



EVALUACIÓN DEL GRADO DE
DESARROLLO DIGITAL
EN EL SISTEMA DE PAGOS NACIONAL

BANCO CENTRAL DE BOLIVIA

EVALUACIÓN DEL GRADO DE DESARROLLO DIGITAL EN EL SISTEMA DE PAGOS NACIONAL

La digitalización en el sistema de pagos es un factor clave para mejorar la eficiencia y profundizar la inclusión financiera de un país.

Bolivia, como el resto del mundo, siguió esta tendencia con importantes transformaciones en la forma en que los ciudadanos, empresas e instituciones acceden y utilizan los servicios de pago. El Banco Central de Bolivia (BCB), a través de sus acciones como regulador del sistema de pagos, contribuyó a alcanzar un grado de desarrollo de la infraestructura de pagos que facilitó el proceso de transformación digital. Este avance se ha sustentado en la emisión de un marco normativo integral y en la actualización constante de sus políticas, lo que ha permitido consolidar la interoperabilidad y la interconexión entre los distintos instrumentos y canales electrónicos de pago.

En efecto, la emisión del marco regulatorio del BCB ha sido y sigue siendo fundamental para acompañar y en algunos casos, propiciar los avances e innovaciones que permitieron el desarrollo de la infraestructura de pagos hasta llegar al nivel actual de integración. Entre las principales disposiciones implementadas por el BCB, que promovieron un mayor acceso de la población a medios electrónicos de pago, destacan la habilitación obligatoria de la banca móvil y banca electrónica en un esquema 24/7; la gratuidad de las transferencias electrónicas; la obligatoriedad de interconexión e interoperabilidad de que los participantes del sistema de pagos. Asimismo, se dispuso la ampliación del monto para operaciones con tarjetas sin contacto sin la utilización de PIN (actualmente de Bs200), y la actualización de lineamientos operativos y de seguridad para robustecer la seguridad de las transacciones electrónicas e incrementar la confianza de los usuarios en el uso de medios electrónicos de pago.

En lo referente a proyectos de infraestructura, el desarrollo e implementación del Módulo de Liquidación Diferida (MLD) del Sistema

de Liquidación Integrada de Pagos (LIP) permitió integrar a las entidades no bancarias al sistema de pagos minorista. Asimismo, la implementación de la funcionalidad de pagos inmediatos a través del QR BCB Bolivia democratizó el acceso a transferencias electrónicas para la población, profundizando la inclusión financiera.

Por otra parte, en el marco del impulso a la política de digitalización, desburocratización e implementación del gobierno electrónico, el BCB estableció lineamientos para la canalización de pagos del sector público de cualquier naturaleza a través del QR BCB Bolivia y en la presente gestión se implementó el Open BCB que amplía los servicios del BCB permitiendo a empresas públicas y privadas la apertura de cuentas transitorias de liquidación, para el procesamiento de pagos a través de la generación de códigos QR.

La digitalización de la economía es importante por su potencial para promover la inclusión financiera, la competencia, el acceso a servicios financieros, así como la oportunidad para desarrollar nuevos esquemas, innovaciones y productos, apoyando el desarrollo económico. Para ello, es imprescindible el acompañamiento de los participantes del sistema de pagos a través del diseño e implementación de estrategias, servicios y productos innovadores, esfuerzos que deben ser identificados y reconocidos para que las entidades sigan contribuyendo con la digitalización de los pagos en beneficio de sus usuarios.

En este marco, para fines del presente documento, el desarrollo digital se entiende como la capacidad institucional para diseñar, implementar y ofrecer servicios financieros digitales seguros, sostenibles e inclusivos, optimizando procesos internos, gestionando riesgos tecnológicos, adaptándose continuamente a las necesidades de los usuarios y a la evolución del ecosistema digital.

De esta manera, este documento busca evaluar el grado de desarrollo digital de las entidades participantes del sistema de pagos boliviano para identificar el nivel alcanzado por cada una de ellas en términos de capacidad institucional y de adopción de medios electrónicos de pago por parte de los usuarios financieros para consolidar un entorno de servicios digitales sostenibles, seguros e inclusivos. Asimismo, proporcionará insumos relevantes para identificar oportunidades de mejora en el marco normativo del sistema de pagos, permitiendo incorporar ajustes y actualizaciones que fortalezcan su funcionamiento, en línea con los avances tecnológicos y las nuevas dinámicas del mercado. De igual manera, contribuirá al diseño de políticas orientadas a promover una mayor inclusión financiera digital en el país.

Aspectos metodológicos

Para efectuar la evaluación del grado de desarrollo digital en el sistema de pagos se utilizó una metodología basada en el estudio de BID Invest “Transformación Digital para la Inclusión Financiera en América Latina y el Caribe” adaptada al caso boliviano con información reportada por las Entidades de Intermediación Financiera (EIF) al BCB para el periodo 2020 – 2025. La evaluación toma en cuenta dos dimensiones clave, la cuantitativa y la cualitativa, otorgando una ponderación de 80% a la primera y de 20% a la segunda con el objetivo de obtener una visión integral del desempeño digital de las EIF a través del análisis del uso de canales y productos digitales y su impacto en la inclusión financiera para el periodo establecido.

La dimensión cuantitativa se centra en la “transformación del negocio” mediante indicadores normalizados. Estos se agrupan en tres categorías: la “intensidad transaccional”, que mide el volumen y la frecuencia de las transacciones digitales; el “grado de penetración y transformación”, que analiza la proporción de operaciones electrónicas sobre el total, y; la “adopción de canales digitales”, que cuantifica el porcentaje de clientes que utilizan activamente las plataformas en línea y móviles de la entidad.

La dimensión cualitativa evalúa la implementación de herramientas tecnológicas y estrategias innovadoras, esto incluye la oferta de “productos digitales” como billeteras con QR, apertura de cuentas virtuales, virtualización de tarjetas electrónicas, productos para gestión financiera personal, cuentas vinculadas a activos virtuales, etc. También se considera la “tecnología y automatización”, como el uso de inteligencia artificial en la atención al cliente, y las iniciativas de “inclusión y sostenibilidad”, que abarcan desde la educación financiera digital hasta programas para extender los servicios a zonas rurales y periurbanas.

Dimensiones del modelo de evaluación

Dimensión	Variables	Puntaje
Cuantitativa	Intensidad transaccional	50 puntos
	Penetración y transformación digital	15 puntos
	Adopción de canales digitales	15 puntos
Cualitativa	Productos digitales	5 puntos
	Tecnología y automatización	5 puntos
	Inclusión y sostenibilidad	10 puntos
Total		100 puntos

Evaluación del grado de desarrollo digital

Considerando las diferentes características de las EIF nacionales (tamaño, activos), para la evaluación se clasificaron a las mismas en dos grupos: entidades bancarias y no bancarias. Esta segmentación obedece a que las entidades bancarias tienen características distintas al resto de entidades financieras, mayor número de cuentas, depósitos y de clientes y, por lo tanto, procesan un mayor número de transacciones electrónicas. En esta línea los resultados de ambos grupos no son comparables entre sí, por lo cual la metodología empleada contempló un proceso de normalización (Escalado Min-Max) que transforma el valor observado de cada entidad en función de los valores mínimos y máximos dentro de su propio grupo. En consecuencia, el puntaje obtenido por la entidad en el

segmento bancario refleja su desempeño relativo únicamente frente a otras entidades bancarias, mientras que el resultado de las entidades no bancarias mide su posición solo en comparación con las demás EIF de su grupo.

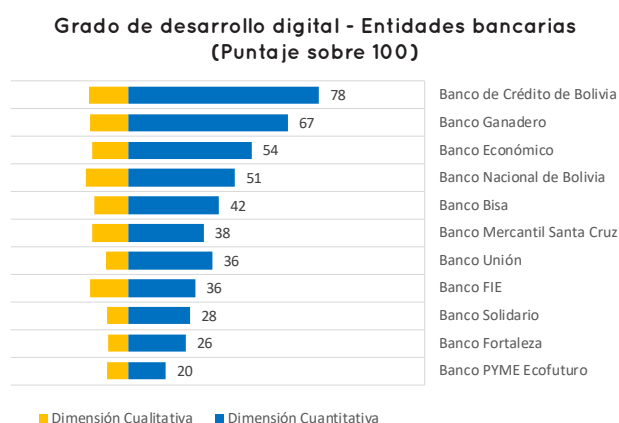
En lo que respecta al grupo de las entidades bancarias, los resultados revelan que el desarrollo digital alcanzado se basa primordialmente en la dimensión cuantitativa, asociada particularmente al desempeño favorable de la variable “Canales y clientes digitales” relacionada con la implementación de estrategias orientadas a la ampliación de la base de usuarios digitales que promueve una mayor transaccionalidad y al fortalecimiento de la presencia en el mercado. La entidad con el puntaje más alto fundamenta su ventaja comparativa en una masiva captación de “Usuarios Digitales”. En cambio, la entidad que ocupa el segundo lugar muestra una estrategia distinta, centrada en una alta frecuencia transaccional.

Un análisis de las subdimensiones revela que el sector bancario en su conjunto muestra una alta madurez en la digitalización de las transferencias electrónicas. De hecho, la gran mayoría de las entidades alcanzan el puntaje normalizado máximo en uso de OETF por canales digitales. En contraste, se identifica una oportunidad de desarrollo en el uso de tarjetas electrónicas a través de canales no presenciales. Asimismo, se observa una brecha en la captación de usuarios digitales, donde la mayoría de las entidades, muestran puntajes moderados.

La dimensión cualitativa permite identificar las estrategias de diferenciación y especialización adoptadas por las EIF. En este ámbito, destaca una entidad bancaria que ha impulsado de manera sostenida la adopción de canales digitales y la fidelización de sus clientes, mediante campañas continuas de educación financiera y programas de lealtad basados en acumulación de puntos, sorteos y devolución de efectivo, lo que la posiciona como referente en la variable de inclusión y sostenibilidad.

De igual forma, algunos bancos muestran un avance destacado en el desarrollo de productos

digitales, resultado de la modernización de sus plataformas tecnológicas y del enfoque en optimizar la experiencia del usuario. Entre los logros observados se encuentra la posibilidad de abrir cuentas en línea y la expansión de soluciones transaccionales, como plataformas de cobros con QR para empresas. En paralelo, otra entidad bancaria registra avances significativos en tecnología y automatización, priorizando la optimización de su infraestructura y la eficiencia operativa.



Nota.- Se presentan los resultados de las EIF bancarias que remitieron información al BCB.

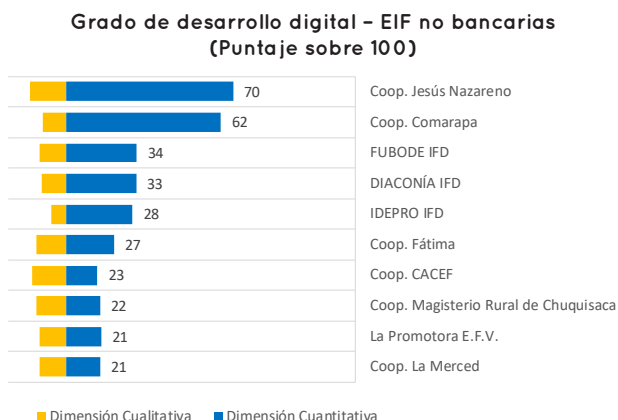
Por su parte, el grado de desarrollo digital en el sector de EIF no bancarias que incluye a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Entidades Financieras de Vivienda (EFV) e Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD), se caracteriza por una concentración de capacidad y un desarrollo heterogéneo. Se evidencia la adopción de una estrategia enfocada en la intensidad transaccional, en lugar de la masividad. La intensidad transaccional manifiesta una alta frecuencia y un volumen considerable de operaciones a través de los canales digitales.

En este grupo se identifican etapas diversas de evolución digital, distintos grados de madurez de su infraestructura tecnológica y de desarrollo transaccional. Esta diversidad evidencia un proceso sectorial en consolidación, en el que predomina el uso de transferencias electrónicas (OETF), servicio que ha impulsado la digitalización del sector en el marco de la regulación emitida por el BCB, orientada a la obligación de habilitar canales electrónicos y pagos inmediatos

con QR bajo un estándar común para todo el sistema financiero.

Este escenario plantea una oportunidad de fortalecimiento para las entidades que se encuentran en etapas iniciales o intermedias de desarrollo digital, que podrían verse motivadas a desarrollar e implementar estrategias para captar nuevos clientes y retener a los actuales a través de nuevos productos, haciendo frente a las ofertas digitales de las entidades bancarias y de la cooperativa consolidada, en un entorno de creciente competencia e innovación.

En la dimensión cualitativa, las EIF no bancarias han realizado esfuerzos orientados al fortalecimiento de su infraestructura tecnológica, estableciendo las bases para ampliar las opciones de pagos electrónicos y avanzar progresivamente en su transformación digital.



Nota.- Se presentan los resultados de las diez EIF no bancarias con mayores puntajes, que remitieron información al BCB.

Consideraciones finales

La digitalización en el sistema de pagos nacional es un factor clave para la eficiencia y la inclusión financiera en el país. Entre 2020 y 2025, los pagos digitales experimentaron un crecimiento muy importante, impulsado por el marco regulatorio del BCB orientado a masificar el uso de los instrumentos electrónicos de pago, y en este contexto, por los esfuerzos realizados por las entidades financieras participantes para la implementación de innovaciones y nuevos esquemas de pago, actividades de educación financiera e inversiones en infraestructura

tecnológica orientadas a cubrir las necesidades que conllevan los avances en este ámbito. La interoperabilidad plena entre todos los instrumentos y canales electrónicos de pago, sentó las bases para la masificación de los servicios financieros digitales en todo el territorio nacional.

La evaluación del grado de desarrollo digital revela que los avances no son producto de un proceso homogéneo, sino que responden la implementación de estrategias diferenciadas y a la normativa del BCB. Se identifican dos modelos de negocio distintos: las entidades bancarias apuestan por la escala masiva con campañas de impacto, mientras que las EIF no bancarias aplican un modelo de proximidad, centrado en la educación financiera directa para expandir su ecosistema.

En conjunto, las entidades financieras han reforzado la relación con sus clientes a través de programas de fidelización, sorteos y otras iniciativas sustentadas en mejoras continuas de sus plataformas tecnológicas, que contribuyen a una mayor funcionalidad, seguridad y eficiencia operativa.

En síntesis, los resultados muestran que, si bien la dimensión cuantitativa continúa siendo el principal factor que determina el nivel actual de desarrollo digital, la dimensión cualitativa está configurando las ventajas competitivas sostenibles hacia el futuro. La capacidad de las entidades para consolidar fortalezas en inclusión financiera, diversificación de productos y automatización de procesos será determinante para su diferenciación en un entorno competitivo.

Esta evaluación se realizará de forma semestral a objeto de realizar seguimiento a las estrategias y acciones de las EIF que promuevan la masificación de los pagos digitales y la profundización de la inclusión financiera, repercutiendo además en la disminución del uso de dinero en efectivo y mayor eficiencia operativa. Asimismo, esta evaluación es un insumo para que el BCB identifique oportunidades de mejora en el marco normativo del sistema de pagos y para continuar la propuesta y diseño de políticas orientadas a impulsar la modernización del sistema de pagos nacional.

