución del presupuesto anual de tecnología e innovación (% de encuestados en México)

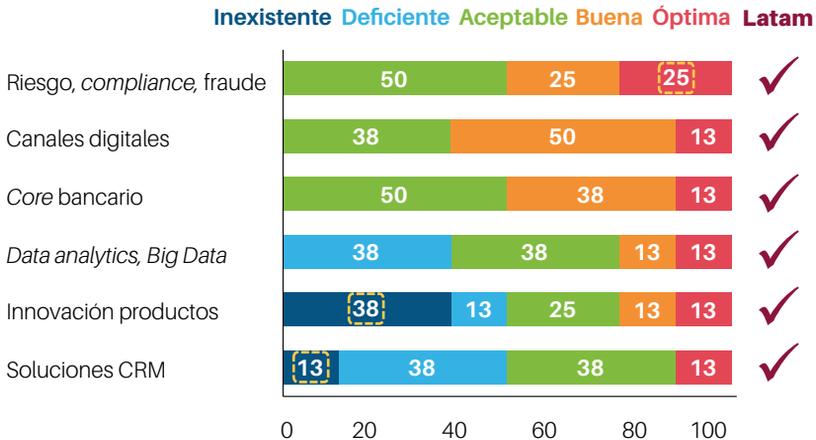


Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018) Anif-FELABAN-CAF.

muestra y sorprendentes inversiones nulas por parte del 38% de la muestra); y ii) soluciones CRM (asignaciones presupuestales del 1%-20% por parte del 63% de la muestra e inversiones nulas por parte del 13% de la muestra).

Ahora bien, ya hemos explicado cómo esos “bajos” valores de inversión en innovación de productos y soluciones a clientes CRM, pueden explicarse por “altos” valores históricos que ya han acumulado un buen *stock* de “capacidades”. Para capturar dicho efecto, el gráfico 79 muestra la percepción de la banca mexicana frente a sus capacidades en esos frentes. Nuevamente se dan coincidencias con el promedio de la región, siendo los rubros de mayores capaci-

**GRÁFICO 79. Factores de oferta:
Situación actual de los procesos de
tecnología e innovación**
(% de encuestados en México)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

dades en México precisamente aquellos en donde más se destina la inversión. Por ejemplo, las mayores capacidades se tienen en los rubros de riesgo-*compliance* (con capacidades “óptimas” en un 25% de la muestra y “buenas” en otro 25% de la muestra), seguido de los canales digitales (capacidades “óptimas” en un 13% de la muestra y “buenas” en un 50%) y del *core* bancario (capacidades “óptimas” en un 13% de la muestra y “buenas” en un 38% de la muestra). Por el contrario, los bancos perciben menores capacidades en los rubros relacionados con innovación de productos (capacidades “inexistentes” en un 38% de la muestra y “deficientes” en un 13% de la muestra) y soluciones CRM (capacidades “inexistentes” en un 13% de la muestra y “deficientes” en un 38% de la muestra). Estos últimos son precisamente aquellos rubros con menores inversiones relativas.

En conclusión, la fotografía de madurez digital que nos deja la muestra de entidades encuestadas en México sugiere algo de rezago en la banca digital por el lado de la oferta. Nuevamente, sospechamos que dichos resultados son reflejo particular de la muestra de bancos encuestados, pudiendo divergir del desarrollo de la banca digital “general” del país.

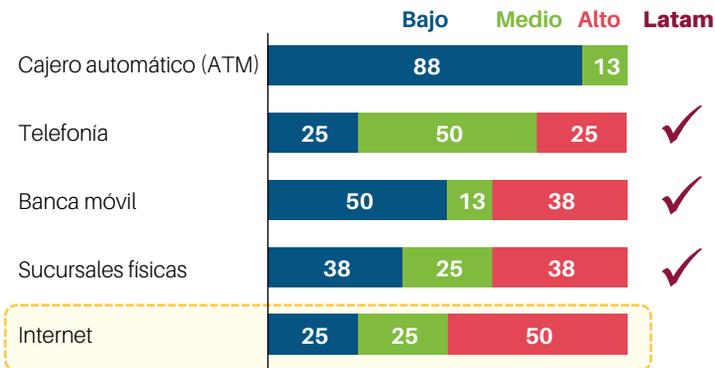
| *Elementos* **DE DEMANDA**

A diferencia del promedio regional, los resultados de la encuesta de México muestran algo de mayor desarrollo digital por el lado de la demanda. Por ejemplo, el gráfico 80 muestra un alto uso de canales digitales en lo referente a internet (50% de la muestra en México vs. 42% del promedio de América Latina). Si bien el segun-

do lugar de canales de transacciones lo ocupan aún las sucursales físicas (38% en México vs. 58% en América Latina), también se tienen elevados usos de los clientes de la banca móvil (38% vs. 25%). Es de destacar el relativo bajo uso de cajeros automáticos de la muestra de entidades en México (uso bajo por cerca del 88% de la muestra vs. solo un 25% en América Latina).

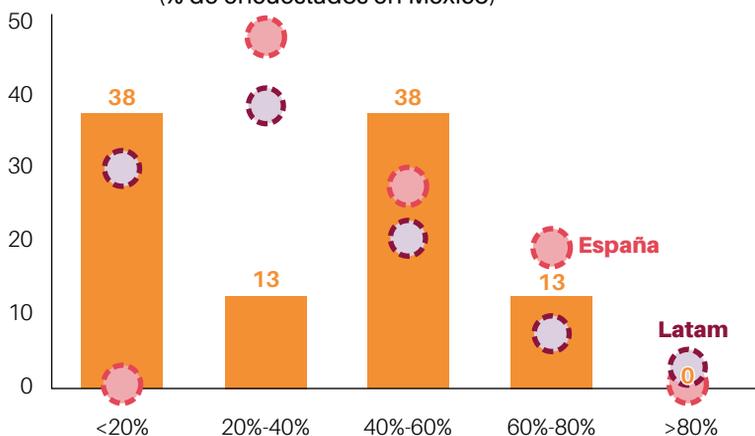
El gráfico 81 confirma, en alguna medida, dicha aceptable penetración de la demanda por productos de banca digital en México. Por ejemplo, allí se tiene una parte importante del 38% de la muestra que enfrenta usos de canales digitales en el rango 40%-60% de su clientela (superando tanto al 23% de América Latina como al 30% de España). También se tiene un porcentaje del 13% de la muestra bancaria que enfrenta clientela digital en el rango 60%-80% (ligemente superior al 8% de América Latina pero inferior al 20% de

GRÁFICO 80. Factores de demanda: Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales
(% de encuestados en México)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

GRÁFICO 81. Factores de demanda:
Porcentaje de clientes que utilizan canales digitales
(% de encuestados en México)



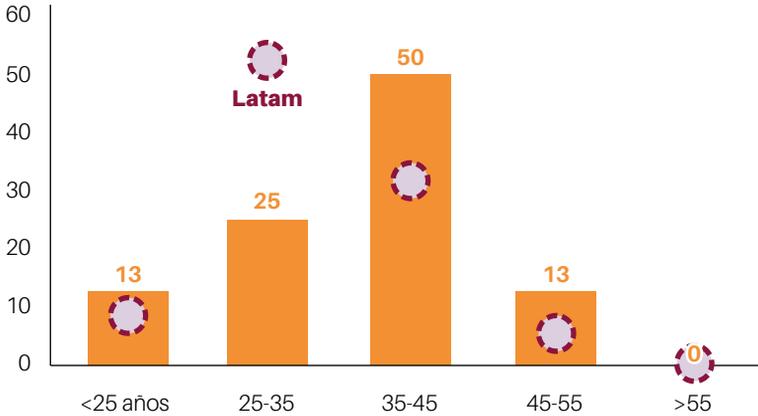
Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

España). Esos rubros parecieran compensar al 38% de la muestra que dice enfrentar clientelas digitales en valores inferiores al 20% (casi duplicando el referente regional).

De manera similar al promedio regional, dichos clientes digitales se concentran en edades relativamente jóvenes de rangos de 25-35 años (25% en México vs. 55% en América Latina) y 35-45 años (50% vs. 31%); aunque con alguna sobre-representación de dichas edades de 35-45 en la clientela digital mexicana (ver gráfico 82).

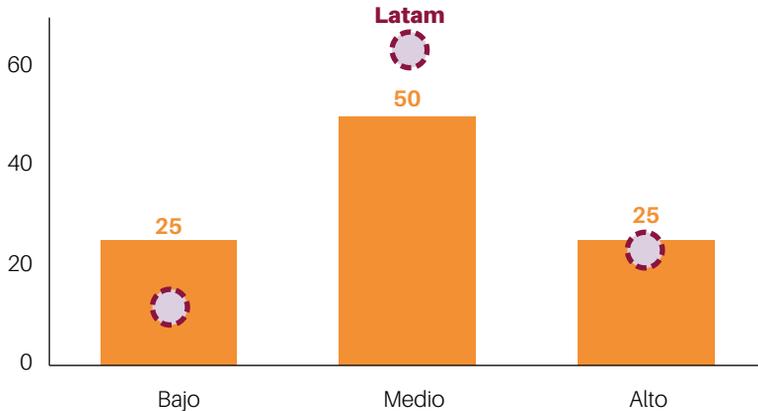
Finalmente, en el uso de servicios digitales según estrato económico se tienen participaciones inferiores al promedio regional en los estratos medios (50% en México vs. 67% en América Latina). Esto último implicando mayores registros de penetración digital tanto en

GRÁFICO 82. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por edad del cliente
(% de encuestados en México)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

GRÁFICO 83. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por nivel socioeconómico
(% de encuestados en México)



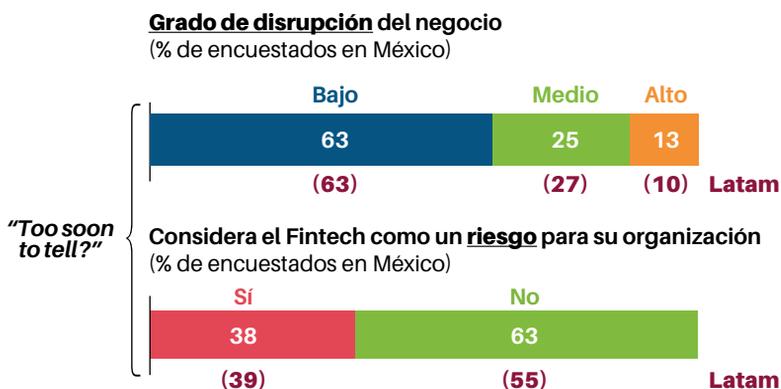
Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

estratos bajos (25% México vs. 10% América Latina) como en estratos altos (25% vs. 24%), ver gráfico 83.

Transformación DIGITAL

Las entidades bancarias encuestadas en México parecen percibir un bajo elemento disruptivo del Fintech en el negocio en general (63%, equivalente a lo observado en América Latina). Ello deja porciones menores de la muestra que considera el grado disruptivo “medio” (25% en México vs. 27% en América Latina) y “alto” (13% vs. 10%). Al igual que en el promedio regional, dicha preocupación se eleva al considerar los riesgos para la organización particular, evidenciándose un 38% que ve al Fintech como un riesgo para su banco (vs. 39% de América Latina), ver gráfico 84.

GRÁFICO 84. Transformación digital:

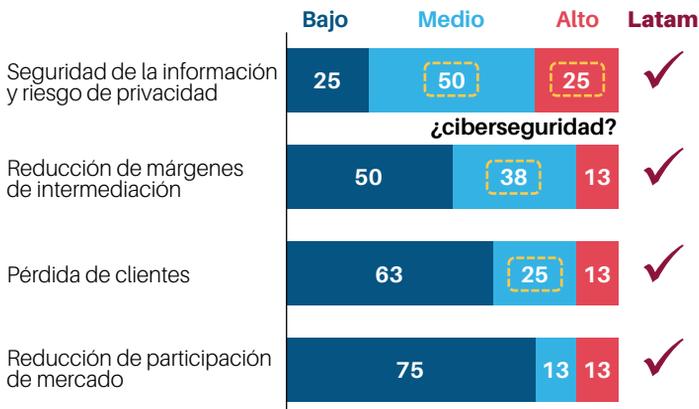


Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Al analizar las implicaciones de dichos elementos disruptivos sobre rubros particulares del negocio bancario, las entidades financieras mexicanas tuvieron coincidencias en el *ranking* de preocupaciones con el promedio regional (ver gráfico 85). En particular sobresalen: i) seguridad de información y riesgo de privacidad, donde han sido persistentes las preocupaciones de ciberseguridad (“riesgo medio” por parte del 50% de la muestra, y “riesgo alto” por el 25% de la muestra); ii) reducción de márgenes de intermediación (percepción de “riesgo medio” en el 38% de la muestra, y “riesgo alto” en el 13% de la muestra); y iii) pérdida de clientes (percepción de “riesgo medio” en el 25% de la muestra, y “riesgo alto” en el 13% de la muestra).

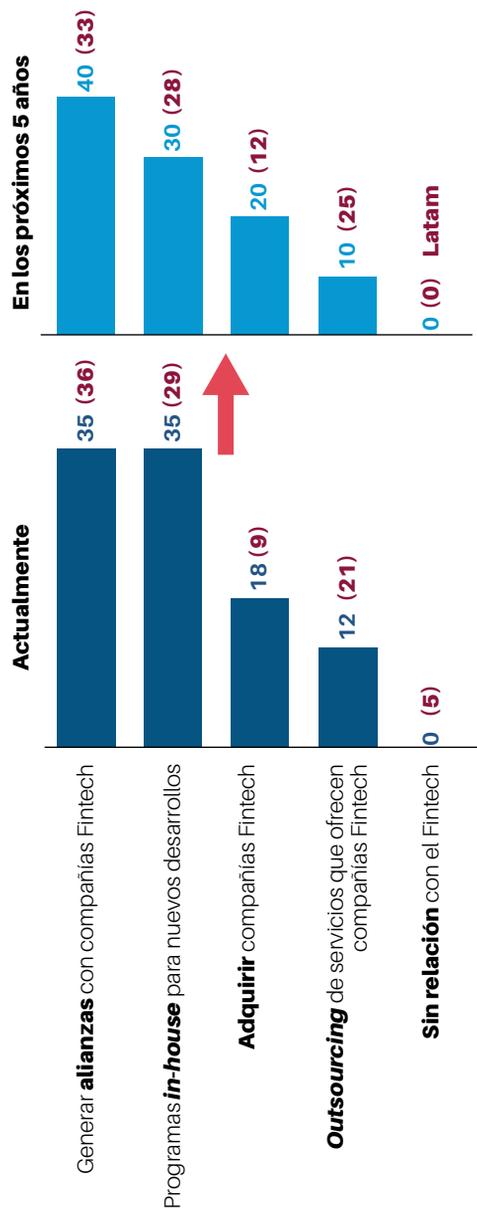
También se observan algunas coincidencias con la región en las estrategias reactivas que están adoptando los bancos mexicanos

**GRÁFICO 85. Transformación digital:
Amenazas al negocio bancario como
consecuencia del desarrollo del Fintech
(% de encuestados en México)**



Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018) Anif-FELABAN-CAF.

GRÁFICO 86. Transformación digital: Estrategias de la organización para enfrentar el desarrollo del Fintech
(% de encuestados en México)



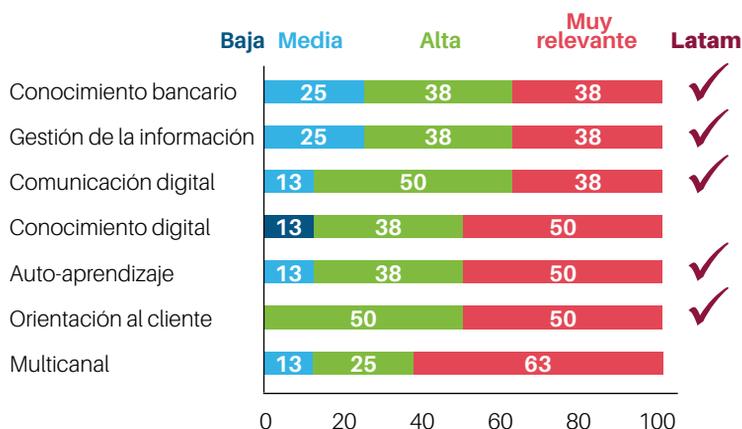
Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

para hacer frente al Fintech (ver gráfico 86). Ello es así en los frentes de: i) alianzas con compañías Fintech (35% de la muestra en México vs. 36% en América Latina); y ii) innovación “orgánica” al interior de los bancos (35% en México vs. 29% en América Latina). Por el contrario, se observan mayores lecturas en las adquisiciones de *startups* por parte de las entidades bancarias mexicanas (18% vs. 9% América Latina), relegando las estrategias referentes al *outsourcing* de dichos servicios tecnológicos (12% vs. 21% en América Latina). Nótese cómo dichas estrategias estarían virando poco durante el próximo quinquenio.

En lo referente a las competencias requeridas por la fuerza laboral para afrontar los desafíos del Fintech, las entidades financieras mexicanas dieron prelación a los temas de profundización financiera “multicanal” (“muy relevante” para el 63% de la muestra y “altamente relevante” para el 25% de la muestra) y de orientación al cliente (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “altamente relevante” para el restante 50% de la muestra); compartiendo las preocupaciones regionales en este último punto (ver gráfico 87).

Es de destacar que uno de los temas con mayor preocupación regional, aquel de conocimiento digital, solo ocupó una posición media en el *ranking* de competencias de personal en las respuestas de la banca mexicana (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “altamente relevante” para el 38% de la muestra). En cambio, se observan coincidencias de la banca mexicana con América Latina en lo referente a la menor importancia relativa de las habilidades propias del negocio bancario (aunque aún es considerado “muy relevante” por el 38% de la muestra y “altamente relevante” por otro 38% de la muestra).

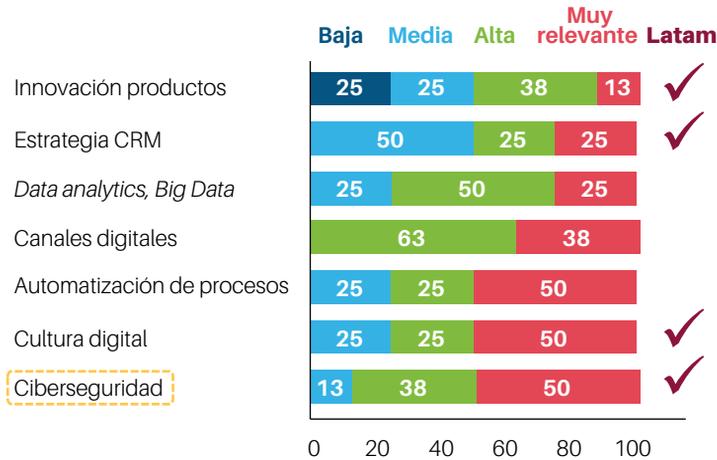
**GRÁFICO 87. Transformación digital:
Relevancia de las competencias del personal
para la transformación digital**
(% de encuestados en México)



Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

También se observan coincidencias de la banca mexicana con las respuestas del promedio de América Latina en lo referente a las prioridades de los aspectos tecnológicos. En efecto, ocupan las primeras posiciones en el *ranking* mexicano los rubros de: i) ciberseguridad (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “altamente relevante” para otro 38% de la muestra); y ii) cultura digital (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “altamente relevante” para el 25% de la muestra). De manera similar, se observan coincidencias con la región en las relativas bajas posiciones en el *ranking* de preocupaciones de los bancos mexicanos en los frentes de: i) estrategia CRM (“muy relevante” para solo el 25% de la muestra y “altamente relevante” para otro 25% de la muestra); y ii) innovación de productos (“muy

GRÁFICO 88. Desafíos y retos: Prioridad de los aspectos tecnológicos
(% de encuestados en México)



Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

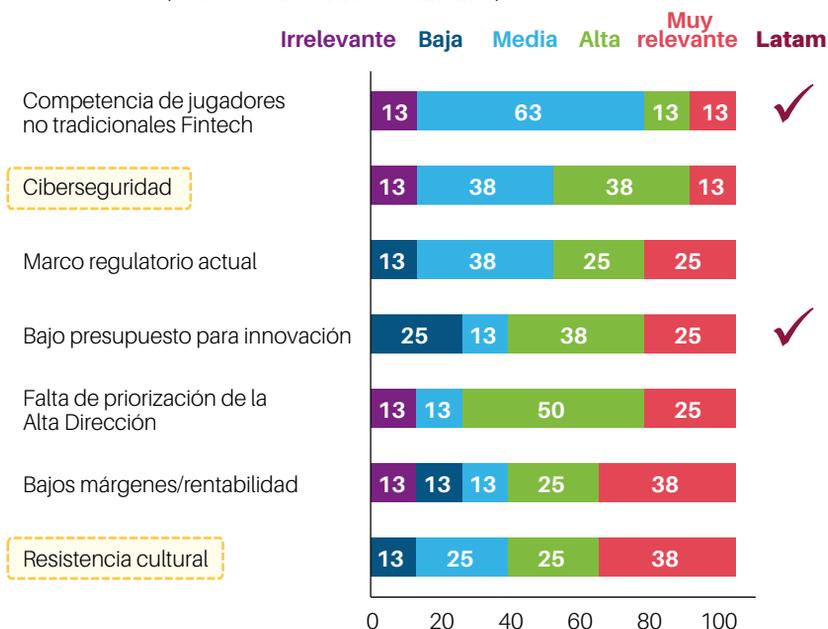
relevante" para el 13% de la muestra y "altamente relevante" para el 38% de la muestra), ver gráfico 88.

Finalmente, en materia de desafíos prospectivos para el desarrollo de la banca digital en México, se dieron divergencias de consideración frente al promedio regional (ver gráfico 89). Por ejemplo, los bancos mexicanos encuestados dieron prelación a los retos referentes a: i) resistencia cultural ("muy relevante" para el 38% de la muestra y "altamente relevante" para el 25% de la muestra), cuando dicha preocupación ocupó el tercer lugar en el ranking de preocupaciones de América Latina; y ii) los bajos márgenes de rentabilidad de la industria ("muy relevante" para el 38% de la muestra y "altamente relevante"

para el 25% de la muestra), ocupando este rubro el penúltimo lugar en el *ranking* regional.

Nótese cómo las mayores preocupaciones regionales de ciberseguridad y marco regulatorio pasan a la parte baja del *ranking* de los bancos mexicanos. En este último punto regulatorio (“muy relevante” para solo el 25% de la muestra y “altamente relevante” para otro 25% de la muestra), sin duda ha jugado un papel importante las aclaraciones normativas introducidas mediante la mencionada Ley Fintech.

GRÁFICO 89. Relevancia de los desafíos para el desarrollo de la Banca Digital
(% de encuestados en México)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018) Anif-FELABAN-CAF.

6. Argentina

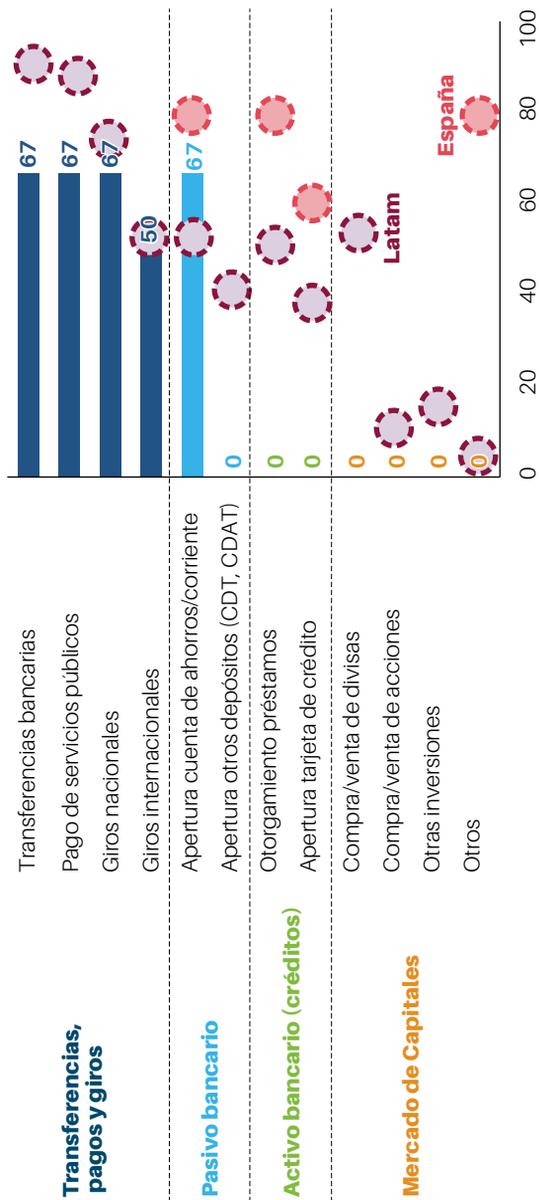
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE BANCA DIGITAL

El análisis de la muestra de Argentina contó con la participación de tres bancos locales pequeños, explicando la muestra solo un 1% de los activos bancarios del sistema. Como veremos, dicha muestra de entidades de Argentina cuenta con una oferta de servicios por debajo de los promedios de América Latina, pero valores relativamente altos en la demanda por banca digital (algo parecido a lo ocurrido en México y contrario a lo ocurrido en el promedio regional).

| Elementos **DE OFERTA**

El gráfico 90 muestra los resultados encontrados en la encuesta para Argentina en el frente de provisión de productos, encontrándose evidentes rezagos de la muestra frente al promedio de América Latina. Por ejemplo, se encontraron sub-desempeños en los rubros de transferencias-locales (67% en Argentina vs. 88% del promedio de América Latina) y pagos de servicios públicos (67% vs. 87%). Por su parte los giros nacionales (67%) e internacionales (50%) se situaron cerca del promedio de América Latina.

GRÁFICO 90. Factores de oferta: Servicios que se gestionan totalmente por canales digitales (internet, móvil)
(% de encuestados en el agregado de la muestra en Argentina)



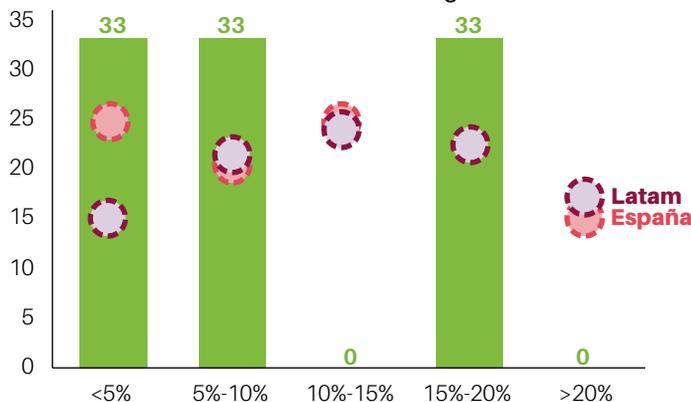
Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018). Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

En cuanto al pasivo bancario, solo se observaron valores favorables en la apertura de cuentas de ahorro-corrientes (67% Argentina vs. 53% América Latina), encontrándose ofertas digitales nulas en prácticamente todos los demás servicios. En efecto, no se obtuvieron lecturas de productos en activos bancario (préstamos o tarjetas de crédito) ni en mercado de capitales. Dicha baja oferta puede explicarse (parcialmente) por las elevadas regulaciones y requerimientos prudenciales que históricamente ha tenido el sistema financiero argentino, donde solo hasta hace poco se han comenzado a adoptar criterios normativos más amigables al Fintech-banca digital. En la baja oferta de productos de mercado de capitales también juega la baja profundidad de su mercado de renta variable (alcanzado capitalizaciones del 19.5% del PIB, inferior al 44% de Colombia y al 125% de Chile).

El gráfico 91 muestra el grado de innovación a través de los presupuestos bancarios asignados al área de tecnología-innovación en Argentina. Allí se evidencia un nivel de inversión bajo frente a los promedios de América Latina, con un tercio de los bancos invirtiendo menos del 5% en tecnologías de innovación (vs. 15% de América Latina y valores del 25% en España); y otro tercio de la muestra invirtiendo entre un 5%-10% (vs. 21% América Latina y 20% España). Si bien el tercio restante de la muestra (vs. 23% en América Latina) invierte entre un 15%-20% de su presupuesto en innovación, en la muestra argentina no parecen estar presentes los llamados "líderes" (aquellas entidades con inversiones superiores al 20% de su presupuesto en innovación-tecnología).

Al igual que en el promedio regional, las mayores participaciones presupuestales de la banca argentina tuvieron que ver con: i) *core*

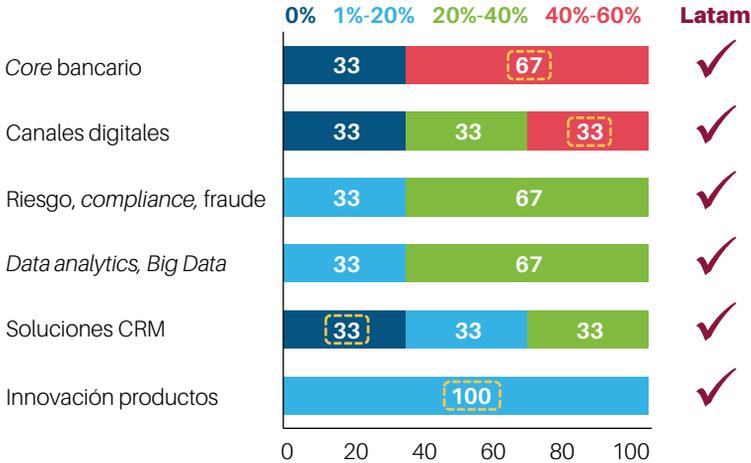
GRÁFICO 91. Factores de oferta:
Porcentaje de presupuesto anual asignado a tecnología e innovación
(% de encuestados en Argentina)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

bancario (con destinaciones entre el 40%-60% por parte del 67% de la muestra pero con ponderaciones nulas por parte del 33% de la muestra); y ii) inversiones en canales digitales (asignaciones entre el 40%-60% por parte del 33% de la muestra y en el rango 20%-40% por otro 33% de la muestra), ver gráfico 92. Además, el rubro de inversión en *compliance*-fraude ocupó el tercer lugar en el *ranking* de inversión (igual que el promedio regional), empatando con las destinaciones a *Big Data*, allí aún se tienen asignaciones de consideración (en el rango 20%-40% por parte del 67% de la muestra en ambos rubros). Por el contrario, se observa una distribución más baja en lo referente a las soluciones CRM (con asignaciones inferiores al 20% para el 67% de la muestra) y en la innovación de productos (con asignaciones entre el 1%-20% para el 100% de la muestra).

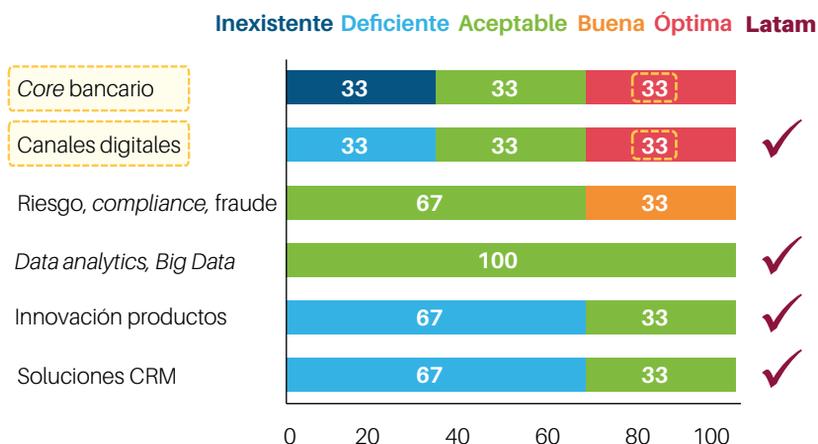
GRÁFICO 92. Factores de oferta: Distribución del presupuesto anual de tecnología e innovación (% de encuestados en Argentina)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Al analizar dichas tendencias de inversión frente al *stock* acumulado de las capacidades en dichos rubros, se replica el hallazgo general de la región de una persistencia en la inversión en los rubros de fortaleza. Por ejemplo, a pesar de que un 33% de los bancos considera "aceptable" y "óptima" la calidad del *core* bancario, este rubro aún representa un destino importante de la inversión, reflejando que los bancos quieren mantener su negocio enfocado en el *core* del negocio (ver gráfico 93). Dicha tendencia se evidencia nuevamente con los canales digitales (33% de la muestra los considera "aceptables" y 33% "óptimos") mientras que en el caso del *compliance*-fraude (67% de la muestra) y *Big Data* (100%) los bancos se califican mayoritariamente en un nivel "aceptable" consistente con sus inversiones

GRÁFICO 93. Factores de oferta:
Situación actual de los procesos de tecnología e innovación
(% de encuestados en Argentina)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

de media tabla en dichos rubros. Finalmente, un 67% de la muestra se califica en un nivel "deficiente" en los rubros de innovación de productos y de soluciones CRM, reflejando cómo dichos bancos no parecieran mayormente interesados en generar un desarrollo en esos frentes.

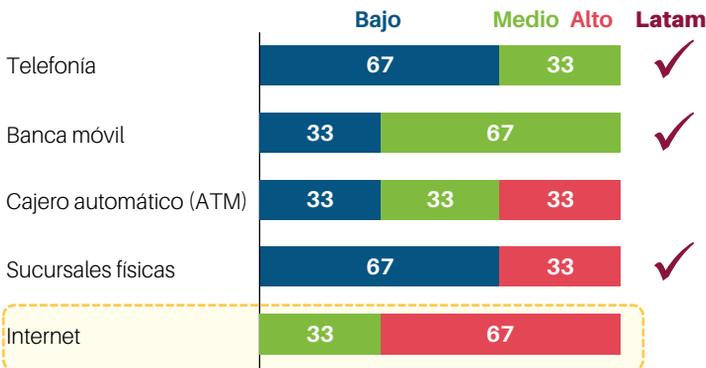
En conclusión, la fotografía de madurez digital por el lado de la oferta en Argentina resulta algo rezagada frente al patrón regional de América Latina, en la muestra encuestada. Sospechamos, como en el caso mexicano, que dichos resultados son reflejo particular de la muestra de bancos encuestados, pudiendo divergir del desarrollo de la banca digital "general" del país. Allí no solo la oferta de productos

es inexistente en cuanto al activo bancario, sino que las inversiones se mantienen enfocadas en rubros en los cuales los bancos ya han desarrollado cierta capacidad, dejando de lado la posibilidad de generar nuevas innovaciones.

Elementos DE DEMANDA

Al margen de dicha aparente precariedad de la oferta de banca digital en la muestra de entidades de Argentina, los resultados de la encuesta por el lado de la demanda muestran rubros de sobre-desempeño frente al promedio regional. En efecto, el internet resulta el canal de preferencia de los usuarios de dicho país con un 67% de los bancos calificándolo como un canal de "alta" intensidad (vs. 42% de América Latina), ver gráfico 94. A dicho rubro lo siguieron

GRÁFICO 94. Factores de demanda: Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales
(% de encuestados en Argentina)

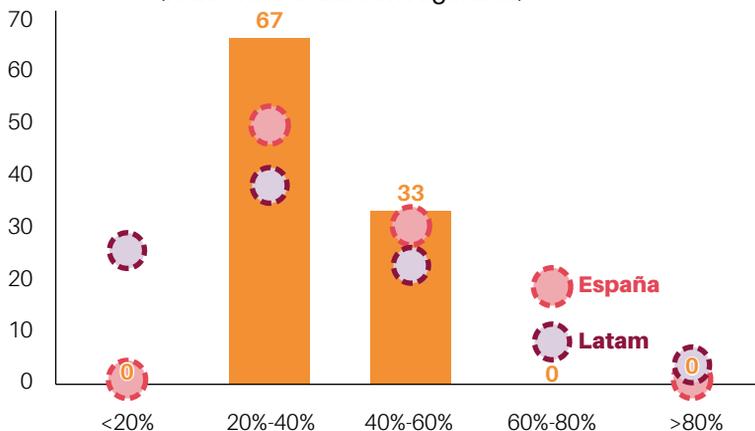


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

los canales transaccionales tradicionales de cajeros automáticos (33% Argentina vs. 45% de América Latina) y oficinas físicas (33% vs. 58% del promedio regional), aunque con intensidades inferiores frente al promedio regional. Si bien la banca móvil está algo rezagada en el *ranking* de la muestra argentina, arroja aceptables intensidades de uso "medio" en un 67% de la muestra (vs. valores de solo el 33% en América Latina). Dicha tendencia puede estar relacionada con restricciones-regulatorias a los montos que pueden ser transados por dichos canales físicos ante la historia de corridas bancarias del país (según lo ya discutido).

El gráfico 95 confirma dicha profundización de la demanda por productos de la banca digital, pues el 67% de los bancos encuestados enfrenta usos digitales por parte del 20%-40% de sus clientes

GRÁFICO 95. Factores de demanda:
Porcentaje de clientes que utilizan canales digitales
(% de encuestados en Argentina)

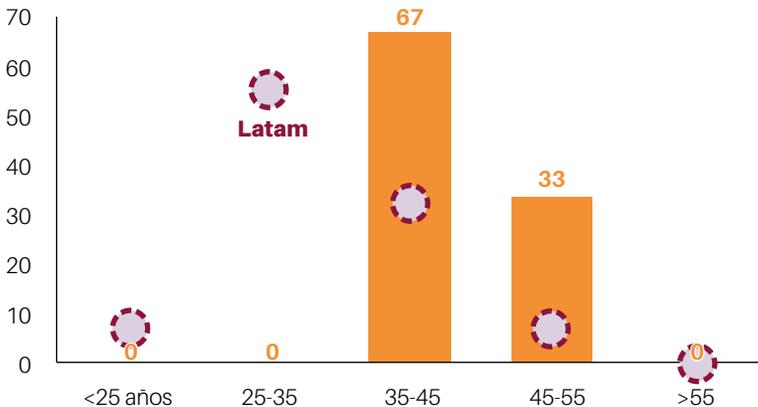


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

(superior al 38% del promedio de América Latina y al 50% de España), mientras que el restante 33% afirma que entre el 40%-60% de los clientes demanda dichos productos (por encima del 23% de América latina y el 30% de España). Siguiendo esta idea, los clientes digitales se concentran en edades relativamente elevadas frente a las observadas en América Latina, con rangos de edades entre 35-45 años representando el 67% de la demanda en Argentina (vs. 31% en América Latina) y entre 45-55 años con un 33% (vs. 6%), ver gráfico 96.

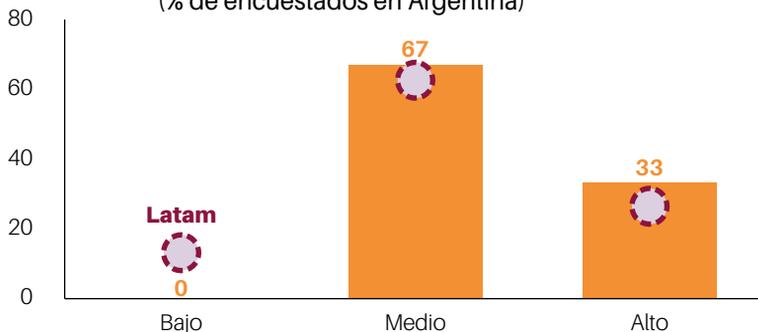
Finalmente, en el uso de servicios digitales según estrato económico, se tienen valores similares a la región en los estratos medios (67% en Argentina vs. 67% en América Latina), pero superiores en los estratos altos (33% en Argentina vs. 24% en América Latina),

GRÁFICO 96. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por edad del cliente
(% de encuestados en Argentina)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

GRÁFICO 97. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por nivel socioeconómico
(% de encuestados en Argentina)



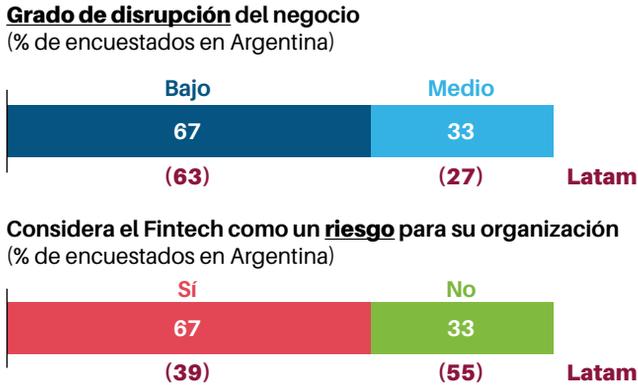
Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

ver gráfico 97. Esto último subraya nuevamente la necesidad de mayor innovación en productos que eleven la inclusión financiera de estratos bajos, donde la penetración es inexistente (0% vs. 10% del promedio regional).

Transformación **DIGITAL**

¿Cuál es el grado de disrupción que perciben los bancos en Argentina derivado de dicha amenaza Fintech? Al preguntarles explícitamente sobre este factor, Argentina parece exhibir rangos de preocupación menores frente al promedio regional (ver gráfico 98). Por ejemplo, un 67% (vs. 63% en América Latina) considera que el Fintech tendrá un bajo grado de disrupción en el negocio. Paradójicamente, dichas ponderaciones se reversan al preguntar por los riesgos del Fintech en su organización (en particular).

GRÁFICO 98. Transformación digital:

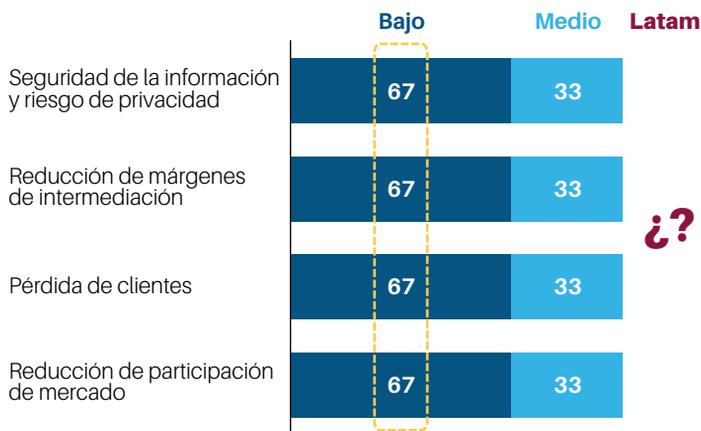


Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Dichas preocupaciones parecen aflorar más al indagar sobre los rubros particulares de amenazas del Fintech al negocio bancario (ver gráfico 99). Sin embargo, allí todas las amenazas parecieran tener ponderaciones iguales (riesgo bajo por un 67% de la muestra y riesgo medio en el restante 33% de la muestra), dificultando su ordenamiento vs. América Latina (donde se observaban mayores preocupaciones en los frentes de seguridad de la información y reducciones en el margen de intermediación).

El gráfico 100 muestra las estrategias reactivas que están adoptando los bancos argentinos frente al Fintech. Allí se observa cómo dos terceras partes de la muestra está optando por alianzas con *startups* (vs. 36% del promedio de América Latina) y el tercio restante está volcado sobre desarrollos al interior de su entidad (vs. 29% en América Latina). Nótese cómo lo anterior implica respuestas nulas en estrate-

**GRÁFICO 99. Transformación digital:
Amenazas al negocio bancario como
consecuencia del desarrollo del Fintech**
(% de encuestados en Argentina)

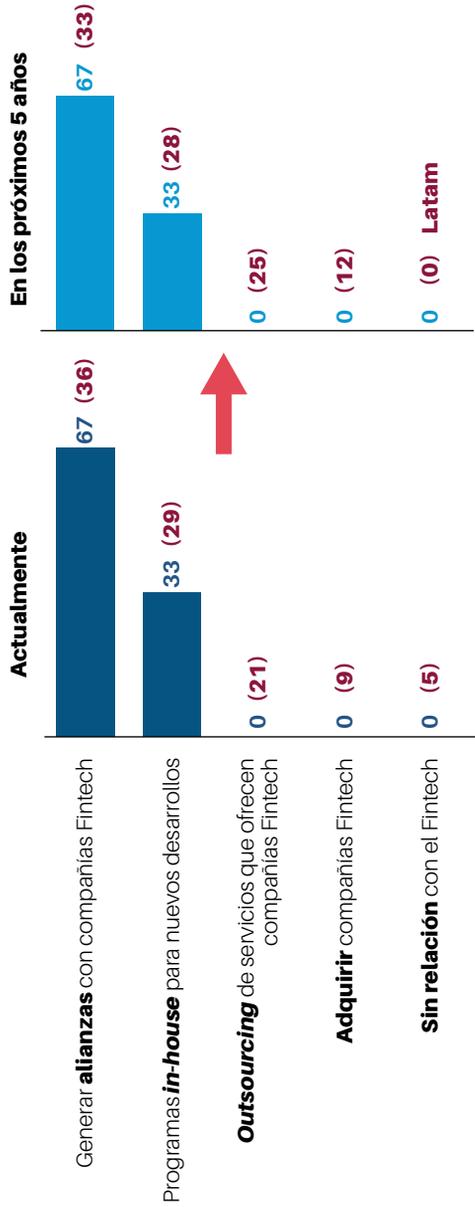


Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

gias referentes a compras de servicios (vs. 21% en América Latina) o adquisición de *startups* (vs. 9%). Sorprende que los bancos argentinos consideran que dicha estrategia es la adecuada en el mediano plazo y, consecuentemente, no planean hacer *outsourcing* de servicios o adquisiciones de compañías Fintech (en parte explicado por las fuertes restricciones regulatorias del mercado bancario argentino).

En lo referente a las competencias requeridas por la fuerza laboral para afrontar los desafíos del Fintech, las entidades financieras argentinas dieron prelación a los temas de conocimiento digital y focalización en clientes (replicando lo observado en el promedio regional y en el referente de España), ver gráfico 101. En efecto, allí las respuestas

GRÁFICO 100. Transformación digital:
Estrategias de la organización para enfrentar el desarrollo del Fintech
(% de encuestados en Argentina)

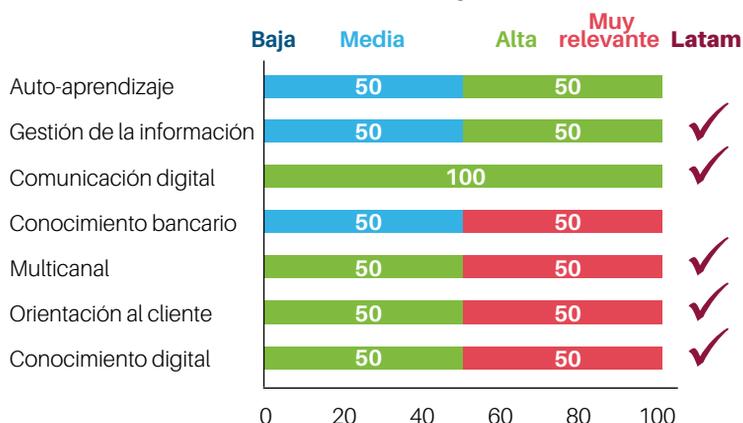


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

tuvieron que ver con: i) conocimiento digital (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “altamente relevante” para el restante 50% de la muestra); ii) orientación al cliente (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “altamente relevante” para el restante 50% de la muestra); y iii) los servicios multicanal (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “altamente relevante” para el restante 50% de la muestra). En Argentina también se replica la menor importancia relativa de las habilidades propias del negocio bancario que se observa en el promedio de la región (siendo considerado “medianamente relevante” por el 50% de la muestra y “muy relevante” por el restante 50% de la muestra).

Dicha preocupación por tendencias digitales se extiende a las prioridades que le están dando los bancos argentinos a los diferentes

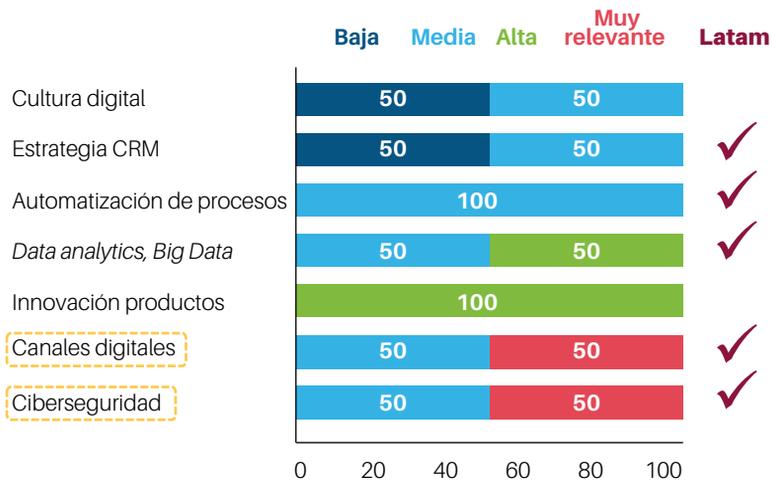
**GRÁFICO 101. Transformación digital:
Relevancia de las competencias del personal
para la transformación digital**
(% de encuestados en Argentina)



Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

aspectos tecnológicos del Fintech (nuevamente, evidenciándose importantes coincidencias con América Latina) ver gráfico 102. Allí los elementos más sobresalientes tienen que ver con ciberseguridad (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “medianamente relevante” para el 50% de la muestra); canales digitales (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “medianamente relevante” para el restante 50% de la muestra); e innovación de productos (“altamente relevante” para el 100% de la muestra). Vale la pena mencionar que a pesar de que el *Big Data* tiene una priorización inferior a los niveles de “muy relevante” observados en América latina, esta es la cuarta en importancia para los bancos argentinos (“altamente relevante” para el 50% de la muestra y “medianamente relevante” para el 50% restante).

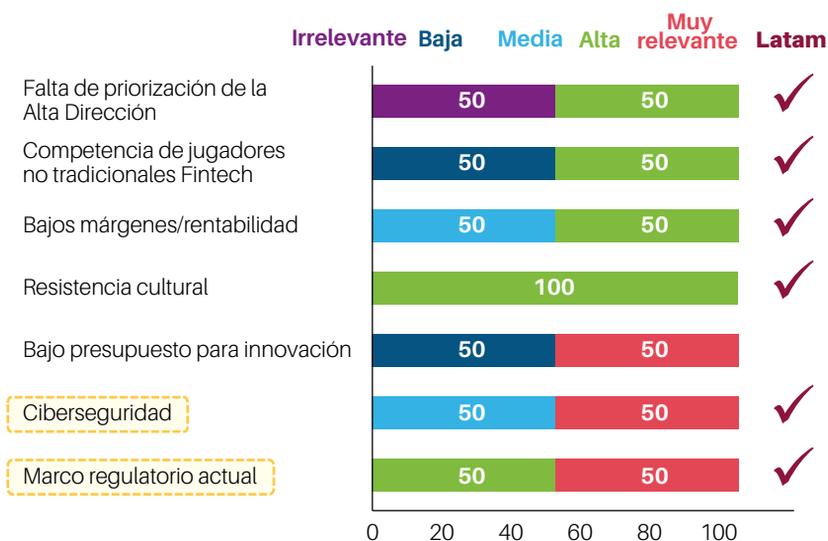
GRÁFICO 102. Desafíos y retos: Prioridad de los aspectos tecnológicos
(% de encuestados en Argentina)



Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

Finalmente, en materia de desafíos prospectivos para el desarrollo de la banca digital en Argentina, la encuesta estableció retos en los frentes de: i) marco regulatorio actual (“muy relevante” para el 50% de la muestra y “altamente relevante” para el restante 50% de la muestra), siendo una preocupación recurrente en las respuestas del promedio de América Latina; ii) ciberseguridad (nuevamente “muy relevante” para el 50% de la muestra y “medianamente relevante” para el restante 50% de la muestra), compartiendo la preocupación del promedio de la región por eventuales arbitrajes regulatorios de las diferentes *startups*; y iii) la superación de la resistencia cultural al interior de los propios bancos (“altamente relevante” para el 100% de la muestra), ver gráfico 103.

GRÁFICO 103. Relevancia de los desafíos para el desarrollo de la Banca Digital
(% de encuestados en Argentina)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018) Anif-FELABAN-CAF.

7. Resto de América Latina

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE BANCA DIGITAL

Finalmente, el documento incluye el análisis de un rubro al cual hemos denominado “Resto de América Latina” conformado por las respuestas provenientes de Brasil (con respuesta por parte de un solo banco, aunque explicando cerca del 16% del activo bancario de ese país); Uruguay (1 banco, 44% del activo); y República Dominicana (donde se cuenta con la respuesta de la Asociación Bancaria de República Dominicana).

Como veremos, las respuestas de la banca de estos países del “Resto” de la región dan señales de una avanzada oferta bancaria-digital vs. el promedio regional. Ello es evidente en una elevada existencia de servicios digitales de índole transaccional (tales como pagos de servicios públicos, transferencias bancarias y giros nacionales-internacionales) y de productos del activo bancario (créditos y tarjetas de crédito). Por otro lado, se evidencia cierto grado de heterogeneidad en lo que respecta a las asignaciones presupuestales para tecnología e innova-

ción, aunque se evidencian coincidencias con el promedio de América Latina en su ordenamiento relativo.

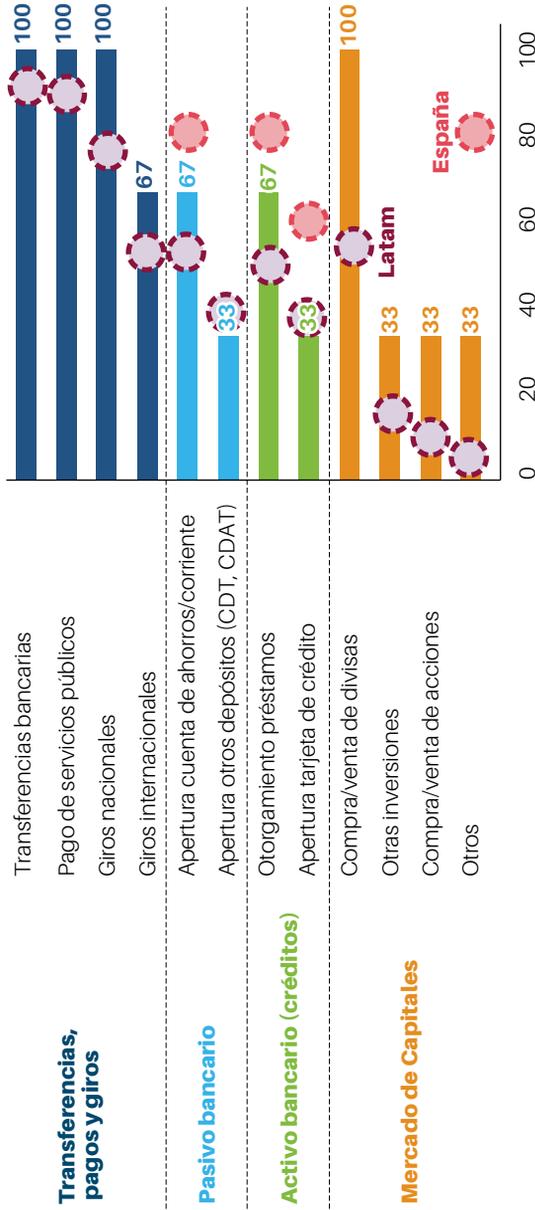
También se observa un moderado dinamismo en la demanda por servicios de banca digital, siendo importantes los canales transaccionales de internet, aunque, simultáneamente, se mantienen las preferencias por cajeros automáticos. Vale la pena mencionar que al interior de esta sub-muestra del “Resto” de América Latina se encuentra elevada varianza al interior de países en los diferentes resultados (dada la heterogeneidad de la agrupación).

| *Elementos* **DE OFERTA**

El gráfico 104 muestra los productos que las entidades del “Resto” de la región están en capacidad de gestionar totalmente por medio de canales digitales. Allí se exhiben lecturas superiores al promedio de América Latina en lo concerniente a transferencias bancarias (100% vs. 88% del promedio de América Latina), pago de servicios públicos (100% vs. 87%), giros nacionales (100% vs. 73%) y giros internacionales (67% vs. 53%). En este último rubro, solo el banco de Uruguay afirmó no proveer dichos servicios de giros externos en línea.

Asimismo, la oferta digital de productos del pasivo bancario es alta en el “Resto” de la región frente al promedio de América Latina. En efecto, se tienen elevados niveles de digitalización en la apertura de cuentas de ahorros (67% “Resto” vs. 53% en América Latina y 80% en España), siendo República Dominicana el país sin dicho producto. Dicha penetración desciende levemente en lo referente a la apertura

GRÁFICO 104. Factores de oferta: Servicios que se gestionan totalmente por canales digitales (internet, móvil)
(% de encuestados en el "Resto" de América Latina)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

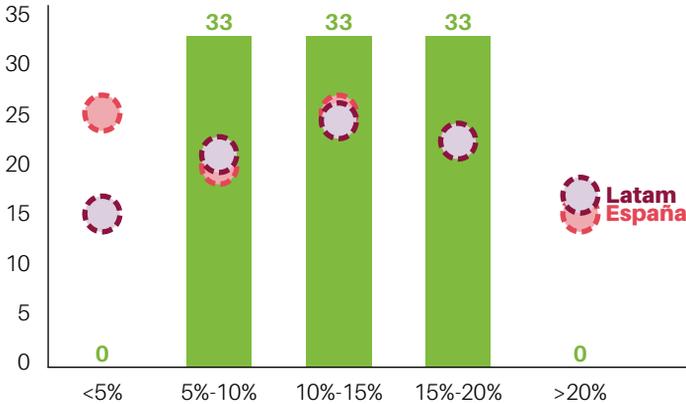
de otros depósitos (33% "Resto" vs. 39% América Latina), aunque no se aleja del promedio regional. Es de anotar, que dicha provisión en línea de otros depósitos es explicada por la respuesta de Brasil. Dicho sobre-desempeño del "Resto" de la región se mantiene en el rubro del activo, especialmente en la provisión digital de créditos (67% "Resto" vs. 50% en América Latina y 80% en España), siendo República Dominicana el único en no ofrecer el producto digitalmente. Dicha provisión digital desciende en la apertura de tarjetas de crédito (33% "Resto" vs. 38% en América Latina y 60% en España), donde nuevamente Brasil es el único país con oferta.

En lo referente al mercado de capitales, el "Resto" de la región presenta ventajas en la compra-venta de divisas (100% "Resto" vs. 54% América Latina). Los demás productos-servicios del mercado de capitales solo fueron ofrecidos por Brasil (de allí la lectura del 33% del "Resto" de la región). Ello obedece a un desarrollo favorable de su mercado bursátil, evidenciándose una liquidez del 28% del PIB (superior al 4.8% de Colombia y al 10.5% de Chile), aun cuando su capitalización bursátil ha descendido a niveles del 45% del PIB (vs. el 80% de un quinquenio atrás).

Este análisis de la provisión *online* del "Resto" de América Latina deja a Brasil con el mayor número de productos ofrecidos (11 productos), seguido de Uruguay (5) y República Dominicana (4).

El gráfico 105 muestra el grado de innovación a través de los presupuestos bancarios asignados al sector de tecnología-innovación. Para el promedio de dicho "Resto" de la región, esas asignaciones están repartidas por tercios entre aquellos que invierten en los ran-

GRÁFICO 105. Factores de oferta:
Porcentaje de presupuesto anual asignado a tecnología e innovación
(% de encuestados en el "Resto" de América Latina)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

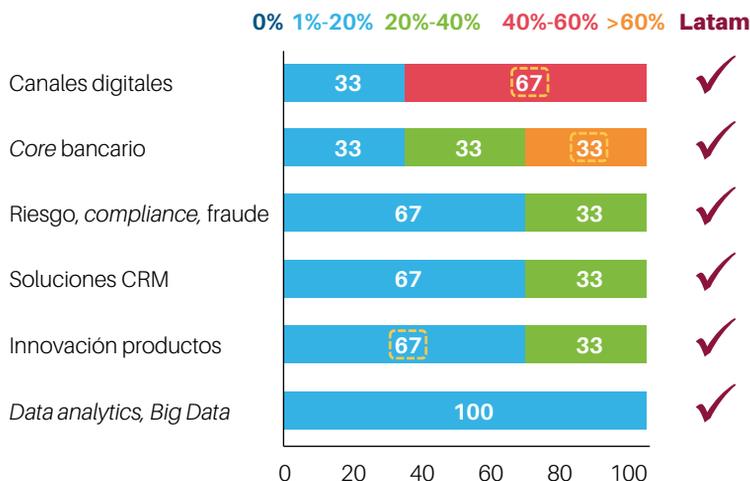
gos 5%-10%, 10%-15% y 15%-20%. Ahora bien, en dicha distribución Uruguay es el líder, con inversiones significativas del 15%-20% del presupuesto en tecnología-innovación. Le siguen República Dominicana (con inversiones del 10%-15% de su presupuesto en tecnología) y Brasil (invirtiendo en proporciones inferiores del 5%-10%).

Al igual que en el promedio regional, dichas destinaciones presupuestales a innovación y desarrollo dan mayor importancia a los rubros de: i) canales digitales (con ponderaciones presupuestales del 40%-60% por parte del 67% de la muestra y del 1%-20% por parte del restante 33% de la muestra); y ii) *core* bancario (con asignaciones mayores al 60% para el 33% de la muestra y del 20%-40% para el 33% de los

encuestados), ver gráfico 106. También se observaron coincidencias con el promedio regional en los rubros de menor preponderancia presupuestal. Allí cabe mencionar lo referente a las asignaciones en innovación de productos (con inversiones del 1%-20% para el 67% de la muestra y del 20%-40% por el 33% restante) y la analítica *Big Data* (con asignaciones del 1%-20% para el 100% de la muestra).

Al igual que el promedio de América Latina, los bancos del “Resto” de la región parecen invertir en aquellos rubros presupuestales donde ya han desarrollado un buen *stock* de “capacidades”. En efecto, el gráfico 107 muestra cómo los bancos del “Resto” de América Latina consideran tener capacidades desarrolladas en los frentes de:

GRÁFICO 106. Factores de oferta: Distribución del presupuesto anual de tecnología e innovación
(% de encuestados en el “Resto” de América Latina)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

En síntesis, la muestra de bancos del “Resto” de América Latina evidencian favorables niveles de oferta digital vs. el promedio regional. Allí sobresale la elevada oferta de productos reportada por los bancos de Brasil y Uruguay, y provisiones algo más moderadas por parte de República Dominicana.

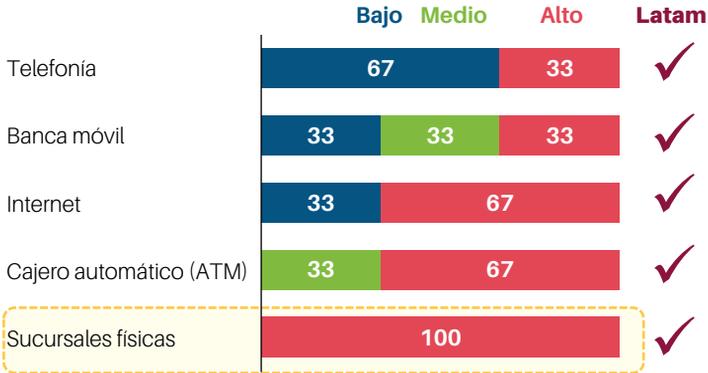
| *Elementos* **DE DEMANDA**

Esos desarrollos digitales no necesariamente han contribuido a absorciones de servicios digitales por el lado de la demanda en el “Resto” de América Latina (aunque con elevada varianza en los resultados a su interior).

En lo referente a la intensidad de uso de canales transaccionales, el “Resto” de países mantuvieron un ordenamiento similar al promedio de la región, siendo las sucursales físicas las de mayor demanda (uso alto en el 100% de la muestra vs. 58% en el promedio de América Latina). A ello le siguieron los cajeros automáticos (uso alto del 67% en el “Resto” regional vs. 45% del promedio de América Latina), internet (67% vs. 42%) y la banca móvil (33% vs. 25%), ver gráfico 108.

Cabe resaltar que al interior de dicho promedio del “Resto” de la región, Brasil y Uruguay (ambos con uso alto en internet y banca móvil) tienen mayores demandas por rubros digitales. Por el contrario, República Dominicana sigue algo volcada en canales tradicionales (reportando uso alto en sucursales físicas, moderado en cajeros automáticos y bajo en internet y banca móvil).

GRÁFICO 108. Factores de demanda: Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales
(% de encuestados en el "Resto" de América Latina)

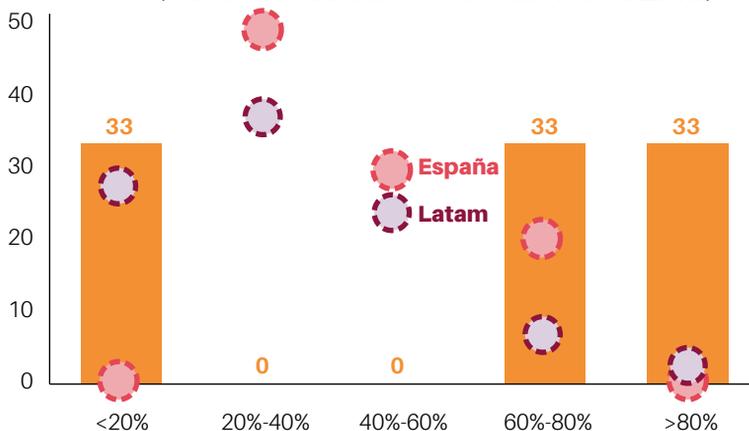


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

El gráfico 109 muestra heterogeneidad en las proporciones de clientela digital que enfrenta dicho "Resto" del promedio regional. Una tercera parte de la muestra (República Dominicana) afirma que menos del 20% de los clientes demandan canales digitales (vs. 28% del promedio regional). Otro tercio de la muestra (Brasil) enfrenta demandas digitales en el rango medio-alto del 60%-80% de su clientela. El restante tercio (Uruguay) evidencia clientelas digitales elevadas, superando un 80% del total (vs. solo un 4% de la muestra con dicho tipo de clientela en América Latina).

En el frente de edades de dicha clientela bancaria digital del "Resto" de la región, se evidencian algunas bifurcaciones en la muestra. Al igual que en el promedio de América Latina, se observan elevadas participaciones en los rangos de edades de 25-35 años (67% "Resto"

GRÁFICO 109. Factores de demanda:
Porcentaje de clientes que utilizan canales digitales
(% de encuestados en el "Resto" de América Latina)

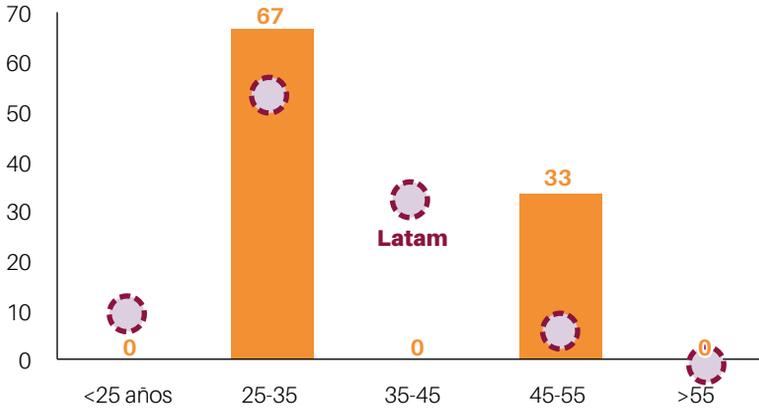


Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

vs. 55% América Latina). Sin embargo, en dicho "Resto" regional, el restante de clientela digital se centra en el rango de edades de 45-55 años (vs. 35-45 en América Latina). Este último resultado obedece a la respuesta del banco de Uruguay, sugiriendo tener una demanda relativamente más avanzada que el resto de la región (ver gráfico 110). Finalmente, en el uso de servicios digitales según estrato económico, se tienen un comportamiento similar al al promedio regional, predominando los estratos medios para toda la muestra (ver gráfico 111).

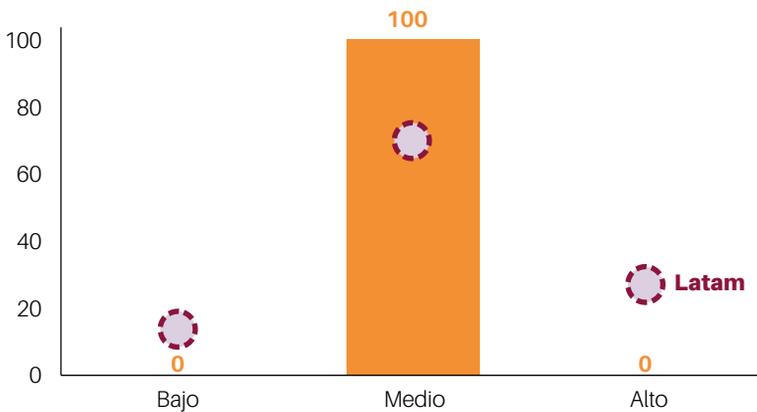
Los avances en la demanda por canales digitales observados en Uruguay están explicados por lo logrado en la Ley de Inclusión Financiera (Ley 19.210 de 2014). Allí se estipularon las características-funciones del dinero electrónico (emitido por entidades

GRÁFICO 110. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por edad del cliente
(% de encuestados en el "Resto" de América Latina)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

GRÁFICO 111. Factores de demanda:
Uso de canales digitales por nivel socioeconómico
(% de encuestados en el "Resto" de América Latina)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

no bancarias reguladas por el Banco Central de Uruguay), a saber: i) constitución como valor monetario almacenado en medios electrónicos; ii) función como medio de pago aceptado por entidades-personas distintas al emisor, con efectos cancelatorios; iii) convertibilidad en efectivo por el Banco Central; y iv) no generación de intereses. Adicionalmente, a favor de la demanda de los estratos bajos, en Uruguay las cuentas de dinero electrónico no tienen costos de apertura-mantenimiento-información; restricciones de tiempo de los “depósitos”; y cuentan con 8 transacciones interbancarias y 5 “retiros” gratuitos por mes.

Además, dicha Ley obliga a toda una serie de transacciones a pasar por el sistema financiero o por dicho dinero electrónico. Dichas transacciones son: aquellas que superen montos de US\$5.000; pagos de nómina; honorarios profesionales; pensiones; beneficios sociales; negocios jurídicos; arrendamientos o negocios inmobiliarios; impuestos; adquisiciones de vehículos; y pagos a proveedores del Estado. Todo ello incentivando la formalización bancaria-electrónica (ver IMPO, 2018).

| *Transformación* **DIGITAL**

Las entidades bancarias del “Resto” de la región parecen percibir un bajo elemento disruptivo del Fintech en el negocio en general (67% vs. 63% de América Latina), mientras que la porción restante de la muestra considera que el grado disruptivo es “medio” (33% vs. 27%). A diferencia del promedio regional, dicha preocupación incluso se reduce al considerar los riesgos para la organización

GRÁFICO 112. Transformación digital:

Grado de disrupción del negocio

(% de encuestados en el "Resto" de América Latina)



Considera el Fintech como un riesgo para su organización

(% de encuestados en el "Resto" de América Latina)

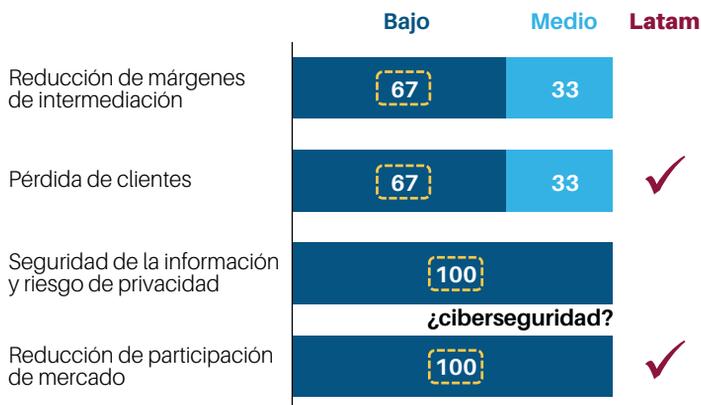


Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

particular, evidenciándose un 100% que no ve al Fintech como un riesgo para su banco (vs. 55% de América Latina), ver gráfico 112.

Al analizar las implicaciones de dichos elementos disruptivos sobre rubros particulares del negocio bancario, las entidades del "Resto" de la región mantuvieron su percepción sobre el bajo impacto de la amenaza para el negocio (contrario a la mayor preocupación evidenciada en el promedio regional). En efecto, ninguno de los rubros fue considerado de "alto" riesgo por los encuestados, incluso presentándose lecturas de bajo riesgo por parte del 100% de la muestra en preocupaciones por la seguridad informática y la reducción de participación en el mercado (ver gráfico 113). Tan solo ocuparon rangos de amenaza moderada los frentes de reducción de márgenes ("riesgo bajo" para el 67% de la muestra y "riesgo

GRÁFICO 113. Transformación digital: Amenazas al negocio bancario como consecuencia del desarrollo del Fintech
(% de encuestados en el "Resto" de América Latina)

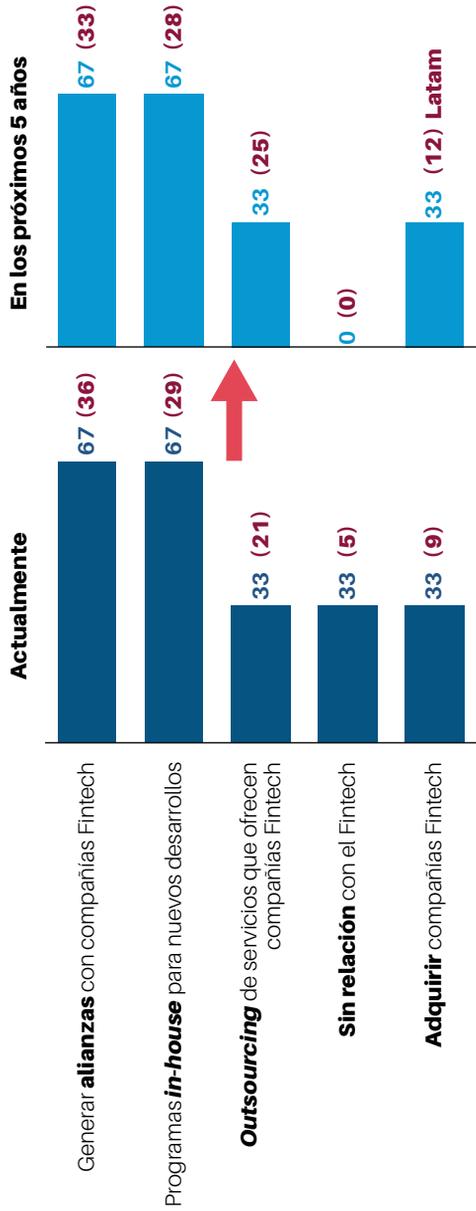


Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

medio" para el restante 33%), y pérdida de clientes ("riesgo bajo" para el 67% de la muestra y "riesgo medio" para el restante 33%).

Se observan algunas coincidencias con la región en el ordenamiento (aunque no en los valores absolutos) de las estrategias reactivas que están adoptando los bancos del "Resto" de América Latina para hacer frente al Fintech (ver gráfico 114). Ello es así en los frentes de mayor concentración referentes a: i) alianzas con compañías Fintech (67% del "Resto de América Latina" vs. 36% en el promedio regional); ii) innovación "orgánica" al interior de los bancos (67% en Paraguay vs. 29% en América Latina); iii) *outsourcing* por parte de las entidades bancarias (33% vs. 21% de América Latina);

GRÁFICO 114. Transformación digital: Estrategias de la organización para enfrentar el desarrollo del Fintech
(% de encuestados en el "Resto" de América Latina)



Fuente: "Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

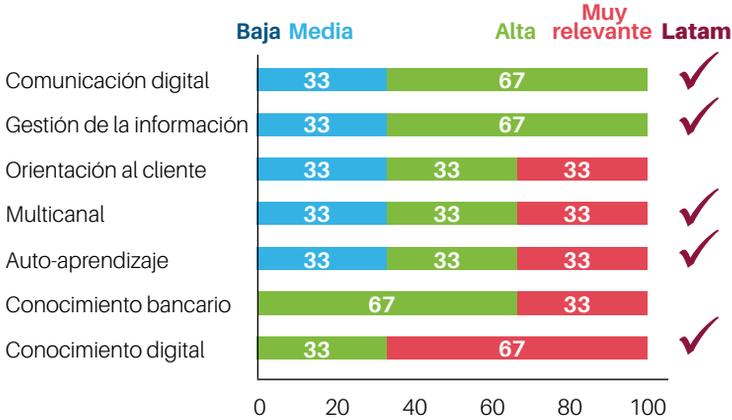
iv) entidades sin relación con el Fintech (33% vs. 5% en América Latina); y v) adquisición de compañías Fintech (33% vs. 9% en América Latina). Nótese cómo dichas estrategias estarían virando poco durante el próximo quinquenio, salvo por la reducción de entidades que se ven desligadas del Fintech.

En lo referente a las competencias requeridas por la fuerza laboral para afrontar los desafíos del Fintech, las entidades financieras del “Resto” de América Latina dieron prelación a los temas de: i) conocimiento digital (“muy relevante” para el 67% de la muestra y “altamente relevante” para el restante 33% de la muestra), similar a lo observado en el promedio de América Latina; y ii) conocimiento bancario (“muy relevante” para el 33% de la muestra y “altamente relevante” para el restante 67% de la muestra), alejándose del promedio regional (dejando a este rubro bancario tradicional en el último lugar de las prioridades), ver gráfico 115.

Los rubros de capacidades de capital humano de menor importancia relativa en las entidades bancarias del “Resto” de América Latina tuvieron que ver con: i) la comunicación digital (“altamente relevante” para el 67% de la muestra y “medianamente relevante” para el restante 33% de la muestra); y ii) la gestión de la información (“altamente relevante” para el 67% de la muestra y “medianamente relevante” para el 33% de la muestra). Ello resulta similar a lo observado en el promedio regional.

En cuanto a las prioridades de los aspectos tecnológicos en la banca del “Resto” de la región, se dieron coincidencias con el promedio regional en los temas prioritarios de: i) ciberseguridad-canales digitales (ambos rubros siendo “muy relevantes” para el 67% de la muestra y “altamente

**GRÁFICO 115. Transformación digital:
Relevancia de las competencias del personal
para la transformación digital**
(% de encuestados en el “Resto” de América Latina)



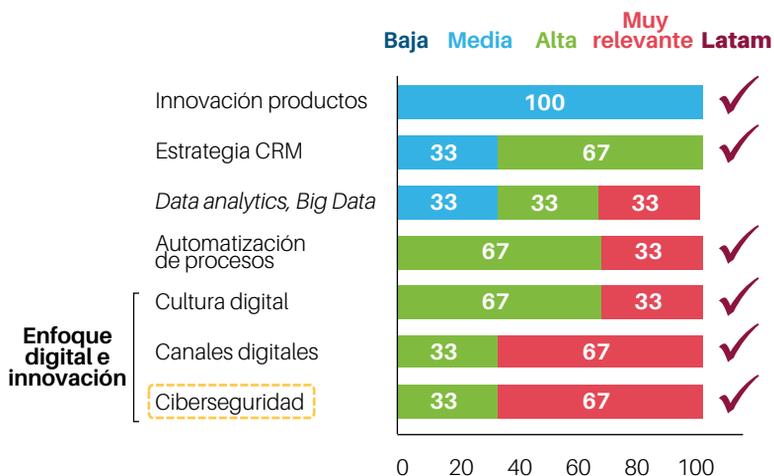
Fuente: “Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

relevantes” para el 33% restante); y ii) cultura digital - automatización de procesos (ambos rubros siendo “muy relevantes” para el 33% de la muestra y “altamente relevantes” para el 67% de la muestra).

Algo similar ocurrió con los aspectos menos prioritarios para los bancos del “Resto” de la región. Allí se dio menor relevancia a los temas de: i) innovación de productos (“medianamente relevante” para el 100% de la muestra); y ii) estrategia CRM (“altamente relevante” para el 67% de la muestra y “medianamente relevante” para el 33% de la muestra), ver gráfico 116.

Finalmente, en materia de desafíos prospectivos para el desarrollo de la banca digital en el “Resto” de América Latina, los resultados

GRÁFICO 116. Desafíos y retos: Prioridad de los aspectos tecnológicos
(% de encuestados en el "Resto" de América Latina)



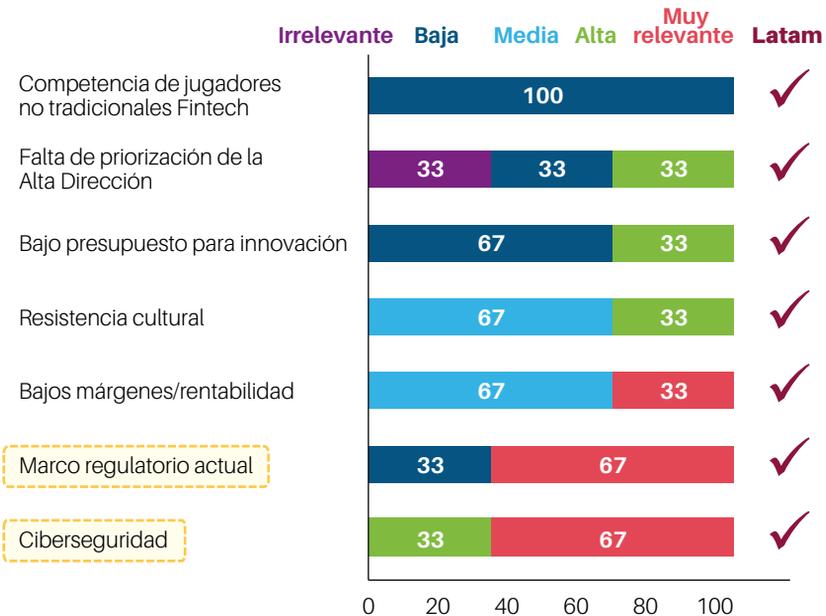
Fuente: "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

estuvieron en línea con lo expresado por el promedio regional. En efecto, los bancos, dieron prelación a los retos referentes a: i) la ciberseguridad ("muy relevante" para el 67% de la muestra y "altamente relevante" para el restante 33% de la muestra); y ii) el marco regulatorio actual ("muy relevante" para el 67% de la muestra, pero solo con "relevancia baja" para el 33% restante), persistiendo preocupaciones por temas de arbitraje regulatorio por parte de la de las *startups*.

Nótese cómo las menores preocupaciones estuvieron ligadas a la competencia de jugadores no tradicionales Fintech ("relevancia baja" para el 100% de la muestra) y a la falta de priorización de la alta dirección ("relevancia baja" para el 33% de la muestra e "irre-

levantes” para otro 33% de la muestra). Esto último sugiere un alto grado de preocupación-*engagement* por parte de los directivos de la banca sobre el rumbo de la transformación digital al interior de las entidades (ver gráfico 117).

GRÁFICO 117. Relevancia de los desafíos para el desarrollo de la Banca Digital
(% de encuestados en el “Resto” de América Latina)



Fuente: “Encuesta los servicios financieros digitales en América Latina” (2018)
Anif-FELABAN-CAF.

IV. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones de este estudio pueden resumirse así:

1.

EN EL FRENTE DEL PANORAMA FINTECH A NIVEL GLOBAL

Los servicios financieros prestados a través de medios digitales están generando una verdadera revolución disruptiva. Este proceso se conoce como “Fintech”, lo que corresponde a la tecnología al servicio del sistema financiero.

Esa revolución tecnológica ya ha generado grandes innovaciones en los sectores de: comercio (vía

E-commerce, Amazon-Alibaba), transporte (Uber-Lyft-Cabify), hotelería (Airbnb), medios de entretenimiento y contenido digital (Netflix) y cadenas de información y publicidad (Facebook-Google, con avances de elevada segmentación y focalización en dichos esfuerzos publicitarios).

En todos ellos, la característica transversal ha radicado en un uso mucho más eficiente de los insumos de datos masivos y de su potencial expansión hacia nueva clientela. En esto juegan un papel primordial los avances de enganche tecnológico a través de plataformas informativas con algoritmos de Inteligencia Artificial que hoy tienen la capacidad de diseñar “máquinas que aprenden” (ejemplo Deep-Mind de Google y Watson-IBM). Allí también se tienen las ventajas de las redes en línea y la capilaridad de la telefonía móvil, con el despliegue de teléfonos inteligentes de alta capacidad de procesamiento (cada vez a menores costos), convirtiéndose en verdaderas “agencias virtuales”.

El elemento de mayor disrupción ha provenido de las llamadas *startups* (específicamente de empresas independientes especializadas en tecnología), según el 75% de los encuestados de la encuesta de PwC (2017). Dichas *startups* se han venido popularizando a nivel internacional, con particular velocidad desde el estallido de la crisis financiera de 2008. Existe una doble hipótesis sobre por qué ese efecto disruptivo tendría pronto particular incidencia sobre el sector financiero: i) los costos de mayor regulación sobre el sector bancario (bajo la nueva plantilla de Basilea III) abren oportunidades a “operaciones no bancarias”, ayudándoles a eludir su pesada carga regulatoria; y ii) todavía existe algo de “descon-

fianza" global sobre el sector bancario tras la pesadilla generada por la crisis de Lehman (2007-2008) que desató una prolongada "Gran Recesión" (2010-2013).

La mayoría de estas entidades Fintech ha adoptado modelos de alta especialización en productos-servicios particulares, empleando avanzados algoritmos de *Big Data* para atomizar la industria de la multibanca global (el consabido "*un-bundling*"). Dicho en otras palabras, en la revolución Fintech están confluyendo elementos clave de desintermediación-descentralización del llamado *crowd* (vía dichas *startups*) vs. el *core* de la banca tradicional.

Otra puerta de entrada del Fintech al negocio bancario ha provenido del *E-commerce*, observándose tendencias divergentes en China vs. Estados Unidos. En el primer caso, se ha "aprovechado" la baja penetración de la infraestructura financiera tradicional (tarjetas débito-crédito) para masificar los pagos *online* o vía celular, al punto de convertirse China en el líder Fintech a nivel mundial. Allí ha sido clave el éxito de Alibaba, el cual ha logrado importantes avances a través de su subsidiaria Ant Financial. En Estados Unidos, el líder indiscutible del *E-commerce* es Amazon, aplastando la competencia del comercio tradicional de Walmart-Macy's y similares (destacándose la reciente quiebra del conglomerado Sears-Kmart).

Las apuestas de Amazon en los servicios financieros aún no son significativas en su modelo de negocio. Ello se explica por la alta dependencia de la infraestructura financiera tradicional a la hora de los pagos vía tarjetas de crédito. Sin embargo, la amenaza de Amazon

sobre el sector financiero, tras su rápida penetración comercial en Estados Unidos, hoy es de alta preocupación para la banca tradicional.

Lo que está quedando claro es el alto poder disruptivo del Fintech a través del manejo de datos y de las redes que va generando sobre potenciales clientes. Las grandes plataformas tecnológicas vienen compitiendo arduamente, donde se destacan: Google (como líder de la Inteligencia Artificial), Apple (por su conectividad en la nube), Microsoft (por sus aplicaciones corporativas), e inclusive Facebook (por el detalle de conocimiento social).

En China esas mismas redes ya están jugando un papel preponderante vía el conocido Wechat (propiedad del conglomerado tecnológico Tencent). Además, en dicha consolidación Fintech de China ha jugado el apoyo-protección estatal, bajo la figura de los llamados "*National Champions*", teniendo como resultado el oligopolio tecnológico de las llamadas "BATs" (Baidu, Alibaba y Tencent).

Lo curioso es que el mencionado reporte global de PwC concluye que la disrupción actual sobre la banca tradicional es más bien de bajo calado a nivel global (del orden de un 28%). Ello es consistente con las amenazas del desarrollo de los préstamos vía plataformas Fintech observado durante el último quinquenio.

Estimaciones recientes sugieren que dichos préstamos (desembolsos) Fintech rondan niveles del orden de US\$284.000 millones a nivel global, según las cifras más recientes del año 2016 (vs. niveles de solo US\$10.555 millones en 2013). Nótese cómo

ello equivale a casi triplicar dichos volúmenes crediticios cada año durante el período 2013-2016 (expansiones promedio anual del 200%).

El líder en dichos préstamos Fintech es China (US\$241.000 millones en 2016 vs. US\$5.550 millones en 2013; 85% del total), seguido de Estados Unidos (US\$32.400 millones en 2016 vs. US\$3.760 millones en 2013; 11% del total). Con participaciones algo más pequeñas aparecen Reino Unido (US\$6.100 millones en 2016 vs. US\$906 millones en 2013; 2% del total), Asia-pacífico (US\$1.757 millones en 2016 vs. US\$98 millones en 2013; 0.6% del total) y la Zona Euro (US\$1.640 millones en 2016 vs. US\$266 millones en 2013; 0.6% del total). En lo referente a América Latina, las participaciones aún son marginales (US\$442 millones en 2016 vs. US\$14 millones en 2013; 0.2% del total).

La industria bancaria ha despertado en años recientes con oleadas de adquisiciones-alianzas con *startups* (mejorando su capital humano en el proceso) para así mejorar su provisión de servicios tecnológicos a través de los llamados "hubs de innovación internos", apalancados también en modelos de *outsourcing*.

Finalmente, habrá que analizar las tendencias regulatorias que viene liderando la Unión Europea en la reciente Ley de Protección de Datos (*General Data Protection Regulation-GDPR*). Allí se introdujeron medidas encaminadas a un mayor control de datos por parte de usuarios de plataformas, implementando requerimientos de "opt in" para divulgación a terceros, así como criterios de portabilidad y eliminación de datos ("*right to be forgotten*").

2.

EN EL FRENTE DE IMPLICACIONES MACROECONÓMICAS

Todos estos avances tecnológicos están ocurriendo a velocidades aceleradas, profundizando el llamado capitalismo “sin capital”, donde la inversión en bienes-servicios intangibles (por excelencia aquellos relacionados con tecnología y comunicaciones) está sobrepasando en importancia la inversión tradicional (aquella referida a infraestructura, maquinaria y similares).

Todo ello tiene profundas implicaciones macroeconómicas en los frentes de: i) contabilidad de cuentas nacionales y medición-lectura prospectiva de productividad y ciclo económico; ii) laborales y de distribución del ingreso, con acelerada destrucción de trabajos tradicionales de la clase media, dada la retroalimentación de una rápida tendencia de robotización y requerimientos de capital humano altamente especializado; y iii) mayor concentración empresarial (monopolios), donde las grandes plataformas tecnológicas se benefician de la inexorable lógica de la economía de redes y la escalabilidad de dichos activos intangibles para asegurar rentas monopólicas (el consabido fenómeno del *Winner Takes All*).

La “portabilidad” de datos ya está ocurriendo en la Zona Euro en lo referente al sector financiero (con la norma de protección de datos GDPR) y, en el caso de Colombia, se viene analizando esa “porta-

bilidad bancaria” a través de la creación de un Número Único de Identificación Financiera (NUIF).

Prospectivamente, las autoridades deberán solucionar temas de arbitraje regulatorio de diferentes *startups* frente a los bancos tradicionales, cuya plantilla regulatoria de Basilea III parecería estar volviendo el negocio del *core* bancario más un servicio público de baja rentabilidad (*utility*). De allí que muchos bancos estén virando a plataformas tecnológicas que se construyen sobre dicho *core*, masificando servicios abiertos (*Open Banking*) mediante las mencionadas APIs (permitiendo una especie de “Lego Financiero” de comunicación con diferentes plataformas).

Adicionalmente, deberán implementarse raseros equivalentes entre bancos-*startups* en lo referente a regulación-*compliance*, sobre todo en lo referente a trámites de lavado de activos y conocimiento de clientes (*KYC-Know Your Customer*).

Resultará de particular importancia evaluar dichos arbitrajes regulatorios potenciales de *startups* en los frentes de “efectos financieros compuestos”, por ejemplo, al juntarse dichos elementos disruptivos tecnológicos con el *shadow banking* (pudiendo estarse gestando algunos excesos crediticios). Dicho efecto dual Fintech + *shadow banking* ha sido particularmente notorio en el mercado hipotecario de Estados Unidos, dados los nuevos requerimientos de mayor capital-liquidez y políticas de originación de hipotecas a la banca tradicional (establecidos en la Ley Dodd-Frank).

Son estos tipos de arbitrajes regulatorios duales los que deberán seguir de cerca las autoridades regulatorias-supervisoras ahora que se perfila la parte bajista del ciclo económico durante 2020-2021, después de prácticamente una década de recuperación desde la crisis financiera en 2009 (siendo clara la migración de los riesgos financieros hacia actores no bancarios durante el período pos-Lehman).

3.

EN EL FRENTE DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE BANCA DIGITAL EN AMÉRICA LATINA

En la encuesta de banca digital de América Latina participaron 51 entidades bancarias, con representación de consideración en países clave de la región. Este documento se focaliza en los países donde se cuenta con masa crítica de respuestas, incluidos Colombia (15 bancos, representando un 86% de los activos bancarios del sistema), Paraguay (9 bancos y una red de procesamiento de transacciones-medios de pago, explicando el 64% de los activos bancarios), México (8 bancos, aunque con participación de solo el 5% de activos), Ecuador (6 bancos, 44%), Perú (6 bancos, 62%) y Argentina (3 bancos, explicando solo el 1% de activos).

La encuesta también incluye un rubro al cual hemos denominado como “Resto de América Latina” conformado por las respuestas provenientes de Brasil (con respuesta por parte de un solo banco, aunque explicando cerca del 16% del activo del sistema); Uruguay

(1 banco; 44% del activo); y República Dominicana (donde se cuenta con la respuesta de la Asociación bancaria de República Dominicana).

La encuesta permite dilucidar tendencias en tres aspectos clave del desarrollo de la banca digital y el Fintech en las entidades bancarias encuestadas de la región. Allí cabe destacar: i) elementos de oferta de banca digital, buscando capturar la capacidad de la banca regional de ofrecer servicios digitales (transformándose-adaptándose a la disrupción Fintech) en lo referente a servicios prestados totalmente en línea, profundidad de inversiones en tecnología-innovación, entre otros; ii) elementos de demanda, dilucidando el grado de adopción de la clientela bancaria de dichos medios digitales, buscando potenciales brechas de oferta vs. demanda en los servicios digitales bancarios en la región; y iii) elementos de estrategia en la transformación digital-bancaria y las perspectivas-retos del Fintech en la región, buscando evidenciar visiones y posiciones estratégicas de la industria bancaria frente a los evidentes elementos disruptivos del Fintech.

El análisis de la muestra de América Latina muestra elementos de desarrollo en la oferta digital. A pesar de dicho desarrollo de la banca digital por el lado de la oferta, el promedio de la región aún evidencia algunos rezagos por el lado de la demanda. Esto último se observa en la tendencia de la clientela bancaria a volcarse aún sobre medios tradicionales como las oficinas físicas (evidentemente costosas para las entidades financieras) y cajeros automáticos.

Finalmente, la sección de estrategia de banca digital-Fintech y las preocupaciones-retos nos sugiere un sector bancario regional que, en promedio, está consciente del elemento disruptivo de la

revolución Fintech. Ello tanto en potencial afectación de margen bancario y pérdida de clientes, como en los elementos operativos de ciberseguridad y marco regulatorio (buscando eliminar los discutidos elementos de arbitraje regulatorio).

| *Elementos* **DE OFERTA**

El grado de oferta digital de América Latina resulta elevado en lo referente a pagos-transferencias-locales (ambos cercanos al 87% de la muestra), pero con tendencias decrecientes en giros nacionales (73%) o internacionales (53%). Esta oferta digital continúa decreciendo al pasar del lado pasivo hacia el activo bancario, finalizando con las menores penetraciones digitales en las transacciones referidas al mercado de capitales.

Por ejemplo, en lo referente al pasivo bancario, el promedio regional sugiere que un 53% de la muestra está en capacidad de abrir cuentas de ahorro totalmente por internet, sugiriendo algún desarrollo en dicha oferta de productos (aunque se evidencian rezagos frente al referente del 80% observado en España). Nótese cómo dicha disponibilidad digital desciende rápidamente hacia solo un 39% de la muestra cuando se habla de otros depósitos (principalmente certificados de depósitos).

Por el lado del activo bancario, el promedio regional también arroja una penetración media del 50% en la cifra de provisión *online* en el caso del otorgamiento de crédito, rezagado frente al 80% de España. Dicha provisión digital de elementos del activo bancario disminuye

hacia el 38% en el promedio regional en el caso de apertura de tarjeta de crédito, evidenciándose también un rezago frente al referente del 60% de España.

Finalmente, esta encuesta encontró bajas ofertas electrónicas en transacciones referidas al mercado de capitales, dado el precario desarrollo en dicho frente en la región. Ello es particularmente evidente en lo referente a compra-venta de acciones (12% de la muestra) y fondos de inversión (18% de la muestra). Nótese cómo en dicho mercado de capitales solo sobresalen las operaciones con divisas (54% de la muestra). Ello obedece a importantes características macro-financieras de la región referentes a: i) cuasi-dolarización en algunos países de la muestra (Ecuador y Perú); y ii) elevado flujo de remesas hacia la región, principalmente desde Estados Unidos y España (dichas fuentes explican cerca del 86% de las remesas hacia la región de acuerdo con los datos del Banco Mundial).

La banca regional sigue destinando la mayor parte de su inversión en tecnología a rubros donde ya se cuentan con capacidades “desarrolladas”. Ello es particularmente cierto en el caso del *core* bancario, *riesgo-compliance* y canales digitales, dada su naturaleza persistente y de evidentes retos en materia de procesos y desafíos operacionales. Al mismo tiempo, ello implica menor inversión relativa en rubros de capacidades algo rezagadas (CRM e innovación de productos). En otras palabras, la industria pareciera invertir en sus fortalezas, pero continúa descuidando sus debilidades, evidenciando aún alguna resistencia al cambio tecnológico (aunque allí muchas veces son entendibles las necesidades de priorización de recursos presupuestales escasos).

En conclusión, la fotografía de madurez digital por el lado de la oferta muestra algunos desarrollos de consideración, pero aún se muestra algo rezagada frente al referente de España. A futuro, será importante estar atentos al carácter disruptivo de nuevos productos y también a su potencial de generación de mayor inclusión financiera, todo lo cual encierra evidentes desafíos en la región.

Aquí ya mencionamos cómo toda esta provisión de banca digital está virando hacia conceptos de plataformas que se incorporan sobre el core bancario, mediante servicios de “Open Banking” apalancados en el uso de APIs.

| Elementos **DE DEMANDA**

Los resultados de la encuesta para el agregado regional muestran algunas divergencias vistas por el lado de la demanda, pues a pesar de los avances en la oferta digital, se observa que las preferencias de muchos clientes permanecen estancadas en canales físicos tradicionales. Por ejemplo, se observa un “alto” uso de canales transaccionales-tradicionales como las sucursales físicas (58% de la muestra) y cajeros automáticos (45%). Si bien cabe destacar que dicha intensidad de “alto” uso se mantiene para los canales transaccionales de internet (42%), se reduce rápidamente en el caso de la banca móvil (25%) y la telefonía (19%).

Como era de esperar, los clientes digitales de la banca regional se concentran en edades relativamente jóvenes de rangos de 25-35 años (55% de la muestra) y 35-45 años (31% de la muestra). En el uso de servicios

digitales según estrato económico, estos tienen una penetración del 67% en los estratos medios, del 24% en los estratos altos y del 10% en los estratos bajos. Esto último subraya nuevamente la necesidad de mayor innovación en productos que eleven la inclusión financiera de estratos bajos, siendo allí más difíciles los elementos de penetración de educación financiera. Aquí vale la pena mencionar que los esfuerzos Fintech de las *startups* y bancos tratan de capturar a clientes de la base de la pirámide. También deberá analizarse ese sorprendente uso reducido de tecnología digital de estratos altos, probablemente debiéndose diseñar mecanismos para capturar herramientas de “*wealth management*” automatizado-digital para individuos de altos ingresos (el “codiciado segmento de *high net-worth individuals*”).

| Transformación DIGITAL

¿Cuál es el grado de disrupción que perciben los bancos en América Latina derivado de dicha amenaza Fintech? Al preguntarles explícitamente sobre este factor, sorprendentemente cerca de un 63% de las entidades encuestadas le asigna un grado de disrupción “baja” a la transformación digital para el período 2018-2019. En cambio, un 27% le asigna un grado de disrupción “media” y solo un 10% un grado de “alta” disrupción, concluyendo que la percepción de este fenómeno arroja una distribución algo extraña. Esto último, ya que acto seguido, contestan que cerca de un 39% sí está preocupado por los elementos disruptivos del Fintech al interior de su organización. Dicha mayor preocupación por elementos disruptivos del Fintech se eleva al indagar sobre las amenazas Fintech en áreas particulares del negocio bancario. Allí sobresalen preocupaciones referentes

a: i) seguridad de información y riesgo de privacidad, donde han sido persistentes las referidas a la ciberseguridad; ii) reducción de márgenes de intermediación; y iii) pérdida de clientes.

Conscientes de dichas amenazas, las entidades bancarias encuestadas están reaccionando mediante estrategias de: i) alianzas con compañías Fintech (36% de la muestra); ii) innovación “orgánica” al interior de los bancos (29% de la muestra), donde muchas entidades han implementado sus propios “laboratorios digitales” o “hubs” de innovación internos; iii) *outsourcing* de servicios digitales a compañías Fintech (21% de la muestra); y iv) adquisición de compañías Fintech (9%). Dichas estrategias estarían virando poco durante el próximo quinquenio, salvo por algunos incrementos en la tendencia a adquirir compañías Fintech (hacia el 12%), con lo cual la región estaría plegándose a la tendencia global de permitir la innovación y uso del capital humano con habilidades tecnológicas avanzadas al interior de los bancos o mediante la creación de filiales.

La encuesta también indagó sobre las capacidades que estará demandando la revolución del Fintech sobre el capital humano del sistema financiero de la región. Allí se destacaron los requerimientos de orientación al cliente; el conocimiento digital; y nociones de canales bancarios múltiples. Sorprende que las habilidades propias del negocio bancario tengan menor importancia relativa frente a todas las habilidades. Todo ello nos habla de la transformación que ya está ocurriendo en la fuerza laboral al interior de las entidades financieras, primando requerimientos de conocimientos digitales (código, algoritmos, *Big Data*, etc.), incluso por encima del *core* de

habilidades bancarias (aunque obviamente ellas seguirán siendo fundamentales en la dirección y manejo del negocio).

En materia de desafíos prospectivos para el desarrollo de la banca digital, la encuesta estableció retos en los frentes de: i) modificaciones al marco regulatorio actual; ii) el recurrente tema de ciberseguridad; y iii) la superación de la resistencia cultural al interior de los propios bancos.

Finalmente, la encuesta indagó sobre desafíos que enfrentarán los bancos en América Latina durante el próximo quinquenio. Un 36% de la muestra piensa que la banca tradicional y las *startups* terminarán repartiéndose la industria en nichos diferentes del mercado, mientras que un 34% piensa que sus estrategias de innovación reactivas serán suficientes para mantener el liderazgo en la industria. Preocupa que una porción no despreciable del 15% del promedio de la muestra regional pareciera “dormida en sus laureles”, descontando al Fintech como un fenómeno sobrevalorado.

Sea cual fuere el resultado (altamente incierto en sí mismo), lo que está claro es que en el futuro inmediato la competencia será ardua entre la banca tradicional y el efecto disruptivo generado por la vía de la innovación tecnológica y de su relacionamiento con clientes, donde muchos bancos piensan que de aquí emanará el nuevo curso del sistema financiero, y no simplemente del progreso tecnológico *per se*.

Como es natural, todos estos resultados agregados del promedio de América Latina tienen alguna varianza en los datos individua-

les de los países. Allí podrían establecerse dos grupos de países: i) aquellos con desarrollos de consideración de oferta de la banca digital, aunque con algunas dificultades por el lado de la demanda (generando una especie de brecha entre capacidad “instalada” vs. precaria absorción vía demanda de banca digital); como lo son los casos de Colombia, Ecuador y Perú; y ii) países con algunos rezagos en la oferta de banca digital, aunque con mayor disposición de absorción por parte de la demanda (incluso pudiéndose interpretar como una brecha negativa entre oferta y demanda de banca digital); allí se pueden clasificar los casos de México y Argentina (aunque pueden estar jugando algunos ruidos estadísticos de la muestra). Paraguay es un caso aparte, con relativamente buenas lecturas tanto de oferta como de demanda digital.

REFERENCIAS

- Agrawald A., Goldfard A. y Gans J. (2018), *"Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence"*, Harvard Business Reviews Press, octubre de 2018.
- Anif (2016), "Gran Recesión (2008-2016) vs. Depresión (1929-1933)", *Informe Semanal* No. 1343 de noviembre de 2016.
- Anif (2017a), "Plataformas transaccionales digitales: ¿Amenaza al comercio tradicional?", *Comentario Económico del Día* 5 de septiembre de 2017.
- Anif (2017b), "Sociedades Comisionistas de Bolsa: Estructura de mercado y costos", Investigación realizada para Asobolsa, septiembre de 2017.

- Anif (2018a), "Reforma Ley Dodd-Frank: ¿Reversa regulatoria?", *Comentario Económico del Día* 26 de junio de 2018.
- Anif (2018b), "Servicios financieros digitales: Resultados de la encuesta piloto para Colombia", *Carta Financiera* No. 181, marzo de 2018.
- Anif (2018c), "Inclusión financiera en Colombia según el WEF", *Comentario Económico del Día* 21 de febrero de 2018.
- Buchak G., Matvos M., Piskorsi T. y Seru A. (2018), "*Fintech, Regulatory Arbitrage, and the Rise of Shadow Banks*", NBER Working Paper 23288, marzo de 2018 (revisado septiembre de 2018).
- Chisti S. y Barberis J. (2016), "*The Fintech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*", Wiley, marzo de 2016.
- Claessens S., Frost J., Turner G. y Zhu F. (2018), "*Fintech Credit Markets around the World: Size, drivers and policy issues*", BIS Quarterly Review, septiembre de 2018.
- Felaban-CAF-ASBA (2018), "XV: Diálogo Regional del Sector Bancario: Nuevos Mercados, Nuevos Riesgos", septiembre de 2018.

- Finnovista (2018), "Informe Fintech en América Latina 2018: crecimiento y consolidación", noviembre de 2018.
- Galloway S. (2017), "*The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook and Google*", Penguin Random-House, octubre de 2017.
- Harari Y. N. (2016), "*Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*", Penguin Random-House, septiembre de 2016.
- Haskel J. y Westlake S. (2017), "*Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*", Princeton University Press, noviembre de 2017.
- IMPO (2018), "En Uruguay se promueve por ley el uso de medios de pago electrónico", Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales, enero de 2018.
- KPMG (2017), "Nivel de madurez digital: el sector financiero en España", abril de 2017.
- McAfee A. y Brynjolfsson E. (2017), "*Machine, Platform, Crowd: Harnessing our Digital Future*", W.W. Norton & Company, junio de 2017.

- PwC (2017), *"The Global Fintech Report"*, 2017.
- The Economist (2017), *"Grand Bazaar"*, Special Report, octubre 27 de 2017.
- The Economist (2018a), *"FAANGs vs. BATs: America's tech giants vie with China's in third countries"*, julio 8 de 2018.
- The Economist (2018b), *"How to Tame the Titans"*, enero 18 de 2018.
- World Bank (2017), *"The Global Findex Database"*, 2017.

ANEXO

ENCUESTA DE

BANCA DIGITAL EN

AMÉRICA LATINA

LOS SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES EN AMÉRICA LATINA

I. Datos generales

1. Información de contacto

Nombre encuestado

Entidad bancaria

Cargo

País

E-mail

Activo de su entidad
(moneda local, millones)

II. Estado actual y madurez de la Banca Digital

2. En una escala de 1-5, ¿cuál considera es el estado de madurez de la Banca Digital en su organización?

Incipiente 1	Básico 2	En desarrollo 3	Avanzado 4	Innovación 5
<input type="radio"/>				

3. Actualmente, ¿cuáles servicios pueden gestionarse totalmente por canales digitales (internet, móvil) sin necesidad de acudir a una oficina física?

	Presta el servicio totalmente por canales digitales (internet, móvil)	Su banco no presta el servicio (ni siquiera en sucursal física)
Apertura cuenta de ahorros o cuenta corriente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura otros depósitos (CDT, CDAT, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apertura de tarjeta de crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otorgamiento préstamos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transferencias bancarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago de servicios públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Giros nacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Giros internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra/venta de divisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compra/venta de acciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otras inversiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro (especifique)	<input type="text"/>	

4. ¿Cuál es la intensidad de uso que sus clientes dan a los siguientes canales transaccionales?

	Bajo	Medio	Alto
Sucursales físicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cajero automático (ATM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banca móvil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Qué porcentaje de sus clientes utilizan canales digitales (internet, móvil), principalmente?

<20%	20%-40%	40%-60%	60%-80%	>80%
<input type="radio"/>				

6. ¿Cuáles clientes son los que utilizan los canales digitales, principalmente, según edad?

- <25 años 45-55 años
 25-35 años >45 años
 35-45 años

7. ¿Cuáles clientes son los que utilizan los canales digitales, principalmente, según nivel socioeconómico?

- Bajo Medio Alto

8. ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto anual, asignado a tecnología e innovación?

<5%	5%-10%	10%-15%	15%-20%	>20%
<input type="radio"/>				

9. ¿Cómo se distribuye el presupuesto anual de tecnología e innovación en su organización?

	0%	1%-20%	20%-40%	40%-60%	>60%
Core bancario	<input type="radio"/>				
Canales digitales (Internet y móvil)	<input type="radio"/>				
Riesgo, compliance, fraude	<input type="radio"/>				
Inteligencia del negocio, Data analytics, Big Data	<input type="radio"/>				
Soluciones CRM (Customer Relationship Management)	<input type="radio"/>				
Innovación productos no financieros	<input type="radio"/>				

10. Teniendo en cuenta el flujo de inversión tecnológica realizada por su banco durante los últimos 5 años, ¿cómo califica la capacidad de su organización para enfrentar los siguientes desafíos en las siguientes áreas (siendo 1=inexistente y 5=óptima)?

	Inexistente	Deficiente	Aceptable	Buena	Óptima
Core bancario	<input type="radio"/>				
Canales digitales (Internet y móvil)	<input type="radio"/>				
Riesgo, compliance, fraude	<input type="radio"/>				

14. ¿Cómo califica las siguientes amenazas para su negocio, como consecuencia del desarrollo del Fintech?

	Bajo	Medio	Alto
Reducción de participación de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducción de márgenes de intermediación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad de la información y riesgo de privacidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pérdida de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Actualmente, ¿cuáles de las siguientes acciones hacen parte de la estrategia de su organización para enfrentar el desarrollo del Fintech?

- Generar alianzas con compañías Fintech
- Adquirir compañías Fintech
- Compra/venta de servicios (*outsourcing*) que ofrecen compañías Fintech
- Programas *in-house* para nuevos desarrollos
- No estamos relacionados con el Fintech

16. Durante los próximos 5 años, ¿cuáles de las siguientes acciones harán parte de la estrategia de su organización para enfrentar el desarrollo del Fintech?

- Generar alianzas con compañías Fintech
- Adquirir compañías Fintech
- Compra/venta de servicios (*outsourcing*) que ofrecen compañías Fintech
- Programas *in-house* para nuevos desarrollos
- No estamos relacionados con el Fintech

IV. Transformación Digital

17. ¿Cómo califica en términos de relevancia (1=irrelevante y 5=muy relevante), las siguientes razones para justificar la transformación digital en su organización?

	Irrelevante 1	Baja 2	Media 3	Alta 4	Muy relevante 5
Importancia para el cliente de tener servicios digitales	<input type="radio"/>				
Posibilidad de atraer a nuevos clientes	<input type="radio"/>				
Mayor eficiencia y reducción de costos operativos	<input type="radio"/>				
Impacto de las tecnologías disruptivas	<input type="radio"/>				
Competencia directa de entidades Fintech	<input type="radio"/>				
Necesidad de mejorar niveles de seguridad	<input type="radio"/>				

18. ¿Quién lidera la transformación digital en su organización, primordialmente?

	Actualmente, ¿quién lidera?	¿Quién debería liderar?
Gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Estrategia Digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área de Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Actualmente, ¿quién lidera?	¿Quién debería liderar?
Área Comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso tercerizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (especifique)	<input type="text"/>	

19. ¿Cuál es el horizonte de tiempo asociado a esa transformación digital?

	< 1 año	1-3 años	3-5 años	>5 años
Para su implementación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para generar resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Actualmente, ¿cuenta su organización con un área especializada para impulsar la transformación digital?

Sí No

Si su respuesta fue Sí, ¿cuándo fue creada y qué personal tiene asignado?

21. ¿Cómo califica en términos de relevancia (1=irrelevante y 5=muy relevante), las siguientes competencias del personal liderando la transformación digital?

	Irrelevante 1	Baja 2	Media 3	Alta 4	Muy relevante 5
Conocimiento digital	<input type="radio"/>				
Gestión de la información	<input type="radio"/>				

	Irrelevante 1	Baja 2	Media 3	Alta 4	Muy relevante 5
Comunicación digital	<input type="radio"/>				
Auto-aprendizaje	<input type="radio"/>				
Orientación al cliente	<input type="radio"/>				
Diseño de experiencias participativas y multicanal	<input type="radio"/>				
Conocimiento del negocio bancario	<input type="radio"/>				

22. ¿Cómo califica en términos de prioridad (1=irrelevante y 5=muy prioritario), los siguientes desarrollos tecnológicos?

	Irrelevante 1	Baja 2	Media 3	Alta 4	Muy prioritario 5
Automatización-digitalización de procesos	<input type="radio"/>				
Funcionalidades de los canales digitales	<input type="radio"/>				
Ciberseguridad	<input type="radio"/>				
Estrategia CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	<input type="radio"/>				
Inteligencia del negocio, <i>Data analytics</i> , <i>Big Data</i>	<input type="radio"/>				
Innovación productos no tradicionales	<input type="radio"/>				
Cultura digital	<input type="radio"/>				

23. ¿Cómo califica en términos de relevancia (1=irrelevante y 5=muy relevante), los siguientes desafíos para el desarrollo de la Banca Digital?

	Irrelevante 1	Baja 2	Media 3	Alta 4	Muy relevante 5
Marco regulatorio actual	<input type="radio"/>				
Bajo presupuesto para innovación	<input type="radio"/>				
Resistencia cultural al interior de la organización	<input type="radio"/>				
Falta de priorización de la alta Dirección	<input type="radio"/>				
Competencia de jugadores no tradicionales (Fintech)	<input type="radio"/>				
Ciberseguridad	<input type="radio"/>				
Bajos márgenes/rentabilidad	<input type="radio"/>				

24. ¿Cuáles serían los resultados que tendría el desarrollo de la Banca Digital durante los próximos 5 años?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Reducción del número de oficinas físicas | <input type="checkbox"/> Mayor profundización financiera |
| <input type="checkbox"/> Cambio del rol de la banca hacia asesoría/consultoría | <input type="checkbox"/> Mayor rentabilidad del negocio |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) | |

25. ¿Cómo visualiza la industria bancaria en los próximos 5 años?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bancos y Fintech mantendrán su liderazgo en segmentos de mercado diferentes | <input type="checkbox"/> Fenómeno del Fintech está sobrevalorado |
| <input type="checkbox"/> Bancos y Fintech compartirán con equivalente participación el mismo mercado | <input type="checkbox"/> Bancos serán jugadores minoritarios |
| <input type="checkbox"/> Banco tradicionales continuarán dominando el mercado | |

26. Durante los próximos 5 años ¿cómo califica el impacto (1=irrelevante y 5=muy alto impacto), que podrían tener las siguientes prácticas del Fintech, sobre el negocio bancario tradicional?

	Irrelevante 1	Baja 2	Media 3	Alta 4	Muy alta 5
Pagos P2P	<input type="radio"/>				
Agregadores de datos	<input type="radio"/>				
<i>Blockchain</i>	<input type="radio"/>				
Préstamos (crowdfunding)	<input type="radio"/>				
Otro (especifique)					